

EVALUACIÓN DEL MARCO DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS



AGOSTO 2025

SB SUPERINTENDENCIA
DE BANCOS
REPÚBLICA DOMINICANA

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	3
RESUMEN EJECUTIVO	6
I. GOBIERNO Y GENERALES	8
1. Perfil y apetito de riesgo	10
2. Modelos de gestión de riesgos	11
3. Consejo de directores o de administración	15
4. Unidades especializadas de riesgo	17
5. Tres líneas de defensa	22
II. PROCESOS Y HERRAMIENTAS	24
6. Herramientas para la gestión de riesgos	26
7. Indicadores claves de riesgo	29
8. Metodologías de riesgo	33
9. Pruebas de estrés	35
III. PERSONAS	36
10. Cultura de riesgo	38
11. Grupos de interés	40
12. Capacitaciones	44
13. Principales retos o desafíos para la sensibilización sobre la gestión de riesgos dentro de la entidad	49
14. Iniciativas y mejoras en la gestión de riesgos	50
15. Capital humano	52
IV. OTROS TEMAS DE GESTIÓN DE RIESGOS	54
16. Planificación de capital	55
17. Riesgos que se deben fortalecer	56
18. Riesgos que resultarán de mayor importancia en los próximos dos (2) años	59
V. EVALUACIÓN DEL MARCO DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS	66
19. Metodología para la evaluación del Marco de Gestión Integral de Riesgos	67
20. Resultados de la Evaluación del Marco de Gestión Integral de Riesgos:	70
BIBLIOGRAFÍA	78

Introducción

La gestión integral de riesgos (GIR) surge como una herramienta capaz de proveer a las entidades información sobre temas internos y externos, permitiéndoles anticiparse a situaciones y tomar decisiones respecto a los riesgos que enfrentan, con información clara y oportuna. Su influencia se ha ido convirtiendo cada vez más relevante dentro de las organizaciones, considerando los continuos desafíos a los que se exponen, así como la presencia de escenarios mucho más complejos en términos económicos, tecnológicos y regulatorios.

TRADICIONALMENTE, EL RIESGO SE HA VISTO COMO ALGO QUE PUEDE SER TRATADO (MINIMIZADO, EVITADO, TRANSFERIDO O ACEPTADO), SIN EMBARGO, TOMAR RIESGOS DE FORMA INTELIGENTE RESULTA ÚTIL PARA MANTENER EL RUMBO DEL NEGOCIO EN UN ENTORNO CAMBIANTE E INCIERTO, PARA APROVECHAR VENTAJAS ESTRATÉGICAS, REFORZAR ZONAS DE GESTIÓN IMPORTANTES, E INCLUSO, RECONFIGURAR EL MODELO OPERATIVO, ENCONTRANDO NUEVAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN.

La Superintendencia de Bancos de la República Dominicana ha realizado un proceso de evaluación a nivel nacional, para conocer sobre los aspectos referentes a la gestión integral de riesgos, basado en los siguientes criterios: gobernanza, políticas y procedimientos, cultura de riesgos, entre otros temas relacionados. Se encuestaron cuarenta y cinco (45) entidades de intermediación financiera, permitiendo identificar las fortalezas y oportunidades de mejora.

En adición, en este informe se presentan los resultados de la encuesta a los/as colaboradores/as GIR y Consejo de directores; este estudio fue realizado con la parti-

cipación de 1,342 profesionales que forman parte de los equipos de riesgos, de las 45 entidades que componen el sistema financiero nacional, orientado a los siguientes temas: capacitaciones, unidades especializadas de riesgos y toma de decisiones significativas dentro de la entidad.

De estos profesionales, se identificó que el 78.2 % forma parte de bancos múltiples, el 12.5 % corresponde a asociaciones de ahorros y préstamos, el 5.9 % a bancos de ahorro y crédito, mientras que el 3.4 % representa a las corporaciones de crédito y a las entidades públicas de intermediación financiera.

Total de entidades encuestadas

45

BANCOS MÚLTIPLES	16
BANCOS DE AHORRO Y CRÉDITO	14
ASOCIACIONES DE AHORROS Y PRÉSTAMOS	10
CORPORACIONES DE CRÉDITO	3
ENTIDADES PÚBLICAS DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	2

La cantidad de colaboradores/as encuestados representa el 90.4 % del total de la plantilla laboral que poseen las EIF en las distintas unidades de riesgo a julio de 2024, incluyendo a los miembros del Consejo.

Al analizar la distribución de la experiencia del personal de las entidades financieras, se observa que el 28.5 % posee entre 10 y 15 años de trayectoria, evidenciando un sólido conocimiento y pericia en el manejo de riesgos, mientras que un 23.2 % cuenta con 5 y 10 años de experiencia, contribuyendo con una combinación de conocimiento técnico y adaptabilidad. Por su parte, el 14.8 % de los profesionales supera los 15 años de expe-

riencia, y el 33.5 % restante corresponde a colaboradores con menos de 5 años de experiencia; quienes cuentan con la capacidad de introducir nuevas perspectivas y dinamismo al sector, representando una oportunidad para el desarrollo y fortalecimiento continuo de las prácticas de gestión de riesgos en el sistema financiero.

Adicionalmente, se exponen los resultados obtenidos en la Evaluación del Marco de Gestión Integral de Riesgos, con el objetivo de comparar el nivel en la gestión de riesgos, con el promedio a nivel nacional y respecto a las entidades pares dentro del sector.

Total de colaboradores/as encuestados/as

1,342

BANCOS MÚLTIPLES	1,050
ASOCIACIONES DE AHORROS Y PRÉSTAMOS	168
BANCOS DE AHORRO Y CRÉDITO	80
ENTIDADES PÚBLICAS DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	29
CORPORACIONES DE CRÉDITO	15

La información contenida en este estudio es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ninguna entidad en particular.

Resumen ejecutivo

En un entorno cada día más desafiante para las entidades de intermediación financiera (en lo adelante EIF), la gestión integral de riesgos ha ganado relevancia, ya que permite anticipar eventos que podrían ser una amenaza para el valor y continuidad de la entidad.

EN BASE A LA ENCUESTA REALIZADA REFERENTE A LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS DENTRO DE LAS EIF, PODEMOS DESTACAR COMO RESULTADOS LO SIGUIENTE:

- » En función al total de activos del sistema financiero, el 98.4 % de las entidades cuentan con un apetito de riesgo global definido. Mientras que, 42 de las 45 entidades encuestadas tienen estructurado su apetito para cada tipo de riesgo.
- » El 80 % de las entidades utilizan dos o más estándares para definir su modelo de gestión de riesgo. De las EIF consultadas, el 67 % sustenta su modelo en el estándar ISO 31000.
- » Todas las EIF poseen un comité de gestión integral de riesgos, por lo tanto, las informaciones de GIR son escaladas a este. A su vez, el 93% de las entidades escala información al Consejo de directores o administración.
- » Para hacer frente a los diversos riesgos que deben ser monitoreados y mitigados continuamente, el 99.4 % de los activos del sistema financiero están siendo gestionados por entidades que cuentan con al menos una unidad de riesgos especializada.

98.4% *de las entidades cuentan con un apetito de riesgo global definido.*

Las EIF que gestionan el **41%** *de los activos totales del sistema financiero consideran que sus indicadores claves de riesgo son plenamente prospectivos.*

- » Todas las EIF cuentan con políticas establecidas para la gestión de riesgos.
- » El 93 % de las EIF ha implementado la estructura de las tres líneas de defensa dentro de sus sistemas de gestión.
- » Treinta y una (31) de las cuarenta y cinco (45) entidades encuestadas, evalúan las consideraciones de los grupos de interés (accionistas, clientes, empleados/as, entre otros), utilizando los datos arrojados para la toma de decisiones.
- » Las EIF que gestionan el 41 % de los activos totales del sistema financiero consideran que sus indicadores claves de riesgo son plenamente prospectivos, mientras que aquellas que representan aproximadamente un 48 % de los activos, los definen como parcialmente prospectivos.
- » Las entidades que representan el 66.4 % de los activos del sistema financiero, han desarrollado sus propios modelos de riesgos internamente.
- » El 93 % de las EIF realizan pruebas de estrés periódicamente.
- » Un total de 35 EIF, llevan a cabo una planificación anual de capital para hacer frente a los riesgos inherentes del negocio, a los cuales se ven expuestas.

El análisis de la evaluación del Marco de Gestión Integral de Riesgos para el año 2024, destaca que, con una calificación máxima de 100 puntos, el sistema financiero alcanzó una calificación ponderada de 90.4 puntos.

Gobierno y generales



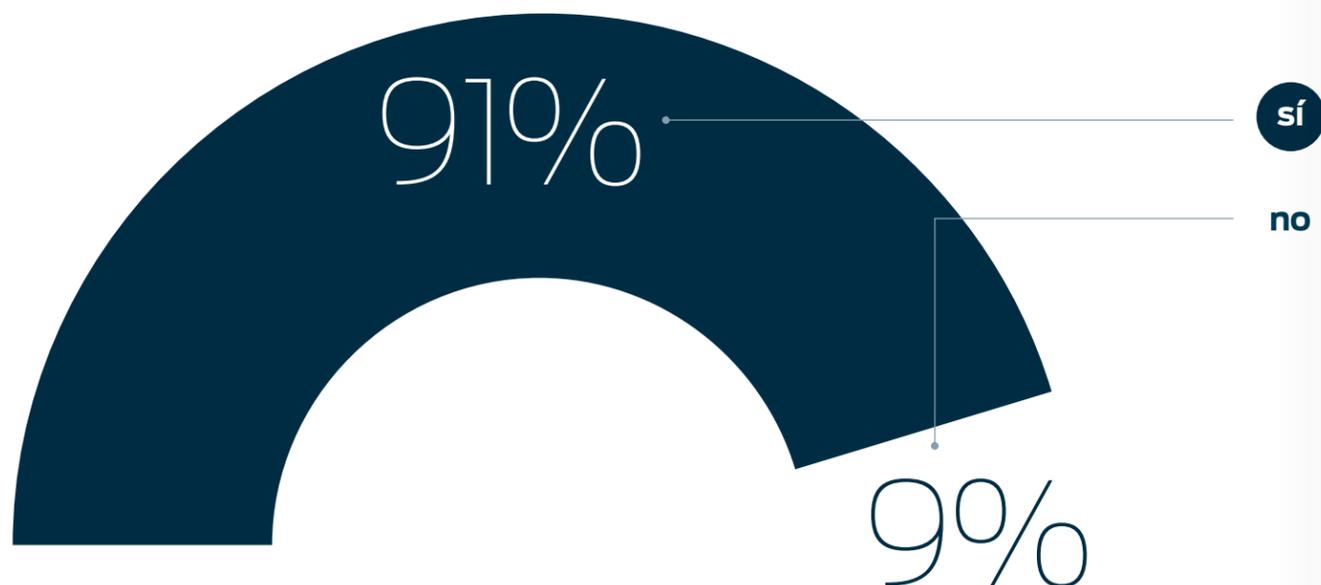
En el ámbito de la gestión del riesgo, la gobernanza juega un rol fundamental. Esta, entendida como el conjunto de estructuras implementadas y supervisadas por el equipo directivo de la organización, se encarga de velar por el correcto funcionamiento y cumplimiento del modelo de riesgos. Un marco de gobernanza robusto fomenta la transparencia y asegura que todos los actores comprendan a cabalidad sus responsabilidades en este ámbito.

EL LIDERAZGO EFECTIVO EN LA GESTIÓN DE RIESGOS COMIENZA EN LA CÚSPIDE DE LA JERARQUÍA ORGANIZACIONAL. ES EL CONSEJO DE DIRECTORES O JUNTA DIRECTIVA QUIEN ESTABLECE EL APETITO Y LOS LÍMITES DE RIESGO PARA LA ENTIDAD, DEFINIENDO AL MISMO TIEMPO LA FILOSOFÍA, ESTRUCTURA Y MÉTODOS QUE GUIARÁN EL ENFOQUE DE GESTIÓN EN TODOS LOS NIVELES Y ROLES.

1. PERFIL Y APETITO DE RIESGO

“UN PERFIL DE RIESGO PROPORCIONA UNA VISIÓN INTEGRADA DE LOS RIESGOS, RELACIONADA A UNA ESTRATEGIA ESPECÍFICA O A UN OBJETIVO DE NEGOCIO A NIVEL PARTICULAR DE LA ENTIDAD (POR EJEMPLO, UNA DIVISIÓN ESPECÍFICA DE LA ENTIDAD O UN DEPARTAMENTO FUNCIONAL COMO FINANZAS O RECURSOS HUMANOS) O ASPECTO DEL MODELO DE NEGOCIO (PRODUCTO, SERVICIO, GEOGRAFÍA). ESTOS PERFILES DE RIESGO REÚNEN CONSIDERACIONES IMPORTANTES EN LA GESTIÓN, COMO LOS OBJETIVOS DE RENTABILIDAD, LA EVALUACIÓN DE LA CANTIDAD TOTAL DE RIESGO PARA NIVELES VARIABLES DE RENDIMIENTO, APETITO DE RIESGO, TOLERANCIA Y CAPACIDAD. LOS PERFILES DE RIESGO SE UTILIZAN PARA AYUDAR A LAS ORGANIZACIONES A EVALUAR ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS Y APOYAR EL PROCESO DE IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS.” (COSO ERM, 2017).

GRÁFICA #1. PORCENTAJES DE ENTIDADES QUE TIENEN UN APETITO DE RIESGO GLOBAL DEFINIDO.
FUENTE: ENCUESTA GLOBAL GIR | VALORES EN PORCENTAJE (%) POR CANTIDAD DE ENTIDADES



En función al total de activos del sistema financiero, el 98.4 % de las entidades cuentan con un apetito de riesgo global definido. Mientras que, 42 de las 45 entidades encuestadas tienen estructurado su apetito para cada tipo de riesgo.

No existe un estándar o apetito de riesgo “correcto” para aplicar a todas las entidades por igual. Para la definición de este, se debe comprender cada entidad en particular, su tamaño, los objetivos, estrategias y enfoque, manteniendo coherencia con los planes de negocios, las necesidades de capital y la capacidad de riesgo.

Para lograr una adecuada gestión integral de riesgos en la entidad, resulta vital establecer el apetito, el cual se define como la cantidad de riesgo que la EIF está dispuesta a asumir y gestionar para cumplir

sus objetivos de negocios. Cuando estos límites de apetito, tolerancia y capacidad son incumplidos, el 87 % de las entidades afirman que cuentan con planes de acción definidos para volver a los límites previamente establecidos. En ese sentido, 32 EIF gestionan la aprobación de este plan de acción vía el Comité de Gestión Integral de Riesgos y Consejo de directores. Otras 7 entidades confirman coordinar las acciones a tomar a través de los líderes de las unidades especializadas de riesgos y, en algunos casos, a través de la Alta Gerencia.

2. MODELOS DE GESTIÓN DE RIESGOS

Los modelos de gestión de riesgos consisten en metodologías de actividades coordinadas que sirven para identificar, evaluar y tratar riesgo. En otras palabras, es un método con el cual las EIF pueden identificar los peligros y amenazas potenciales, y con esto, tomar medidas para eliminar o reducir las posibilidades de que ocurran.

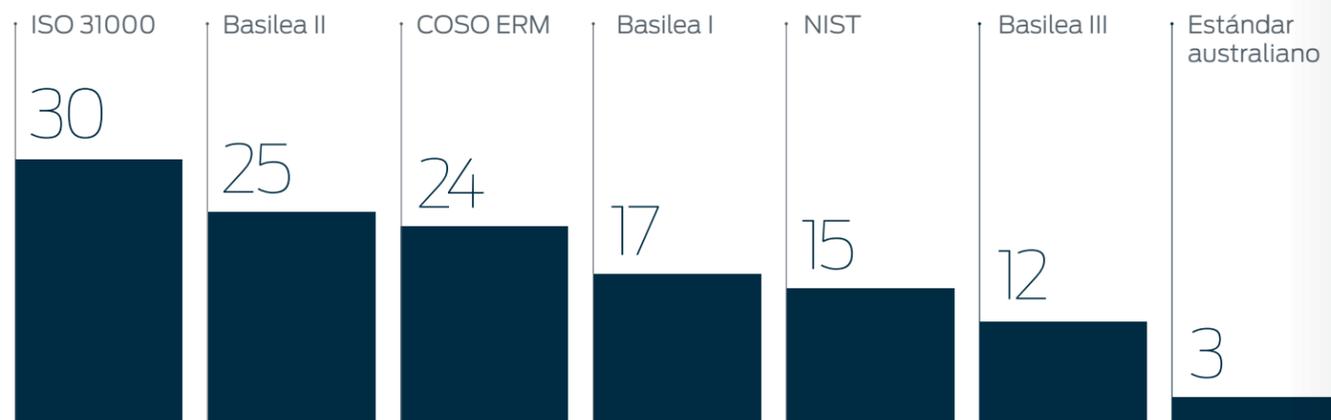
Para evaluar el nivel de la gestión de riesgos de las entidades, se consultó cuántas de ellas ya cuentan con un modelo implementado. Como resultado tenemos que, 37 entidades poseen un modelo de gestión de riesgos establecido, contando la mayo-

ría con la implementación de las tres líneas de defensa dentro de su esquema de gestión y control, mientras que, 6 entidades están en proceso de desarrollar o implementar su modelo.

Los estándares de gestión de riesgos son una pieza elemental dentro de estos modelos, ya que establecen el método de cómo se realizará el proceso de gestión, con el detalle de las actividades que deberán seguir las entidades. Estos modelos suelen sustentarse en un estándar internacional y considerar buenas prácticas que otras entidades también han implementado.

GRÁFICA #2. CANTIDAD DE ENTIDADES QUE UTILIZAN ESTÁNDARES/REFERENCIAS INTERNACIONALES PARA DEFINIR SU MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS.

FUENTE: ENCUESTA GLOBAL GIR | VALORES EN CANTIDAD DE ENTIDADES



Nota: 36 de las 43 entidades que tienen definido su modelo de gestión de riesgos o en proceso de implementación, mencionaron que utilizan dos o más estándares.

De los estándares mencionados, NIST es utilizado específicamente para el riesgo tecnológico y de ciberseguridad, y se compone de cinco (5) dominios:

- » **Identificar:** Para protegerse ante ciberataques, el equipo de ciberseguridad debe tener una visión clara de cuáles son los activos y recursos más importantes de la organización.
- » **Proteger:** Incluye categorías como gestión de identidad y control de acceso, concienciación y formación, seguridad de los datos, procedimientos de protección de información, mantenimiento y tecnología de protección.
- » **Detectar:** Consiste en implementar medidas que alerten a la entidad ante ciberataques. Las categorías de detección incluyen anomalías y sucesos, supervisión continua de la seguridad y procesos de detección.
- » **Responder:** Incluye la planificación de respuestas, comunicaciones, análisis, mitigación y mejoras.
- » **Recuperar:** Las actividades de recuperación implementan planes de ciberresiliencia y garantizan la continuidad del negocio en caso de que se produzca una brecha de seguridad. Las categorías de recuperar consisten en planificación de la recuperación, comunicaciones y mejoras.

TABLA #1. PROPORCIÓN POR TIPO DE ENTIDAD QUE UTILIZAN LOS ESTÁNDARES MENCIONADOS PARA DEFINIR SU MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS. FUENTE: ENCUESTA GLOBAL GIR VALORES EN PORCENTAJE (%). ORGANIZADO POR ESTÁNDAR CON MAYOR UTILIZACIÓN POR LAS EIF

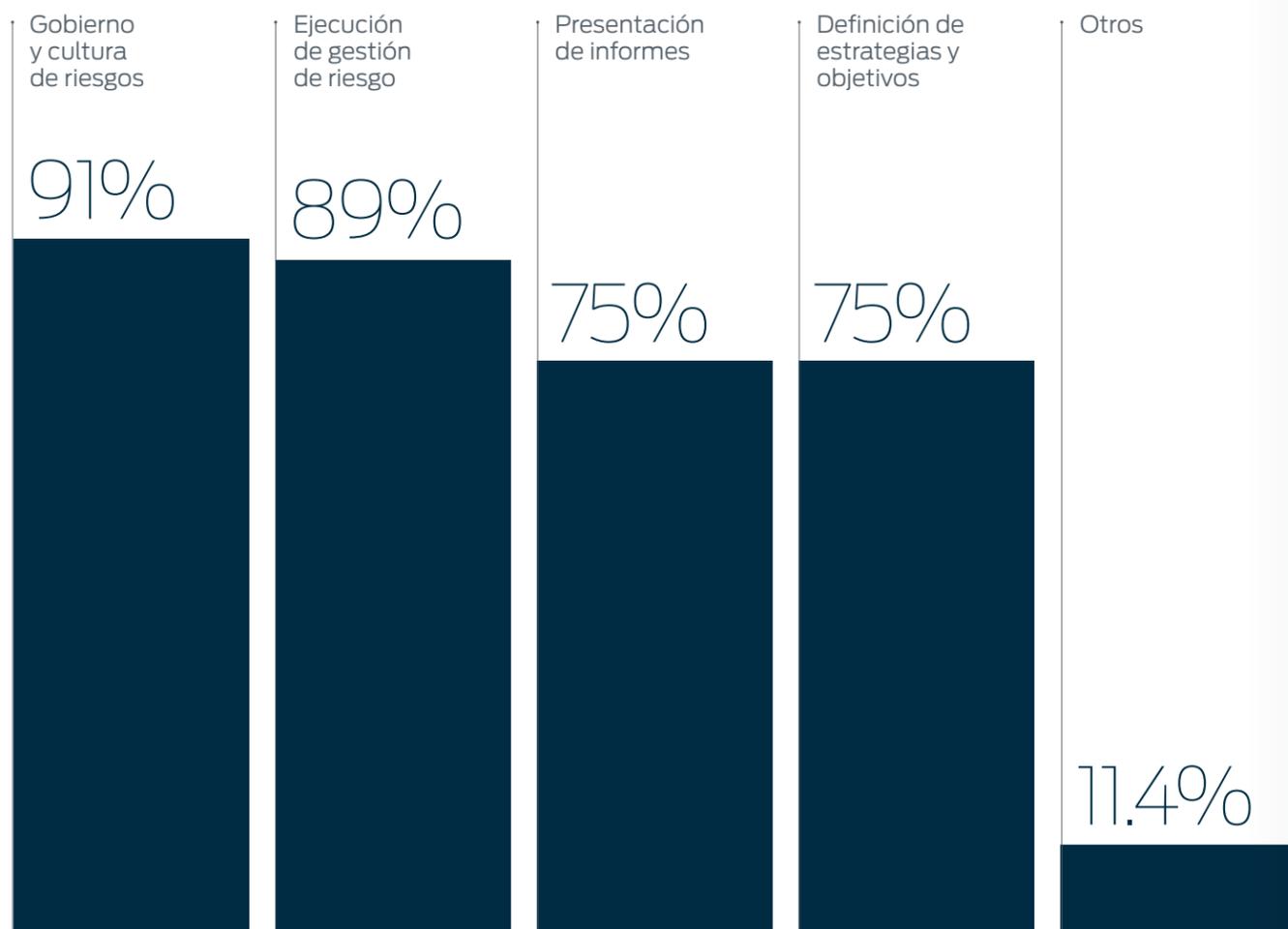
	BM	AAyP	BAC	Otras EIF
ISO 31000	75%	80%	64%	20%
Basilea II	81%	40%	43%	20%
COSO ERM	56%	40%	64%	40%
Basilea I	69%	20%	29%	0%
NIST	44%	30%	29%	0%
Basilea III	56%	30%	0%	0%
Otros	38%	40%	7%	20%
Estándar australiano	19%	0%	0%	0%

Nota: Otras EIF contempla a las Corporaciones de Crédito y Entidades Públicas.
Otros: Incluye ISO 27001, leyes, reglamentos, circulares e instructivos de la normativa local.

