



SUPERINTENDENCIA DE BANCOS
DE LA REPÚBLICA DOMINICANA

1^{er.} CONGRESO INTERNACIONAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS DEL SECTOR BANCARIO DE LA REPÚBLICA DOMINICANA



SUPERINTENDENCIA DE BANCOS
DE LA REPÚBLICA DOMINICANA



1er. CONGRESO INTERNACIONAL
DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS
DEL SECTOR BANCARIO
DE LA REPÚBLICA DOMINICANA

Las opiniones emitidas en este libro,
son de la exclusiva responsabilidad
de los expositores y no comprometen
a la Superintendencia de Bancos
ni a sus funcionarios.

Índice de exposiciones

Introducción.....	9
-------------------	---

Retos y Perspectivas de la Gestión Integral de Riesgos

Dictada por el

Lic. Luis Armando Asunción,

superintendente de bancos de la República Dominicana y presidente del Consejo Centroamericano de Superintendentes de Bancos, de Seguros y de Otras Instituciones Financieras

17

- La Gestión Integral de Riesgos.....	18
- Antecedentes en materia de regulación.....	22
- Avances en el Continente Americano.....	31
- Experiencia de la República Dominicana.....	33
- Retos de la Gestión Integral de Riesgos.....	37
- Retos esenciales de las entidades de intermediación financiera.....	42

Gestión del Riesgo de Crédito desde la Perspectiva del Supervisor, Retos y Oportunidades

Dictada por

José Alejandro Arévalo Alburez,

superintendente de Bancos de Guatemala, vicepresidente del Consejo Centroamericano de Superintendentes de Bancos, de Seguros y de Otras Instituciones Financieras y vicepresidente de la Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas (ASBA)

47

- Análisis del Contexto y Coyuntura de la industria Bancaria.....	50
- La Política Crediticia, Responsabilidad del Consejo de Administración.....	57
Estándares de Gobierno Corporativo - Comité de Basilea.....	57
Organización y órganos de control.....	58
Créditos a partes vinculadas.....	61
Riesgo retorno.....	65
Beneficios del buen Gobierno Corporativo.....	66
- Enfoque de Riesgos Preventivos de la Regulación y Supervisión.....	67

- Reforma financiera internacional.....	67
- El Coeficiente de capital de Basilea.....	68
- El Enfoque Sistémico.....	69
- Organización y órganos de control.....	70
- Modelo de supervisión - enfoque basado en riesgo.....	74
- Principios básicos de una supervisión eficaz.....	76
- Marco regulatorio para la administración de riesgos.....	78
- Efectos de ajustes de cartera vencida en el indicador de morosidad del sistema financiero a septiembre 2016.....	81
- Los avalúos de garantía reales.....	83
- Pruebas de Estrés: Resultados.....	83
- El índice de precios.....	84
- Mitigadores de riesgo.....	85
- Preguntas del foro a José Alejandro Arévalo Arburez	88

Cyber Risk

Dictada por

Juan Carlos Reyes

Más de 15 años de experiencia en Ciberseguridad.

Miembro de HTCIA, ACFE, y ALIFC Delegado ante el subcomité JTC1/SC27, Analista forense certificado (GIAC), Auditor Líder ISO 27001, Certificado HIM-IS (Human Impact Management in Information Security.)

97

- El fraude de terceros.....	103
- Actividades de los Ciberdelincuentes.....	118

La Gestión de Riesgo Operacional en el Marco de un Nuevo Contexto Bancario

Dictada por

Ernesto Bazán

CEO Ernesto Bazán Training Corporation, Miembro de HTCIA, ACFE, y ALIFC Delegado ante el subcomité JTC1/SC27, Analista forense certificado (GIAC), Auditor Líder ISO 27001, Certificado HIM-IS, (Human Impact Management in Information Security.)

127

- Buen gobierno.....	128
- Estrategia.....	129
- Cultura.....	133
- Metodología.....	135
- Gestores.....	137
- Herramientas.....	139
- El entrenamiento.....	141
- Preguntas del foro a Ernesto Bazán.....	149

Panel: ¿Hacia dónde va La Gestión Integral de Riesgos de las Entidades Bancarias?

Panelistas:

Alain García-Dubus,
Director de Riesgos Scotiabank

Daniel Otero,
Vicepresidente Senior de Gestión Integral de Riesgo
Banco Múltiple BHD León, S.A.

Ernesto Bazán,
CEO de Ernestos Bazán Training Corporation

Melissa Jiménez,
Directora Depto. de Gestión de Riesgos y Estudios
Superintendencia de Bancos de la República Dominicana

Moderador:

Jesús Geraldo Martínez,
Gerente
Superintendencia de Bancos de la República Dominicana

- Panel: ¿Hacia dónde va La Gestión Integral de Riesgos de las Entidades Bancarias?..... 157





Introducción

La Superintendencia de Bancos de la República Dominicana se ha propuesto desarrollar anualmente un Congreso Internacional de Gestión Integral de Riesgos del Sector Bancario de la República Dominicana, con la finalidad de promover programas de capacitación que contribuyan al fortalecimiento de los procesos de gestión y control de los riesgos asociados a las actividades de intermediación financiera, a partir del análisis de las mejores prácticas internacionales y tendencias sobre desarrollo, implementación y monitoreo de los sistemas de gestión de riesgos, así como de los principios y estándares de un buen gobierno corporativo.

El Congreso está dirigido a los miembros de los consejos de administración y juntas de directores, así como para los presidentes ejecutivos, gerentes generales, y principales funcionarios responsables de la gestión de riesgos de las entidades de intermediación financiera, que son los llamados a velar por la seguridad y sostenibilidad de las instituciones que representan, contribuyendo, a su vez, con la estabilidad del sistema financiero.

Tras la realización del 1er. Congreso Internacional de Gestión Integral de Riesgos del Sector Bancario de la República Dominicana, celebrado el 25 de octubre de 2016, la Superintendencia de Bancos pone en circulación este libro, contentivo de los temas que fueron desarrollados y de las ponencias presentadas por un selecto grupo de expertos.

Dicho evento se desarrolló en un escenario dinámico e interactivo, donde predominó el intercambio de conocimientos y experiencias de supervisados y supervisores bancarios, con una amplia trayectoria profesional en países como Canadá, Perú, Argentina, Guatemala, Colombia, Panamá y, por supuesto, República Dominicana.

El primer capítulo del libro, versa sobre la conferencia titulada “Retos y Perspectivas de la Gestión Integral de Riesgos”, dictada

por el licenciado Luis Armando Asunción, superintendente de bancos de la República Dominicana y presidente del Consejo Centroamericano de Superintendentes de Bancos, de Seguros y de Otras Instituciones Financieras (CCSBSO).

En dicha disertación se define de manera clara y precisa el marco conceptual de la gestión integral de riesgos describe los antecedentes de la regulación sobre la Gestión Integral de Riesgos en el contexto de Basilea, así como los avances de la misma en el Continente americano, destacando la experiencia de la República Dominicana.

Como tópico central de la conferencia, el superintendente de bancos plantea que el gran reto de la gestión integral de riesgos, es conocer a plenitud el nivel de riesgo inherente a cada decisión y estar preparados para afrontarlo, tanto en situaciones normales, como en períodos de estrés. Asimismo, presenta, de manera específica, los retos de la gestión integral de riesgos a nivel de la regulación, de la supervisión y de las prácticas de las entidades de intermediación financiera.

Sobre lo anterior, Luis Armando Asunción destaca que en el ámbito de la regulación, el reto de la Administración Monetaria y Financiera es la modificación de la Ley Monetaria y Financiera No. 183-02, con la finalidad de establecer mecanismos más efectivos para la gestión de los riesgos de las entidades de intermediación financiera, y para la supervisión basada en riesgos, conforme a las recomendaciones del Comité de Basilea.

A nivel de la supervisión, señala que la Superintendencia de Bancos tiene el reto de continuar fortaleciendo la metodología de supervisión basada en riesgos, implementando mecanismos de supervisión más robustos y preventivos, que contribuyan a mejorar la calidad del desempeño de la función de gestión de riesgos y los procesos operativos de apoyo a la supervisión. Para las entidades de intermediación financiera, plantea diversos retos, tales como establecer un marco de gestión de riesgos que le permita gestionar efectivamente los riesgos a los que están expuestas, a nivel individual

y del conglomerado o grupo financiero al que pertenece, tanto en el curso normal de sus operaciones como en situaciones de vulnerabilidad o periodos de estrés; evaluar de manera continua la idoneidad y adecuación de los accionistas, miembros del Consejo, Alta Gerencia y del personal clave, así como implementar de manera proactiva estándares de buenas prácticas, a los fines de desarrollar estrategias, metodologías y procesos de gestión de riesgos, conforme a la evolución de sus operaciones.

El segundo capítulo, contiene la ponencia desarrollada por José Alejandro Arévalo Alburez, superintendente de bancos de Guatemala, vicepresidente del Consejo Centroamericano de Superintendentes de Bancos, de Seguros y de Otras Instituciones Financieras (CCSBSO), y vicepresidente de la Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas (ASBA), sobre la “Gestión del Riesgo de Crédito desde la Perspectiva del Supervisor, Retos y Oportunidades”, en la cual plantea que, conforme a los estándares de gobierno corporativo del Comité de Basilea, el Consejo de Administración y la Alta Gerencia son los responsables de definir políticas de créditos, que establezcan los límites de exposición a riesgos y asegurar el cumplimiento de los mismos.

En este sentido, señala que esas políticas deben establecer los procedimientos de instrumentación, evaluación, formalización y gestión de créditos, el mercado objetivo, los límites de exposición para cada tipo de negocio y área geográfica, entre otros factores, así como los niveles de aprobación de los créditos, de acuerdo a una escala de montos definida. Asimismo, destaca la importancia de un enfoque de riesgos preventivo a nivel de la regulación y supervisión, y de que el Consejo y la Alta Gerencia aseguren el cumplimiento de las políticas de créditos y procesos internos definidos, además de verificar que se cumplan las disposiciones regulatorias correspondientes.

En el tercer capítulo, corresponde a la conferencia “Cyber Risk”, dictada por el Juan Carlos Reyes, quien es CEO del Grupo Schart Latinoamérica y Director de Anti Fraude. En dicha disertación se analiza los aspectos generales del riesgo cibernético, las experiencias

en términos de investigación de delitos y riesgos informáticos, la exposición de filtración de datos, tanto personales como institucionales. En ese contexto, el expositor plantea que el riesgo no es solo de pérdida de dinero, sino de la información, explica las amenazas e impactos de las nuevas tecnologías, en relación a la persistencia y sofisticación de los ataques cibernéticos.

En el cuarto capítulo, versa sobre la conferencia dictada por Ernesto Bazán, CEO de Ernesto Bazán Training Corporation, relativa a “La Gestión de Riesgo Operacional en el Marco de un Nuevo Contexto Bancario”, en la cual responde a la pregunta: “¿Qué se necesita para una gestión efectiva de riesgo operativo?, a través del desarrollo de los pilares fundamentales para una gestión efectiva de dicho riesgo. Éstos incluyen un marco efectivo de Gobierno Corporativo, estrategias de gestión de riesgos, cultura de riesgos, metodologías para identificar, analizar y valorar los riesgos, gestores de riesgos, herramientas de análisis, y entrenamiento efectivo.

En el quinto capítulo, se presentan las interacciones del panel “Hacia dónde va la Gestión Integral de Riesgos de las Entidades Bancarias”, moderado por el gerente de la Superintendencia de Bancos, Jesús Geraldo Martínez, con la participación de Alain García-Dubus, director de Gestión de Riesgos en The Bank of Nova Scotia, sucursal República Dominicana; Daniel Otero, vicepresidente Senior de Gestión Integral de Riesgo en el Banco Múltiple BHD-León, S.A.; Ernesto Bazán, CEO de Ernesto Bazán Training Corporation; y Melissa Jiménez, directora del Departamento de Gestión de Riesgos y Estudios de la Superintendencia de Bancos de la República Dominicana.

Finalmente, el gerente de la Superintendencia de Bancos, Jesús Geraldo Martínez, dicta las palabras de cierre del Congreso, expresando de manera sucinta y objetiva, las conclusiones fundamentales de las cuatro conferencias que se desarrollaron durante el evento, y precisando las perspectivas de la Superintendencia de Bancos en relación a la Gestión Integral de Riesgos de las entidades de intermediación financiera.





ores

os riesgos

Com

ra



Retos y Perspectivas de la Gestión Integral de Riesgos

Conferencia dictada por el
Lic. Luis Armando Asunción,
superintendente de bancos
de la República Dominicana y
presidente del Consejo Centroamericano
de Superintendentes de Bancos, de Seguros y
de Otras Instituciones Financieras



1er. CONGRESO INTERNACIONAL
DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS
DEL SECTOR BANCARIO
DE LA REPÚBLICA DOMINICANA



**1er. CONGRESO INTERNACIONAL
DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS
DEL SECTOR BANCARIO
DE LA REPÚBLICA DOMINICANA**

Inicio estas palabras expresando mi sincero agradecimiento por la asistencia de ustedes a este “*1er. Congreso Internacional de Gestión Integral de Riesgos del Sector Bancario*”, que realizamos en el marco de las actividades conmemorativas del Sexagésimo Noveno (69º) aniversario de la fundación de la Superintendencia de Bancos de la República Dominicana.

La evolución del mercado y el desarrollo de nuevos productos y servicios financieros han reflejado que avanzar en el mejoramiento de la gestión de riesgos de las entidades de intermediación financiera es una necesidad, que se ha visto reforzada por los nuevos estándares y requerimientos regulatorios, y cuya efectividad requiere del compromiso y esfuerzo de todas las partes involucradas, es decir, de los Miembros del Consejo de Administración, de la Alta Gerencia, de los miembros de los comités y encargados de las áreas de riesgos, así como del personal técnico responsable del proceso de gestión de riesgos.

Desde este Organismo Supervisor, entendemos que analizando las tendencias de la gestión integral de riesgos, las responsabilidades y roles del gobierno corporativo, así como, compartiendo experiencias y visiones sobre esta materia, se contribuye a la implementación de buenas prácticas y mejoras continuas en los procesos de gestión de riesgos, que favorecen la sostenibilidad, el crecimiento y la consolidación individual de las entidades de intermediación financiera y del sistema financiero en su conjunto.

Con este objetivo, la Superintendencia de Bancos de la República Dominicana, ha reunido en este Congreso a un selecto grupo de expertos (reguladores, supervisores, expertos independientes, y los responsables de la gestión integral de riesgos en entidades de intermediación financiera) para compartir sus conocimientos y las experiencias adquiridas durante su trayectoria profesional en países como Canadá, Argentina, Guatemala, Colombia, Panamá y República Dominicana, así como, su visión sobre la gestión integral de riesgos de las entidades de intermediación financiera.

En el contexto de los objetivos de este Congreso, me referiré a los “Retos y Perspectivas de la Gestión Integral de Riesgos”, iniciando con su definición o marco conceptual, describiendo los antecedentes en materia de la regulación sobre gestión integral de riesgos, los avances de los países de América en la adopción de los estándares regulatorios y de buenas prácticas de gestión integral de riesgos, así como los retos de la gestión integral de riesgos, con énfasis en las necesidades de mejoras a la regulación, la supervisión y las prácticas de las entidades de intermediación financiera de la República Dominicana.

La Gestión Integral de Riesgos

"Proceso integrado, diseñado para reconocer anticipadamente eventos potenciales que puedan afectar a las entidades, gestionar y trabajar oportunamente los riesgos dentro de los niveles aceptados y proporcionar una seguridad razonable para el logro de los objetivos de negocios de las entidades financieras."

En un entorno financiero que evoluciona constantemente con el desarrollo de nuevos productos y servicios financieros acordes con las necesidades de los clientes y la dinámica del mercado, la gestión de riesgos adquiere mayor importancia ante la cantidad y diversidad de eventos que se presentan y ocurren, y el impacto que los riesgos generan en la rentabilidad y productividad de las entidades afectadas.

Las entidades de intermediación financiera están expuestas a diversos tipos de riesgos, que provienen de fuentes internas y

externas, que a su vez se manifiestan de diferentes formas. Son de fuentes internas los riesgos relacionados con el ambiente de control y los procesos operativos de las entidades, es decir, las personas y el uso adecuado de los recursos físicos, tecnológicos y económicos. Son de fuentes externas los riesgos ocasionados por la ocurrencia de eventos ajenos al control de la entidad, que pueden alterar el desarrollo normal del negocio.

Dada la naturaleza de sus operaciones, las entidades están expuestas a *Riesgo de Crédito*, asociado a la posibilidad de incurrir en pérdidas por el incumplimiento de pago de las obligaciones contraídas por los deudores.

Riesgo de Contraparte: cuando una de las partes de un contrato financiero sea incapaz de cumplir con las obligaciones financieras contraídas, haciendo que la otra parte del contrato incurra en una pérdida.

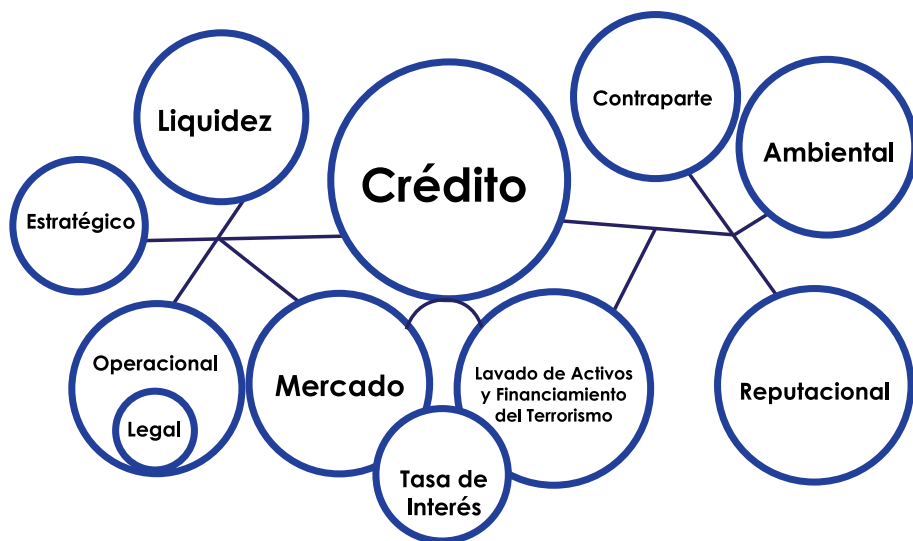
Riesgo de Liquidez: por la posibilidad de falta de liquidez o escasez de fondos para cumplir con sus obligaciones exigibles en el corto plazo.

Riesgo de Tasa de Interés: originado por fluctuaciones en las tasas de interés de activos y pasivos, generen pérdidas que puedan afectar los resultados, el patrimonio y la solvencia de las entidades.

Riesgo de Mercado: relativo a pérdidas en el valor de los activos, causadas por movimientos en el nivel o la volatilidad de los precios del mercado.

Riesgo Operacional: producto de la falta de adecuación o fallas de los procesos, personas o sistemas internos, o por causa de acontecimientos externos.

Riesgo Legal: que es la posibilidad de incurrir en pérdidas como consecuencia de fallas en contratos y transacciones que pueden afectar el funcionamiento de una entidad, derivadas de error, dolo, negligencia o imprudencia en la concertación, instrumentación,



formalización o ejecución de contratos y transacciones; además de incumplimientos de las leyes y normativas aplicables.

Riesgo Estratégico: definido como el impacto actual y futuro en los ingresos y el capital de las entidades que podría surgir producto de decisiones adversas de negocios, aplicación indebida de las decisiones o falta de capacidad de respuesta a los cambios del sector.

Riesgo de Lavado de Activos: entendido como el daño económico potencial que sufre un sujeto obligado, en este caso las entidades, por su propensión a ser utilizada para el lavado de activos y el financiamiento de actividades terroristas.

Riesgo Reputacional: asociado a la ocurrencia de situaciones que puedan reducir la confianza y credibilidad de los clientes, accionistas, empleados o público en general, además de afectar negativamente el capital, los resultados y las perspectivas de desarrollo de negocios de una entidad.

Finalmente, dentro de los riesgos a que pueden estar expuestas las entidades de intermediación financiera, citamos el *Riesgo Ambiental*, asociado a la posibilidad de que se produzcan daños materiales en

el medio ambiente debido a un fenómeno natural o a una acción humana que pudiese afectar a un cliente, reducir el valor de las garantías y la capacidad de recuperación de recursos de la entidad, y a la ocurrencia de pérdidas como consecuencia de posibles multas o sanciones impuestas por incumplimientos a las legislaciones y normativas medioambientales.

En este contexto, las entidades de intermediación financiera deben contar con un marco global para la gestión integral de riesgos, que comprenda un conjunto de estrategias, políticas, procesos y procedimientos, así como una estructura organizacional, sistemas de información, metodologías y herramientas, que les permitan identificar, cuantificar, evaluar, vigilar, controlar o mitigar e informar de manera oportuna todos los riesgos materiales a los que se encuentran expuestas, que les permitan, evaluar la suficiencia de su capital y liquidez de acuerdo con su perfil de riesgos y las condiciones macroeconómicas y de mercado.



La implementación de procesos efectivos de gestión de riesgos implica cambios en los esquemas de toma de decisiones, requiere la eliminación de ciertos paradigmas, así como la creación de una cultura de gestión de riesgos en todos los niveles de la entidad, que involucre al Consejo, la Alta Gerencia y alcance hasta el último nivel de la estructura organizacional de la entidad. Particularmente, la efectividad de la gestión integral de riesgos está directamente relacionada con un sistema de gobernanza eficaz, que constituye un elemento esencial para la operación solvente y segura de las entidades.

Es así que, la calidad de la gestión de riesgos constituye un eje de actuación prioritario para la obtención de resultados económicos, creación de valor para el accionista y para asegurar la sostenibilidad y permanencia de las entidades en el tiempo y, en consecuencia, la seguridad de los depósitos y confianza del público en el sistema financiero.

Antecedentes en materia de regulación

"Los Acuerdos de Basilea son recomendaciones sobre regulación y supervisión bancaria emitidas por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, establecido a finales de 1974 por los gobernadores de los bancos centrales de los países del G-10."

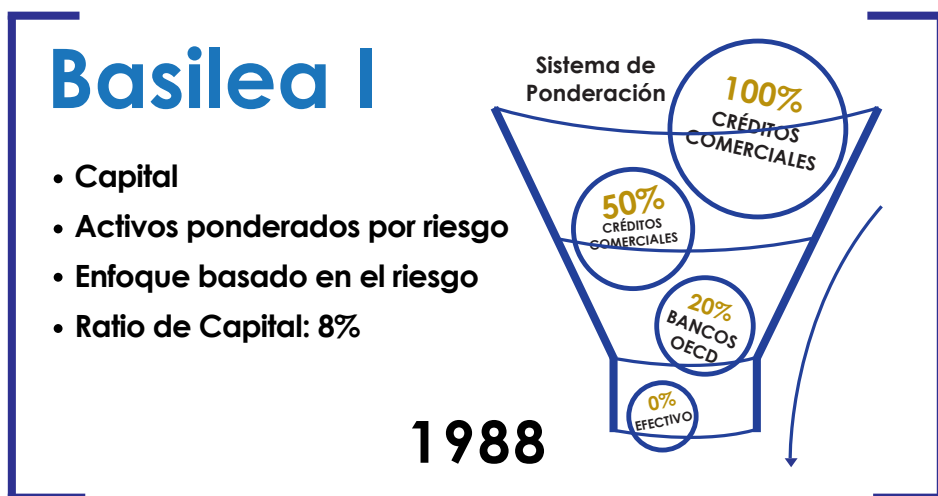
En respuesta a las perturbaciones de los mercados financieros internacionales, luego del colapso del sistema Bretton Woods de tasas de cambio manejadas, que generó pérdidas significativas y cierre de importantes bancos en Estados Unidos y Europa, por que tenían grandes posiciones desfavorables en monedas extranjeras.

Comité de Basilea

Objetivo del Comité:

- ➡ Mejorar la estabilidad financiera.
- ➡ Fortalecer la calidad de la supervisión.
- ➡ Crear mejores sistemas de alerta temprana.
- ➡ Mejorar los sistemas de alerta temprana.
- ➡ Recomendaciones de normas.

El Comité de Basilea fue diseñado como un foro para la cooperación regular entre sus países miembros en materia de supervisión bancaria, y su objetivo es mejorar la estabilidad financiera mediante el fortalecimiento de los conocimientos técnicos y la calidad de la supervisión bancaria en todo el mundo. Para alcanzar dichos objetivos, entre otras acciones, el Comité establece normas mínimas para la regulación y supervisión de los bancos, las cuales han sido adoptadas progresivamente en casi todos los países como el estándar internacional de buenas prácticas de regulación y supervisión bancaria.



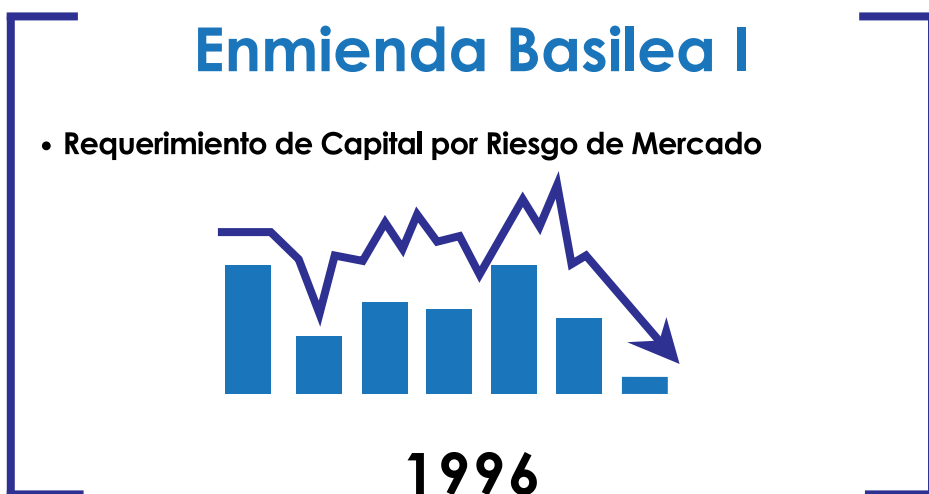
Basilea I, que entró en vigencia en 1988, estableció el primer marco normativo internacional para regular la estabilidad y solvencia de los sistemas financieros.





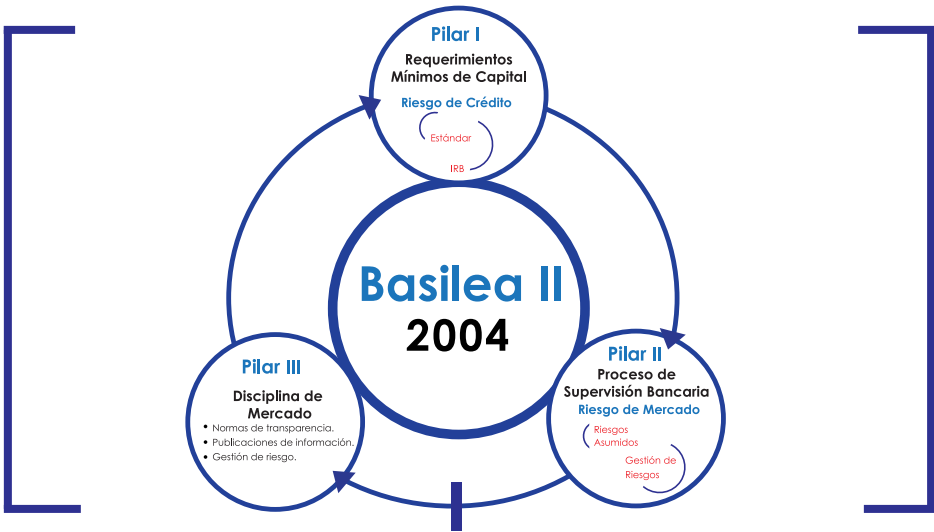
**1^{er.} CONGRESO INTERNACIONAL
DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS
DEL SECTOR BANCARIO
DE LA REPÚBLICA DOMINICANA**

Estableció originalmente requerimientos mínimos de capital basados exclusivamente en la exposición a riesgo de crédito o contraparte y, en la enmienda realizada en 1996 posteriormente fue introducido el requerimiento de capital por riesgo de mercado. Dicho marco dispuso que las entidades financieras mantengan un capital mínimo de 8% de sus activos ponderados por riesgo, considerando tanto los registrados en el balance como la exposición reflejada en operaciones contingentes.

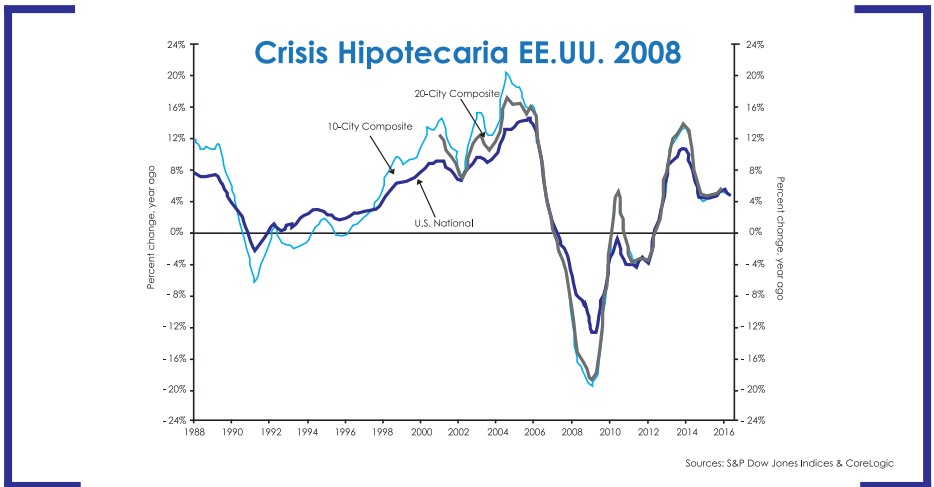


Basilea II, entró en vigencia en junio de 2004, y fortaleció el cálculo cuantitativo de las exigencias de capital regulatorio más sensible al riesgo, e incorporó la necesidad de profundizar el proceso de supervisión bancaria en base a las buenas prácticas de gestión de riesgos, mejorado con una mayor disciplina de mercado, sustentada en el fortalecimiento de la difusión de información.

En adición, Basilea II estableció la responsabilidad de la Alta Dirección de las entidades financieras de garantizar que las mismas cuenten con un nivel de capital suficiente para cubrir sus riesgos, cumpliendo además con los requerimientos mínimos establecidos. Este marco fue diseñado para mejorar la forma en que los requisitos de capital reflejan los riesgos subyacentes y para responder mejor a



la innovación y los cambios en el sistema financiero, implementando mejoras continuas en la medición y control de riesgos.



Posteriormente, el impacto de la crisis hipotecaria de 2008 en los Estados Unidos, cuyas repercusiones se expandieron por todo el sistema financiero internacional, dejando como resultado una profunda recesión económica global de magnitudes históricas, puso en evidencia los excesivos niveles de apalancamiento, la insuficiencia de colchones de liquidez, las debilidades en el gobierno

corporativo y en la gestión de riesgos de la banca global, así como, una estructura de incentivos inapropiados.

Basilea III

Plantea una mejora a la regulación prudencial de riesgos orientada a mejorar la calidad del capital para enfrentar los riesgos

- **Nueva definición de capital regulatorio.**
- **Mayor cantidad y mejor calidad.**
- **Aumento del ratio de capital.**
- **Colchón de conservación del capital.**
- **Colchón de capital anticíclico (nacional).**

2010

En este contexto, el Comité de Basilea desarrolló el nuevo marco regulatorio de capital conocido como Basilea III, que entró en vigencia a finales de 2010, en el cual se introducen nuevos requisitos regulatorios de liquidez y apalancamiento, con la finalidad de fortalecer la capacidad de resistencia de las entidades en períodos de estrés en el ámbito económico y financiero.

Basilea III propone una definición más estricta de capital, haciendo mayor énfasis en la cantidad y calidad del capital, mediante el incremento de los requerimientos mínimos de capital ordinario (compuesto por acciones comunes y utilidades retenidas).

Con estos cambios, el Comité de Basilea mejoró la composición y calidad del capital, pues se incrementa el capital disponible que permite absorber pérdidas cuando la entidad es todavía solvente. Además, el marco de Basilea III propone requerimientos adicionales de capital, mediante el establecimiento de colchones de conservación de capital y cíclico, los cuales crean restricciones a la participación de los bancos en los auges de crédito de todo el sistema con el fin de reducir sus pérdidas en periodos de contracción del crédito.

En este sentido, Basilea III plantea una mejora sustancial en la regulación prudencial de riesgos, orientada a mejorar la capacidad del sector bancario para enfrentar posibles perturbaciones derivadas de la tensión financiera y económica; mejorar los principios de Gobierno Corporativo y la gestión de riesgos; así como fortalecer la transparencia de los bancos.

En el año 2012, el Comité de Basilea revisó y actualizó los Principios Básicos para una Supervisión Bancaria Eficaz, tomando en cuenta los cambios más significativos en los mercados financieros internacionales y en el ámbito regulador, incluidas las lecciones de la crisis financiera y nuevas mejoras en la Supervisión Basada en Riesgos, con el objetivo de elevar el nivel de la supervisión bancaria, asegurando su continuidad y coherencia ante los cambios del entorno.

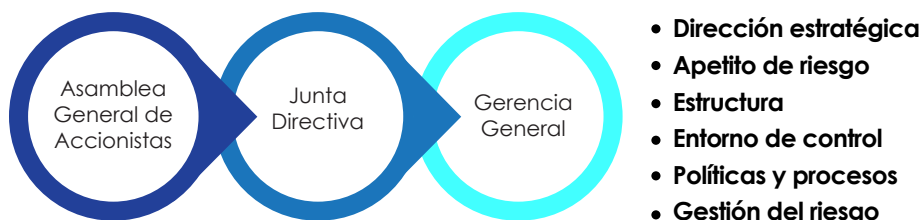
Como resultado, los Principios Básicos fueron reorganizados y reforzados, enfatizando las buenas prácticas de Gobierno Corporativo, que representan la base de una gestión de riesgos eficaz y de la confianza del público en las entidades individuales y en el sistema financiero en su conjunto.

La versión revisada de los Principios Básicos de Basilea incluyó un nuevo principio centrado en criterios para la gobernanza eficaz y buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

Como parte de la reorganización antes referida, el Principio Básico 14, ahora relativo al “Gobierno Corporativo”, establece lo siguiente: “El supervisor determina que los bancos y grupos bancarios cuentan con sólidas políticas y procesos en materia de gobierno corporativo que abarcan, por ejemplo, la dirección estratégica, la estructura de grupo y organizativa, el entorno de control, las atribuciones del Consejo y la Alta Dirección, así como las retribuciones. Estas políticas y procesos están en consonancia con el perfil de riesgo y la importancia sistémica del banco.”

Principios Básicos para una Supervisión Bancaria Eficaz

Principio Básico 14: Gobierno Corporativo



2012

Igualmente, incluyó el Principio Básico 15, relativo a “Proceso de Gestión del Riesgo”, el cual establece que: “El Supervisor determina que los bancos cuentan con un proceso integral de gestión del riesgo (que incluye una eficaz vigilancia por parte del Consejo y la Alta Dirección) para identificar, cuantificar, evaluar, vigilar, informar y controlar o mitigar, oportunamente, todos los riesgos significativos, y para evaluar la suficiencia de su capital y liquidez, en relación con su perfil de riesgo y la situación macroeconómica y de los mercados. Esto abarca el desarrollo y examen de mecanismos de contingencia (incluidos planes de recuperación robustos y creíbles cuando proceda), que tengan en cuenta las circunstancias específicas del banco. El proceso de gestión del riesgo está en consonancia con el perfil de riesgo y la importancia sistémica del banco.”

