

C O N G R E S O
**GESTIÓN
INTEGRAL
DE RIESGOS**



TEMAS ABORDADOS



Gestión de riesgos de terceros: Oportunidades y retos de la continua tercerización de servicios.



Blindaje en la era digital: Gestión estratégica del riesgo reputacional.



Gestión de Riesgos Ambientales y Sociales.



Panel: Inteligencia artificial en la gestión de riesgos



Resultados preliminares: Encuesta sobre gestión integral de riesgos.

GESTIÓN DE RIESGOS DE TERCEROS

Oportunidades y Retos de la continua
Tercerización de Servicios

ESTEBAN GUTIÉRREZ SOTO

Tercerización de Servicios - Outsourcing – Subcontratación – Contratación Delegada - Global Business Services (GBS) - Shared Services and Business Process Outsourcing (BPO)

“Se entiende por tercerización a la contratación de empresas para encargarse el desarrollo de una o más partes de la actividad principal del negocio contratante, a través de la provisión de obras o servicios vinculados o integrados a ella”

INCIDENTES DERIVADOS DE LA TERCERIZACIÓN DE SERVICIOS

Su última visita fue: Jueves 17 de Octubre de 2024 8:49:09 AM
Fecha y hora actual: Martes 22 de Octubre de 2024 7:07:14 AM

ESTEBAN GUTIERREZ SOTO

[Actualizar mis datos](#)

[Inicio](#) [Productos](#) [Transferencias](#) [Pagos](#) [Seguridad](#) [Documentos](#) [Solicitud de productos](#)

[Seguridad](#) / [Tarjetas](#) / **Apagar tarjetas**



Lo sentimos, tenemos inconvenientes con nuestros sistemas, nuestro equipo se encuentra trabajando para brindarte una solución. CODIGO:BC 720

Accesos rápidos

-  Transferencias a productos Bancolombia
-  Consultar y pagar facturas
-  Realizar avances
-  Bolsillos
-  Cambiar cuotas

The image shows a dual-screen workstation. The left screen displays a login window titled 'Inicio de Sesión' with the following fields:

```

Sistema . . . . . : MEDELLIN
Subsistema . . . . : EMLSBS07
Pantalla . . . . . : QPADEV03GV

Usuario . . . . . : MJPIBANEZ
Contraseña . . . . . :
Programa/Procedimiento . . . . :
Menu . . . . . :
Biblioteca Actual . . . . . :
    
```

Below the fields, there is a red highlighted message: 'Señor Colaborador: A partir de la fecha se restringe el uso de Sesión Alternativa (ALT+ Pet Sis+1)'. At the bottom of the screen, it says '(C) COPYRIGHT IBM CORP. 1980, 2013.' and shows a keyboard indicator '07/61'.

The right screen displays a financial report for '9CA. POTENCIAL OFC: VILLA/CIO' with CIU: 0000010 and date 1/03/17. The report includes a table of 'RIESGO (Saldos x 1000\$)' and 'RECIPROCIDADES (Promedios x 1000\$)'. The risk table shows:

	Vigente	Vencido	Total
Cr. ML	*****	*****	*****
Cr. ME	*****	*****	*****
CxC	*****	*****	*****
TDC	*****	*****	*****
Sbgir	*****	*****	*****
Acp.B	*****	*****	*****
Rem.Pen	*****	*****	*****
Cr.Hipot	*****	87,580	87,580
Total colocaciones	*****	87,580	87,580

The reciprocity table shows various metrics like ROE %, SVA, and Endeud. con Sector Financiero. At the bottom, there is a keyboard indicator '05/1'.