De las EIF consultadas, el 67 % sustenta su modelo de gestión de riesgos en el estándar ISO 31000, el cual se define como un conjunto de directrices y principios internacionales que proporcionan un enfoque sistemático y estructurado para la identificación, evaluación, tratamiento y monitoreo de riesgos. Su objetivo principal es ayudar a las organizaciones a proteger sus activos, cumplir con los objetivos y mejorar la toma de decisiones (Definición ISO 31000).

La implementación de los estándares sirve como base para un gobierno corporativo y una cultura de riesgos fortalecida, ya que, al adherirse a principios definidos, y adoptar iniciativas globales, las entidades pueden garantizar que sus prácticas de gobernanza sean firmes, transparentes y responsables, fortaleciendo a su vez la prudencia, responsabilidad e incentivando la mejora continua.

GRÁFICA #3. RUBROS DE LA GESTIÓN DE RIESGOS QUE SE SUSTENTAN EN LOS ESTÁNDARES PREVIAMENTE INDICADOS. FUENTE: ENCUESTA GLOBAL GIR | VALORES EN PORCENTAJE (%) POR CANTIDAD DE ENTIDADES



3. CONSEJO DE DIRECTORES O DE ADMINISTRACIÓN

El Consejo es el órgano máximo de dirección que tiene todas las facultades de administración y representación de la entidad de intermediación financiera, responsable de velar por el buen desempeño de la Alta Gerencia en la gestión, no pudiendo delegar su responsabilidad. Se refiere al Consejo de directores, Consejo de administración o Junta de directores, según corresponda.

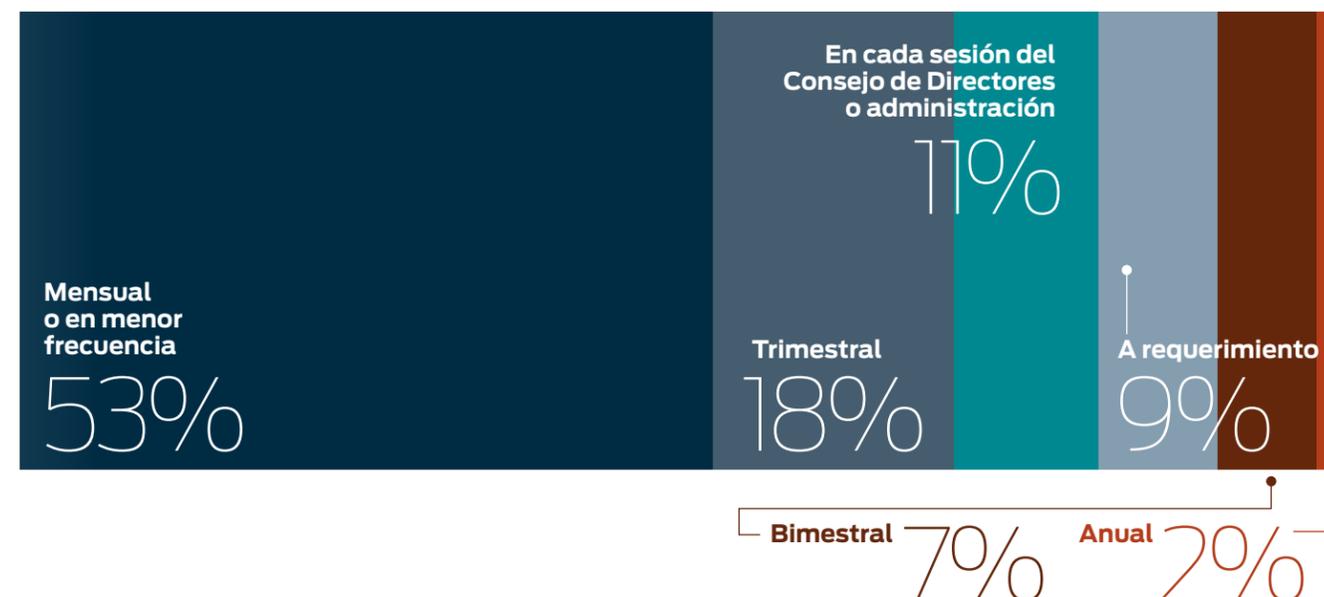
Resulta importante establecer una periodicidad formal en la que los riesgos son revisados por el Consejo y que la misma sea demostrable ante terceros y ante los entes

reguladores. Asimismo, el Consejo debe recibir información directa por parte del responsable de riesgos y dicha información incluir, al menos, los riesgos críticos que pudieran afectar la estrategia, el seguimiento de la implementación de los planes de acción e información sobre los indicadores de riesgos.

Como parte de las buenas prácticas relacionadas a la gestión de riesgos, se recomienda la existencia de un comité de riesgos, que ejerza un rol de supervisión, control y seguimiento.

Cada una de las EIF que componen el sistema financiero, poseen un comité de gestión integral de riesgos, reafirmando el valor e importancia que tiene el comité GIR dentro de las entidades, siendo el fundamento para mantener el control, y a su vez, aumentar la probabilidad de subsistencia en momentos críticos.

GRÁFICA #4. FRECUENCIA EN LA QUE LOS TEMAS ASOCIADOS A LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS SON PRESENTADOS AL CONSEJO DE DIRECTORES O DE ADMINISTRACIÓN FUENTE: ENCUESTA GLOBAL GIR | VALORES EN PORCENTAJE (%) POR CANTIDAD DE ENTIDADES



GRÁFICA #5. NIVELES A QUIENES SE ESCALA LA INFORMACIÓN DE LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS
FUENTE: ENCUESTA GLOBAL GIR | VALORES EN PORCENTAJE (%) POR CANTIDAD DE ENTIDADES

COMITÉ DE GESTIÓN DE RIESGOS

100%

CONSEJO DE DIRECTORES O ADMINISTRACIÓN

100%

ALTA GERENCIA

65%

COMITÉ EJECUTIVO O DIRECTIVO

30%

COMITÉ DE AUDITORÍA

12%

OTROS

12%

*Otros: incluye el Comité ALCO, Comité de Crédito y Casa Matriz

El Comité de Gestión Integral de Riesgos de las entidades que representan el 90 % de los activos del sistema financiero se reúne mensualmente. Por otro lado, el 1.3 % de estas entidades realiza reuniones quincenales, mientras que, el 8.6 % se reúne bimestralmente.

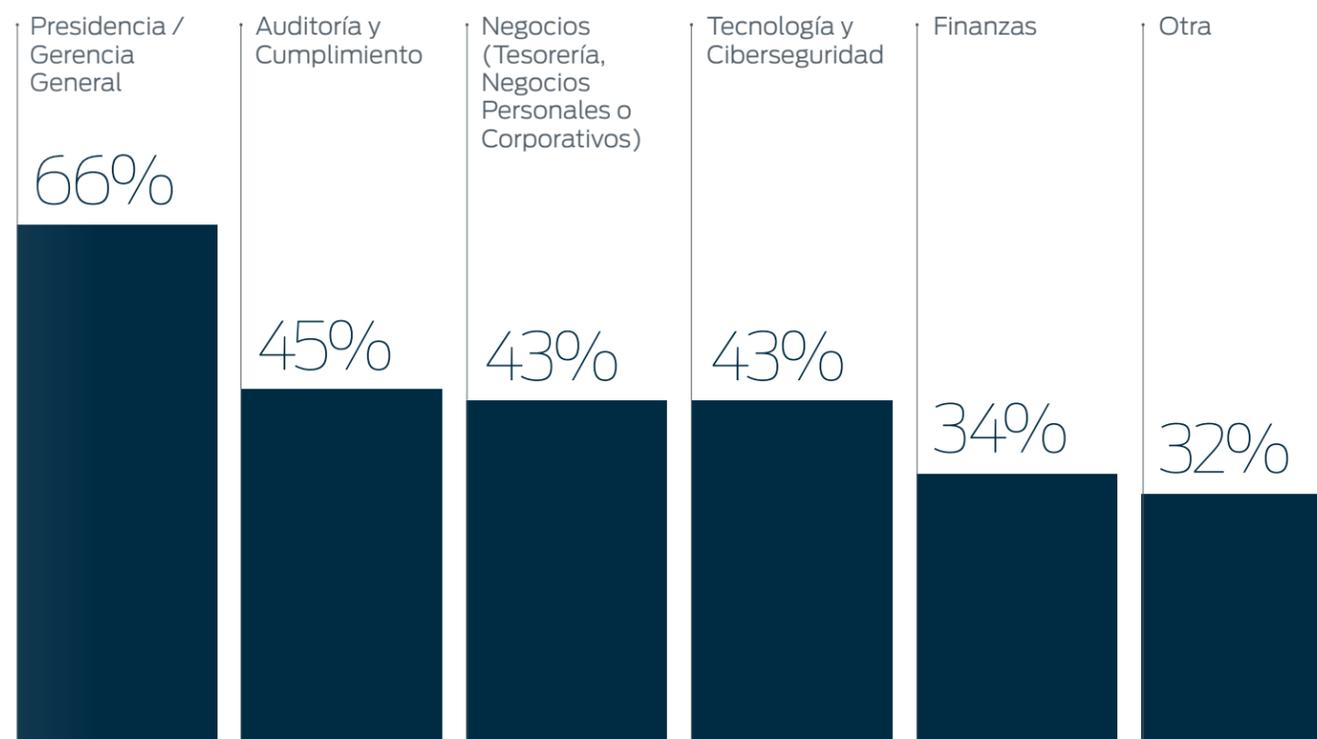
En el total de entidades, por lo menos un miembro del Comité de Gestión Integral de Riesgos forma parte del Consejo de directores/administración de la EIF.

Por otro lado, en 33 entidades, solo los miembros del Consejo de directores o ad-

ministración tienen voz y voto dentro del comité GIR, los demás solo participan con voz. En contraste a lo anterior, en 12 de las entidades encuestadas, todos los miembros del Comité de Gestión Integral de Riesgos del Consejo de directores o administración participan con ambos derechos.

En 13 EIF, el presidente del Comité de Gestión Integral de Riesgos preside algún otro comité, correspondiendo para el caso de 8 entidades, al Comité de Nombres y Remuneraciones.

GRÁFICA #6. ÁREAS QUE PARTICIPAN EN EL COMITÉ DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS DEL CONSEJO DIRECTIVO O DE ADMINISTRACIÓN (INDEPENDIENTES DE RIESGOS)
FUENTE: ENCUESTA GLOBAL GIR | VALORES EN PORCENTAJE (%) POR CANTIDAD DE ENTIDADES



Otra: depende el tema a presentar, otras unidades especializadas, por ejemplo, Operaciones.

4. UNIDADES ESPECIALIZADAS DE RIESGO

Para hacer frente a los diversos riesgos que deben ser monitoreados y mitigados continuamente, el 99.4 % de los activos del sistema financiero están siendo gestionados por entidades que cuentan con al menos una unidad de riesgos especializada. Estas unidades son responsables de identificar, evaluar y gestionar riesgos específicos como de crédito, operacional, tecnológico, mercado, liquidez y de concentración.

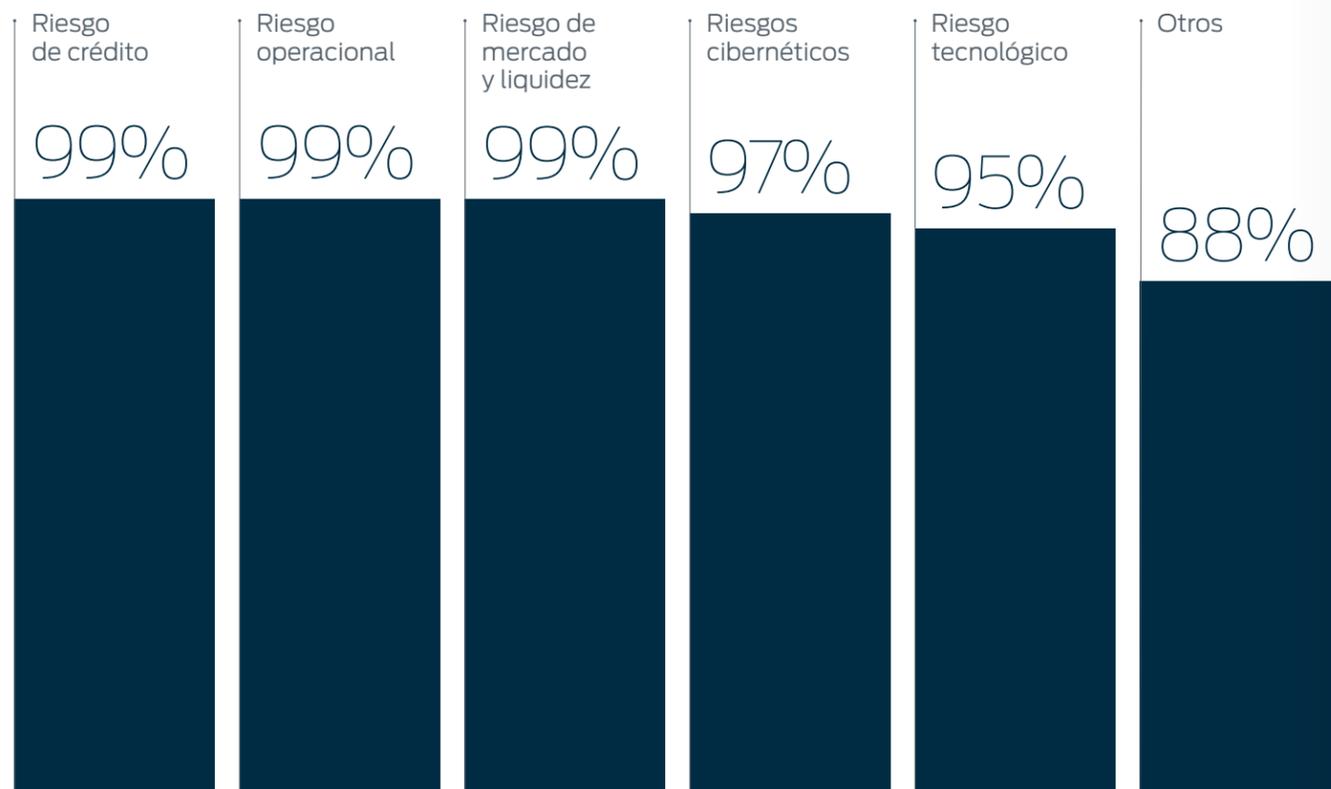
Entre 2023 y 2024, se visualiza que las EIF han reconocido la relevancia de enfocar

sus recursos en la cuantificación de riesgos relacionados a errores humanos, procesos internos, fallas e interrupciones, eventos externos, entre otros. Actualmente, el 89 % de las entidades cuentan con una unidad especializada en riesgo operacional, en comparación con el 77 % del año anterior.

A pesar de que no todas las entidades poseen unidades especializadas para cada tipo de riesgo, resulta necesario destacar que la totalidad de entidades del sistema financiero cuentan con políticas establecidas

GRÁFICA #7. PROPORCIÓN DE ACTIVOS DEL SISTEMA FINANCIERO GESTIONADOS POR ENTIDADES CON UNIDADES ESPECIALIZADAS PARA CADA UNO DE LOS SIGUIENTES RIESGOS

FUENTE: ENCUESTA GLOBAL GIR | VALORES EN PORCENTAJE (%) DE ACTIVOS DEL S. F.



*Otros: Comprende el Riesgo Ambiental y Social, Riesgo Legal, Riesgo de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (PLAFT), entre otros. **Que la entidad no cuente con alguna unidad especializada de riesgo, no significa que dicho riesgo no esté siendo debidamente gestionado.

para la gestión de riesgos y poseen un área encargada. A su vez, el 99.6 % de los activos están siendo administrados por entidades que disponen de procedimientos que detallan el proceso integral de gestión de riesgos.

4.1 Colaboradores en unidades especializadas de riesgos

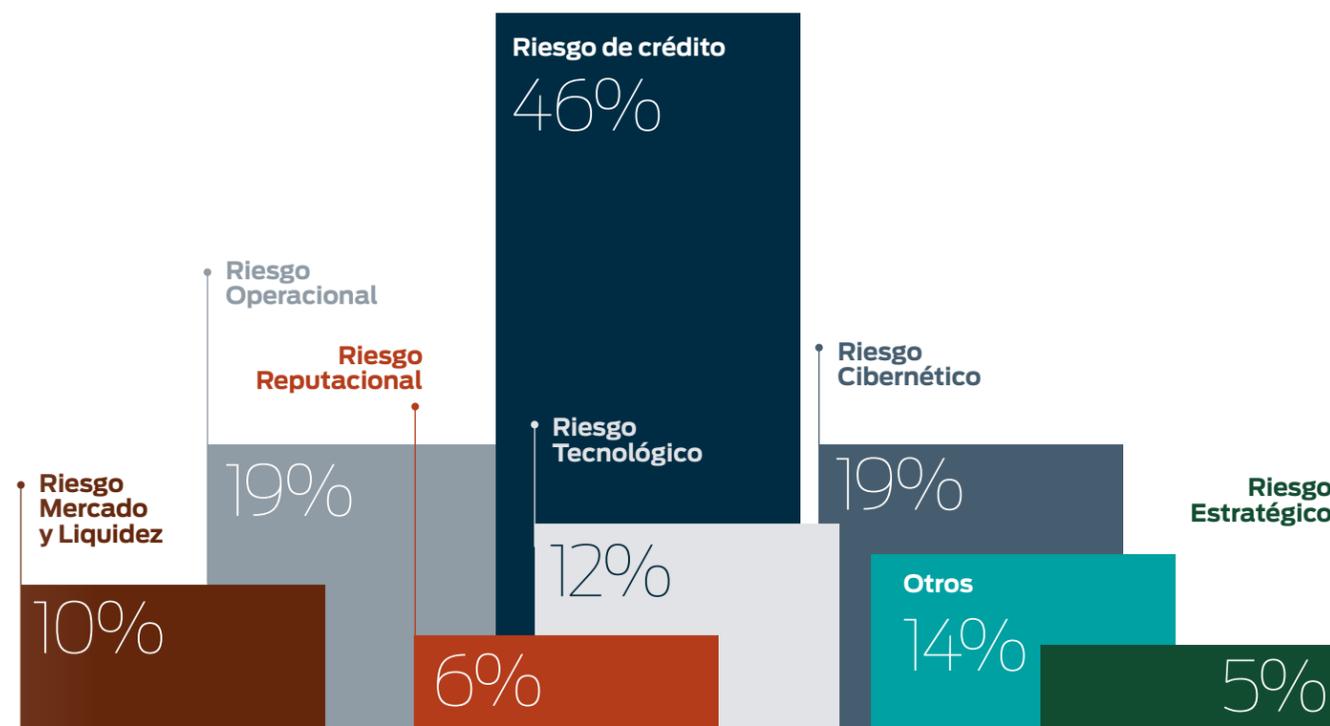
La existencia de unidades especializadas dedicadas a la gestión de riesgos dentro de las entidades facilita la identificación y evaluación precisa de los riesgos asociados a

las operaciones. Estas unidades permiten una comprensión ágil y continua de las posibles amenazas, lo que a su vez facilita una respuesta oportuna y eficaz para mitigar dichos riesgos.

Lo anterior refleja la prioridad que las organizaciones asignan a la gestión de riesgos financieros y operativos en un entorno cada vez más digitalizado y dinámico. La existencia de estas unidades no solo permite una mayor agilidad en la identificación de amenazas, sino también una respuesta

GRÁFICA #8. DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES POR LAS UNIDADES ESPECIALIZADAS DE RIESGOS EN DONDE LABORAN.

FUENTE: ENCUESTA COLABORADORES GIR Y CONSEJO DE DIRECTORES. VALORES EN PORCENTAJE (%) POR CANTIDAD DE COLABORADORES EN LAS ÁREAS DE RIESGO (SOBRE LA BASE DE 1,197 COLABORADORES)



*Otros: Control Interno, Gestión Integral de Riesgos.

**Un mismo colaborador puede formar parte de distintas unidades especializadas de riesgos, razón por la cual el porcentaje total excede el 100%.

proactiva que aporta significativamente a la resiliencia y sostenibilidad de las entidades.

4.2 Riesgo de concentración y de grupo financiero

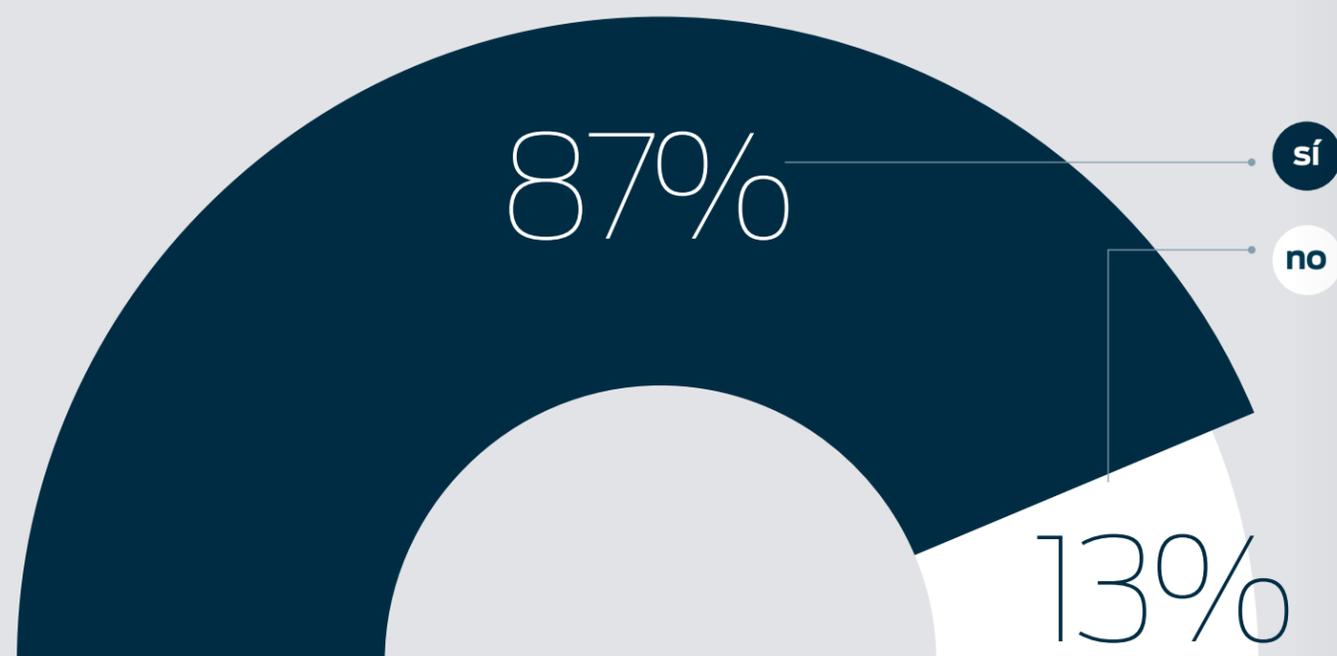
Como parte de los riesgos a considerar dentro de las políticas y procesos de gestión, se encuentra el **Riesgo de concentración**, definido como toda exposición con una o varias contrapartes, suficientemente importante como para poner en peligro la solvencia o la situación financiera de las entidades

reguladas, como consecuencia ante una falta de diversificación.

