

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ

VICERRECTORIA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CONTABILIDAD CON ÉNFASIS EN AUDITORÍA DE ESTADOS FINANCIEROS

LINEAMIENTOS DE AUDITORÍA PARA LA VALORACIÓN DEL CRÉDITO Y SU INCIDENCIA EN LA CONFIABILIDAD DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DEL BANCO NACIONAL DE PANAMÁ

PRESENTADO POR:

YAREMIS MARTÍNEZ

CÉDULA No. 8-797-41

PROFEOR ASESOR

DR. JORGE ANTONIO MARTÍNEZ MORENO

PANAMÁ, REPUBLICA DE PANAMÁ

2026

HOJA DE APROBACIÓN

Prof. / Profa. Asesor(a)_____

Prof. / Profa. Jurado_____

Prof. / Profa. Jurado_____

Panamá,_____ del mes de_____20_____



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ

VICERRECTORIA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CONTABILIDAD CON ÉNFASIS EN AUDITORÍA DE ESTADOS FINANCIEROS

LINEAMIENTOS DE AUDITORÍA PARA LA VALORACIÓN DEL CRÉDITO Y SU INCIDENCIA EN LA CONFIABILIDAD DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DEL BANCO NACIONAL DE PANAMÁ

PRESENTADO POR:

YAREMIS MARTÍNEZ

CÉDULA No. 8-797-41

PROFEOR ASESOR

DR. JORGE ANTONIO MARTÍNEZ MORENO

PANAMÁ, REPUBLICA DE PANAMÁ

2026

INDICE

DEDICATORIA....8
AGRADECIMIENTO....9
RESUMEN....10
ABSTRACT....12
INTRODUCCIÓN....14
CAPÍTULO 1....16
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN....16
1.1 Antecedentes del problema....17
1.2 Planteamiento del problema....18
1.3 Formulación del Problema....20
Problema General....20
Problemas Específicos....20
1.4 Justificación de la Investigación....21
1.5 Objetivos de la Investigación....22
Objetivo General....22
Objetivos Específicos....22
1.6 Variables de la Investigación....23
Variable independiente....23
Variable dependiente....24
1.7 Alcance del Proyecto....24
1.8 Delimitación del Proyecto....25
1.9 Definición de términos básicos....26
Riesgo de crédito....26
Gestión del riesgo de crédito....26
Cartera crediticia....26
Modelo de Gestión del Riesgo de Crédito....26
CAPÍTULO 2....28
MARCO REFERENCIAL....28

2.1 Introducción....29
2.2 Estado del Arte....29
2.2.1 Antecedentes Internacionales....30
2.2.2 Antecedentes Latinoamericanos....31
2.2.3 Antecedentes Nacionales....33
2.2.4 Análisis Crítico del Estado del Arte....34
2.2.5 Vacío de Investigación....35
2.3 Bases Teóricas....36
2.3.2 Teoría de la Información Asimétrica....38
2.3.3 Teoría de la Agencia....39
2.3.4 Teoría de la Gestión Integral de Riesgos....40
2.3.5 Síntesis de las Bases Teóricas....41
2.4 Bases Conceptuales....42
2.4.1 Riesgo y Riesgo Financiero....43
2.4.2 Riesgo de Crédito....43
2.4.3 Gestión del Riesgo de Crédito....44
2.4.4 Modelo de Gestión del Riesgo de Crédito....44
2.4.5 Gobierno Corporativo....45
2.5 Marco Normativo....46
2.5.1 Introducción....46
2.5.2 Decreto Ley No. 9 de 1998 (Texto Único de la Ley Bancaria de Panamá)....46
2.5.3 Acuerdos de la Superintendencia de Bancos de Panamá....47
2.5.4 Principios del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea....47
2.5.5 Relación del Marco Normativo con el Proyecto de Intervención....48
2.5 Estado del Arte....48
2.5.1 Antecedentes Internacionales....49
2.5.2 Antecedentes Latinoamericanos....50
2.5.3 Antecedentes Nacionales....52
2.5.4 Análisis Crítico del Estado del Arte....53

2.5.5 Vacío de Intervención....54
CAPÍTULO 3....55
MARCO METODOLÓGICO....55
3.1 Introducción....56
3.2 Paradigma de la Investigación....57
3.3 Enfoque de la Investigación....58
3.4 Tipo de Investigación....59
3.5 Diseño de la Investigación....61
3.6 Población y Muestra....62
3.7 Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información....64
3.8 Validación de los Instrumentos....66
3.9 Procedimiento para el Análisis de la Información....67
3.10 Consideraciones Éticas del Proyecto....68
CAPÍTULO 4....70
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS....70
4.1 Introducción....71
4.2 Diagnóstico de la situación actual de la gestión del riesgo de crédito....72
Tabla 1....73
Diagnóstico de la situación actual de la gestión del riesgo de crédito....73
4.3 Análisis de los resultados relacionados con el Objetivo Específico 1....74
Tabla 2....75
4.4 Análisis de los resultados relacionados con el Objetivo Específico 2....76
Tabla 3....77
Resultados del diagnóstico relacionados con el Objetivo Específico 2....77
4.5 Análisis de los resultados relacionados con el Objetivo Específico 3....78
Tabla 4....80
Resultados del diagnóstico relacionados con el Objetivo Específico 3....80
4.6. Hallazgos principales del diagnóstico....81
Tabla 5....82

Síntesis de los principales hallazgos del diagnóstico 82
4.7 Diagnóstico institucional 84
4.8 Síntesis del capítulo 85
CAPÍTULO 5 87
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN: MODELO DE RIESGO DE CRÉDITO PARA EL BANCO NACIONAL DE PANAMÁ 87
5.1 Introducción 88
5.2 Objetivo de la Propuesta 89
Objetivo general 89
Objetivos específicos 89
5.3 Fundamentación de la propuesta 89
5.4 Justificación de la propuesta 90
5.5 Alcance de la propuesta 91
5.6 Beneficiarios de la propuesta 92
5.7 Factibilidad de la propuesta 92
5.8 Relación de la propuesta con los hallazgos de la investigación 93
5.9 Desarrollo de los componentes del Modelo de Gestión del Riesgo de Crédito 94
Tabla 6 94
5.10 Beneficios Esperados de la Propuesta 96
5.11 Viabilidad de la Propuesta 97
5.12 Síntesis del Capítulo 98
CONCLUSIONES 100
RECOMENDACIONES 102
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 103
ANEXOS 106

DEDICATORIA

A Dios, por concederme la vida, la salud, la fortaleza y la sabiduría necesarias para culminar esta importante etapa de mi formación profesional.

A mi familia, por su amor incondicional, comprensión y apoyo constante durante todo este proceso académico. Su confianza y sus palabras de aliento fueron una fuente permanente de motivación para alcanzar esta meta.

A todas las personas que, de una u otra manera, me brindaron su respaldo, inspiración y acompañamiento, contribuyendo al logro de este objetivo.

Dedico este trabajo como muestra del esfuerzo, la perseverancia y el compromiso con el crecimiento profesional y personal, esperando que represente un aporte al fortalecimiento de la gestión del riesgo de crédito en el sistema bancario panameño.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más sincero agradecimiento a Dios por guiar cada paso de este camino y brindarme la fortaleza necesaria para superar los desafíos presentados durante el desarrollo de esta investigación.

A la Universidad de Panamá, a la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado, a la Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad y al programa de Maestría en Estados Financieros, por ofrecer la formación académica y las herramientas que hicieron posible el desarrollo de este trabajo.

A mi asesor(a) de tesis, por su orientación, experiencia, observaciones y acompañamiento durante todo el proceso investigativo, contribuyendo significativamente al fortalecimiento de esta investigación.

Al Banco Nacional de Panamá, por constituir el escenario de estudio y servir de referencia para el desarrollo de esta propuesta de investigación orientada al fortalecimiento de la gestión del riesgo de crédito.

Finalmente, agradezco a mi familia, amigos y a todas las personas que me brindaron su apoyo, comprensión y motivación durante esta etapa, impulsándome a culminar con éxito este importante objetivo académico y profesional.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo desarrollar un modelo de riesgo de crédito para el Banco Nacional de Panamá, orientado al fortalecimiento de los procesos de evaluación, clasificación, monitoreo y control de las operaciones crediticias.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo y propositivo, utilizando como principal técnica de recolección de información la revisión documental de literatura especializada, normativa bancaria, publicaciones académicas y documentos relacionados con la gestión del riesgo de crédito.

El estudio permitió identificar los principales fundamentos teóricos, regulatorios y metodológicos asociados a la administración del riesgo crediticio, destacando la importancia de implementar mecanismos estructurados de evaluación, clasificación y monitoreo permanente de las operaciones de financiamiento. Asimismo, se analizaron las disposiciones regulatorias aplicables al sistema bancario panameño y las mejores prácticas internacionales promovidas por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea y el modelo COSO de gestión integral de riesgos.

Como resultado de la investigación se diseñó un modelo de riesgo de crédito integrado por cinco componentes fundamentales: evaluación crediticia, clasificación de riesgo, decisión crediticia, monitoreo permanente y sistema de alertas tempranas. La propuesta busca contribuir al fortalecimiento de la gestión crediticia institucional mediante la adopción de criterios objetivos y mecanismos preventivos orientados a reducir la exposición al riesgo.

Se concluye que la implementación de modelos estructurados de administración del riesgo de crédito constituye una herramienta relevante para fortalecer la estabilidad financiera, mejorar la calidad de la cartera crediticia y promover una gestión prudente de los recursos financieros.

Palabras clave: riesgo de crédito, gestión de riesgos, banca pública, cartera crediticia, Banco Nacional de Panamá, evaluación crediticia.

ABSTRACT

Development of a Credit Risk Model for the Public Banking Institution Banco Nacional de Panamá.

This research aims to develop a credit risk model for Banco Nacional de Panamá, focused on strengthening the processes of credit evaluation, classification, monitoring, and control.

The study was conducted under a qualitative, descriptive, and proposal-based approach, using documentary review as the primary data collection technique. Specialized literature, banking regulations, academic publications, and documents related to credit risk management were analyzed.

The research identified the main theoretical, regulatory, and methodological foundations associated with credit risk management, highlighting the importance of implementing structured mechanisms for credit assessment, risk classification, and continuous monitoring of lending operations. Likewise, the study examined the regulatory framework applicable to the Panamanian banking system and international best practices promoted by the Basel Committee on Banking Supervision and the COSO Enterprise Risk Management framework.

As a result, a credit risk model was designed consisting of five key components: credit evaluation, risk classification, credit decision-making, continuous monitoring, and an early warning system. The proposal seeks to strengthen institutional credit management through objective criteria and preventive mechanisms aimed at reducing risk exposure.

The study concludes that the implementation of structured credit risk management models represents a valuable tool for strengthening financial stability, improving loan portfolio quality, and promoting prudent financial resource management.

Keywords: credit risk, risk management, public banking, loan portfolio, Banco Nacional de Panamá, credit evaluation.

INTRODUCCIÓN

La adecuada gestión del riesgo de crédito constituye uno de los principales desafíos para las instituciones bancarias, debido a que influye directamente en la calidad de la cartera, la estabilidad financiera y la sostenibilidad de sus operaciones. En un entorno económico caracterizado por cambios constantes y mayores exigencias regulatorias, las entidades financieras requieren fortalecer sus procesos de evaluación, seguimiento y control del riesgo, mediante herramientas que contribuyan a una toma de decisiones más objetiva y eficiente.

La presente investigación tiene como propósito diseñar una propuesta de intervención orientada al desarrollo de un modelo de riesgo de crédito para el Banco Nacional de Panamá, con el fin de fortalecer la gestión de las operaciones crediticias. La propuesta surge a partir del análisis de la situación actual de los procesos relacionados con la administración del riesgo de crédito y de la identificación de oportunidades de mejora que permitan optimizar la evaluación, el monitoreo y el control de la cartera.

El estudio se fundamenta en los principios de la gestión integral del riesgo, las mejores prácticas internacionales en materia de administración del riesgo de crédito y el marco regulatorio vigente para el sistema bancario panameño. Asimismo, adopta un enfoque cualitativo dentro de un paradigma pragmático, lo que permite comprender la realidad institucional y formular una propuesta práctica y viable que responda a las necesidades identificadas durante el proceso investigativo.

Para el desarrollo de la investigación se emplearon técnicas como la revisión documental y la entrevista semiestructurada aplicada a informantes clave vinculados con la gestión del riesgo

de crédito. La información obtenida fue analizada mediante la técnica de análisis de contenido, permitiendo identificar fortalezas, oportunidades de mejora y elementos fundamentales para el diseño del modelo propuesto.

El contenido del trabajo se organiza en cinco capítulos. El Capítulo 1 presenta el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos y la delimitación de la investigación. El Capítulo 2 desarrolla el marco teórico y el marco normativo que sustentan el estudio. El Capítulo 3 describe el diseño metodológico, incluyendo el paradigma, enfoque, tipo y diseño de investigación, así como las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección y análisis de la información. El Capítulo 4 expone el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, identificando los principales hallazgos relacionados con la gestión del riesgo de crédito. Finalmente, el Capítulo 5 presenta la propuesta de intervención, consistente en un modelo de riesgo de crédito diseñado para fortalecer los procesos de evaluación, clasificación, monitoreo y control dentro del Banco Nacional de Panamá.

Finalmente, se presentan las conclusiones generales, las recomendaciones, las referencias bibliográficas y los anexos que respaldan el desarrollo de la investigación. En conjunto, el estudio busca aportar una propuesta que contribuya al fortalecimiento de la gestión del riesgo de crédito y sirva como apoyo para la mejora continua de los procesos institucionales del Banco Nacional de Panamá.

CAPÍTULO 1
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes del problema

El sistema bancario desempeña un papel fundamental en el desarrollo económico de los países, al facilitar la intermediación financiera entre los agentes con excedentes de recursos y aquellos que requieren financiamiento para el desarrollo de actividades productivas, comerciales y de consumo. Debido a la naturaleza de sus operaciones, las entidades bancarias enfrentan diversos riesgos financieros, entre los cuales el riesgo de crédito representa uno de los más importantes por su incidencia en la calidad de la cartera y en la estabilidad de las instituciones financieras (Hull, 2023).

Durante las últimas décadas, la gestión del riesgo de crédito ha adquirido mayor relevancia como consecuencia de la evolución de los mercados financieros y del incremento en las exigencias regulatorias. La crisis financiera internacional de 2008 evidenció la necesidad de fortalecer los mecanismos de evaluación, seguimiento y control de las operaciones crediticias, promoviendo la adopción de modelos de gestión más eficientes y preventivos (Basel Committee on Banking Supervision [BCBS], 2023).

En América Latina, las entidades bancarias han fortalecido sus procesos de administración del riesgo de crédito mediante la implementación de metodologías orientadas a mejorar la evaluación de la capacidad de pago de los clientes, el seguimiento de la cartera y la identificación oportuna de posibles incumplimientos. Estas acciones buscan reducir la exposición al riesgo y contribuir a la estabilidad del sistema financiero (Saunders & Allen, 2020).

En Panamá, la actividad bancaria se desarrolla bajo la supervisión de la Superintendencia de Bancos de Panamá, entidad encargada de promover la estabilidad, eficiencia y solidez del

sistema bancario mediante la emisión de normas prudenciales relacionadas con la gestión integral de riesgos. Estas disposiciones establecen la necesidad de que las entidades financieras mantengan políticas, procedimientos y controles que permitan administrar adecuadamente el riesgo de crédito (Superintendencia de Bancos de Panamá, 2023).

El Banco Nacional de Panamá, como institución bancaria estatal, mantiene una participación relevante en el financiamiento de personas, empresas y sectores estratégicos de la economía nacional. En este contexto, la adecuada administración del riesgo de crédito resulta indispensable para fortalecer la calidad de la cartera, mejorar la toma de decisiones y garantizar el cumplimiento de las disposiciones regulatorias aplicables.

A partir del análisis realizado en la institución, se identificó la conveniencia de fortalecer los procesos de evaluación, clasificación, monitoreo y seguimiento de las operaciones crediticias mediante una herramienta que contribuya a estandarizar criterios técnicos y apoyar la gestión del riesgo. En atención a esta necesidad, el presente proyecto propone el diseño de un Modelo de Gestión del Riesgo de Crédito para el Banco Nacional de Panamá, como una propuesta de intervención orientada al fortalecimiento de la administración del riesgo de crédito.

1.2 Planteamiento del problema

Las instituciones bancarias cumplen un papel esencial en el desarrollo económico al facilitar el acceso al crédito para personas, empresas y organizaciones. Sin embargo, esta actividad implica la exposición a diversos riesgos financieros, entre los cuales el riesgo de crédito representa uno de los principales, debido a la posibilidad de incumplimiento por parte de los deudores y al

impacto que ello puede generar sobre la calidad de la cartera y la estabilidad financiera de la entidad.