@erratic



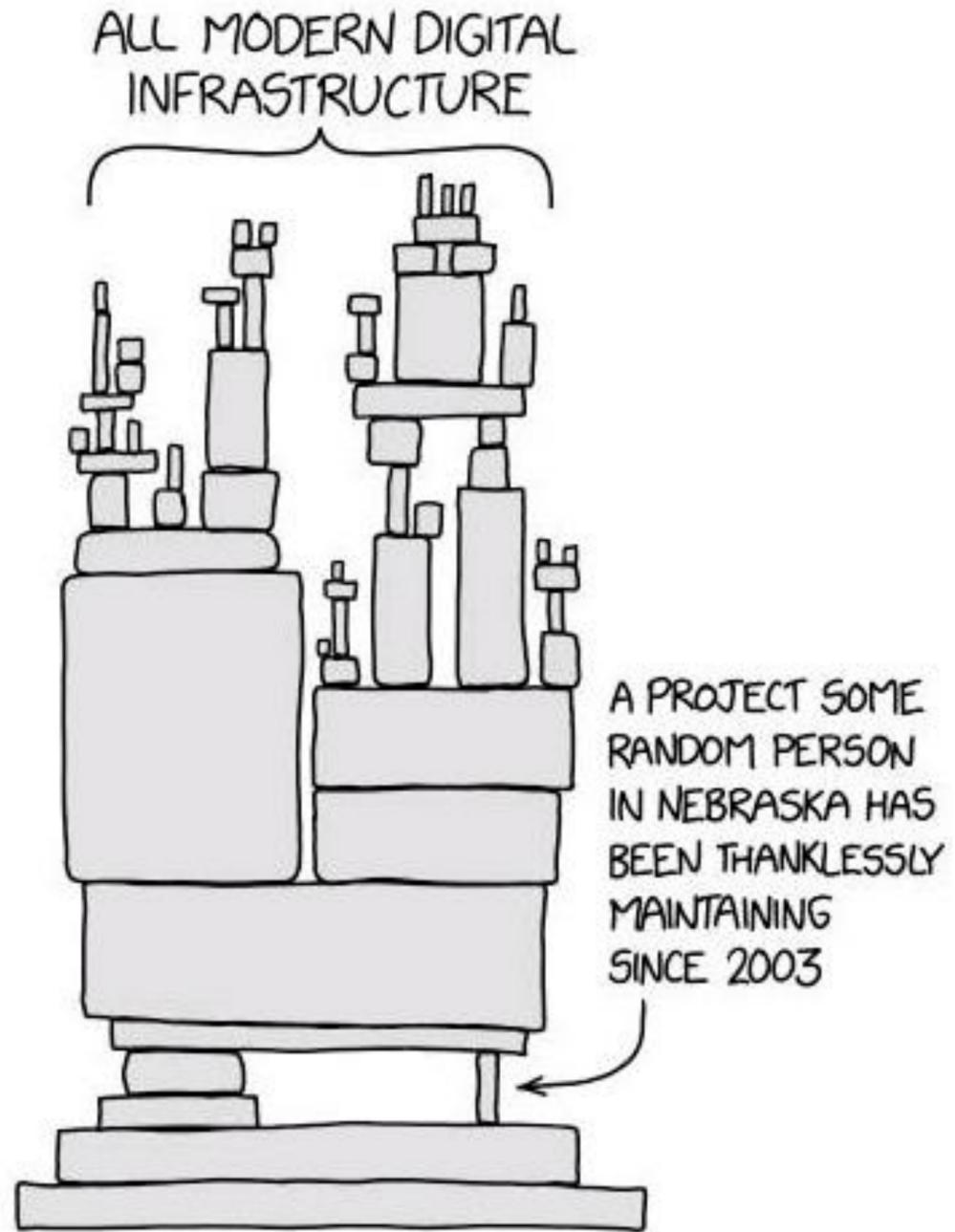
→ Una ex empleada de AWS obtuvo acceso a la nube de Capital One utilizando credenciales de acceso no autorizadas. Conocía la plataforma de AWS, por lo que pudo explotar un firewall mal configurado.

→ Información de más de 100 millones de personas en EE.UU y 6 millones en Canadá.

→ Conciliación derivada de una acción de grupo de USD\$190 millones.

→ Departamento del Tesoro impuso una multa de USD\$80 millones.

→ Impacto Reputacional.