Las entidades en su mayoría evalúan el riesgo de concentración tomando como base los límites establecidos por la Ley Monetaria y Financiera, el Reglamento sobre Concentración de Riesgos y el Reglamento sobre Límites de Crédito a Partes Vinculadas, sin embargo, los estándares internacionales y las buenas prácticas establecen la importancia de monitorear las concentraciones en sus distintas vertientes, sin ser limitativos:

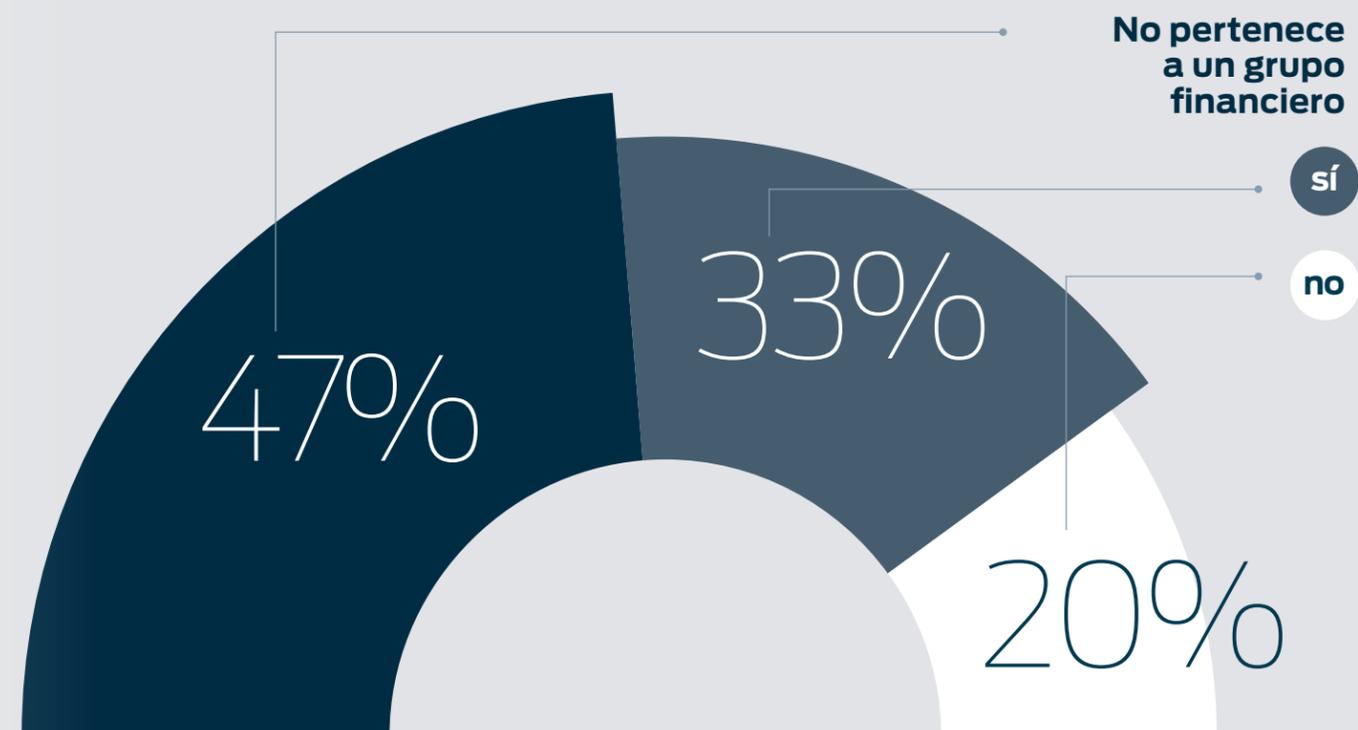
- » *La concentración de la cartera evitando sobreexposición a los principales deudores, clientes individuales o grupos de riesgos.*
- » *La concentración de la cartera por actividades económicas calificadas con mayor nivel de riesgo.*
- » *La concentración de los principales depositantes de la entidad (por sector, tipo de moneda, otros), así como, la medición de los depósitos de clientes institucionales (fondos de pensión, fondos de inversión, puestos de bolsa, otros), que por su naturaleza tienden a contar con mayor volatilidad que los demás tipos de clientes.*
- » *Las concentraciones en el portafolio de inversión de la entidad y su rendimiento.*

GRÁFICA #9. PROPORCIÓN DE EIF QUE EVALÚAN LA CONCENTRACIÓN DE RIESGOS EN SUS DIVERSAS VERTIENTES. FUENTE: ENCUESTA GLOBAL GIR | VALORES EN PORCENTAJE (%) DE EIF



En adición, evaluar el riesgo del grupo financiero es un aspecto neurálgico para garantizar la solidez y estabilidad de una entidad. Este riesgo surge de las transacciones, tanto activas como pasivas y contingentes, entre los entes físicos y jurídicos relacionados dentro del grupo. La importancia radica en que estas interacciones pueden generar exposiciones significativas que, si no se gestionan adecuadamente, podrían comprometer la solvencia de la entidad y afectar su capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras. Además, una evaluación rigurosa permite identificar posibles concentraciones que resulten de alto riesgo, prevenir conflictos de interés y asegurar el cumplimiento de normativas regulatorias y buenas prácticas bancarias, protegiendo así a la entidad y a sus *stakeholders* de posibles impactos negativos derivados de la interdependencia financiera dentro del grupo.

GRÁFICA #10. PROPORCIÓN DE EIF QUE EVALÚAN EL RIESGO DE GRUPO FINANCIERO FUENTE: ENCUESTA GLOBAL GIR | VALORES EN PORCENTAJE (%) DE EIF



5. TRES LÍNEAS DE DEFENSA

EL MODELO DE LAS 3 LÍNEAS DE DEFENSA MEJORA LA COMPRESIÓN DE LOS RIESGOS, ACLARANDO LOS ROLES Y TAREAS PARA CADA INVOLUCRADO DE LA ENTIDAD, ADEMÁS, CONTRIBUYE A FORTALECER EL GOBIERNO CORPORATIVO. LAS EIF DEBEN TENER CLARIDAD SOBRE SUS ROLES Y RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS, ASÍ COMO COORDINAR DE FORMA CORRECTA EL PROCESO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS.



Nota: El alcance presentado en la segunda (2ª) línea de defensa, se enfoca en la Gestión Integral de Riesgos, por lo que no se consideran otras unidades que también forman parte de dicha línea.

El desafío identificado por las entidades consiste en asignar roles específicos y organizar con eficiencia estos grupos, de manera que no existan brechas en la cobertura de los controles ni duplicidades innecesarias.

Para el pasado 2024, 42 de las 45 entidades del sistema financiero tenían implementadas las “tres líneas de defensa”. En ese orden, todos los bancos múltiples,

asociaciones de ahorro y préstamos, y las entidades públicas de intermediación financiera, las tienen definidas internamente en su esquema de gestión y control. Analizándolo por cantidad de activos, para 2023 el 99.7 % de los activos gestionados por las EIF contaban con las tres (3) líneas de defensa; para 2024, este porcentaje se mantiene similar en 99.8 %.

Procesos y herramientas



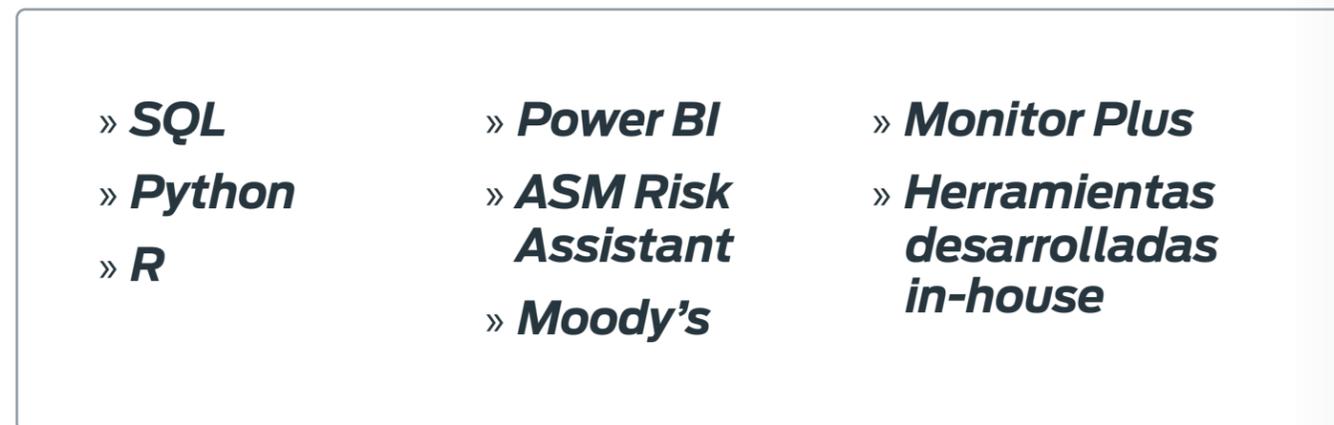
EL PROCESO DE LA GESTIÓN DEL RIESGO HACE REFERENCIA A LA APLICACIÓN SISTEMÁTICA DE POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y PRÁCTICAS QUE SE LLEVAN A CABO EN LA ENTIDAD PARA MANTENER SU CORRECTO FUNCIONAMIENTO, RESULTANDO PRIMORDIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES.

Como parte del proceso de gestión de riesgos, se encuentra la definición y difusión de su política. Este es el **primer paso** para que la entidad aplique de manera efectiva su proceso de gestión de riesgos, ya que la política establece los principales lineamientos asociados a ella, los roles y responsabilidades de los involucrados, de manera que quede explícitamente definida y delineada la participación de los miembros de la entidad.

Como **segundo paso**, es necesario diseñar un documento, pudiendo ser un procedimiento o manual que incluya la metodología para la gestión. Este documento contendrá el paso a paso que la entidad deberá realizar para gestionar sus riesgos, quienes lo realizarán y cuál es su periodicidad.

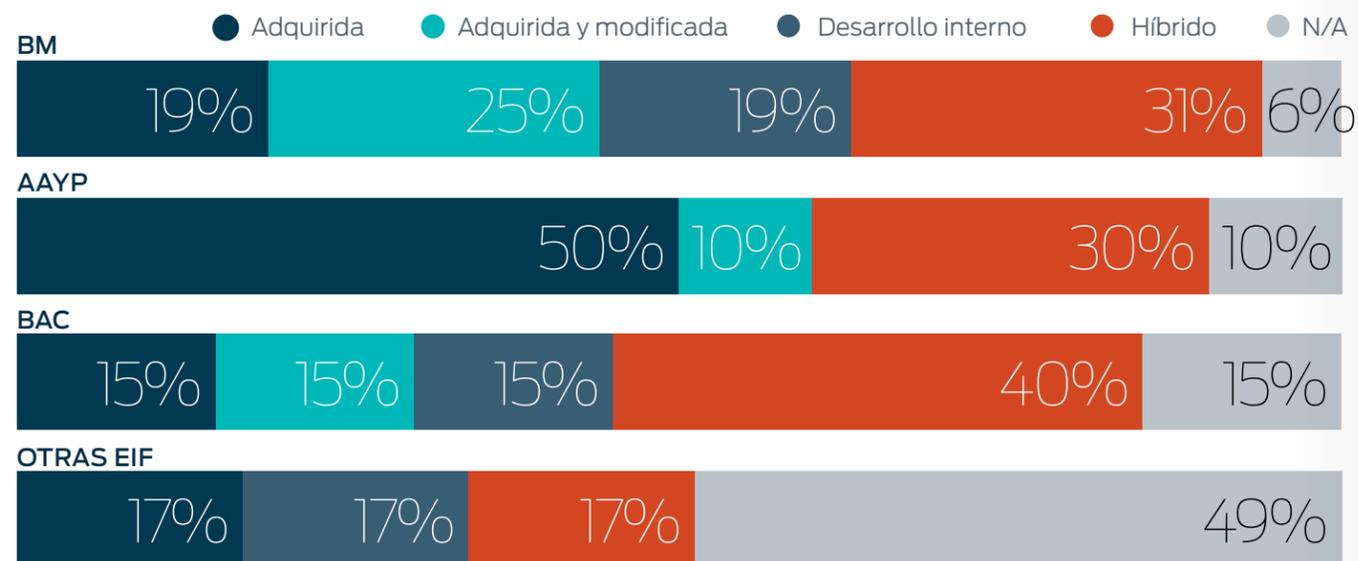
6. HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS

Para gestionar adecuadamente los distintos riesgos, el 16 % (7) de las entidades, dice no utilizar herramientas para la gestión de riesgos, mientras que, el 84 % (38 entidades) utilizan diversos tipos de instrumentos, siendo las de mayor utilización:



GRÁFICA #11. ORIGEN DE LAS HERRAMIENTAS UTILIZADAS POR LAS EIF PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS

FUENTE: ENCUESTA GLOBAL GIR | VALORES EN PORCENTAJE (%) POR CANTIDAD DE ENTIDADES

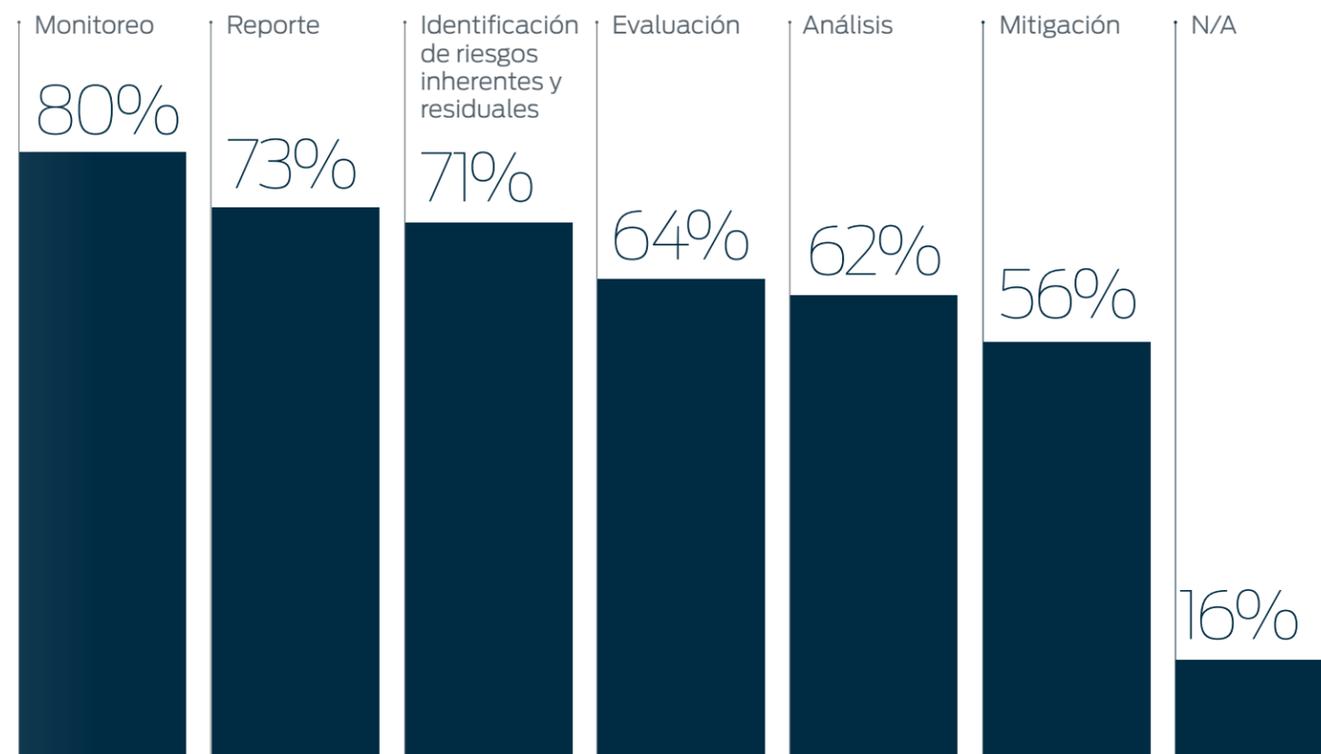


*Otras EIF: Corresponde a Corporaciones de Crédito y Entidades Públicas de Intermediación Financiera.

**N/A: Corresponde a entidades que no tienen herramientas para la gestión de riesgos.

GRÁFICA #12. ETAPA EN LAS QUE APOYAN LAS HERRAMIENTAS DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

FUENTE: ENCUESTA GLOBAL GIR | VALORES EN PORCENTAJE (%) POR CANTIDAD DE ENTIDADES



**N/A: Corresponde a entidades que no tienen herramientas para la gestión de riesgos.

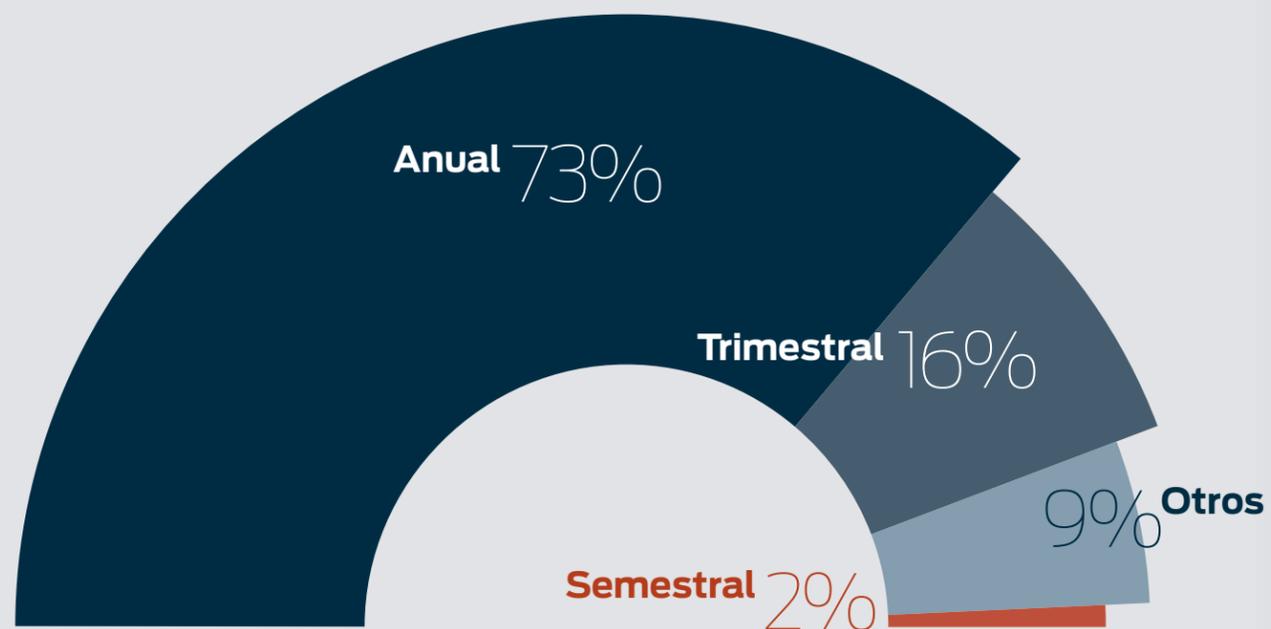
El uso de herramientas tecnológicas como SQL, Python y Power BI para monitorear riesgos, incrementó en un 13 % durante el último año.

Analizando la gráfica precedente, desde la encuesta realizada en 2023 y su posterior versión 2024, el uso de herramientas en la gestión de riesgos ha incrementado de forma considerable para el último período evaluado. En 2023, el 75 % de las entidades hacían uso de estas para el monitoreo, 70 % para la identificación de riesgos inherentes y residuales, y 55 % en la mitigación de riesgos. Mientras que, para el 2024 estos porcentajes se situaron en 80 %, 71 % y 56 %, respectivamente. Sin embargo, en otras etapas del

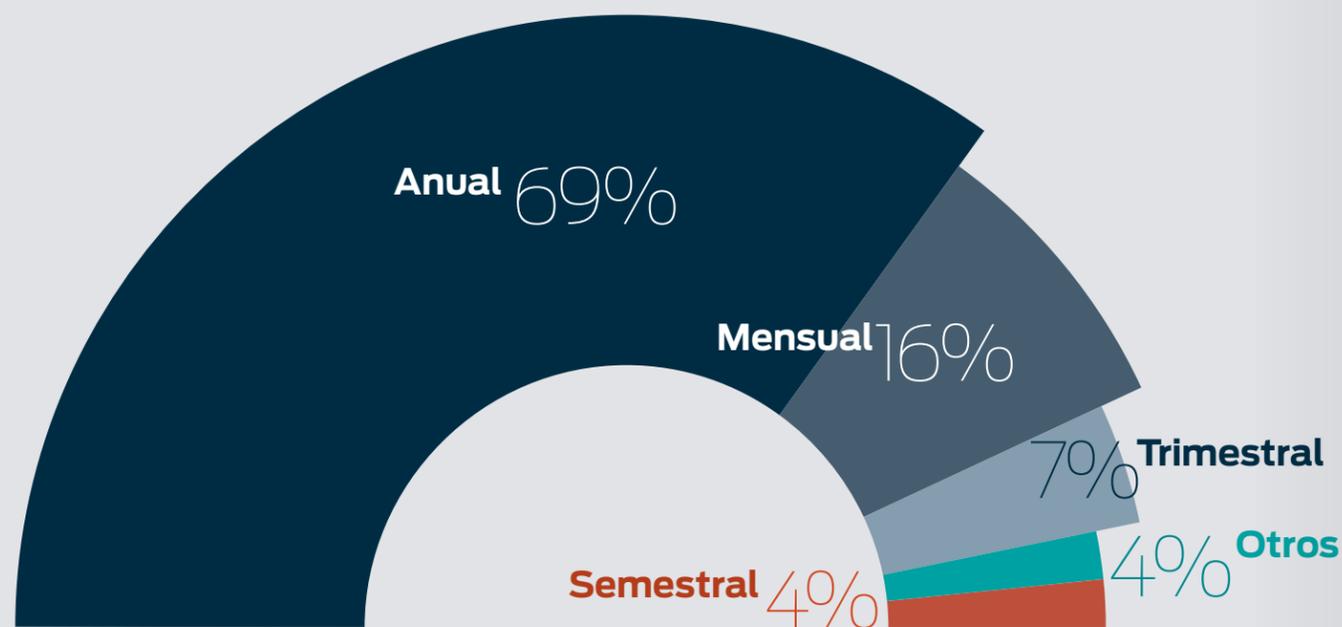
proceso, el uso de dichas herramientas no ha mostrado variaciones significativas.