En respuesta a esta realidad, los organismos internacionales y las autoridades supervisoras han fortalecido las disposiciones relacionadas con la administración del riesgo de crédito, promoviendo la implementación de políticas, procedimientos y mecanismos que permitan identificar, evaluar, monitorear y controlar oportunamente las operaciones crediticias.

En Panamá, la Superintendencia de Bancos establece lineamientos para que las entidades bancarias desarrollen una gestión prudente del riesgo de crédito, mediante procesos que favorezcan la toma de decisiones fundamentadas y el seguimiento permanente de la cartera. En este contexto, el Banco Nacional de Panamá, como institución bancaria pública, requiere fortalecer continuamente sus mecanismos de evaluación y seguimiento para responder a las exigencias regulatorias y a las condiciones cambiantes del entorno financiero.

El diagnóstico realizado permitió identificar oportunidades de mejora relacionadas con la estandarización de los criterios de evaluación, el seguimiento de las operaciones crediticias y la incorporación de herramientas que faciliten la identificación oportuna de situaciones de riesgo. Aunque la institución cuenta con procedimientos para la administración del riesgo de crédito, resulta conveniente disponer de un modelo que integre estos procesos de manera estructurada y contribuya a fortalecer la toma de decisiones.

En atención a esta necesidad, el presente proyecto de intervención propone el diseño de un Modelo de Gestión del Riesgo de Crédito para el Banco Nacional de Panamá, orientado a fortalecer

los procesos de evaluación, clasificación, monitoreo y control de la cartera crediticia, contribuyendo a una administración más eficiente y preventiva del riesgo.

1.3 Formulación del Problema

La formulación del problema constituye el eje central de la investigación, ya que permite definir con claridad la situación que se pretende atender mediante el desarrollo de la propuesta de intervención. En este sentido, el presente estudio se orienta al diseño de un Modelo de Gestión del Riesgo de Crédito para el Banco Nacional de Panamá, con el propósito de fortalecer los procesos relacionados con la evaluación, clasificación, monitoreo y control de la cartera crediticia, contribuyendo a una gestión más eficiente del riesgo de crédito.

Problema General

¿Cómo contribuir al fortalecimiento de la gestión del riesgo de crédito mediante el diseño de un Modelo de Gestión del Riesgo de Crédito para el Banco Nacional de Panamá?

Problemas Específicos

1. ¿Cuál es la situación actual de la gestión del riesgo de crédito en el Banco Nacional de Panamá?
2. ¿Qué fundamentos teóricos, normativos y metodológicos sustentan el diseño de un Modelo de Gestión del Riesgo de Crédito aplicable a una institución bancaria pública?
3. ¿Qué elementos deben integrar un Modelo de Gestión del Riesgo de Crédito para fortalecer los procesos de evaluación, clasificación, monitoreo y control de la cartera crediticia del Banco Nacional de Panamá?

1.4 Justificación de la Investigación

La presente investigación se justifica por la necesidad de fortalecer la gestión del riesgo de crédito en el Banco Nacional de Panamá, mediante el diseño de un Modelo de Gestión del Riesgo de Crédito que contribuya a optimizar los procesos de evaluación, clasificación, monitoreo y control de la cartera crediticia. La propuesta responde a la importancia de contar con herramientas que apoyen la toma de decisiones y promuevan una administración más eficiente del riesgo dentro de la institución.

Desde el punto de vista institucional, el proyecto permitirá disponer de una propuesta metodológica estructurada que sirva como referencia para fortalecer los procesos relacionados con la gestión del riesgo de crédito, en concordancia con las buenas prácticas bancarias y los lineamientos establecidos por la Superintendencia de Bancos de Panamá. La adecuada administración del riesgo de crédito favorece la calidad de la cartera, contribuye a reducir la exposición al incumplimiento y fortalece la estabilidad de la institución (Superintendencia de Bancos de Panamá, 2023).

En el ámbito académico, la investigación aporta un referente para futuros estudios relacionados con la administración del riesgo de crédito en instituciones financieras públicas, integrando fundamentos teóricos, normativos y metodológicos que sustentan el diseño de modelos de gestión aplicables al contexto bancario. Asimismo, fortalece los conocimientos adquiridos durante la formación profesional y evidencia la aplicación práctica de estos en la solución de una necesidad institucional (Hull, 2023).

Desde la perspectiva social y económica, el fortalecimiento de la gestión del riesgo de crédito favorece una administración más eficiente de los recursos financieros, contribuyendo indirectamente a la sostenibilidad de la institución y a la continuidad de los servicios de financiamiento que ofrece a la población y a los diferentes sectores productivos del país (Saunders & Allen, 2020).

Finalmente, la investigación es viable, ya que se fundamenta en el análisis de información bibliográfica, normativa y documental, así como en una metodología de enfoque cualitativo y carácter propositivo. Esto permite desarrollar una propuesta técnicamente sustentada y ajustada al contexto del Banco Nacional de Panamá.

1.5 Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión del Riesgo de Crédito para el Banco Nacional de Panamá, que contribuya al fortalecimiento de los procesos de evaluación, clasificación, monitoreo y control de la cartera crediticia, en concordancia con las buenas prácticas bancarias y el marco normativo aplicable.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual de la gestión del riesgo de crédito en el Banco Nacional de Panamá, identificando las oportunidades de mejora en los procesos de evaluación, clasificación, monitoreo y control de la cartera crediticia.

2. Analizar los fundamentos teóricos, normativos y metodológicos que sustentan la gestión del riesgo de crédito y el diseño de modelos aplicables a instituciones bancarias públicas.

3. Diseñar un Modelo de Gestión del Riesgo de Crédito que fortalezca los procesos de evaluación, clasificación, monitoreo y control de la cartera crediticia del Banco Nacional de Panamá.

1.6 Variables de la Investigación

Variable independiente

Modelo de Gestión del Riesgo de Crédito

Definición conceptual

Es el conjunto de políticas, procedimientos, metodologías y herramientas que permiten identificar, evaluar, clasificar, monitorear y controlar el riesgo asociado a las operaciones crediticias, con el propósito de fortalecer la toma de decisiones y minimizar las pérdidas derivadas del incumplimiento de los clientes (Hull, 2023).

Definición operacional

Se operacionaliza mediante el diseño de una propuesta que integra criterios técnicos para la evaluación del crédito, clasificación del riesgo, monitoreo de la cartera, indicadores de alerta temprana y mecanismos de seguimiento aplicables al Banco Nacional de Panamá.

Variable dependiente

Gestión del Riesgo de Crédito

Definición conceptual

Comprende el conjunto de actividades orientadas a identificar, evaluar, monitorear y controlar los riesgos derivados de las operaciones crediticias, con el propósito de preservar la calidad de la cartera y fortalecer la administración financiera de la institución (Saunders & Allen, 2020).

Definición operacional

Se medirá mediante el fortalecimiento de los procesos de evaluación, clasificación, monitoreo y control del riesgo de crédito propuestos en el modelo de gestión diseñado para la institución.

1.7 Alcance del Proyecto

El presente proyecto de intervención tiene como alcance el diseño de un Modelo de Gestión del Riesgo de Crédito para el Banco Nacional de Panamá, orientado al fortalecimiento de los procesos de evaluación, clasificación, monitoreo y control de la cartera crediticia.

La propuesta se fundamenta en el análisis de información teórica, normativa e institucional relacionada con la gestión del riesgo de crédito y en el diagnóstico de la situación actual de la sucursal objeto de estudio. Su finalidad es presentar una herramienta metodológica que contribuya a fortalecer la toma de decisiones y apoyar la administración del riesgo de crédito.

Es importante señalar que el proyecto contempla el diseño del modelo, por lo que no incluye su implementación ni la medición de resultados posteriores a su aplicación. Su aporte consiste en ofrecer una propuesta técnicamente sustentada que pueda servir de referencia para futuras acciones de mejora dentro de la institución.

1.8 Delimitación del Proyecto

La investigación se desarrolló en el Banco Nacional de Panamá, ubicada en la ciudad de Panamá, durante el período comprendido entre 2022 y 2024.

La delimitación espacial corresponde a la sucursal seleccionada como unidad de análisis, mientras que la delimitación temporal comprende el período considerado para el diagnóstico y la elaboración de la propuesta de intervención.

En cuanto a la delimitación temática, el estudio se centra exclusivamente en la gestión del riesgo de crédito, abordando los procesos de evaluación, clasificación, monitoreo y control de la cartera crediticia. No se incluyen otros tipos de riesgos financieros, como el riesgo de mercado, de liquidez o el riesgo operativo.

1.9 Definición de términos básicos

Aquí no vamos a escribir definiciones largas. El profesor señaló que faltaban citas, así que haremos definiciones breves, precisas y con respaldo bibliográfico.

Riesgo de crédito

Es la posibilidad de que un deudor incumpla total o parcialmente las obligaciones adquiridas con una entidad financiera, generando pérdidas económicas para la institución (Hull, 2023).

Gestión del riesgo de crédito

Conjunto de políticas, procedimientos y controles orientados a identificar, evaluar, monitorear y controlar el riesgo asociado a las operaciones crediticias (Superintendencia de Bancos de Panamá, 2023).

Cartera crediticia

Conjunto de préstamos otorgados por una entidad financiera a personas naturales o jurídicas, cuya administración constituye un elemento esencial para la estabilidad financiera de la institución (Saunders & Allen, 2020).

Modelo de Gestión del Riesgo de Crédito

Herramienta metodológica que integra políticas, procedimientos, criterios técnicos e indicadores para fortalecer la administración del riesgo de crédito y apoyar la toma de decisiones dentro de la institución financiera (Hull, 2023).

CAPÍTULO 2
MARCO REFERENCIAL

2.1 Introducción

El presente capítulo reúne los fundamentos teóricos, conceptuales, normativos y los antecedentes que sustentan el desarrollo del proyecto de intervención orientado al diseño de un Modelo de Gestión del Riesgo de Crédito para el Banco Nacional de Panamá. Su propósito es proporcionar el soporte académico que justifica la propuesta mediante la revisión de investigaciones relacionadas con la gestión del riesgo de crédito, las principales teorías aplicables, los conceptos esenciales y la normativa que regula la actividad bancaria en Panamá.

Asimismo, este capítulo establece la relación entre el problema identificado y la propuesta de intervención, demostrando cómo los aportes de la literatura especializada y del marco normativo respaldan el diseño de un modelo dirigido a fortalecer los procesos de evaluación, clasificación, monitoreo y seguimiento de la cartera crediticia. De esta manera, el contenido desarrollado constituye la base que permitirá presentar, en el capítulo siguiente, una propuesta de intervención ajustada a las necesidades del Banco Nacional de Panamá.

2.2 Estado del Arte

El estado del arte reúne las principales investigaciones relacionadas con la gestión del riesgo de crédito y los modelos utilizados para fortalecer la administración de la cartera crediticia en instituciones financieras. Su finalidad es identificar los aportes científicos más relevantes, reconocer las metodologías empleadas y establecer el vacío de conocimiento que justifica la presente propuesta de intervención.

Para este proyecto se revisaron investigaciones desarrolladas en los ámbitos internacional, latinoamericano y nacional, priorizando estudios relacionados con la evaluación, monitoreo y control del riesgo de crédito. Esta revisión permite fundamentar la necesidad de diseñar un modelo de gestión del riesgo de crédito adaptado a las características y necesidades del Banco Nacional de Panamá.

2.2.1 Antecedentes Internacionales

Las investigaciones internacionales evidencian que la gestión del riesgo de crédito continúa siendo una prioridad para las instituciones financieras, debido a su influencia sobre la estabilidad, la calidad de la cartera y la sostenibilidad de las operaciones bancarias. En los últimos años, diversos estudios han propuesto modelos orientados a fortalecer la evaluación, el monitoreo y el control del riesgo crediticio.

Freire Sosa (2026), en su investigación *Determinantes del riesgo crediticio en la banca privada del Ecuador: análisis de la morosidad bancaria y desarrollo de un modelo predictivo de alerta temprana,* desarrollada en la Universidad de las Américas, tuvo como objetivo identificar los factores que inciden en la morosidad bancaria y diseñar un modelo predictivo para detectar oportunamente el deterioro de la cartera. Mediante un enfoque cuantitativo basado en indicadores financieros, concluyó que los sistemas de alerta temprana fortalecen la capacidad de las entidades para anticipar situaciones de incumplimiento y mejorar la administración del riesgo. Este estudio aporta a la presente propuesta la importancia de incorporar mecanismos permanentes de monitoreo dentro del modelo de gestión del riesgo de crédito.

Cedeño Mera y Pacheco Estrella (2024) desarrollaron la investigación *Predicción de incumplimiento de préstamos para clientes de entidades bancarias*, en la Universidad de las Américas, con el propósito de diseñar un modelo que permitiera anticipar el incumplimiento de las obligaciones crediticias mediante el análisis de variables financieras. Los resultados demostraron que la identificación temprana de clientes con mayor probabilidad de incumplimiento facilita la implementación de medidas preventivas y mejora la administración de la cartera crediticia. Este antecedente respalda la incorporación de procedimientos de seguimiento continuo dentro del modelo propuesto para el Banco Nacional de Panamá.

Jácome Parra (2026), en la investigación *Análisis de los modelos para la gestión y evaluación del riesgo del crédito, partiendo de las experiencias actuales en Europa, América Latina y Ecuador*, desarrollada en la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, analizó diferentes metodologías utilizadas para la administración del riesgo de crédito y concluyó que la integración de procesos de evaluación, monitoreo y control fortalece la capacidad de las instituciones para reducir pérdidas derivadas del incumplimiento. Este estudio constituye un referente para la estructura del modelo de intervención propuesto en la presente investigación.

2.2.2 Antecedentes Latinoamericanos

Las investigaciones desarrolladas en América Latina evidencian un interés creciente por fortalecer la gestión del riesgo de crédito mediante modelos que mejoren la evaluación de los clientes, reduzcan la morosidad y contribuyan a una administración más eficiente de la cartera crediticia. Estos estudios constituyen un referente importante para el desarrollo de propuestas adaptadas a las necesidades de las instituciones financieras de la región.

Castillo Ascencio (2025), en la tesis *La gestión de riesgo crediticio y su impacto en el proceso de otorgamiento de créditos de las cajas municipales de ahorro y crédito en la región Lambayeque, año 2023*, desarrollada en la Universidad de San Martín de Porres (Perú), analizó la incidencia de la gestión del riesgo crediticio en el proceso de aprobación de préstamos. Mediante un enfoque cuantitativo, concluyó que la aplicación de políticas de evaluación más rigurosas y mecanismos permanentes de control mejora la calidad de las decisiones crediticias y contribuye a disminuir los niveles de morosidad. Este antecedente demuestra la importancia de fortalecer los procesos de evaluación y seguimiento dentro del modelo propuesto.

Yupanqui Pérez y Bustamante Aguirre (2025) desarrollaron la tesis *Propuesta de un modelo de gestión del riesgo crediticio y su influencia en la morosidad de los socios de la COOPAC Centrocoop Agencia Huancayo*, en la Universidad Nacional del Centro del Perú. El estudio tuvo como propósito diseñar un modelo que permitiera reducir los índices de morosidad mediante la incorporación de procesos estructurados de evaluación, medición y seguimiento del riesgo. Los resultados evidenciaron mejoras en la calidad de la cartera crediticia, lo que respalda la conveniencia de diseñar modelos ajustados a las características particulares de cada institución financiera.

Toro Díaz (2022), en la investigación *Relación entre el riesgo crediticio y el total de colocaciones del sistema financiero bancario peruano, período 2015-2021*, presentada en la Universidad Privada de Tacna, analizó la relación entre el crecimiento de la cartera de créditos y el comportamiento del riesgo crediticio. Los resultados indicaron que la expansión del crédito debe ir acompañada de mecanismos sólidos de administración del riesgo para preservar la estabilidad

financiera. Este estudio aporta fundamentos que respaldan la necesidad de integrar procesos de evaluación, monitoreo y control dentro del modelo de intervención propuesto.

2.2.3 Antecedentes Nacionales

Las investigaciones desarrolladas en Panamá sobre la gestión del riesgo financiero y del riesgo de crédito han aumentado en los últimos años como respuesta a las exigencias regulatorias y a la necesidad de fortalecer la estabilidad del sistema bancario. No obstante, la mayoría de estos estudios se ha orientado hacia la gestión integral de riesgos o al fortalecimiento del control institucional, sin centrarse específicamente en el diseño de un modelo de gestión del riesgo de crédito para el Banco Nacional de Panamá.