El proceso de Gestión Integral de Riesgos debe ser continuo y procurar que las actividades de la entidad estén en línea con su apetito de riesgo y con sus estrategias de negocios.

En el marco de dicho proceso, el Consejo y la Alta Gerencia, son los responsables de establecer y supervisar los objetivos estratégicos, el apetito y nivel de tolerancia al riesgo, así como el sistema de gestión de riesgos que ejecutará la entidad.

Principios Básicos para una Supervisión Bancaria Eficaz

PB15: Proceso de Gestión del Riesgo



Avances en el Continente Americano

La mayoría de los países del Continente Americano han desarrollado normativas dirigidas a regular los aspectos mínimos que deben considerar las entidades de intermediación financiera, en materia de gestión integral de riesgos.

Las normativas vigentes en estos países pueden analizarse en función del período de emisión, segmentando aquellas disposiciones que fueron establecidas antes y después de septiembre de 2012, periodo en el cual, según indicamos anteriormente, el Comité de Basilea publicó la versión revisada de los Principios Básicos para

una Supervisión Bancaria Eficaz, que incluyó el Principio sobre el Proceso de Gestión de Riesgos.

Previo a la actualización de los Principios Básicos de Basilea, países como Venezuela, Panamá, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Ecuador, Perú y Uruguay, emitieron sus normativas sobre gestión integral de riesgos. En dichas normativas, la definición del estándar del proceso de Gestión Integral de Riesgos incluye la identificación, evaluación, medición, control, monitoreo, así como la preparación de informes. Además, se resalta la responsabilidad y roles que deben desempeñar el Consejo, el Comité de Gestión de Riesgos y la Alta Gerencia de las entidades; y se estableció que la Auditoría Interna debe vigilar la adecuación del Proceso de Gestión Integral de Riesgos.

Luego de la revisión y actualización de los Principios Básicos de Basilea del año 2012, Canadá, México, Nicaragua, Argentina y nuestro país, República Dominicana, tomaron iniciativas para la emisión y actualización de las normativas sobre Gestión Integral de Riesgos. Para ambos grupos de países, las normativas abordan aspectos claves, establecidos por el Comité de Basilea como estándares de buenas prácticas de gestión integral de riesgos, tales como, la delimitación del rol del Consejo Directivo y de la Alta Gerencia en la gestión de riesgos de las entidades; el establecimiento de un marco de gestión integral que promueva una cultura de riesgos en todos los niveles de la entidad; una estructura formal para la gestión integral de riesgos; la definición del apetito de riesgo que la entidad está dispuesta a asumir; el establecimiento de un sistema de gestión de riesgos; de políticas, procesos y sistemas de control; el diseño de programas de cumplimiento y de auditoría interna; un sistema de información gerencial; así como, un proceso interno, integrado y global para evaluar la adecuación de su capital en función de su apetito por el riesgo, perfil de riesgos y entorno operativo.

Experiencia de la República Dominicana

En el caso específico de la República Dominicana, con la promulgación de la Ley Monetaria y Financiera No. 183-02, de fecha 21 de noviembre de 2002, fueron sentadas las bases para la instauración de las normativas de gestión de riesgos, a través de la aprobación por parte de la Junta Monetaria de un conjunto de reglamentos que, de manera individual, han establecido requerimientos y lineamientos mínimos que deben observar las entidades de intermediación financiera para la gestión de los riesgos a los que están expuestas en el desarrollo de sus operaciones.

Estas normativas emitidas por la Junta Monetaria han alcanzado su objetivo al implantar mecanismos y procedimientos que permiten la medición, evaluación y control de los riesgos inherentes a las actividades que realizan las entidades de intermediación financiera. Sin embargo, la evolución del mercado financiero, el desarrollo de nuevos estándares de regulación y supervisión, incluidas las recomendaciones del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, han puesto en evidencia la necesidad de migrar hacia una mayor integración en la gestión de riesgos, con un carácter prospectivo del riesgo consolidado, que promueva el diseño de estrategias de cobertura de riesgos ante eventos inesperados y adversos.

En este sentido, esta Superintendencia de Bancos, con el apoyo de los honorables miembros de la Junta Monetaria, hemos impulsado, de manera conjunta, el proceso de modificación y actualización continua del marco normativo del sistema financiero, con una visión de gestión integral de riesgos, acorde al modelo de supervisión basada en riesgos, a la evolución del mercado y a las mejores prácticas internacionales.

En el marco de dicho proceso, fue aprobada la modificación del Reglamento de Gobierno Corporativo, mediante la Primera Resolución de la Junta Monetaria, de fecha 2 de julio de 2015, que

estableció los principios y lineamientos que sirven de apoyo a las entidades de intermediación financiera, para la implementación de sanas prácticas de Gobierno Corporativo, conforme a los estándares internacionales sobre la materia y acorde a su naturaleza, tamaño, complejidad y perfil de riesgos.

En este reglamento, fueron definidos los criterios y normas mínimas que deben adoptar las entidades de intermediación financiera para el asentamiento de un sistema de gobernanza eficaz, que precise los roles de los órganos del Consejo y de la Alta Gerencia, que comprenda la delegación de poderes, el régimen de responsabilidad y la separación de funciones, propios de un adecuado sistema de control interno y gestión de riesgos, estableciendo de manera clara y precisa, lo siguiente:

El marco de Gobierno Corporativo de las entidades de intermediación financiera, que debe contar con sistemas de gestión de riesgos y controles internos suficientes y efectivos, que contribuyan a mitigar los riesgos inherentes a sus actividades; prevenir y detectar a tiempo errores materiales e irregularidades; y tomar decisiones informadas, considerando, entre otros aspectos, el apetito y nivel de tolerancia a los riesgos aprobados por el Consejo.

Los requerimientos mínimos para la composición del Consejo, conforme a la estructura de cada entidad y, particularmente, requiriere independencia entre los miembros del Consejo, por lo que las entidades de intermediación financiera deben garantizar una composición que evite las influencias del Presidente o de cualquier otro de sus miembros en la toma de decisiones de los demás integrantes.

El requerimiento de que los miembros del Consejo estén calificados para ejercer sus funciones; que comprendan claramente sus roles en el Marco de Gobierno Corporativo y que sean capaces de ejercer un juicio objetivo e independiente acerca de las metas, estrategias y otros asuntos de la entidad de intermediación financiera. En este tenor, requiriere que por lo menos el 40% de los miembros del Consejo sean profesionales, con experiencia en el área financiera, económica o empresarial.

Gobierno Corporativo

- Roles del Consejo y la Alta Gerencia
- Delegación de poderes
- Régimen de responsabilidad
- Separación de funciones
- Sistemas de gestión de riesgos
- Controles internos
- Prevenir y detectar a tiempo errores
- Toma decisiones informadas
- Apetito y nivel de tolerancia a los riesgos
- Independencia miembros del Consejo 40 %
miembros área financiera Responsabilidad

Establece *la responsabilidad en los miembros del Consejo y la Alta Gerencia*, de supervisar y gestionar permanentemente todos los riesgos asociados a las funciones o servicios de la entidad, incluyendo aquellos que hayan sido tercerizados o subcontratados.

En adición a lo anterior, esta Superintendencia de Bancos está inmersa en la preparación del Proyecto de Reglamento sobre Lineamientos para la Gestión Integral de Riesgos, con el objeto de establecer criterios y lineamientos mínimos que deberán aplicar las entidades de intermediación financiera, desde la perspectiva consolidada del conglomerado o grupo financiero al que pertenezcan, para implementar y mantener procesos efectivos orientados a una adecuada gestión integral de sus riesgos, acorde a su naturaleza, tamaño, complejidad, perfil de riesgos e importancia sistémica.

Este proyecto de reglamento ha sido elaborado considerando todos los criterios del Principio Básico No. 15, denominado “Proceso de Gestión del Riesgo”, que ha establecido el Comité de Basilea.

Conforme a las mejores prácticas internacionales, el proyecto de reglamento establece aspectos fundamentales que deben observar las entidades de intermediación financiera, para un adecuado proceso de gestión de riesgos, lo que les permitirá contar con mecanismos eficaces para identificar, medir, monitorear, controlar, mitigar y comunicar los riesgos en que incurren, a tiempo y con eficiencia.

Esto así, porque se requiere que las entidades cuenten con políticas, normas y procedimientos, que describan la organización de la función de gestión de control de riesgos y las prácticas utilizadas para la identificación, medición, mitigación y monitoreo de los riesgos, contribuyendo a que los riesgos de similar naturaleza, sean evaluados de manera homóloga, tanto a lo interno de la entidad, como desde la perspectiva consolidada del conglomerado o grupo financiero.

De manera específica y puntual, el proyecto dispone la obligatoriedad de que las entidades cuenten con un proceso interno, integrado y global para evaluar la adecuación de su capital en función de su apetito y perfil de riesgo, así como una estrategia para mantener sus niveles de capital a lo largo del tiempo, previendo que, si se determina que el capital regulatorio es insuficiente, éste deberá ser incrementado en base a las estimaciones de la entidad.

Proyecto de Reglamento sobre Lineamiento para la Gestión Integral Riesgos

- PB 15: "Proceso de Gestión del Riesgo."
- Fundamentos proceso de gestión de riesgos.
- Descripción de la organización de la función de gestión de control de riesgo.
- Perspectiva individual y consolidada del conglomerado.
- Obligatoriedad de procesos para evaluar la adecuación del capital en función al riesgo.
- Realización de pruebas de estrés.
- Planes de continuidad y de contingencia.

Para finalizar con el Anteproyecto de Reglamento sobre Lineamientos para la Gestión Integral de Riesgos, éste establece que las entidades deberán realizar pruebas de estrés que le permitan analizar el impacto de escenarios adversos sobre los diferentes tipos de riesgos a los que se expone tanto el grupo financiero consolidado como las distintas entidades que lo conforman, así como, se requiere la implementación de planes de continuidad de negocios y de contingencias que les permitan garantizar su capacidad para operar y minimizar pérdidas ante una situación de emergencia que afecte el curso normal de sus operaciones.

Retos de la Gestión Integral de Riesgos

Las entidades de intermediación financiera están expuestas a riesgos diversos, inherentes a sus actividades y negocios. Desde el punto de vista de supervisados y supervisores, el reto no será exclusivamente evitar los riesgos. El gran reto, será tener pleno conocimiento del nivel de riesgo inherente a cada decisión y estar preparados para afrontarlos, tanto en situaciones normales, como en períodos de estrés.

En el marco de las recomendaciones del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, se espera que las entidades de intermediación

Retos

- No es evitar los Riesgos
- Es tener pleno conocimiento del nivel de riesgo inherente a cada decisión.
- Estar preparado para afrontarlos.

financiera cuenten con un marco de gestión de riesgos que adopte una perspectiva integrada de la exposición al riesgo, abarcando todas sus líneas y unidades de negocios.

Además, que en el cumplimiento de sus responsabilidades, el Consejo garantice una sólida cultura de gestión de riesgos en toda la entidad; el desarrollo de políticas y procesos para asumir riesgos, acordes con la estrategia de gestión y el nivel de apetito por el riesgo establecido; que establezca límites adecuados de tolerancia al riesgo, conforme al perfil de riesgos y la fortaleza del capital de la entidad, que deberán ser comunicados periódicamente al personal clave pertinente; y que la Alta Gerencia adopte las medidas necesarias para vigilar y controlar cualquier riesgo significativo de conformidad con el marco de gestión integral de riesgos establecido en la entidad.

El Consejo debe garantizar:

- Una sólida cultura de gestión de riesgos.
Desarrollo de políticas y procesos.
- Establecer límites adecuados conforme al perfil de riesgo y fortaleza de capital.

La Alta Gerencia debe:

Vigilar y Controlar cualquier riesgo significativo conforme al marco de Gestión Integral de Riesgos.

En el caso de nuestro país, la República Dominicana, la aplicación de un proceso de gestión integral de riesgos conforme a los estándares internacionales, representa diversos retos a nivel de la regulación, de la supervisión y de las prácticas de las entidades de intermediación financiera.

En el ámbito de la *regulación*, la Administración Monetaria y Financiera tiene como reto la modificación de la Ley Monetaria y Financiera No. 183-02, orientada a establecer mecanismos más efectivos para la gestión de los riesgos de las entidades de intermediación financiera, y para la Supervisión Basada en Riesgos, en procura de continuar consolidando el sistema financiero y fortaleciendo las prácticas de supervisión, en función de los avances y las reformas sugeridas por el Comité de Basilea.

En este sentido, y conforme a las recomendaciones del Comité de Basilea, se requiere lo siguiente:

La modificación del requerimiento de capital regulatorio o coeficiente de adecuación patrimonial, con la finalidad de establecer límites en función del perfil de riesgos de las entidades y de modo consistente con las condiciones de mercado. En otras palabras, incluir el requerimiento de capital en base al perfil de riesgo, tanto a nivel individual como en base consolidada y además, otorgar a la Superintendencia de Bancos la facultad de aplicar, con previa autorización de la Junta Monetaria, un coeficiente de solvencia individual superior al 10 por ciento, con carácter transitorio, en función del perfil de riesgo determinado de una entidad.

Continuar con el proceso de revisión y actualización de los reglamentos vigentes y emisión de nuevas normativas, conforme a los estándares del modelo de Supervisión Basada en Riesgos y de las mejores prácticas internacionales, incluidos los lineamientos sugeridos por el Comité de Basilea.

En particular, la evolución del mercado financiero demanda el fortalecimiento de las disposiciones sobre normas prudenciales de evaluación de activos, para incorporar mejoras en la regulación y gestión del riesgo de crédito y de contraparte. Igualmente, se prevé fortalecer las disposiciones sobre riesgo de mercado, distinguiendo entre la cartera de negociación e inversión y sus respectivos factores de riesgos.

En relación al riesgo de liquidez, estimamos necesario y pertinente, retomar la propuesta de modificación del reglamento, para el establecimiento de un colchón de activos líquidos de alta calidad, libres de gravámenes, como un seguro ante escenarios de estrés de liquidez, acorde con el marco propuesto por el Comité de Basilea; la introducción de indicadores adicionales, diversificación de las fuentes de financiamiento y límites de concentración; y fortalecer el marco para la gestión del riesgo de liquidez según la naturaleza, tamaño, complejidad y perfil de riesgo de la entidad, de modo consistente con los lineamientos del Pilar II de Basilea.

De igual manera, la Autoridad Monetaria y Financiera debe establecer, en el corto plazo, el Reglamento sobre Lineamientos para la Gestión Integral de Riesgos, con la finalidad de instaurar formalmente el requerimiento normativo para que las entidades de intermediación financiera cuenten con un proceso de gestión integral de riesgos, estrechamente vigilado por parte del Consejo de Administración y la Alta Gerencia, así como con políticas y procesos integrales adecuados para identificar, cuantificar, evaluar, vigilar y controlar o mitigar todos los riesgos significativos, conforme al perfil de riesgos y la importancia sistémica de las entidades.

Para terminar en el ámbito regulatorio, ampliar las disposiciones sobre supervisión en base consolidada, para que el alcance de la misma sea aplicable a las personas físicas o jurídicas controladoras, grupos financieros privados o públicos y grupos mixtos, en los cuales se agrupan dos o más personas jurídicas vinculadas por razones de propiedad, administración o control que realizan actividades de naturaleza financiera y no financiera, incluyendo entre sus integrantes una entidad de intermediación financiera.

Hablando ahora de la *supervisión*, en la Superintendencia de Bancos de la República Dominicana tenemos el importante y vital reto de continuar con el fortalecimiento y consolidación del modelo de supervisión basada en riesgos, mejorando los procesos e implementando mecanismos de supervisión más robustos y preventivos ante situaciones de debilidad respecto a la gestión de riesgos y controles internos de las entidades.

En este sentido, como parte del proceso de supervisión continua, fortaleceremos la evaluación de la calidad del desempeño de la función de gestión de riesgos, de acuerdo a la evidencia de su efectividad para identificar, medir, monitorear, controlar o mitigar y reportar las exposiciones a todos los riesgos, así como de proporcionar un seguimiento y evaluación independiente de la administración de los riesgos inherentes a las actividades de la entidad.

En relación a la supervisión consolidada, el reto está asociado a la identificación de las entidades que realizan actividades financieras dentro de los grupos mixtos para verificar que estos cuenten con un patrimonio técnico consolidado suficiente para cubrir todos los riesgos que enfrentan en sus operaciones y actividades a nivel global.

Asimismo, en línea con la consolidación del modelo de supervisión basada en riesgos, en esta Superintendencia de Bancos continuaremos introduciendo mejoras en los procesos operativos de apoyo a la supervisión; particularmente continuar modernizando la plataforma tecnológica, así como fortaleciendo las herramientas de análisis de información y evaluación de riesgos, para contar con informaciones con mayor valor agregado, que sustenten efectivamente los procesos de

Retos de la Regulación:

- Modificar la Ley Monetaria y Financiera No. 183-02
- Requerimiento de Capital en función al riesgo.
- Darle facultad a la SIB para establecer coeficiente de solvencia individual transitorio en función al riesgo.
- Continuar con la revisión y actualización de los reglamentos vigentes y emisión de nuevas normas.
- Fortalecer las normas de la evaluación de activos, de riesgo de mercado, liquidez y Gestión Integral de Riesgos.

identificación, clasificación de riesgos, medición de las exposiciones, generación de alertas tempranas y evaluación de procesos de gestión integral de riesgos.

Además, continuaremos fortaleciendo las capacidades de nuestros recursos humanos, a través del desarrollo de programas de capacitación de alto nivel, que contribuyan a mejorar sustancialmente los resultados y la calidad de los trabajos realizados, y a desarrollar una visión proactiva y prospectiva del perfil de riesgos individual y consolidado de las entidades de intermediación financiera.

Ambito Supervisión

Fortalecimiento y consolidación:

- Del modelo de Supervisión basado en riesgos.
- De la revisión de la función de gestión de riesgos.
- De la Supervisión en base consolidada, incluyendo grupos mixtos.
- Modernización de la plataforma tecnológica y de herramientas de análisis y evaluación.

Retos esenciales de las entidades de intermediación financiera

En relación a las *entidades de intermediación financiera*, como componente esencial del proceso de gestión integral de riesgos, esta Superintendencia de Bancos considera que sus retos esenciales son:

- *Establecer un marco formal, integral y continuo*, acorde a su apetito y nivel de tolerancia al riesgo, que le permita gestionar efectivamente los riesgos a los que están expuestas, a nivel individual y del

conglomerado o grupo financiero al que pertenece, tanto en el curso normal de sus operaciones como en situaciones de vulnerabilidad o periodos de estrés.

- *Diseñar y establecer claramente las responsabilidades del Consejo y la Alta Gerencia en su marco de gestión integral de riesgos.* En ese sentido, los miembros del Consejo y la Alta Gerencia deben involucrarse en las decisiones y procesos claves de la entidad; y cumplir con su responsabilidad de establecer y supervisar los objetivos estratégicos, el apetito y nivel de tolerancia al riesgo, así como el sistema de gestión de riesgos que ejecutará la entidad.

- *Evaluar de manera continua, la idoneidad y adecuación de los accionistas, miembros del Consejo, Alta Gerencia y del personal clave* de los procesos de gestión, sobre la base de los conocimientos, competencias, habilidades, experiencia y buen juicio requeridos para desempeñar efectivamente sus funciones, con la finalidad de garantizar que los mismos tengan la capacidad de tomar decisiones adecuadas y generar estrategias que contribuyan a mitigar el impacto de los riesgos y a aprovechar oportunidades de rentabilidad para sus negocios.

- *Contar con un sistema de información confiable*, para proporcionar al Consejo, la Alta Gerencia y personal clave, informaciones referentes a todas las variables que afectan los diversos riesgos asumidos, de manera que puedan tomar las decisiones oportunas y adecuadas en la gestión de los distintos riesgos.

- *En adición* al cumplimiento de la normativa, las entidades deben ser *proactivas* en la *implementación de estándares de buenas prácticas*, de manera que puedan desarrollar estrategias, metodologías y procesos de gestión de riesgos conforme a la evolución de sus operaciones, la innovación de nuevos productos, los cambios en las condiciones de mercado y desarrollo de buenas prácticas sobre la materia.

- Las entidades de intermediación financiera tienen el reto de **evolucionar hacia la aplicación de un marco interno de pruebas de estrés**, que recoja de forma consistente la interdependencia entre

todos los riesgos significativos para la entidad, con el objetivo de introducir de forma rigurosa un componente prospectivo en sus procesos de gestión, que además les permita vincular los resultados al seguimiento del cumplimiento del apetito de riesgo, así como a los objetivos y toma de decisiones estratégicas, tanto en el ámbito financiero como de gestión de riesgos.

El Consejo y la Alta Gerencia deben garantizar que las entidades cuenten con un nivel de capital suficiente para cubrir sus riesgos actuales y potenciales, cumpliendo además con los requerimientos mínimos establecidos en la normativa vigente. Para estos fines, deberán demostrar, conforme a todos los riesgos significativos a los que se enfrentan, que sus objetivos internos de capital están bien fundamentados y acordes con su apetito por el riesgo, perfil general de riesgo, entorno operativo y objetivos estratégicos.

Retos Entidades de Intermediación Financiera

- Establecer un marco efectivo de gestión de riesgos.
- Definir responsabilidad del Consejo y Alta Gerencia.
- Supervisar los objetivos estratégicos.
- Definir la idoneidad y adecuación de accionistas, miembros del Consejo, Alta Gerencia y personal clave.
- Establecer un sistema de información confiable.
- Implementar buenas prácticas, incluyendo pruebas de estrés.

En este sentido, dada su preponderancia en el Sistema Financiero Dominicano y considerando el impacto que pueden generar a nivel de la solvencia, rentabilidad y reputación de las entidades de intermediación financiera, los miembros del Consejo y la Alta Gerencia deben involucrarse en todo el proceso de gestión de los

riesgos de crédito, operacional, cibernético y particularmente, de la gestión del riesgo de lavado de activos y financiamiento del terrorismo, de cara a la próxima evaluación país del cumplimiento de las 40 Recomendaciones del Grupo de Acción Financiera de Latinoamérica (GAFILAT).

Finalmente, es importante reiterar que la gestión integral de riesgos es un proceso continuo, que debe formar parte de la estrategia institucional del grupo financiero y de la entidad de intermediación financiera y mantenerse permanentemente actualizado, en respuesta a los cambios hacia las mejores prácticas y estándares internacionales, así como en el entorno macroeconómico y financiero que afectan el curso de sus operaciones y perfil de riesgos. En adición, dicho proceso debe ser permanentemente vigilado y supervisado, por lo que esta Superintendencia de Bancos reitera su compromiso de continuar consolidando el Modelo de Supervisión Basada en Riesgos e impulsando el fortalecimiento del marco regulatorio conforme a las mejores prácticas internacionales, así como la voluntad de seguir trabajando con todas las entidades de intermediación financiera supervisadas para tener un Sistema Financiero más consolidado, robusto y transparente, más preparado y fuerte para enfrentar eventualidades inesperadas y adversas, que sea un referente internacional por su estabilidad, cumplimiento regulatorio y por la aplicación consistente de buenas prácticas y estándares de supervisión.

Los invito a participar en la jornada completa de este Congreso, donde los expertos invitados expondrán su visión y experiencias en la implementación de buenas prácticas de gestión integral de riesgos.

Gracias por su amable atención.



Gestión del Riesgo de Crédito desde la Perspectiva del Supervisor, Retos y Oportunidades

Conferencia dictada por

José Alejandro Arévalo Alburez,
*superintendente de Bancos de Guatemala,
vicepresidente del Consejo Centroamericano
de Superintendentes de Bancos, de Seguros y
de Otras Instituciones Financieras y
vicepresidente de la Asociación de Supervisores
Bancarios de las Américas (ASBA).*

1^{er.} CONGRESO INTERNACIONAL
DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS
DEL SECTOR BANCARIO
DE LA REPÚBLICA DOMINICANA

www.



**1^{er.} CONGRESO INTERNACIONAL
DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS
DEL SECTOR BANCARIO
DE LA REPÚBLICA DOMINICANA**

En primer lugar quiero agradecer al superintendente de Bancos de República Dominicana, Luis Armando Asunción, por su amable invitación a este importantísimo evento.

Quiero agradecer a las autoridades del sector bancario y financiero, tanto público como privado, de la República Dominicana.

Damas y caballeros, sean todos bienvenidos a esta conferencia.

Vamos a hablar acerca de la “Gestión de Riesgo de Crédito desde la Visión del Supervisor, los Retos y las Oportunidades”.

Para eso, vamos a darle seguimiento a este programa:

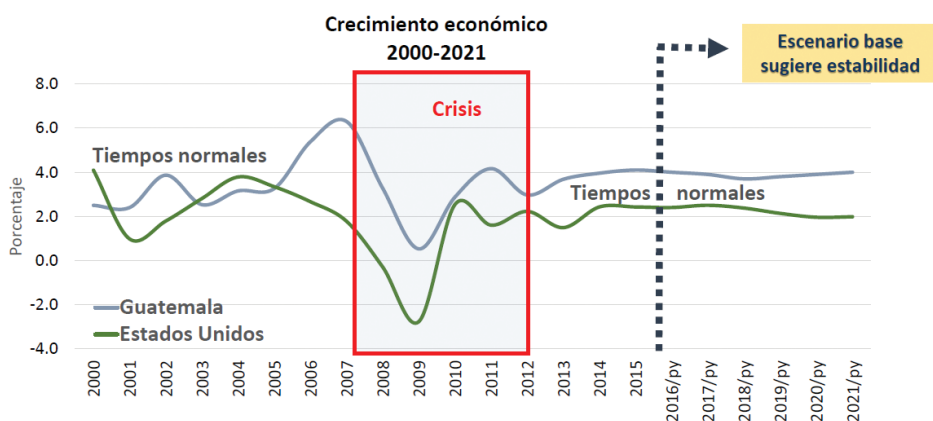
1. Rápidamente, vamos a contextualizar la charla porque hay un contexto específico para la industria bancaria.
2. Luego vamos hablar sobre la política crediticia, que es responsabilidad primordial de los consejos de administración.
3. En tercer lugar, hablaremos sobre el enfoque de riesgo de naturaleza preventiva, que tiene la responsabilidad y la misión de la supervisión bancaria.
4. Finalmente, nos referiremos sobre las respuestas que tiene el supervisor bancario ante los retos actuales.

Quiero iniciar agradeciendo la invitación y felicitando a la Superintendencia de Bancos de la República Dominicana por su 69 Aniversario.

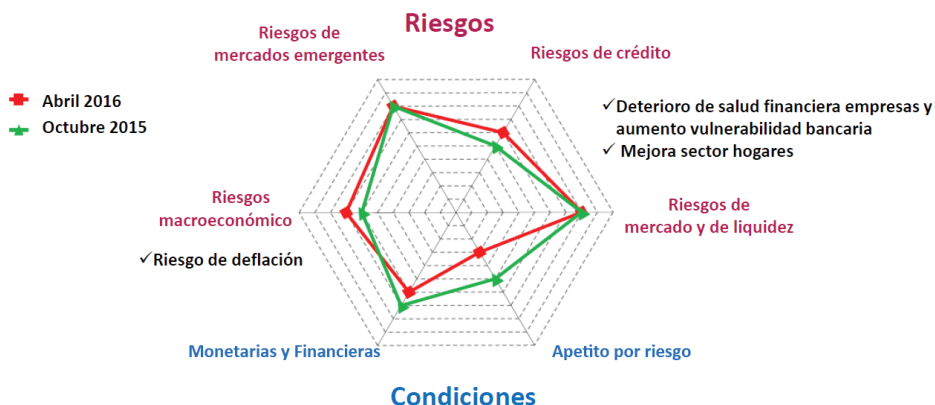
Realmente es toda una tradición, y sobre los hombros del superintendente, Luis Armando Asunción Álvarez y de los supervisores, está la herencia de tantos años de una institución que ha demostrado su capacidad y ha mantenido la estabilidad y la confianza en el sistema bancario y financiero de la República Dominicana. Ahora, vamos a analizar el contexto y la coyuntura para la industria bancaria.

Análisis del Contexto y Coyuntura de la industria Bancaria

En primer lugar, debemos recordar que tuvimos una crisis, no tan severa como en los años 1929 y 1930, pero suficientemente severa para que todavía las repercusiones se sientan en todo el mundo y eso es lo que vamos a ver en este período 2008, 2009 y 2010, donde la economía del mundo tuvo un bajón, consecuencia de la crisis económica y comercial, pero su origen fue en el ámbito bancario y financiero.



Fuente: Banco de Guatemala y Fondo Monetario Internacional. py/proyectado

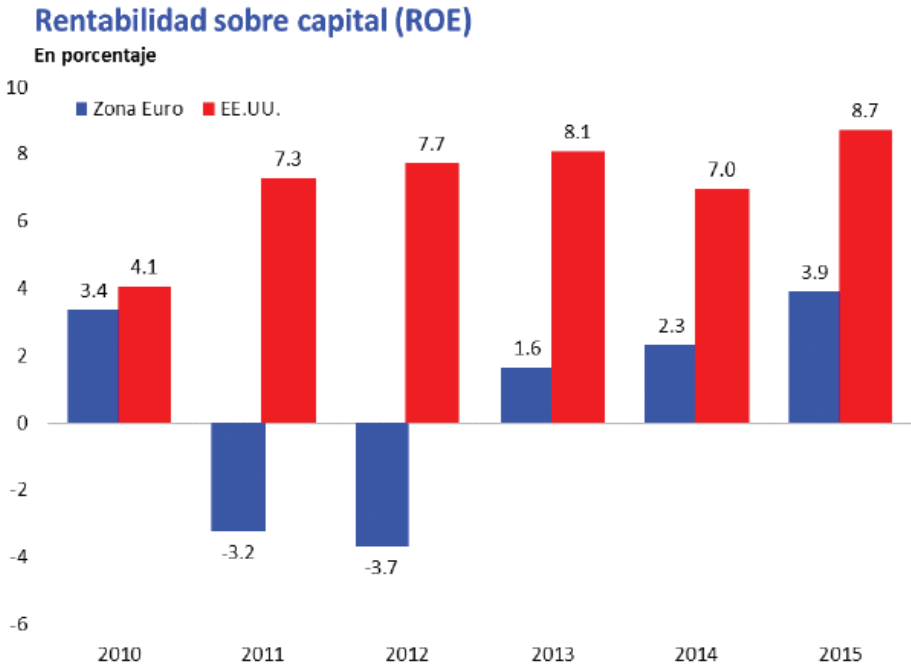


A pesar de que ya se ha estabilizado el mundo, en materia bancaria y financiera, todavía encontramos ciertos riesgos y además, hay un efecto que es nuevo.

La Rentabilidad del sistema bancario en el mundo se ha visto afectada y en países de la zona euro su cartera morosa ha crecido y todavía tenemos un factor relativamente nuevo, pero no lo habíamos visto durante muchos años.

Me refiero al efecto de las tasas de interés nominales negativas que los bancos centrales han fijado. Esto es algo nuevo, donde resulta que ahora los bancos centrales no pagan, sino que cobran por tener el dinero.

El Banco Central Europeo, 40 puntos básicos negativos; el Banco Central de Dinamarca, 65 puntos básicos negativos; Suecia; Japón; Banco Nacional de Hungría. Eso es algo nuevo.

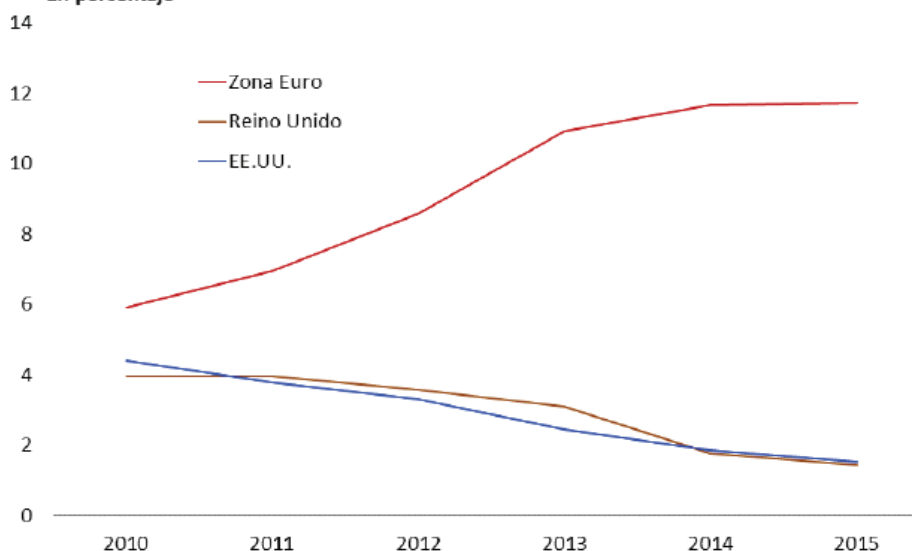


Fuente: Banco Central Europeo y Banco de la Reserva Federal de Nueva York.

Sistema Bancario

Cartera vencida con respecto al total de la cartera

En porcentaje



Fuente: GFSR, FMI. Abril 2016.

Efectos de las tasas de interés nominales negativas de bancos centrales

País	Fecha de adopción	Tasas de política más recientes, puntos básicos (marzo 2016)		
		Tasa de préstamos del BC	Tasa de política	Tasa de depósitos de reserva
Banco Nacional de Dinamarca	Julio 2012 a abril 2014; septiembre de 2014 en adelante	5	0	-65
Banco Central Europeo	Junio 2014 en adelante	25	0	-40
Banco Nacional de Suiza	Diciembre 2014	50	-	-75
Banco de Suecia	Febrero 2015	25	-50	-125
Banco de Japón	Enero 2016	10	0	-10
Banco Nacional de Hungría	Marzo 2016	145	120	-5

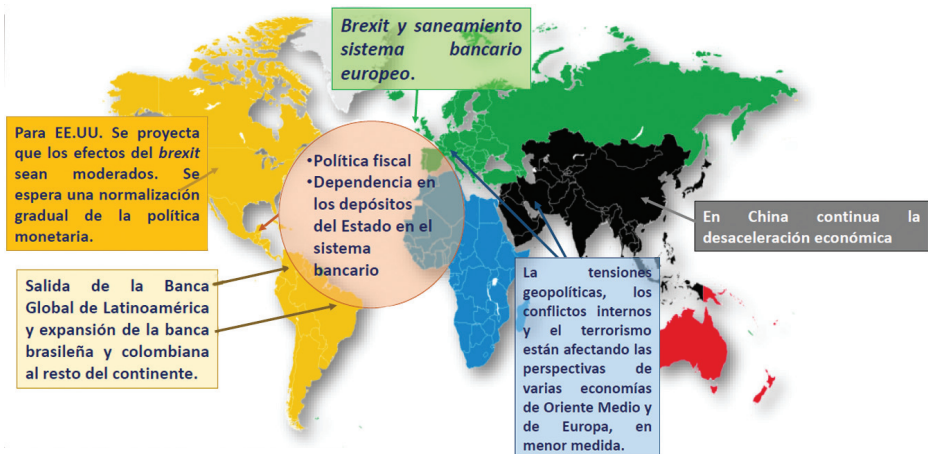
Fuente: Elaborado con datos del FMI.

También comentar la importancia de que han aumentado los riesgos desde la perspectiva macro financiera, ahí podemos ver desde el BREXIT, que fue algo inesperado. Nos sorprendió a todos la votación del pueblo del Reino Unido.

En EEUU habrá cierto efecto moderado. La salida de las bancas globales en Latinoamérica, varios bancos internacionales se están retirando de la opción latinoamericana, por decisiones estratégicas de política general.

Y en muchos de los países de la región hay una política fiscal, no es el caso de algunos países que vamos a ver más adelante, como República Dominicana, pero hay dependencia de los depósitos del Estado en el sistema bancario. En China continúa cierta desaceleración. Y las tensiones geopolíticas y conflictos que hay en Medio Oriente y el terrorismo en la propia Europa.