LA AGENDA

1

Incidentes en la Tercerización

2

El trilema

3

Implicaciones de cambios en los modelos de negocio tercerizados

4

Ciclo de vida de los servicios tercerizados

5

Mitigación de Riesgos y regulación y supervisión

[ÍNDICE →](#)

TRILEMA EN EL ESCALAMIENTO DE NUEVAS INICIATIVAS DE NEGOCIO



IMPLICACIONES EN LOS CAMBIOS DE LOS MODELO DE NEGOCIO

MAIN

IBM i Main Menu

System:

Select one of the following:

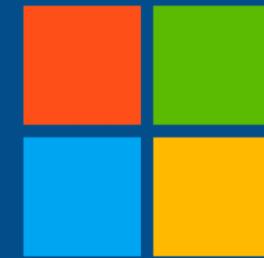
1. User tasks
2. Office tasks
3. General system tasks
4. Files, libraries, and folders
5. Programming
6. Communications
7. Define or change the system
8. Problem handling
9. Display a menu
10. Information Assistant options
11. IBM i Access tasks

90. Sign off

Selection or command

==>

F3=Exit F4=Prompt F9=Retrieve F12=Cancel F13=Information Assistant
F23=Set initial menu

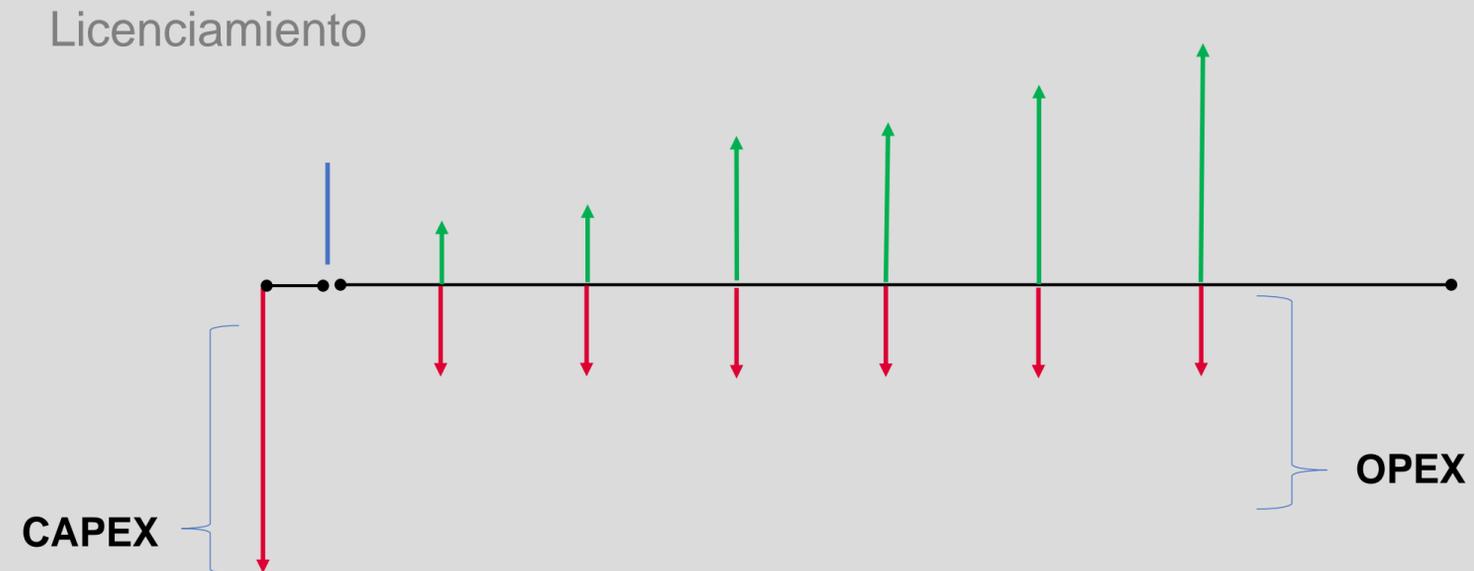


Microsoft 365

LOS MODELOS SAAS E IAAS PERMITEN UNA MAYOR COMPETENCIA

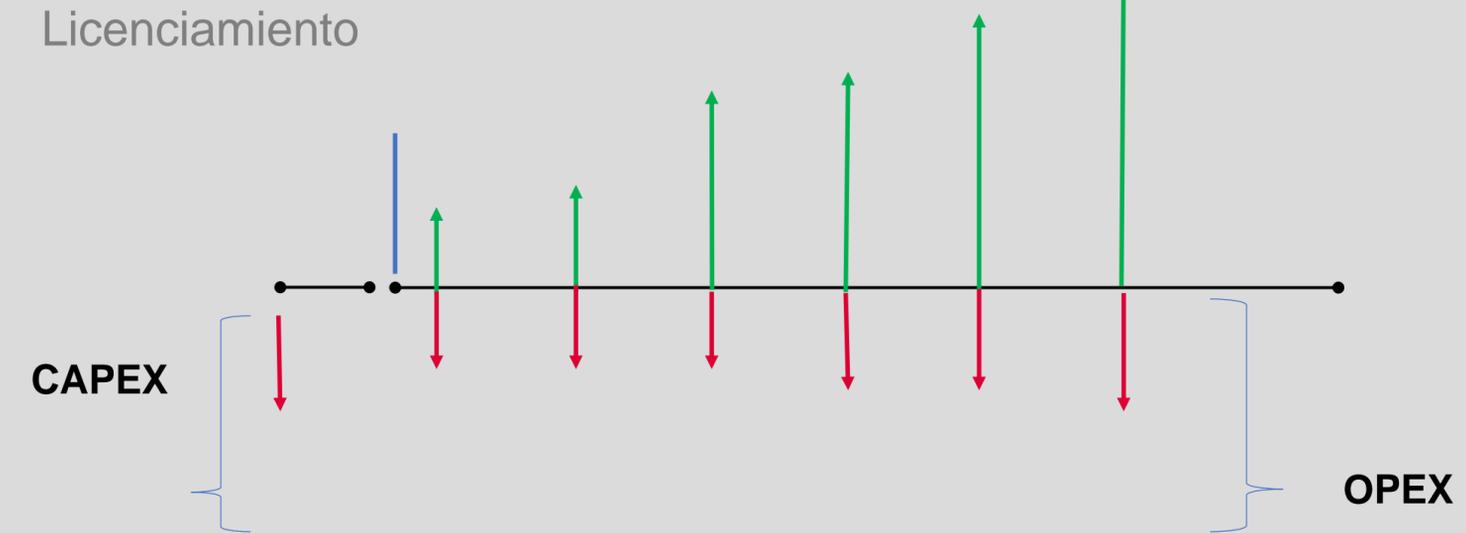
MODELO TRADICIONAL

- ∨ Mayor costo de capital al inicio
- ∨ Más barreras de entrada
- ∨ Menor competencia
- ∨ Menor iteración