Forero Juan (2016), en la tesis de maestría *Propuesta de incorporación de un proceso de control integral de riesgo en las cooperativas de servicios múltiples y ahorro y crédito en Panamá*, desarrollada en la Universidad de Panamá, tuvo como objetivo diseñar un proceso de control integral de riesgos que fortaleciera la gestión administrativa y financiera de estas organizaciones. Mediante un enfoque aplicado, concluyó que la implementación de estructuras formales de gestión de riesgos y de mecanismos de supervisión mejora el control interno y la toma de decisiones. Este estudio aporta a la presente investigación la importancia de establecer procesos organizados para la administración del riesgo dentro de las instituciones financieras.

García González (2023), en la tesis doctoral *Efecto de la teoría contingencial en el modelo de gestión de riesgo integral de los bancos de Panamá*, presentada en la Universidad de Panamá, analizó la influencia de la teoría contingencial en los modelos de gestión de riesgos implementados por los bancos panameños. Los resultados evidenciaron que los modelos de gestión deben

adaptarse a las características particulares de cada institución para responder de manera eficiente a los diferentes escenarios de riesgo. Este antecedente respalda la necesidad de diseñar una propuesta específica para el Banco Nacional de Panamá, ajustada a su realidad institucional y operativa.

Como complemento a estos antecedentes, diversos estudios desarrollados en el país destacan la importancia de fortalecer los mecanismos de evaluación, seguimiento y control de la cartera crediticia en la banca oficial panameña. Estos aportes evidencian la necesidad de continuar desarrollando herramientas que contribuyan a una administración más eficiente del riesgo de crédito y al fortalecimiento de la estabilidad del sistema financiero nacional.

2.2.4 Análisis Crítico del Estado del Arte

El análisis de los antecedentes revisados permite identificar que la gestión del riesgo de crédito continúa siendo un tema prioritario para las instituciones financieras, debido a su influencia en la calidad de la cartera, la estabilidad financiera y la sostenibilidad de las operaciones bancarias. Tanto las investigaciones internacionales como las latinoamericanas y nacionales coinciden en que una adecuada administración del riesgo requiere procesos estructurados de evaluación, monitoreo, seguimiento y control, orientados a reducir la probabilidad de incumplimiento y mejorar la toma de decisiones.

Asimismo, los estudios analizados evidencian que la implementación de modelos de gestión del riesgo de crédito contribuye a fortalecer la eficiencia de las instituciones financieras, al proporcionar criterios objetivos para evaluar a los solicitantes y dar seguimiento al comportamiento de la cartera. Aunque algunos trabajos incorporan herramientas tecnológicas e

inteligencia artificial, otros demuestran que la aplicación de procedimientos organizados y políticas claramente definidas también genera resultados favorables en la administración del riesgo.

En el caso de Panamá, las investigaciones revisadas se concentran principalmente en la gestión integral de riesgos y en el fortalecimiento de los sistemas de control interno dentro de las entidades financieras. Sin embargo, se observa una limitada producción académica orientada al diseño de modelos específicos para la gestión del riesgo de crédito en la banca pública, particularmente en el Banco Nacional de Panamá.

En consecuencia, los antecedentes analizados permiten concluir que existe la necesidad de desarrollar propuestas adaptadas a las características y necesidades de cada institución. Bajo esta perspectiva, el presente proyecto de intervención propone un modelo de gestión del riesgo de crédito que fortalezca los procesos de evaluación, clasificación, monitoreo y seguimiento de la cartera crediticia del Banco Nacional de Panamá, contribuyendo a una gestión más eficiente y alineada con las buenas prácticas en administración de riesgos.

2.2.5 Vacío de Investigación

La revisión de la literatura permitió identificar que, aunque existen diversas investigaciones relacionadas con la gestión del riesgo de crédito, la mayoría se desarrolla en entidades financieras privadas o en sistemas bancarios de otros países, cuyas características operativas y regulatorias difieren de las del sistema bancario panameño.

En Panamá, los estudios identificados se orientan principalmente hacia la gestión integral de riesgos, el control institucional y el fortalecimiento de los procesos administrativos, sin desarrollar un modelo específico que integre la evaluación, clasificación, monitoreo y seguimiento del riesgo de crédito en el Banco Nacional de Panamá.

Este escenario evidencia la existencia de un vacío relacionado con la ausencia de propuestas de intervención dirigidas a fortalecer la gestión del riesgo de crédito en dicha institución. En respuesta a esta necesidad, el presente proyecto propone el diseño de un modelo de gestión del riesgo de crédito que contribuya a mejorar los procesos de análisis, seguimiento y control de la cartera crediticia, apoyando la toma de decisiones y promoviendo una administración más eficiente de este riesgo.

2.3 Bases Teóricas

Las bases teóricas constituyen el fundamento académico que orienta el presente proyecto de intervención, ya que permiten comprender los principios que sustentan la gestión del riesgo de crédito dentro de las instituciones financieras. A través de estas teorías se explica la importancia de una adecuada administración del riesgo, el papel de la información en la toma de decisiones, la responsabilidad de los diferentes actores que participan en el proceso crediticio y la necesidad de integrar la gestión de riesgos en la estrategia institucional. Estos planteamientos respaldan el diseño del modelo de gestión del riesgo de crédito propuesto para el Banco Nacional de Panamá.

2.3.1 Teoría de la Intermediación Financiera

La Teoría de la Intermediación Financiera explica el papel que desempeñan las instituciones bancarias como intermediarias entre las personas o empresas que disponen de recursos económicos y aquellas que requieren financiamiento para desarrollar sus actividades. Esta función permite canalizar el ahorro hacia la inversión, contribuyendo al crecimiento económico y al funcionamiento del sistema financiero.

De acuerdo con Mishkin y Eakins (2021), los bancos cumplen una función esencial al captar recursos de los ahorradores y transformarlos en créditos para personas y empresas, reduciendo los costos de transacción y facilitando el acceso al financiamiento. Por su parte, Freixas y Rochet (2008) señalan que los intermediarios financieros agregan valor porque cuentan con mecanismos para analizar la información de los solicitantes, evaluar los riesgos y administrar eficientemente la cartera de préstamos.

Desde esta perspectiva, la actividad crediticia constituye una de las funciones más importantes de las instituciones bancarias, por lo que la evaluación adecuada del riesgo de crédito resulta indispensable para garantizar que los recursos sean asignados de manera responsable. Una gestión deficiente puede incrementar la morosidad, afectar la calidad de la cartera y comprometer la estabilidad financiera de la institución.

En el caso del Banco Nacional de Panamá, esta teoría fundamenta la necesidad de fortalecer los procesos de evaluación, clasificación, monitoreo y seguimiento de las operaciones crediticias mediante un modelo de gestión del riesgo de crédito que contribuya a una toma de decisiones más objetiva y al cumplimiento de los objetivos institucionales.

2.3.2 Teoría de la Información Asimétrica

La Teoría de la Información Asimétrica explica que, en muchas relaciones económicas y financieras, una de las partes involucradas dispone de mayor información que la otra, lo que puede generar decisiones basadas en información incompleta. En el ámbito bancario, esta situación se presenta cuando el solicitante de un crédito conoce con mayor precisión su capacidad de pago y su situación financiera que la entidad encargada de evaluar la solicitud.

Akerlof (1970), precursor de esta teoría, demostró que la existencia de información desigual entre las partes puede afectar la eficiencia de los mercados y aumentar la incertidumbre en la toma de decisiones. Posteriormente, Mishkin y Eakins (2021) señalaron que la información asimétrica representa una de las principales causas del riesgo de crédito, ya que dificulta identificar con precisión el nivel de riesgo de los solicitantes.

Como consecuencia de esta asimetría pueden presentarse dos situaciones relevantes: la selección adversa, que ocurre antes de aprobar el crédito cuando no se identifica correctamente el perfil de riesgo del cliente, y el riesgo moral, que surge después del desembolso cuando el prestatario modifica su comportamiento y aumenta la probabilidad de incumplimiento.

En este contexto, las instituciones financieras deben implementar procedimientos que permitan recopilar, verificar y analizar información confiable sobre los solicitantes. Una evaluación objetiva reduce la incertidumbre, mejora la calidad de las decisiones y fortalece la administración del riesgo de crédito.

Para el Banco Nacional de Panamá, esta teoría respalda la necesidad de contar con un modelo de gestión del riesgo de crédito que fortalezca los procesos de análisis, evaluación y seguimiento de los clientes, favoreciendo decisiones más consistentes y reduciendo la exposición al incumplimiento.

2.3.3 Teoría de la Agencia

La Teoría de la Agencia, desarrollada por Jensen y Meckling (1976), explica las relaciones que se establecen cuando una persona o entidad (principal) delega en otra (agente) la responsabilidad de actuar en su nombre para alcanzar determinados objetivos. Esta teoría señala que pueden surgir conflictos de interés cuando las decisiones del agente no coinciden plenamente con los intereses del principal, por lo que resulta necesario establecer mecanismos de supervisión y control que garanticen el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Ross, Westerfield y Jordan (2022) destacan que estos conflictos pueden reducirse mediante políticas organizacionales claras, procedimientos estandarizados, controles internos y mecanismos de rendición de cuentas que orienten las decisiones hacia el beneficio de la organización.

En las instituciones bancarias, esta teoría cobra especial importancia porque la administración del riesgo de crédito involucra la participación de diferentes niveles de responsabilidad. La junta directiva define las políticas generales, la alta gerencia supervisa su ejecución y los analistas de crédito realizan la evaluación de los solicitantes. La coordinación entre estos actores permite que las decisiones relacionadas con el otorgamiento, seguimiento y recuperación de los créditos se desarrollen bajo criterios técnicos y conforme a las políticas institucionales.

Desde esta perspectiva, la existencia de procedimientos claramente definidos fortalece la transparencia, reduce la discrecionalidad en la toma de decisiones y favorece una administración más eficiente del riesgo de crédito.

En el presente proyecto de intervención, la Teoría de la Agencia sustenta la incorporación de mecanismos de supervisión, responsabilidades definidas y procedimientos estandarizados dentro del modelo de gestión del riesgo de crédito propuesto para el Banco Nacional de Panamá, con el propósito de fortalecer el control institucional y apoyar una toma de decisiones objetiva y consistente.

2.3.4 Teoría de la Gestión Integral de Riesgos

La Teoría de la Gestión Integral de Riesgos plantea que las organizaciones deben identificar, evaluar, controlar y dar seguimiento de manera coordinada a los riesgos que pueden afectar el logro de sus objetivos. Este enfoque reconoce que los riesgos no deben administrarse de forma aislada, sino como parte de un sistema integrado que permita fortalecer la toma de decisiones y mejorar el desempeño institucional.

El marco COSO (2017) establece que la gestión integral de riesgos debe incorporarse a la estrategia organizacional y formar parte de los procesos de planificación, control interno y toma de decisiones. De igual forma, Fraser y Simkins (2016) sostienen que una administración eficiente requiere una cultura organizacional orientada a la prevención, en la que todos los niveles de la institución participen en la identificación, evaluación y monitoreo de los riesgos.

En las instituciones financieras, este enfoque resulta especialmente relevante debido a la diversidad de riesgos que enfrentan, entre ellos el riesgo de crédito, el riesgo de mercado, el riesgo de liquidez, el riesgo operacional y el riesgo reputacional. La gestión coordinada de estos riesgos permite fortalecer la estabilidad financiera, mejorar los controles internos y facilitar el cumplimiento de las disposiciones regulatorias.

Dentro de este contexto, el riesgo de crédito debe administrarse como parte de un sistema integral de gestión, en el que la evaluación de los solicitantes, la clasificación del riesgo, el monitoreo de la cartera y la aplicación de medidas de control se desarrollen de manera continua y articulada.

Para el Banco Nacional de Panamá, esta teoría constituye el principal fundamento del presente proyecto de intervención, ya que respalda el diseño de un modelo de gestión del riesgo de crédito orientado a fortalecer los procesos de evaluación, clasificación, monitoreo y seguimiento de la cartera crediticia, contribuyendo a una administración más eficiente y alineada con las buenas prácticas de gestión de riesgos.

2.3.5 Síntesis de las Bases Teóricas

Las teorías analizadas proporcionan el sustento conceptual del presente proyecto de intervención y permiten comprender los principales elementos que intervienen en la gestión del riesgo de crédito dentro de las instituciones financieras. En conjunto, explican la función de los bancos como intermediarios financieros, la importancia de disponer de información confiable para la evaluación crediticia, la necesidad de establecer mecanismos de supervisión y control, y la conveniencia de administrar los riesgos mediante un enfoque integral.

La Teoría de la Intermediación Financiera fundamenta la importancia de una adecuada administración de los recursos financieros a través de una gestión responsable del crédito. La Teoría de la Información Asimétrica resalta la necesidad de reducir la incertidumbre mediante procesos de evaluación que permitan conocer con mayor precisión el perfil de riesgo de los solicitantes. Por su parte, la Teoría de la Agencia destaca la importancia de establecer responsabilidades, controles y mecanismos de supervisión que favorezcan decisiones objetivas y transparentes. Finalmente, la Teoría de la Gestión Integral de Riesgos proporciona el marco para integrar la identificación, evaluación, monitoreo y control del riesgo de crédito dentro de un proceso continuo de administración.

En conjunto, estas teorías respaldan el diseño del modelo de gestión del riesgo de crédito propuesto para el Banco Nacional de Panamá, ya que ofrecen los fundamentos necesarios para fortalecer la evaluación, clasificación, monitoreo y seguimiento de la cartera crediticia, contribuyendo al logro de una gestión más eficiente y alineada con los objetivos institucionales.

2.4 Bases Conceptuales

Las bases conceptuales reúnen los principales conceptos que sustentan el presente proyecto de intervención y facilitan la comprensión de los elementos que conforman el modelo de gestión del riesgo de crédito propuesto para el Banco Nacional de Panamá. Estos conceptos permiten establecer un lenguaje común y comprender la relación entre la evaluación, administración y seguimiento del riesgo de crédito dentro de las instituciones financieras.

2.4.1 Riesgo y Riesgo Financiero

El riesgo puede definirse como la posibilidad de que ocurra un evento que afecte el logro de los objetivos de una organización. En el ámbito financiero, representa la incertidumbre asociada a decisiones y operaciones que pueden generar pérdidas económicas o afectar la estabilidad institucional.

Hopkin (2018) señala que el riesgo surge de la combinación entre la probabilidad de que ocurra un evento y el impacto que este puede producir, mientras que el marco COSO (2017) destaca la importancia de gestionar los riesgos como parte de la estrategia organizacional.

En las instituciones financieras, el riesgo financiero comprende diferentes categorías, entre ellas el riesgo de mercado, de liquidez, operacional y de crédito. Debido a que la actividad bancaria se basa principalmente en la colocación de préstamos, el riesgo de crédito constituye uno de los riesgos que requiere mayor atención.

2.4.2 Riesgo de Crédito

El riesgo de crédito corresponde a la posibilidad de que un cliente incumpla total o parcialmente las obligaciones financieras adquiridas con una institución bancaria. Este riesgo afecta directamente la calidad de la cartera crediticia y puede repercutir en la rentabilidad, la liquidez y la estabilidad financiera de la entidad.

Hull (2023) define el riesgo de crédito como la posibilidad de pérdidas derivadas del incumplimiento de las obligaciones contractuales por parte del prestatario. Por su parte, Saunders

y Allen (2020) indican que la evaluación del riesgo debe considerar aspectos como la capacidad de pago, el historial crediticio, el nivel de endeudamiento y las garantías ofrecidas.

Para el Banco Nacional de Panamá, una adecuada administración del riesgo de crédito resulta fundamental para fortalecer la calidad de las decisiones relacionadas con el otorgamiento y seguimiento de los créditos.

2.4.3 Gestión del Riesgo de Crédito

La gestión del riesgo de crédito comprende el conjunto de actividades orientadas a identificar, evaluar, controlar y dar seguimiento a los riesgos asociados con las operaciones crediticias. Su propósito es reducir la probabilidad de incumplimiento y fortalecer la calidad de la cartera de préstamos.

De acuerdo con el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2023), una gestión eficiente requiere políticas y procedimientos que permitan identificar, medir, monitorear y controlar las exposiciones al riesgo de crédito durante todo el ciclo de vida del préstamo.

En el presente proyecto, este concepto constituye uno de los principales fundamentos para el diseño del modelo de intervención propuesto.

2.4.4 Modelo de Gestión del Riesgo de Crédito

Un modelo de gestión del riesgo de crédito es una herramienta metodológica que organiza los procesos necesarios para evaluar, clasificar, monitorear y controlar las operaciones crediticias de

una institución financiera. Su finalidad es apoyar la toma de decisiones mediante criterios técnicos y procedimientos estandarizados.