En base a la recopilación de datos de las entidades encuestadas, estas indican que, Auditoría Interna evalúa el proceso de gestión integral de riesgos mediante el uso de las herramientas disponibles para revisar el cumplimiento del plan de trabajo e indicadores, los cuales se fundamentan en las políticas, normas y procedimientos desarrollados internamente por cada entidad. Adicionalmente, Auditoría Interna considera las exigencias de normativas internas y externas, referencias de buenas prácticas en la administración y gestión del riesgo, que aseguren la aportación de valor a la entidad.

GRÁFICA #13. FRECUENCIA EN QUE SE EVALÚA EL PROCESO DE LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS
FUENTE: ENCUESTA GLOBAL GIR | VALORES EN PORCENTAJE (%) POR CANTIDAD DE ENTIDADES



GRÁFICA #14. FRECUENCIA EN QUE AUDITORÍA INTERNA EVALÚA LA EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS. | FUENTE: ENCUESTA GLOBAL GIR | VALORES EN PORCENTAJE



7. INDICADORES CLAVES DE RIESGO

En el dinámico y complejo ámbito de las entidades financieras, estas enfrentan una cantidad de riesgos que pueden impactar significativamente su estabilidad, reputación y capacidad para cumplir con sus obligaciones. Para abordar estos desafíos de manera efectiva, las entidades necesitan un sólido marco de gestión de riesgos que les permita identificar, medir, monitorear y mitigar los riesgos a los que están expuestas. En este contexto, la definición de indicadores clave de riesgos emerge como un aspecto crucial. Estos proporcionan una visión cuantitativa y cualitativa de los riesgos a los que se enfrenta la entidad, permitiendo a la alta gerencia y a los responsables de la gestión de riesgos tomar decisiones informadas y proactivas.

En cuanto a sistema financiero se refiere, el 85 % de las entidades cuentan con indicadores clave definidos en la Declaración de Apetito de Riesgo, mientras que, el 13 % los tiene parcialmente desarrollados y el 2 % restante en planificación de corto plazo.

GRÁFICA #15. DEFINICIÓN DE INDICADORES CLAVES EN LA DECLARACIÓN DE APETITO AL RIESGO POR TIPO DE ENTIDAD. | FUENTE: ENCUESTA GLOBAL GIR | VALORES EN PORCENTAJE (%) POR CANTIDAD DE ENTIDADES



*Otras EIF: corresponde a corporaciones de crédito y entidades públicas de intermediación financiera.

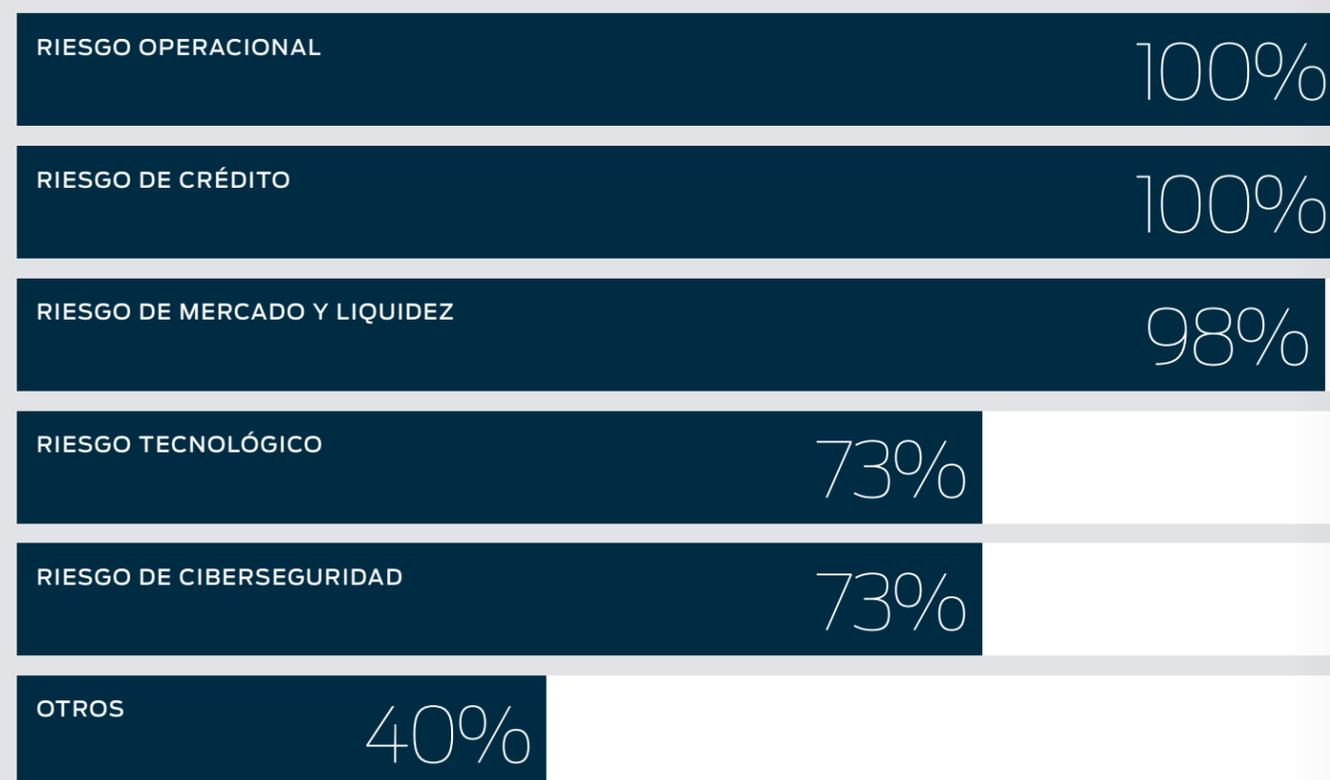
De las 44 entidades que cuentan con indicadores claves establecidos y parcialmente implementados, 18 han automatizado hasta cierto punto estos indicadores dentro de sus sistemas.

Esto significa que utilizan herramientas tecnológicas para recopilar y analizar datos de

riesgo de manera más eficiente, aunque algunos procesos requieran intervención manual.

Las EIF que representan el 41 % de los activos del sistema financiero consideran que sus indicadores claves de riesgo son plenamente prospectivos, mientras que aquellas que representan aproximadamen-

GRÁFICA #16. PORCENTAJE DE EIF QUE TIENEN DEFINIDA CADA TIPOLOGÍA DE RIESGOS EN LOS INDICADORES CLAVES. | FUENTE: ENCUESTA GLOBAL GIR | VALORES EN PORCENTAJE (%) DE EIF



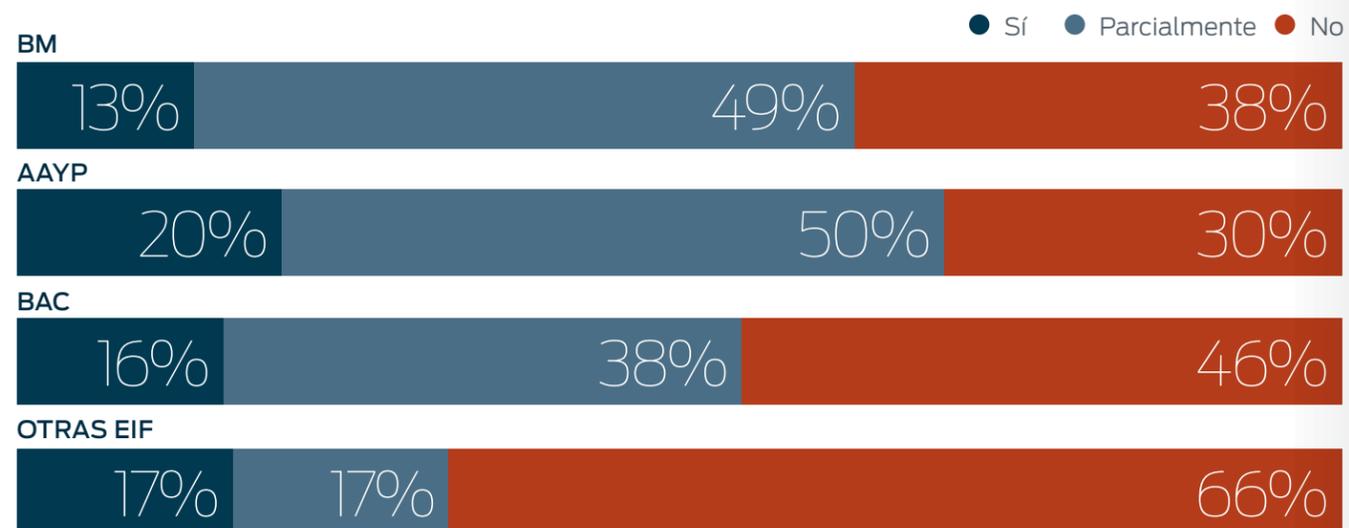
te un 48 % de los activos, los definen como parcialmente prospectivos. Este enfoque proactivo hacia la evaluación de riesgos subraya el compromiso con la anticipación y gestión efectiva de posibles escenarios adversos, actuando para asegurar la continuidad y estabilidad del negocio. Las entidades

deben seguir incorporando indicadores prospectivos para la gestión según cada tipología de riesgos, con miras a ir gestionando proactivamente su exposición.

A continuación, se exploran las ventajas de mantener indicadores de riesgo prospectivos:

- » **Prevención, detección y corrección temprana:** Los indicadores prospectivos permiten identificar posibles problemas antes de que se materialicen, lo que brinda la oportunidad de implementar acciones correctivas de manera anticipada.
- » **Toma de decisiones informada:** Al disponer de información adelantada sobre posibles amenazas, los gestores pueden tomar decisiones más informadas y estratégicas, alineando mejor los recursos y esfuerzos.
- » **Reducción de pérdidas:** La identificación temprana de riesgos ayuda a reducir las pérdidas potenciales al evitar que se conviertan en problemas mayores y costosos de manejar.
- » **Mejora en la planificación:** Los indicadores prospectivos facilitan una coordinación más robusta y adaptativa, permitiendo a la entidad ajustar sus planes y estrategias en función de los posibles escenarios con peligros identificados.
- » **Fomento de una cultura de riesgo proactiva:** Promueve una cultura organizacional que valora la anticipación y prevención de riesgos, en lugar de solo reaccionar a ellos una vez que han ocurrido.
- » **Cumplimiento normativo:** En el sector financiero, las normativas, regulaciones y buenas prácticas, recomiendan la identificación y gestión proactiva de los riesgos. Tener indicadores prospectivos contribuye con el cumplimiento de estas obligaciones regulatorias.

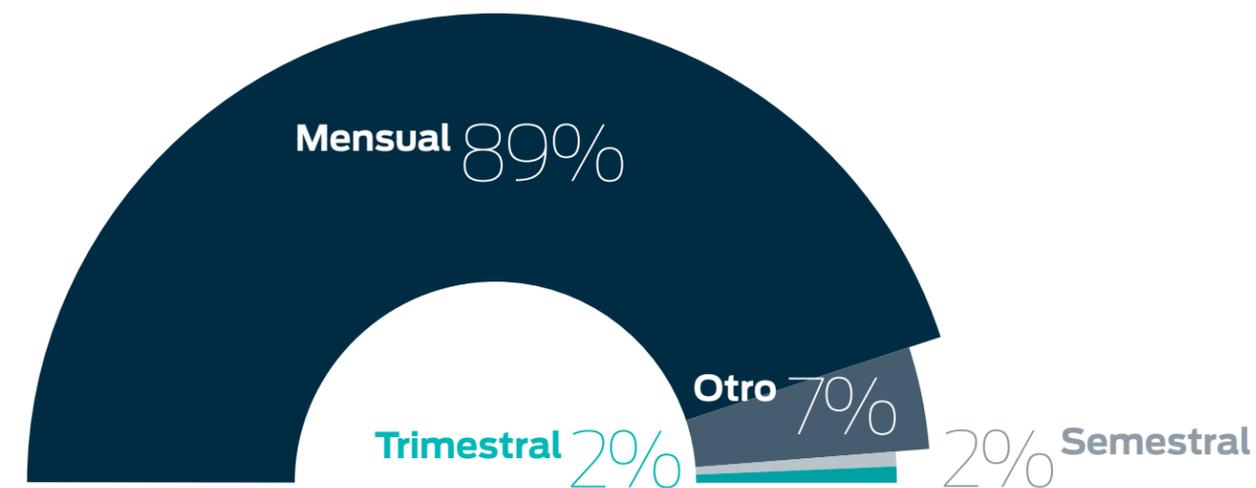
GRÁFICA #17. ENTIDADES EN LAS QUE SUS INDICADORES CLAVES DE RIESGOS DEFINIDOS SON PROSPECTIVOS
FUENTE: ENCUESTA GLOBAL GIR | VALORES EN PORCENTAJE (%) POR CANTIDAD DE ENTIDADES



*Otras EIF: corresponde a corporaciones de crédito y entidades públicas de intermediación financiera.

Las EIF coinciden en que asegurar que la entidad opere dentro de los niveles de apetito y tolerancia al riesgo es el principal objetivo de dichos indicadores, además de alertar a la Alta Gerencia de cambios significativos en el perfil de riesgo de la entidad.

GRÁFICA #18. FRECUENCIA DE CÁLCULO DE INDICADORES CLAVES DE RIESGO
FUENTE: ENCUESTA GLOBAL GIR | VALORES EN PORCENTAJE (%) POR CANTIDAD DE ENTIDADES

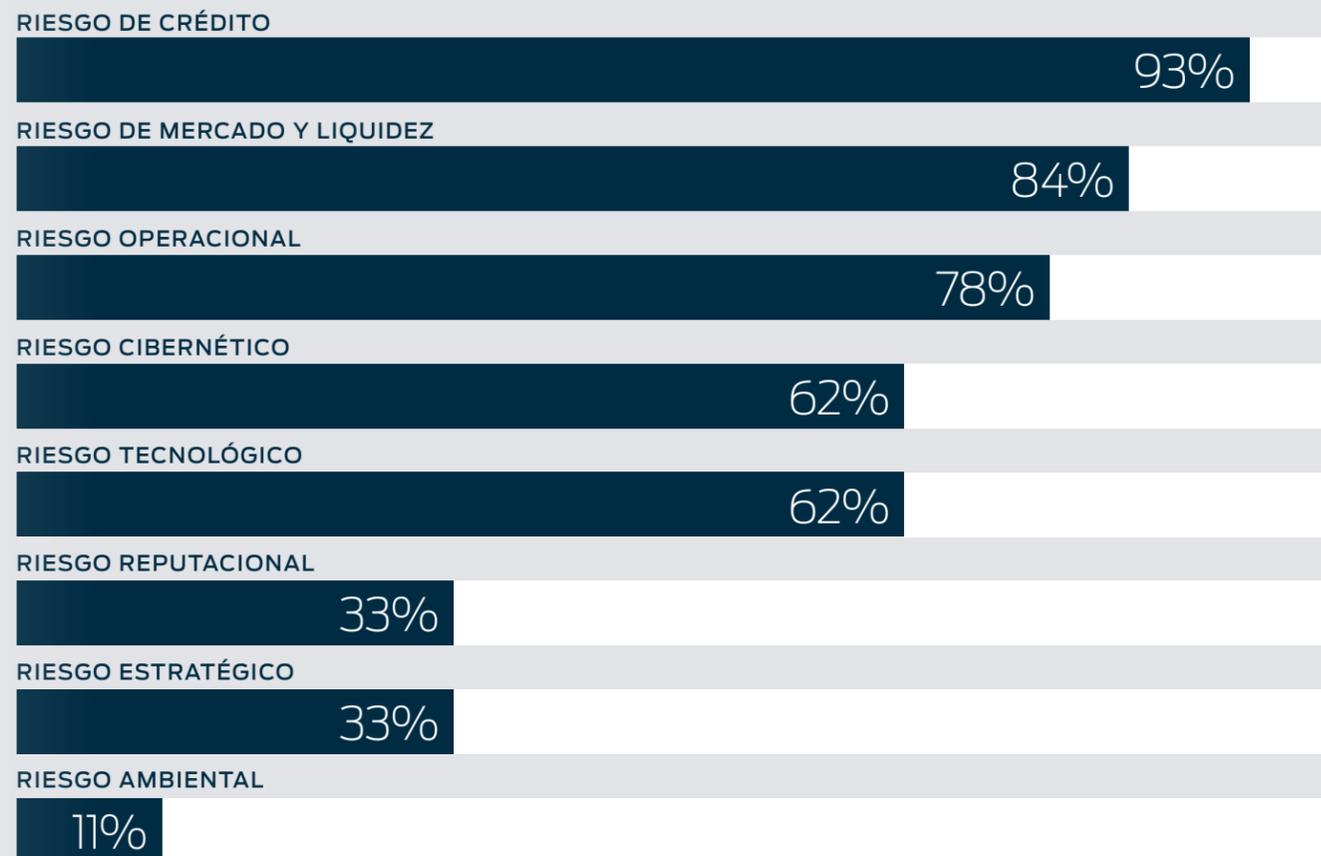


*Otro: Incluye frecuencia diaria, y bimestralmente.

8. METODOLOGÍAS DE RIESGO

CONFORME LOS DATOS RECOPIADOS A TRAVÉS DE LAS ENCUESTAS, TODAS LAS EIF AFIRMAN CONTAR CON MODELOS O METODOLOGÍAS INTERNAS PARA LA MEDICIÓN DE LOS DIFERENTES TIPOS DE RIESGOS QUE ENFRENTAN. A CONTINUACIÓN, SE PRESENTAN LOS PRINCIPALES RIESGOS QUE SE SUSTENTAN MEDIANTE MODELOS O METODOLOGÍAS, SEGÚN LA PROPORCIÓN DE ACTIVOS DEL SISTEMA FINANCIERO.

GRÁFICA #19. PROPORCIÓN DE EIF DEL SISTEMA FINANCIERO QUE CUENTAN CON MODELOS O METODOLOGÍAS INTERNAS PARA LA MEDICIÓN DE LOS SIGUIENTES RIESGOS
FUENTE: ENCUESTA GLOBAL GIR | VALORES EN PORCENTAJE (%) DE EIF



Los modelos más utilizados por las EIF para el análisis de riesgo son:

- » **VaR (Value at Risk):** Utilizado principalmente para medir el riesgo de mercado, el VaR estima el nivel de pérdidas que una cartera de inversiones podría sufrir durante un período determinado, con un nivel de confianza específico. Es útil para las entidades al establecer límites de riesgo y gestionar su exposición en los mercados financieros.
- » **Pérdidas esperadas:** Este modelo, comúnmente aplicado en el riesgo crediticio, calcula la pérdida promedio que una entidad espera sufrir, dada la probabilidad de incumplimiento de sus contrapartes, el monto de exposición al riesgo y la severidad de la pérdida en caso de incumplimiento.
- » **Matrices de riesgo:** Herramientas visuales que permiten a las entidades mapear riesgos potenciales en términos de probabilidad y severidad, facilitando la priorización y asignación de recursos para mitigar los más críticos; utilizadas principalmente para fines de la gestión de riesgo operacional.
- » **Análisis de GAP o brecha de liquidez:** Esta metodología evalúa el calce entre los flujos de entrada y salida de efectivo en diferentes períodos de tiempo, ayudando a las entidades a gestionar el riesgo de liquidez. Una brecha de liquidez significativa puede indicar que la entidad podría enfrentarse a problemas para cubrir sus obligaciones en determinados momentos.

En adición a lo anterior, las entidades pueden desarrollar metodologías en función de sus características particulares. Estos modelos permiten una mayor flexibilidad y adaptabilidad a las necesidades específicas del negocio.

En términos de implementación, las entidades que representan el 66.4 % de los activos totales del sistema financiero, han desarrollado sus propios modelos internamente, lo que les permite adap-

tar las metodologías directamente a sus necesidades operativas y estratégicas.

Por otro lado, el 29.7 % de los activos del sistema financiero se encuentran respaldados por modelos elaborados por consultores externos, pero adaptados internamente para ajustarse a las particularidades de la entidad, mientras que el 3.9 % restante son elaborados por un consultor o proveedor externo, pero no son adaptados internamente.

9. PRUEBAS DE ESTRÉS

Las pruebas de estrés permiten evaluar la capacidad de una entidad para enfrentar escenarios adversos extremos, pero plausibles. Al simular condiciones críticas, las pruebas de estrés no solo ayudan a identificar vulnerabilidades en el sistema financiero, sino que facilitan a las entidades anticiparse y tomar medidas preventivas, tales como el ajuste de sus políticas de riesgo, fortaleciendo su estabilidad a largo plazo. Estas pruebas son especialmente útiles para evaluar la solidez del capital, la liquidez y la resiliencia general ante cam-

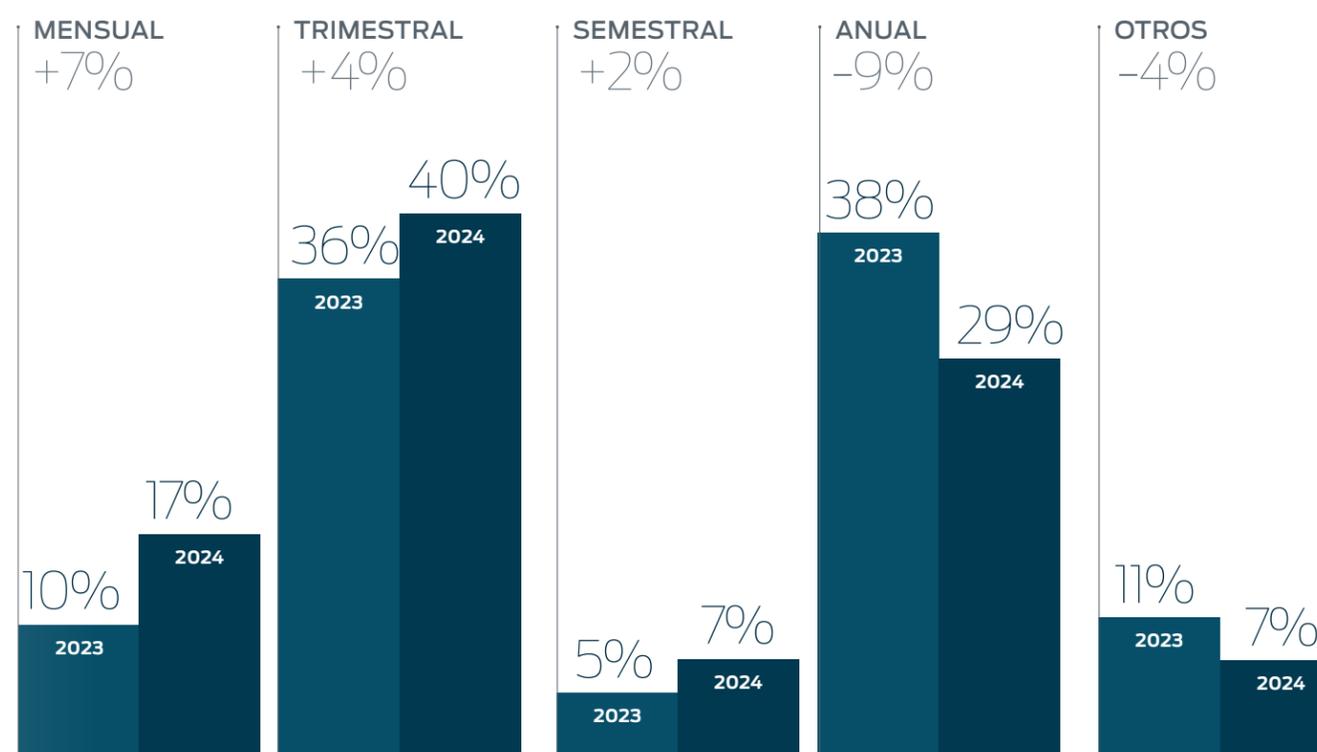
bios repentinos en el entorno financiero y macroeconómico.