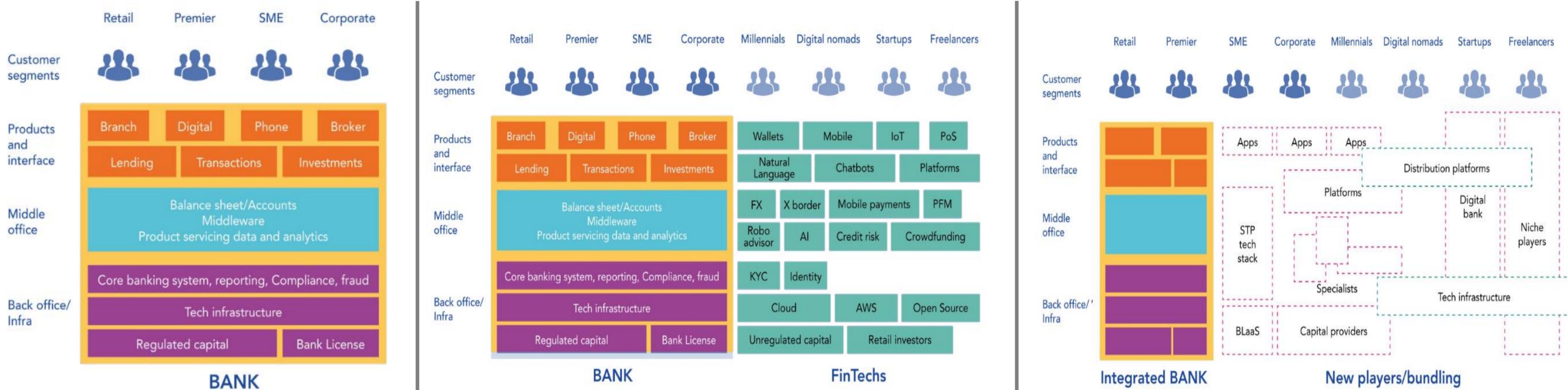


ESQUEMAS BASADOS EN LA TERCERIZACIÓN

- ^ Menor costo de capital al inicio
- ^ Menos barreras de entrada
- ^ Mayor competencia
- ^ Mayor iteración



MODELO TRADICIONAL VS MODELO TERCERIZADO



LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS FINANCIEROS CADA VEZ ESTÁ **MÁS FRAGMENTADA**

ÍNDICE →

- **Corresponsalía Digital / Banking as a Service**

- - Art. 2.35.9.2.1 – D.2555 / 2010 (D.1297 / 2022)

- **Finanzas Embebidas / - Armario Nequi, Rappi Pay**

- - Art. 2.35.9.2.1 – D.2555 / 2010 (D.1297 / 2022)

- **Uso de Red**

- Art. 2.35.9.1.2 – D.2555 / 2010 (D.1297 / 2022) /

- Nequi > Bancolombia

- **Contrato Marco de Ruteo de Órdenes de trading - Trii**

- **Comercialización de Tecnología e Infraestructura a Terceros**

- - Art. 2.35.9.3.1 – D.2555 / 2010 (D.1297 / 2022)

- **Servicios ofrecidos a través de canales de la EV > Marketplace**

- Art. 2.35.9.1.1 – D.2555 / 2010 (D.1297 / 2022) / Tu360 Bancolombia

Antiguo Perímetro de Supervisión



Composable Banking / ¿Nuevo Perímetro de Supervisión?

SARO (IT & Infraestructura)