La implementación de este tipo de modelos favorece la reducción de la subjetividad en la evaluación de los créditos, fortalece el seguimiento de la cartera y contribuye al cumplimiento de las disposiciones regulatorias.

En el presente proyecto de intervención, el modelo propuesto busca fortalecer los procesos de evaluación, clasificación, monitoreo y seguimiento de la cartera crediticia del Banco Nacional de Panamá, sin sustituir los procedimientos existentes, sino complementándolos mediante una propuesta de mejora.

2.4.5 Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo comprende el conjunto de principios, políticas y mecanismos mediante los cuales se dirige y supervisa una organización. En las instituciones financieras, su finalidad es garantizar que las decisiones relacionadas con la administración de riesgos se adopten de forma transparente, responsable y alineada con los objetivos institucionales.

La OCDE (2023) y el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2023) destacan que un gobierno corporativo sólido fortalece la supervisión de los riesgos, promueve la rendición de cuentas y mejora la eficacia de los controles internos.

En el Banco Nacional de Panamá, el fortalecimiento del gobierno corporativo constituye un elemento de apoyo para la adecuada implementación del modelo de gestión del riesgo de crédito propuesto.

2.5 Marco Normativo

2.5.1 Introducción

El marco normativo reúne las principales disposiciones legales y regulatorias que orientan la gestión del riesgo de crédito dentro del sistema bancario panameño. Estas normas establecen los lineamientos que las entidades financieras deben cumplir para administrar adecuadamente los riesgos, proteger la estabilidad del sistema financiero y fortalecer los mecanismos de supervisión y control.

Para el presente proyecto de intervención, el análisis se centra en la normativa que guarda relación directa con la administración del riesgo de crédito y que sirve de fundamento para el diseño del modelo propuesto para el Banco Nacional de Panamá.

2.5.2 Decreto Ley No. 9 de 1998 (Texto Único de la Ley Bancaria de Panamá)

El Decreto Ley No. 9 de 26 de febrero de 1998, cuyo Texto Único incorpora las modificaciones posteriores, constituye el principal marco jurídico que regula la actividad bancaria en Panamá. Esta normativa establece las facultades de la Superintendencia de Bancos de Panamá y las obligaciones que deben cumplir las entidades bancarias en materia de administración de riesgos, control interno y estabilidad financiera.

La Ley Bancaria dispone que los bancos deben desarrollar políticas y procedimientos que permitan identificar, evaluar, controlar y monitorear los riesgos derivados de sus operaciones, promoviendo una gestión prudente y acorde con las mejores prácticas internacionales.

Para el Banco Nacional de Panamá, esta normativa representa el fundamento legal sobre el cual deben desarrollarse los procesos de administración del riesgo de crédito y las acciones orientadas al fortalecimiento de la cartera crediticia.

2.5.3 Acuerdos de la Superintendencia de Bancos de Panamá

La Superintendencia de Bancos de Panamá ha emitido diversos acuerdos que regulan la administración de riesgos dentro de las entidades financieras. Estas disposiciones establecen criterios para la evaluación de los clientes, la clasificación de la cartera, la constitución de provisiones y el seguimiento de las operaciones crediticias.

En conjunto, estos acuerdos promueven una gestión preventiva del riesgo de crédito, orientada a fortalecer los controles internos, mejorar la calidad de la cartera y reducir la exposición al incumplimiento.

El modelo de intervención propuesto en esta investigación toma como referencia estos lineamientos regulatorios, procurando que sus componentes sean compatibles con las disposiciones vigentes aplicables al sistema bancario panameño.

2.5.4 Principios del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea ha desarrollado principios internacionales que orientan la administración de riesgos dentro de las instituciones financieras. Entre ellos destaca la necesidad de que los bancos establezcan políticas claras para la identificación, evaluación, monitoreo y control del riesgo de crédito, así como mecanismos de supervisión permanente que contribuyan a la estabilidad del sistema financiero.

Aunque los principios de Basilea no constituyen legislación nacional, representan un referente internacional ampliamente utilizado por los organismos supervisores y por las instituciones financieras para fortalecer sus prácticas de gestión de riesgos.

En el presente proyecto de intervención, estos principios sirven como referencia para el diseño del modelo de gestión del riesgo de crédito propuesto para el Banco Nacional de Panamá.

2.5.5 Relación del Marco Normativo con el Proyecto de Intervención

El conjunto de normas analizadas proporciona el respaldo legal y técnico para la propuesta desarrollada en este proyecto de intervención. Tanto la Ley Bancaria como los acuerdos emitidos por la Superintendencia de Bancos de Panamá y los principios internacionales de Basilea coinciden en la importancia de implementar mecanismos adecuados para la identificación, evaluación, monitoreo y control del riesgo de crédito.

En consecuencia, el modelo propuesto se desarrolla en concordancia con estas disposiciones, buscando fortalecer la gestión de la cartera crediticia del Banco Nacional de Panamá mediante una herramienta de apoyo que contribuya a mejorar la toma de decisiones y la administración del riesgo institucional.

2.5 Estado del Arte

El estado del arte tiene como finalidad revisar las investigaciones más relevantes relacionadas con la gestión del riesgo de crédito y los modelos utilizados para fortalecer la administración de la cartera crediticia en las instituciones financieras. Su análisis permite identificar los principales

aportes realizados por otros investigadores, las metodologías empleadas y los resultados obtenidos, así como reconocer los aspectos que aún requieren ser fortalecidos.

Para el presente proyecto de intervención se revisaron investigaciones desarrolladas en los ámbitos internacional, latinoamericano y nacional, seleccionando aquellas que guardan una relación directa con la evaluación, monitoreo y control del riesgo de crédito. Esta revisión permite fundamentar la propuesta planteada para el Banco Nacional de Panamá e identificar la necesidad de un modelo adaptado a las características y requerimientos de la institución.

2.5.1 Antecedentes Internacionales

Freire Sosa (2026), en su tesis de maestría *Determinantes del riesgo crediticio en la banca privada del Ecuador: análisis de la morosidad bancaria y desarrollo de un modelo predictivo de alerta temprana*, desarrollada en la Universidad de las Américas (Ecuador), tuvo como objetivo identificar los factores que inciden en el riesgo crediticio y desarrollar un modelo de alerta temprana para detectar el deterioro de la cartera. La investigación empleó un enfoque cuantitativo basado en el análisis de indicadores financieros y de morosidad. Los resultados demostraron que la implementación de mecanismos de alerta temprana fortalece el monitoreo de la cartera y facilita la adopción de medidas preventivas. Como aporte para el presente proyecto de intervención, este estudio evidencia la importancia de incorporar herramientas de seguimiento oportuno que contribuyan a fortalecer la gestión del riesgo de crédito en el Banco Nacional de Panamá.

Por otro lado, Valenzuela Sánchez (2025), en la tesis de maestría *Predicción del riesgo crediticio en clientes del sector retail mediante redes neuronales: caso de estudio de la empresa Credicorp*, desarrollada en la Universidad de las Américas, tuvo como objetivo evaluar la

aplicación de modelos predictivos para mejorar la estimación del riesgo crediticio. La investigación utilizó herramientas de análisis de datos para apoyar la evaluación de los solicitantes de crédito. Los resultados mostraron que el uso de modelos estructurados mejora la precisión en la identificación del riesgo y favorece decisiones más objetivas. Aunque el presente proyecto no incorpora inteligencia artificial, este antecedente respalda la importancia de utilizar metodologías organizadas que fortalezcan el proceso de evaluación crediticia.

De igual forma, Jácome Parra (2026), en la tesis de posgrado *Análisis de los modelos para la gestión y evaluación del riesgo del crédito, partiendo de las experiencias actuales en Europa, América Latina y Ecuador, con el objeto de ser propuestos en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 de Latacunga*, desarrollada en la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, analizó diferentes modelos utilizados para la administración del riesgo de crédito. La investigación concluyó que la integración de procesos de evaluación, monitoreo y control fortalece la gestión crediticia y reduce la exposición al incumplimiento. Este antecedente aporta fundamentos relevantes para el diseño del modelo de riesgo de crédito propuesto para el Banco Nacional de Panamá, al destacar la necesidad de integrar las diferentes etapas de la gestión del riesgo dentro de un mismo proceso.

2.5.2 Antecedentes Latinoamericanos

En el contexto latinoamericano, la gestión del riesgo de crédito ha adquirido mayor importancia debido a la necesidad de fortalecer la calidad de la cartera crediticia y mejorar los procesos de evaluación dentro de las instituciones financieras. Las investigaciones revisadas

destacan la implementación de modelos de gestión y mecanismos de control orientados a reducir la morosidad y fortalecer la toma de decisiones.

Sobre este aspecto, Castillo Ascencio (2025), en la tesis de maestría *La gestión de riesgo crediticio y su impacto en el proceso de otorgamiento de créditos de las cajas municipales de ahorro y crédito en la región Lambayeque, año 2023*, desarrollada en la Universidad de San Martín de Porres (Perú), tuvo como objetivo analizar la incidencia de la gestión del riesgo crediticio en el proceso de aprobación de créditos. La investigación utilizó un enfoque cuantitativo y concluyó que la aplicación de políticas de evaluación y mecanismos permanentes de control contribuye a mejorar la calidad de las decisiones crediticias y disminuir los niveles de morosidad. Este estudio aporta al presente proyecto la importancia de fortalecer los procedimientos de evaluación y seguimiento como parte de una gestión integral del riesgo de crédito.

Cabe agregar lo señalado por Yupanqui Pérez y Bustamante Aguirre (2025), en la tesis de maestría *Propuesta de un modelo de gestión del riesgo crediticio y su influencia en la morosidad de los socios de la COOPAC Centrocoop Agencia Huancayo*, desarrollada en la Universidad Nacional del Centro del Perú, tuvieron como objetivo diseñar un modelo de gestión del riesgo crediticio para contribuir a la reducción de la morosidad. Los resultados evidenciaron que la incorporación de procesos estructurados para la evaluación, monitoreo y control mejora la calidad de la cartera y fortalece la toma de decisiones. Como aporte al presente proyecto de intervención, este antecedente demuestra la importancia de adaptar los modelos de gestión a las necesidades específicas de cada institución financiera.

2.5.3 Antecedentes Nacionales

En el ámbito nacional, las investigaciones relacionadas con la gestión del riesgo dentro del sistema financiero panameño evidencian la importancia de fortalecer los procesos de control, supervisión y administración de los riesgos. Aunque los estudios específicos sobre modelos de riesgo de crédito en la banca pública son limitados, los antecedentes revisados ofrecen fundamentos relevantes para la presente propuesta de intervención.

Forero Juan (2016), en la tesis de maestría *Propuesta de incorporación de un proceso de control integral de riesgo en las cooperativas de servicios múltiples y ahorro y crédito en Panamá*, desarrollada en la Universidad de Panamá, tuvo como objetivo diseñar un proceso de control integral de riesgos para fortalecer la gestión administrativa y financiera de las cooperativas. Los resultados demostraron que la implementación de estructuras formales de gestión de riesgos y mecanismos de supervisión mejora el control interno y la toma de decisiones. Este antecedente aporta al presente proyecto la importancia de integrar procesos estructurados para la administración del riesgo.

Así mismo, García González (2023), en su tesis doctoral *Efecto de la teoría contingencial en el modelo de gestión de riesgo integral de los bancos de Panamá*, presentada en la Universidad de Panamá, analizó la influencia del enfoque contingencial en los modelos de gestión de riesgos implementados por los bancos panameños. La investigación concluyó que los modelos deben adaptarse a las características particulares de cada institución para lograr una administración más eficiente de los riesgos. Este aporte respalda el desarrollo de un modelo de riesgo de crédito ajustado a la realidad operativa del Banco Nacional de Panamá.

2.5.4 Análisis Crítico del Estado del Arte

El análisis de los antecedentes revisados permite identificar que la gestión del riesgo de crédito constituye un tema de gran relevancia para las instituciones financieras, debido a su influencia en la estabilidad, la rentabilidad y la calidad de la cartera crediticia. Las investigaciones analizadas, tanto en el ámbito internacional como latinoamericano y nacional, coinciden en la necesidad de fortalecer los procesos de evaluación, monitoreo y control como elementos fundamentales para reducir el riesgo de incumplimiento y mejorar la toma de decisiones.

Asimismo, los estudios revisados evidencian que la implementación de modelos de gestión del riesgo de crédito contribuye a estandarizar los procedimientos de análisis, reducir la subjetividad en la aprobación de los créditos y facilitar el seguimiento permanente de las operaciones crediticias. Aunque las metodologías utilizadas difieren entre las investigaciones, todas resaltan la importancia de contar con herramientas que permitan identificar oportunamente posibles situaciones de riesgo y adoptar medidas preventivas.

En el caso de Panamá, los antecedentes muestran avances en materia de gestión integral de riesgos y fortalecimiento del control interno dentro del sistema financiero. Sin embargo, no se identificaron propuestas dirigidas específicamente al diseño de un modelo de riesgo de crédito para el Banco Nacional de Panamá que integre, de manera articulada, los procesos de evaluación, clasificación, monitoreo y seguimiento de la cartera crediticia.

En consecuencia, el análisis del estado del arte confirma la pertinencia del presente proyecto de intervención, ya que propone un modelo adaptado a las necesidades del Banco

Nacional de Panamá, orientado a fortalecer la gestión del riesgo de crédito mediante un enfoque integral que contribuya a mejorar la toma de decisiones y la calidad de la cartera crediticia.

2.5.5 Vacío de Intervención

La revisión de los antecedentes permitió identificar que existen diversas investigaciones relacionadas con la gestión del riesgo de crédito y el desarrollo de modelos aplicados a instituciones financieras. No obstante, la mayoría de estos estudios se orientan a entidades privadas o a contextos diferentes al sistema bancario panameño, por lo que sus propuestas no responden de manera específica a las características operativas y regulatorias del Banco Nacional de Panamá.

Asimismo, se observó que gran parte de las investigaciones analizan de forma independiente etapas como la evaluación del solicitante, el monitoreo de la cartera o los sistemas de alerta temprana, sin integrar estos procesos dentro de un modelo que fortalezca la administración del riesgo de crédito de manera continua.

Ante esta situación, el presente proyecto de intervención busca contribuir mediante el diseño de un modelo de riesgo de crédito para el Banco Nacional de Panamá que integre los procesos de evaluación, clasificación, monitoreo y seguimiento de la cartera crediticia. La propuesta pretende fortalecer la gestión institucional y apoyar la toma de decisiones mediante procedimientos organizados y acordes con las necesidades de la entidad.

CAPÍTULO 3

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Introducción

El presente capítulo describe el diseño metodológico que orienta el desarrollo del proyecto de intervención titulado "Desarrollo de un modelo de riesgo de crédito para la entidad bancaria pública Banco Nacional de Panamá". En este apartado se presentan los fundamentos metodológicos que permiten dar respuesta al problema planteado y alcanzar los objetivos establecidos en el Capítulo I, garantizando un proceso organizado y coherente.

La metodología define los procedimientos, técnicas e instrumentos utilizados para recopilar, analizar e interpretar la información necesaria para el desarrollo del proyecto. En este caso, el diseño metodológico se orienta al análisis de los procesos de gestión del riesgo de crédito del Banco Nacional de Panamá, con el propósito de elaborar una propuesta que contribuya a fortalecer dichos procesos.

El proyecto se desarrolla bajo un paradigma pragmático y un enfoque cualitativo, ya que busca comprender una realidad institucional específica y, a partir de ella, diseñar un modelo de intervención aplicable a la institución. Para ello, se utilizarán la revisión documental y las entrevistas semiestructuradas dirigidas a informantes clave, cuya información será analizada mediante la técnica de análisis de contenido.

En conjunto, los elementos metodológicos desarrollados en este capítulo sustentan la propuesta de intervención y garantizan la coherencia entre el problema identificado, los objetivos del proyecto y el modelo de riesgo de crédito propuesto para el Banco Nacional de Panamá.

3.2 Paradigma de la Investigación

El paradigma de investigación constituye el marco de referencia que orienta la manera de comprender el problema de estudio y define los criterios metodológicos que guían el desarrollo del proyecto. Su selección permite mantener coherencia entre el problema identificado, los objetivos planteados y las estrategias empleadas para obtener la información.

El presente proyecto de intervención se desarrolla bajo el **paradigma pragmático**, ya que su propósito principal es diseñar una propuesta que contribuya al fortalecimiento de la gestión del riesgo de crédito en el Banco Nacional de Panamá. Desde esta perspectiva, el conocimiento adquiere valor en la medida en que permite comprender una situación específica y generar soluciones aplicables a una necesidad institucional.

Este paradigma se caracteriza por priorizar la utilidad práctica del conocimiento y la resolución de problemas concretos. En consecuencia, permite seleccionar los métodos y técnicas más adecuados según las características del contexto, favoreciendo la construcción de propuestas orientadas a mejorar los procesos organizacionales.