De acuerdo con los datos obtenidos en la encuesta, el 93 % de las EIF realizan pruebas de estrés periódicamente. En términos de frecuencia, el 53.3 % de las encuestadas las lleva a cabo de forma mensual o trimestral.

La frecuencia de las pruebas de estrés varía entre las EIF según su tamaño, complejidad y perfil de riesgo. Las pruebas anuales y trimestrales son las más comunes, lo que sugiere que las entidades están alineadas a las buenas prácticas internacionales.

GRÁFICA #20. FRECUENCIA DE ELABORACIÓN DE PRUEBAS DE ESTRÉS

FUENTE: ENCUESTA GLOBAL GIR | VALORES EN PORCENTAJE (%) POR CANTIDAD DE ENTIDADES



Personas



La gestión del riesgo no puede desligarse de la cultura organizacional. Esta última está compuesta por los valores, creencias y comportamientos esperados dentro de la entidad, así como las motivaciones del personal y los procesos de toma de decisiones.

LA CONSISTENCIA DE LA CULTURA DE GESTIÓN DE RIESGOS DEPENDE EN GRAN MEDIDA DE LAS PERSONAS QUE COMPONENTEN LA ENTIDAD. LA PARTICIPACIÓN Y EL COMPROMISO DE ESTAS ASEGURAN QUE LAS POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RIESGOS SEAN EFECTIVAMENTE ADOPTADAS Y MANTENIDAS. LA FORMACIÓN CONTINUA, LA COMUNICACIÓN ABIERTA Y LA ALINEACIÓN DE LOS VALORES INDIVIDUALES CON LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES RESULTAN ESENCIALES PARA FOMENTAR UNA CULTURA SÓLIDA Y RESILIENTE.

10. CULTURA DE RIESGO

La cultura de riesgo se refiere al conjunto de actitudes, valores y prácticas compartidas que determinan cómo una entidad enfrenta el riesgo en su día a día. Actualmente, 11 de las entidades del sistema financiero planean implementar un plan de cultura de riesgos en los próximos 12 meses, mientras que 30 EIF cuentan con este plan ya establecido. El 64.4 % de las entidades cuentan con un plan de cultura de riesgos que abarca

toda la institución, reflejando la importancia para reforzarla.

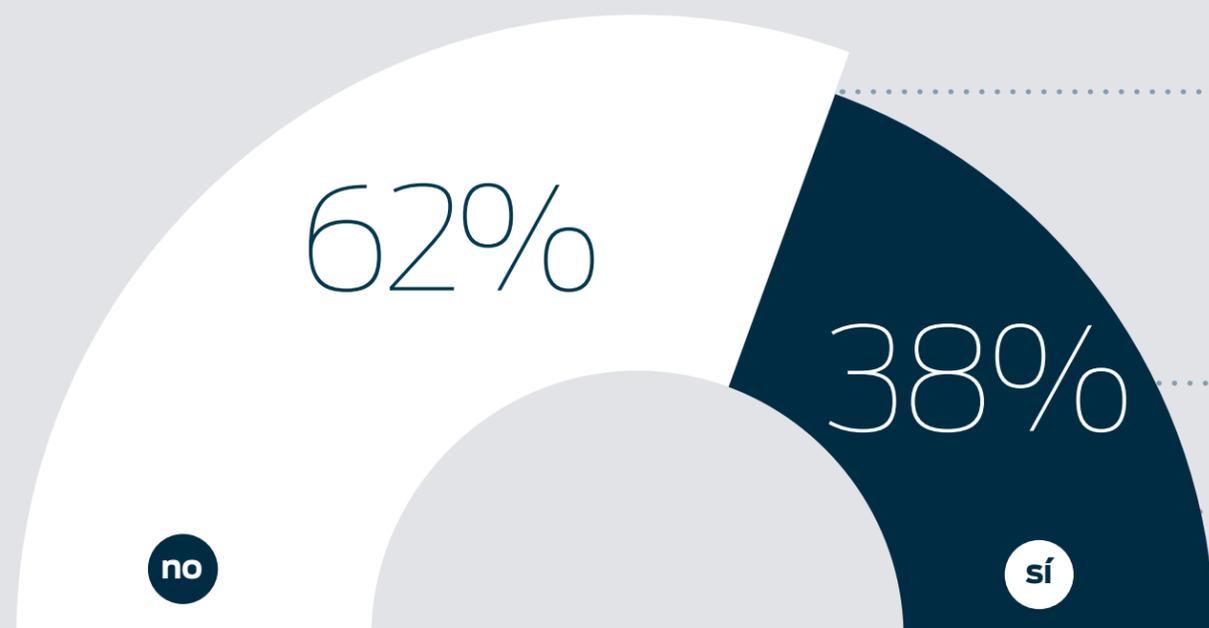
El principal desafío que enfrentan las entidades es establecer una cultura de riesgo sólida que fluya desde el Consejo y la Alta Gerencia hasta el resto de los niveles de la organización. De las entidades evaluadas, 28 de estas no realizan evaluaciones periódicas de su cultura de riesgo, mientras que, 17 entidades efectúan evaluaciones en este ámbito.

Las evaluaciones de la cultura de gestión de riesgo realizadas por las entidades se sustentan en los siguientes puntos:

- » Efectividad del programa de gestión de riesgo.
- » Encuesta al personal sobre la fortaleza de la gestión de riesgo y su cultura conforme los lineamientos de COSO 2013.
- » Encuesta para medir el nivel de conocimiento general sobre gestión de riesgo.
- » Encuestas diseñadas y tabuladas por proveedor externo para su medición o por una firma de consultores especializados en el ámbito.
- » Se realizan capacitaciones frecuentes en gestión de riesgos, luego se aplican las evaluaciones y se realiza la encuesta de percepción de control interno.
- » Elaboración y aprobación de certificaciones.

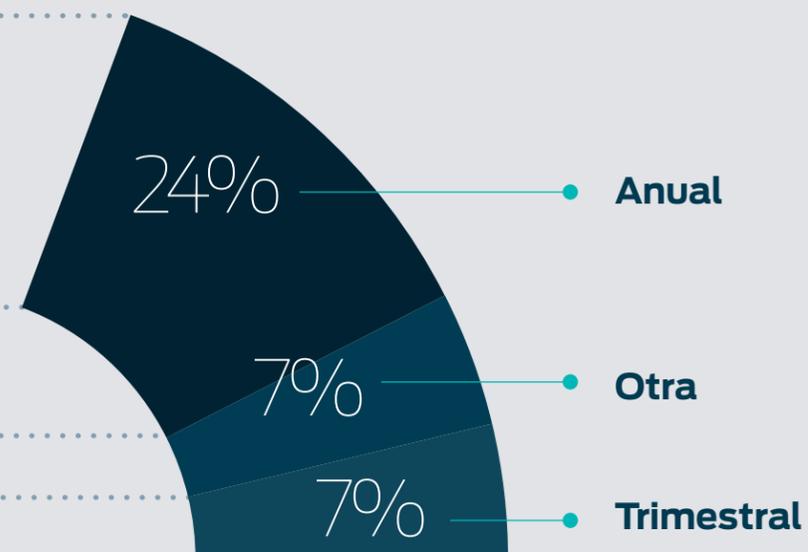
GRÁFICA #21. **EVALUACIÓN DE LA CULTURA DE RIESGO.**

FUENTE: ENCUESTA GLOBAL GIR | VALORES EN PORCENTAJE (%) POR CANTIDAD DE ENTIDADES



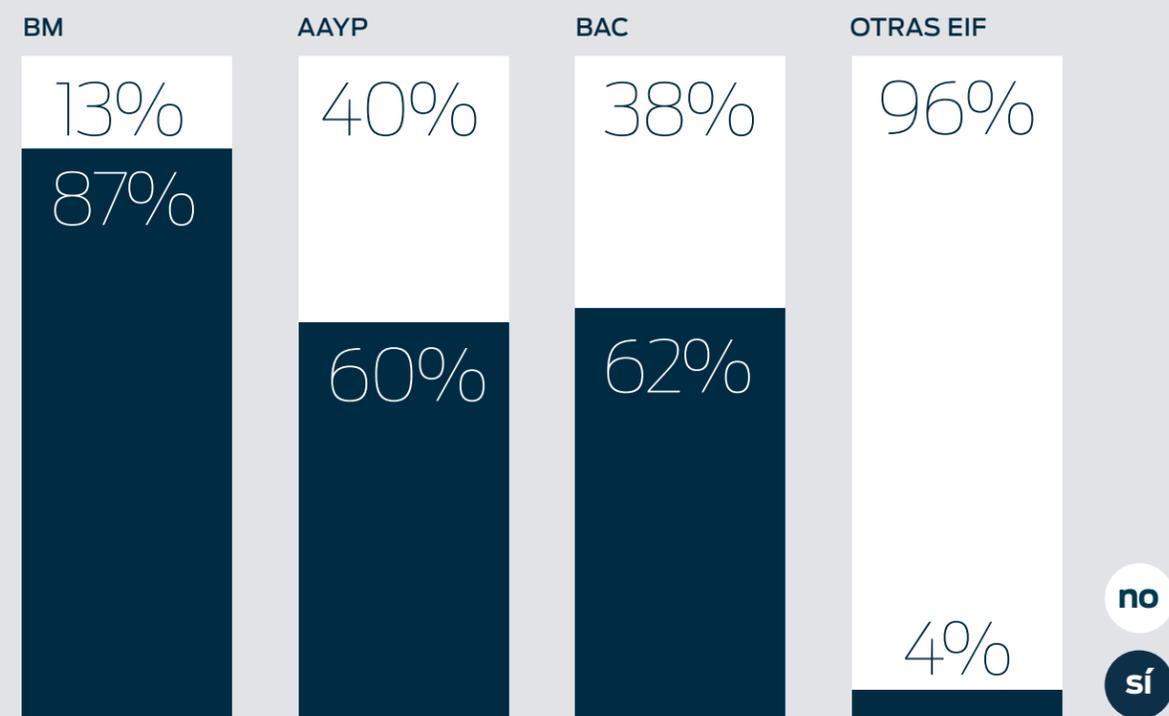
GRÁFICA #22. **FRECUENCIA DE EVALUACIÓN DE LA CULTURA DE RIESGO**

FUENTE: ENCUESTA GLOBAL GIR | VALORES EN PORCENTAJE (%) POR CANTIDAD DE ENTIDADES QUE REALIZAN EVALUACIONES



11. GRUPOS DE INTERÉS

GRÁFICA #23. **EVALUACIÓN DE LAS CONSIDERACIONES DE LOS GRUPOS DE INTERÉS PARA FINES DE LA GESTIÓN DE RIESGOS.** | FUENTE: ENCUESTA GLOBAL GIR | VALORES EN PORCENTAJE (%) POR CANTIDAD DE ENTIDADES

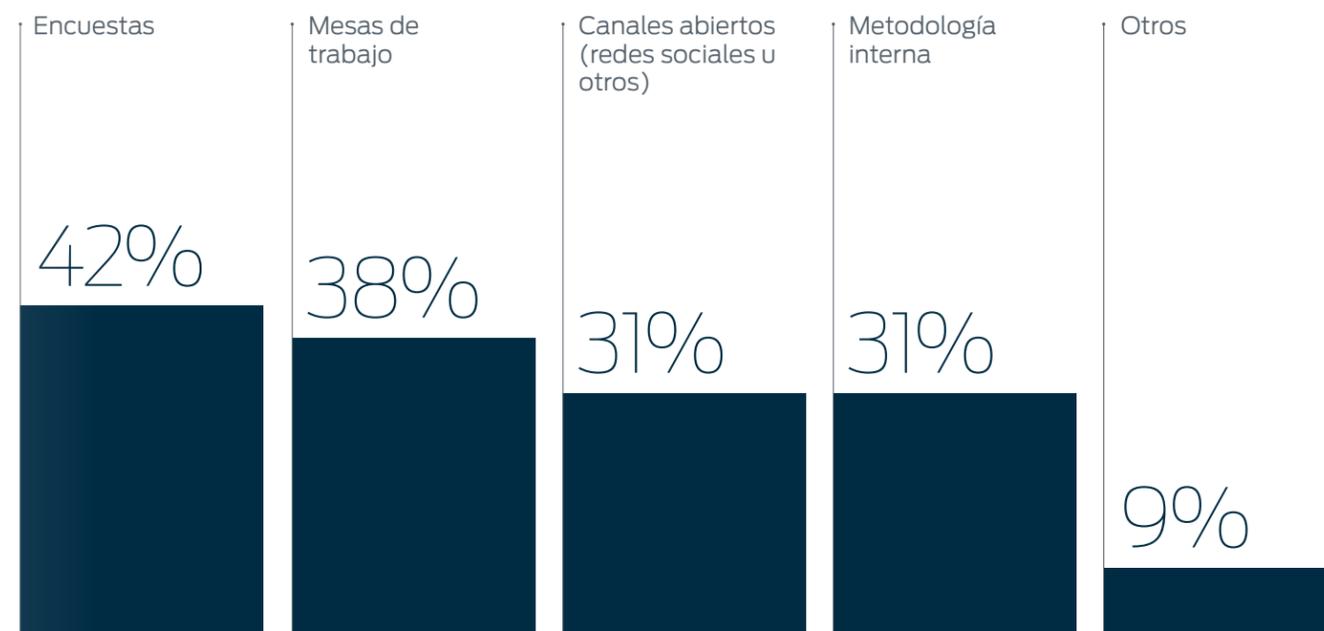


*Otras EIF: corresponde a corporaciones de crédito y entidades públicas de intermediación financiera.

Los grupos de interés (*stakeholders*) son las personas físicas, conjunto de personas u organizaciones que inciden y pueden verse afectados por las decisiones y funcionamiento de la entidad. Sin ser limitativos, dentro de los grupos de interés, se encuentran a los accionistas de la entidad, colaboradores/as, proveedores, clientes internos y externos.

Evaluar las opiniones de los grupos de interés proporciona una visión integral de las expectativas y preocupaciones de quienes tienen un impacto o se ven afectados por las decisiones de la entidad. Esto permite a la organización alinear sus estrategias con las necesidades de sus *stakeholders*, fortaleciendo la confianza, mejorando la toma de decisiones y mitigando posibles riesgos.

GRÁFICA #24. **MÉTODO UTILIZADO PARA RECOGER LAS OPINIONES DE LOS GRUPOS DE INTERÉS** | FUENTE: ENCUESTA GLOBAL GIR | VALORES EN PORCENTAJE (%) POR CANTIDAD DE ENTIDADES



*Otros: Incluye reuniones presenciales, correos y llamadas telefónicas.

Incorporar estas opiniones contribuye a una gestión más transparente y responsable, lo cual es indispensable para la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la organización.

Para los fines de gestión de riesgos, 31 de 45 entidades evalúan las consideraciones de los grupos de interés. De las entidades que realizan estas evaluaciones, 12 encuestadas recogen las opiniones de los

grupos de interés a requerimiento, seguido de 8 entidades que lo realizan de forma mensual o trimestral, mientras que 11 lo hacen de forma anual o semestral.

La transparencia en la divulgación de los resultados del informe de gestión integral de riesgos es una práctica que no solo refuerza la confianza y la credibilidad entre los grupos de interés, sino que también de-

muestra el compromiso de la entidad con la gestión proactiva y responsable de estos. Al comunicar de manera clara y detallada los riesgos identificados, las estrategias implementadas y los resultados obtenidos; las entidades fortalecen sus relaciones con inversores, reguladores, clientes y empleados, promoviendo una cultura de transparencia y responsabilidad que es esencial para el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo.

Una misma entidad puede divulgar su informe sobre la gestión integral de riesgos de distintas maneras. En el sistema financiero dominicano, se observa que, 18 de las 32 entidades que divulgan el informe a sus gru-

pos de interés, lo hacen incluyéndolo de forma inextensa en las memorias anuales de la entidad; 13 EIF lo publican a través de la página web de la entidad, mientras que 10 EIF lo hacen por medio del correo institucional de la entidad.

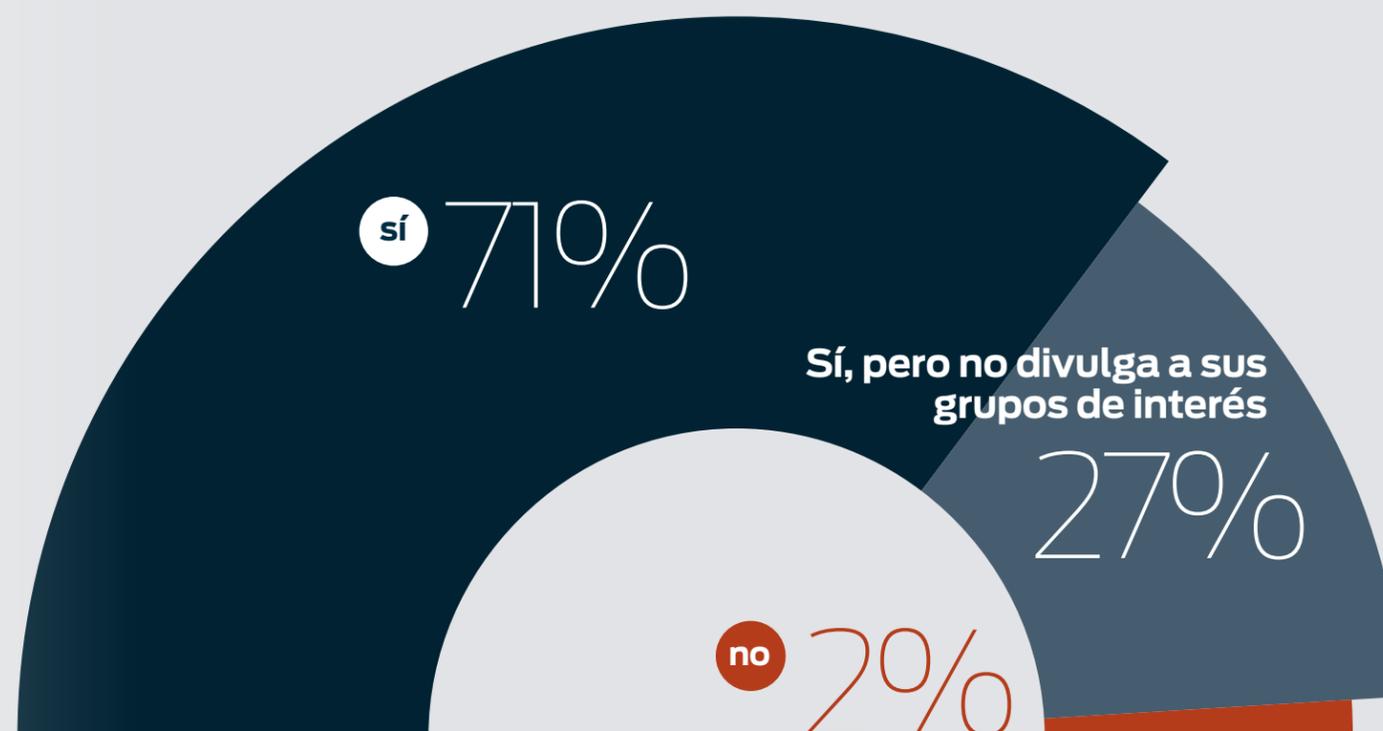
Es de vital importancia, para fines de una gestión de riesgo transparente, que se incorpore la publicación periódica de su informe como parte de las buenas prácticas de las entidades, destacando todos los riesgos a los que la entidad está expuesta, cómo los maneja y cómo los escala, con miras a seguir formando y concienciando al público en general.



La transparencia en la divulgación de los resultados del informe de gestión integral de riesgos es una práctica que no solo refuerza la confianza y la credibilidad entre los grupos de interés, sino que también demuestra el compromiso de la entidad con la gestión proactiva y responsable de estos.

GRÁFICA #25. PORCENTAJE DE ENTIDADES QUE REALIZAN ANUALMENTE UN INFORME SOBRE LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS Y LO DIVULGAN A SUS GRUPOS DE INTERÉS

FUENTE: ENCUESTA GLOBAL GIR | VALORES EN PORCENTAJE (%) POR CANTIDAD DE ENTIDADES



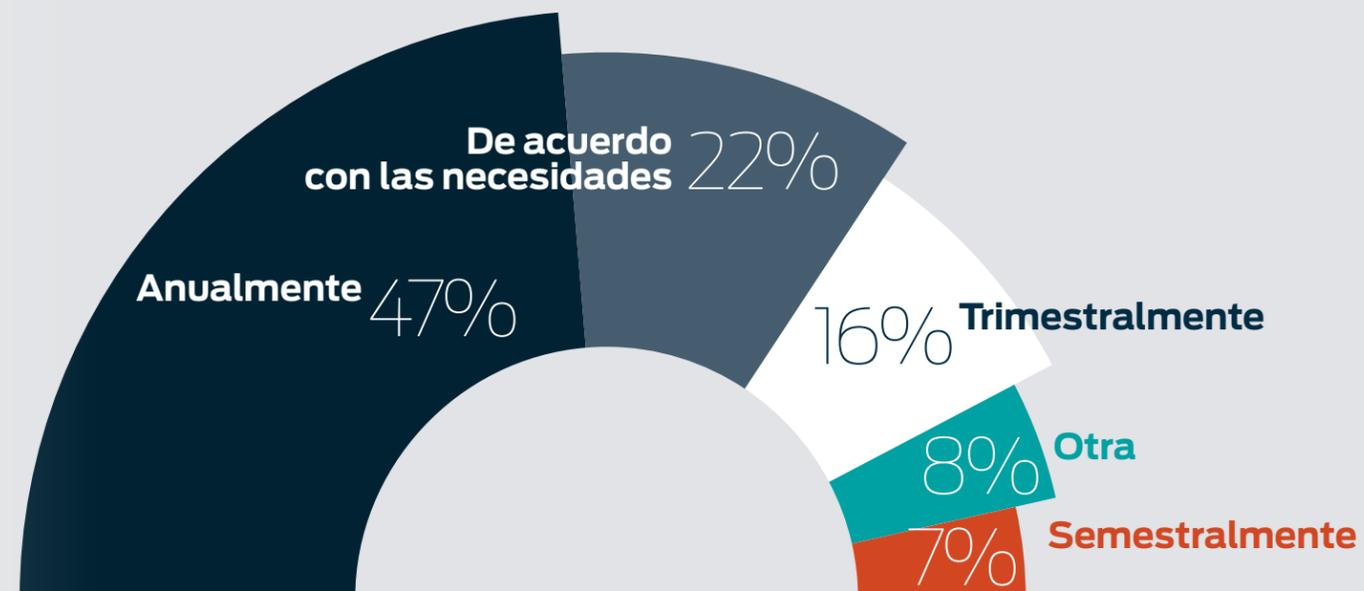
12. CAPACITACIONES

Cuarenta y cuatro (44) de las entidades encuestadas realizan capacitaciones a todo el personal, sirviendo como apoyo a la cultura de riesgos y en la concienciación de los colaboradores, a su vez, promueven el desarrollo general de las entidades. Invertir en el conocimiento y habilidades de las personas fomenta que todos estén alineados con los objetivos de la entidad, en términos de desempeño y gestión de riesgos.