Core



SAC

Reporteria

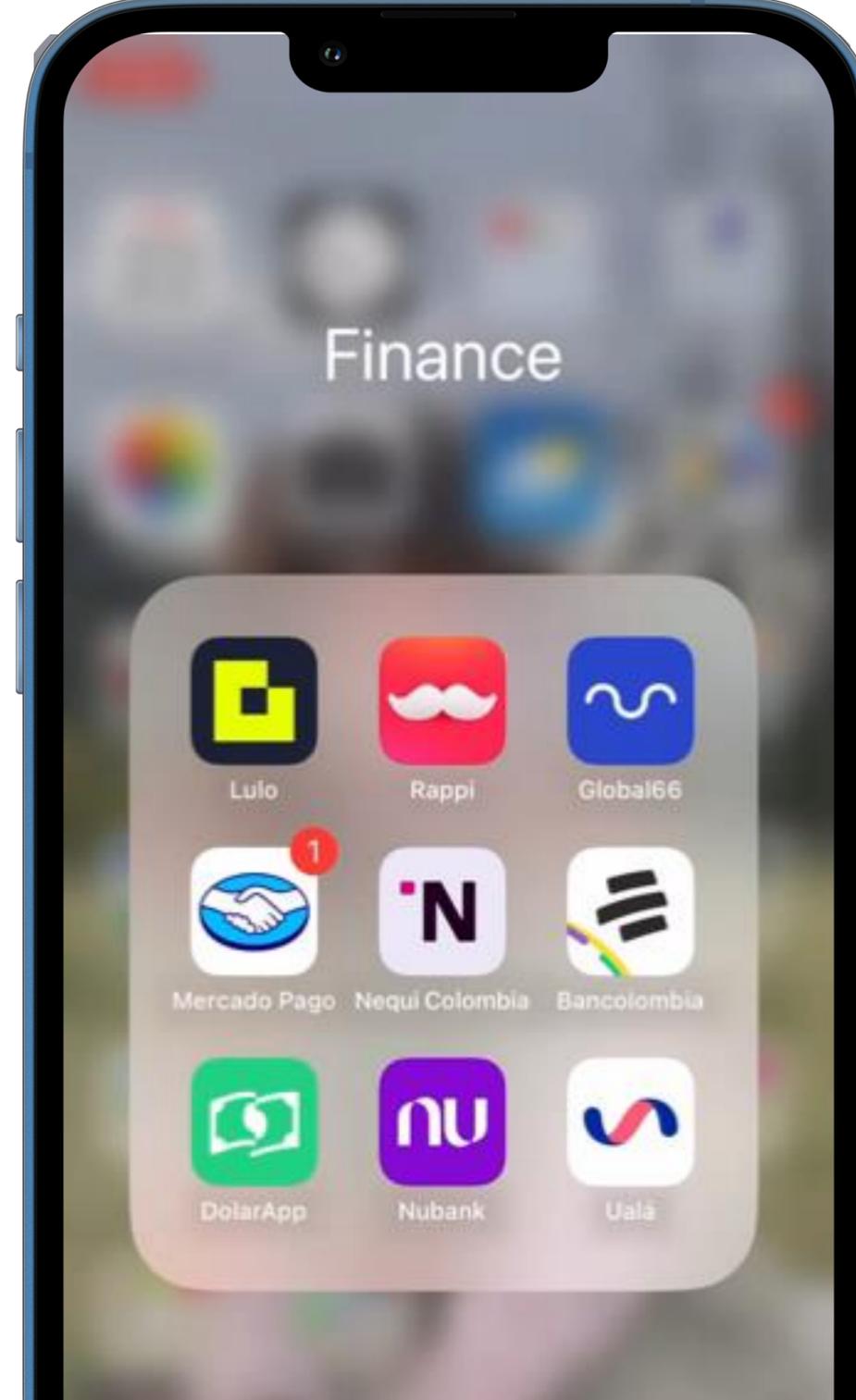