En este proyecto, el paradigma pragmático resulta pertinente porque no se pretende desarrollar una nueva teoría sobre el riesgo de crédito, sino elaborar un modelo que contribuya a fortalecer los procesos de evaluación, seguimiento y control de las operaciones crediticias del Banco Nacional de Panamá, tomando como base los fundamentos teóricos, la normativa vigente y la información obtenida durante el desarrollo del estudio.

La elección de este paradigma mantiene coherencia con los objetivos planteados en el Capítulo I y con el marco teórico desarrollado en el Capítulo II, ya que ambos se orientan a la elaboración de una propuesta de intervención que pueda servir como herramienta para fortalecer la gestión del riesgo de crédito dentro de la institución.

En consecuencia, el paradigma pragmático proporciona el fundamento metodológico adecuado para este proyecto de intervención, al facilitar el análisis de la información recopilada y sustentar el diseño de un modelo ajustado a las necesidades del Banco Nacional de Panamá.

3.3 Enfoque de la Investigación

El enfoque de la investigación define la forma en que se obtendrá, analizará e interpretará la información necesaria para cumplir con los objetivos del proyecto. Su selección debe responder a la naturaleza del problema y mantener coherencia con el paradigma metodológico adoptado.

El presente proyecto de intervención se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, ya que busca comprender la gestión del riesgo de crédito en el Banco Nacional de Panamá a partir del análisis de sus procesos, con el propósito de identificar oportunidades de mejora y diseñar un modelo que contribuya a fortalecer su administración. Este enfoque permite interpretar la información obtenida mediante la revisión documental, el análisis de la normativa vigente y las entrevistas realizadas a informantes clave, sin recurrir al análisis estadístico de los datos.

El enfoque cualitativo resulta apropiado para estudiar fenómenos dentro de su contexto real, permitiendo comprender cómo se desarrollan los procesos institucionales y cuáles son los

factores que influyen en ellos. Además, facilita el análisis de situaciones específicas y la formulación de propuestas orientadas a la solución de problemas organizacionales.

En este proyecto, el interés principal no consiste en medir cuantitativamente el riesgo de crédito, sino en analizar los procedimientos utilizados para la evaluación, seguimiento y control de las operaciones crediticias, identificando aquellos aspectos que pueden fortalecerse mediante la implementación de un modelo estructurado acorde con las necesidades del Banco Nacional de Panamá.

Asimismo, este enfoque permite integrar diversas fuentes de información, como la literatura especializada, la normativa bancaria, la documentación institucional y la experiencia de los informantes clave. La combinación de estas fuentes proporciona una visión integral del fenómeno estudiado y sirve de fundamento para la propuesta de intervención.

En consecuencia, el enfoque cualitativo constituye la alternativa metodológica más adecuada para este proyecto, ya que facilita la comprensión del problema y sustenta el diseño de un modelo de riesgo de crédito ajustado a la realidad institucional del Banco Nacional de Panamá.

3.4 Tipo de Investigación

El tipo de investigación define la finalidad del estudio y la forma en que se abordará el problema planteado. Su selección permite establecer la orientación metodológica del proyecto y asegurar la coherencia entre los objetivos, el enfoque adoptado y los resultados esperados.

El presente proyecto de intervención se clasifica como aplicado, ya que tiene como finalidad proponer una solución a una problemática identificada en un contexto específico. A

diferencia de la investigación básica, la investigación aplicada utiliza los conocimientos existentes para diseñar alternativas que contribuyan al mejoramiento de los procesos dentro de una organización. En este caso, el proyecto busca desarrollar un modelo de riesgo de crédito que fortalezca la gestión crediticia del Banco Nacional de Panamá, aportando una herramienta para apoyar la evaluación, el seguimiento y el control de los riesgos asociados a las operaciones de crédito.

Asimismo, el proyecto posee un alcance descriptivo, debido a que analiza la situación actual de la gestión del riesgo de crédito dentro del Banco Nacional de Panamá. Para ello, se examinan los procedimientos relacionados con la evaluación, aprobación, seguimiento y control de las operaciones crediticias, permitiendo identificar fortalezas y oportunidades de mejora en los procesos existentes.

De igual manera, el trabajo presenta un carácter proyectivo o de intervención, ya que no se limita a describir la realidad observada, sino que propone un modelo orientado al fortalecimiento de la gestión del riesgo de crédito. La propuesta se fundamenta en el diagnóstico realizado, los aportes del marco teórico y la información obtenida durante el desarrollo del proyecto, procurando ofrecer una alternativa viable y ajustada a las necesidades de la institución.

La integración de estos tipos de investigación permite comprender la realidad institucional, identificar oportunidades de mejora y diseñar una propuesta orientada al fortalecimiento de la gestión del riesgo de crédito. De esta manera, se mantiene la coherencia entre los objetivos planteados en el Capítulo I, el marco teórico desarrollado en el Capítulo II y el diseño metodológico presentado en este capítulo.

En consecuencia, el presente trabajo se desarrolla como un proyecto de intervención de tipo aplicado, con alcance descriptivo y carácter proyectivo, ya que estas características responden al propósito de diseñar un modelo de riesgo de crédito que contribuya al fortalecimiento de la gestión crediticia del Banco Nacional de Panamá.

3.5 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación establece la estrategia metodológica que orienta la obtención y el análisis de la información necesaria para dar respuesta al problema planteado y alcanzar los objetivos del proyecto. Además, garantiza la coherencia entre el enfoque metodológico, las técnicas de recolección de información y los procedimientos utilizados durante el desarrollo del estudio.

El presente proyecto de intervención se desarrolla bajo un diseño no experimental, ya que no se manipularán deliberadamente las variables relacionadas con la gestión del riesgo de crédito. El estudio se limita a observar, analizar e interpretar los procesos existentes en el Banco Nacional de Panamá, con el propósito de identificar oportunidades de mejora que sirvan de base para el diseño del modelo propuesto.

Asimismo, el proyecto presenta un diseño transversal, debido a que la información será recopilada en un único momento, permitiendo obtener un diagnóstico de la situación actual de la gestión del riesgo de crédito en la institución. Este diseño resulta adecuado porque facilita el análisis de la realidad existente sin requerir un seguimiento durante distintos períodos.

De igual forma, se emplea un diseño de campo, ya que parte de la información será obtenida directamente de los colaboradores del Banco Nacional de Panamá mediante entrevistas semiestructuradas. La participación de informantes clave permitirá conocer la experiencia y los procedimientos utilizados en la evaluación, aprobación, seguimiento y control de las operaciones crediticias, complementando la información obtenida mediante la revisión documental.

La combinación de un diseño no experimental, transversal y de campo resulta adecuada para los objetivos del proyecto, ya que permite analizar los procesos actuales sin modificar su funcionamiento e integrar la información proveniente de las fuentes documentales y de los participantes. Esto fortalece el diagnóstico institucional y proporciona una base sólida para el diseño del modelo de riesgo de crédito.

En consecuencia, el diseño metodológico seleccionado permite desarrollar el proyecto de manera organizada y coherente, facilitando la elaboración de una propuesta de intervención sustentada en el análisis de la realidad del Banco Nacional de Panamá y en los fundamentos teóricos desarrollados en los capítulos anteriores.

3.6 Población y Muestra

La población y la muestra constituyen elementos fundamentales del diseño metodológico, ya que permiten definir de dónde se obtendrá la información necesaria para responder al problema planteado y cumplir con los objetivos del proyecto. En las investigaciones con enfoque cualitativo, la selección de los participantes se basa en la experiencia y el conocimiento que poseen sobre el fenómeno estudiado, más que en criterios de representatividad estadística.

En el presente proyecto de intervención, la población está conformada por los colaboradores del Banco Nacional de Panamá que participan directamente en los procesos relacionados con la gestión del riesgo de crédito. Se consideran especialmente aquellos funcionarios que intervienen en actividades como la evaluación de solicitudes de crédito, el análisis financiero, la aprobación de operaciones, el seguimiento de la cartera y la administración de los riesgos asociados. Debido a sus funciones y experiencia, estos colaboradores pueden aportar información relevante para comprender el funcionamiento de los procesos actuales e identificar oportunidades de mejora.

Considerando la naturaleza cualitativa del proyecto, se utilizará un muestreo no probabilístico de tipo intencional o por criterio, mediante el cual serán seleccionados los participantes que, por su cargo y experiencia, puedan proporcionar información significativa para el desarrollo del estudio. Este tipo de muestreo es apropiado porque prioriza la calidad y profundidad de la información obtenida.

La muestra estará integrada por cinco (5) informantes clave, seleccionados de diferentes áreas relacionadas con la gestión del riesgo de crédito dentro del Banco Nacional de Panamá. De forma referencial, podrán participar colaboradores de las áreas de análisis de crédito, negocios, administración de riesgos, supervisión de cartera y jefaturas vinculadas con la gestión crediticia, siempre que sus funciones estén relacionadas con los objetivos del proyecto.

La selección de una muestra reducida responde a las características del enfoque cualitativo, donde el interés principal es obtener información detallada de personas con experiencia directa en

el tema de estudio. Por ello, la relevancia de los aportes realizados por los participantes resulta más importante que la cantidad de personas incluidas en la muestra.

En consecuencia, la población y la muestra definidas permiten obtener información pertinente para comprender la gestión del riesgo de crédito y aportar los elementos necesarios para el diseño del modelo propuesto para el Banco Nacional de Panamá.

3.7 Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

La recolección de información constituye una etapa fundamental del proyecto, ya que permite obtener los datos necesarios para comprender el problema de estudio y cumplir con los objetivos planteados. La selección de las técnicas e instrumentos debe guardar coherencia con el enfoque metodológico y con la naturaleza del proyecto, asegurando que la información recopilada sea pertinente y suficiente para sustentar la propuesta de intervención.

En el presente proyecto de intervención se utilizarán como principales técnicas de recolección de información la revisión documental y la entrevista semiestructurada. La combinación de ambas permitirá integrar los fundamentos teóricos y normativos con la experiencia de los colaboradores involucrados en la gestión del riesgo de crédito del Banco Nacional de Panamá, proporcionando una visión amplia de la situación analizada.

La revisión documental estará orientada al análisis de libros especializados, artículos científicos, trabajos académicos, normativa bancaria, acuerdos emitidos por la Superintendencia de Bancos de Panamá, documentos institucionales y demás fuentes relacionadas con la gestión del

riesgo de crédito. Esta técnica permitirá sustentar el marco teórico y legal del proyecto, además de identificar buenas prácticas aplicables al contexto institucional.

Por su parte, la entrevista semiestructurada será aplicada a los cinco informantes clave seleccionados. A través de esta técnica se recopilará información sobre los procedimientos utilizados en la evaluación, aprobación, seguimiento y control de las operaciones crediticias, así como las oportunidades de mejora identificadas por los participantes. Su carácter flexible permitirá profundizar en aspectos relevantes que surjan durante el desarrollo de las entrevistas.

Para la aplicación de estas técnicas se utilizarán instrumentos diseñados de acuerdo con los objetivos del proyecto. En el caso de la revisión documental, se empleará una matriz de análisis documental, que facilitará la organización y clasificación de la información recopilada. Para las entrevistas se utilizará una guía de entrevista semiestructurada, integrada por preguntas abiertas dirigidas a conocer la experiencia y percepción de los informantes sobre la gestión del riesgo de crédito en la institución.

La utilización conjunta de estas técnicas permitirá contrastar la información obtenida de las fuentes documentales con la aportada por los informantes clave, fortaleciendo el análisis del problema y proporcionando una base sólida para el diseño del modelo de riesgo de crédito propuesto para el Banco Nacional de Panamá.

En consecuencia, las técnicas e instrumentos seleccionados resultan adecuados para los objetivos del proyecto, ya que facilitan la obtención de información relevante y confiable que servirá de fundamento para la propuesta de intervención.

3.8 Validación de los Instrumentos

La validación de los instrumentos constituye una etapa importante del proceso metodológico, ya que permite verificar que las herramientas de recolección de información sean claras, pertinentes y coherentes con los objetivos del proyecto. Este procedimiento contribuye a garantizar que la información obtenida sea confiable y útil para el desarrollo de la propuesta de intervención.

En el presente proyecto de intervención, los instrumentos diseñados para la recolección de información, específicamente la guía de entrevista semiestructurada y la matriz de análisis documental, serán sometidos a un proceso de validación mediante juicio de expertos. Para ello, profesionales con experiencia en metodología de la investigación y gestión del riesgo de crédito revisarán el contenido de ambos instrumentos antes de su aplicación.

La evaluación de los expertos permitirá verificar la relación entre las preguntas de la entrevista y los objetivos específicos del proyecto, así como la pertinencia de la matriz de análisis documental para organizar y sistematizar la información obtenida de las diferentes fuentes consultadas.

Durante este proceso se considerarán aspectos como la claridad de la redacción, la pertinencia de los contenidos, la coherencia con los objetivos del proyecto y la capacidad de los instrumentos para obtener información relevante. Las observaciones formuladas por los especialistas serán incorporadas antes de la aplicación definitiva, con el propósito de fortalecer su calidad metodológica.

La validación mediante juicio de expertos es una práctica ampliamente utilizada en estudios con enfoque cualitativo, ya que contribuye a mejorar la calidad de los instrumentos y aumenta la credibilidad de la información recopilada.

En consecuencia, este procedimiento permitirá disponer de instrumentos adecuados para obtener información pertinente y confiable, fortaleciendo el desarrollo del proyecto y la elaboración del modelo de riesgo de crédito propuesto para el Banco Nacional de Panamá.

3.9 Procedimiento para el Análisis de la Información

Una vez recopilada la información mediante la revisión documental y las entrevistas semiestructuradas, se realizará un proceso organizado de clasificación, análisis e interpretación de los datos obtenidos. Este procedimiento permitirá comprender la situación actual de la gestión del riesgo de crédito y sustentar la propuesta de intervención planteada para el Banco Nacional de Panamá.

El análisis de la información se desarrollará mediante la técnica de análisis de contenido, apropiada para estudios con enfoque cualitativo, ya que facilita la identificación de categorías, patrones y aspectos relevantes presentes en la información recopilada. Esta técnica permitirá interpretar tanto la información documental como los aportes obtenidos de los informantes clave.

El procedimiento iniciará con la organización de la información, clasificando los documentos revisados y las respuestas de las entrevistas de acuerdo con los objetivos específicos del proyecto. Posteriormente, se realizará una lectura analítica para identificar aspectos

relacionados con la evaluación, el seguimiento y el control del riesgo de crédito, así como las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora presentes en los procesos institucionales.

Posteriormente, la información será contrastada con los fundamentos teóricos, la normativa vigente y las buenas prácticas en materia de gestión del riesgo de crédito. Este proceso permitirá interpretar los hallazgos y establecer los elementos que servirán de base para el diseño del modelo propuesto.

Los resultados obtenidos facilitarán la elaboración del diagnóstico institucional y permitirán fundamentar la propuesta de intervención presentada en el capítulo siguiente, procurando que responda a las necesidades identificadas en el Banco Nacional de Panamá.

En consecuencia, el procedimiento de análisis de la información garantizará que las conclusiones y la propuesta final se sustenten en un proceso metodológico ordenado, coherente con el enfoque cualitativo y orientado al cumplimiento de los objetivos del proyecto.

3.10 Consideraciones Éticas del Proyecto

El desarrollo del presente proyecto se fundamenta en principios éticos que garantizan el respeto por las personas, la confidencialidad de la información y la integridad del proceso metodológico. Estos principios contribuyen a fortalecer la credibilidad de los resultados y aseguran que el trabajo se realice conforme a las normas académicas y profesionales.

La información obtenida mediante la revisión documental y las entrevistas semiestructuradas será utilizada exclusivamente con fines académicos y para el desarrollo del

presente proyecto de intervención. En ningún caso será empleada con propósitos distintos a los establecidos en los objetivos del estudio.

Los informantes clave serán previamente informados sobre el propósito del proyecto, la forma en que se utilizará la información recopilada y el carácter voluntario de su participación. Asimismo, podrán retirarse del proceso en cualquier momento, si así lo consideran conveniente.

Se garantizará la confidencialidad de la identidad de los participantes, presentando la información de manera general y evitando cualquier dato que permita su identificación. Esta medida busca generar confianza y favorecer respuestas objetivas durante las entrevistas.

De igual forma, se respetarán los principios de honestidad académica y propiedad intelectual. Todas las ideas, conceptos y aportes de otros autores serán debidamente citados y referenciados conforme a las normas APA (7.ª edición), evitando cualquier forma de plagio. Además, el análisis de la información se realizará con objetividad, procurando que las conclusiones respondan a los hallazgos obtenidos durante el desarrollo del proyecto.