Dentro de los beneficios de contar con un sistema de capacitaciones robusto dentro de las entidades, podemos citar los siguientes:

- » *Permiten que el personal adquiera nuevas habilidades y conocimientos necesarios para realizar su trabajo de manera más eficiente y efectiva, contribuyendo a un mejor rendimiento y productividad dentro de la entidad.*
- » *El personal que recibe oportunidades de desarrollo profesional tiende a estar más satisfecho y comprometido con su trabajo, lo que reduce la rotación de personal.*
- » *En un entorno financiero en constante evolución, las capacitaciones permiten a los/as colaboradores/as a adaptarse a nuevos procesos, tecnologías y metodologías.*
- » *Conciencia de los/as colaboradores/as sobre los riesgos potenciales, la importancia de gestionarlos adecuadamente y comunicarlos oportunamente.*
- » *Una entidad que invierte en capacitaciones en riesgos demuestra su compromiso con la prevención y la gestión proactiva de estos, creando una cultura donde todos los/as colaboradores/as se sienten responsables de la gestión y sostenibilidad de la organización.*

GRÁFICA #26. FRECUENCIA CON QUE SE REALIZAN CAPACITACIONES DE RIESGO A TODO EL PERSONAL
FUENTE: ENCUESTA GLOBAL GIR | VALORES EN PORCENTAJE (%) POR CANTIDAD DE ENTIDADES



GRÁFICA # 27. FRECUENCIA CON QUE SE REALIZAN CAPACITACIONES DE RIESGO AL PERSONAL GIR
FUENTE: ENCUESTA GLOBAL GIR | VALORES EN PORCENTAJE (%) POR CANTIDAD DE ENTIDADES

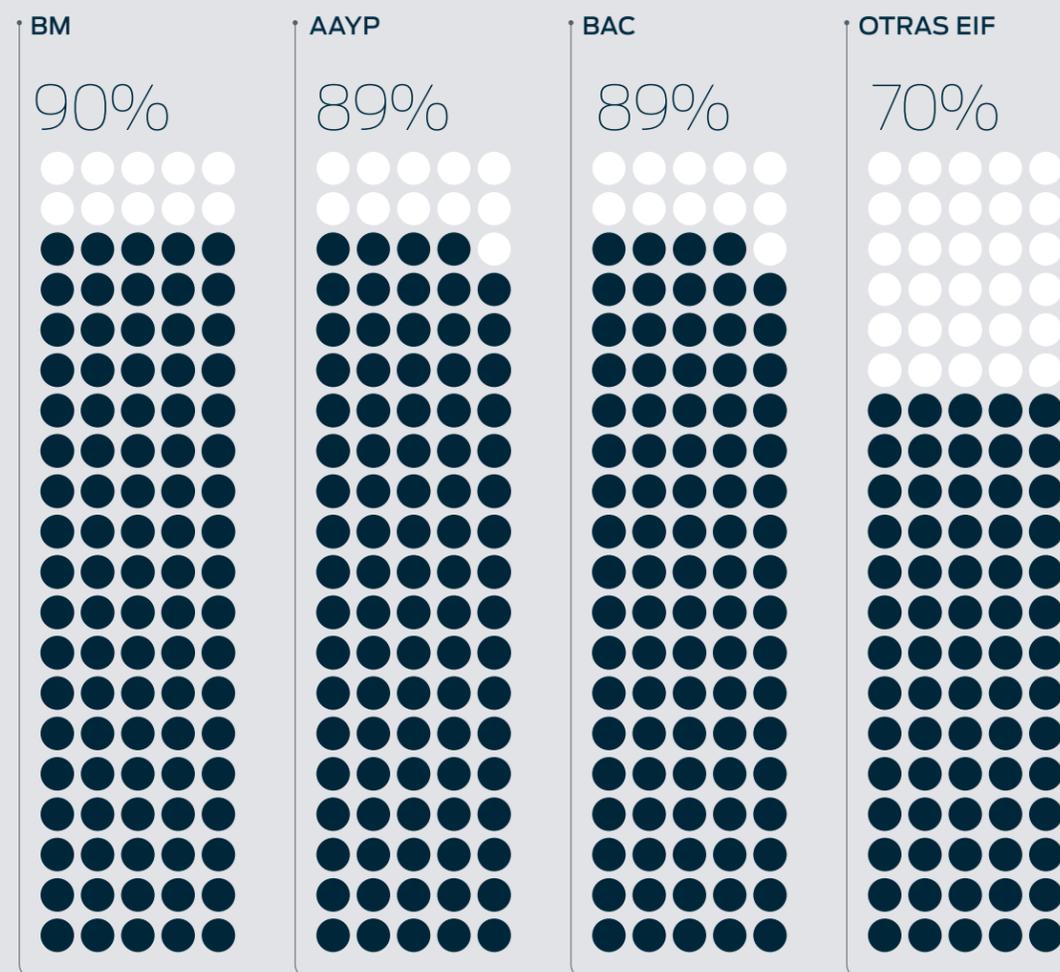


Capacitaciones en Gestión Integral de Riesgos o en riesgos específicos:

Basado en la encuesta realizada al personal y miembros del consejo, se obtuvo el resultado de que el 89 % de las personas encuestadas reciben por lo menos una capacitación anual en Gestión Integral de Riesgos o en algún riesgo específico.

Las entidades buscan anticiparse y mitigar posibles amenazas que pudieran afectar su operatividad y valor. En este sentido, la capacitación formal en gestión integral de riesgos, así como en riesgos específicos, se presenta como una estrategia para fortalecer la capacidad de las instituciones en identificar, evaluar y responder de manera efectiva a las amenazas que enfrentan.

GRÁFICA #28. PERSONAL QUE RECIBE CAPACITACIÓN GIR O DE RIESGOS ESPECÍFICOS ANUALMENTE POR TIPO DE ENTIDAD. FUENTE: ENCUESTA COLABORADORES GIR Y CONSEJO DE DIRECTORES | VALORES EN PORCENTAJE % POR CANTIDAD DE COLABORADORES.



*Otras EIF: corresponde a corporaciones de crédito y entidades públicas de intermediación financiera.

Como resultado a la encuesta realizada, se determinó que, por tipo de entidad, en promedio, cada colaborador/a perteneciente a las áreas de riesgos gestiona el equivalente a DOP 2,806.0 millones en activos, para el caso de la banca múltiple; DOP 2,524.7 millones en las asociaciones de ahorros y préstamos, DOP 727.3 millones en los bancos de ahorro y crédito, y DOP 2,011.2 millones para los otros tipos de EIF. Este indicador resalta la responsabilidad significativa que recae

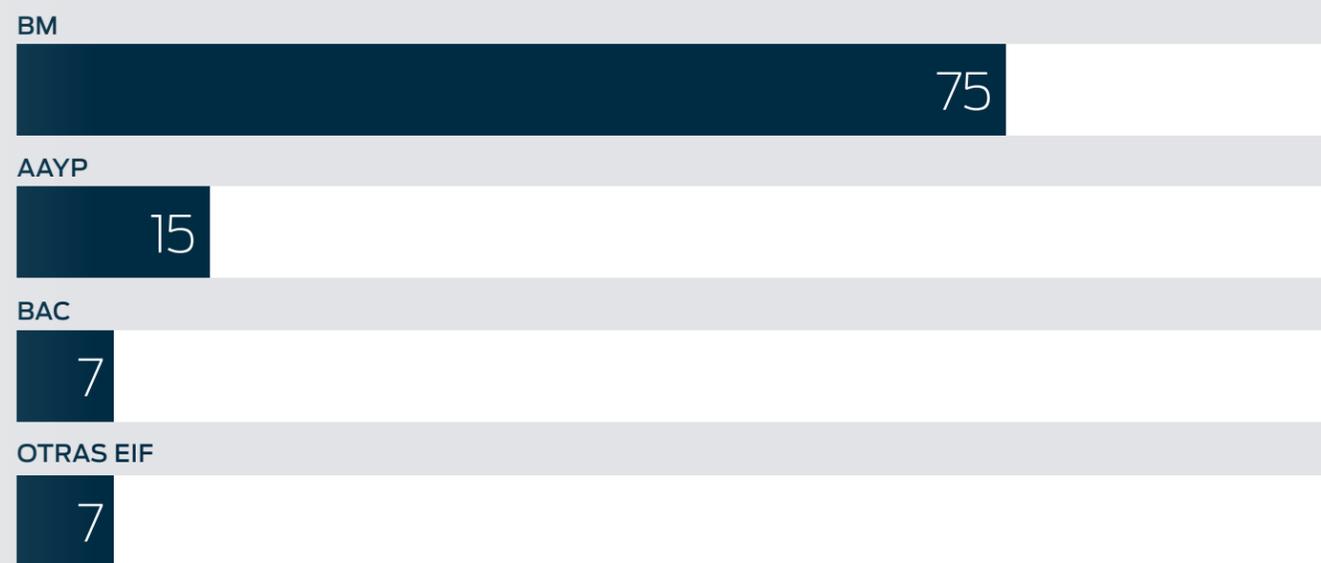
sobre estos profesionales en salvaguardar y optimizar los recursos de las entidades.

En promedio, en los bancos múltiples hay 75 colaboradores/as asignados a la Gestión Integral de Riesgos (GIR), mientras que en las asociaciones de ahorros y préstamos cuentan con un promedio de 15 colaboradores/as. Por su parte, los bancos de ahorro y crédito disponen de 7 colaboradores/as GIR, al igual que otras entidades de intermediación financiera (EIF).

En promedio, cada colaborador/a perteneciente a las áreas de riesgos gestiona en activos el equivalente a:

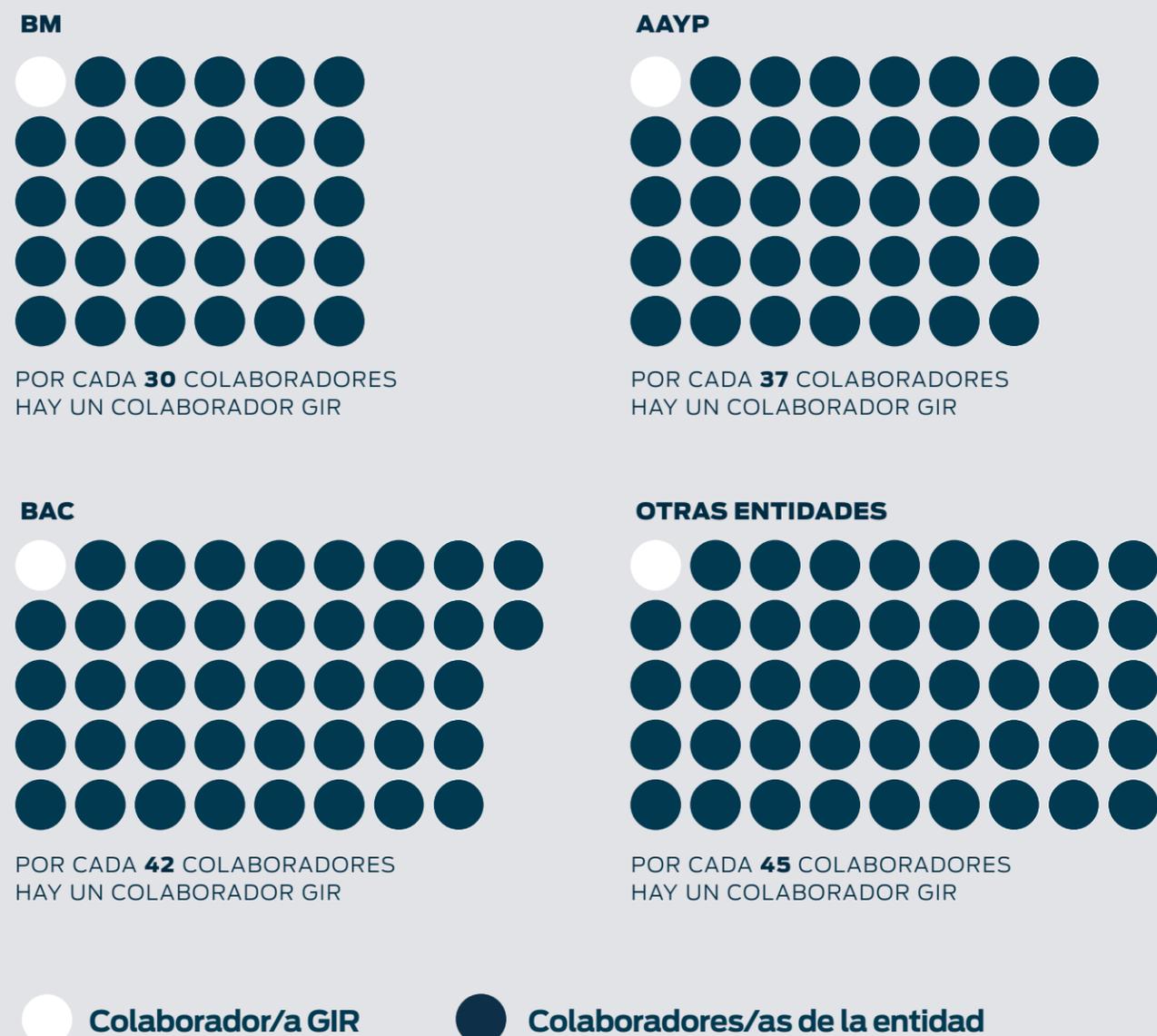
BM	DOP 2,806.0 millones
AAYP	DOP 2,524.7 millones
BAC	DOP 727.3 millones
Otros tipos de EIF	DOP 2,011.2 millones

GRÁFICA #29. CANTIDAD PROMEDIO DE COLABORADORES GIR POR TIPO DE ENTIDAD FUENTE: ENCUESTA COLABORADORES GIR Y CONSEJO DE DIRECTORES | VALORES EN NÚMERO DE COLABORADORES.



Se resalta que, en promedio, por cada 32 colaboradores/as, en las entidades hay un colaborador/a GIR.

GRÁFICA 30. CANTIDAD DE COLABORADORES/AS DE LA ENTIDAD POR COLABORADOR/A GIR
FUENTE: ENCUESTA COLABORADORES/AS GIR Y CONSEJO DE DIRECTORES | VALORES EN NÚMERO DE COLABORADORES.



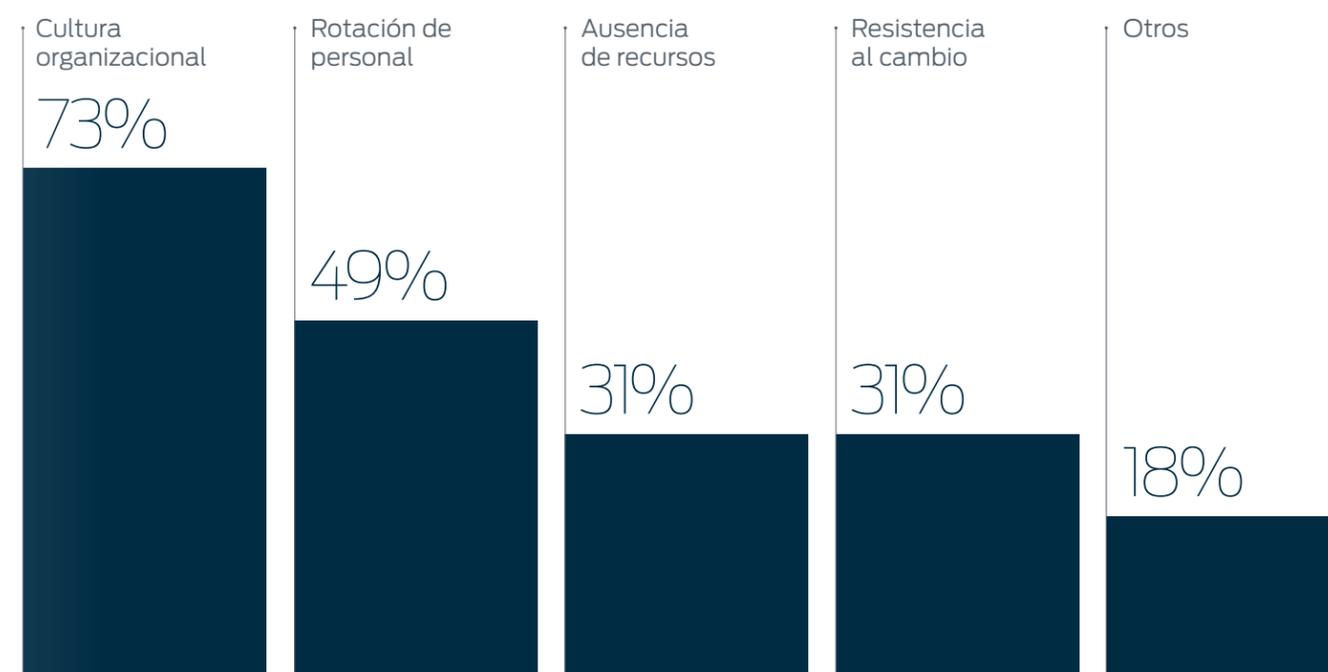
*Otras EIF: corresponde a corporaciones de crédito y entidades públicas de intermediación financiera.

13. PRINCIPALES RETOS O DESAFÍOS PARA LA SENSIBILIZACIÓN SOBRE LA GESTIÓN DE RIESGOS DENTRO DE LA ENTIDAD

El objetivo de la gestión de riesgos es proteger a la organización de los peligros inherentes a los que se expone. La finalidad es disminuir su impacto y precisar cuáles están dispuestos a tolerar, debido a que representan una oportunidad para la entidad. Tomar y gestionar riesgos debe formar parte del negocio cotidiano de las entidades reguladas.

En la actualidad, las EIF presentan retos importantes para sensibilizar sobre la gestión de riesgos en sus funciones diarias. La cultura organizacional y la rotación de personal son los desafíos que las entidades encuestadas indican poseen mayor impacto.

GRÁFICA #31. RETOS Y DESAFÍOS PARA LA SENSIBILIZACIÓN EN GESTIÓN DE RIESGOS
FUENTE: ENCUESTA GLOBAL GIR | VALORES EN PORCENTAJE (%) POR CANTIDAD DE ENTIDADES



En ese mismo orden, las EIF hacen hincapié en otros desafíos y retos que les impiden tener una mayor sensibilización sobre la gestión de los riesgos en la organización. Entre los principales se encuentran:

- » *Constantes cambios regulatorios.*
- » *Crecimiento persistente de las EIF.*
- » *Aparición de riesgos emergentes.*
- » *Alinear el cumplimiento con el apetito de riesgos.*

En esencia, es importante que las planificaciones de sensibilización de las EIF estén enfocadas en las buenas prácticas internacionales, como son ISO 31000, COSO ERM, NIST, entre otras. Estas guías generan motivación a la adaptación de los cambios normativos y promueven nuevas prioridades de gestión integral de riesgos que pueden surgir de los distintos escenarios financieros y macroeconómicos.

14. INICIATIVAS Y MEJORAS EN LA GESTIÓN DE RIESGOS

Las EIF cuentan con oportunidades significativas en materia de gestión de riesgos, tanto para la identificación y medición, como para el monitoreo y mitigación. Para hacer eficaz un proceso de administración de riesgos es necesario integrar ciertos pasos, entre los cuales se destacan:

- » *Supervisión activa por parte del Consejo y la Alta Gerencia.*
- » *Desarrollo de políticas, procedimientos y límites adecuados.*
- » *Medición y monitoreo de riesgos y sistemas de controles de gestión que vayan conforme al tamaño y la naturaleza de la entidad.*
- » *Evaluación continua del perfil de riesgos y de las estrategias de negocios.*
- » *Clara definición de apetito, tolerancia y capacidad de riesgos, ampliamente conocidos a través de la entidad.*
- » *Auditorías y controles internos integrales.*

Asociado a lo anterior, el levantamiento realizado obtuvo el siguiente resultado sobre las iniciativas y mejoras para la gestión de riesgos:

GRÁFICA #32. **PRINCIPALES 8 INICIATIVAS Y MEJORAS EN LA GESTIÓN DE RIESGOS**
FUENTE: ENCUESTA GLOBAL GIR | VALORES EXPRESADOS EN CANTIDAD DE ENTIDADES

CAPACITAR EN GESTIÓN DE RIESGOS

41

MEDIR Y MEJORAR LA CULTURA DE RIESGOS

34

ROBUSTECER EL APETITO DE RIESGO POR TIPOLOGÍA DE RIESGOS

26

CAPACITAR AL CONSEJO DE DIRECTORES O ADMINISTRACIÓN EN GESTIÓN DE RIESGOS

26

ADECUAR LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN DE RIESGOS

24

IMPLEMENTAR UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN DE RIESGOS

23

IDENTIFICAR Y DOCUMENTAR LOS RIESGOS CRÍTICOS O MATERIALES

22

AUTOMATIZAR LOS INDICADORES CLAVES DE RIESGOS (KRIS)

21

Dentro de las iniciativas que las entidades darán mayor enfoque y empeño en desarrollar, se destacan las siguientes:

- » *El 93 % de las entidades estarán aplicando nuevas capacitaciones en gestión de riesgos.*
- » *El 77 % de las EIF realizarán mediciones y mejoras en la cultura de riesgo.*
- » *El 59 % trabajará en robustecer el apetito de riesgo por tipología de riesgos.*

15. CAPITAL HUMANO

El capital humano es un reto que también está presente en las entidades del sistema financiero por las limitaciones existentes, como la falta de personal, y en la mayoría de los casos, la falta de personal formado para involucrarse en esta actividad, generando así una importante inversión en asesorías y

capacitaciones, con fines de poder cubrir las brechas y alcanzar los objetivos planteados.

Por mucho que el negocio bancario se esté digitalizando y automatizando, los encargados de riesgo ven el talento como tema fundamental para el éxito futuro y lograr una buena gestión de manera integral.

GRÁFICA #33. RETOS EN LA RETENCIÓN DE CAPITAL HUMANO

FUENTE: ENCUESTA GLOBAL GIR | VALORES EXPRESADOS EN CANTIDAD DE EIF



Las EIF identifican la falta de recursos capacitados como la principal brecha que enfrentan. Además, el 47 % de las entidades señala que la atracción de talento también representa un desafío significativo para mantener su capital humano. Este problema está es-

trechamente relacionado con la competitividad de las remuneraciones que las entidades ofrecen, las cuales varían según el tipo y tamaño de la entidad. En adición a los desafíos mencionados anteriormente, también resaltan los siguientes:

- » *Mayor competencia (nacional e internacional) para roles especializados.*
- » *No disponer de opciones de perfiles de donde escoger.*
- » *Carencia de escalas salariales y remuneraciones diferenciadas por ser áreas especializadas.*
- » *Falta de promoción para motivar al personal a alcanzar un próximo nivel.*
- » *No poder ofrecer beneficios colaterales a los colaboradores.*
- » *Poca disposición en permitir un formato de trabajo adaptado a las nuevas realidades (trabajo remoto).*
- » *Alta rotación de talentos entre entidades y poca capacitación continua del personal entrante.*

Se requiere que la organización contemple los recursos necesarios para el sistema de gestión, y así crear protección frente a eventos inesperados que desencadenen un impacto negativo. Conformar un equipo robusto de gestión de riesgos es una ta-

rea en la que el Consejo y la Alta Gerencia debe involucrarse y asesorarse, debido a que este equipo debe cumplir con características específicas en su formación y experiencia para poder desempeñar el cargo de manera eficaz.