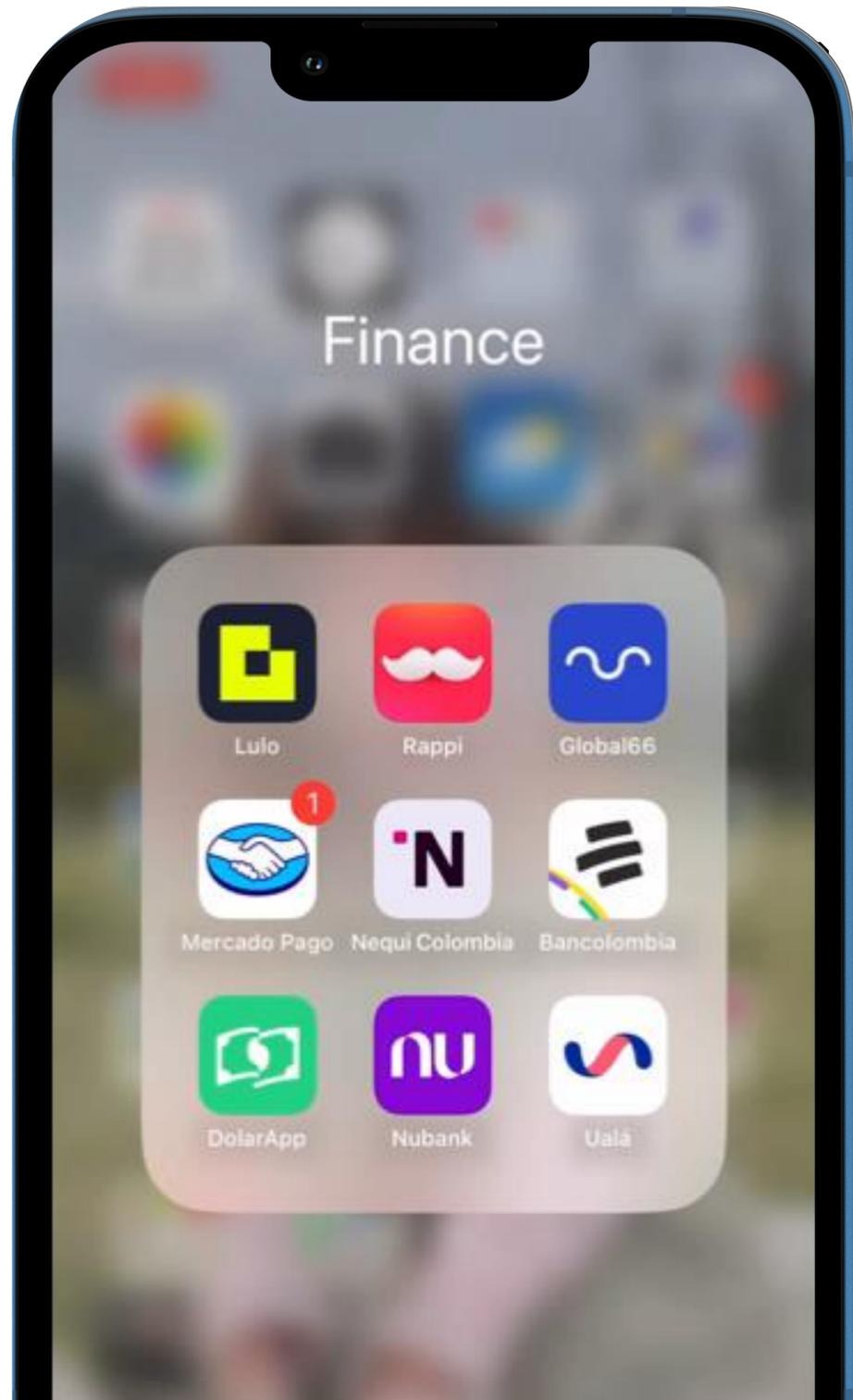