Hay otro elemento adicional, el concepto de De-Risking. El Grupo de Acción Financiera Internacional, el GAFI, ha ido sometiendo a la banca del mundo a una serie de requisitos, condiciones, de "Conoce a tu cliente", "Conoce al cliente de tu Cliente" y "Conoce al cliente del cliente del cliente", y, ante la duda, con multas en Estados Unidos de 500 millones de dólares, prefieren mejor botar a sus clientes, aunque les generaran buenas ganancias, pero no cubren el riesgo de una multa de ese tipo y el tamaño de ese problema va creciendo.



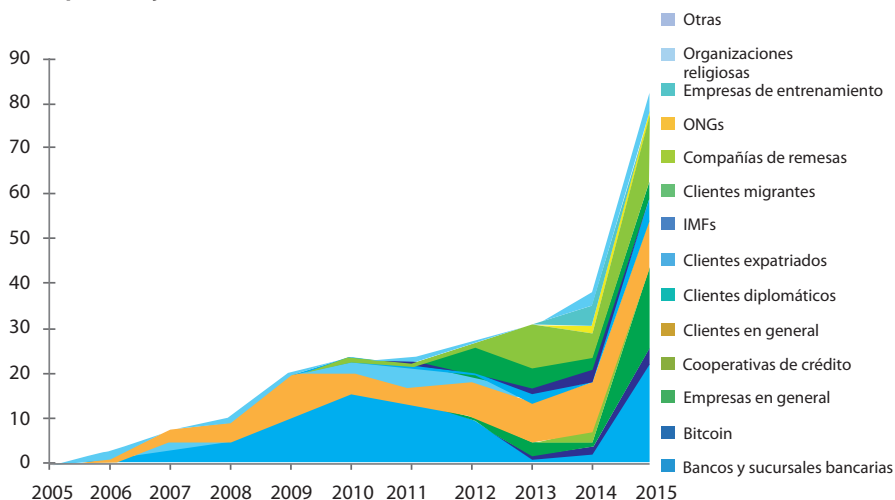
Fuente: Fondo Monetario Internacional, julio de 2016

En las reuniones del Fondo Monetario Internacional y del Banco Mundial de hace tres semanas, en el informe de World Economic Outlook, se mencionaron algunos aspectos que les voy a mencionar rápidamente: Un crecimiento global proyectado de 3.1 por ciento en el 2016 y 3.4 por ciento en el 2017. Eso hay que tomarlo con ciertas reservas, porque los economistas del Banco Mundial y del FMI, y en el mundo entero, todos los que trabajamos en esto, nos mantenemos haciendo pronósticos y cada tres meses los revisamos. Por eso es que se dice que los economistas siempre tienen trabajo, porque proyectan un crecimiento y después los vuelven a contratar para que expliquen por qué no cumplieron su proyección.

Reducción de relaciones de corresponsalía por parte de los bancos corresponsales (De-risking)

Cierre de cuentas por tipo de clientes a nivel mundial*

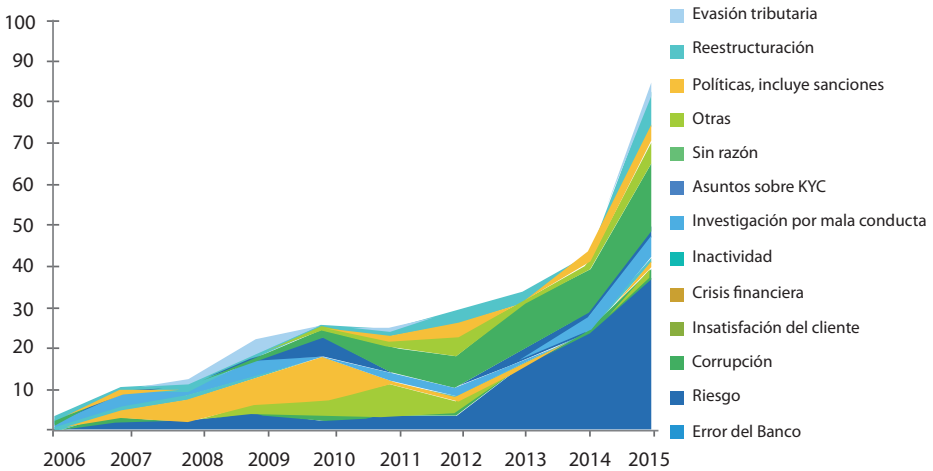
En porcentaje



Otro elemento es el BREXIT y el debilitamiento del crecimiento esperado de los Estados Unidos de América. En Asia, en general, y en la India, en particular, muestran un crecimiento económico robusto. Presiones a la baja en las tasas de interés globales, así como una política monetaria acomodaticia en todo el mundo.

Razones del cierre de cuentas a nivel mundial*

En porcentaje



También, las economías en desarrollo, todavía enfrentan el desafío de ajustarse a los débiles precios de los commodities, los cuales han caído y es más urgente que nunca una respuesta amplia de políticas para el crecimiento y reducir vulnerabilidad.

Pero también, el Global Stability Board, el GFS Report, menciona algunos aspectos: Hay que adaptarse a un crecimiento relativamente bajo y tasas de interés sin mayor aumento, a pesar de todos los anuncios que nos dicen que va a subir y no sube porque la economía no está generando lo suficiente ni hay riesgos de inflación.

Envueltos en un mercado financiero cambiante, en un ambiente de mayor regulación, eso es lo que se ve. Un aumento de financiamiento de la "banca, no banca", el Shadow Bank (Banco sombra), eso altera el impacto de efectividad de la política monetaria y una estabilidad financiera en economías emergentes con resistencia al sistema financiero que va a implicarles adoptar más reformas.

Yo antes de venir acá pregunté, y ahora todo es googlear, buscar en internet, y entré al Banco Mundial, al FMI.... y el Banco Mundial

dice esto de la República Dominicana: "Es admirable, envidiable, muy satisfactorio. Lo que dice un tercero, el Banco Mundial."

¿Qué dice?: "La República Dominicana ha tenido un crecimiento medio del 5.4 por ciento por ciento entre el 1992 y el 2014 y es la economía más rápida de la región con un PIB Real que se sitúa en un 7 por ciento impulsado por la construcción y la manufactura el turismo, con una inflación baja, crecimiento del empleo y aumento del nivel de remesas."

Doing Business expresa de que República Dominicana es un país donde hay facilidades de inversión, transformando su base económica y diversificando sus exportaciones, pero se requieren de más reformas para mantener su competitividad.

Ese es el contexto, entremos ahora a la banca.



La Política Crediticia; responsabilidad del Consejo de Administración

Me voy a referir primeramente a la función del banquero. La función del banquero radica primordialmente en el nivel más alto, por eso la responsabilidad de la política crediticia corresponde al Consejo de Administración y a la Junta Directiva, por tal razón es que hay un marco normativo.

Yo voy a usar referencias de lo que conozco, que es mi país, pero los términos son generales para todo el mundo. La base legal, y dentro de esa base legal ha habido, a través de las recomendaciones del Comité de Basilea, como bien explicaba el señor Superintendente de Bancos de la República Dominicana, lo que son los principios de un buen Gobierno Corporativo.

Estándares de Gobierno Corporativo - Comité de Basilea



Eso lo conocen ustedes, pero es importante que se transformen en práctica, y no solo sea teoría. Eso implica una buena política crediticia. Solo me estoy refiriendo a la política crediticia, porque el Consejo de Administración tiene muchas más responsabilidades. Entonces, una definición del apetito de riesgo, una política para la gestión de conflictos de intereses, dentro del mismo Consejo, Comité de Crédito, la evaluación realizada por la gerencia de riesgos, el sistema de control interno, la evaluación realizada por auditoría interna y la comunicación y la transparencia.

Organización y órganos de control



Tiene muchos componentes y entre esos componentes por supuesto están los temas generales, la parte de implementación. No es fácil crear un Gobierno Corporativo porque más allá de las normas que puedan emitir las autoridades regulatorias, es un tema vital, es un tema cultural, es un tema de sistemas.

En el Reglamento de Gobierno Corporativo usualmente se determina la importancia del gobierno, lo que corresponde a las políticas administrativas, lo que corresponde a la responsabilidad del Consejo, la responsabilidad de los gerentes y las políticas de conflicto de interés.

En cuanto a la organización ¿Aquí debe haber un reglamento interno para los Consejos de Administración? Debe haber un funcionamiento del Consejo debidamente regulado, predeterminado. Conocimiento y experiencia.

Para ser banquero se necesita saber. Uno puede ser dueño del banco, puede ser un buen industrial, un buen comerciante, pero eso no lo hace un buen banquero. Y recuerden que el 85, el 90 por ciento del dinero que manejan no es de los banqueros, es del público. Entonces, es muy importante saber de bancos. Por eso se requiere ese conocimiento. Sino también, hay que capacitarlos continuamente y eso no es muy usual, que los miembros del Consejo de Administración quieran recibir sus cursos de actualización, sus seminarios, discutir, y conocer cuáles son esas perspectivas y los comités que deban crearse: comités de apoyo, de auditoría, comité de auditoría del propio grupo financiero y control interno. En auditoría interna, debe haber un manual, debe haber transparencia.

Entremos entonces a la gestión de riesgos. Pero insisto, no es un tema que se le debe dar al gerente general: a la Alta Dirección, la responsabilidad es del Consejo de Administración. Y en algunos países, esto es una responsabilidad, que incluso, es una responsabilidad penal, no solo administrativa.

Por lo tanto, derivado de la responsabilidad penal, es muy importante que los directores estén enterados de primera mano sobre los riesgos que están asumiendo.

Por eso es tan importante, definir lo que es la política crediticia y los cumplimientos de límites. Es muy importante que el Consejo, aunque no se meta al detalle, pero sí que defina límites, que establezca exposición de riesgos.

¿Cuál es el ciclo de vida de los créditos a partes vinculadas? Es natural que el banco tenga algunas operaciones con partes vinculadas y relacionadas, pero tiene que estar acotado el riesgo, las concentraciones de crédito, y cuál es la organización de los órganos de control. Es al Consejo de Administración al que le corresponde dictar esa política.



Esa política abarca, los procedimientos. ¿Tienen los sujetos de crédito el nivel de tolerancia al riesgo? ¿Los límites de exposición que queremos tener? Esos límites pueden ser en función de área geográfica, de tipo de negocio, etcétera. Los niveles jerárquicos para aprobar los créditos de acuerdo con los montos. La gestión de riesgo, de crédito en sí mismo. La recuperación de la cartera, las garantías, las reservas federales específicas, y, el seguimiento y control de riesgo del crédito.

Y hay que poner límites, como ya decía, en forma individual o el grupo económico, por partes relacionadas, vinculados, independientes, por productos, por zonas geográficas, por sector económico. Hay diversas formas en que el banco establece sus matrices de riesgo y determina cuánto es lo más que quiere correr en riesgos. Eso nos lleva a límites obligatorios, que no son por necesidad del cliente, es por necesidad de la institución bancaria.

Considerar resultados de pruebas de tensión, -vamos a referirnos a esto más adelante-, y los cursos de acción ya deben estar predeterminados. No es esperar que haya una crisis para ver qué vamos a hacer.

Por ejemplo, un crédito importante para un proyecto naviero, que son millonarios, o para una hidroeléctrica, o lo que fuera, no es cuando ya no nos están pagando que nosotros empezamos a ver qué hacemos. Desde antes de dar el crédito tenemos que evaluar cuál es el nivel de exposición, de patrimonio, que estamos poniendo en riesgo. Si hay que crearle reservas completas del cien por ciento o incluso menores.

Y entonces de los créditos a partes vinculadas, ¿Qué es muy importante identificar? ¿Cuáles son esos límites que debe haber, no solo los legales, sino que eso es ponerse de acuerdo entre dueños? Porque a veces se dan esos conflictos de interés.

Nunca deben ser otorgados en términos más favorables, en plazos, tasas de interés y otras condiciones que las que recibe el público en general o que no están vinculados o relacionados. Y verlos también como una sola unidad de riesgos, aunque sean empresas que tengan distintos nombres hay que considerarlos como una misma unidad de riesgos, por el efecto de contagio.

Créditos a partes vinculadas

Deben considerarse que los créditos, como mínimo:

Son sometidos a aprobación del Consejo de Administración, excluyendo a miembros que tengan algún interés económico o particular.

Cumplen con las políticas y procesos definidos y disposiciones regulatorias correspondientes



No son otorgados en términos más favorables en plazo, tasa de interés y otras condiciones que otros similares otorgados a terceros.

Los créditos individuales directos y los otorgados a empresas con intereses económicos sean tratados como una sola unidad de riesgo.

Entonces, la concentración de créditos es algo que hay que prever, y eso le corresponde a los consejos de administración, porque muchas veces en el Consejo están los más interesados en el tema de los créditos.

¿Cuál es el marco normativo de todo el proceso de crédito? Ese proceso nos lleva desde el mercado objetivo. Cada institución tiene una vocación, hay instituciones bancarias que se dedican a crédito de consumo y hay otras que tienen más vocación o preferencia por crédito corporativo. Se van especializando, algunos trabajan con sector público, otras no les gusta trabajar con sector público. Cada uno va definiendo su nicho

Créditos a partes vinculadas

Deben considerarse que los créditos, como mínimo:

Son sometidos a aprobación del Consejo de Administración, excluyendo a miembros que tengan algún interés económico o particular.

Cumplen con las políticas y procesos definidos y disposiciones regulatorias correspondientes



No son otorgados en términos más favorables en plazo, tasa de interés y otras condiciones que otros similares otorgados a terceros.

Los créditos individuales directos y los otorgados a empresas con intereses económicos sean tratados como una sola unidad de riesgo.

de mercado. Entonces el mercado objetivo debe haber un manual de crédito que seguramente todos ustedes tienen. Una evaluación de la solicitud y todo el proceso que ustedes conocen.

La estructuración de ese activo, porque es un activo crediticio de la institución bancaria, la aprobación y formalización, muy importante el tema de los abogados, el riesgo legal, seguimiento y recuperación, y la información de los solicitantes. Ya no se dan los créditos por el apellido o por la palabra, eso es historia.

De las mejores familias hemos sabido casos donde no se paga y por eso es tan importante que se cumpla con los requisitos estrictos de la documentación y verificar si tiene la capacidad de repago del crédito. La información general financiera, garantía, documentación complementaria. La evaluación de los activos crediticios, una vez otorgado el crédito y esa evaluación tiene que estarse haciendo periódicamente porque es una responsabilidad de la administración saber la calidad de los activos de la institución bancaria.

Pero a veces damos créditos en moneda extranjera y cuando damos créditos en moneda extranjera tenemos un riesgo adicional. En el riesgo de mercado está la tasa de interés, pero está el riesgo cambiario. Entonces es tan importante agregar un análisis complementario cuando estamos hablando de crédito con riesgo cambiario para asegurarnos de que el repago sea la fuente de ingreso de ese proyecto sea en moneda extranjera y no vayamos a tener problemas de contraparte.

Eso nos lleva a los procedimientos de sistema. La responsabilidad del consejo en ese tipo de casos, su manual específico, el comité de riesgos para gestión de esos riesgos los reportes del seguimiento de deudores no generadores de divisas, porque a veces le damos crédito en divisas a alguien que no genera las divisas y el patrimonio requerido adicional, porque ahí hay un riesgo mayor y el caso de activos y pasivos en moneda extranjera.

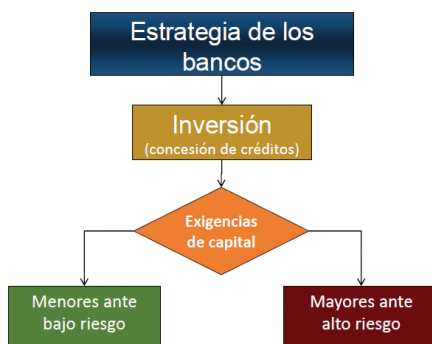
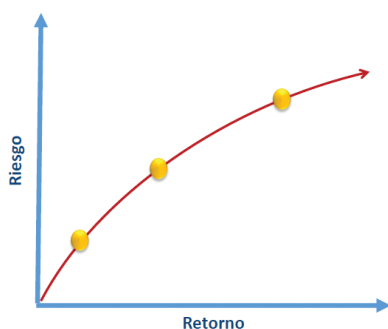
Usualmente, los consejos de administración son los que determinan, o deberían determinar, cuál es el riesgo que quieren que asuma la Alta Gerencia y la Administración.

Y habitualmente hemos estado midiéndolo a través de la rentabilidad sobre activos, la rentabilidad sobre el capital. Pero la rentabilidad, ajustada por el riesgo, que es el valor económico. Es que de una vez uno calcula cuánto va a ser el efecto de una potencial pérdida cuando yo doy el crédito.

Uno da los créditos suponiendo que los va a recuperar todos, pero el negocio bancario es un negocio de riesgos, el que no quiera asumir riesgos que se dedique a otra cosa.

Entonces uno mide a través de una estrategia, donde uno quiere determinar entre el riesgo y el retorno de la inversión. Por supuesto, a mayor retorno, mayor riesgo. Y si vemos el retorno ajustado al riesgo sobre el capital, es un factor que determina el Consejo de Administración. No es un tema menor porque está afectando, en el caso de que el riesgo que se ha asumido implique crear reservas o pérdidas, está afectando directamente a los dueños del banco, está afectando al capital del banco.

Riesgo retorno



Entonces desde que se da el crédito debe establecerse no solo el Retorno Sobre el Patrimonio Neto ROE, por sus siglas en inglés Return Of Equity sino el RAROC, que es el Retorno Ajustado al

Riesgo Sobre el Capital. Es una de las políticas que debe definir el Consejo de Administración y eso para poder establecer las pérdidas esperadas y el capital económico, para poder identificar el riesgo operativo, el riesgo de crédito, el riesgo de mercado. Usualmente siempre manejado solo sobre el capital contable, pero hay que agregar sobre el capital regulatorio, hay que agregar el capital económico, que se relaciona con el capital, porque es un negocio de riesgos, el negocio bancario.

Al final, el Gobierno Corporativo es la esencia de la calidad de la administración de un banco. Un banco puede tener 100 empleados o mil empleados, pero la media docenas de directores o los 12 directores, o el número que sea, ellos son los responsables de la calidad de esa institución.

Beneficios del buen Gobierno Corporativo



Por eso es importante el fortalecimiento de la relación con los grupos de interés que tienen que ver con el Consejo de Administración mediante el cumplimiento de leyes y reglamentos.

El Gobierno Corporativo eficaz supervisa la gestión responsable de los activos de la institución y se promueve una utilización eficiente de los recursos institucionales.

Enfoque de Riesgos Preventivos de la Regulación y Supervisión

Como ustedes saben la crisis del 2008, al 2009, generó tal nivel de incertidumbre, de zozobra e implicaciones económicas profundas, que ha llevado a que ya no solo los países que conforman el G8, sino el G20, establezcan una serie de lineamientos que todavía siguen afectando al negocio bancario y financiero, y cuando la lección es aprendida es que hay que saber valorar los riesgos, hay que tener colchones de capital. Han surgido cada vez mayores los Shadow Banking o Banca Sombra, los incentivos inadecuados y la supervisión y regulación cada vez más estricta, no menos en lo que más regulación y supervisa.

En lo que es Basilea III, en el Pilar 1, Pilar 2 y Pilar 3 y sobre liquidez, regímenes de resolución bancaria, el tema de la expansión del perímetro de la regulación, esto tiene que ver con la supervisión consolidada y transfronteriza y los marcos de herramientas macroprudenciales, es un elemento que se está desarrollando aún, que no solo es un tema de banco por banco, ni siquiera del sistema, sino que es una conjunción del sector bancario financiero y el Banco Central a través de la política monetaria.

Reforma financiera internacional

Pilar 1: Sobre la mejora del Capital, Calidad y Cantidad.

Pilar 2: Sobre las pruebas de tensión y el Gobierno Corporativo.

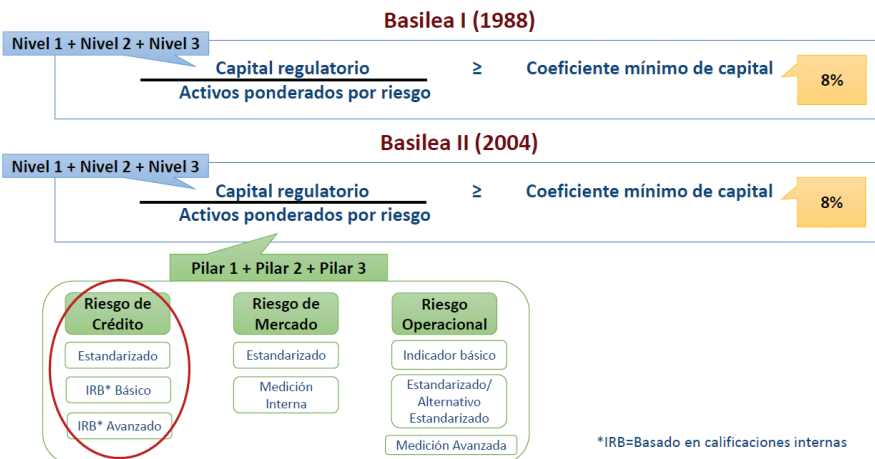
Pilar 3: Sobre mejora en la disciplina de mercados.

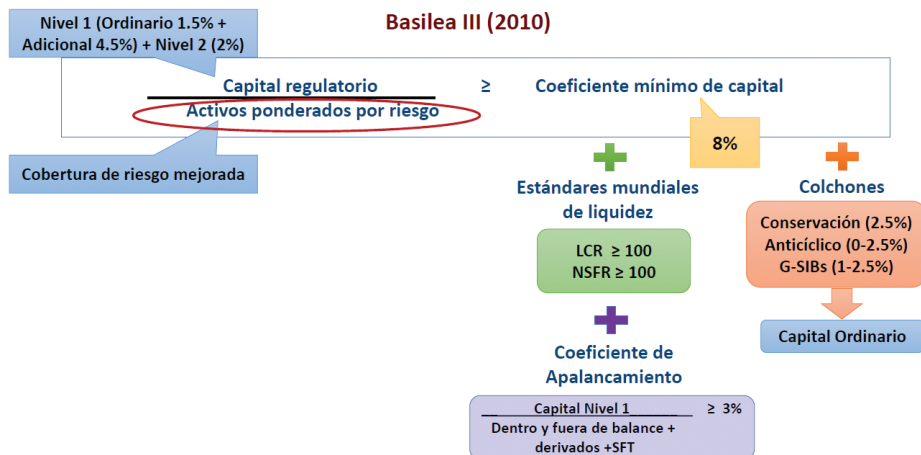
Vamos a ir a 1998 Basilea I, que definió lo que fue el Capital bajo el 8 por ciento. Basilea II, en el año 2004, agregó los otros dos pilares, supervisión y mercado y Basilea III, en 2010, agrega esos colchones adicionales de capital anticíclico de liquidez y ya estamos pensando en lo que es Basilea IV.

BASILEA II				
	Capital			Liquidez
	Pilar I	Pilar II	Pilar III	
Capital, liquidez, apalancamiento y prolicidad	Cantidad y calidad del capital Capital de conservación y contracíclico Apalancamiento	Fortalecimiento de la Gestión de riesgos y supervisión.	Requerimientos de divulgación y transparencia Prácticas de compensación	Gestión de liquidez LCR - NFSK
Regímenes de resolución y SIFI's	Capacidad de absorción de pérdidas G-SIFI's	Atributos de los regímenes de resolución efectivos	Intensidad y efectividad de la supervisión de las SIFI's	Extensión a otros sectores G-SIB's / D-SIB's GII's / O-II's
Expansión del perímetro regulatorio Banca paralela	Principios para las calificadores de riesgo (CRA's)	Fondos de cobertura y mercados de dinero	Vehículos especiales para titulización (SPV)	Fortalecimiento de la vigilancia y regulación de la banca paralela "Shadow Banking"
Marcos y herramientas macro prudenciales	Grupos consultivos regionales	Grupos de gestión de crisis	Arreglos Institucionales Consejos de Estabilidad Financiera (CEF)	Evaluación de canales de transmisión
Estánderes contables y otros estándares financieros internacionales	Convergencias de normas internacionales	Fortalecimiento de estándares IASB - FASB	Seguro de depósitos (IADI)	Mejores prácticas internacionales Gobierno Corporativo
Otros	Cierre de brechas de información e intercambio de datos	Integridad del mercado y protección al consumidor	Cooperación e intercambio de información	Revisiones de países LEI
Mercado de derivados OTC	Gestión de riesgos y regulación transparencia CCP's	Acceso de información y datos		

Basilea IV lo que está diciendo es regresemos a los principios de lo que son activos ponderados por riesgos sin utilizar los mecanismos internos de los propios bancos porque cada banco apostaba a sus estadísticas para que resultara menos capital. En la práctica, mejor regresamos a algo más sencillo y simple.

El coeficiente de capital de Basilea





El Enfoque Sistémico

La República Dominicana es un ejemplo en el mundo. Quebró un banco y la economía se vino abajo. Entonces la importancia que tiene la relación entre el sector bancario financiero y la economía, si hay alguien a quien no hay que explicarle esa situación es a los dominicanos. Es un caso que uno estudia.

Por eso es tan importante que en los mandatos macroprudenciales haya una autoridad para requerir información. Sin información no se puede hacer supervisión. También es importante que la autoridad pueda definir políticas. Y finalmente, que haya una autoridad que calibre los instrumentos de políticas macroprudenciales, no son políticas monetarias, no son políticas de supervisión, son políticas macroprudenciales de prevención.

Eso nos lleva a tener que crear algo que son los Informes de Estabilidad Financiera, que nos obliga hacer un enfoque macroprudencial y sistémico de la economía desde la perspectiva bancaria y financiera, para una efectiva política de comunicación, que es transparencia y comunicación de alerta de riesgo y acciones preventivas de seguimiento y transparencia en el proceso interno en tomas de decisiones.

Organización y órganos de control

Sobre todo porque los supervisores, tenemos ahora un riesgo adicional. No ahora porque siempre lo hemos tenido. Pero cuando hay una crisis de un banco el primero que se va preso es el Superintendente de Bancos, no el banquero. Y el banquero tiene mejores abogados que el Superintendente.



Por eso hay riesgo supervisor, de haber hecho lo que debió hacer, y si la percepción pública es que no hizo lo que debió haber hecho, termina primero en la cárcel el supervisor. Por eso es tan importante que haya un enfoque anticipatorio preventivo.

¿Cuál es la respuesta de la Superintendencia de Bancos ante los retos actuales?

Primero, es lo que aquí se ha hecho y algunos países lo hacemos, es que la Superintendencia de Bancos no puede manejarse como una veleta por la importancia que tiene. Yo hago la broma de que tengo bajo mi supervisión 104 instituciones tengo tres "hijos naturales". Ya son hombres, ya son profesionales, pero desde ahora, que por segunda vez soy Superintendente de Bancos (Fui Superintendente hace 20 años, era más tranquila la cosa. Les puedo asegurar), ahora tengo 104 "hijos" más, y tengo que estar pendiente de todos, de que se porten bien.

Ahí hay bancos, aseguradoras, empresas financieras, etcétera. Y algunos se portan bien, la mayoría, pero a algunos hay que estarlos cuidando, al igual que a los hijos. Y a veces pienso que el Superintendente de Bancos se preocupa más por "sus hijos" que los propios banqueros por su propia institución, ya que tengo que cuidar que se mantengan bien, aunque a veces no nos comprenden.

El tema del Plan Estratégico, tiene que haber un Plan Estratégico Institucional de la Superintendencia, de mediano y largo plazo. ¿Hacia dónde vamos? No puede ser que nos vengan a dictar las medidas gente de fuera. El problema de la supervisión, de la estabilidad y la confianza, es un tema nacional. Es del país. Claro! Uno toma en cuenta los que dice la recomendación de Basilea, pero no es un "copy paste", uno tiene que adaptarlo a la realidad del país y hace un mapa estratégico.

Una cosa importante, es la infraestructura, no solo es la supervisión. Y ahí estamos hablando de varios elementos: Un ambiente macroeconómico; no hay supervisión que aguante si hay debilidad en la política macroeconómica del país. Y eso implica políticas macroeconómicas sólidas, coordinación entre la política fiscal, la política monetaria, las políticas económicas en general, crecimiento económico positivo y sostenible y un entorno social y político que sea estable. Si no, no funciona.

Pero, además, necesitamos una infraestructura pública que funcione. Y eso abarca, un marco legal adecuado; abarca, institucionalidad funcional; reglas contables modernas. Implica también, auditorías independientes; un Poder Judicial eficiente, autónomo, imparcial, que sea objetivo y una regulación financiera adecuada. Y necesitamos también una disciplina de mercado donde haya efectiva competencia.

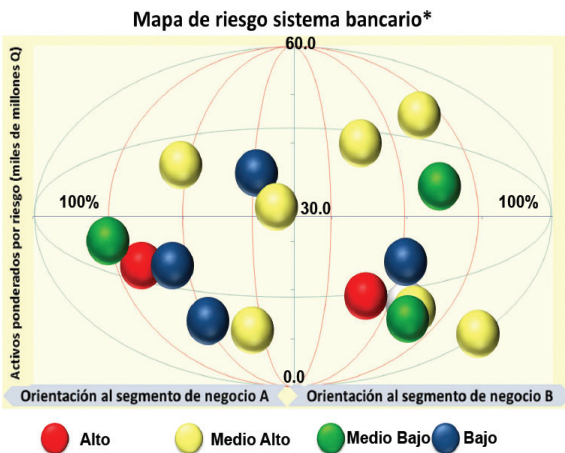
Implica también incentivos de mercado, información de calidad, flujos de información, conocimiento público y gobierno corporativo. Y una red de seguridad bancaria. Los bancos son un negocio, y como negocio tienen riesgos, y como tienen riesgos pueden perder,

y como ganan, pueden perder. Pero es con dinero ajeno. Esa es la pequeña gran diferencia. Por eso se tiene que tener una protección sistémica. Se tiene que tener el prestamista de última instancia, el Banco Central; un seguro de depósitos, una confianza del público, mecanismos de atención a los usuarios y calidad en la supervisión.

Hoy día tenemos que fortalecer mucho la supervisión macroprudencial, a través de la política monetaria, la política microprudencial, que es institución por institución, y la política donde se suman los dos esfuerzos: Banco Central y Superintendencia de Bancos. Hay que trabajar juntos, para caer en el enfoque basado en riesgos.

Ese enfoque basado en riesgos nos sitúa, a través de mapas de identificación del sistema.

Por supuesto por supuesto, todas las esferas las hice del mismo tamaño, pero en la vida real las esfera las determina el tamaño del banco, y nos dicen, por ejemplo, en qué mercado están y qué riesgos tienen. Baso mi ejemplo en Guatemala, no les puedo poner los tamaños porque inmediatamente identifican la entidad de la que se trata. En nuestros países, normalmente cinco o seis instituciones concentran la mayoría de los activos bancarios, entonces, inmediatamente identificarían cuál es.



* Nota: gráfica con fines ilustrativos



Pero es importante el seguimiento de la liquidez, de la calidad de activos, de la solvencia patrimonial, de la rentabilidad y la clasificación de la cartera. Y eso nos lleva a un elemento importantísimo, que es el nivel de conocimiento profundo de las instituciones. Lo tradicional era que uno como banquero, yo fui banquero privado también, no le quiere dar la información, incluso por cuestiones de negocios tiene dudas sobre los supervisores bancarios y a veces no les quiere compartir la información.

¿Qué es lo que pasa en el mundo real hoy día?

Cuando el supervisor bancario no recibe la información, asume la peor de las expectativas: "Si no me da información es que algo está escondiendo".

Tal vez no hay nada mal, pero por principio el supervisor dice: "no me la quiere compartir, es porque algo está podrido en Dinamarca, algo no está bien", entonces, de una vez lo clasifica mal. Entonces, hay que compartir, debe ser fluida esa información.

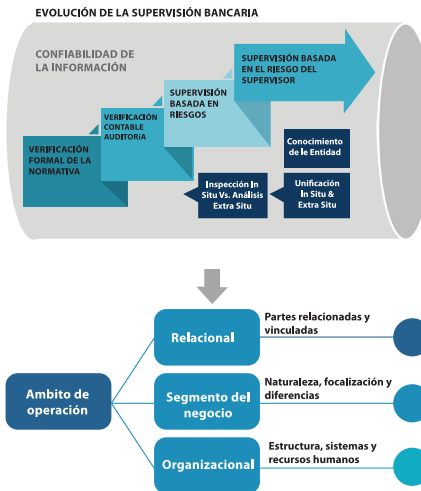
Eso nos lleva a un conocimiento profundo de las instituciones por parte del supervisor, para medir los distintos riesgos.

A través de los tipos de riesgos: de crédito, de liquidez, mercado, legal, tecnológico, lavado de dinero. Y ahí nosotros lo que estamos reconociendo que el negocio de cada banco tiene su propio riesgo inherente. No es bueno ni malo. Cada banco tiene su propio nivel de riesgo.

Pero eso se mitiga, se mitiga a través del Gobierno Corporativo y de las acciones de control interno de control de riesgo. Para quedarse con un riesgo residual. Entonces, qué hace la Superintendencia de Bancos?

La Superintendencia de Bancos hace un ciclo de supervisión. Nosotros tenemos un ciclo constante de supervisión, que lo revisamos cada cierto tiempo, que empieza con el tema de que hay que hacer una definición multianual de la estrategia de supervisión.

Modelo de supervisión - enfoque basado en riesgo



PROFUNDO NIVEL DE CONOCIMIENTO DE CADA ENTIDAD

Tipo de riesgo	Riesgo inherente	Mitigadores		Riesgo residual
		Gobierno interno	Gestión de riesgos	
Crédito	MEDIO BAJO	MEJORABLE	ACEPTABLE	MEDIO BAJO
Liquidez	MEDIO BAJO		MEJORABLE	MEDIO ALTO
Mercado	MEDIO BAJO		ACEPTABLE	MEDIO BAJO
Legal	MEDIO ALTO		ACEPTABLE	MEDIO ALTO
Tecnológico	MEDIO ALTO		MEJORABLE	MEDIO ALTO
Lavado de dinero	MEDIO ALTO		MEJORABLE	MEDIO BAJO
Perfil de riesgo		MEDIO BAJO		
Recursos Propios		ACEPTABLE		
Perfil de entidad		MEDIO BAJO		

Riesgo inminente, riesgo residual, riesgo agregado y perfil de entidad → Bajo Medio bajo Medio alto AR

Gobierno interno, gestión y control y recursos propios → Bueno Aceptable Medio alto Deficiente

- MATRIZ DE RIESGOS**
- Perfil de Riesgos
 - Enfoque Preventivo
 - Anticipar Problemas
 - Riesgos Inherentes
 - Mitigadores de Riesgos
 - Gobierno Corporativo
 - Gestión y Control Interno
 - Riesgos Residuales
 - Recursos de la Entidad

- TIPO DE RIESGO EVALUADOS**
- ✓ Crédito
 - ✓ Mercado
 - ✓ Liquidez
 - ✓ Operativo
 - ✓ Legal
 - ✓ Tecnológico
 - ✓ ALD/CFT/PADM
 - ✓ Suscripción

Hay bancos que no necesitan mucha supervisión, porque se portan bien. Hay otros que nos exigen bastante más recursos porque no se portan tan bien. El tema es cómo asignar los recursos, en las prioridades, la ejecución de la supervisión basada en riesgos, la calificación de las entidades a través de la matriz de riesgos, la validación y la comunicación en los consejos de administración.

Esto es esencial: el Superintendente de Bancos debe reunirse con el Consejo de Administración periódicamente. No con la Gerencia, no le gusta a los gerentes, que uno vaya directamente con el Consejo, pero, los del Consejo tienen la responsabilidad directamente sobre el patrimonio de la institución.