Otros temas de gestión de riesgos



16. PLANIFICACIÓN DE CAPITAL

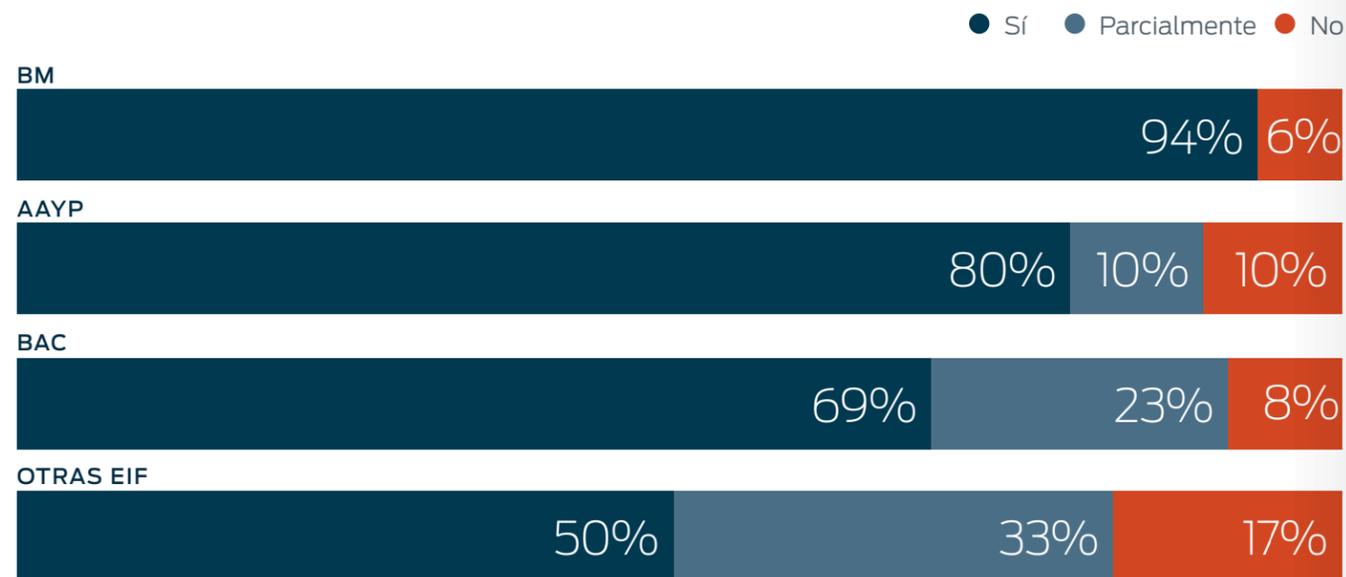
La planificación de capital debe considerarse dentro de la gestión financiera de cualquier entidad. Implica la asignación estratégica de recursos para garantizar la estabilidad, el crecimiento y la capacidad de la entidad para resistir riesgos imprevistos a largo plazo. Uno de los componentes principales es cumplir con los requisitos de capital basados en el riesgo, que sirven como marco regulatorio para evaluar y gestionar los riesgos financieros que enfrenta la entidad.

EN VIRTUD DE LO ANTERIOR, LA PLANIFICACIÓN DE CAPITAL CONTRIBUYE A MANTENER UNA BASE SÓLIDA FRENTE A FLUCTUACIONES DEL MERCADO Y EVENTOS IMPREVISTOS.

LAS EIF CONSIDERAN LA PLANIFICACIÓN DE CAPITAL COMO ELEMENTO IMPORTANTE EN LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS, RESULTANDO ESTO EN QUE, EL 77.8 % (35) DE LAS ENTIDADES LA LLEVAN A CABO ANUALMENTE PARA HACER FRENTE A LOS RIESGOS INHERENTES DEL NEGOCIO A LOS CUALES SE VEN EXPUESTAS, MIENTRAS QUE EL 22.2 % RESTANTE (10 ENTIDADES) NO LA REALIZAN O LA REALIZAN DE MANERA PARCIAL.

GRÁFICA #34. PROPORCIÓN DE EIF GESTIONADOS POR ENTIDADES QUE CONSIDERAN LA PLANIFICACIÓN DE CAPITAL EN LA GESTIÓN DE RIESGOS

FUENTE: ENCUESTA GLOBAL GIR | VALORES EN PORCENTAJES DE ENTIDADES



*Otras EIF: corresponde a corporaciones de crédito y entidades públicas de intermediación financiera.

17. RIESGOS QUE SE DEBEN FORTALECER

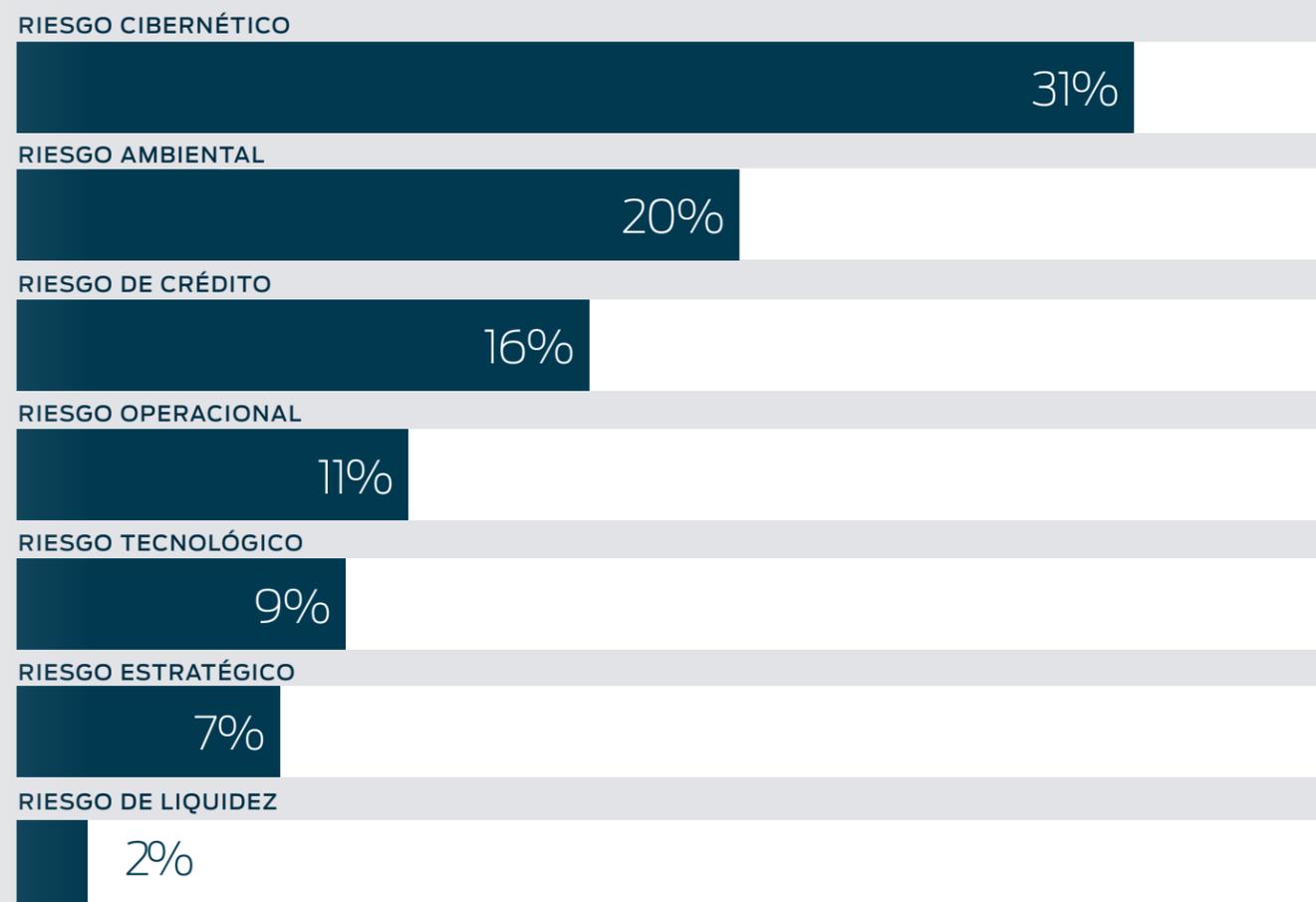
La gestión de riesgos en la banca ha presentado una transformación importante en la última década y el ritmo de estos cambios no muestra signos de desaceleración. Las entidades financieras han desarrollado una mayor comprensión de las amenazas que enfrenta el sector, y a medida que surgen nuevos riesgos, deberán adaptarse conti-

nuamente a estos cambios. Cada entidad tiene particularidades que determinan sus áreas de riesgo prioritarias.

En este sentido, las EIF han evaluado y externado los riesgos que deben solidificar y dar mayor importancia, producto de las oportunidades de mejora que presentan. Entre estos se destacan los siguientes:

GRÁFICA #35. RIESGOS PARA FORTALECER

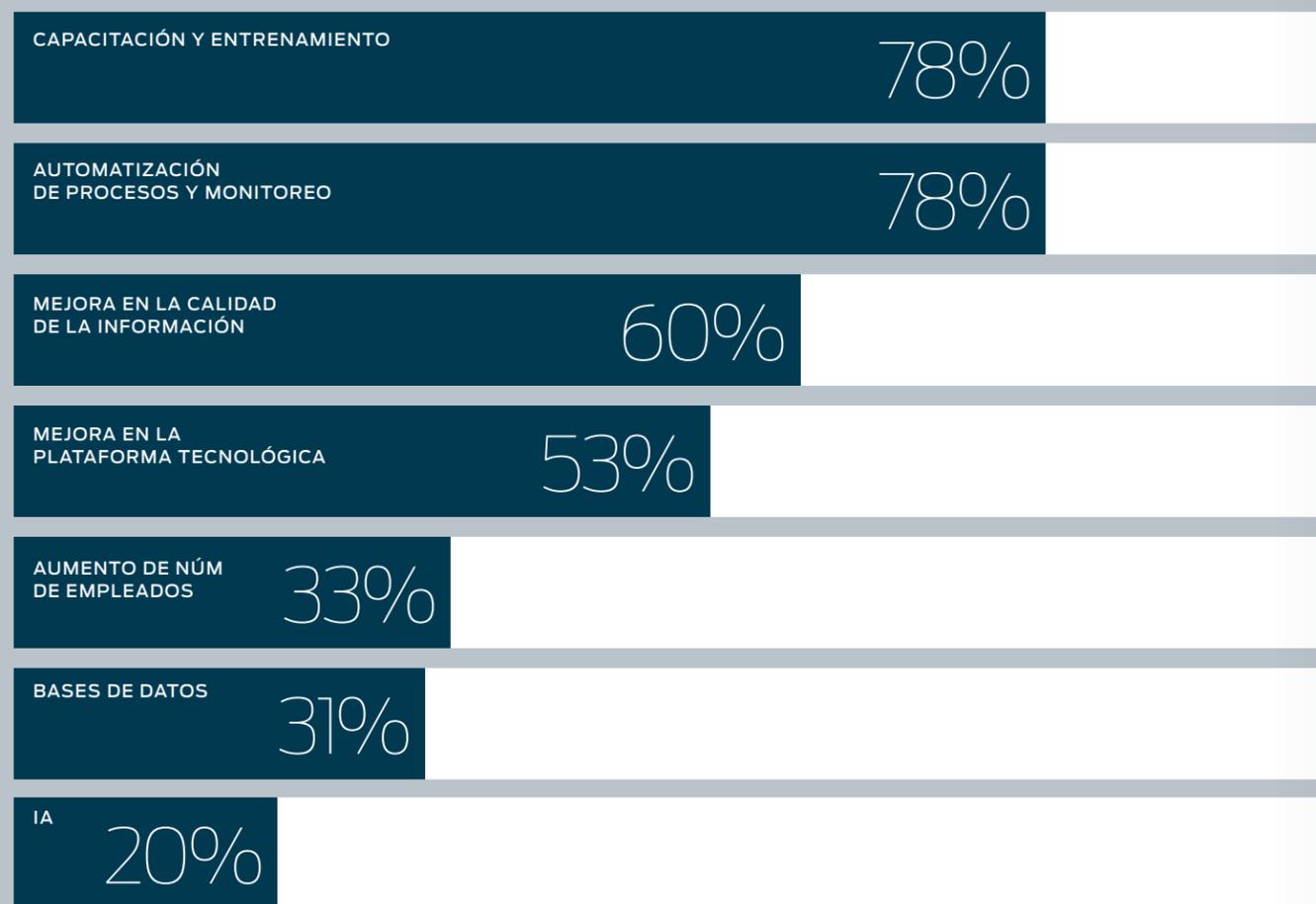
FUENTE: ENCUESTA GLOBAL GIR | VALORES EXPRESADOS EN PORCENTAJES DE ENTIDADES



De las 45 entidades consultadas, el 51 % considera que los riesgos que deben fortalecerse son el riesgo cibernético y el riesgo ambiental. Entre estas, 14 entidades estiman que el cibernético es actualmente el más crítico, de cara a la relevancia que tiene la protección de los sistemas de información; mientras que 9 entidades señalan la necesidad de potenciar la gestión del riesgo ambiental.

Además, las EIF subrayan la importancia de la inversión en el área de gestión integral de riesgos, identificando diversas oportunidades de mejora. Entre las prioridades de inversión mencionadas, se encuentran:

GRÁFICA #36. **NECESIDAD DE INVERSIÓN EN LA GESTIÓN DE RIESGO**
FUENTE: ENCUESTA GLOBAL GIR | VALORES EXPRESADOS EN PORCENTAJES (%) DE LA CANTIDAD DE ENTIDADES

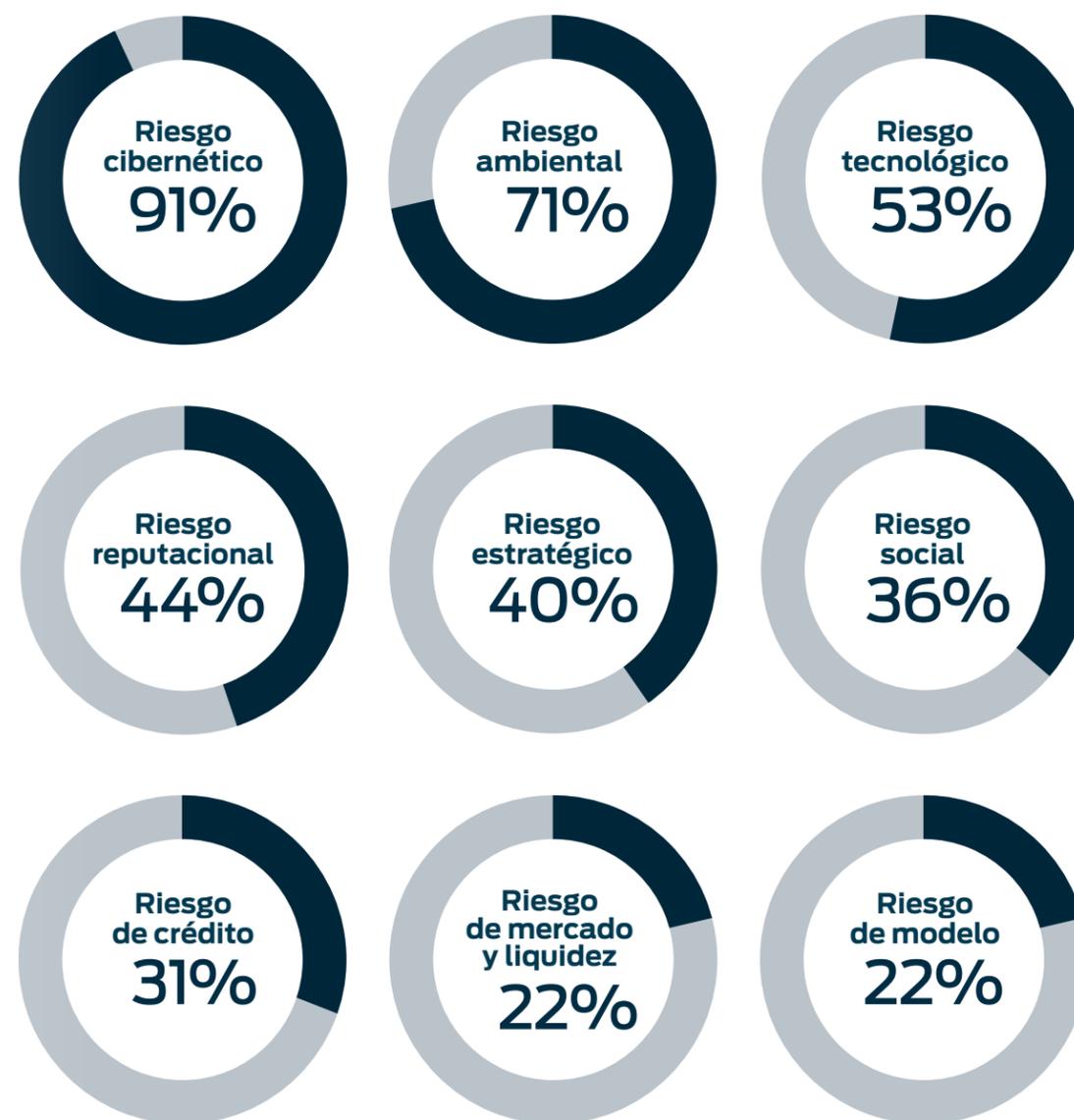


Con el fin de seguir mejorando en la gestión de riesgos, las EIF recurren a servicios de asesoría. Del total de entidades encuestadas, 26 EIF utilizan estos servicios para proyectos especiales, mientras que 10 entidades no los emplea en la gestión de riesgos, y 9 entidades los utilizan de manera continua.

18. RIESGOS QUE RESULTARÁN DE MAYOR IMPORTANCIA EN LOS PRÓXIMOS DOS (2) AÑOS

PRODUCTO DE LOS AVANCES QUE HA EXPERIMENTADO EL MERCADO FINANCIERO, LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS Y LOS CAMBIOS NORMATIVOS A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL, LAS ENTIDADES ESTÁN DANDO MAYOR IMPORTANCIA A OTROS RIESGOS QUE ANTERIORMENTE NO ERAN CONSIDERADOS DE GRAN IMPACTO.

GRÁFICA #37. **RIESGOS DE MAYOR IMPORTANCIA**
FUENTE: ENCUESTA GLOBAL GIR | VALORES EXPRESADOS EN PORCENTAJE (%) DE CANTIDAD DE ENTIDADES



En los resultados de la encuesta, se demuestra que el riesgo cibernético es visto como una prioridad en los próximos años. Es inherente en las distintas líneas de negocio, en las operaciones diarias, en los proveedores y prestadores de servicios de los que cada día dependen más las entidades.

Al igual que otros riesgos no financieros, el cibernético causa mayor preocupación por la complejidad que amerita poder ver y administrar todas las vulnerabilidades, particularmente aquellas asociadas a terceros.

De las 45 entidades encuestadas en 2024, 32 de estas valoran que el riesgo ambiental será otro factor para considerar en la gestión futura, en comparación con las 25 entidades que estimaron este riesgo en 2023. Es probable que este aumento de atención sea producto de las nuevas regulaciones y publicaciones medioambientales que están entrando en vigor, como es el caso de la Taxonomía Verde de la República Dominicana, así como los pilotos que desarrolló la Superintendencia de Bancos durante el 2024, asociados a la implementación de la gestión de riesgos ASG y climáticos y de la Taxonomía Verde.

Hay marcadas diferencias entre el riesgo social y ambiental y el riesgo climático, contando cada uno con sus particularidades. Por un lado, el **riesgo social y ambiental** es definido como la posibilidad de que la entidad incurra en pérdidas por los impactos ambientales y sociales negativos, ocasionados ante el otorgamiento de créditos para el financiamiento de proyectos; así como por actividades provenientes del entorno en el cual se desenvuelve, afectando en forma significativa el sistema económico, social o ambiental.

Mientras que el **riesgo climático** se define como el actual o posible impacto negativo que puede surgir del cambio climático o de los esfuerzos por mitigarlo. Estos impactos incluyen las consecuencias económicas y financieras en una entidad, y los riesgos pueden clasificarse en físicos o de transición.

En los próximos años, se espera que estos riesgos tengan un efecto cada vez más significativo en diversos sectores y regiones. Las entidades enfrentarán mayores presiones para abordar estos riesgos en sus operaciones, ya que los consumidores, inversionistas y reguladores demandarán más transparencia y responsabilidad.

Según el Foro Económico Mundial y su ranking de riesgos globales, estiman que 5 de los 10 principales riesgos que se estarán abordando en los próximos 10 años, se encuentran relacionados a los temas ambientales y climáticos.

CATEGORIAS DE RIESGO	DOS AÑOS	DIEZ AÑOS
Económico	1º Desinformación	1º Fenómenos meteorológicos extremos
Medioambiental	2º Fenómenos meteorológicos extremos	2º Cambio crítico en los sistemas terrestres
Geopolítico	3º Polarización social	3º Pérdida de biodiversidad y colapso de ecosistemas
Social	4º Inseguridad cibernética	4º Escasez de recursos naturales
Tecnológico	5º Conflictos armados	5º Desinformación
	6º Falta de oportunidades económicas	6º Resultados adversos de las tecnologías de IA
	7º Inflación	7º Migración involuntaria
	8º Migración involuntaria	8º Inseguridad cibernética
	9º Recesión económica	9º Polarización social
	10º Contaminación	10º Contaminación

Las EIF expresan la siguiente valoración sobre los riesgos que estarían aumentando su relevancia en los próximos dos años:

- » *Los avances tecnológicos y la utilización de canales digitales representan un crecimiento para las EIF. En la medida que estas aumenten su participación, y de no tomar las medidas adecuadas y en el tiempo oportuno, se verán más expuestas a los ataques o delitos cibernéticos.*
- » *La dependencia cada vez mayor de la tecnología, la adopción de estrategias de digitalización y desarrollo de nuevos canales no presenciales basados en tecnología, exponen continuamente a fallas de los sistemas, riesgos de obsolescencia y de uso no adecuado de equipos, iniciativas de transformación digital, onboarding digital - importancia de canales electrónicos en la relación con los clientes, rápidos cambios tecnológicos y posible impacto de eventos cibernéticos.*



- » *Naturaleza crítica de los datos y sistemas que manejan las entidades financieras. En la medida que la tecnología avanza y las operaciones financieras se digitalizan, también aumentan las amenazas cibernéticas.*
- » *La dependencia de modelos para la toma de decisiones es cada vez mayor y su riesgo implícito es alto.*
- » *Cambio climático, tensiones sociales, dependencia tecnológica, sofisticación de ciberataques.*
- » *El avance en las operaciones de la banca en línea ha incrementado los riesgos asociados a estos procesos. Por consiguiente, se deben calibrar los modelos de manera continua.*
- » *La disrupción tecnológica y el cambio climático obligarán a las entidades a incurrir en grandes inversiones de hardware, software y personal altamente calificado para hacer frente a los riesgos emergentes de la referida índole.*

Esto coincide con la edición 2024 de "Chief Risk Officers Outlook" del World Economic Forum, la cual menciona que el 71 % de los directores de riesgos encuestados anticipa que el riesgo cibernético y la actividad criminal tendrán un impacto severo en sus

organizaciones. Las crecientes amenazas, como la inteligencia artificial generativa, está facilitando la propagación de crímenes cibernéticos, lo que representa un desafío constante para la resiliencia cibernética en un contexto geopolítico incierto.