Finalmente, el modelo de riesgo de crédito propuesto tendrá un carácter académico y propositivo. Su finalidad será ofrecer una alternativa de mejora para fortalecer la gestión del riesgo de crédito en el Banco Nacional de Panamá, respetando la normativa vigente y la autonomía institucional.

En consecuencia, la aplicación de estos principios éticos contribuirá a que el proyecto se desarrolle con responsabilidad, transparencia y rigor académico, fortaleciendo la calidad de la propuesta presentada.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Introducción

El presente capítulo tiene como finalidad presentar el análisis e interpretación de la información recopilada durante el desarrollo del proyecto de intervención, con el propósito de dar respuesta al problema planteado y a los objetivos específicos definidos en el Capítulo I.

El análisis se fundamenta principalmente en la revisión de la literatura especializada, la normativa vigente aplicable al sistema bancario panameño, documentos institucionales del Banco Nacional de Panamá y los fundamentos teóricos desarrollados en el Capítulo II. Esta información permitió realizar un diagnóstico de la situación actual de la gestión del riesgo de crédito e identificar oportunidades de fortalecimiento que justifican el diseño del modelo propuesto.

Para facilitar la comprensión de los resultados, el capítulo se organiza de acuerdo con cada uno de los objetivos específicos del proyecto. En cada apartado se presentan los principales hallazgos obtenidos del análisis documental, estableciendo su relación con las mejores prácticas en materia de administración del riesgo de crédito y con las necesidades identificadas dentro del contexto institucional.

El análisis realizado permitió identificar aspectos relevantes relacionados con los procesos de evaluación, seguimiento y control del riesgo de crédito, evidenciando la importancia de fortalecer la integración de la información, el monitoreo continuo de la cartera y la implementación de mecanismos preventivos que apoyen la toma de decisiones.

En consecuencia, los resultados presentados constituyen el diagnóstico que sirve de fundamento para la propuesta de intervención desarrollada en el capítulo siguiente, orientada a fortalecer la gestión del riesgo de crédito del Banco Nacional de Panamá.

4.2 Diagnóstico de la situación actual de la gestión del riesgo de crédito

El diagnóstico de la situación actual constituye la base para el desarrollo de la propuesta de intervención presentada en este proyecto. Para su elaboración se realizó un análisis de la literatura especializada, la normativa emitida por la Superintendencia de Bancos de Panamá, documentos institucionales de referencia y los fundamentos teóricos desarrollados en el Capítulo II, con el propósito de identificar las principales fortalezas y oportunidades de mejora relacionadas con la gestión del riesgo de crédito en el Banco Nacional de Panamá.

El análisis permitió identificar que la institución cuenta con políticas y procedimientos orientados a la evaluación y administración del riesgo de crédito, los cuales se desarrollan conforme al marco regulatorio vigente. Estos procedimientos contemplan aspectos como el análisis de la capacidad de pago, la revisión del historial crediticio, la evaluación de las garantías y el cumplimiento de las políticas internas para el otorgamiento de créditos.

No obstante, la revisión realizada evidencia que la gestión del riesgo de crédito puede fortalecerse mediante una mayor integración de la información utilizada durante el proceso crediticio, el fortalecimiento del monitoreo de la cartera y la incorporación de mecanismos preventivos que permitan identificar oportunamente posibles señales de deterioro en las operaciones de crédito.

Asimismo, se observa que las mejores prácticas internacionales recomiendan desarrollar modelos de riesgo que integren las etapas de evaluación, seguimiento y control dentro de un mismo proceso, favoreciendo una administración más eficiente y una toma de decisiones basada en criterios homogéneos y objetivos.

Con base en este diagnóstico, se considera pertinente desarrollar un modelo de riesgo de crédito adaptado a las necesidades del Banco Nacional de Panamá, orientado a fortalecer los procesos existentes y contribuir a una gestión más preventiva, sistemática y alineada con las disposiciones regulatorias y las buenas prácticas del sector bancario.

Tabla 1
Diagnóstico de la situación actual de la gestión del riesgo de crédito

Aspecto analizado	**Situación identificada**	**Oportunidad de fortalecimiento**
Evaluación crediticia	Existen procedimientos para analizar la capacidad de pago, historial crediticio y garantías.	Estandarizar criterios para lograr mayor uniformidad en la evaluación.
Administración del riesgo	La gestión se desarrolla conforme a políticas internas y normativa bancaria.	Integrar procedimientos que fortalezcan una administración más preventiva.
Monitoreo de la cartera	Se realizan actividades de seguimiento a los créditos otorgados.	Incorporar mecanismos de monitoreo continuo y alertas tempranas.
Integración de la información	La información utilizada proviene de diferentes fuentes institucionales.	Consolidar la información para facilitar la toma de decisiones.
Gestión institucional	Existen bases para la administración del riesgo de crédito.	Diseñar un modelo integral que fortalezca los procesos actuales.

Nota. Elaboración propia (2026), con base en la revisión documental, el marco normativo y la literatura especializada sobre gestión del riesgo de crédito.

4.3 Análisis de los resultados relacionados con el Objetivo Específico 1

El análisis correspondiente a este objetivo se desarrolló a partir de la revisión de la literatura especializada, la normativa vigente y la documentación relacionada con la gestión del riesgo de crédito. Este proceso permitió identificar los principales elementos que caracterizan la evaluación y administración del riesgo dentro del contexto bancario y establecer oportunidades de fortalecimiento para el Banco Nacional de Panamá.

La revisión realizada evidencia que la evaluación del riesgo de crédito constituye una de las etapas más importantes del proceso crediticio, ya que permite determinar la capacidad de pago de los solicitantes, analizar su historial crediticio, valorar las garantías presentadas y verificar el cumplimiento de las políticas institucionales. Estos procedimientos buscan reducir la posibilidad de incumplimiento y contribuir a una adecuada administración de la cartera de créditos.

Asimismo, se identificó que la gestión del riesgo de crédito no debe limitarse a la evaluación inicial del cliente. Las buenas prácticas internacionales destacan la importancia de mantener un monitoreo permanente de la cartera, actualizar la información financiera de los clientes y aplicar mecanismos de seguimiento que permitan detectar oportunamente posibles señales de deterioro.

De igual forma, el análisis permitió establecer que la integración de la información utilizada durante las diferentes etapas del proceso crediticio favorece una toma de decisiones más objetiva y fortalece la administración del riesgo. En este sentido, la implementación de un modelo estructurado contribuiría a consolidar los procedimientos existentes y a mejorar la eficiencia del proceso de evaluación y seguimiento de los créditos.

En consecuencia, el diagnóstico realizado evidencia que el Banco Nacional de Panamá dispone de una base sólida para la administración del riesgo de crédito; sin embargo, existen oportunidades para fortalecer el monitoreo, la integración de la información y la aplicación de herramientas preventivas que permitan optimizar la gestión institucional.

Tabla 2
Resultados del diagnóstico relacionados con el Objetivo Específico 1

Categoría de análisis	Situación identificada	Interpretación
Evaluación crediticia	La evaluación considera la capacidad de pago, el historial crediticio y las garantías del solicitante.	Constituye la base para una adecuada valoración inicial del riesgo.
Administración del riesgo	La gestión se desarrolla conforme a políticas institucionales y a la normativa bancaria vigente.	Existe una estructura de gestión que puede fortalecerse mediante procedimientos más integrados.
Monitoreo de la cartera	El seguimiento de los créditos es un elemento esencial para preservar la calidad de la cartera.	El monitoreo continuo favorece la detección temprana de posibles riesgos.
Integración de la información	La información utilizada durante el proceso crediticio proviene de diversas fuentes.	Consolidar la información facilitaría una toma de decisiones más uniforme y eficiente.

Nota. Elaboración propia (2026), con base en la revisión documental, el marco normativo y la literatura especializada sobre gestión del riesgo de crédito.

Los resultados del diagnóstico muestran que el proceso de evaluación del riesgo de crédito se fundamenta en criterios técnicos y en el cumplimiento de la normativa bancaria. No obstante, también evidencian la importancia de fortalecer el monitoreo de la cartera, mejorar la integración de la información y consolidar mecanismos que apoyen una administración más preventiva del riesgo.

Estos hallazgos respaldan el cumplimiento del primer objetivo específico y proporcionan los elementos necesarios para el diseño de un modelo de riesgo de crédito orientado al fortalecimiento de la gestión institucional del Banco Nacional de Panamá.

4.4 Análisis de los resultados relacionados con el Objetivo Específico 2

Identificar los factores que inciden en la gestión del riesgo de crédito del Banco Nacional de Panamá para determinar oportunidades de fortalecimiento dentro del proceso crediticio.

El análisis desarrollado para este objetivo permitió identificar los principales factores que influyen en la gestión del riesgo de crédito, tomando como referencia la revisión documental, la normativa vigente y las buenas prácticas reconocidas en la administración del riesgo bancario. Este análisis facilitó la identificación de aspectos que pueden fortalecerse para mejorar la eficiencia del proceso crediticio.

Entre los factores identificados destaca la importancia de contar con información confiable y actualizada durante todo el proceso de evaluación y seguimiento del crédito. La calidad de la información constituye un elemento esencial para reducir la incertidumbre y respaldar una adecuada toma de decisiones.

Otro aspecto relevante corresponde a la aplicación uniforme de las políticas y procedimientos institucionales. La literatura especializada señala que la estandarización de los procesos favorece evaluaciones más objetivas y disminuye la posibilidad de inconsistencias durante el análisis de las solicitudes de crédito.

Asimismo, el monitoreo permanente de la cartera representa uno de los factores más importantes para la administración del riesgo. Un seguimiento continuo permite identificar oportunamente posibles cambios en la capacidad de pago de los clientes y adoptar medidas preventivas que contribuyan a preservar la calidad de la cartera crediticia.

El diagnóstico también evidencia la necesidad de fortalecer la integración de la información y la coordinación entre las áreas que participan en el proceso crediticio. Una adecuada comunicación institucional facilita el intercambio de información relevante y mejora la capacidad de respuesta ante posibles situaciones de riesgo.

En consecuencia, el análisis realizado demuestra que el fortalecimiento de estos factores contribuirá a una gestión del riesgo de crédito más eficiente y proporcionará las bases necesarias para el desarrollo del modelo de intervención propuesto para el Banco Nacional de Panamá.

Tabla 3
Resultados del diagnóstico relacionados con el Objetivo Específico 2

Categoría de análisis	Situación identificada	Interpretación
Calidad de la información	La evaluación del riesgo requiere información completa, confiable y actualizada.	La calidad de la información mejora la precisión del análisis y la toma de decisiones.
Políticas y procedimientos	Existen lineamientos para orientar el proceso crediticio.	La aplicación uniforme de estos procedimientos fortalece la gestión del riesgo.
Monitoreo de la cartera	El seguimiento permanente permite conocer el comportamiento de los créditos otorgados.	Un monitoreo continuo facilita la detección temprana de posibles riesgos.

Categoría de análisis	Situación identificada	Interpretación
Integración de la información	La información utilizada proviene de diferentes áreas del proceso crediticio.	La integración de la información favorece una gestión más eficiente y coordinada.
Prevención del riesgo	Las buenas prácticas recomiendan incorporar mecanismos preventivos durante todo el proceso crediticio.	La prevención reduce la probabilidad de incumplimiento y fortalece la administración del riesgo.

Nota. Elaboración propia (2026), con base en la revisión documental, el marco normativo y la literatura especializada sobre gestión del riesgo de crédito.

Los resultados del diagnóstico permiten establecer que la gestión del riesgo de crédito depende de la interacción de diversos factores relacionados con la calidad de la información, la aplicación de políticas institucionales, el monitoreo permanente de la cartera y la integración de los procesos de evaluación y seguimiento.

Estos elementos representan oportunidades de fortalecimiento para el Banco Nacional de Panamá y respaldan el cumplimiento del segundo objetivo específico. Asimismo, sirven de fundamento para el diseño de un modelo de riesgo de crédito orientado a mejorar la eficiencia del proceso crediticio mediante una administración más preventiva, organizada y alineada con las buenas prácticas del sector bancario.

4.5 Análisis de los resultados relacionados con el Objetivo Específico 3

Establecer los elementos que debe integrar un modelo de riesgo de crédito para fortalecer la gestión crediticia del Banco Nacional de Panamá.

El análisis correspondiente a este objetivo permitió identificar los componentes que debe incorporar un modelo de riesgo de crédito para contribuir al fortalecimiento de la gestión crediticia del Banco Nacional de Panamá. Para ello, se tomó como referencia el diagnóstico desarrollado en el presente capítulo, la revisión de la literatura especializada, el marco normativo vigente y las buenas prácticas aplicadas en la administración del riesgo de crédito.

La revisión realizada evidencia que un modelo de riesgo de crédito debe integrar procedimientos estandarizados para la evaluación de las solicitudes, criterios claros para la clasificación del nivel de riesgo, mecanismos de monitoreo permanente y herramientas que faciliten la detección temprana de posibles situaciones de incumplimiento. La incorporación de estos elementos favorece una administración más preventiva y fortalece la toma de decisiones durante todo el proceso crediticio.

Asimismo, el análisis permitió establecer que la integración de la información constituye un aspecto fundamental para el funcionamiento del modelo. Contar con información organizada y actualizada facilita el seguimiento de las operaciones de crédito, mejora la evaluación del riesgo y permite adoptar medidas oportunas cuando se identifican cambios en la situación financiera de los clientes.

Otro elemento identificado corresponde a la necesidad de incorporar indicadores de alerta temprana que permitan anticipar posibles riesgos antes de que afecten la calidad de la cartera. Estos mecanismos contribuyen a fortalecer el control interno y favorecen una gestión más eficiente del riesgo de crédito.

En conjunto, los resultados del diagnóstico evidencian que la implementación de un modelo estructurado permitirá consolidar los procesos existentes, estandarizar criterios de evaluación y fortalecer el monitoreo de la cartera crediticia, contribuyendo a una gestión más eficiente y alineada con las mejores prácticas del sector bancario.

Tabla 4

Resultados del diagnóstico relacionados con el Objetivo Específico 3

Categoría de análisis	Situación identificada	Interpretación
Estandarización de procesos	Es necesario contar con criterios uniformes para la evaluación y seguimiento de los créditos.	La estandarización mejora la consistencia y objetividad del proceso crediticio.
Clasificación del riesgo	La clasificación de las operaciones facilita la priorización de acciones de seguimiento.	Permite orientar los controles según el nivel de riesgo identificado.
Monitoreo continuo	El seguimiento permanente favorece el control de la cartera de créditos.	Contribuye a identificar oportunamente posibles situaciones de riesgo.
Alertas tempranas	La incorporación de indicadores preventivos fortalece la gestión del riesgo.	Facilita la adopción de acciones antes de que se materialicen incumplimientos.
Apoyo a la toma de decisiones	Un modelo estructurado proporciona criterios claros para el análisis del riesgo.	Favorece decisiones más objetivas, uniformes y oportunas.

Nota. Elaboración propia (2026), con base en la revisión documental, el marco normativo y la literatura especializada sobre gestión del riesgo de crédito.

Los resultados del diagnóstico permiten establecer que un modelo de riesgo de crédito debe integrar procedimientos de evaluación, clasificación del riesgo, monitoreo continuo y mecanismos de alerta temprana, con el propósito de fortalecer la gestión crediticia del Banco Nacional de Panamá.

La incorporación de estos elementos contribuirá a mejorar la calidad de la información utilizada durante el proceso de análisis, facilitará una toma de decisiones más objetiva y permitirá desarrollar una administración del riesgo más preventiva y organizada. En consecuencia, los hallazgos obtenidos respaldan el cumplimiento del tercer objetivo específico y proporcionan la base para la propuesta de intervención que se desarrollará en el capítulo siguiente.

4.6. Hallazgos principales del diagnóstico

El análisis realizado permitió identificar diversos aspectos relacionados con la gestión del riesgo de crédito en el Banco Nacional de Panamá. A partir de la revisión documental, del marco normativo y de la literatura especializada, fue posible reconocer fortalezas en los procesos actuales, así como oportunidades de mejora que sustentan la propuesta de intervención desarrollada en este proyecto.

En primer lugar, se evidenció que la institución dispone de políticas y procedimientos para la evaluación del riesgo de crédito, los cuales consideran aspectos como la capacidad de pago del solicitante, el historial crediticio, las garantías ofrecidas y el cumplimiento de los requisitos establecidos por la normativa vigente. Estos elementos constituyen una base importante para la administración del riesgo.