Por eso es tan importante que cada año o cada 18 meses haya al menos una reunión, donde el Superintendente se reúne con el Consejo de Administración y le pinta lo bueno, lo malo y lo feo de la institución, y hacen un plan de acción, para poder avanzar en el proceso de mejora.

Y ese es el plan de acción, hay un seguimiento de las acciones correctivas, para finalmente actualizar la matriz de riesgos, para ver, en un proceso de mejora continua.

¿Cómo son las tácticas que usamos los supervisores?

Es cierto que usamos la supervisión basada en riesgos, pero no es suficiente.

Aquí en República Dominicana hay famosos y muy prestigiados peloteros pues son buenos para el béisbol, pero en mi país y en otros países se juega fútbol, soccer, etc. Entonces, cuando hay un defensa que está cubriendo a un delantero, se dice que "se le está vigilando muy cercano", entonces se dice que "el delantero siente el aliento del defensa en la nuca".

Igual es el supervisor bancario, tiene que estar cerca, muy cerca, para ayudar al banquero a ser mejor banquero. Esto no les gusta a mis amigos banqueros, pero así es en la práctica.

Es importante tener una vigilancia permanente. Un cumplimiento de las normativas, auditoría de áreas específicas y análisis transversales cuando son grupos financieros, incluso, transnacionales.

Eso obliga a un acercamiento con la administración constante y una especialización en la supervisión.

Tenemos que tener especialistas en manejo de liquidez, en manejo de crédito, especialistas en lavado de dinero, en temas legales, en temas tecnológicos.

¿Y qué dice Basilea?

El Superintendente de Bancos de la República Dominicana ya nos anticipó los principios. En materia de crédito, particularmente de crédito, el 15 es el general, que es el proceso integral de gestión de riesgos, a lo que se refirió muy bien el licenciado Luis Armando Asunción.

Y además está el Principio Básico 17 ¿Qué nos dice Basilea sobre el adecuado proceso de gestión de riesgo crediticio? Qué es el apetito al riesgo, perfil de riesgo y la situación macroeconómica?

Luego nos habla sobre políticas y procesos prudentes. Y nos habla sobre políticas para el ciclo completo de la vida del crédito, del principio al final.

El Principio Básico 18 nos habla sobre activos dudosos, provisiones y reservas oportunas. Y el Principio Básico 19 sobre el Riesgo de Concentración y Límites de Exposición a Grandes Riesgos. Y esta es la matriz, y solo me voy a referir al primero, el Riesgo de Crédito. Ahí está el riesgo de liquidez, Legal, Tecnológico, de Lavado de Dinero. Para establecer el perfil de riesgo de la institución en su conjunto.

Principios básicos de una supervisión eficaz



Basel Committee on Banking Supervision
BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS

PB 17. Riesgo de Crédito

Adecuado proceso de gestión:

- Apetito de riesgo, perfil de riesgo, situación macroeconómica
- Políticas y procesos prudentes
- Políticas para el ciclo completo de vida del crédito

PB 18. Activos dudosos, provisiones y reservas

PB 19. Riesgo de concentración y límites de exposición a grandes riesgos

Principio 15: Proceso integral de gestión de riesgos y evaluación de la suficiencia de capital

Comité de Supervisión Bancaria de Basilea
Septiembre 2012

MATRIZ DE RIESGOS				
TIPOS DE RIESGO	Riesgo inherente	Mitigadores de riesgo		Riesgo residual
		Gobierno interno	Gestión de riesgos	
Crédito				
Liquidez				
Legal				
Tecnológico				
LD/FT				
Perfil de riesgo				
Valoración de recursos propios				
Perfil de Entidad				
PRIORIDAD DE SUPERVISIÓN				

Como vemos, en la segunda columna sobre el riesgo inherente, porque es un negocio de riesgos.

¿Cómo se mitiga? A través del gobierno interno, que es el gobierno corporativo. A través de la gestión de los riesgos, para crear un riesgo residual.

¿Cómo determinamos los superintendentes esos riesgos? Hacemos un trabajo de detalles. Muchas preguntas, mucha investigación, mucha documentación, mucha información cruzada.

Uno me dijo una cosa, otro me dijo otra cosa y se contradicen. Uno se da cuenta de que uno de los dos miente. Entonces, mucha información cruzada dentro y fuera de la institución.

A través del nivel del riesgo inherente que es la composición y evolución del crédito, las concentraciones, la calidad de la cartera y la capacidad que tengan para absorber pérdidas.

Y los mitigadores, son las políticas y procedimientos y manuales que tiene el banco.

¿Cómo son los manuales de mitigación? ¿Los sistemas de información que tiene? ¿La organización para la gestión del crédito? ¿El control y monitoreo del riesgo?

Todo es un conjunto. Si ustedes se dan cuenta, la base de todo es el gobierno corporativo. Por eso esta hasta abajo, pero abarca regulaciones en todos los aspectos.

Riesgo de Crédito, ahí están mencionadas las resoluciones de Junta Monetaria que aprobaron en Guatemala en su momento. Y el Riesgo de Liquidez, el Riesgo Operacional, el Riesgo de Mercado, el Riesgo Tecnológico y el Riesgo Cambiario Crediticio.

¿Y qué es lo que revisan los supervisores?

A los primeros que revisan es al Consejo de Administración.

Marco regulatorio para la administración de riesgos



Allá en la Superintendencia de Bancos de Guatemala tenemos un file por cada uno de los supervisores. Ahora no es papel, ahora todos es electrónico. Pero ahí le sabemos la vida y milagros a cada consejero, creemos nosotros, de lo que podemos averiguar.

Por ejemplo, las redes, la unidad de riesgos. La Ley ahora nos facilita muchas cosas, pero antes, por ejemplo: ¿Cómo sabía uno si una empresa era relacionada una con otra?

Les doy un tips cuando fallece un señorón del grupo económico más importante, se llenan los periódicos de esquelas y ¡Un montón de empresas! Entonces uno mira ¡Ah!, Aquí apareció esta empresa, entonces resulta que este señor tiene que ver con todas estas empresas. Hay muchas fuentes de información que usamos los supervisores. Ya nos les voy a dar más tips.

El Consejo de Administración, la conformación, sus responsabilidades, capacidad y experiencia.

Prácticas de funcionamiento. Comités de participación de directores.

¿Cuál es la relación entre el Consejo de Directores y la Alta Gerencia?

La gestión de riesgos, el control interno, la transparencia y los conflictos de riesgos.

¿Como lo hacemos? A través de una vigilancia permanente.

No solo es un trabajo extra-situ, es decir, no solo es la información estadística, información financiera, que llega a la Superintendencia de Bancos, es necesario tener ojos y oídos, ver y escuchar dentro de la institución bancaria.

Es psicológico. Es muy importante tener un delegado o unos delegados. Depende del tamaño del banco, dentro de la institución.

A eso nosotros le llamamos vigilancia permanente.

La investigación de operaciones, las decisiones de los negocios, es la lectura de actas de cada decisión. Y se les pide que las trasladen inmediatamente al supervisor, para que puedan verificar a tiempo que están asumiendo. Las situaciones anormales o extraordinarias. y a través de la verificación del marco normativo. La revisión de los propios expedientes, el nivel de reservas de evaluación que se han creado, los activos extraordinarios, las concentraciones. El cumplimiento de las resoluciones de la propia administración y el envío oportuno de informaciones relacionadas con riesgo de crédito.

Resulta que la Superintendencia de Bancos se vuelve un aliado del Consejo de Administración, porque a veces los administradores, los gerentes, les están "jugando la vuelta" al Consejo de Administración.

Entonces es importante tener ese aliado como casi un consultor, no sé si es gratis porque hay que pagar una cuota de sostenimiento, pero ahí se devuelve algo de lo que se le paga a la Superintendencia. Por lo menos en mi país el sostenimiento de la Superintendencia proviene de las propias instituciones bancarias.

A veces hay que ir a hacer auditorías específicas. Por ejemplo, en países donde la estructura económica es de determinada forma, con que uno revise los cien más grandes deudores o unidades de riesgo, uno está investigando, esa es una ley de pared. Entonces, darle seguimiento a los cien principales deudores como unidades de riesgo. es suficiente para poder valorar la mayoría de riesgo crediticio del país.

La evaluación de activos crediticios, de acuerdo con los segmentos de negocios, si es empresarial, de consumo, de vivienda.

El cumplimiento de las políticas de crédito y el análisis de la procedencia, reestructuraciones, prórrogas, renovaciones, no son malas, pero a veces puede esconder una mala recuperación de créditos, por eso es importante darles seguimiento.

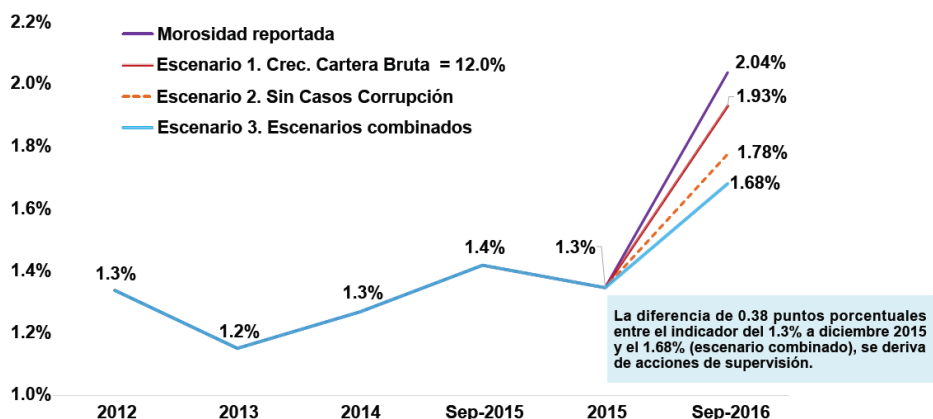
Estos son casos de mi país. En algunas épocas, cuando empezamos a usar este sistema de supervisión basado en riesgos, teníamos un análisis de crédito donde había créditos sin la cobertura suficiente de reservas genéricas y reservas específicas y eso es lo que aparece ahí como en rojo y de ahí se empezaron a crear reservas, incluso por encima, a través de la reserva genérica, por encima de lo que son los créditos.

Porque crear el uno por ciento a toda la cartera es una práctica sana, que muchos países la tienen, o más del uno por ciento. Porque es inherente al Riesgo de Crédito. Usualmente se le pone una reserva por crédito, pero también, el negocio en su conjunto tiene un riesgo natural.

Esto es lo que pasó, cuando empezamos con relación a cómo estamos ahora, teníamos una morosidad de 1.3 por ciento y este año se nos disparó a 2 por ciento, entonces hay que analizar qué es lo que pasa.

Como ustedes saben, en mi país, se ha seguido un proceso de investigación, persecución y espero que sanción, de toda una infraestructura que provenía del propio gobierno, que hace que el expresidente de Guatemala y la ex vicepresidenta y media docena de sus ministros estén en la cárcel o sean perseguidos por corrupción.

Efectos de ajustes de cartera vencida en el indicador de morosidad del sistema financiero a septiembre 2016



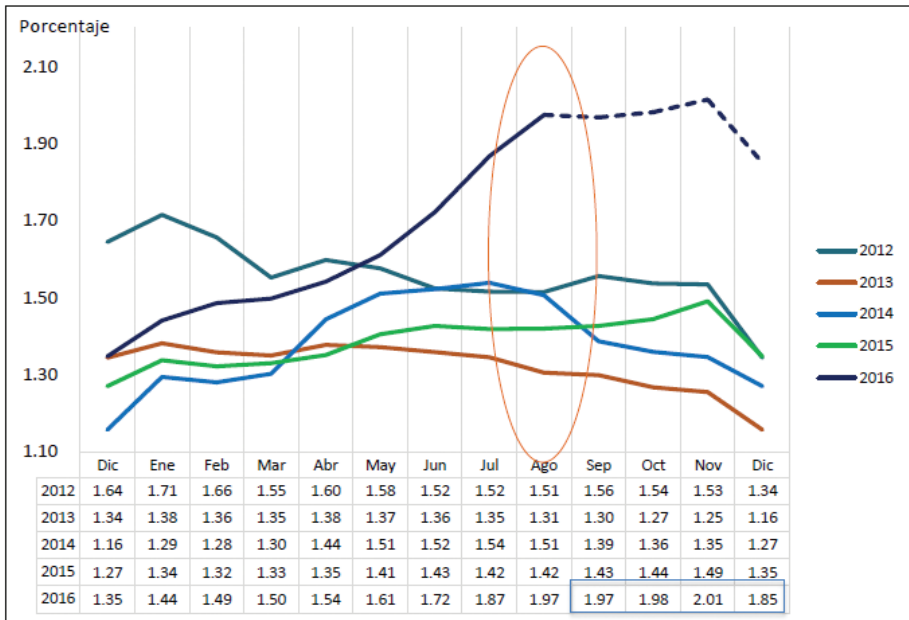
Desde arriba, el propio presidente dirigía, digamos, los negocios ilegales e ilícitos, en Aduanas, en Compras del Estados, etcétera. Todos están presos. Pero muchos de esos ex eran sujetos de crédito de la banca, entonces, ahora se tuvieron que ajustar con reservas esos créditos.

Un señor que está en la cárcel ya no podrá pagar el préstamo. Además, la Superintendencia de Bancos ha sido más estricta en el cumplimiento de la norma y uno tiene que explicar cuáles son las razones de esto.

A veces hay estacionalidad. Subió al 2 por ciento pero como todos ustedes saben, a fin de año hay una acción de cobro más estricta, porque uno quiere mejorar la foto para distribución de utilidades. Pero no es mejorar la foto, uno empieza a cobrar, a hacer una gestión de cobro para el cierre de fin de año. Normalmente en los meses de agosto es alta, es lo que está en el círculo, después baja, es lo normal y eso nos lleva al nivel de reservas que se han ido creando.

También hay necesidad de hacer un análisis transversal y el análisis transversal nos lleva a lo que son los riesgos que forman redes, nuestros países ahora están vinculados. No solo son dentro del

Pronóstico de los últimos meses de 2016 con base a su estacionalidad



país, sino que hay créditos que se triangulan, entre el Banco Guatemalteco y el Banco de Costa Rica o entre el Banco de Panamá y el Banco de Honduras: Yo te doy esto porque ya llegué a mi límite de crédito, pero tú se los das al otro. Entonces hay un efecto que podría ser de dominó si se cae un grupo.

Puede ser que sea en Panamá, pero también repercutiendo en República Dominicana. Entonces por eso tenemos que hacer análisis transversales. La unidad de riesgos trasciende las fronteras, por eso se llama supervisión transfronteriza, a través de la consolidación de esos riesgos.

El análisis de cosechas es para poder ser prospectivo a través de análisis estadístico. El seguimiento específico, porque hay sectores donde hay mayor riesgo, identificarlos oportunamente.

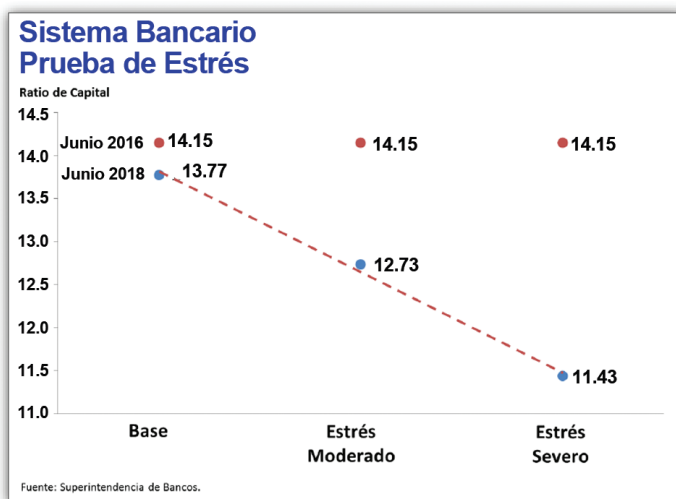
Los avalúos de garantía reales.

En los bancos son muy importantes, las garantías porque es lo último que se usa, lo que uno busca es que haya un repago. Si uno tiene que echar manos a la garantía ya está poniendo en riesgo los ahorros de los depositantes porque hay que vender la garantía, no es en efectivo. Pero si son muy importantes los criterios de evaluación.

La garantía real es el monitoreo de los principales deudores y la supervisión de la calidad de la información de cartera, ahí se pueden hacer muchas cosas indebidas, si se manipula la información de cartera.

Hay que hacer pruebas de estrés y esas pruebas de estrés nos llevan a determinar si tienen impacto en el patrimonio y qué tanto podría ser ese impacto.

Pruebas de Estrés: Resultados



Los indicadores de condición, las concesiones de préstamos, la brecha entre radio de crédito y el producto, eso es a nivel macro.

El PIB va creciendo y tiene cierta coherencia entre el crecimiento del PIB y el crecimiento de la cartera. Pero no puede ser al revés, que la cartera crezca y el PIB no, algo raro está pasado.

El índice de precios.

Eso todavía lo estamos trabajando con el Fondo Monetario Internacional. Está en construcción y lo de servicio de la deuda.

Hay que estar haciendo pruebas de estrés. ¿Qué pasa si todo sigue igual y bien? ¿Qué pasa si estresamos a nivel o estresamos en extremo? Y eso nos lleva a determinar que podría ser el impacto de un análisis de año básico, que si todo siguiera igual, un estrés moderado y un estrés severo ¿Qué impacto tendría en el patrimonio?

Por ejemplo, el patrimonio del país en junio de 2016 era 14 por ciento, ustedes tienen el más alto en su conjunto, como sistema.

Pero, si le metes estrés, un estrés moderado a lo mejor lo baja al 12. En este caso así lo hemos estimado y podría bajar al 11 por ciento en condiciones extremas. ¿Qué pasaría si sucede algo?

Eso nos lleva a un tema nuevo, el tema de resolución bancaria. Esto también es difícil de dialogar con los banqueros.

El extremo de la supervisión bancaria es cuando un banco tiene que salir del sistema. Eso es lo que ninguno queremos. Nadie, ni los banqueros ni el supervisor. Pero se puede morir alguien, los bancos también.

¿Qué es lo que le dicen a uno que haga con sus bienes? Que haga un testamento, hay que prevenir cuando uno ya no esté. Entonces, ahora, en los términos de resolución es pedirles a los consejos de administración que hagan su programa de cierre, como que si fuera a cerrar el banco y eso ya se vuelve una obligación de las instituciones bancarias.

Uno puede estadísticamente anticipar el comportamiento que podría llegar el crédito, sobre todo el crédito de consumo, el crédito es muy fácil de anticipar, y dónde a veces se dan innovaciones. Son créditos pequeños, en los grandes es muy fácil de identificar. En cambio, con estos se trabaja con base en grandes números. Ahí aplican los criterios estadísticos.

Y al final, como les decía, como el negocio bancario es un negocio de riesgos, las claves son los mitigadores: el gobierno corporativo, el control interno, las distintas acciones, desde que se da el crédito debemos saber si se va a recuperar. Ser buen banquero no es dar crédito, es cobrarlo. Ese es el buen banquero.

Desde el punto de vista del Gobierno Corporativo ¿Qué puede ser deficiente? En Guatemala usamos colores: Rojo; mejorable, aceptable y bueno, y la calidad de la gestión, que puede ser desde deficiente hasta bueno y se hace un mapa de riesgos de calor.

Mitigadores de riesgo

El supervisor contará con dos calificaciones de los mitigadores de riesgo, el gobierno corporativo y los sistemas de gestión y control, cuya combinación brinda una valoración de los mitigadores de riesgo con que cuenta la entidad, para cada tipo de riesgo.

MITIGADORES DEL RIESGO		CALIDAD DE LA GESTIÓN			
		Deficiente	Mejorable	Aceptable	Bueno
GOBIERNO CORPORATIVO	Deficiente	Deficiente	Deficiente Mejorable	Mejorable	Mejorable
	Mejorable	Deficiente	Mejorable	Mejorable Aceptable	Aceptable
	Aceptable	Deficiente	Mejorable	Aceptable	Aceptable Bueno
	Bueno	Deficiente	Mejorable Aceptable	Aceptable	Bueno

Y esto es lo que siempre se reúnen cada cierto tiempo. el Comité de Basilea, la "LLAIS" que es la de Seguros, y la " IOSCO ", que es la de Valores y dan recomendaciones. Las últimas que dieron son estas: "Sea precavido respecto a la excesiva confianza en los modelos internos". Lo que nos está diciendo es: no les creas mucho a los

banqueros, porque ellos tiene un conflicto de interés entre el botton like del estado de resultados y los modelos de evaluación de riesgos.

"Es mejor elaborar medidas simples, genéricas y concretas que permitan validar y complementar los modelos. Reconocer el aumento de mecanismos retodos para buscar rentabilidad".

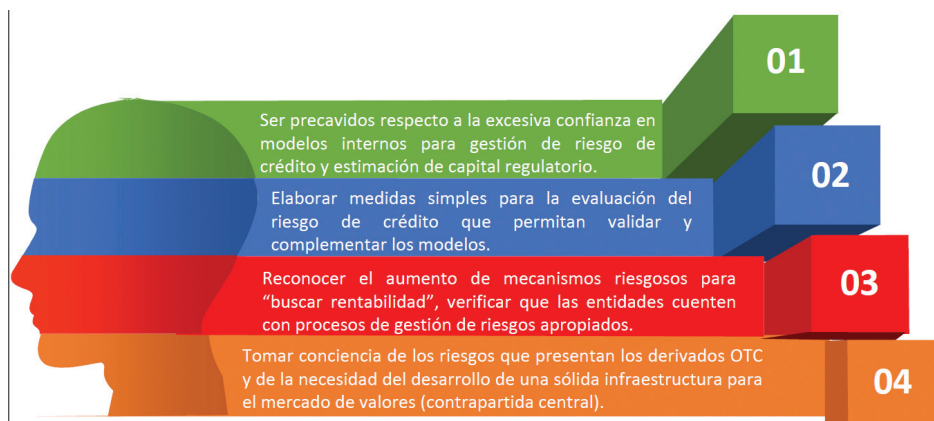
A veces se buscan triangulaciones, operaciones de derivados, etcétera, que incrementan el riesgo. También dan más utilidad, pero aumentan el riesgo. Tomar conciencia de los riesgos que presentan con esos derivados término diciendo un aspecto que no está ahí: el Riesgo Reputacional.

Un banco puede estar excelente en su Coeficiente de Cobertura de Liquidez, LCR por sus siglas en inglés, En NCFR que es liquidez en mediano plazo, en solvencia, en solidez patrimonial, en rentabilidad, pero si tiene un problema de lavado o de financiamiento del terrorismo, no dura 24 horas ese banco.

Peor si lo ponen en la Lista Roja, en Estados Unidos.

Entonces, tenemos que cuidar el factor que termina siendo tan importante como todo lo demás, que es el Riesgo Reputacional. Así que muchas gracias por su paciencia. Espero no haberlos aburrido. Estoy a sus órdenes.

Recomendaciones del Joint Forum (Junio 2015)



Fuente: basado en las recomendaciones del Joint Forum de junio 2015



Preguntas del foro a José Alejandro Arévalo Arburis

PREGUNTA: Fuera de Basilea, ¿Cuál considera usted que es el mayor logro de la supervisión en Latinoamérica?

RESPUESTA: Lo que voy a decir no es políticamente correcto, pero es mi opinión.

Uno mandaba a sus hijos a estudiar Economía en Estados Unidos, después de la crisis 2007-2008, yo no sé si allá es el mejor lugar para aprender, sobre todo, Supervisión Bancaria.

Resulta que el mayor logro de América Latina es que en América Latina ha habido mayor estabilidad, menos quiebras bancarias, más compromiso de las administraciones bancarias, que en los países donde se generó la crisis, de donde nos venían las recomendaciones.

La diferencia es que las recomendaciones del Fondo Monetario Internacional, del Banco Mundial, aquí sí las cumplimos y ellos no las cumplían. En respuesta a la segunda pregunta, el mayor logro está en la estabilidad macroeconómica, pero sobre todo, financiera.

Un buen ejemplo, es República Dominicana. Después de su crisis, creo que se aprendió mucho y en su conjunto, el Sistema Bancario y Financiero es sólido, es solvente, es líquido, porque aprendió, de una manera dura.

Pero América Latina, en general, ha tenido estabilidad, por tener buenos banqueros y una buena regulación y supervisión bancaria.

PREGUNTA: ¿Cuáles son las principales variables a considerar en un análisis de cosecha de Riesgo de Crédito?

RESPUESTA: Depende de qué sector estén ustedes identificando.

Cada modelo tiene que tener la identificación de las variables específicas, porque a veces las cosechas uno las hace en base a un sector del país.

Por ejemplo, en mi país hay distintas. Geográficamente tiene factores, Guatemala, Centroamérica, el Triángulo Norte, somos famosos ahora porque Estados Unidos en su Plan de Seguridad Nacional nos incluyó dentro de los factores de mayor riesgo del mundo, para ellos.

Ahí está Rusia, está Corea del Norte, Afganistán, no me acuerdo cual otro, y el quinto, es Triángulo Norte de Centroamérica, ahí está Guatemala.

¿Por qué? Porque es el flujo natural de narcotráfico Ahí se va todo. Se calcula que son 300 mil millones, el 7 por ciento del PIB de Latinoamérica está asociado con ilícitos. Es una cosa enorme.

En las fronteras de mi país hay un riesgo adicional, que es el trasiego.

En Guatemala el tipo de cambio está a 7.50 pesos por 1 dólar, pero en esas regiones, el tipo de cambio está a 7 pesos por 1 dólar, a 7.20 pesos, porque hay muchos dólares.

Lo que quiero decir es que cuando uno determina estadísticamente un análisis de cosechas hay que identificar apropiadamente las variables que uno va a medir. Porque hay factores que son factores estacionales, factores de riesgo específico.

Pero, tal vez lo más importante, es que tiene que aplicarse la Ley de Grandes Números. Es decir, que estadísticamente uno pueda proyectar con base un determinado nivel de confianza y poder predecir a través de grandes números el comportamiento de conjunto. Las cosechas normalmente no se aplican a la banca corporativa, sino a la banca de consumo.

PREGUNTA: ¿Qué sugiere para cambiar la mentalidad de las personas para lograr un buen y correcto Gobierno Corporativo?

RESPUESTA- Ninguno nacemos sabiendo, hay un equilibrio que debemos tomar en cuenta. En nuestros países no son bancos como los europeos, como los americanos, donde el capital del banco está diseminado porque son bancos públicos que están en la bolsa de Nueva York.

Entonces ahí se necesita administradores que sean profesionales y son independientes porque los dueños no se meten a ser banqueros. La Chrysler tendrá un buen presidente ejecutivo, importante. Pero, ¿El City Bank? Pero no obstante los que están ahí son representantes de miles de accionistas.

En nuestros países tenemos que tomar con un poquito de cuidado con las directrices que nos vienen de Europa y de Estados Unidos, porque aquí hay ciertas ventajas, el mismo dueño está sentado ahí. Ese es el más interesado en proteger su capital, por la estructura económica de nuestros países.

Pero a veces ese dueño no sabe de banca, tiene dinero pero no sabe de banca.

Hay de los tres sabores.

Primero, para ser banquero hay que saber de banca. Como no siempre lo saben, hay que capacitarlos. Eso tiene que ser, el propio Consejo de Administración se tiene que auto capacitar.

Pero, si no lo quiere hacer y no tiene la preparación, el Superintendente de Bancos tiene que rechazar algunos de sus directores, de sus consejeros. Decirle "usted no puede ser. Búsquese uno que sepa, que conozca, que sea responsable".

Y la legislación tiene que tener la autoridad suficiente de regulación y supervisión para que en los consejos de administración estén personas que conozcan de banca. Es posible que algunos no sabían

y aprendieron, pero hay algunos que no quieren, aunque tengan capital importante en la institución, van a volverse inversionistas pero no pueden ser administradores porque no están dispuestos a volverse banqueros.

PREGUNTA: ¿Son los estándares de Basilea III aplicables a nuestros países Europa? ¿Parece estar dando reversa?

RESPUESTA: No son aplicables a nuestros países. Son directrices genéricas, son recomendaciones, les llaman ellos.

Y por eso hay que tener mucho cuidado. Nosotros, las autoridades de regulación y supervisión tenemos que "tropicalizar" esas recomendaciones. Tenemos que adaptarlas. No son malas, son muy buenas.

Pero por ejemplo, el tema de Basilea II, en Basilea II fue donde crearon los métodos internos, estadísticos de los bancos para automedir el riesgo de crédito y en base a eso, crear reservas. Pasamos a Basilea III y ahí no tocaron ese tema, pero ahora en Basilea IV están diciendo, "mejor regresemos a Basilea I".

Es mejor aplicar criterios genéricos simples porque la experiencia ha demostrado que hay que corregir. No los tenemos que tomar al pie de la letra. Tenemos que ser inteligentes como países, creo yo, y adaptarlos.

Eso no significa que no sean buenos. Son buenas recomendaciones, pero no es simplemente copiarlas, y ponerlas, como que fueran instrucciones en inglés o en francés. No hay que pasarlas al español.

PREGUNTA: ¿Cuál debería ser el rol de las entidades regulatorias en temas de inclusión financiera o bancarización?

RESPUESTA: Este es un tema de negocios. Yo he sido supervisor y he sido banquero, por eso es que entiendo el tema de banquero. Entre más gente, entre más pueblo, entre más personas, tengan

acceso a los productos y servicios bancarios, mejor le va al banquero. Los principales interesados en los procesos de inclusión financiera son los bancos. No es un tema que primordialmente sea de política, del gobierno. Por supuesto, al gobierno también le interesa.

Yo como banquero, quiero tener más clientes, pero la inclusión financiera tiene tres factores:

1. Es proveer productos y servicios bancarios a toda la población, donde esté.
2. Hay que educar. Porque si se llegara unos niveles de endeudamiento la pobre gente porque no saben manejar un presupuesto y se endeudan por todos lados. Después se vuelve un problema social. A la par del acceso a los productos y servicios financieros está la educación.
3. Pero hay un tercer factor. Hay una asimetría entre el que tiene educación y el que tiene formación y tiene activos, y el que no los tiene y por eso es pobre y por eso está aislado y por eso no tiene acceso al sistema bancario.

Necesitamos entonces un buen sistema de protección al usuario de los sistemas financieros.

Esos son los tres factores. Acceso, el segundo es Educación y el tercero es Protección.

Esa es la inclusión financiera, que sea equitativa, ordenada y simultánea.





Cyber Risk

Conferencia dictada por

Juan Carlos Reyes

Más de 15 años de experiencia en Ciberseguridad.

Miembro de HTCIA, ACFE, y ALIFC

Delegado ante el subcomité JTC1/SC27,

Analista forense certificado (GIAC),

Auditor Líder ISO 27001, Certificado HIM-IS

*(Human Impact Management in
Information Security.)*



1er. CONGRESO INTERNACIONAL
DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS
DEL SECTOR BANCARIO
DE LA REPÚBLICA DOMINICANA

Quiero agradecer a esta Superintendencia de Bancos de la República Dominicana por la invitación, la deferencia que han tenido conmigo y bueno por si fuera poco el trabajo que tenemos que hacer en términos de riesgos operativos. Yo vengo a hablarle de algo más, que está muy de moda y que se va a poner mucho más de moda aún y que está moviéndose bastante, no solo en Latinoamérica sino en el mundo en general, estamos hablando del Ciber Riesgo.

Ninguno de nosotros es ajeno al tema del Ciber Riesgo, quiero contarles un poco acerca de la experiencia que hemos tenido de investigación de delitos informáticos, en términos de riesgos informáticos.

Quiero comenzar con esto: “El riesgo va más allá del dinero”.

Nosotros estamos acostumbrados en banca y en finanzas a hablar específicamente del dinero, pero todos los días vemos noticias como estas:

The image is a screenshot of a news article. At the top left, there is a blue box with the word "SANTIAGO" and a smaller blue box with "ALERTA". The main headline reads "Adecse advierte robo de datos" followed by "TECNOLOGÍA" in purple. Below this, a sub-headline says "Chantajes, amenazas y suicidios, consecuencias del robo de datos de Ashley Madison". A smaller text line states "Son numerosos los casos que derrota el usuario no realizó." Below the headline, there is a section titled "Correos falsos imitan a Visa para robar datos de tarjetas de crédito" with a sub-headline "ESET alerta sobre una nueva campaña de phishing que simula ser enviada por Visa y usa sitios gubernamentales para engañar a sus usuarios." and a date "Colombia.com - Bogotá - Viernes, 18 / Mar / 2016". The bottom part of the screenshot shows a browser window with the URL "www.alcaldiaunion.gov.sv/t" and the text "Visa Home" and "VISA". There is also a "LOGIN" button and a small image of a Visa card.

“Robos de datos de tarjetas”, “Filtraciones de informaciones de cuentas bancarias o de cuentas de diferentes sitios”... Vemos noticias como correos falsos que están enviándole a las personas con el ánimo de obtener sus datos. Hemos convivido con esto y esto tiende a crecer, tiende a crecer tanto. Yo no sé si ustedes habían visto o reconocen a este personaje, es una serie que se llama Mr. Robot.



La quiero traer a colación por una razón muy sencilla: todo el argumento de la primera temporada de "Mr. Robot" se centraba en una sola cosa, que era hackear los bancos para liberar al mundo de las deudas. Lo más interesante de la serie Mr Robot es que hoy en día es catalogada como una de las series menos fantasiosas, es decir, que lo que muestran ahí en términos de hacking son cosas posibles en el mundo real.

No como otras series en donde se sienta una persona y escribe tres comandos y ya está dentro del sistema, no, los argumentos que presenta esta serie son bien interesantes. Creo que todos deben conocer un colectivo de hackers que se llaman Anonymous. Bueno, hay muchísimos pero los más reconocidos son Anonymous. Los Anonymous por supuesto son inspirados también en esta serie, y hoy en día, siguiendo los canales de comunicación de este grupo de hackers hemos podido observar que efectivamente están detrás de liberar al mundo de las deudas.

Hay otra película que se llama Zeitgeist en donde explican de manera bastante profunda de cómo es la producción del dinero de los mercados y los bancos centrales, etcétera.

No es mi intención ser subversivo y mucho menos en este escenario, con respeto a los temas financieros pero sí quiero exponerles lo siguiente: a esto es a lo que nos enfrentamos nosotros desde el punto de vista del riesgo cibernético. Hay un montón de adolescentes que están luchando hoy en día con un ideal posible o no posible, de liberar al mundo de la deuda y eso es lo que tenemos nosotros. Frente a eso es que tenemos que prepararnos como instituciones financieras, como protección de los datos, como la responsabilidad que tienen las instituciones financieras frente a sus usuarios.

Quienes no han visto esta serie se la recomiendo, por lo menos una sinopsis de ella es bastante interesante. Como le decía al principio no solo se trata del dinero, se trata en general de la información.

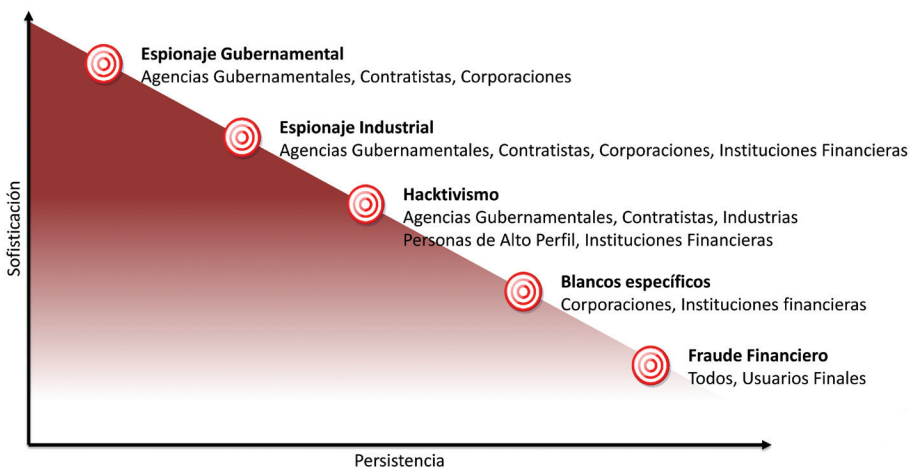


La Piña Wifi es un aparato que parece un router inalámbrico común y corriente como el que tenemos en la casa. Tiene dos antenas y

lo interesante de esas dos antenas es que por un lado se conectan a una red inalámbrica y por el otro lado ofrecen el servicio de red inalámbrica. ¿Me siguen?, ¿Qué quiere decir esto? Quiere decir que alguien que ve una red pública, como por ejemplo la del hotel a la que muchos de ustedes se conectan, pueden creer que están conectados a una red pública pero realmente están pasando por este aparato y ese aparato lo que hace es capturar absolutamente todo el tráfico, incluso le puedo poner un certificado digital falso para descifrar las comunicaciones hacia sitios protegidos.