Toma de decisiones significativas en la entidad considerando los riesgos involucrados

Del total de colaboradores/as y miembros del consejo encuestados/as, un 18.6 % (250) forma parte del Comité GIR (CGIR), de los cuales 140 pertenecen a bancos múltiples, 52 a bancos de ahorro y crédito, 43 a asociaciones de ahorros y préstamos y 15 a corporaciones de crédito y entidades públicas de intermediación financiera. El 97 % de los colaboradores/as participantes en el referido comité, validan que los riesgos son analizados y evaluados con el fin de crear planes estratégicos y de negocio basados en dichos análisis, además de identificar los riesgos y recomendar mitigantes.

Sin embargo, un porcentaje minoritario (3 %) de los participantes opina que estas decisiones no siempre se alinean con la es-

trategia de la entidad, señalando oportunidades a nivel de cultura y conocimientos de la gestión de riesgos dentro de la entidad, destacando que el gobierno corporativo con enfoque a riesgo juega un papel preponderante en la estabilidad del sistema financiero, por lo que algunas entidades han visto la oportunidad de desarrollar estrategias para el cierre de brechas.

Más del 50 % de los colaboradores/as que participan en el comité GIR consideran que los temas de riesgos de ciberseguridad y tecnológicos deben ser los más relevantes para la función de riesgos en los próximos años, de la mano con riesgos emergentes, como el reputacional, ambiental y social.

Evaluación del Marco de Gestión Integral de Riesgos



19. METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL MARCO DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

Para evaluar el marco de la gestión de riesgos de las EIF, se realizó un cuestionario de 156 preguntas, completado por las 45 entidades del sistema financiero nacional. Estas preguntas se agruparon en cuatro categorías principales:

A. GOBIERNO Y ASPECTOS GENERALES:

Esta categoría, con mayor ponderación, se enfoca en evaluar la estructura de gobernanza y los aspectos generales de la gestión de riesgos. Entre los temas que abarca se incluyen:

- » ***Apetito global de riesgo de la entidad.***
- » ***Modelo de gestión del riesgo.***
- » ***Unidades especializadas en la gestión de riesgos.***
- » ***Papel del Consejo de administración en la supervisión y dirección de la gestión de riesgos.***
- » ***Políticas y procedimientos relacionados con la gestión integral de riesgos.***

B. PROCESOS Y HERRAMIENTAS:

En esta categoría se analizan los procesos y herramientas empleadas por las entidades para gestionar los riesgos. Esto incluye:

- » ***Métodos y herramientas utilizadas para el monitoreo de los indicadores claves de riesgo.***
- » ***Evaluación de la efectividad de dichas herramientas y procesos.***

C. PERSONAS:

Se valora el capital humano relacionado con la gestión de riesgos. Los aspectos evaluados incluyen:

- » ***Capacitación en riesgos para el personal de la entidad.***
- » ***Implementación y fomento de una cultura de riesgos dentro de la organización.***
- » ***Consideraciones de los grupos de interés.***

D. OTROS TEMAS DE GESTIÓN DE RIESGOS.

Esta categoría agrupa aspectos adicionales asociados a la gestión integral de riesgos que, dada su relevancia, se consideran dentro de su sistema global. Por ejemplo:

- » ***Percepción y visión de las entidades.***
- » ***Temas emergentes o nuevos riesgos no contemplados de manera tradicional.***

Para la evaluación del Marco de Gestión Integral de Riesgos, el cuestionario fue segmentado en ocho temas: Generales de Riesgo, Herramientas, Políticas y Procedimientos, Procesos GIR, Cultura de Riesgo, Consejo de administración, Visión y Otros temas de gestión de riesgos.

Adicionalmente, fueron considerados los siguientes criterios:

- » ***Evaluación de juicio experto por parte de la SB, referente a la gestión de riesgos;***
- » ***Políticas y procedimientos de las EIF en materia de riesgos;***
- » ***Reporte “GI01 – Certificación Resolución del Consejo de Gestión Integral de Riesgos”, en la cual, junto a sus anexos, se desglosa el informe sobre la Gestión Integral de Riesgos de cada año, el Marco de Gestión Integral de Riesgos y la Declaración de Apetito de Riesgo.***

Para la base metodológica, se tomó como referencia el **Primer estudio del nivel de madurez de la Gestión de Riesgos**¹, elaborado por Deloitte; la **12ª encuesta anual sobre la gestión de riesgos bancarios globales**² realizada por Ernst & Young (EY), junto con el Institute of International Finance (IIF); y la edición de **Chief Risk Officers Outlook 2024**³ del World Economic Forum, ajustando dichos estudios a las realidades del sistema financiero nacional.

Esta evaluación otorga mayor ponderación a preguntas críticas que determinan la solidez del marco de gestión integral de riesgos de las EIF. Entre los temas más relevantes evaluados, se incluye la existencia de un apetito global de riesgo claramente definido, la implementación de las tres líneas de defensa en la estructura de gestión y control, la presencia de una política integral, y la utilización de herramientas específicas.

20. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL MARCO DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS:

La Evaluación del Marco de Gestión Integral de Riesgos para el año 2024, destaca que, con una calificación máxima de 100 puntos, el sistema financiero alcanzó una calificación ponderada de 90.4 puntos.

Esta puntuación a nivel del sistema financiero se atribuye principalmente a los siguientes factores clave:

- » *Para 2024, el 89 % de las EIF cuentan con una unidad especializada en riesgo operacional, frente al 77 % del año anterior, destacando el enfoque de cuantificar riesgos por errores humanos, fallas e interrupciones y eventos externos.*
- » *En 2023, el 88.6 % de las entidades capacitaban en riesgos a todo el personal vs un 98 % en 2024 (44 de 45 entidades).*

1. Deloitte, Primer estudio del nivel de madurez de la Gestión de Riesgos, 2017.

2. Ernst & Young y Institute of International Finance, ¿Cómo los riesgos emergentes sitúan a las gerencias de riesgos en el centro del negocio financiero?, 2023.

3. World Economic Forum, Chief Risk Officers Outlook 2024, 2024.

- » *En 2023, el uso de herramientas para la gestión de riesgos fue del 82 % en monitoreo, 80 % en identificación y 61 % en mitigación; para 2024, estos aumentaron a 95 %, 84 % y 66 %, respectivamente.*
- » *Las EIF han demostrado avances significativos en la robustez de su gestión de riesgos, lo que refleja su compromiso y esfuerzo. Se destaca la adopción creciente de herramientas tecnológicas para identificar, monitorear y mitigar riesgos.*
- » *44 entidades cuentan con indicadores clave de riesgo parcialmente implementados, y 18 de ellas ya los han automatizado dentro de sus sistemas.*
- » *Se destacan avances en la gestión para cada uno de los riesgos, sin embargo, se señalan áreas a mejorar, como la medición de las concentraciones en sus distintas vertientes, así como análisis de correlaciones entre sectores.*

Los renglones que las EIF deben fortalecer en su gestión de riesgos se centran en los siguientes aspectos:

- » *Fortalecer los esfuerzos en el desarrollo e implementación de un plan integral para la cultura de riesgos. Para esto, 11 entidades del sistema financiero planean implementarlo en los próximos 12 meses.*
- » *Continuar incluyendo estándares para la definición de su modelo de gestión de riesgos. Adicionalmente, para proporcionar un enfoque más profundo y técnico en áreas críticas, se debe fomentar la creación de unidades especializadas.*
- » *Definir indicadores clave de riesgos (KRI) con un enfoque prospectivo, anticipando posibles escenarios futuros y riesgos emergentes.*
- » *Avanzar en la medición de las concentraciones en sus distintas vertientes, así como la realización de escenarios de estrés sectorial, análisis de correlaciones entre sectores y enfatizar la diversificación de cartera como estrategia para reducir el impacto de eventos adversos.*

Las EIF enfrentan importantes desafíos en la gestión de riesgos, que abarcan desde la identificación y medición, hasta el monitoreo y mitigación. Entre los aspectos más críticos se destacan:

- » *Supervisión más activa por parte del Consejo y la Alta Gerencia.*
- » *Desarrollo de políticas, procedimientos y límites adecuados.*
- » *Sistemas de control acorde al tamaño y naturaleza de la EIF.*
- » *Auditorías y controles internos integrales.*
- » *Evaluación constante del perfil de riesgos y de las estrategias de negocios.*
- » *Actualización continua de todo el personal de la entidad.*

Más allá de los desafíos, existen diversas iniciativas que pueden fortalecer y enriquecer la gestión de riesgos dentro de las EIF. Estas incluyen:

- » *Calibración de los modelos de pruebas de estrés y requerimiento de capital.*
- » *Automatizar reportería regulatoria relacionada a la gestión integral de riesgos.*
- » *Digitalizar el proceso de captura de eventos de riesgos materializados en las áreas.*
- » *Potenciar la gestión de riesgos de difícil cuantificación.*

A continuación, se presenta el ranking por tipo de entidad:

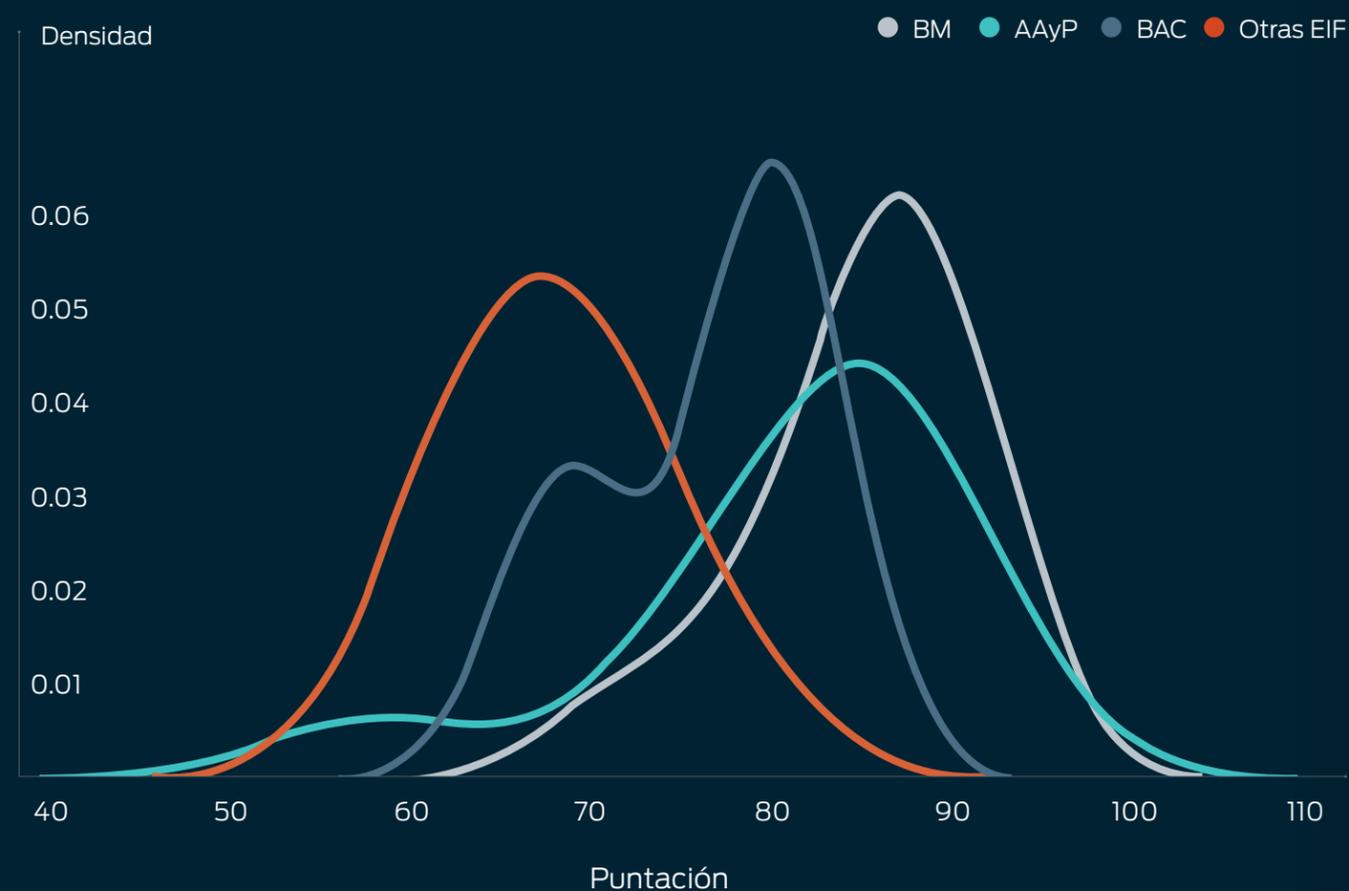
TABLA #2.1. **COMPARACIÓN DE CALIFICACIONES POR TIPO DE ENTIDAD**
FUENTE: EVALUACIÓN GLOBAL GIR | VALORES EN NÚMEROS | ORGANIZADO DE MAYOR A MENOR
POR PROMEDIO PONDERADO

	Promedio ponderado	Promedio simple	Desviación estándar	Mediana
<i>Bancos Múltiples</i>	91.2	86.9	6.5	88.1
<i>Asociaciones de Ahorros y Préstamos</i>	89.9	82.8	10.1	85.6
<i>Bancos de Ahorro y Crédito</i>	79.7	77.9	6.2	79.7
<i>Otras EIF</i>	64.6	69.0	5.4	68.7
Promedio del Sistema	90.4	81.0	9.2	82.8

Al visualizar la distribución de la puntuación por tipo de entidad, se obtiene el siguiente resultado:

GRÁFICA #38. **DISTRIBUCIÓN DE LA CALIFICACIÓN POR TIPO DE ENTIDAD.**

FUENTE: ENCUESTA GLOBAL GIR | VALORES EN PORCENTAJES DE ENTIDADES



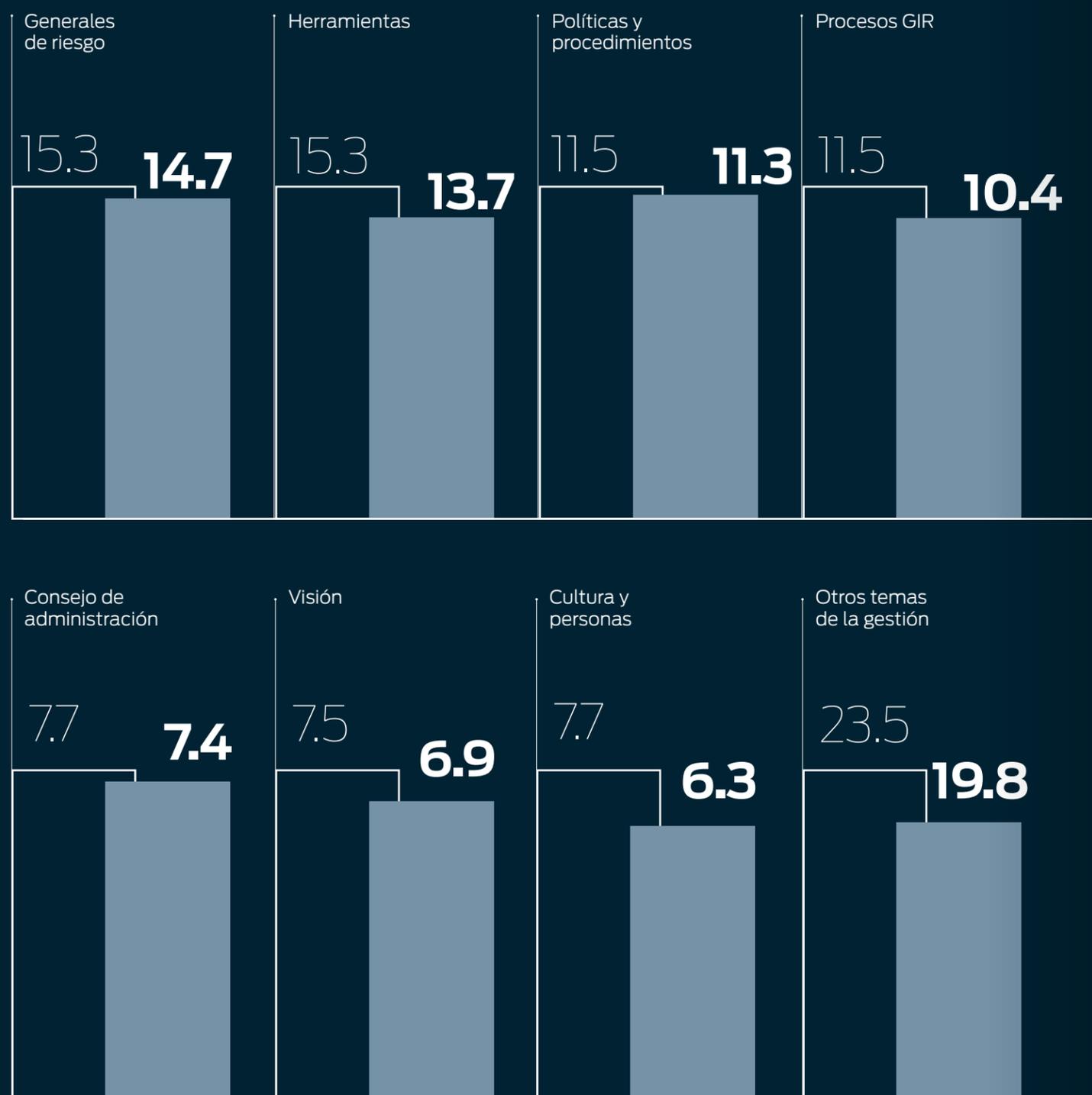
A continuación, se detallan los temas generales y su ponderación dentro del índice, así como la puntuación obtenida por las entidades que componen el sistema financiero:

TABLA #3. **PONDERACIÓN POR TEMA**

FUENTE: ENCUESTA GLOBAL GIR | VALORES EN NÚMEROS | ORGANIZADO DE MAYOR A MENOR POR PUNTUACIÓN PONDERADA OBTENIDA.

	Ponderación	Puntuación ponderada obtenida
<i>Generales de Riesgo</i>	15.3	14.7
<i>Herramientas</i>	15.3	13.7
<i>Políticas y procedimientos</i>	11.5	11.3
<i>Procesos GIR</i>	11.5	10.4
<i>Consejo de administración</i>	7.7	7.4
<i>Visión</i>	7.5	6.9
<i>Cultura y personas</i>	7.7	6.3
<i>Otros temas de la gestión</i>	23.5	19.8
	100.0	90.4

○ Ponderación ● Puntuación obtenida



Los temas generales de riesgo y herramientas tienen una mayor ponderación por su rol en la consolidación y sostenibilidad del modelo de gestión de riesgos, abarcando el apetito de riesgo, las unidades especializadas y el modelo de gestión; elementos que sostienen el enfoque estratégico y la eficiencia de la entidad. Por su parte, las herramientas contemplan la realización de pruebas de estrés, así como la elaboración de indicadores prospectivos y automatizados, asegurando una evaluación temprana y objetiva de los riesgos.

En contraste a lo anterior, temas como el proceso GIR, así como políticas y procedimientos tienen una ponderación menor pero significativa, ya que garantizan el adecuado funcionamiento del marco normativo y operativo de riesgos. Las políticas y procedimientos aseguran la alineación con los requisitos regulatorios y la evaluación integral. Mientras que, el proceso GIR evalúa la efectividad de las defensas a través de auditoría interna y la implementación de planes de acción ante incumplimientos.

Esta diferenciación en la ponderación de las primeras cuatro categorías refleja la necesidad de priorizar los componentes operativos y metodológicos, sin descuidar los elementos que sustentan la gobernanza, orientan la planificación estratégica y

fomentan la cultura organizacional; ejes indispensables de la gestión integral de riesgos.

En conclusión, los resultados obtenidos en la Evaluación del Marco de Gestión Integral de Riesgos para el año 2024, son un reflejo del compromiso y esfuerzo de las entidades de intermediación financiera en fortalecer su gestión integral de riesgos. Este avance no solo destaca la capacidad de adaptación y crecimiento de las entidades, sino que también sienta las bases para un sistema financiero resiliente. Es importante reconocer que cada paso dado hacia una gestión de riesgos madura contribuye a la estabilidad y confianza en el sistema financiero nacional.

Invitamos a todas las entidades de intermediación financiera a continuar impulsando este progreso, enfocándose en las áreas de mejora identificadas y seguir eficientizándose en las que ya cuentan con mayor avance. Este camino de progreso continuo no solo beneficiará a cada entidad individualmente, sino que también reforzará la integridad y robustez del sistema financiero, incluyendo a sus usuarios/as y público en general.

La iniciativa de realizar este tipo de estudios va alineada con el interés de la Superintendencia de Bancos de continuar fomentando la cultura y el control efectivo de los riesgos de forma integral, dentro de las entidades de intermediación financiera.

Bibliografía

- » *Deloitte. Primer estudio del nivel de madurez de la Gestión de Riesgos. 2023.*
- » *Ernst & Young; Institute of International Finance. ¿Cómo los riesgos emergentes sitúan a las gerencias de riesgos en el centro del negocio financiero? 12º Encuesta anual sobre la gestión de riesgos bancarios globales. Washington: IIF, 2023.*
- » *World Economic Forum. Chief Risk Officers Outlook 2024. Ginebra: World Economic Forum, 2024.*
- » *World Economic Forum. The Global Risks Report 2024. 19ª ed. Ginebra: World Economic Forum, 2024.*

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS
REPÚBLICA DOMINICANA

**EVALUACIÓN DEL MARCO DE GESTIÓN
INTEGRAL DE RIESGOS**

**SUBGERENCIA DE SUPERVISIÓN,
DEPARTAMENTO DE MONITOREO DE RIESGOS**

Autores: Laura Dotel, David Mejía.

Colaboradora: Marielena Mora.

Revisión técnica: José Guillermo López, Carlos Rijo, Stephanie Hernández,

Otras revisiones: Cesarina Reyes, Greisy Campsteyn,

Edgar Morrobert, Deydania White, Víctor Baldera, Dawilvi Peña.

Revisión editorial: Naivi Frías, María Isabel Lora.

Diseño y diagramación: Álvaro Chan, Iván Mercado.

©Superintendencia de Bancos de la República Dominicana.

Para más información o comentarios sobre el informe, dirigirse a:
comunicaciones@sb.gob.do



Atribución - No Comercial - Sin Derivadas CC BY-NC-ND: Permite compartir la obra, siempre que no se modifique y que no se utilice con fines comerciales.