SARC



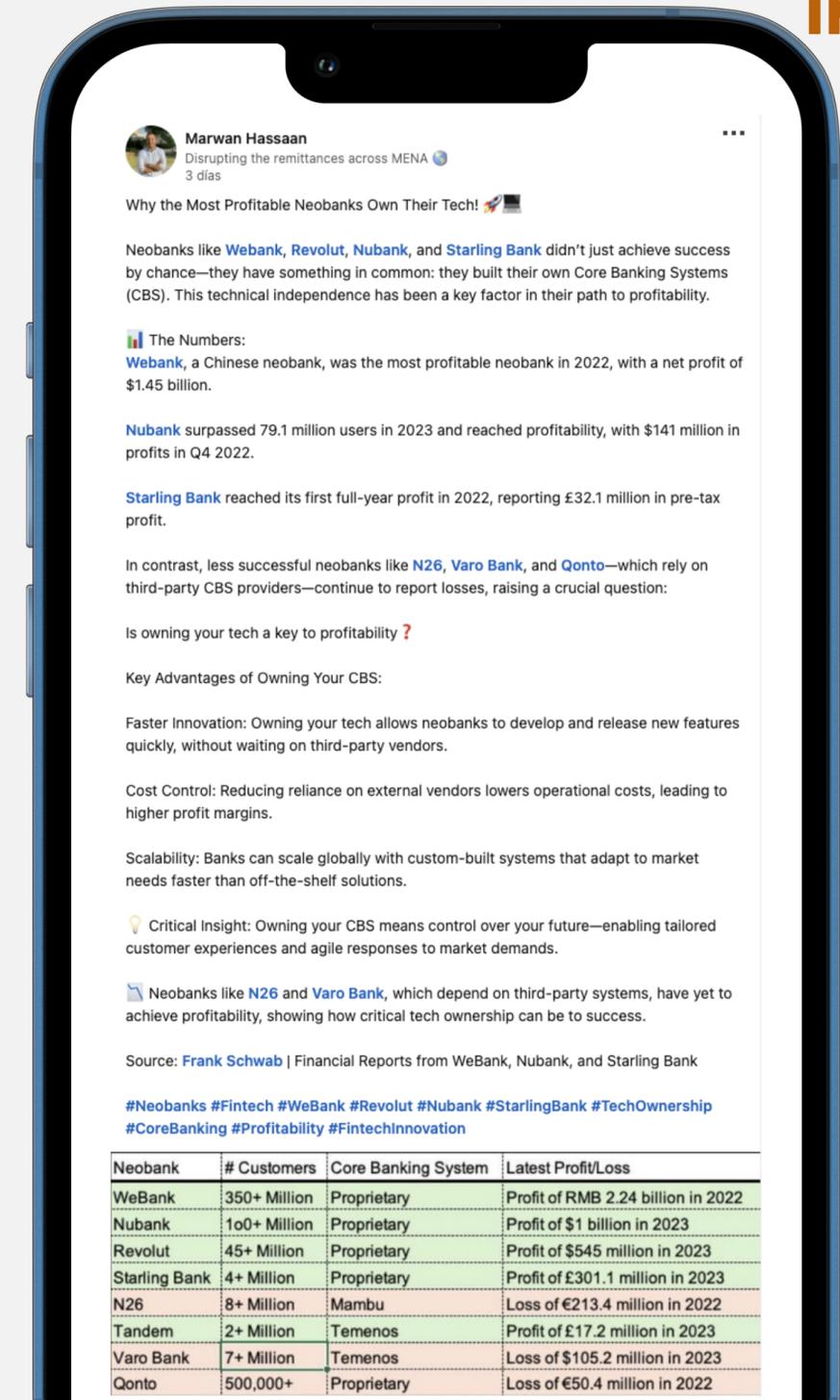
SARM & SARL (3erización de Tesorería)