Entonces ustedes no van a ver absolutamente nada. Van a ver simplemente una red común y corriente. Van a conectarse a Internet, van a hacer sus transacciones habituales, pero realmente todos está siendo capturados por este tipo de aparato. Quiero contarles que realmente existe y que por ejemplo poner un aparato de esos en un centro comercial proporciona muchísima información de los usuarios.

Este es el tipo de amenazas a la que nos enfrentamos hoy en día, y cuando hablamos de este tipo de amenazas tenemos que hablar de cuáles son los impactos de esas nuevas tecnologías. Aquí tenemos una pequeña escala donde podemos ver dos ejes: *la sofisticación versus la persistencia de los ataques.*



Lo más sofisticado pero menos persistente es el espionaje gubernamental. Existe. Hoy en día estamos utilizando técnicas cibernéticas para poder ejecutar espionaje en los gobiernos. Hoy en día hay gobiernos que están creando armas informáticas para poder, según ellos mismos han indicado, ganar una guerra sin disparar una sola bala.

Tenemos el espionaje industrial. Saliendo un poco del escenario netamente gubernamental también tenemos que enfrentarnos a éste. Las industrias sufren de espionajes hoy en día, y los medios informáticos facilitan estos tipos de situaciones.

El hacktivismo, si no están familiarizado con el término hacktivismo se lo resumo en pocas palabras: Mr. Robot, Anonymous, hackers. Los cuales de alguna manera están persiguiendo una filosofía "libertaria", que también han desarrollado herramientas y han desarrollado ataques muy especializados para este tipo de circunstancias.

Fíjense que vamos avanzando hacia la persistencia, menos sofisticación más persistencia. Estamos hablando ya de blancos específicos. Un grupo quiere atacar específicamente un banco, una empresa y comienzan a desarrollar malwares o comienzan a desarrollar softwares maliciosos, para atacar específicamente esas industrias. ¿Qué pasa con esto? Esto es de especial cuidado porque este tipo de malwares pasa desapercibido normalmente, ya que tiene un propósito demasiado específico.

Finalmente, llegamos hasta el fraude financiero. El fraude financiero de alguna forma está orientado más hacia los clientes del sistema financiero que hacia las entidades del sistema en sí mismas. Es decir que en América Latina hemos podido identificar que las protecciones de las entidades financieras en términos de ciberseguridad cada vez son más completas, en términos de élites nunca van a ser suficientes las medidas que tomemos. Siempre el delincuente va a querer estar un paso más adelante y siempre va a lograrlo, pero vamos subiendo en términos de controles específicamente. Pero, ¿Quiénes son los que se quedan de lado? y ¿Quiénes son los que

generan más pérdidas? Pues van a ser los clientes al final de cuenta con técnicas como el phishing, los correos electrónicos fraudulentos, el malware o software malicioso, que se instala en las computadoras personales, etcétera.

Esos ataques están en la última escala, menos sofisticados y más persistentes, porque son herramientas que se liberan hacia el internet. No son herramientas demasiado sofisticadas pero que permanecen todo el tiempo y que se distribuyen a través de las mismas redes.

¿Cuáles son las principales preocupaciones que tenemos nosotros en términos de fraude informático?

Primero que todo, quiero decirles que el riesgo no son solo los hackers. Esa es una idea errada en muchos años que llevamos ayudando a nuestros clientes en investigaciones informáticas bastantes profundas, realmente la posibilidad de que un hacker, no sé, de Rusia o Europa Central, logre entrar al banco y logre robarse una cantidad de dinero, totalmente solo, con un ataque totalmente cibernético, esa posibilidad es casi nula, siempre se necesita algún reclutamiento de víctimas o siempre se necesita que haya alguna participación interna dentro de la institución financiera. Siempre vamos a necesitar algo más.

<p>Filtración de datos sensibles</p> <ul style="list-style-type: none">• Requerimientos Regulatorios• Mantenimiento del secreto financiero• Información detallada de cuentas y productos	<p>Riesgo Reputacional</p> <ul style="list-style-type: none">• Pérdida de clientes• Pérdida de potenciales• Reduce la calificación• Afecta directamente la marca	<p>Fraude interno y de terceros</p> <ul style="list-style-type: none">• Corrupción• Acceso ilegítimo a las cuentas• Sistemas informáticos vulnerables• Fraudes asociados a los procesos y las transacciones	<p>Interrupción del Negocio</p> <ul style="list-style-type: none">• Afecta la reputación• Detiene la facturación• Sobrecostos en recuperación	<p>Actividades de los Ciber Criminales</p> <ul style="list-style-type: none">• Fuera de nuestro control• Afectan a los usuarios• Ataques cada vez más sofisticados• Organizaciones criminales
---	--	---	--	---

El riesgo no son solamente los "Hackers"

Entonces, en ese sentido, es cuestión de comenzar a hablar de ciertos pilares que son importantes para tener en cuenta desde el punto de vista del fraude informático. El primero de ellos es la filtración de datos personales. Como instituciones financieras nosotros tenemos una responsabilidad frente a la protección de los datos personales y hemos visto como sube, como cada vez hay más legislaciones en Latinoamérica relacionadas con la protección de los datos de las personas. Esto hace que haya más requerimientos regulatorios y que tengamos que guardar el secreto frente a los detalles de cosas como cuentas y productos y servicios financieros.

Hay otro pilar que tenemos, lo hemos tocado un poco tangencialmente y es el tema de riesgo reputacional. Vivimos en un mundo interconectado, hoy en día las redes sociales, un día un hashtag o un comentario en twitter o en cualquier tipo de red, puede dañar efectivamente la reputación de cualquier institución y ese es un tema que si bien no es un fraude informático como tal, sí tiene una característica informática bastante alta que es la viralidad. Hasta qué punto un comentario, negativo por supuesto, puede afectar la reputación de una institución.

El fraude de terceros

En este tema me quiero enfocar un poco más para contarle algunas experiencias, pero como le decía hace unos instantes, un hacker completamente externo a través de medios meramente informáticos no es mucho lo que va a poder lograr. Tal vez pueda mover cuentas, pueda mover dinero, pueda hacer cosas, pero cristalizadas, para cometer el fraude como tal va requerir siempre la colaboración de personal interno o incluso la de personal que está relacionado o, como estamos en la moda de la tercerización, de personal que está tercerizando servicios financieros, llámese Call Center, llámese tercerizadores de procesos, como le quieran llamar. Ahí tenemos también un factor de riesgo importante.

La interrupción de negocios es algo frente a lo que no estamos exentos nunca. Es uno de los riesgos yo creo que en todas las matrices de riesgos que podamos pensar en el mundo. Pero, ¿Qué tiene de informático esto? Volvamos otra vez a los amigos de Anonymous. Muchos de los ataques que hacen los grupos activistas no necesariamente tienen que ver con entrar y robar información o filtrar información, todo ese tipo de cosas, lo más básico es simplemente denegar el servicio. Lo principal, o el primer bastión del ataque es denegar el servicio. Hacer que las páginas, los sitios transaccionales no sean útiles.

Hay amenazas acerca de los chicos de Anonymous que están comenzando a parar las operaciones de las páginas de los diferentes bancos centrales en el mundo. Centro América tiene varios países target de éstas, pero si lo pensamos un poco mejor en el impacto mediático que tiene la posibilidad de que un colectivo de hackers logre parar efectivamente las operaciones de un Banco Central son pocas. Pero con el solo hecho de que una página en internet que puede estar localizada en algún servidor de Estados Unidos o en algún lugar que no tiene nada que ver realmente con la operación del banco, el hecho de que la página del Banco Central esté fuera de línea genera un impacto importante.

Entonces aquí estamos hablando de cómo se une el tema del riesgo reputacional y con el tema de la denegación del servicio. Probablemente las transacciones no se detengan, quizás todo siga fluyendo como venía sucediendo, pero la página no funciona y eso va a generar un impacto. Y tenemos de otro lado la parte externa, las actividades de los cibers criminales. Estas actividades son lo que más deberíamos tener nosotros en cuenta, porque es lo que está totalmente fuera de nuestras manos. Las posibilidades de que hackers, totalmente externos, logren hacer ciertas cosas sobre nuestros sistemas de información, sobre nuestros sistemas transaccionales, van creciendo aunque como le digo terminarán resultando en colisión con el fraude interno de terceros.

Vamos a entrar a mirar cada una de estas cosas y comenzamos con lo primero: Filtración de datos sensibles. ¿Qué pasa con la filtración de datos sensibles? Nosotros tenemos que nos va facilitar el riesgo reputacional, el fraude interno y las actividades de los criminales.

PERSONAL DATA
• Confidential •

Filtración de datos sensibles

Se consideran datos sensibles todos aquellos que involucran información personal o financiera, de productos o servicios.

Facilita

Riesgo Reputacional

Fraude Interno

Actividades Criminales

Cuales son las vulnerabilidades?

- Fallos en los mecanismos de protección tecnológica de los datos sensibles
- Desconocimiento de la ubicación y custodia de los datos sensibles
- Acceso no autorizado y posterior uso fraudulento de los datos sensibles

Qué podemos hacer?

- Inventario de los repositorios de información sensible con responsables
- Clasificación y aplicación de controles (tecnológicos o no) de los datos sensibles
- Adquisición de pólizas de riesgo a terceros por divulgación de datos sensibles

Cualquier filtración de datos sensibles puede llevarme a cualquiera de estos tres escenarios. ¿Cuáles son las vulnerabilidades clásicas en este sentido? Pues lo primero: los fallos en las protecciones tecnológicas, como les decía, adicional a todo el tema de riesgo que tenemos que mantener en la cabeza en este momento ahora hay que preocuparse por los sistemas de información, por cómo se presentan? ¿Qué vulnerabilidades tienen los sistemas de información? ¿Dónde está la ubicación y la custodia de los datos sensibles? ¿Por qué digo esto?, porque no solo son datos que se encuentran en mis sistemas, sino, ¿Quién más tiene los datos sensibles de mi organización, un tercero?, ¿Un call center?, ¿Alguien que está manejándome los procesos?, ¿La empresa a quien yo le entrego la información para que haga el realce y la entrega de las tarjetas de crédito? ¿Dónde está toda esa información?, ¿Realmente la estamos protegiendo en todo su ciclo de vida?, y obviamente, las vulnerabilidades me pueden llevar a un acceso no autorizado y el correspondiente uso fraudulento de estos datos sensibles.

Las legislaciones que se han creado alrededor del mundo, la mayoría de ellas segregadas de las leyes españolas de protección de datos, apuntan a una cosa y es a tener un inventario de los repositorios de información sensible que tiene la organización. A que conozcamos dónde está esa información y en qué puntos efectivamente está siendo almacenada o está siendo transmitida para aplicar controles de seguridad. ¿La información está siendo transmitida por correo electrónico? ¿Está siendo entregada a través de courier, a través de un mensajero? Es decir, ¿Cómo se está manipulando la información en general? Y eso es importante tenerlo claro, además de poder calificar las sensibilidades de esos datos, es decir, hacer una clasificación y una aplicación de control para esos datos que yo considero sensibles.

De los usuarios de los servicios financieros hay datos que son públicos. Mucha gente puede conocer, por ejemplo, número de identificación, el nombre de una persona, esos datos realmente no son muy sensibles, pero tal vez datos de saldos, tal vez datos de productos financieros, datos de movimientos, esos están bajo nuestra responsabilidad y deben ser sujeto de una protección, probablemente esos datos están en el sistema de información, y como algo adicional tener de pronto la posibilidad de una adquisición de póliza de riesgo a través de la divulgación de los datos sensibles. Hoy en día se ha venido trabajando en la generación de pólizas de Ciber Riesgo, le voy a contar un poco al final un poco más de en qué consisten estas pólizas, como cultura general, pero hoy en día existe la opción de adquirir pólizas de riesgos, frente a la divulgación de los datos sensibles.

No lo digo yo, ahí hay una noticia: "93.4 millones de información personal de mexicanos se fugaron a través de una brecha informática" de toda la población de votantes en México. Esto fue hace poquito, estamos hablando de abril del 2016. ¿Y saben qué fue lo interesante de esta fuga en particular?, que no es que se hayan metido a los sistemas electorales mexicanos, ni al gobierno, ni nada de eso. Alguien puso una base de datos de todos los votantes en algún lugar de internet de manera pública y alguien más la encontró y la filtró.



THE HACKER NEWS News In-Brief



Personal info of 93.4 Million Mexicans Citizens LEAKED!

▲ Mohit Kumar 📅 Saturday, April 23, 2016

A hacker discovered over **100 gigabytes** of a large database completely open on the Internet for anyone to download, while the hacker was browsing **Shodan** – a search engine for servers and Internet-connected devices. The database turned out to be a voter registration database for the country of Mexico that contained the personal information, including full names, residential addresses, and national identification numbers, of virtually all registered voters with 93.4 Million entries.

News for Hackers, Technologists and Nerds <http://TheHackerNews.com>



Aquí saqué un pequeño reporte de las brechas de las fugas de datos que ha habido. Identity Theft Resource Center, actualizado al 19 de octubre del 2016.



Identity Theft Resource Center 2016 Data Breach Category Summary



How is this report produced? What are the rules? See last page of report for details.

Report Date: 10/19/2016

Totals for Category: Banking/Credit/Financial	# of Breaches: 33 % of Breaches: 4.2%	# of Records: 26,262 %of Records: 0.1%
Totals for Category: Business	# of Breaches: 338 % of Breaches: 43.2%	# of Records: 2,541,158 %of Records: 8.6%
Totals for Category: Educational	# of Breaches: 71 % of Breaches: 9.1%	# of Records: 488,514 %of Records: 1.7%
Totals for Category: Government/Military	# of Breaches: 55 % of Breaches: 7.0%	# of Records: 12,290,322 %of Records: 41.6%
Totals for Category: Medical/Healthcare	# of Breaches: 286 % of Breaches: 36.5%	# of Records: 14,189,398 %of Records: 48.0%
Totals for All Categories:	# of Breaches: 783 % of Breaches: 100.0	# of Records: 29,535,654 %of Records: 100.0%

2016 Breaches Identified by the ITRC as of: 10/19/2016

Total Breaches: 783
Records Exposed: 29,535,654

A esa fecha tenemos un total de poco más de 29 millones de registros fugados de los diferentes sistemas por categorías: bancos, negocios, educativos, gobierno y del sistema médico. Lo interesante de acá, de esos 29 millones y medio, más o menos, de registros, es que estamos hablando de que el 48 por ciento de los registros fugados vienen del sector médico y el 41 por ciento vienen del sector gobierno y militar.

En el sector financiero, como les decía, hay controles, 0.1 por ciento, esto es Estados Unidos.

Entonces esto nos llama un poco la atención. Los registros médicos son registros sensibles, los registros gubernamentales son registros



***“El riesgo va más allá
del dinero”.***

Juan Carlos Reyes



1er. CONGRESO INTERNACIONAL
DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS
DEL SECTOR BANCARIO
DE LA REPÚBLICA DOMINICANA

sensibles, pero ahí es donde está la posibilidad de brechas. Viendo este reporte, reflexionemos un poco sobre el riesgo reputacional. Siguiendo con las áreas que nos interesa, este riesgo reputacional pues me va a facilitar también, la filtración de datos sensibles. Me va a facilitar todo el resto realmente. ¿Cuáles son las vulnerabilidades? Pues tenemos problemas y hay que asumirlo en la medida en que lo tengamos. Tenemos problemas de comunicación con los clientes.

Riesgo Reputacional

Las brechas de seguridad o fraudes de cualquier clase trascienden a los medios y/o a los clientes

Facilita

- PERSONAL DATA** - Confidencial -
- Filtración de datos**
- Fraude Interno**
- Interrupción del negocio**
- Actividades Criminales**

Cuales son las vulnerabilidades?

- Falta de una relación estrecha con medios de comunicación y con los clientes
- Proliferación de Redes Sociales

Qué podemos hacer?

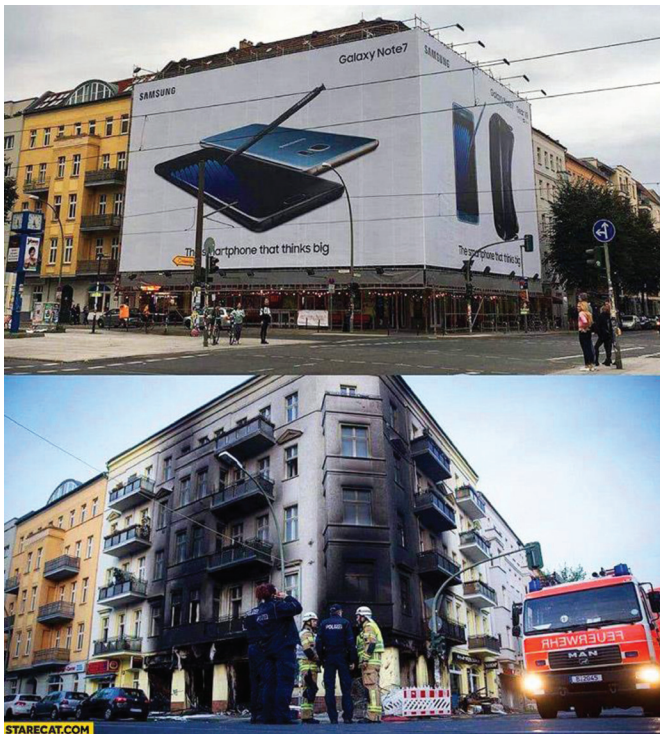
- Articular una oficina de comunicaciones que maneje eficientemente la información al público
- Herramientas de análisis de emociones: Chatterscope, Tweetfeel, Twends, etc.
- Obviamente, tomar las acciones necesarias para evitar los incidentes que puedan facilitar fraudes de gran escala

Hemos visto en todas las industrias, desde los comentarios mal intencionados, porque alguien del servicio al cliente miró mal a un cliente, hasta los verdaderos problemas de procesos de fondo que puedan existir en la organizaciones. El problema, como les decía al principio, es que tenemos muchas redes sociales para hacer sentir esa rabia, para hacer sentir esos comentarios mal intencionados. ¿Qué podemos hacer? primero que todo, hay que articular una buena oficina de comunicaciones en términos que se pueda manejar eficazmente la información que da el público y cómo se interactúa con las redes sociales, porque hemos visto community managers, hemos visto personas que contratan, que tercerizan para que manejen las redes sociales de las instituciones pero no lo hacen bien, piensan que ser community manager es solo poner informaciones y subir productos y decir estamos en el evento, pero una relación estrecha con el cliente es lo que va a permitir manejar un poco mejor el tema reputacional

y adicionalmente, hoy en día tenemos la posibilidad de usar herramientas como las que menciona ahí: Chatterscope, Tweetfeel, Twends, herramientas que me permiten analizar de manera automática las emociones de las publicaciones en las redes sociales, pues a partir de esas herramientas yo puedo saber si la tendencia, por ejemplo, en twitter es que la gente está contenta o está presentando algún tipo de descontento con las instituciones.

La tecnología también nos sirve para eso, y pues obviamente tenemos que tomar las acciones necesarias para evitar los incidentes que sean de gran escala, los incidentes de gran escala son una puerta gigante para que todo el mundo comience a generar comentarios malintencionados acerca de la institución.

A manera de chiste, pues le traigo uno de los ejemplos más reciente de lo que es el riesgo reputacional. ¿Qué pasó con el Samsung Galaxy Note 7? ¿Ustedes saben cuánto le cuesta eso a Samsung? No solo recoger todos los dispositivos sino lo que le cuesta como marca.



Entonces salen memes como estos en donde un buen día está la publicidad de Samsung Galaxy Note 7 en toda la esquina de un edificio y luego el edificio aparece quemado. La reputación es un tema interesante.

Otro ejemplo más cercano con respecto al riesgo reputacional se puede ver en el caso The Panamá Papers. Lo traigo a colación porque no solo es riesgo reputacional de la organización. Esto fue prácticamente el riesgo reputacional de todo un país, que fue el foco de las noticias de las cuales todo el mundo comenzó a hablar, y no a hablar muy que digamos, y todo a raíz de una filtración de datos de gran escala que terminó en este ya conocido evento The

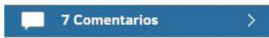


Panamá Papers.

Más reciente aún, vieron esta noticia, Esto es de hace un par de semanas prácticamente: "Yahoo reconoce el hackeo de 500 millones de cuentas".

TECNOLOGÍA

Yahoo reconoce el 'hackeo' de 500 millones de cuentas



Marissa Mayer, CEO de Yahoo, durante una conferencia de prensa | ROBERT GALBRAITH REUTERS

Es decir, si algunos de ustedes tiene cuenta en Yahoo y no ha cambiado la contraseña hágalo de manera urgente porque realmente fue uno de los grandes "hacneos" más reciente y como esto podemos tener miles de ejemplos. Tal vez ustedes recuerden el famoso "hackeo" de Play Station cuando sacaron toda la información de los jugadores en línea y así muchos otros casos. Todo esto al final de cuenta se le pega al riesgo reputacional y esto es un bonus. Si ustedes entran a la página web www.leakdsources.com, ahí ustedes pueden poner su dirección de correo electrónico y ver si están en alguna base de datos de fuga de informaciones. Pueden buscar por varios parámetros. De hecho esto es para que ustedes sepan si sus datos han sido filtrados o no de alguna manera, es una herramienta bien interesante.

Aquí es donde quiero hablar un poco más en detalle, porque es lo que más hemos tenido que ver, el fraude interno de terceros. Empleados por terceros que aprovechan su posición al interior de la organización para poder ejecutar esquemas de fraude. ¿Qué tenemos acá?, pues obviamente que me facilita todas las otras posibilidades de fraudes, me va facilitar la filtración de datos, el riesgo reputacional, la interrupción del negocio, las actividades criminales y los facilitadores para el fraude interno de terceros, está en la posibilidad de establecer colusión entre empleados de

Fraude interno y de terceros

Empleados o terceros se aprovechan de su posición y/o conocimiento para articular esquemas de fraude

Facilita

- PERSONAL DATA - Confidencial -
- Filtración de datos
- Riesgo Reputacional
- Interrupción del negocio
- Actividades Criminales

Cuales son las vulnerabilidades?

- Facilidad para establecer colusión entre los empleados y/o terceros
- Procedimientos internos vulnerables
- Transacciones informáticas vulnerables
- Falta de concientización de la necesidad de seguridad de la información

Qué podemos hacer?

- Efectuar gestión de cambio en seguridad de la información en todos los niveles organizacionales
- Revisar al detalle las brechas que pueden surgir de procedimientos internos y transacciones informáticas
- Aplicar controles necesarios para cerrar las brechas

terceros, en los procedimientos internos que son vulnerables. Pensemos un poco en eso, procedimientos internos, sobre todo eso lo hemos visto en el sector financiero, llevamos muchos años con los mismos sistemas, con los mismos procesos, porque simplemente todo funciona bien, de alguna manera todo funciona bien y esa "confianza" de que todo funciona bien durante muchos años es lo que me lleva precisamente a pensar que no tengo que reevaluar los procesos y me abre una puerta gigante frente al fraude interno.

La información que se transmite a través de transacciones informáticas que son vulnerables, la falta de concientización en cuanto seguridad de la información. ¿Qué podemos hacer al respecto? una gestión de cambios en términos de seguridad de la información que sea efectiva, normalmente hablamos de hacer una charla, decirle a la gente, reunir a todos los funcionarios y decirles, mira tienes que cambiar tu contraseña, tu contraseña, es personal e intransferible. Las charlas son solo un pedacito de lo que hay que hacer en términos de gestión de cambios porque esto no genera una cultura como tal, hay que trabajarlo como un proyecto mucho más organizacional, revisar el detalle de las brechas que puedan surgir a partir de procedimientos internos y de transacciones informáticas y aplicar los controles necesarios para cerrar las brechas. Les cuento que el año pasado hubo una conferencia mundial en

Las Vegas que se llama DEF CON, fue presentada en una prueba de conceptos de un malware que podía permitir sacar dinero de los cajeros automáticos. Un video que generó muchísimo nerviosismo. Este tipo de malware implica el acceso al cajero como tal, implica el acceso a la máquina, implica el acceso al cuarto en donde están las conexiones de los cajeros o implica el acceso al cajero en sí mismo.

Nosotros en Colombia encontramos una vez y tomamos en custodia con la Policía Nacional, un dispositivo. Una cajita negra que curiosamente, así mas o menos parecida a la cajita que le mostré al principio, la Piña Wifi, pero no tenía antenas. Tenía un cable de red por un lado y otro cable de red por el otro, en la parte de atrás de un cajero, básicamente lo que logramos identificar con esa cajita de lo que se trataba era de un dispositivo que hacía un ataque de tipo "hombre en el medio", es decir que le conectaban el cable de comunicaciones del cajero por un extremo y por el otro extremo lo conectaban realmente a la red, pero todo lo que pasaba por esa cajita se quedaba ahí guardado, algo similar sucede con este malware, que es con una USB y te afecta ciertas versiones específicas de ciertos cajeros y de ciertos sistemas operativos.

Pero ¿por qué quería traer a colación todo esto? por la simple y sencilla razón de que en todos los casos que nosotros hemos visto que tienen que ver con ataques a cajeros, fuera del tráfico SKIMMING o tráfico SKIMMING en la ranura, es decir, todo lo que tiene que ver con interceptación de comunicaciones o con malware de los cajeros requiere la participación de un interno. No quiero decir específicamente funcionarios, en los casos que vimos en Colombia estábamos hablando, por ejemplo, de quiénes tienen acceso a los cajeros aparte de los funcionarios del bancos. Los de la transportadora de valores tienen la llave para abrir y para volver a llenar los dispensadores y encontramos que había personas de la transportadora de valores involucradas en la implantación de estos dispositivos maliciosos.

Pero básicamente lo que mostraba el video es la parte del cajero

que se tiene que abrir para poder conectar una USB, para poder implantar el malware que comenzará a dispensar.

Hay otro tema que tenemos que ver acá. La interrupción del negocio, puede tener muchos orígenes. También me va afectar absolutamente todo y ¿Cuáles son las vulnerabilidades que tenemos que facilitan la interrupción del negocio, la demora en la solución de los problemas? Sabemos que cuando se trata de tecnología tenemos una demora importante en la solución de problemas tecnológicos en las instituciones y lo que les decía al principio los ataques de negación de servicio.

Interrupción del Negocio
La interrupción de la normal operación puede tener muchos orígenes

Facilita

- PERSONAL DATA** - Confidencial -
Filtración de datos
- Riesgo Reputacional**
- Fraude Interno**
- Actividades Criminales**

Cuales son las vulnerabilidades?

- Demora en la solución de problemas (server side)
- Ataques de denegación de servicio

Qué podemos hacer?

- Manejo de WAF en servicios críticos
- Acelerar los procesos de corrección de vulnerabilidades

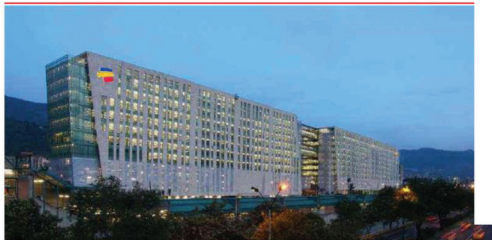
¿Qué podemos hacer? Hay una herramienta simple que nos ayuda a minimizar los impactos de los ataques de negación de servicios. Tal vez ya habían oído hablar de ellos, se llaman WAF (Web Application Firewall). Esto me permite realmente frenar los ataques de denegación de servicios que no son nada más que llenar el servidor de conexiones.

Esto es una cuestión que resulta jocosa y que se la quiero comentar. ¿Vieron esta noticia del Bancolombia? El banco principal en Colombia:

El insólito error de Bancolombia y el multimillonario negocio de la web

El banco reconoció que tuvo problemas con la renovación de su dominio, algo inusual en empresas grandes. Detrás hay todo un mecanismo de reventas de páginas web.

Bancolombia no renovó su dominio web



Existen organizaciones internacionales especializadas en adquirir las direcciones web que quedan vacantes para luego revenderlas a precios astronómicos. Foto: Imagen tomada de Dinero

Grupobancolombia.com

network
Bancolombia
Bancolombia Corresponsable
Bancolombia

Popular Categories: [Comercio de Valores](#) - [Grupos Bancolombia](#) - [Ventas Bancolombia](#)

Grupo Bancolombia

- Ofertas de Trabajo
- Vuelos Economicos
- Bancolombia Sucursal Virtual
- Market Rate Of Interest
- Online Investment
- Securities Broker Dealers

Search

Go

Popular Search

- Finance Company
- Stock Investing
- Pension Plans
- Escuelas

By Relevance

Results

By Popularity

Free File Sharing

Suggested

Finance Application

Lo importante de esta noticia es que no se trataba de un ataque de negación de servicios. No se trataba de hackers ni nada de eso, olvidar renovar el dominio de la página web. El Banco más grande de Colombia olvidó renovar el dominio de la página web y eso afectó obviamente todas las transacciones, afectó absolutamente a todo el mundo durante varias horas y días.

Actividades de los Cibercriminales

Actividades de los Cibercriminales

- Fuera de nuestro control
- Afectan a los usuarios
- Ataques cada vez más sofisticados
- Organizaciones criminales

Facilita

PERSONAL DATA
Confidencial

Filtración de datos

Riesgo Reputacional

Fraude Interno

Interrupción del negocio

Cuales son las vulnerabilidades?

- Ingenuidad de los usuarios
- Demora en la solución de problemas (server side)
- Colusión con funcionarios o terceros (outsourcing)

Qué podemos hacer?

- Acelerar los procesos de corrección de vulnerabilidades
- Ejecutar campañas de sensibilización hacia los usuarios
- Fortalecer la seguridad de los terceros

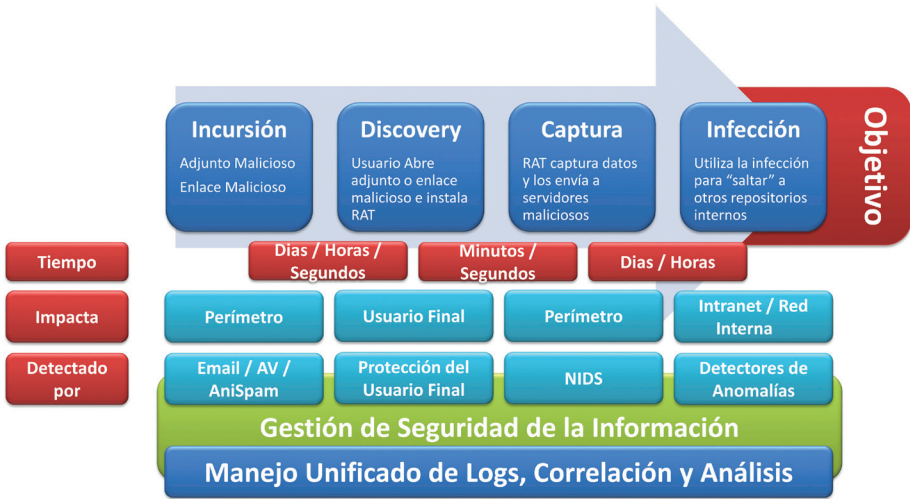
Estas actividades como les decía están fuera de nuestro control. Afectan más a los usuarios realmente. Generalmente requieren la intervención de factores internos, y pues bueno acá lo que tenemos que hacer es básicamente mejorar la seguridad de la información de nuestros sistemas. Minimizar los tiempos de corrección de vulnerabilidades, tener un desarrollo más expedito frente a los problemas que se puedan presentar en los diferentes sistemas de información y hacer campañas de sensibilización hacia los usuarios, porque por este lado, como les decía al principio, las principales víctimas son los usuarios del sistema financiero.

A continuación les muestro la anatomía de un ataque de tipo persistente dentro de una organización:

Tiene una fase que es la impulsión, otra fase que es el descubrimiento, otra fase que es la captura y al final la inspección, ¿En que consiste cada una de estas fases? la impulsión es cuando logra entrar el malware en los sistemas de comunicación.

El Discovery es ese malware que logra entrar por cualquier puerta a mi red informática. Comienza a buscar dónde está la información dentro de toda la red. Comienza a buscar otros puntos vulnerables, comienza a capturar toda la información que a mí me interesa como atacante. Por supuesto, hace la filtración o la infección, que es comenzar a sacar toda esa información hacia fuentes externas.

En resumen; inspección controles críticos un inventario de dispositivos autorizados y no autorizados dentro de la organización, un inventario de softwares autorizados y no autorizados dentro de la organización, la configuración segura del hardware y el software en portátiles, PCs y servidores a lo largo de toda la organización, la continua identificación de vulnerabilidades y una remediación eficiente de las mismas en términos de tiempo, la defensa del malware, la seguridad del software y las aplicaciones, las que desarrollamos in house, el control de los dispositivos inalámbricos, pensemos y controlemos los dispositivos inalámbricos, incluso smartphones, dentro de las instalaciones, la capacidad que tengamos para recuperación de datos.



En caso de una brecha, en caso de una pérdida, en caso de un Mr. Robot, ¿Qué pasa? si podemos recuperar los datos, la configuración segura de los elementos de orden, los firewall, los routers, todos los que sean elementos de comunicaciones que son la primera línea de defensa de mi red.

Limitar y controlar los puertos de red, protocolos y servicios, solo se deben poder conectar aquellos que tengan la autorización para hacerlo.

Controlar la autorización de los privilegios administrativos, este es un error común porque muchas organizaciones le dan privilegios de administración sobre las máquinas a los mismos usuarios.

El control del flujo de tráfico en el borde, es decir, alrededor de la red. El mantenimiento, el monitoreo y el análisis de los registros, cada día se hace más importante tener un software que me permita correlacionar los diferentes registros de actividades, sobre todo, para cuando tenga que hacer un análisis forense, entonces pueda encontrar rápidamente las cosas.

Controlar el acceso basado en la necesidad de saber, es decir, política del mínimo privilegio, nadie tiene acceso a nada y se comienza a dar acceso a la medida que se necesite.

Monitoreo y control de actividades: La perfilación de los usuarios y de los clientes, es decir, puede conocer cómo es la transaccionalidad tanto de los usuarios como de los clientes. Prevención de la pérdida de datos, comenzar a pensar en las posibilidades de DLP (Data Lost Prevention).

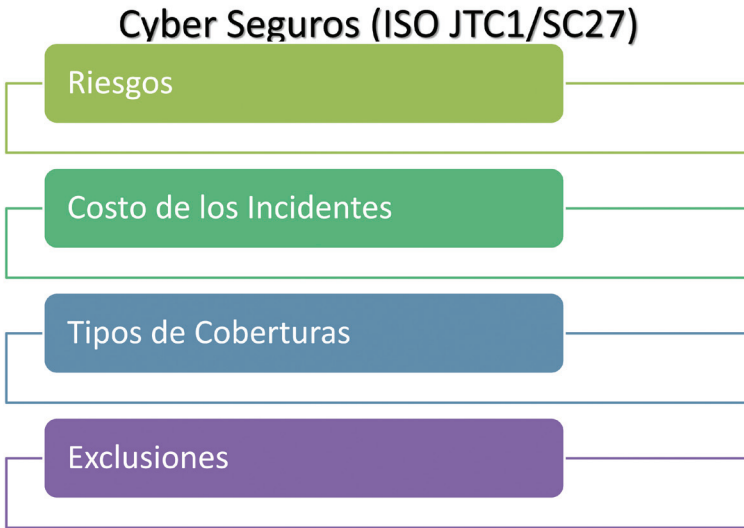
La gestión y respuesta incidente, el diseño de redes seguras. El monitoreo de procesos y transacciones para evitar casos como el que les contaba hace un rato, es decir, que yo pueda hacer una trazabilidad de la transacción, como pasa a través de los diferentes sistemas, incluyendo las pruebas de seguridad correspondientes.