Asimismo, el diagnóstico permitió identificar que el monitoreo de la cartera crediticia representa un aspecto que puede fortalecerse mediante procedimientos más sistemáticos y mecanismos de seguimiento continuo. Un control permanente favorece la detección temprana de posibles situaciones de riesgo y facilita la adopción de medidas preventivas.

Otro hallazgo relevante corresponde a la necesidad de integrar la información utilizada durante las distintas etapas del proceso crediticio. La consolidación de la información facilita el análisis de las operaciones, mejora la coordinación entre las áreas involucradas y contribuye a una toma de decisiones más objetiva.

De igual forma, la revisión realizada destaca la importancia de incorporar indicadores de alerta temprana que permitan anticipar posibles deterioros en la cartera de créditos. La implementación de estas herramientas contribuiría a fortalecer la capacidad preventiva de la institución y a optimizar la administración del riesgo.

En términos generales, el diagnóstico evidencia que el Banco Nacional de Panamá cuenta con condiciones favorables para fortalecer su gestión del riesgo de crédito mediante la implementación de un modelo estructurado que integre las mejores prácticas del sector bancario y responda a las necesidades identificadas durante el desarrollo del proyecto.

Tabla 5

Síntesis de los principales hallazgos del diagnóstico

Aspecto analizado	Hallazgo identificado	Oportunidad de fortalecimiento
Evaluación crediticia	Existen procedimientos definidos para evaluar las solicitudes de crédito.	Estandarizar criterios que favorezcan una mayor uniformidad en el proceso.
Monitoreo de la cartera	El seguimiento de los créditos forma parte de la gestión del riesgo.	Fortalecer el monitoreo continuo mediante herramientas preventivas.
Integración de la información	La información utilizada proviene de diferentes áreas del proceso crediticio.	Consolidar la información para mejorar el análisis y la toma de decisiones.
Alertas tempranas	Se identificó la importancia de incorporar mecanismos preventivos.	Implementar indicadores que permitan detectar oportunamente posibles riesgos.
Modelo institucional	Se reconoce la necesidad de fortalecer la gestión mediante un modelo estructurado.	Diseñar un modelo integral adaptado a las necesidades del Banco Nacional de Panamá.

Nota. Elaboración propia (2026), con base en el diagnóstico realizado mediante la revisión documental, el marco normativo y la literatura especializada.

Los principales hallazgos del diagnóstico evidencian que el Banco Nacional de Panamá dispone de bases sólidas para la gestión del riesgo de crédito; sin embargo, también muestran oportunidades para fortalecer los procesos de evaluación, seguimiento y control mediante la implementación de un modelo estructurado.

Estos resultados respaldan la necesidad de desarrollar una propuesta de intervención orientada a optimizar la administración del riesgo de crédito, favoreciendo una gestión más preventiva, organizada y alineada con las mejores prácticas del sector bancario.

4.7 Diagnóstico institucional

El diagnóstico realizado permitió identificar que el Banco Nacional de Panamá cuenta con una estructura organizacional, políticas internas y procedimientos que respaldan la gestión del riesgo de crédito. Asimismo, la institución desarrolla sus actividades en cumplimiento de la normativa emitida por la Superintendencia de Bancos de Panamá, lo que constituye una base importante para la administración de la cartera crediticia.

No obstante, el análisis efectuado evidenció oportunidades de fortalecimiento relacionadas con la integración de la información, la estandarización de los procesos de evaluación, el monitoreo continuo de los créditos y la incorporación de mecanismos de alerta temprana que permitan anticipar posibles situaciones de riesgo. Estos aspectos representan elementos clave para fortalecer la gestión institucional y mejorar la eficiencia en la toma de decisiones.

De igual forma, la revisión de las mejores prácticas en administración del riesgo de crédito permitió establecer que un modelo estructurado facilita la integración de las diferentes etapas del proceso crediticio, promoviendo una gestión más preventiva, organizada y orientada a la mejora continua.

Con base en este diagnóstico, se considera pertinente desarrollar una propuesta de intervención que fortalezca los procesos actuales mediante un modelo de riesgo de crédito adaptado a las necesidades del Banco Nacional de Panamá. Esta propuesta busca complementar los procedimientos existentes, contribuir a una administración más eficiente del riesgo y apoyar la toma de decisiones mediante criterios claros y sistemáticos.

En consecuencia, el diagnóstico institucional confirma la viabilidad y pertinencia del proyecto de intervención, al evidenciar oportunidades de mejora que pueden ser atendidas mediante la implementación del modelo propuesto, siempre en concordancia con la normativa vigente y las buenas prácticas del sector bancario.

4.8 Síntesis del capítulo

El presente capítulo permitió analizar la situación actual de la gestión del riesgo de crédito en el Banco Nacional de Panamá, mediante un diagnóstico sustentado en la revisión documental, el marco normativo vigente y los fundamentos teóricos desarrollados en la presente investigación. Este análisis permitió dar respuesta a los objetivos específicos planteados e identificar los principales aspectos que requieren fortalecimiento dentro del proceso de administración del riesgo de crédito.

Los resultados del diagnóstico evidenciaron que la institución dispone de políticas y procedimientos para la evaluación y gestión del riesgo de crédito, los cuales constituyen una base importante para el desarrollo de sus operaciones. Sin embargo, también se identificaron oportunidades de mejora relacionadas con la estandarización de los procesos de evaluación, la integración de la información, el monitoreo continuo de la cartera y la incorporación de mecanismos de alerta temprana que permitan fortalecer la prevención y el control del riesgo.

Asimismo, el análisis realizado permitió establecer que el diseño de un modelo de riesgo de crédito representa una alternativa viable para fortalecer la gestión institucional, al proporcionar lineamientos claros para la evaluación, seguimiento y control de las operaciones crediticias, favoreciendo una toma de decisiones más objetiva y una administración más eficiente del riesgo.

En consecuencia, los hallazgos obtenidos constituyen el fundamento para la propuesta de intervención que se desarrolla en el capítulo siguiente. Dicha propuesta ha sido elaborada con base en las necesidades identificadas durante el diagnóstico y busca contribuir al fortalecimiento de la gestión del riesgo de crédito del Banco Nacional de Panamá mediante un modelo práctico, organizado y alineado con la normativa vigente y las buenas prácticas del sector bancario.

CAPÍTULO 5

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN: MODELO DE RIESGO DE CRÉDITO PARA EL BANCO NACIONAL DE PANAMÁ

5.1 Introducción

La presente propuesta de intervención surge como respuesta a los hallazgos obtenidos durante el análisis realizado en la investigación, los cuales evidenciaron oportunidades de mejora en los procesos de evaluación, seguimiento y control del riesgo de crédito del Banco Nacional de Panamá.

El modelo propuesto tiene como finalidad fortalecer la gestión del riesgo de crédito mediante la incorporación de procedimientos estructurados que permitan mejorar la evaluación de las solicitudes de crédito, facilitar la clasificación del nivel de riesgo, fortalecer el monitoreo permanente de la cartera e incorporar mecanismos de alertas tempranas que apoyen la toma de decisiones.

La propuesta se fundamenta en las mejores prácticas internacionales para la administración del riesgo de crédito, en la normativa emitida por la Superintendencia de Bancos de Panamá y en los resultados obtenidos durante el desarrollo de la investigación. Asimismo, se presenta como una herramienta de apoyo para optimizar los procesos institucionales sin modificar la estructura organizacional existente.

En consecuencia, este capítulo desarrolla cada uno de los componentes del modelo de intervención propuesto, explicando su estructura, funcionamiento y beneficios esperados para fortalecer la gestión del riesgo de crédito dentro del Banco Nacional de Panamá.

5.2 Objetivo de la Propuesta

Objetivo general

Diseñar un modelo de riesgo de crédito que contribuya al fortalecimiento de la gestión crediticia del Banco Nacional de Panamá, mediante la incorporación de procedimientos estructurados para la evaluación, clasificación, monitoreo y control del riesgo de crédito.

Objetivos específicos

- Diseñar procedimientos estandarizados para la evaluación y clasificación del riesgo de crédito.
- Establecer mecanismos de monitoreo y alertas tempranas que apoyen el seguimiento de la cartera crediticia.
- Proponer lineamientos que fortalezcan la toma de decisiones y la gestión del riesgo de crédito, en concordancia con la normativa vigente.

5.3 Fundamentación de la propuesta

La propuesta de intervención presentada en esta investigación surge a partir de los hallazgos obtenidos durante el análisis de la gestión del riesgo de crédito en el Banco Nacional de Panamá. Los resultados evidenciaron oportunidades de mejora relacionadas con la evaluación de las solicitudes de crédito, el monitoreo de la cartera y la identificación oportuna de situaciones que puedan afectar la recuperación de los préstamos.

Frente a esta realidad, se plantea el diseño de un modelo de riesgo de crédito que permita fortalecer estos procesos mediante la incorporación de procedimientos organizados y criterios

estandarizados para apoyar la toma de decisiones. La propuesta busca servir como una herramienta de apoyo para los colaboradores responsables de la gestión crediticia, promoviendo una administración más preventiva y eficiente del riesgo.

Asimismo, el modelo se fundamenta en principios de gestión del riesgo reconocidos en la normativa bancaria panameña y en buenas prácticas internacionales, procurando que su aplicación sea compatible con la estructura y funcionamiento del Banco Nacional de Panamá. De esta manera, la propuesta responde a las necesidades identificadas durante la investigación y ofrece una alternativa viable para fortalecer la gestión institucional del riesgo de crédito.

5.4 Justificación de la propuesta

La presente propuesta de intervención se justifica por la necesidad de fortalecer la gestión del riesgo de crédito en el Banco Nacional de Panamá, mediante la incorporación de un modelo que contribuya a mejorar los procesos de evaluación, clasificación, monitoreo y seguimiento de las operaciones crediticias.

La implementación de este modelo permitirá contar con procedimientos más estandarizados para apoyar la toma de decisiones, favoreciendo una gestión preventiva del riesgo y facilitando la identificación oportuna de posibles situaciones que puedan afectar la calidad de la cartera de créditos. Asimismo, la propuesta busca complementar las prácticas actualmente desarrolladas por la institución, promoviendo una mayor organización en las actividades relacionadas con la administración del riesgo de crédito.

Desde el punto de vista institucional, el modelo representa una herramienta de apoyo que puede contribuir al fortalecimiento de la gestión crediticia, en concordancia con la normativa bancaria vigente y con las buenas prácticas aplicables a la administración de riesgos. Su diseño responde a las necesidades identificadas durante la investigación y se adapta a las características operativas del Banco Nacional de Panamá.

En consecuencia, la propuesta constituye una alternativa viable para contribuir al mejoramiento continuo de la gestión del riesgo de crédito, favoreciendo una administración más eficiente y orientada a la prevención de riesgos.

5.5 Alcance de la propuesta

La presente propuesta de intervención está orientada al fortalecimiento de la gestión del riesgo de crédito del Banco Nacional de Panamá. Su alcance comprende el diseño de un modelo que integra procedimientos para la evaluación, clasificación, monitoreo y seguimiento del riesgo de crédito, con el propósito de apoyar la toma de decisiones durante las diferentes etapas del proceso crediticio.

La propuesta tiene un carácter académico y propositivo, por lo que no contempla su implementación ni la medición de resultados dentro de la institución. Su finalidad consiste en ofrecer una herramienta que pueda servir como referencia para fortalecer la administración del riesgo de crédito, de acuerdo con las necesidades identificadas durante la investigación y con la normativa vigente aplicable al sector bancario.

5.6 Beneficiarios de la propuesta

La propuesta está dirigida principalmente al Banco Nacional de Panamá, ya que proporciona un modelo orientado al fortalecimiento de la gestión del riesgo de crédito y al apoyo de los procesos relacionados con la evaluación y seguimiento de las operaciones crediticias.

De manera específica, los principales beneficiarios serán los colaboradores que participan en las áreas de crédito, gestión de riesgos y supervisión de cartera, quienes podrán disponer de una herramienta estructurada para apoyar la evaluación de solicitudes, el monitoreo de la cartera y la identificación oportuna de posibles situaciones de riesgo. Asimismo, la institución podrá fortalecer sus procesos internos mediante la aplicación de criterios más uniformes para la administración del riesgo de crédito.

5.7 Factibilidad de la propuesta

La propuesta de intervención se considera factible, ya que ha sido diseñada tomando en consideración la estructura organizativa del Banco Nacional de Panamá y las actividades que actualmente se desarrollan dentro de la gestión del riesgo de crédito. Su aplicación no requiere modificaciones sustanciales en los procesos institucionales, sino la incorporación de procedimientos organizados que contribuyan a fortalecer las prácticas existentes.

Factibilidad técnica. El modelo se fundamenta en principios de gestión del riesgo de crédito, la normativa bancaria vigente y las buenas prácticas internacionales, por lo que puede ser utilizado como una herramienta de apoyo para la evaluación, clasificación, monitoreo y seguimiento de las operaciones crediticias.

Factibilidad operativa. La propuesta puede integrarse a las funciones que actualmente realizan las áreas relacionadas con el proceso de crédito, favoreciendo una mayor organización de las actividades sin alterar la estructura administrativa de la institución.

Factibilidad institucional. El modelo es compatible con los lineamientos establecidos por el Banco Nacional de Panamá y con la regulación emitida por la Superintendencia de Bancos de Panamá, lo que facilita su incorporación como una alternativa para fortalecer la gestión del riesgo de crédito.

Factibilidad económica. La propuesta no contempla la adquisición de equipos ni el desarrollo de nuevas plataformas tecnológicas, por lo que su implementación puede realizarse utilizando los recursos humanos y administrativos disponibles en la institución, reduciendo la necesidad de inversiones adicionales.

5.8 Relación de la propuesta con los hallazgos de la investigación

La propuesta de intervención fue diseñada a partir de los hallazgos identificados durante el análisis e interpretación de los resultados presentados en el Capítulo IV. Las oportunidades de mejora detectadas permitieron definir los componentes que integran el modelo de riesgo de crédito, procurando que cada uno responda a una necesidad específica identificada durante la investigación.

En este sentido, la propuesta mantiene una relación directa con los objetivos de la investigación y con las oportunidades de fortalecimiento identificadas en la gestión del riesgo de crédito del Banco Nacional de Panamá.

Tabla 6

Relación entre los hallazgos de la investigación y la propuesta de intervención

Hallazgo identificado	Componente de la propuesta	Resultado esperado
Necesidad de fortalecer la evaluación de las solicitudes de crédito.	Procedimientos estandarizados para la evaluación crediticia.	Mayor uniformidad y objetividad en el análisis de las solicitudes.
Oportunidades de mejora en la clasificación del riesgo.	Clasificación de los niveles de riesgo.	Priorización adecuada de las operaciones según su nivel de riesgo.
Necesidad de fortalecer el monitoreo de la cartera.	Monitoreo permanente de los créditos.	Seguimiento continuo de las operaciones crediticias.
Requerimiento de mecanismos preventivos.	Sistema de alertas tempranas.	Identificación oportuna de posibles situaciones de riesgo.
Necesidad de fortalecer la toma de decisiones.	Modelo integral de gestión del riesgo de crédito.	Apoyo a una gestión crediticia más organizada y eficiente.

Nota. Elaboración propia (2026). Con base en el diagnóstico realizado mediante la revisión documental y modelo de riesgo de crédito.

Con esta relación se evidencia que cada componente del modelo responde directamente a los resultados obtenidos durante la investigación. Esto garantiza la coherencia entre el diagnóstico realizado y la propuesta de intervención, fortaleciendo la pertinencia del modelo diseñado para el Banco Nacional de Panamá.

5.9 Desarrollo de los componentes del Modelo de Gestión del Riesgo de Crédito

5.9.1 Evaluación crediticia

Se desarrollará cómo se debe analizar la capacidad de pago, información financiera, historial

crediticio, endeudamiento, garantías y documentación del solicitante, utilizando criterios estandarizados.

5.9.2 Clasificación del riesgo

Se explicará cómo clasificar las operaciones según su nivel de riesgo, manteniendo concordancia con la normativa de la Superintendencia y las políticas institucionales, y cómo esa clasificación determina el nivel de seguimiento requerido.

5.9.3 Decisión crediticia

Aquí se desarrollará el procedimiento para que la decisión de aprobar, condicionar o no recomendar una operación esté respaldada por criterios objetivos, documentación suficiente y trazabilidad.

5.9.4 Monitoreo permanente

Se explicará el seguimiento posterior al otorgamiento: comportamiento de pago, actualización de información financiera, cumplimiento de condiciones, revisión de garantías y frecuencia del monitoreo según el nivel de riesgo.

5.9.5 Sistema de alertas tempranas

Se desarrollarán las señales que pueden advertir un posible deterioro de la operación y el procedimiento de actuación: detección, verificación, comunicación, intensificación del seguimiento y medidas preventivas.

Tabla 7.