Considerar la adquisición de pólizas de seguros y finalmente, capacitación, concientización y gestión de cambio en seguridad de la información. Nosotros somos muy buenos en la gestión de cambios dentro de las organizaciones cuando tenemos que migrar de un sistema a otro, cuando hay que cambiar de una política a otra, pero entonces esas mismas capacidades de gestión de cambios, podemos trabajarlas alrededor de seguridad de la información.

Voy a contarles brevemente acerca del tema de ciber seguros. Básicamente lo que estamos trabajando en el comité en este momento. Queremos sacar una guía de buenas prácticas alrededor de ciber seguros como norma ISO, enfocada en estos aspectos, en la identificación de los riesgos de ciber seguros, en el costo de los incidentes informáticos que pueda tener, en los tipos de coberturas que se puedan presentar para los incidentes informáticos y en las exclusiones. No sería seguro si no tuviera exclusiones. Entonces en eso hemos venido trabajando.

Las principales coberturas que se están manejando en términos de ciber seguros, hoy en día están por el lado de responsabilidad de terceros, riesgos reputacional, responsabilidad por publicación de medios electrónicos, las coberturas por gastos de reclamación, coberturas de responsabilidad por violación de la privacidad o por violación de la seguridad, la cobertura de costos de respuesta por violación a la privacidad, la pérdida de activos digitales,

la interrupción del negocio, la ciber expansión, la ciber extorsión y el ciberterrorismo.



¿Qué pasa con eso? Todos sabemos que cuantificar una pérdida en términos de información es imposible. Entonces las respuestas que han dado las aseguradoras, que han sacado este tipo de pólizas hasta ahora al mercado tienen que ver con eso. No podemos como aseguradoras pagar por la pérdida del dato, pero podemos pagar por lo que cueste reconstruir los datos, podemos pagar los gastos legales en caso de que un tercero demande por la violación a la privacidad si se pierden los datos o si se filtran los datos. Entonces tenemos una parte que es netamente terceros, es decir, gastos legales frente a terceros y otra parte que es la recuperación de los datos. Entonces no nos podemos dejar llevar por tener una cobertura de pérdida de activos digitales, ya que no es que se le va a pagar si se le pierden los activos o si se le pierden los datos, es que se le va a pagar la reconstrucción de los mismos y obviamente con unos sublímites bastante interesantes.

Espero que hayan conocido más de este mundo que es el Ciber Riesgo. Haber sido claro con la idea, sobre todo con la presentación

del fraude que quería exponerle. Espero de todo corazón que piensen un poco más en el tema cibernético, no como una responsabilidad de la gente de sistema sino como una responsabilidad de todos dentro de la organización porque la información y los incidentes se pueden presentar en cualquiera de los niveles de la entidad.

Principales Coberturas

Cobertura	Causas
Responsabilidad por publicación en Medios Electrónicos	Negligencia (Falta de control en el contenido web)
Cobertura de Gastos de Reclamación	Derivada de Responsabilidad por Publicación
Cobertura de Responsabilidad por Violación de la Privacidad o Violación de Seguridad	Negligencia - (Incluye phishing o pharming)
Cobertura de Costos de Respuesta por Violación de la Privacidad	Derivada de Violación de Privacidad/Seguridad
Pérdida de Activos Digitales	Negligencia Desastre Natural Daño o Destrucción por error Humano Violación de Seguridad / Virus / Acceso no Autorizado
Interrupción del Negocio	Negligencia Desastre Natural Daño o Destrucción por error Humano Fallo en Suministro de Energía
Ciber - Extorsión	Deriva a Interrupción de Negocio
Ciber - Terrorismo	Deriva a Interrupción de Negocio

Muchas Gracias!



La Gestión de Riesgo Operacional en el Marco de un Nuevo Contexto Bancario

Conferencia dictada por

Ernesto Bazán

CEO Ernesto Bazán Training Corporation

Miembro de HTCIA, ACFE, y ALIFC

Delegado ante el subcomité JTC1/SC27,

Analista forense certificado (GIAC),

Auditor Líder ISO 27001, Certificado HIM-IS

(Human Impact Management in

Information Security.)



1er. CONGRESO INTERNACIONAL
DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS
DEL SECTOR BANCARIO
DE LA REPÚBLICA DOMINICANA

El general no gana batalla, es decir, no basta con tener un buen general para ganar batallas, estamos hablando metafóricamente, entonces, qué es lo que se necesita, además de un buen general. Se necesita seguramente escuadrón, batallón, ejército, soldados; se necesita una causa común, que los que van a la batalla tengan todos esa misma causa, se necesitan armas porque por más comprometidos que estén, si no se les da armas va a ser difícil que tengan éxito en su misión. Se necesitan soldados capacitados porque de nada nos sirve el armamento si el soldado no sabe para qué lado disparar la bazuca. Se necesita estrategia, que es lo que queremos conseguir y cómo lo queremos conseguir. Se necesitan tácticas, es decir, cómo proceder en el nivel intermedio del ejército, y se necesita indudablemente dirección, es decir, una estructura en donde las órdenes se cumplen y se dan de manera eficaz.

Con esta metáfora podemos hacernos múltiples preguntas y decir que como el general no gana batallas, el coach no gana partidos, porque el coach necesita muchas cosas más; fíjense que el ejército lo cambié por jugadores, causa común, la cambié por objetivo común, porque está claro que todos los que salen a jugar el partido tienen un objetivo común; las armas las cambié por herramientas, los soldados capacitados los cambié por entrenamiento, y los demás lo mantuve, estrategia, táctica y dirección, y con esas dos metáforas podemos aterrizar nuestra gestión de riesgo operativo, entonces mi pregunta: ¿Qué se necesita para una gestión efectiva de riesgo operativo?, me baso en esas metáforas y llegan a mi algunas respuestas elementales: los jugadores los cambié por gestores, objetivo común lo cambié por cultura de riesgo; dejé herramientas; entrenamiento, estrategia, y táctica la cambié por metodología y dirección la cambié por buen gobierno. Esos son, en mi opinión, los 7 pilares fundamentales para una gestión efectiva de riesgo operativo y los vamos a desarrollar uno por uno, en donde les compartiré mi opinión sobre las cosas que han funcionado, lo que corresponde a buenas prácticas, las recomendaciones del Comité de Basilea y el marco de referencia de la ISO 31000 sobre gestión de riesgos.

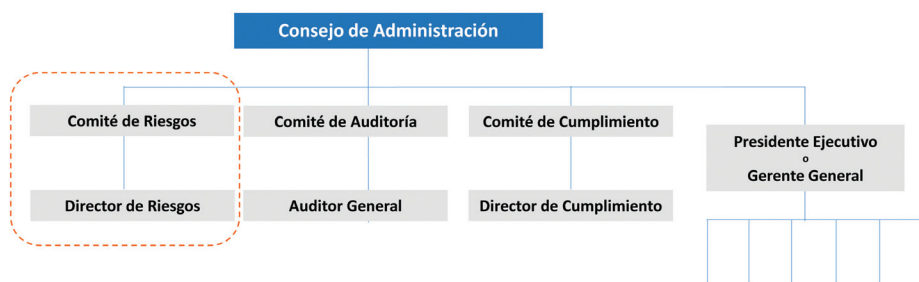
Buen gobierno

Buen Gobierno

- Funcionalmente la UGIR debería reportar directamente al Consejo de Administración o indirectamente a través de un Comité de Riesgos.



Jerarquía



Vamos a pensar en auditoría, ¿Ustedes creen que auditoría debería auditar al gerente general? Sí, seguramente, suponiendo que respondieron sí. Entonces auditoría no debería reportarle al gerente general, debería reportarle al Consejo de Administración directamente, y si no, indirectamente a través de un Comité de Auditoría, que es un punto intermedio entre los dos; una figura de gobierno similar. Debería ser válida también para la unidad de gestión de riesgos, o de gestión integral de riesgos, esa es mi opinión. Eso es lo que yo he visto que ha funcionado en entidades con buenas prácticas, es además una tendencia regulatoria, pero independientemente de la regulación, es como debería ser, es más, yo diría que los gerentes generales deberían ser los más interesados en que esto sea así, porque eso le da equilibrio al buen gobierno corporativo.

Mirando el siguiente esquema organizacional podrán ver en el lado izquierdo la Unidad de Riesgos con el vicepresidente de riesgos, que el director de riesgos o el responsable de riesgos, reporta al

comité de riesgos y el comité de riesgos directamente al Consejo de Administración; pero además considero que eso debería ser para la Unidad de Riesgos el mismo esquema de gobierno, para la Unidad de Auditoría Interna, para la Unidad de Cumplimiento, y en cumplimiento digo, he visto que se separan en dos, Cumplimiento Normativo y Cumplimiento de Prevención de Lavado de Activos.

Eso no le quita poder al gerente general, administrativamente sigue siendo el número uno, pero funcionalmente le da independencia a la Unidad de Riesgos y eso fortalece la gestión de riesgos, y el fortalecimiento de una gestión de riesgos es el fortalecimiento del negocio, entonces el responsable, como hemos visto, reporta directamente al Consejo o indirectamente a través del comité, y además considero que es una buena práctica y lo he visto, que la Unidad de Riesgos no tenga otras áreas dentro de una misma unidad, por ejemplo: ¿Riesgos y operaciones? No, porque hay un claro conflicto de interés. ¿Riesgos y tecnología? No, porque hay un claro conflicto de interés. Si queremos una sólida y efectiva gestión de riesgos entonces necesitamos darle jerarquía, autonomía e independencia a la Unidad de Riesgos. Esas son mis recomendaciones en materia de gobierno, de buen gobierno, y en ese marco entra la gestión de riesgo operativo.

Si la gestión de riesgo operativo no tiene un marco de gobierno comenzó mal, y a mi juicio, este es el esquema que debería ser el punto de partida para buscar una gestión eficaz.

Estrategia

Segundo pilar, estrategia, ¿Qué es lo que he visto en organizaciones?, que la gestión de riesgos debe ser considerada un pilar estratégico. Esa es mi recomendación. Entonces; ojo, riesgos es el corazón del negocio, si queremos gestionar bien el negocio necesitamos hacer buena gestión de riesgos. Se necesita un mensaje explícito e incorporado en el planeamiento estratégico y eso que se hace cada 3 o 5 años, uno de los pilares estratégicos debería

Buen Gobierno

- Funcionalmente la UGIR debería reportar directamente al Consejo de Administración o indirectamente a través de un Comité de Riesgos.



Jerarquía

- El Responsable de la UGIR no debería reportar funcionalmente al Gerente General, al Administrador General o al Presidente Ejecutivo.



Autonomía

- El Responsable de la UGIR no debería estar a cargo de otras áreas funcionales.



Independencia

ser la gestión de riesgos porque eso es preservar el valor de los accionistas que finalmente es el sentido de una organización o de una entidad financiera.

Quisiera mencionarles a manera de ejemplo y referencia el caso de este banco, probablemente algunos de ustedes lo conocen, es el Banco de Crédito del Perú. Todos los años sale galardonado como uno de los mejores bancos de Latinoamérica en algunos casos el mejor de toda Latinoamérica; un banco totalmente acostumbrado a los premios, un banco rentable, yo diría que muy rentable, veamos, tal vez en la parte de arriba no ha salido muy bien su rentabilidad, o sea utilidad neta sobre patrimonio promedio es 25.8 por ciento, lo considero un banco rentable, no en el último año, todos los años tiene un 25 por ciento, 26 por ciento, 24 por ciento, 28 por ciento. En algunos casos llegó hasta 35 por ciento de rentabilidad patrimonial, es un banco rentable, señores es un banco ejemplo en Latinoamérica, eficiencia, 38.6 por ciento, ¿Les gusta ese indicador?, bueno ellos están muy descontentos con ese indicador, ratio de capital 14.3 por ciento, market share, o sea participación del mercado de créditos 33.5 por ciento, la gente lo prefiere, 33.5 por ciento, por algo será.

El siguiente gráfico yo lo he tomado de la página web de este banco, la información es pública, ¿Qué es lo que tenemos acá? Pilares estratégicos, son tres pilares estratégicos, primero, crecimiento, con fuerzas comerciales efectivas; segundo, eficiencia, cosas sencillas, cosas que funcionan bien y con procesos ágiles; tercero, Gestión de Riesgos, éste es el tercer pilar. Claramente es un compromiso de los accionistas, ni siquiera del Consejo de Administración, con la Gestión de Riesgos y cuando viene este mensaje desde arriba, llega a la alta dirección, la dirección media, a las bases de la organización, viene de arriba, Gestión de Riesgos.

Veamos el Caso del Banco de Crédito del Perú

ROAE: 25.8%
Eficiencia: 38.6%
Ratio de Capital: 14.3%
Market Share: 33.5% en créditos directos



Capítulo 1. Perfil de la organización // Pilares estratégicos del BCP // // // // página 14

Capítulo 1. Perfil de la organización // Pilares estratégicos del BCP // // // // página 15

Fuente: https://ww3.viabcp.com/connect/Nuestrobanco/memoria_gob_corp/resp_social_2009/Capitulo%201%20-%20Perfil%20de%20la%20organizacion.pdf

Entonces, incorporarlo en el pilar estratégico buenas prácticas; segundo, modelo descentralizado basado en tres líneas de defensa y en gestores de riesgo, ¿Por qué? Porque el Riesgo Operativo está inmerso en toda la organización, entonces no puede ser que se centralice en una unidad, si los riesgos están en toda la organización, la gestión está a cargo directa o indirectamente de toda la organización y en todos los niveles, entonces ahí entra la figura de los gestores de riesgo, los famosos gestores, que son los enlaces con la primera línea de defensa o enlaces entre primera y segunda línea de defensa; primera línea de defensa,

Estrategia

- La Gestión de Riesgos debería ser un Pilar Estratégico del negocio.



Formalidad

- GRO en Modelo Descentralizado basado en Tres Líneas de Defensa y Gestores de Riesgo.



Globalidad

- GRO basada en Procesos, entendiendo y propiciando los negocios.



Armonía

negocios, soporte; segunda línea de defensa, riesgos; tercera línea de defensa, auditoría interna basada en procesos, porque muchas veces dividimos el paradigma de que los riesgos están en los negocios y eso es cierto, los riesgos están en los negocios pero no solo en los negocios, los riesgos están en los procesos, aunque no sean de negocios.

Entonces al estar los riesgos intrínsecos en los procesos necesitamos gestionar procesos, ¿Por qué les digo esto? Porque básicamente hay dos modelos de Gestión de Riesgo Operativo, uno es gestión a través de áreas y otro es gestión a través de procesos; los riesgos no son intrínsecos a las áreas, los riesgos son intrínsecos a los procesos.

Cultura

No se puede comenzar a desarrollar la cultura si no viene un mensaje de arriba, pero de bien arriba para que sea efectivo, para que sea real, entonces esto forma parte de lo que se denomina la prédica fundamental, o sea el Consejo de Administración es el que tiene que hacer llegar un mensaje sobre la gestión de riesgos, que esta tarea es importante, que la cultura de riesgos es importante, y cultura de riesgos no es otra cosa que afán de prevención de pérdidas en la organización, afán generalizado de prevención de pérdidas, a la mejora continua, ¿Quién debería lanzar ese mensaje? El Consejo, el primer mensaje tiene que venir del Consejo, el desarrollo de cultura comienza con la Administración, tiene un gran componente de gestión de cambio, el cambio no es sencillo, es un tema complicado, las personas somos difíciles.



Si quieres cambiar la cultura, pero no vas a generar herramientas, no vas a capacitaciones, es un poco difícil, y en un cambio cultural tiene que haber necesariamente medición de resultados, la cultura se puede medir; segundo, lenguaje común. Esto que parece tan obvio no es tanto. Lo he vivido. Es un tema complejo porque como hemos dicho el riesgo operativo está disperso en

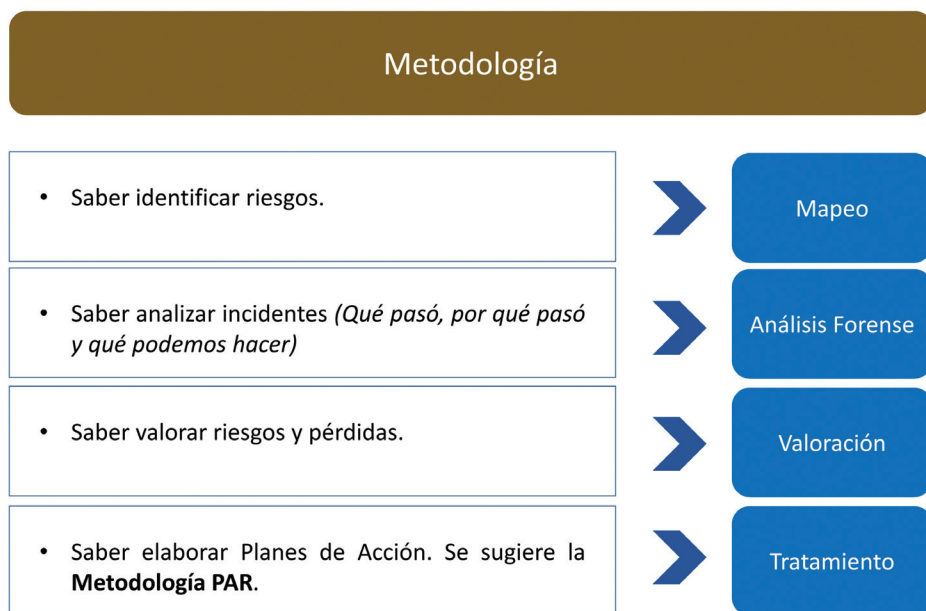
toda la organización. Entonces si las personas que estamos en la organización no entendemos lo mismo de la palabra riesgos, si algunos entienden que riesgos es posibilidad de pérdida de dinero y otros entienden que riesgos es posibilidad de pérdida de dinero, de tiempo, de reputación, de talento, porque eso también entra dentro de la definición, pero si no entienden lo mismo, va a ser muy difícil que alcancemos los objetivos porque no estamos hablando el mismo lenguaje, solamente ese concepto de riesgos. Algunos todavía probablemente piensan que el riesgo es posibilidad de pérdida que se materializa en los estados financieros, entonces si no manejamos ese lenguaje común va a ser muy difícil implementar una cultura o unos hábitos.

Les he mencionado una palabra, riesgos, pero también tenemos otros conceptos, eventos, incidente, riesgo inherente, riesgo residual, plan de tratamiento, si las personas no manejan el mismo concepto va a ser muy difícil una gestión efectiva de riesgo operativo; el desarrollo de hábitos, cultura es un conjunto de hábitos en la forma de hacer las cosas, entonces necesitamos incorporar a las personas al principio porque cualquier cambio de hábito va a ser difícil, pero es posible, yo estoy seguro que todos nosotros en algún momento de nuestra vida hemos cambiado de hábitos, en algún momento de nuestra vida, es posible, pero no es sencillo, y muy importante predicar desde la primera línea de defensa, para que no se genere una dicotomía que hay en muchas organizaciones y es riesgos versus negocios. Riesgos enemigos de negocios y eso no es así, riesgos son los mejores amigos de negocios porque la gestión de riesgo no está para reducir los negocios, la gestión de riesgos está para hacer mejores negocios para enriquecer los negocios, para aumentar la efectividad de los mismos.

Metodología

Primero, saber identificar los riesgos, lo que típicamente se conoce como el mapeo, pero de preferencia basado en procesos, saber analizar incidentes lo que se conoce como el análisis forense y eso es muy sencillo. ¿Qué pasó? ¿Por qué pasó? y ¿Qué podemos hacer para que no vuelva a ocurrir? o si ocurre nuevamente me afecte lo menos posible. Son preguntas sencillas. Eso es capacidad de análisis pero eso tiene que estar en la organización no solamente en la Unidad de Riesgo Operativo; saber valorar riesgos y pérdidas, los riesgos, antes de que ocurra el incidente, las pérdidas, cuando ya ocurrió el incidente, ¿Por qué? Porque he visto que muchas veces en las pérdidas no se consideran las pérdidas indirectas o no se considera el efecto de lucro cesante o el efecto de la pérdida de reputación, entonces la valoración de las pérdidas está limitada.

En la valoración de riesgos es mucho más difícil porque son cosas que todavía no han ocurrido y entonces eso aumenta la complejidad de la valoración, ojo que uso el término valoración y no cuantificación,



y otra cosa importante, metodológicamente hablando es la capacidad de elaborar los planes de acción, planes de tratamiento, cierre de brechas, llámenle como quieran; entonces aquí lo que me permito sugerir es una metodología que le llamo metodología PAR, es una metodología sencilla que puede dispersarse por toda la organización y que nos permite alcanzar la mejora continua a través de la Gestión de Riesgos, PAR, ¿Qué significa? P de prevención, A de alerta y R de reducción de daño.

Pasa por responder una pregunta, ¿Qué podemos hacer para reducir la probabilidad de que esta situación vuelva a ocurrir, o para reducir la probabilidad de que esta situación no ocurra? A, alerta, ¿qué podemos hacer para alertarnos que esta situación o este incidente podría estar ocurriendo? R, reducción de daño, si esta situación no deseada ocurre. ¿Cómo podemos reducir el daño? el típico R es una póliza de seguro, tú no quieres que pase algo pero si pasa necesitas una R.



Gestores

El mensaje es que todo somos gestores de riesgos. Los miembros del Consejo de Administración en el momento en que toman una decisión están gestionando riesgos, una decisión en su consejo, la alta dirección todos los días toman decisiones que involucran riesgos. Pero si nos vamos al nivel base, también en el nivel base también se gestionan riesgos. Los oficiales de plataforma, los cajeros que reciben y pagan cheques y reciben dólares, y podrían estar recibiendo dólares falsos, están gestionando riesgos; el oficial o el vigilante de una entidad bancaria que está fuera está gestionando riesgos. Entonces en una organización donde todos gestionan riesgos, no se olvide que los riesgos son intrínsecos a los procesos; no necesariamente a las áreas, tiene que haber una claridad de roles, el objetivo de la primera línea de defensa no es gestionar riesgos, no es su objetivo principal, pero está dentro de sus roles y tiene que quedar bien claro qué hace la primera línea de defensa y qué hace la segunda línea de defensa y por supuesto qué hace la tercera línea de defensa.

Gestores

- Todos somos gestores de riesgos.



Universalidad

- Los riesgos están en los procesos.



Mapeo de
Procesos

- Claridad de roles en un modelo descentralizado basado en tres líneas de defensa.



Responsabilidad

Veamos el Caso del Banco de Crédito del Perú

ROE: 25.3%
Eficiencia: 58.8%
Ratio de Capital: 14.3%
Market Share: 32.5% en créditos directos

Pilares estratégicos del BCP



LA COMISIÓN NACIONAL DE VALORES
DEL SECTOR BANCARIO



1er. CONGRESO INTERNACIONAL
DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS
DEL SECTOR BANCARIO
DE LA REPÚBLICA DOMINICANA

Herramientas

Instrumentos de mapeo y de reporte de incidentes, porque de qué me sirve a mí como colaborador o empleado de una organización identificar que existen ciertos riesgos y yo no los puedo reportar o no tengo un canal apropiado para reportar o lo reporto pero no sé si llegan, o lo reporto pero no llega a la persona indicada; igualmente con los incidentes.

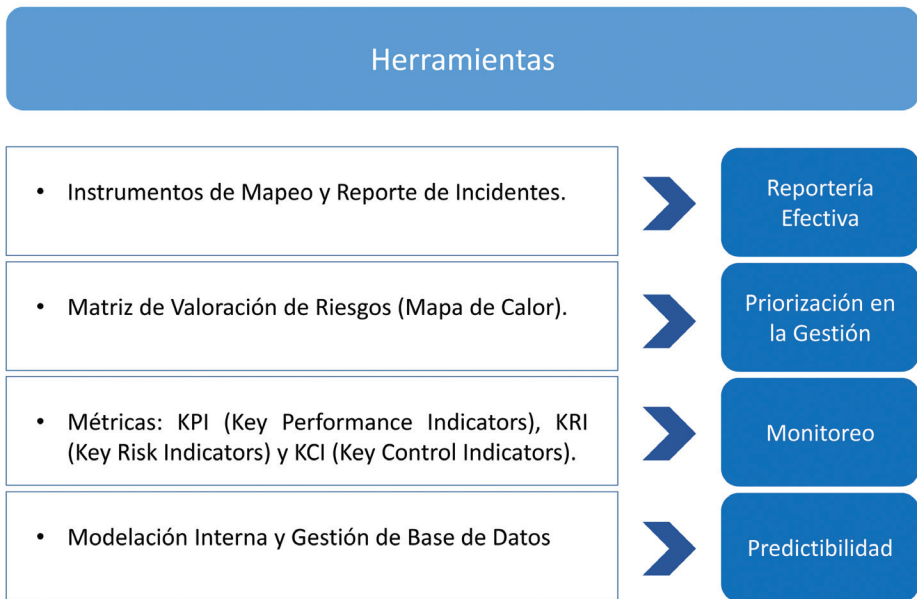
La matriz de valoración de riesgos que es básicamente el mapa de calor. Esa es una herramienta, porque esa es una herramienta que te da colores en función a la frecuencia y en función a la cuantía y esos colores le permiten a los que toman decisión en los niveles altos decidir por dónde priorizan y cómo priorizan, esa es una herramienta.

Pero hay que saber hacer un buen mapa de calor, calibrar el mapa de calor y saber valorar para ingresar los riesgos o las pérdidas o los riesgos correctamente.

Las métricas son herramientas, los indicadores de desempeño, Key Performance Indicators (KPI), los indicadores de riesgos, Risk Indicator (RI), los indicadores de control, Control Indicators, son tres indicadores diferentes; por ejemplo un KPI es el nivel de ventas, o el crecimiento en las ventas, es un indicador de desempeño, entonces no es un Indicador de Riesgos ni un Indicador de Control, un Indicador de riesgos puede ser la mora de la cartera de crédito, se ha perdido, todavía no se ha perdido, pero es de riesgos.

Un Indicador de Control, por ejemplo, es el número de excepciones. El indicador de Control, tiene una naturaleza distinta, el hecho de que haya excepciones a una apertura de cuentas, a un desembolso de crédito, no significa que se está asumiendo mayores riesgos necesariamente, entonces tiene que haber métricos.

Y finalmente la modelación interna, que es armar una base de datos de pérdidas para darle predictibilidad y generar un modelo; hay muchos detractores de los modelos incluyendo gente



dentro del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, hay muchos detractores de la modelación interna, ¿Por qué? Porque desafortunadamente en otros países los bancos han manipulado estos modelos y han hecho que se pierda la credibilidad, pero no es en sí el modelo lo que ha fallado, sino es la metodología o la manipulación que ha sido usado de manera indebida.

Y la gestión de base de datos ¿Por qué señores? Porque esto es información y le da predictibilidad a nuestras operaciones, permite identificar por dónde vienen los golpes, permite identificar la tipología de los golpes. Esto es información y esa información hay que saberla manejar para poder tomar una mejor decisión. Basilea III está eliminando la modelación interna, lo que se conoce como el modelo avanzado para fines de cuantificación de capital requerido por Riesgo Operacional, pero no nos confundamos, eso es para fines de requerimiento de capital, pero no para fines de gestión, para fines de gestión eso es información y es valiosísima.

El entrenamiento

Los entrenamientos tienen que ser efectivos, las capacitaciones deben ser toda una experiencia que al final la gente que la reciba diga ¿Cuándo hay otra? ¿Cuándo es la siguiente? Y no al revés, que cuando se manda un correo electrónico indicando capacitación obligatoria, la gente va como sin ganas: ¡Ay capacitación! ¡Otra vez lo mismo! ¡Que pereza! O sea, realmente si queremos el cambio, debemos de tener mucho cuidado con los detalles así como la Superintendencia de Bancos ha tenido cuidado con los detalles de este evento, personalizados, todo milimetrado ¿Por qué? Porque ha querido que tengamos una mejor experiencia, entonces eso es fundamental en los entrenamientos y es una ciencia y un arte, créanme.

Otra cosa para el entrenamiento son certificaciones multinivel, porque tú necesitas asegurarte, no que se ha dado una capacitación, sino que la gente realmente lo ha entendido y lo conoce, después vendrá otra fase, que la gente lo practique, pero eso es otro tema,

Entrenamiento

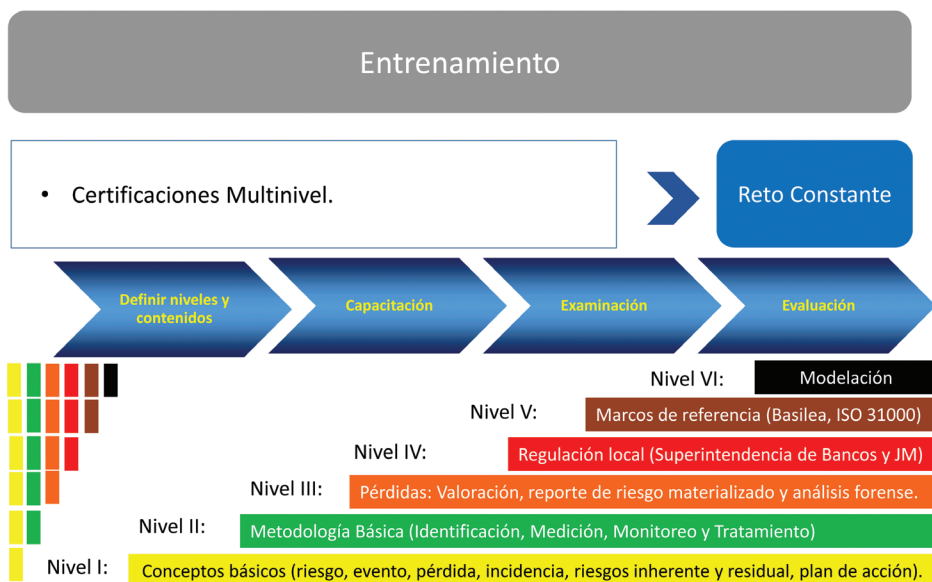
- Capacitaciones presenciales.



Entrenamiento Efectivo



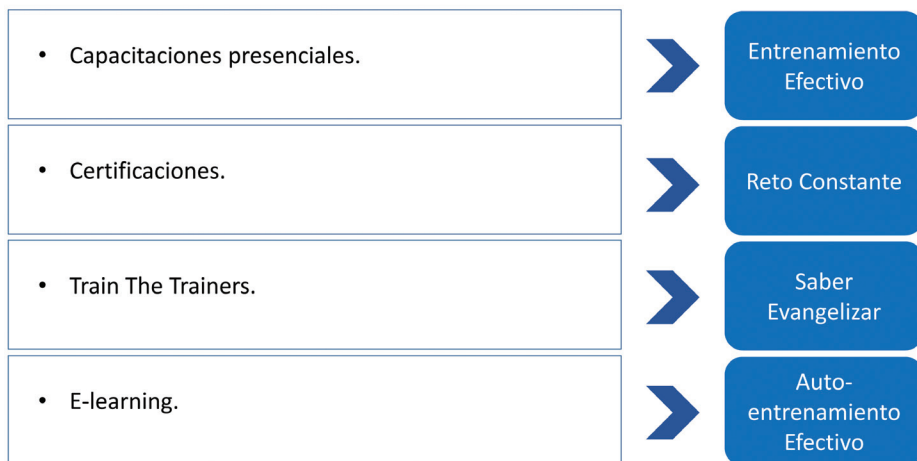
es una fase superior. Entonces funcionan bien las certificaciones multinivel, no una sola certificación, porque entonces los colaboradores van a creer que ahí se acabó la historia y que lo saben todo, y eso no es así, pongámosle retos; cuántos retos tenemos aquí? Esto es un ejemplo, son seis niveles, pero con exámenes, donde la gente estudie, en donde la gente se certifique gradualmente para que terminado el reto empiece uno nuevo.



Train trainers. Una de las mejores forma de aprender es enseñando, ojo con eso, entrenemos a la gente para que enseñe. Va a ayudarnos a difundir mejor la cultura.

El E-learning, ese es otro aspecto fundamental en el entrenamiento, ¿Por qué? Porque los bancos son un negocio, y el negocio tiene limitaciones para el tiempo de la gente, entonces tenemos que encontrar algunos mecanismos complementarios además de las capacitaciones presenciales para poder llevar los conocimientos, compartir las experiencias, por canales no tan tradicionales sobre todo en el mundo en el que vivimos, y entonces ahí básicamente les he dado un vistazo a lo que yo considero que son los siete pilares, con highlights que espero les sean útiles.

Entrenamiento



Ahora enlazo esta primera parte de la presentación con la segunda parte, que es el nuevo contexto bancario, porque vivimos en un mundo distinto, vivimos en el mundo de la transformación digital. La forma de hacer publicidad en los bancos ya no es exclusivamente publicar avisos en los periódicos, en la radio, en

¿Y el Nuevo Contexto Bancario?



la televisión. No. Hay otras formas. También la publicidad en las redes sociales, entonces el negocio bancario está cambiando, la forma como los clientes se conectan con el banco ha cambiado, eso es lo que se conoce como el punto de contacto entre el banco y el cliente, ya eso cambió. Yo soy un poquito antiguo y en mi época fue una gran revolución cuando me dijeron que podía hacer transacciones por teléfono, o sea que yo podía pagar la luz por teléfono, y lo probé y funcionó y la experiencia que tuve fue fantástica, puedo pagar la luz por teléfono, porque antes podías pagar la luz yendo a la empresa eléctrica o yendo al banco, lo podías hacer por teléfono desde tu casa, en esa época no había celular.

Antes de eso vinieron los cajeros automáticos. Después de eso vino el internet banking. ¡Qué maravilloso, ya no necesariamente tengo que pagar la luz por teléfono, ya lo puedo pagar por internet banking! Después vinieron los subagentes bancarios, entonces los puntos de contacto empezaron a modificarse, ya no eran las sucursales. Y hoy en día ¿Cuál es el principal punto de contacto? El Celular o teléfono inteligente, o sea, hoy en día todos tenemos al banco en el bolsillo o si quieren verlo con una perspectiva de banqueros, el

The screenshot shows a web page from Silicon.com. At the top, there is a search bar and navigation links for 'Siganos', 'SUSCRÍBASE A NUESTRA NEWSLETTER', and 'LOGIN'. Below the navigation is a menu with categories like 'Menu', 'A Fondo', 'Especial Seguridad IT', 'Empresas', 'Software', 'Movilidad', 'Redes', 'Latinoamérica', 'Whitepaper', and 'Partner zone'. The main headline is 'Uno de cada tres adultos usará banca móvil en cinco años' by David Ramos, dated October 23, 2016. Below the headline are several category tags: APPS, ECOMMERCE, EMPRESAS, INNOVACIÓN, MARKETING, MERCADOS FINANCIEROS, and MOVILIDAD. The main image shows a hand holding a smartphone displaying a bank app interface. To the right, there is a 'Top Silicon' badge and a 'TEMÁTICAS RELACIONADAS' section with links for 'apps', 'banca movil', and 'FinTech'. At the bottom right, there is a call to action for 'SECCIÓN DE WHITE PAPERS' with '+ de 13 000 detalles de contacto generados'. Social media sharing icons for Facebook, Twitter, Google+, and LinkedIn are visible below the main image, along with a comment count of 18 and a 'No hay comentarios' message.

banco tiene al cliente en su sucursal, entonces si el punto de contacto cambió, los procesos cambiaron, y si los procesos cambiaron, la Gestión de Riesgos tiene hoy en día una revolución sobre todo el riesgo operativo, una gran revolución que nos lleva a remapear todos los procesos, sobre todo los críticos.

"El ING va a reemplazar 5 mil personas." " Transformación digital." Hay algunos que dicen por ahí que realmente ese es un pretexto porque ellos lo que quieren hacer es botar gente porque el negocio se redujo; puede ser que haya algo de cierto en eso pero el modelo de negocio de los bancos está cambiando, ojo con eso, ese es un mensaje importante. ¿Por qué? Para que no nos pase lo que le pasó a Blockbuster cuando salió Netflix. Para que no nos pase eso, pongamos atención a esto; el negocio bancario está cambiando y estamos a tiempo para hacer cosas.



Banco holandés reemplazará a 5 mil personas por “transformación digital”

● El banco ING anunció que planea ahorrar 900 millones de euros al año mediante la reducción de 5 mil 800 puestos de trabajo como parte de una "transformación digital"

En Panamá, que es el país donde vivo, hay un banco que les voy a decir el nombre porque es información pública, se llama Capital Bank, ese banco tiene una oficina 24 horas donde tú haces transacciones con la máquina, no es un cajero automático, es una oficina donde puedes hacer el 95 por ciento de las transacciones que puedes hacer de manera presencial en cualquier sucursal. Lo inauguraron hace un mes. Busquen en internet, Capital Bank; puedes hacer un préstamo, cambiar un cheque, pedir una carta de referencia del banco, puedes abrir una cuenta hablando con la máquina. Entonces el mundo está cambiando, y así como esa oficina abrió sin gente, solo con máquinas, con robots, vienen otras.

Uno de cada tres adultos usará banca móvil dentro de cinco años, claramente ¿Cuál es el punto de contacto del futuro? Lo que tenemos todos en el bolsillo, debemos de tener en cuenta que hoy en día los smartphones no son equipos privilegiados, hasta los niños tienen smartphones, casi todos los taxistas tienen smartphones, casi todas

The screenshot shows a news article on the Expansión website. The main headline is "SANTANDER LANZA PLATAFORMA QUE TE PERMITIRÁ OPERAR UNA CUENTA DESDE TU CELULAR". Below the headline is a sub-headline: "La plataforma digital también ayudará a los usuarios a conocer sus gastos y saber qué tan protegidas están sus finanzas." The article is dated "Lunes, 17 de octubre de 2016 a las 4:09 PM". There is a large image of a person's hands holding a smartphone over a coffee cup. Below the image is a caption: "Se suma a la ola de innovaciones - Santander se suma a los bancos que recientemente han anunciado mejoras en sus plataformas o nuevos servicios digitales. (Foto: iStock by Gettyimages)". At the bottom of the article, there is a byline: "CIUDAD DE MÉXICO (Notimex) - Santander México lanzó este lunes una nueva suite digital, que permitirá a los usuarios abrir una cuenta en cinco minutos desde su celular, así como conocer sus gastos semanales o mensuales y saber qué tan protegidas están sus finanzas." The left sidebar contains several news snippets under the heading "EMPRESAS".

EXPANSIÓN
EL MUNDO EN MOVIMIENTO

EMPRESAS
Santander permitirá abrir una cuenta desde un celular

PUBLICIDAD

HOTELES MELIÁ EN ESPAÑA
RESERVA YA
Reserva desde USD 99
2 personas por noche*

EMPRESAS
AT&T y Time Warner caen en la Bolsa tras anunciar su fusión

EMPRESAS
La expansión en EU afecta el flujo operativo de Lala

EMPRESAS
Xoom.com se suma a las plataformas para enviar remesas

EMPRESAS
Embraer pagará 205 mdd en EU para cerrar casos de corrupción

SANTANDER LANZA PLATAFORMA QUE TE PERMITIRÁ OPERAR UNA CUENTA DESDE TU CELULAR

La plataforma digital también ayudará a los usuarios a conocer sus gastos y saber qué tan protegidas están sus finanzas.

Lunes, 17 de octubre de 2016 a las 4:09 PM

Se suma a la ola de innovaciones - Santander se suma a los bancos que recientemente han anunciado mejoras en sus plataformas o nuevos servicios digitales. (Foto: iStock by Gettyimages)

CIUDAD DE MÉXICO (Notimex) - Santander México lanzó este lunes una nueva suite digital, que permitirá a los usuarios abrir una cuenta en cinco minutos desde su celular, así como conocer sus gastos semanales o mensuales y saber qué tan protegidas están sus finanzas.

las personas están encaminándose a tener smartphones. No solo los banqueros tienen smartphones. El Banco Santander de México lanzó una suite digital que permitirá a los usuarios abrir una cuenta en 5 minutos desde su celular. Hacia eso vamos, no hay peor ciego que el que no quiere ver, eso es lo que viene. No pensemos: "Eso es en México y esto es Dominicana". No, esto es lo que viene.

Esta es una foto real, la tomé el mes pasado que estuve en Atlanta, fui a una sandwichería, vi esto que aparece aquí y le saqué una foto, y la gente pensaba que yo estaba loco por sacarle una foto a esto, miren, ¿Qué es lo que dice aquí? Nosotros aceptamos American Express, MasterCard, Visa, Discover, bueno eso es lo usual, pero ¿Qué es lo extraño y qué es lo novedoso ahí? Ah, que ese comercio que



no es un canal digital, no estás comprando una app, estás comprando un sándwich, acepta Apple Pay, y si ustedes ven abajo, ¿Qué dice aquí? Android Pay, ahora proyéctate mentalmente, ¿Hacia dónde vamos? ¿Quién crees que tiene mejor base de datos? Quién crees que tiene mayor influencia con los clientes? Hacia dónde vamos?

Entonces si eres un banco o un banquero y tú piensas que tu competencia es el banco que está en la avenida John F. Kennedy o es el banco que está en la avenida Winston Churchill o que tu competencia es el banco que está en la 27 de Febrero, ¡Cuidado!

De repente ese no es tu competencia, de repente estamos viendo al enemigo equivocado, de repente nuestra competencia es Apple o es Android, o es Google. Cuidado con eso. Entonces ¿Hacia dónde vamos? El modelo bancario está cambiando, si no cambiamos nosotros a nosotros nos cambian. Entonces los principales retos son: meter la transformación digital en los procesos de la organización y meterlos en la cultura y obviamente meterlos en la Gestión de

Riesgos. Porque si estamos gestionando los riesgos con manuales, con políticas, con procedimientos que hoy en día están quedando obsoletos, nos vamos a quedar obsoletos.

Si estamos pensando en que las tarjetas de crédito son plásticos nos quedamos obsoletos, porque hoy en día las tarjetas de crédito ya no necesitan plásticos, entonces desde el punto de vista de la Gestión de Riesgo Operativo, eso cambia completamente los manuales, cambia los procesos de Gestión de Riesgos y tenemos que anticiparnos a esos cambios, sino ya sabemos lo que nos puede pasar.

Tres recomendaciones finales, porque les puedo dar muchas, pero yo aterrizaría tres cosas importantes, primero, una autoevaluación integral, el objetivo es hacer check, check, check ¿En qué cosas me pongo un check? y ¿En qué cosas no me pongo un check para trabajarlas?

Ese es el primer punto, autoevaluación integral, estamos hablando desde la perspectiva de gestión de riesgos.

Segundo, la capacitación, no podemos pretender generar cambios en la organización si no tenemos presupuesto de capacitación o si no escogemos adecuadamente los mecanismos de capacitación.

Tres recomendaciones finales

1

Autoevaluación integral

2

Capacitación

3

Enfoque basado en procesos

Tercero, procesos, piensen en procesos, enfoques de cumplimiento, de auditoría, de riesgos, de control, basados en procesos, no en áreas, en procesos.

Esas son mis tres recomendaciones finales, por lo que he visto en Latinoamérica, considero que pueden ser importantes para ustedes. Agradezco una vez más a la Superintendencia de Bancos por la generosa invitación. Para mí es un honor y les agradezco a ustedes por la atención amable que me han brindado en este periodo de presentación.

¡Muchas gracias!

Preguntas del foro a Ernesto Bazán

PREGUNTA: ¿Cuáles son las principales diferencias en el enfoque del Riesgo Operacional y Auditoría Interna?

RESPUESTA: Básicamente la Gestión de Riesgo se considera una segunda línea de defensa. Las tres líneas de defensa se diferencian en que la primera línea de defensa está más cerca de los negocios, más cerca de los clientes; la segunda línea de negocios, que es riesgos, está un poquito más alejada. Por ejemplo, los que trabajan en riesgo de crédito no visitan a los clientes, no se movilizan; los que trabajan en la tercera línea de defensa todavía están muchísimo más alejados, y los clientes de la tercera línea de defensa, que vendría a ser auditoría, son los que pertenecen a la segunda y a la primera línea de defensa, punto uno.

Punto dos, auditoría interna lo que debería hacer no es cruzarse en sus roles y sus funciones con Gestión de Riesgos sino más bien auditar la Gestión de Riesgos. Así como tiene que auditar a la primera línea de defensa, también auditar a la segunda línea de

defensa, y eso está generando o creando una nueva especialidad en los auditores, los auditores de riesgos, así como hay el auditor tributario, el auditor financiero, el auditor de tecnología.

Hoy en día existe el auditor de riesgos, que generalmente viene del área de riesgos, porque es más fácil que alguien de riesgos aprenda auditoría que el auditor aprenda de riesgos, pero también he visto del otro caso, de los dos.

PREGUNTA: ¿Cómo justificar inversiones para medir y disminuir el Riesgo Operativo?

RESPUESTA: Hay un criterio muy importante, que es el costo-beneficio, un acompañante fundamental de la Gestión de Riesgos, tenemos que llevar el costo-beneficio en la mano y el costo-beneficio así como nos dice “mira ya no deberíamos invertir más” ¿Por qué? Porque el costo del control supera el beneficio del proceso; así mismo ese análisis costo-beneficio también permite lo contrario, argumentar y decir, bueno este es el costo que tenemos que asumir y este es el beneficio, y la misma regla sirve para justificar las acciones en gestión de riesgos en general, no solo en Riesgo Operativo.

PREGUNTA: A nivel de la región ¿Cuál es la mayor falla en la Gestión Integral de Riesgos?

RESPUESTA: Es una pregunta difícil porque hay muchos casos en las Entidades de Intermediación Financiera. Yo diría que la principal falla es la ausencia de un buen Gobierno en la Gestión de Riesgos. Es decir, si tu no tienes a los accionistas comprometidos, ojo estoy hablando de accionistas. No estoy hablando de consejo, me estoy yendo a un nivel por encima. Si no tienes a los accionistas comprometidos va a ser difícil que tengas al Consejo de Administración comprometido, y si no tienes al Consejo de Administración comprometido va a ser difícil que tengas a la alta dirección comprometida, y a los mandos medios, y a los colaboradores base comprometidos, entonces estás gastando dinero en comprar softwares, estás gastando dinero en consultores, estás gastando dinero en contratar gente para gestionar

los riesgos operativos cuando hay una ausencia de cultura porque el mensaje no viene de arriba.

PREGUNTA: ¿Cómo pueden hacer las instituciones financieras pequeñas para llegar a manejar la Gestión de Riesgo Operativo con los pocos recursos de que disponen?

RESPUESTA: Las organizaciones pequeñas si bien es cierto que tienen la dificultad de presupuesto, tienen la ventaja que muchos hacen muchas cosas, hay gente multitasking y eso ayuda a un mejor entendimiento y a una mejor armonía. En entidades más grandes la separación física de las unidades permite que la comunicación no sea buena. Pero te diría que por muy pequeña que sea la organización, la cultura de riesgo no requiere mucho presupuesto y vuelvo a este mensaje de lo que es cultura de riesgo, que lo hemos repetido muchas veces pero hay que definirlo, cultura de riesgo es a mi entender el afán generalizado de prevenir pérdidas buscando una mejora continua, y eso es una actitud que comprende un conjunto de hábitos, y en organizaciones más pequeñas es más sencilla, porque están todos juntos y todos hablan y todos se conocen. Entonces no necesariamente es un tema de presupuesto.

PREGUNTA: ¿Cómo se va a regular la actividad cuasi bancaria que realizan algunas grandes cadenas comerciales?

RESPUESTA: Yo creo que esa es una pregunta para los reguladores y no puedo responder por los reguladores.

PREGUNTA: ¿Cuáles indicadores de riesgo operacional se deben considerar en el marco del apetito de riesgo?

RESPUESTA: Ese es un tema que da para mucho, apetito, tolerancia, capacidad; me están pidiendo un indicador de apetito, les voy a decir algo, el apetito es un concepto que tiene que ver con riesgos, los riesgos se valoran no se cuantifican. Sin embargo, como proxy a los riesgos, se tienen las pérdidas, bajo los principios que, "entidades que asumen mayor riesgo tienen mayores pérdidas", "entidades que asumen menos riesgo llegan

a tener menores pérdidas". O sea, lo que estoy diciendo es que hay una correlación directa entre riesgos y pérdidas, y el mejor indicador para el apetito de riesgo es el nivel de pérdidas; pero ¿Yo cómo puedo conocer mi apetito? Bueno, mira tus pérdidas de Riesgo Operativo, mira tus pérdidas históricas, calcula el promedio de los 3 últimos años, porque eso sí se puede cuantificar, ese es un buen indicador de tu apetito, salvo que tú me digas: "No estoy conforme con esto y estoy haciendo todas estas cosas, porque el nivel de pérdidas está superando mi apetito". Bueno, pero si hay un indicador, y ese indicador de pérdidas no es exactamente lo mismo que un indicador de riesgos, pero es el mejor proxy, la mejor aproximación del apetito de riesgo.

PREGUNTA: Al aperturar una cuenta vía la web ¿No violentaría esto el concepto de Conozca su Cliente?

RESPUESTA: Puede ser. Pero ojo, por si acaso, yo no les estoy recomendando que ahora es conveniente y es favorable reorganizar los procesos para que los clientes puedan abrir las cuentas desde su teléfono. Yo no estoy diciendo eso, mi mensaje fue: el mundo está cambiando y tenemos que estar atentos a esos cambios para anticiparnos, es un ejemplo de algo que está ocurriendo, pero no estoy haciendo proselitismo de transformación digital. No necesariamente, entonces no necesariamente estoy a favor de que se aperturen esas cuentas bancarias. Es posible que sí, que generen mayores riesgos, pero es que justamente de eso se trata, como estamos en un esquema de transformación digital, cambiaron los procesos y nuestra Gestión de Riesgos tiene que anticiparse a esos cambios.

Moderadora: Muchísimas gracias otra vez al licenciado Ernesto Bazán por su magnífica participación.

“Vivimos otro mundo distinto al de antes, donde los negocios se hacen diferentes, donde los procesos han cambiado, están cambiando y seguirán cambiando a una velocidad que no debe ganarnos en nuestra capacidad de gestión”.

Ernesto Bazán.



**1^{er.} CONGRESO INTERNACIONAL
DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS
DEL SECTOR BANCARIO
DE LA REPÚBLICA DOMINICANA**

Success
Management

2013
Solution



**1er. CONGRESO INTERNACIONAL
DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS
DEL SECTOR BANCARIO
DE LA REPÚBLICA DOMINICANA**



Panel: ¿Hacia dónde va La Gestión Integral de Riesgos de las Entidades Bancarias?

Panelistas:

Alain García-Dubus,

Director de Riesgos Scotiabank

Daniel Otero,

Vicepresidente Senior de Gestión Integral de Riesgo
Banco Múltiple BHD León, S.A.

Ernesto Bazán,

CEO de Ernestos Bazán Training Corporation

Melissa Jiménez,

Directora Depto. de Gestión de Riesgos y Estudios
Superintendencia de Bancos de la República Dominicana

Moderador:

Jesús Geraldo Martínez,

Gerente

Superintendencia de Bancos de la República Dominicana

Maestra de Ceremonias: Vamos a tener un panel integrado por expertos profesionales internacionales del área de riesgos. Algunos ya hemos tenido la oportunidad de conocerlos y valoramos los aportes realizados a través de las excelentes exposiciones de las que hemos disfrutado y aprendido en este evento. Además de ellos, también incorporamos nuevas caras. El panel está integrado por uno de nuestros expositores el licenciado Ernesto Bazán, CEO de Ernesto Bazán Training Corporation; y también lo componen el licenciado Alain García Dubus, director de Gestión de Riesgos del Scotiabank; el licenciado Daniel Otero, vicepresidente Senior de la Gestión Integral de Riesgos del Banco Múltiple BHD-León; también, la licenciada Melissa Jiménez, directora del Departamento de Gestión de Riesgos y Estudios de la Superintendencia de Bancos; el licenciado Jesús Geraldo Martínez, gerente de la Superintendencia de Bancos, quien estará participando como moderador del panel.

Pregunta Panel: Vamos a iniciar el panel conversando acerca de los diferentes tópicos que se han abordado en el día de hoy durante este 1er. Congreso de Gestión Integral de Riesgos del Sector Bancario de la República Dominicana. Un tema relevante es la rentabilidad del negocio bancario. De modo que la idea es avanzar hacia una Gestión Integral de Riesgos de cara a tener, no solamente, la estructura, los procesos, los procedimientos, la organización, sino que se comprenda desde arriba hacia abajo, de forma interrelacionada, como ellos están interrelacionados. Entonces, dejo abierto el panel empezando con Melissa de quien me gustaría escuchar el informe de supervisión que tenemos en esa área de evaluación, ¿Qué hemos estado observando en la gestión integral de las entidades y cuáles son los retos que le corresponden a ustedes, a las diferentes aéreas superar con relación a este tema?

Respuesta Panel: Gracias, para nosotros, como Superintendencia de Bancos, resulta un honor compartir en este panel con profesionales del área, que de una manera u otra están involucrados en lo que es la Gestión Integral de Riesgos.

Desde hace ya alrededor de más de diez años, la Superintendencia de Bancos comenzó a trabajar en lo que es el Marco de Supervisión Basada en Riesgos. Esto significa que pasamos de una supervisión simple de cumplimiento, de check list, de ir a las entidades a verificar si cumplen o no con las normativas, a una supervisión donde primero se evalúa extra-situ el perfil de riesgo de la entidad. Se identifica cuáles son sus riesgos inherentes y luego se va a la entidad financiera a identificar cómo está gestionando sus riesgos: Primero si la entidad sabe cuáles son sus riesgos asumidos y cómo gestionarlos.

Evalúa también la calidad del proceso de la Gestión Integral de Riesgo que contempla desde el involucramiento del Consejo, de la Alta Gerencia, cómo están midiendo cada uno de los riesgos financieros, de créditos, liquidez y de mercado y cómo lo estarían mitigando o controlando. Ese es el tipo de supervisión que llamamos Supervisión Basada en Riesgos, que ya no es algo de responsabilidad de los entes reguladores, la responsabilidad de supervisar el sistema, sino que ya es algo que debemos compartir con las mismas entidades que son, al final, las responsables de que el Sistema Financiero de un país esté estable y se desarrolle de manera sana y equilibrada.

Entonces, actualmente la supervisión se está enfocando más que nada en eso, en el proceso de Gestión de Riesgos, que el Consejo, tal como lo establece el reglamento de Gobierno Corporativo, sea el órgano máximo de control de la entidad y que tenga los diferentes comités, uno de los comités que manda el Gobierno Corporativo es el Comité de Riesgos y que entonces también tenga las diferentes áreas de riesgos, dándole respuestas, informando a ese comité. Entonces básicamente los informes de supervisión ya salen de lo que es cumplimiento netamente a una parte de gestión y es que las entidades ahora deben de evitar simplemente cumplir con las normativas porque me lo exigen, sino irse más allá de las normativas y si es una entidad con un volumen de negocios significativo dentro del sistema no quedarse simplemente teniendo una estructura basada en la normativa, sino irse más allá, y si las mejores prácticas internacionales me dicen que tengo que tener una estructura distinta a lo que me exige la normativa o una forma de gestionar

mis riesgos un poco más sofisticada que lo realicen y no esperen a que la normativa se los pida para realizarlo. Entonces más que nada ese ha sido uno de los procesos que hemos realizado en los últimos dos años, de realizar este tipo de supervisión y de tener una percepción de la gestión de cada entidad.

Panel: Gracias Melissa. Vamos a escuchar al señor Daniel Otero, quien es vicepresidente de Riesgos del Banco BHD-León. Ha sido consultor y auditor de la Price Waterhouse y tiene una vasta experiencia en el tema de gestión integral de riesgos y a nosotros nos gustaría que esa experiencia sea aprovechada por todos nosotros en el día de hoy. Vamos a comenzar preguntándole ¿Cómo han sido esos avances? ¿Cómo se ha avanzado desde una gestión de riesgo individual a una gestión de riesgos integral?

Daniel Otero: Bien, muchas gracias por la invitación, por poder conversar con ustedes. Creo que a lo largo de todo el día se repitieron con distintas palabras varios temas que son significativos y es la evolución que gracias a Dios me tocó ver en Latinoamérica. En otros países de otros continentes y en Dominicana, ya la Gestión de Riesgos, al igual que la gestión de la Superintendencia, no es basarse en la gestión solo en el Riesgo de Crédito, es pasar de decir sí o no a un crédito, que es el riesgo que más conocíamos, hacia un entorno nuevo, creo que hay frases que son repetidas, pero que son importantes y que las vimos. Se dice que lo único constante es el cambio, que la única certidumbre en estos días es la incertidumbre y hay una máxima anterior a todo esto.

Es decir, “un banco compra riesgos le pone un paca y me los vende”, entonces nuestros negocios es administrar los riesgos. ¿Qué es lo que más podría destacar que aprendí a lo largo de todos estos años y que sigo aprendiendo en el BHD-León? que la Gestión de Riesgos es clave para generar negocios, nosotros como riesgo en sí mismo estamos definidos como habilitador de negocios. ¿Qué significa esto? Lo dijo el Superintendente en su primera charla; cuándo rompemos la barrera hacia una gestión integral de riesgo, cuando entendemos que el área de riesgo no está para decir no

o si a una operación, sino que el área de riesgo está para entender qué es riesgo y qué riesgo es ese, por eso la peor estimación es la que no hacemos nunca ¿Qué riesgo o a qué riesgos nos expone cada negocio, cada operación, cada futuro negocio ¿Qué va a haber? y eso debe estar dentro de los límites y los límites son el apetito en riesgos.

Sí es un camino complejo pero interesante y la mejor forma de recorrerlo todos juntos es entender cuál es la estrategia y a esa estrategia qué riesgos están relacionados, cómo se interrelacionan esos riesgos y cómo desde el área de riesgos proponemos un debate al Comité de Riesgos y al Consejo de Administración o de Directores, de decir, para cada unidad de rentabilidad voy a asumir tantas unidades de riesgos ¿Qué significa esto? ¿Lo puede absorber la solvencia de mi banco?, ¿Lo podemos hacer? ¿Está dentro de nuestro perfil o no? Pero si se quiere en un mensaje más resumido el gran aprendizaje es que, el riesgo crece y el riesgo es parte de la cultura y es parte de una organización ponerse un habilitador de negocio, porque entiende el negocio, da sugerencia para mitigar esos riesgos y puede asumir qué capital está en riesgo ante cada operación, eso es lo más significativo.

Y lo segundo; ¿El Riesgo de Crédito es el más importante de la banca hoy? Sí, claro que sí es él, nos puede causar en el día de hoy y en el negocio que tenemos hoy las mayores pérdidas, pero el Riesgo Operacional no es menos relevante cada vez es más relevante. Todos ustedes banqueros lo ven en la exposición que tenemos a fraude. En todo lo que tenemos que hacer día a día educándonos nosotros y a nuestros clientes acerca de fishing, de un montón de términos en inglés que están sucediendo, pero es cómo empezar a balancear entonces todos y cada uno de los riesgos y no olvidarse de los que están emergiendo de este contexto tan cambiante y tan volátil que estamos viviendo.

Alain García Dubus: Daniel hablaba de la transformación que ha tenido la Gestión de Riesgo y la forma en que se ha supervisado, Melissa mencionaba cómo la supervisión es orientada y basada en riesgo, pues la gestión tiene que ir de la mano con eso también. Cómo

nosotros en Scotiabank manejamos la Gestión de Riesgo, también es orientada a donde esta nuestra concentración. De dónde viene, dónde lo estamos tomando y así pues dedicar los recursos a entender, medir, controlar, mitigar ese riesgo que tienes en esa área. Daniel hacía la comparación de Riesgo de Crédito, la forma más fácil de nosotros entender las operaciones de un banco, toman depósito prestan dinero. Es cierto casi todos nacimos así, pero hay un riesgo que es transversal en todas las áreas, Ernesto lo tocó también en su presentación, que es Riesgo Operativo.

Esto cuando hablamos de áreas enfocadas en procesos es muy importante, nosotros también, -y en Scotiabank por ser un banco internacional público, como mencionaba uno de los expositores esta mañana-, vamos adoptando una de nuestras mejores prácticas internacionales, a veces esto no juega en contra de ninguno de los mercados estamos principalmente en la región. Por qué, por lo que decía Melissa, a veces el sistema bancario y no solo acá, esto pasó también en Chile, Colombia, Perú, México, se adapta a la regulación a medida que las regulaciones les impone estas mejoras, nosotros por dicha o desgracia lo vamos heredando de casa matriz.

A medida que estas cosas van impactando, primero en Canadá y van bajando a nosotros, empezamos con una Gestión de Riesgo Operativo por unidad, y la Superintendencia de Bancos creo que está familiarizada con nuestro sistema que es bastante robusto, y ya no estamos migrando a un tema de procesos, estamos bajando, porque como decía en los procesos se quitan los puntos de enclave. Éstos son los que te van a decir a ti donde están tus concentraciones de este riesgo, a medida que vas midiendo, esto va desde productos existentes hasta productos nuevos, antes de lanzar un producto nuevo hay que entender ¿Qué estás haciendo? el cumplimiento, riesgo, tecnología, todo el mundo hacer una evaluación de qué riesgos trae este producto para entonces poner los controles de beneficios.

Prevenir, también se usó la palabra proactivo, no reaccionar, con el tema de la cultura para saldar. Scotiabank tiene una cultura

muy arraigada en la prevención de riesgos. Nosotros tenemos un comité ejecutivo de riesgo de la junta de directores que la ponen los accionistas esto baja a la gerencia del banco, donde vienen los comités. Las independencias de funciones son claves, mi función como riesgo es independiente de negocios, la función de auditoría, cumplimiento, también son independientes de negocios, de forma que desde nuestra gestión podemos obtener una opinión balanceada como facilitador de negocios, pero sin tener, digamos, la presión de un objetivo de negocios. Hay que facilitar, pero sin comprometer la integridad.

Ernesto Bazán: Yo lo que he visto, a lo largo de muchas organizaciones con las que he podido interactuar, es que la Gestión de Riesgos se relacionan muchísimo o por lo menos así lo perciben quienes dirigen entidades financieras con la regulación y hay una creencia de que gestionar riesgos es hacer lo que la Superintendencia de Bancos dice que tenemos que hacer, y considero que es una creencia y es una creencia que limita el desarrollo de las organizaciones, cuando hablo de Superintendencia me refiero a superintendencia en sentido general, no estoy hablando de la Superintendencia de Bancos de la República Dominicana.

Entonces este síndrome funciona más o menos así: los directivos consideran que tienen que gestionar riesgos, porque tienen que cumplir con la regulación. Entonces, yo les voy a hacer una pregunta, imagínense por un momento que las regulaciones sobre riesgos que tienen que ver con Gestión de Riesgos y que establece la Superintendencia de Bancos, la Junta Monetaria, desaparecen y desaparecen de un momento a otro. ¿Eso significa que tenemos que dejar de gestionar riesgos? No, entonces la Gestión de Riesgo es inherente al negocio y no es cumplir con la regulación y entonces es una creencia limitante, porque tenemos que romper esa barrera.

La regulación es un elemento que contribuye con la sanidad de las entidades financieras. Es un elemento de apoyo, pero la Gestión de Riesgos es intrínseca al negocio ese es un punto importante, otra de las cosas que he visto es que dentro de lo que

es Gestión de Riesgos hay típicamente organizaciones que establecían gestión de riesgos financieros y gestión de riesgos no financieros y eso está cambiando hacia gestión de riesgos centralizada y gestión de riesgos descentralizada y no necesariamente tiene que ver con el tema de la cuantificación o digamos con la relación de las finanzas de la entidad ¿Por qué, porque hay riesgos focalizados y hay riesgos dispersos y la metodología en gestión es muy diferente, es decir, es muy diferente gestionar un riesgo operativo que está disperso en toda la organización a gestionar un Riesgo de Mercado, o un Riesgo de Crédito que está más focalizado en la cartera de crédito o en la cartera de inversiones. Entonces esa es otra cosa que se está cambiando un poco de la dicotomía riesgos financieros a riesgos no financieros, a riesgos focalizados y riesgos dispersos y se generan importantes sinergias.

Por ejemplo, la gestión de riesgos de reputación es una de la gestión más abandonada, considero yo, por razones diversas, pero la gestión de riesgo reputacional puede tener una metodología muy similar a la Gestión de Riesgo Operativo, se parecen muchísimo, precisamente, porque tiene la característica de ser un riesgo disperso. ¿dónde están los riesgos operativos?, en toda la organización, ¿Dónde están los riesgos de reputación? ¿en qué procesos, personas, sistemas podemos tener daño a la reputación? en toda la organización. Entonces, la metodología de gestión al ser muy similar se pueden generar sinergias y esa es otra de las tendencias que he ido observando y finalmente, reiterar la importancia que tiene el Gobierno Corporativo y la estructura de gobierno en la Gestión de Riesgos, ¿Cómo se organiza la entidad financiera para gestionar los riesgos? Eso es fundamental porque eso da las estructuras para una toma de decisiones, para una independencia, para una jerarquía en la unidad de riesgos, para una autonomía que finalmente termina beneficiando al negocio.

Jesús Geraldo Martínez: Muchas gracias. Ahora, como ustedes saben acá hay cinco grupos o tipos de entidades financieras, tenemos Bancos Múltiples, tenemos las Asociaciones de Ahorros y Créditos, tenemos los Bancos de Ahorros y Créditos y las Corporaciones de

Créditos, cada una tiene un tamaño y la Superintendencia de Bancos reconoce y quizás no le puede exigir la misma medida a cada uno por eso el Modelo de Supervisión Basado en Riesgo es según la naturaleza, el tamaño, el perfil de riesgo de cada tipo de entidad y tenemos también aquí la banca gubernamental Banco Agrícola y el Banco Nacional de las Exportaciones (Bandex).

Ahora entre todos ustedes hay una asimetría en la parte integral de riesgo desde el más pequeño hasta el más grande, pero hay similitudes en la mayoría de los casos en el involucramiento del Consejo y la Alta Gerencia que muchas veces el Consejo delega en la Alta Gerencia temas importantes que tiene que conocer el material de gestión integral de riesgos.

Mi pregunta es para los panelistas Daniel Otero y Alain García y la misma está relacionada a los grupos financieros a los que pertenecen, sobre todo ahora que estos grupos financieros tienen un conjunto de empresas financieras a su alrededor, esencialmente bancos múltiples, asociaciones de fondos de inversiones, administradoras de fondos de pensiones, puestos de bolsa, cuando va un cliente a una Asociación de Fondos de Inversiones y toma una posición, muchas veces ese cliente está pensando que está haciendo esa inversión con el banco, porque X banco tiene el nombre del puesto de bolsa o Fondo de Inversiones y ahí hay un riesgo asociado, totalmente, o sea; ¿Cómo ven ustedes esos riesgos a nivel de grupos financieros conglomerados? ¿Lo ve el Consejo? ¿El Consejo tiene pleno conocimiento de los riesgos relacionados que se producen?, si ustedes hacen estrategias de comunicación para indicarle a los miembros que hay independencia en el manejo de los riesgos y que usted, si bien es cierto que hace una inversión en un puesto de bolsa, en un certificado de inversión de un fondo de inversiones eso tiene un riesgo diferente a un certificado de inversión. Entonces estructuro la pregunta desde dos puntos de vista, desde el punto de vista del Consejo de la Alta Gerencia ¿Cómo están mirando los riesgos transversales entre las distintas empresas financieras que tiene un banco de un centro financiero que al final terminan afectando al banco y cómo hace el Consejo, la Alta Gerencia, para

comunicar a los clientes, que al final somos nosotros, esa Gestión de Riesgo para estar consciente de que cada uno tiene un perfil de riesgo diferente?

Daniel Otero: Es una muy buena pregunta. Vamos a empezar desde abajo hasta el Consejo, es decir, creo que lo primero es cierto la mayoría de las regulaciones en Latinoamérica y en el mundo hablan de banco y la palabra banco está cambiando por grupo bancario o centro financiero, ya que un banco no opera por sí solo, sino que tiene distintos vehículos o distintas sociedades, objetivos distintos y a veces con el mismo nombre, creo que los desafíos que estamos recorriendo y los desafíos que tiene todo centro financiero parten, primero, desde consolidar los riesgos, sí, tenemos que lograr consolidar, que si el banco invierte en determinado título, saber cuántos están invirtiendo en los demás vehículos o las demás empresas de ese centro financiero, porque al fin del día es una exposición que se consolida, que los productos que tiene todo el centro financiero mantengan la filosofía, si bien son empresas individuales con objetivos individuales.

Segundo, una filosofía, una cultura o un apetito de riesgo definido. El apetito de riesgo se define con los límites, entonces empezamos a ver los límites individuales y consolidados.

Tercero y no menos importante ¿cómo se establecen metodologías de trabajo consistentes, si evaluamos el crédito de una forma en la empresa A, en la empresa B, del centro financiero? Tiene que ser evaluado de la misma forma y/o por la misma gente para tener una visión única. No podemos permitirnos que lo que se rechaza de un lugar entre por otro lugar, a priori. Las metodologías de Riesgo Operacional, tenemos que buscar en eso descentralización, en esa distorsión tener gestores en cada una de las empresas que repliquen lo mismo que se repiten dentro del banco. Tenemos que tener planes de continuidad de negocios que no sean menores, que respondan todos al centro financiero.

La tarea es compleja, es larga, es ardua, pero al fin del día creo que no podemos permitirnos no tener metodologías consistentes y una aplicación consistente de esa metodología, eso como primer punto. Como segundo punto, y no menos importante, es explicarle al cliente y eso tiene que estar claro; y es lo que buscamos que esté muy claro el que vende el producto en un puesto de bolsa, en una fiduciaria o en un banco que los riesgos son distintos, que si es una cuenta corriente tiene un riesgo, el certificado de depósito tiene otro riesgo y una inversión en un título que compra a través de un vehículo tiene otro riesgo distinto y eso tiene que quedar claro al cliente para evitar esas confusiones. Al final del día siempre va a haber un paraguas centro financiero. Cada cliente, cuanto más retorno busque, creo que se mencionaba antes, más riesgo va a tener y eso es lo que hay que demostrarle. Explicarle y entender claramente el perfil de ese cliente, un mismo cliente puede ser bueno para el banco, pero no para un puesto de bolsa, si quiere ser más conservador. Eso, si se quiere, es el paraguas de dónde empezar.

En cuanto al Consejo, claramente tiene que entender esa exposición consolidada. En nuestro caso, el Comité de Riesgos analiza el banco y las subsidiarias relevantes con actividades más similares, hay actividades también que son otro desafío, por ejemplo; seguros. En seguros está el riesgo de cuál es el precio de la póliza y de la prima, porque ese precio tiene que cubrir los siniestros y cuál es el riesgo de cómo estamos reservando esos siniestros que ocurrieron o que no ocurrieron todavía y ahí es donde tenemos que ir creciendo y agregar riesgos a este mapa inicial de riesgos que tenemos.