Indicadores de seguimiento propuestos

Indicador	Forma de evaluación	Frecuencia
Solicitudes de crédito evaluadas con el modelo	Verificar el porcentaje de solicitudes analizadas utilizando el modelo propuesto.	Mensual
Créditos con seguimiento realizado	Revisar el porcentaje de operaciones que recibieron monitoreo conforme al cronograma establecido.	Mensual
Alertas tempranas identificadas	Registrar la cantidad de alertas detectadas durante el seguimiento de la cartera.	Mensual
Actualización de información de clientes	Comprobar el porcentaje de expedientes con información financiera actualizada.	Trimestral
Cumplimiento del plan de monitoreo	Verificar la ejecución de las actividades de seguimiento programadas.	Trimestral

Nota: Elaboración propia (2026).Con base en el diagnóstico realizado mediante la revisión documental, y los indicadores de seguimiento.

La utilización de estos indicadores permitirá conocer el desempeño del modelo una vez implementado, facilitando la identificación de fortalezas y aspectos susceptibles de mejora. Asimismo, contribuirá a mantener un control permanente sobre los procesos relacionados con la gestión del riesgo de crédito y favorecerá la adopción de acciones oportunas cuando sea necesario.

5.10 Beneficios Esperados de la Propuesta

La implementación del modelo de riesgo de crédito permitirá fortalecer la gestión crediticia del Banco Nacional de Panamá mediante procedimientos más organizados y orientados a la prevención del riesgo. Su aplicación contribuirá a mejorar la evaluación de las solicitudes de

crédito, el seguimiento de la cartera y la toma de decisiones por parte de los colaboradores responsables del proceso.

Entre los principales beneficios esperados se encuentran:

- Fortalecer la evaluación de las solicitudes de crédito mediante criterios uniformes.
- Mejorar el monitoreo de la cartera crediticia de forma continua.
- Identificar oportunamente posibles situaciones de riesgo mediante alertas tempranas.
- Apoyar la toma de decisiones de los analistas de crédito con procedimientos estandarizados.
- Favorecer el cumplimiento de la normativa emitida por la Superintendencia de Bancos de Panamá.
- Contribuir a una administración más eficiente y preventiva del riesgo de crédito.

En conjunto, estos beneficios permitirán fortalecer los procesos institucionales relacionados con la gestión del riesgo de crédito y contribuirán al mejoramiento continuo de la administración de la cartera crediticia.

5.11 Viabilidad de la Propuesta

La propuesta de modelo de riesgo de crédito se considera viable debido a que puede implementarse utilizando los recursos humanos, tecnológicos y administrativos con los que actualmente cuenta el Banco Nacional de Panamá. Su aplicación no requiere modificaciones significativas en la estructura organizacional, sino la incorporación de procedimientos estandarizados que fortalezcan la gestión del riesgo de crédito.

Desde el punto de vista técnico, el modelo se fundamenta en principios y buenas prácticas de administración del riesgo de crédito, así como en la normativa vigente emitida por la Superintendencia de Bancos de Panamá, lo que facilita su adaptación a los procesos institucionales existentes.

En el aspecto operativo, la propuesta puede ejecutarse de forma gradual, permitiendo que las áreas responsables de crédito y gestión de riesgos incorporen progresivamente los nuevos procedimientos y realicen los ajustes necesarios durante su implementación.

Asimismo, desde la perspectiva institucional, el modelo favorece el fortalecimiento de la evaluación, el monitoreo y el seguimiento de la cartera crediticia, contribuyendo a una administración más eficiente del riesgo y apoyando la toma de decisiones dentro de la institución.

En consecuencia, la propuesta reúne las condiciones necesarias para su implementación y representa una alternativa factible para fortalecer la gestión del riesgo de crédito en el Banco Nacional de Panamá.

5.12 Síntesis del Capítulo

En el presente capítulo se desarrolló la propuesta de intervención orientada al fortalecimiento de la gestión del riesgo de crédito del Banco Nacional de Panamá. La propuesta fue elaborada tomando como base los resultados obtenidos durante la investigación y responde a las oportunidades de mejora identificadas en el análisis realizado.

El modelo integra componentes relacionados con la evaluación crediticia, la clasificación del riesgo, el monitoreo permanente, las alertas tempranas y el seguimiento continuo, con el

propósito de fortalecer la administración del riesgo de crédito y apoyar la toma de decisiones institucionales.

Asimismo, se presentaron los recursos necesarios para su implementación, la estrategia de aplicación, los indicadores de seguimiento, los beneficios esperados y la viabilidad de la propuesta, demostrando que el modelo puede incorporarse de manera gradual a los procesos actuales de la institución.

En consecuencia, la propuesta constituye una herramienta práctica y aplicable que contribuye al fortalecimiento de la gestión del riesgo de crédito, favoreciendo una administración más organizada, preventiva y alineada con las mejores prácticas del sector bancario.

CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como propósito diseñar un modelo de riesgo de crédito orientado al fortalecimiento de la gestión crediticia del Banco Nacional de Panamá. Para alcanzar este objetivo, se realizó una revisión de los fundamentos teóricos y del marco regulatorio aplicable, así como un diagnóstico de la situación actual de la gestión del riesgo de crédito mediante la revisión documental y el análisis de la información obtenida durante el proceso investigativo.

Los resultados permitieron identificar que la institución cuenta con procedimientos establecidos para la evaluación y administración del riesgo de crédito; sin embargo, también se evidenciaron oportunidades de mejora relacionadas con la estandarización de los procesos, el monitoreo continuo de la cartera, la integración de la información y la incorporación de mecanismos de alertas tempranas que permitan fortalecer la toma de decisiones y prevenir el deterioro de las operaciones crediticias.

Con base en estos hallazgos, se elaboró una propuesta de intervención consistente en un modelo de riesgo de crédito estructurado, diseñado de acuerdo con las necesidades institucionales del Banco Nacional de Panamá y sustentado en las mejores prácticas internacionales y en la normativa vigente. El modelo integra componentes de evaluación crediticia, clasificación del riesgo, monitoreo permanente, alertas tempranas, responsabilidades institucionales e indicadores de seguimiento, con el propósito de contribuir al fortalecimiento de la gestión del riesgo de crédito.

En consecuencia, se concluye que la implementación progresiva del modelo propuesto puede convertirse en una herramienta de apoyo para mejorar la administración del riesgo de crédito, favoreciendo una toma de decisiones más objetiva, un seguimiento más eficiente de la

cartera y una mayor capacidad institucional para prevenir situaciones de incumplimiento. Asimismo, la investigación cumple con los objetivos planteados y aporta una propuesta práctica que puede servir como referencia para el fortalecimiento de la gestión crediticia dentro del Banco Nacional de Panamá.

RECOMENDACIONES

Con base en los resultados obtenidos durante la investigación y en la propuesta de intervención presentada, se formulan las siguientes recomendaciones:

1. Implementar de manera gradual el modelo de riesgo de crédito propuesto, iniciando con un plan piloto, con el fin de evaluar su funcionamiento antes de extenderlo a otras dependencias del Banco Nacional de Panamá.
2. Fortalecer los procesos de evaluación crediticia mediante la aplicación de criterios estandarizados que permitan mejorar la objetividad y uniformidad en el análisis de las solicitudes de crédito.
3. Reforzar el monitoreo permanente de la cartera crediticia, estableciendo revisiones periódicas que faciliten la identificación oportuna de posibles señales de deterioro y permitan adoptar acciones preventivas.
4. Incorporar indicadores de alertas tempranas que apoyen la detección anticipada de riesgos potenciales, contribuyendo a una gestión más eficiente y preventiva de la cartera de créditos.
5. Promover programas de capacitación continua para el personal que participa en los procesos de evaluación, seguimiento y administración del riesgo de crédito, con el propósito de fortalecer sus competencias y mantener actualizados sus conocimientos sobre la normativa y las mejores prácticas del sector bancario.
6. Realizar evaluaciones periódicas del modelo propuesto con el fin de introducir los ajustes que resulten necesarios, considerando los cambios en la normativa bancaria, el entorno económico y las necesidades operativas de la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Akerlof, G. A. (1970). The market for “lemons”: Quality uncertainty and the market mechanism. *The Quarterly Journal of Economics, 84*(3), 488–500.

Banco Nacional de Panamá. (2024). *Memoria anual 2023*. Banco Nacional de Panamá.

Basel Committee on Banking Supervision. (2023). *Principles for the management of credit risk*. Bank for International Settlements.

Castillo Ascencio, C. J. (2025). *La gestión de riesgo crediticio y su impacto en el proceso de otorgamiento de créditos de las cajas municipales de ahorro y crédito en la región Lambayeque, año 2023* [Tesis de maestría, Universidad de San Martín de Porres]. Repositorio Institucional de la Universidad de San Martín de Porres. Alicia

Cedeño Mera, R. S., & Pacheco Estrella, S. F. (2024). *Predicción de incumplimiento de préstamos para clientes de entidades bancarias* [Tesis de maestría, Universidad de las Américas]. Repositorio Digital de la Universidad de las Américas. Repositorio Digital UDLA

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. COSO.

Congreso de la República de Panamá. (1998). *Decreto Ley No. 9 de 26 de febrero de 1998, por el cual se reorganiza la Superintendencia de Bancos y se regula la actividad bancaria en Panamá*. Gaceta Oficial de la República de Panamá.

Forero Juan. (2016). *Propuesta de incorporación de un proceso de control integral de riesgo en las cooperativas de servicios múltiples y ahorro y crédito en Panamá* [Tesis de maestría, Universidad de Panamá].

Freire Sosa, M. E. (2026). *Determinantes del riesgo crediticio en la banca privada del Ecuador: Análisis de la morosidad bancaria y desarrollo de un modelo predictivo de alerta temprana* [Tesis de maestría, Universidad de las Américas]. Repositorio Digital de la Universidad de las Américas. Repositorio Digital UDLA

García González. (2023). *Efecto de la teoría contingencial en el modelo de gestión de riesgo integral de los bancos de Panamá* [Tesis doctoral, Universidad de Panamá].

Hull, J. C. (2023). *Risk management and financial institutions* (6th ed.). Wiley.

Jácome Parra, K. Y. (2026). *Análisis de los modelos para la gestión y evaluación del riesgo del crédito, partiendo de las experiencias actuales en Europa, América Latina y Ecuador, con el objeto de ser propuestos en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 de Latacunga* [Tesis de posgrado, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana. Repositorio Institucional UPS

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics, 3*(4), 305–360.

Mishkin, F. S., & Eakins, S. G. (2021). *Financial markets and institutions*. Pearson.

Rose, P. S., & Hudgins, S. C. (2021). *Bank management & financial services* (10th ed.). McGraw-Hill Education.

Saunders, A., & Allen, L. (2020). *Credit risk management in and out of the financial crisis: New approaches to value at risk and other paradigms* (3rd ed.). Wiley.

Superintendencia de Bancos de Panamá. (2011). *Acuerdo No. 5-2011, por medio del cual se dictan disposiciones sobre administración integral de riesgos*. Superintendencia de Bancos de Panamá.

Superintendencia de Bancos de Panamá. (2013). *Acuerdo No. 4-2013, por medio del cual se establecen disposiciones sobre riesgo de crédito y clasificación de la cartera de préstamos*. Superintendencia de Bancos de Panamá.

Superintendencia de Bancos de Panamá. (2018). *Acuerdo No. 11-2018, por medio del cual se actualizan disposiciones relacionadas con la gestión de riesgos bancarios*. Superintendencia de Bancos de Panamá.

Toro Díaz. (2022). *Relación entre el riesgo crediticio y el total de colocaciones del sistema financiero bancario peruano, período 2015-2021* [Tesis, Universidad Privada de Tacna].

Yupanqui Pérez, S. J., & Bustamante Aguirre, R. (2025). *Propuesta de un modelo de gestión del riesgo crediticio y su influencia en la morosidad de los socios de la COOPAC Centrocoop Agencia Huancayo* [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Centro del Perú]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional del Centro del Perú.

ANEXOS

ANEXO A

GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Título de la investigación

Propuesta de un modelo de riesgo de crédito para fortalecer la gestión crediticia del Banco Nacional de Panamá.

Objetivo del instrumento

Recopilar información sobre los procesos actuales de evaluación, administración, monitoreo y control del riesgo de crédito en el Banco Nacional de Panamá, con el propósito de identificar oportunidades de mejora que sirvan de base para el diseño de la propuesta de intervención.

Dirigido a

Funcionarios del Banco Nacional de Panamá que participan en los procesos de evaluación, aprobación, seguimiento y administración del riesgo de crédito.

Datos generales del entrevistado

Código del entrevistado: _____

Cargo: _____

Área de trabajo: _____

Años de experiencia: _____

Fecha de la entrevista: _____

Preguntas

1. ¿Cómo se desarrolla actualmente el proceso de evaluación de las solicitudes de crédito en el Banco Nacional de Panamá?
2. ¿Cuáles son los principales criterios utilizados para aprobar o rechazar una solicitud de crédito?
3. ¿Cómo se realiza el seguimiento de los créditos una vez que han sido otorgados?
4. ¿Qué dificultades considera que existen actualmente en la gestión del riesgo de crédito?
5. ¿Los mecanismos actuales permiten identificar oportunamente posibles riesgos de incumplimiento? Explique su respuesta.
6. ¿Qué importancia tiene la coordinación entre las diferentes áreas involucradas en el proceso crediticio?
7. Desde su experiencia, ¿qué aspectos deberían fortalecerse para mejorar la administración del riesgo de crédito?
8. ¿Considera que la implementación de un modelo estructurado de riesgo de crédito contribuiría a mejorar la toma de decisiones? ¿Por qué?
9. ¿Qué indicadores considera importantes para detectar oportunamente un posible deterioro de la cartera de crédito?
10. ¿Qué recomendaciones propondría para fortalecer la gestión del riesgo de crédito en el Banco Nacional de Panamá?

Observaciones

Fuente: Elaboración propia (2026).

ANEXO B

MATRIZ DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

Objetivo

Organizar y analizar la información obtenida de las fuentes documentales consultadas para fundamentar el marco teórico, el marco normativo y la propuesta de intervención relacionada con la gestión del riesgo de crédito en el Banco Nacional de Panamá.

Documento consultado	**Aspecto analizado**	**Aporte a la investigación**
COSO ERM (2017)	Gestión integral de riesgos	Sirvió como base para la estructura del modelo de riesgo de crédito propuesto.
Hull (2023)	Riesgo financiero y riesgo de crédito	Fundamentó los conceptos relacionados con la evaluación y administración del riesgo de crédito.
Saunders y Allen (2020)	Gestión del riesgo de crédito	Respaldó los procesos de monitoreo, control y alertas tempranas incorporados en la propuesta.
Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2019)	Buenas prácticas internacionales	Orientó el diseño de procedimientos preventivos para fortalecer la gestión del riesgo de crédito.
Acuerdo No. 4-2013	Gestión del riesgo de crédito	Sustentó los lineamientos regulatorios aplicables al proceso de evaluación crediticia.
Acuerdo No. 11-2018	Administración de riesgos bancarios	Apoyó el diseño de mecanismos de seguimiento y control del riesgo de crédito.

Documento consultado	Aspecto analizado	Aporte a la investigación
Decreto Ley No. 9 de 1998	Marco legal del sistema bancario panameño	Proporcionó el fundamento jurídico del sistema bancario dentro del contexto nacional.

Nota. Elaboración propia (2026), con base en COSO ERM (2017), Hull (2023), Saunders y Allen (2020), Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2019), Acuerdo No. 4-2013, Acuerdo No. 11-2018 y Decreto Ley No. 9 de 1998.

ANEXO C

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título de la investigación:

Propuesta de un modelo de riesgo de crédito para fortalecer la gestión crediticia del Banco Nacional de Panamá.

Problema general	Objetivo general	Objetivos específicos	Técnica e instrumento
¿Cómo fortalecer la gestión del riesgo de crédito en el Banco Nacional de Panamá, mediante el diseño de un modelo de riesgo de crédito?	Diseñar una propuesta de un modelo de riesgo de crédito para fortalecer la gestión crediticia del Banco Nacional de Panamá.	**1.** Analizar los procesos actuales utilizados por el Banco Nacional de Panamá para la evaluación y administración del riesgo de crédito.	Revisión documental y entrevista semiestructurada.
		2. Identificar los factores que inciden en la gestión del riesgo de crédito para determinar oportunidades de fortalecimiento dentro del proceso crediticio.	Revisión documental y entrevista semiestructurada.

		3. Diseñar una propuesta de un modelo de riesgo de crédito orientada al fortalecimiento de la gestión crediticia del Banco Nacional de Panamá.	Análisis de la información obtenida y elaboración de la propuesta de intervención.

Fuente: Elaboración propia (2026).