Ese desafío tratamos de cubrirlo con la participación cruzada de consejeros en los distintos comités de riesgos de cada entidad, que es un tema del cual hablaré más adelante, y con una visión en el comité de riesgo de todas las empresas de forma rotativa. Ahora bien, es un desafío para nosotros y, creo también humildemente, que es un desafío regulatorio, sí, porque hoy en día lo que nosotros buscamos y lo que logramos, como decía Ernesto Bazán ¿Cómo se logra que la gestión integral de riesgo empiece de arriba hacia abajo

y sea valorada? Se logra únicamente cuando nosotros mostramos un valor en eso, que lo hacemos no por cumplir, sino porque creamos un valor, tenemos profesionales capacitados que crean ese valor.

Hoy en día tenemos distintas regulaciones similares, pero no iguales y a veces distintas en distintas empresas que obligan a tener o a repetir las estructuras por empresas, distintos responsables de riesgos, distintos responsables de cumplimiento, que creo que si es un desafío en este camino que vamos creciendo todos y como estamos dejando el control, estamos yendo al autocontrol, a la autoexigencia ver cómo podrían integrarse esas regulaciones básicas, que claro, que si como es ahora primero tienen que proponerle la solvencia, nuestra responsabilidad con los depositantes primero en cualquiera de los vehículos, pero después esa gestión integral creo que tenemos el desafío de recorrerla juntos, reguladores y grupos financieros, no entidades financieras.

Alain García Dubus: Completamente de acuerdo con lo que ha dicho Daniel Otero. La palabra clave es integral, es una adhesión integral como grupo y la otra pieza clave es el tema de Gobierno, tal y como se ha mencionado. El Gobierno Corporativo que va a marcar desde arriba como la organización va a tomar el riesgo. ¿Cuál es tu apetito?, eso tiene un número.

Ernesto Bazán tiraba un promedio de los tres años atrás. Ese es el estático. Ya vas a seguir haciendo lo que venías haciendo y el mercado no va a cambiar. Ahora el ambiente está cambiando todo el tiempo. Hay que ir evaluando; ya sea trimestral, ya sea mensual. Dependiendo el perfil de la organización y en qué negocios está el ambiente en el que se desempeña. Estamos en un ambiente ahora mismo de regulación cambiante, lo que es muy bueno. También estamos en un ambiente que es de alto riesgo operativo. Esas cosas va a ver que ir las revisando en el tiempo y especializarlas por cada una de las subsidiarias en la que estás haciendo cada tipo de negocios, pero al final del día como grupo económico tenemos una responsabilidad fiduciaria frente a un accionista. Esto tiene que ser todo agregado para dar el resultado final.



Entonces agregando todos los tipos de riesgos y todas las medidas que estás tomando puedes ir ajustando tu apetito de riesgo en un país como República Dominicana, que está pasando por un momento realmente espectacular de crecimiento sostenido.

La estabilidad incrementa la confianza en el sistema, al margen del indicador de corrupción, que es algo que tenemos que trabajar, ningún sistema es perfecto, pero ir llevando las actividades que vas a desarrollar dentro del banco, dentro de las subsidiarias para manejar esos riesgos en base a los objetivos de negocios que van a dar todo tipo de riesgos. Ahí haces tu número ajustado y vas midiendo en el tiempo ese indicador, lo que irá diciendo sobre la marcha cómo tu gestión está manejando ese riesgo. La tasa puede detectar riesgos emergentes. Vas a poder detectar movimientos en el mercado que requieran quizás un ajuste en tus estrategias.

Ernesto Bazán: Si gracias. Básicamente estamos hablando de un riesgo de contagio y lo que considero que se acomoda bien para la gestión de este riesgo es lo que les hablé en la presentación anterior, la metodología PAR. P: ¿qué podemos hacer para prevenir?; A: ¿Qué podemos hacer para que nos lleguen alertas? y R: ¿cómo podemos reducir el daño?, si que esta situación indeseada ocurre.

Entonces el típico ejemplo es, cuando un grupo financiero tiene una sociedad administradora de fondos que administra fondos de clientes y los fondos pierden valor por situaciones de mercado. Pero, ¿qué pasa? El nombre de la sociedad que administra los fondos o la marca es la misma que la del banco, entonces los que estamos aquí podemos entender las diferencias que hay entre administrar fondos de terceros a través de una sociedad de fondos y a través de depósitos de un banco. Nosotros entendemos bien las diferencias, los riesgos, nos queda claro. Pero el ciudadano común y corriente no necesariamente entiende la diferencia, incluso por más que nos esforcemos en explicárselo y eso puede generar algunos riesgos de contagio que pueden convertirse en rumores, que pueden afectar la reputación, que pueden incluso causar una corrida, entonces, ¿Qué evito? Evito que, por ejemplo, en algunos países el regulador lo que hace

es establecer normas a través de las cuales las sociedades que administran fondos, por ejemplo, la AFP no puede llevar el mismo nombre del banco.

Por ejemplo, en Perú (mi país) el grupo Credicorp, tiene un banco que es un banco de crédito Perú, la AFP no puede llevar un nombre relacionado al banco. Entonces, ¿Cómo se llama la AFP del grupo? Se llama Prima. Son dos nombres diferentes. Entonces ¿Qué cosa hace el regulador? El regulador lo que está haciendo es que usando la metodología P, está reduciendo la probabilidad de ocurrencia del contagio. Con la metodología PAR está usando una P, entonces eso es por normativa. Entonces cuando pasa, y de hecho en República Dominicana lo tenemos, tenemos que ser consciente de ese riesgo para poder administrarlo.

Aquí tenemos un banco y una AFP que tienen el mismo nombre, ¿O no? entonces ahí hay un riesgo de contagio. Metodología P: si quieres usar el mismo nombre pues estás asumiendo riesgos. Podrías cambiar el nombre.

Podrías también dar mayor información a los clientes y eso también es parte de la metodología PAR, usando la P para aumentar el grado de información por parte de los clientes. Tener A: estar pendiente de los rumores que se generan en las redes sociales, y en la R: tener un buen Plan de Gestión de Crisis, que es algo que a veces descuidamos porque como las crisis no llegan con frecuencia, entonces eso hace que bajemos un poquito la guardia, pero un buen Plan de Gestión de Crisis nos puede ayudar a resolver situaciones que podrían darse en los denominados riesgos de contagio que pueden haber. Ojalá no ocurran, pero pueden darse.

Respuesta Panel: Bueno, desde el punto de vista de supervisión y regulación, ¿cuál es el objetivo que nos manda la Ley? Es velar por la estabilidad del sistema financiero y obviamente, tenemos entidades que están involucradas en otros sectores y los podemos llamar los que son grupos financieros.

Entonces, en este caso: ¿Qué sería lo que espera un supervisor en este tipo de entidades? Que tenga dentro del sistema integral de gestión de riesgo una visión integral del riesgo asumido por el grupo, porque al final está el tema de riesgo reputacional. Al final, quien paga es la entidad que más aporta a nivel de ingresos al grupo. Entonces de ese tipo de entidades nosotros esperamos que tengan sus pruebas de sensibilidad. Pruebas de Estrés a nivel de grupo. Que tengan políticas homogéneas a nivel de Riesgo Operacional, Riesgo de Liquidez, Riesgo de Mercado y que obviamente, los comités de riesgos o el Comité de Riesgo, si es que lo tienen a nivel de grupo, pueda tener vinculación con una visión de los riesgos que están asumiendo las demás entidades.

Obviamente, tenemos un reto a nivel de regulación de tener una mejor coordinación a nivel regulatorio y que la regulación que tengamos no signifique un costo significativo para las entidades, debemos seguir avanzando en la coordinación interinstitucional, aunque hemos avanzado bastante, con memorándums de entendimiento entre superintendencias, comités de trabajo para diferentes normativas que han salido, pero es algo que todavía sabemos que debemos continuar mejorando.

Jesús Geraldo Martínez: Muchas gracias, Melissa.

Ahora, como muy bien señaló el señor superintendente de Bancos de la República Dominicana, Luis Armando Asunción, en su conferencia magistral, él hablaba de asumir los grandes retos a nivel de la regulación. Avanzar hacia un marco normativo diseñado hacia la gestión integral de riesgos y señalaba algunas modificaciones del antiguo reglamento, el Reglamento de Evaluación de Activos, el Reglamento de Concentración de Riesgos.

Voy a tomar algunas preguntas de las que se han hecho durante el transcurso de la mañana y que no han sido contestadas, con el propósito de que podamos ver la opinión de las entidades de intermediación financiera representadas aquí por Alain García y Daniel Otero y el punto de vista del supervisor.

Una pregunta que se señalaba ahí, ¿podrían las normas de concentración y de vinculados limitar el crecimiento de la economía en un país pequeño donde casi todos estamos relacionados o vinculados?

Alain García Dubus: Yo creo que es lo mismo que hablamos. La concentración, así mismo como estamos discutiendo las entidades de nuestros grupos económicos, también están los grupos económicos con los que nosotros hacemos negocios.

El principio fundamental de la Gestión de Riesgos es entenderlos. Si nosotros no conocemos el grupo completo y la exposición que estamos teniendo podríamos tener la misma situación de la que hablamos en un sentido inverso. Quizás haciendo negocios en varios puntos de contacto con el mismo grupo puede haber un efecto contagio dentro de ese grupo que te arrastra una transacción completa. Entonces, eso tiene que ser parte fundamental del apetito que defines y las concentraciones definir las como entidad que pueden ir dentro de lo que dice la norma o más conservador que lo que dice la norma para ver como vinculas esa empresa, ya sea por gestión o por propiedades.

Daniel Otero: Yo creo que, siguiendo lo que dice Alain García-Dubus, el riesgo de concentración es uno de los más complejos de administrar porque si algo sucede en una cartera muy concentrada realmente puede ser un problema significativo.

Creo que vuelvo a tomar las palabras usadas con anterioridad. Lo primero es que cada entidad financiera tenga su propio límite interno hacia vinculados, hacia sectores económicos, hacia todas las concentraciones.

¿Y qué significa que tenga su propio límite? Es el límite que sabe con el que puede trabajar y con el que puede absolver una pérdida y el que puede tener un nivel de solvencia que nos va a dejar siempre dentro de las regulaciones o de las exigencias del regulador y del accionista.

Toda regulación, por supuesto puede contraer el crecimiento del crédito, pero la clave está siempre en el equilibrio y en el balance. También veíamos, como presentaba el señor superintendente de Bancos de la República Dominicana, Luis Armando Asunción, primero, que Basilea III nos está llevando a tener bajas o colchones contracíclicos, a tener niveles de capital para absolver ese tipo de pérdida. Creo que todo tiene que ver con todo y tiene que ser analizado en su conjunto, pero la pregunta clave inicial que me haría yo como administrador de riesgos es, ¿qué capital tenemos para absolver esto?, ¿qué provisiones podemos tener? Si la tenemos, buenísimo. Podemos seguir adelante. Sino la prudencia antes que todo. Lo otro es un delicado equilibrio que pone ahora Basilea III en un agente no monetario como una Superintendencia, que también puede generar regulaciones, que puedan afectar el crédito. Pero, qué es primero si la solvencia o el crecimiento? No tengo la respuesta todavía.

Panel: Con el tema de concentración de riesgos, nosotros hemos trabajado y está en la agenda de la Superintendencia de Bancos de la República Dominicana trabajar en lo que es la modificación del Reglamento de Concentración de Riesgos y Límites a Partes Vinculadas, porque entendemos que por la naturaleza de nuestro sistema puede darse que todos los grupos estén unidos y que de repente pueda limitarte lo que es el crecimiento del crédito. Lo que nos hemos enfocado es en tratar de dividir los diferentes grupos económicos, por lo que es el riesgo real que representa el sector y tratar de adecuar esa normativa de manera que no limite el crecimiento del crédito, pero tampoco se asuman riesgos que pongan en dificultad lo que es la calidad del sistema.

Panel: Le voy a pedir a Ernesto Bazán que me permita ser parte del panel por esta oportunidad y voy a volver a repetir la pregunta en aras de edificarlo nuevamente y dar algún tipo de respuesta.

¿Podrían las normas de concentración y de vinculados limitar los negocios, el crecimiento de la economía, en un país pequeño donde casi todos estamos relacionados o vinculados?

El Superintendente de Guatemala, en su disertación esta mañana decía que de cada 100 pesos que tiene un banco, 85 o 90 son de los depositantes, eso quiere decir que apenas 10 o 15 son de los accionistas de los bancos. En ese sentido, la regulación debe normar hasta dónde deben prestar los accionistas o el Consejo. A ellos mismos o la concentración.

Actualmente la regulación de la República Dominicana establece que usted puede prestar a un vinculado hasta un 10 por ciento sin garantía o un 20 por ciento de su patrimonio técnico, ¿y qué busca esa regulación? Primero, evitar que los recursos de los depositantes, lo cual para la Superintendencia de Bancos es su responsabilidad custodiar de una manera u otra, garantizar que los bancos están haciendo una buena gestión integral de riesgos, y que no terminen en manos de vinculados, de empresas vinculadas, y por eso se limita hasta un 10 y un 20 por ciento.

Ahora bien, también está el tema de los grupos financieros sobre grupos económicos, que no necesariamente tienen que estar con los vinculados, y la Ley Monetaria y Financiera establece límite hasta un 10 por ciento y un 20 por ciento a nivel de la concentración. ¿Qué busca esta parte?, que los bancos diversifiquen, que no concentren sus riesgos en una sola canasta, que busquen mayor diversificación.

Ahora bien, ¿cuál es el mensaje que ha ido quedando en cada una de las exposiciones?, sobre todo en las exposiciones de ambos superintendentes, el de la República Dominicana y el de Guatemala, si los bancos quieren expandirse, expandir más su negocio, tienen que entender los niveles de riesgo, pero tienen que poner capital, de modo que la única forma no es que estos límites restrinjan el crecimiento de la economía. Entonces, usted lo que tiene que hacer, si entiende que llegó a su tope, ponerle capital al negocio y no transferirle esos riesgos a los depositantes, al sistema financiero. Eso es lo correcto. De modo que ni las normativas de desconcentración limitan el crecimiento económico en la República Dominicana, sino es un tema de poner el capital adecuado para hacer los negocios adecuados.

No se puede pretender que un negocio, por ejemplo, una Corporación de Crédito o un Banco de Ahorro y Crédito que tiene un capital normado de 55 millones de pesos pretenda prestar 15 millones de pesos, 20 millones de pesos, cuando usted está tomando solamente un riesgo de 55 millones de pesos. La normativa está limitando los negocios de ese banco a 5 millones de pesos o a 10 millones de pesos máximo, y ahí la Superintendencia de Bancos, en los últimos dos años, ha sido estricta con los cumplimientos de los límites regulatorios, en aras de proteger los depósitos de los depositantes. En aras de tener un sistema financiero sano. En aras de tener bancos bien diversificados a nivel de las posiciones que están tomando.

Ahora, te doy las gracias a Ernesto Bazán por permitirme contestar. Quisiera abrir el panel con varias preguntas de los participantes, una o dos preguntas para que el panel se sienta abierto a contestar desde el punto de vista de la Superintendencia de Bancos, desde el punto de vista de ellos como expertos y también desde las entidades de intermediación financiera. El panel es abierto con el micrófono abierto y me gustaría saber quién es el primero que se anima a hacer una pregunta a este panel de alto nivel.

Pregunta: Evidentemente los temas que hemos estado viendo durante el día son temas que abarcan todo tipo de entidades de las que estamos presentes aquí. Sin embargo, el tamaño de la entidad hasta cierto punto va definiendo el nivel de profundidad con el que puede abordar estos temas. No sin dejar de verlos sino tocando en los puntos hasta los niveles de exposición al riesgo que pueda absorber y dentro de la estructura que una entidad de diferente tamaño pueda tener sus niveles de exposición.

¿Cuáles entienden ustedes que podrían ser las estrategias que una entidad que no cuente con una estructura de riesgo muy amplia no debería dejar de tocar? Teniendo en cuenta que hay un tiempo de adopción y hay un tiempo en el que la cultura de riesgo permea dentro de la entidad, por dónde empezar una entidad que no tenga una estructura muy amplia, pero que sí deba de ir tocando aquellos controles que no pueden quedarse.

Vamos a empezar con Ernesto Bazán, y continuaremos con Alain García -Dubus, Melissa Jiménez y Daniel Otero.

Ernesto Bazán: Primero, yo quería, antes de dar los comentarios sobre la pregunta, complementar el tema del riesgo de concentración. Les voy a contar una anécdota de la época cuando trabajaba como calificador de riesgos. A los analistas nos enseñaban a hacer el cálculo en función de los 5, 10 y 20 principales clientes sobre qué porcentaje representaban de la cartera. Entonces íbamos donde los clientes y les decíamos: “mira estás concentrado aquí, en créditos, en depósitos, etc.”, y dio un cálculo muy básico.

Entonces recuerdo que en alguna reunión con un cliente de un banco corporativo que estábamos calificando, un banco enfocado en créditos corporativos que como comprenderán evidentemente tenía niveles altos de concentración, entonces nosotros hicimos la observación y nunca me voy a olvidar el comentario del gerente general que me dijo, “sí es correcto, pero mira como estoy mitigando el riesgo de concentración. Estoy poniendo garantías por acá y garantías por allá, y estoy escogiendo bien a los clientes”.

Entonces ese comentario fue tan importante para mí en la metodología de riesgo de concentración que me di cuenta que lo que estábamos haciendo en las calificadoras de riesgo era muy equivocado porque estábamos midiendo concentración y no estábamos midiendo riesgo de concentración. Es decir, el riesgo de concentración involucra una concentración que potencia a otro riesgo y en la medida en que tú mitigues el otro riesgo, por ejemplo el riesgo de crédito, estás gestionando el riesgo de concentración.

Y entonces en las metodologías actuales de Gestión de Riesgos de concentración ¿Qué se hace? Se pondera la concentración. Es un número matemático que sale de una división, por la pérdida esperada. Hoy en día ya el riesgo de concentración tiene una metodología un poquito más elaborada y eso nos permite entender claro que en el momento del establecimiento de límites hay que pensar en riesgo de concentración y no necesariamente

en concentración, por qué? porque si una entidad financiera está “altamente concentrada” en por ejemplo, cartera de inversiones, de bonos del tesoro americano, entonces realmente puede que tenga una alta concentración pero no necesariamente le va a implicar un riesgo de concentración porque la probabilidad del default de ese instrumento o de esa exposición es muy baja; entonces esa conversación que tuve en aquella reunión que fue hace varios años, a mí me dejó una lección, y se las comparto porque me llevó a cambiar completamente la metodología de análisis de riesgos de concentración. Está bien poner límites pero hay que tener cuidado a qué poner límites. Si a la concentración en sí, que es un porcentaje frio y que no tiene un análisis detrás, o al riesgo de concentración, que si tiene otros considerandos. Entonces, quería hacer eso y para no acaparar más el panel voy a pasarle a Alain García - Dubus la palabra.

Alain García Dubus: Creo que lo mencionó el mismo Ernesto Bazán, el tamaño es un tema relativo cuando tiene que ver con la Gestión de Riesgos. Yo creo que es más en qué actividades está la entidad, dependiendo en qué negocio estás, vas a tener una concentración mayor en un tipo de riesgo u otro. Si estás más en tarjeta de crédito, si estás más en hipotecario, vas a tener una concentración y vas a tener que atacar ese tipo de riesgo. Creo que lo más importante es definir en el plan de negocio de la empresa, el tipo de riesgo y la cantidad de riesgos que quieres tomar en base al tipo de banco o el tipo de negocio al que te vas a dedicar. Eso te va a dar a ti el nivel de pérdidas que puedes sostener y vas a ir ajustando todas tus estrategias y planes tácticos de cómo vas a gestionar ese riesgo a la realidad de lo que vas a embarcarte.

Melissa Jiménez: Realmente ese es uno de los principales inconvenientes que hemos visto y que nos han manifestado las entidades, que como entidades pequeñas le cuesta mucho tener una estructura de Gestión de Riesgos y es que lo primero es tratar de entender el rol que debe de tener el riesgo en una entidad. No debe ser una unidad para cumplir con los reportes regulatorios de la Superintendencia de Bancos, como lo hemos visto en muchas entidades. Básicamente el área de riesgos es el área que llena los

reportes y lo mandan. No debe ser así. Nosotros le damos unos parámetros mínimos que deben de cumplir para poder medir sus riesgos.

Entonces, lo primero es entender que una Unidad de Riesgo le puede dar un valor agregado a la hora de hacer negocios y tal como dice Alain, dependiendo del enfoque y las actividades significativas que tenga la entidad. Destinar más recursos a fortalecer esa área particular del riesgo que necesiten. Pero es importante priorizar la primera fase del proceso de Gestión de Riesgo que es identificar el riesgo. Tienen que conocer su entidad. También velar por la calidad de las informaciones que tienen, velar por sus informaciones, porque muchas veces se apoyan en lo que son en materia de riesgo de crédito, en las calificaciones crediticias externas, y no entender que sus propias informaciones le pueden dar un valor agregado y le pueden dar más información que lo que le está dando. Hay que tratar de mejorar la parte de identificación y así podrán luego medirlo mejor y entonces entenderlo y poder hacer las acciones para mitigar el riesgo. Entonces básicamente creo que el mensaje es que cuando una entidad no tiene suficientes recursos tratar de que esa Unidad de Riesgo realmente aporte lo que debe de aportar para darle un valor agregado al área de riesgo.

Daniel Otero: Creo que es una pregunta muy cierta, muy real y muy compleja. Las regulaciones siempre dicen, como las regulaciones dominicanas también, que la gestión tiene que estar de acuerdo al tamaño, complejidad y naturaleza del negocio. Palabras más, palabras menos. Yo creo que entre lo que dijeron está lo mismo que haría yo si estuviera en una empresa o una entidad financiera más pequeña en recursos. Lo que miraría primero para ver cómo agregamos valor sería ver cuál es la estrategia, ¿qué es lo fundamental para que esa estrategia se cumpla? ¿La estrategia es colocar créditos a pequeñas y a medianas empresas? Entonces vamos a focalizarnos en el riesgo de crédito. Cómo entender ese segmento y en la parte operativa de ese esquema de desembolso cobros y el flujo, pero no asumamos riesgos de mercado. Es decir, si no puedo medir eso vamos a prestar solo en pesos porque no queremos asumir riesgo de moneda. No vamos a comprar

inversiones exóticas. Tendremos para sostener la liquidez; bonos del Tesoro de los Estados Unidos y bonos del gobierno, de Hacienda o del Banco Central y nos focalizamos en esos riesgos. Sobre esos riesgos, es un equilibrio de nuevo complejo de lograr. Es estrategia, ¿qué tengo que hacer bien para esa estrategia? Mientras hago eso bien. No asumo otros riesgos que no están tan relacionados con la estrategia.

Pregunta: ¿Qué sugieren al momento de establecer las Normativas de Límite de Crédito a Partes Vinculadas?

Daniel Otero: La respuesta es que sí es conveniente.

Melissa Jiménez: Al ver la Normativa de Límite de Crédito, a partir de Límite de Crédito a Partes Vinculadas en materia de exposición, entiendo que le cubriría esa parte. Obviamente, dependiendo de las políticas internas de los grupos financieros pueden establecerse sus límites internos para ya con una evaluación integral a nivel de grupos financieros. Siempre es saludable mantener monitoreadas las exposiciones y limitadas y que el mismo Consejo sea que apruebe ese tipo de políticas y que luego de aprobadas eventualmente también las supervise, que no se rompan esas políticas.

Al final, entiendo que el Consejo debe involucrarse en establecer este tipo de políticas y limitándolas.

Alain García- Dubus: Yo creo que va relacionado con lo que veníamos hablando. Claro, es súper sano que cada banco tenga sus límites internos.

Creo que Melissa Jiménez decía durante el transcurso de este Congreso Internacional: "Está en nosotros gestionar lo que estamos haciendo. No esperes que el regulador nos lo imponga", por lo mismo que decíamos ahora, somos entidades diferentes, con necesidades diferentes, con enfoques diferentes. Entonces, dentro de ese Gobierno Corporativo y dentro del apetito de riesgo que se defina, hay que poner diferentes límites. Nosotros manejamos siempre, yo



**1^{er.} CONGRESO INTERNACIONAL
DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS
DEL SECTOR BANCARIO
DE LA REPÚBLICA DOMINICANA**

www.



1er. CONGRESO INTERNACIONAL
DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS
DEL SECTOR BANCARIO
DE LA REPÚBLICA DOMINICANA

que he estado moviéndome en la región con el Scotiabank, siempre en cada país que llego tengo la regulación canadiense, la política interna y la regulación local.

Nosotros, digamos en el ADN, vas a tomar la más conservadora de las tres. Entonces, dentro de eso, tienes límites. Volviendo a la pregunta anterior de las subsidiarias, si vas a invertir en instrumentos, que un emisor privado quizás está emitiendo. Por el otro lado le estás dando crédito a ese emisor privado o a una compañía relacionada. Todo eso tienes que agregarlo y eso tiene que ir sumándole al mismo límite.

Entonces, el único que puede entender si vas a hacer negocio en diferentes puntos de contacto con el mismo conglomerado, es el banco. Ese límite tiene que ser interno. Al mismo tiempo, tus límites de tesorería, tus límites de crédito. Puedes tener un límite por el lado de riesgo de mercado para un emisor, para un tipo de instrumento. Pero también ese emisor tiene una clasificación de riesgos de créditos que te va a impactar.

Los límites por lo general los ponemos escalonados, acogiendo lo que decía. Por clasificación de riesgo, mayor riesgo, menor límite, para llegar al mismo apetito, porque al final estás buscando tu exposición en el momento que pueda haber un default, le vas a llegar por varios puntos.

Creo que la respuesta concreta, como dijo Ernesto Bazán, es si todo límite interno es sano, es saludable. Eso es lo que se busca, puesto en contexto, no?, que es lo mismo que decíamos, no es lo mismo la concentración que el riesgo de concentración. Entonces, balanceando esos dos aspectos, cuanto tengamos un colchón de seguridad con los límites internos, no vamos a estar nunca en exceso de lo regulatorio.

Jesús Geraldo Martínez: Gracias a los panelistas por sus exposiciones, sus aclaraciones y explicaciones. Creo que han llenado las expectativas de todos ustedes por las caras que he visto. Muchas gracias a Daniel, muchas gracias a Melissa, muchas gracias Alain, muchas gracias Ernesto.

Me corresponde dar las palabras de cierre de este Primer Congreso de Gestión Integral de Riesgos que realiza la Superintendencia de Bancos en el marco del 69 Aniversario de su fundación.

Un participante me comentaba: "Que bien que la Superintendencia de Bancos, en el marco de su fundación, haga un Congreso donde reúna a los principales miembros del Consejo responsable de las entidades de intermediación financiera, responsable de la Gestión Integral de Riesgo y de los procesos de riesgo del banco, para compartir experiencias, para compartir los avances y para compartir hacia dónde vamos".

Él lo evaluaba desde el punto de vista financiero, de que era una inversión de la Superintendencia de Bancos hacia todos ustedes, y que tenía un mayor retorno que hacer una fiesta. No es que estamos contrarios a una fiesta o un concierto, pero aprecio eso porque habla mucho de la valoración que ha tenido con relación al Congreso. Hemos tenido una exposición magistral del señor Superintendente de Bancos de la República Dominicana, Luis Armando Asunción, donde señalaba cuatro puntos básicos:

Primero, la responsabilidad del Consejo, de involucrarse en todos los temas de riesgos. Desde la A hasta la Z.

Crear una cultura, si la cultura no viene directamente desde el Consejo, abajo no se va a entender. Señalaba uno de los expositores que tenemos que hablar el mismo lenguaje. Aquí entender los temas de riesgo es maximizar la rentabilidad de un negocio.

Luis Armando Asunción señalaba en su exposición, responsabilidad de la Alta Gerencia. La responsabilidad de la Alta Gerencia tiene un límite, que debe imponerlo los miembros del Consejo, quienes no deben delegar su responsabilidad en los temas relacionados a lo que le compete el Reglamento de Gobierno Corporativo. Y como señalaba el superintendente de Guatemala, José Alejandro Arévalo, al final, los miembros del Consejo son los responsables de la entidad; terminan siendo los

responsables a nivel penal de la entidad y por tanto tienen que conocer esto.

Y en aras de esto, esta Superintendencia de Bancos les ha ofrecido este Primer Congreso de Gestión Integral de Riesgos para que los miembros del Consejo se den la oportunidad de entender los temas relacionados a su entidad financiera, sobre todo de los temas de riesgo.

En la misma exposición el superintendente Luis Armando Asunción señalaba tres retos: a nivel de la Regulación, a nivel de la Superintendencia de Bancos y a nivel de ustedes.

A nivel de la Regulación me referiré a la parte de que la Ley Monetaria y Financiera 183-02 debe ser modificada en muchos aspectos, y la Superintendencia de Bancos está consciente, pero uno de los aspectos esenciales que debe tener esa Ley es el requerimiento de capital de acuerdo al perfil de riesgo de las entidades de intermediación financiera, de cada entidad individual, de cada grupo financiero. Aumentar los requerimientos de capital, también, para las entradas de los diferentes tipos de entidades, de las Corporaciones de Crédito y de los Bancos de Ahorro y Crédito. Eso es necesario. Se requiere aumentar el nivel de capital en función del perfil de riesgo de las entidades de intermediación financiera.

Señalaba, con relación a la Superintendencia de Bancos, mayores niveles de capacitación, mayor involucramiento de nuestra parte como supervisores para evaluar las funciones de gestión integral de riesgo, desde el consejo, hasta la unidad de riesgo.

Indicaba también, a nivel de los riesgos de las entidades, que se requiere tener accionistas, miembros del consejo, y personal de la Alta Gerencia idóneo y con capacidad para que puedan instaurar hacia abajo una buena cultura de riesgos.

En esas tres partes resumimos los retos que representa y que bien se recogen en la exposición magistral del superintendente Luis Armando Asunción.

El superintendente de Guatemala realizó un esbozo completo del Modelo de Supervisión Basado en Riesgos. Cómo, desde el punto de vista del supervisor, se debe evaluar el riesgo de crédito y señaló dos puntos importantes: el involucramiento del Consejo y de la Alta Gerencia para mitigar los riesgos inherentes.

En la exposición de Cyber Risk hemos tocado un tema novedoso. Un tema que es novedoso en la banca, porque si bien es cierto, como se señaló en el panel, el riesgo de crédito en la República Dominicana ahora mismo es el más importante, pero tenemos también los temas de tesorería, los manejos de derivados, qué son, hacia dónde está migrando también la banca.

El tema de Cyber Risk es importantísimo, ustedes están mirando constantemente los ataques a páginas importantes, como Netflix, Yahoo, Spotify, recientemente. Nosotros como Superintendencia de Bancos tenemos el reto, junto con ustedes, de elaborar una normativa de modo que haya cumplimiento de estándares mínimos en la parte que tenga que ver con riesgo cibernético a nivel de las entidades de intermediación financiera.

Un punto que señalaba Juan Carlos Reyes, en su exposición de Cyber Risk es que “los temas tecnológicos no siempre son de sistemas”, y eso lo tiene que entender la Alta Gerencia para comunicarlo directamente al Consejo. Los temas de tecnología, los temas de los sistemas de información, no son de los usuarios, son de la Alta Gerencia, son del Consejo, porque en la medida que hayan sistemas de informaciones robustos, sistemas de informaciones con la seguridad adecuada, vamos a tener informaciones idóneas que van a permitir a la Alta Gerencia y al Consejo tomar decisiones adecuadas.

De modo que los temas de seguridad de información, los temas informáticos, no se les pueden dejar simplemente a las áreas de tecnología, se requiere el apoyo decidido y firme del Consejo y de la Alta Gerencia.

Después tocamos el tema de riesgo operacional, que es un riesgo transversal e importantísimo que las entidades de intermediación financiera tienen que ver, porque está relacionado a las personas, a los procesos, pero es transversal, porque el mapa que se señalaba aquí a nivel de los riesgos están todos interrelacionados, y es importante que las áreas de riesgos operacionales entiendan todo el mapeo de los riesgos a los que está expuesta la entidad, y cómo están mitigando las diferentes áreas esos riesgos, y cómo se cruzan y cómo se comunican a la Alta Gerencia y al Consejo esos riesgos.

Ernesto señalaba que un buen general sin un buen equipo no va a ganar una batalla, y luego señalaba lo mismo con el coach del equipo de fútbol.

Terminó su exposición citando los elementos claves que debe tener una buena gestión de riesgo operacional:

- Un buen Gobierno Corporativo. Volvió a referirse a los miembros del Consejo, a la Alta Gerencia.
- Estrategia: definir las estrategias de los temas.
- Cultura de riesgo.
- Metodología.
- Gestores de riesgo, que son las áreas de gestión de riesgo operacional.
- Herramientas y entrenamiento.

Las entidades de intermediación financiera no deben escatimar recursos, tanto para fortalecer sus plataformas tecnológicas como para fortalecer sus recursos humanos porque a final de cuentas si no se invierte en esas áreas, y no lo ven desde el punto de vista de la inversión, eso va a pegar a la rentabilidad.

Esas inversiones hay que verlas en términos de maximizar la rentabilidad de la entidad.

En ese sentido, entiendo que he hecho una pincelada de los puntos más importantes que han sido tratados en las cuatro exposiciones del día de hoy.

Estamos conscientes de que hay que modificar una serie de reglamentos para darles la nueva visión que establece Basilea, a los nuevos cambios que estableció con la modificación de los Principios Básicos. En esto, la Superintendencia de Bancos ha estado inmersa y seguirá inmersa para hacer los cambios que requiere el sector, con gradualidad, de modo que vaya madurando en el sentido de que no podemos tener choque de cambios de muchas normas si no se está preparado para absorberlas. Nosotros tenemos que ser un referente internacional a nivel de nuestras normas. Algo que señalaba el Superintendente de Bancos y hoy es reseñado por uno de los principales medios de prensa es ¿Cómo se está mirando el sistema financiero dominicano? ¿Cómo lo ve el Fondo Monetario Internacional? ¿Cómo lo ve el Banco Mundial? ¿Cómo lo ve el Banco Interamericano de Desarrollo? ¿Cómo lo ve Doing Bussines? ¿Cómo lo ven la mayoría de las calificadoras de riesgo? Y este es el sistema dominicano, es el resultado de acciones coordinadas desde la Superintendencia de Bancos, con una buena supervisión, avanzando a una cultura de riesgos y una mayor responsabilidad de todos ustedes en cada una de sus entidades.

Eso hay que conservarlo. Y ¿Cómo se conserva eso? Que los miembros del Consejo, la Alta Gerencia, tomen responsabilidad y conciencia de cada uno de los riesgos a los que está expuesta su entidad, de modo que la misma sea solvente y con capacidad para responder ante choques inesperados.

Esperemos tener a partir de los años próximos un segundo congreso, un tercer congreso, de modo que los temas más relevantes para cada año puedan ser expuestos con la participación de ustedes, de invitados internacionales y funcionarios de la

Superintendencia de Bancos, en aras de crear una cultura y un foro de intercambio de información en materia de las regulaciones y los temas que están relacionados a los riesgos.

En nombre del señor Superintendente de Bancos, Luis Armando Asunción, le damos las gracias a cada uno de ustedes por su valioso tiempo.

Las presentaciones están disponibles en nuestra página web:
<http://www.sib.gob.do/congreso/> .



De izquierda a derecha el licenciado Luis Armando Asunción Álvarez, Superintendente de Bancos de la República Dominicana y señor José Ramón López Valdez, Presidente de la Asociación de Bancos Comerciales (ABA), durante el 1er. Congreso Internacional de Gestión Integral de Riesgos del Sector Bancario de la República Dominicana.



SUPERINTENDENCIA DE BANCOS
DE LA REPÚBLICA DOMINICANA



SuperdeBancosRD

www.sib.gob.do