SARLAFT & Autenticación & Listas jumio.



UNA NECESIDAD SE CONVIRTIÓ EN UNA VENTAJA COMPETITIVA

Neobank	# Customers	Core Banking System	Latest Profit/Loss
WeBank	350+ Millón	Proprietary	Profit of RMB 2.24 billion in 2022
Nubank	100+ Millon	Proprietary	Profit of \$1 billion in 2023
Revolut	45+ Million	Proprietary	Profit of \$545 million in 2023
Starling Bank	4+ Million	Proprietary	Profit of £301.1 million in 2023
N26	8+ Million	Mambu	Loss of €213.4 million in 2022
Tandem	2+ Million	Temenos	Profit of £17.2 million in 2023
Varo Bank	7+ Million	Temenos	Loss of \$105.2 million in 2023
Qonto	500,000+	Proprietary	Loss of €50.4 million in 2022



Fuente: [/www.linkedin.com/posts/marwanhassaan101_neobanks-fintech-webank-activity-7243893441833693184-N3xw/?utm_source=share&utm_medium=member_ios](https://www.linkedin.com/posts/marwanhassaan101_neobanks-fintech-webank-activity-7243893441833693184-N3xw/?utm_source=share&utm_medium=member_ios)

Neobank	# Customers	Core Banking System	Latest Profit/Loss
WeBank	350+ Million	Proprietary	Profit of RMB 2.24 billion in 2022
Nubank	100+ Million	Proprietary	Profit of \$1 billion in 2023
Revolut	45+ Million	Proprietary	Profit of \$545 million in 2023
Starling Bank	4+ Million	Proprietary	Profit of £301.1 million in 2023
N26	8+ Million	Mambu	Loss of €213.4 million in 2022
Tandem	2+ Million	Temenos	Profit of £17.2 million in 2023
Varo Bank	7+ Million	Temenos	Loss of \$105.2 million in 2023
Qonto	500,000+	Proprietary	Loss of €50.4 million in 2022

Mitigación de riesgos, regulación y supervisión

BUENAS PRÁCTICAS Y ESTRATEGIAS DE MITIGACIÓN Y GESTIÓN DE RIESGOS



¿Qué puedo tercerizar? Concepto Dinámico

¿Hasta dónde puedo tercerizar?

SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA:

→ “permitirles a las entidades financieras el poder contratar con terceros la realización de algunas actividades accesorias de las operaciones que constituyen su objeto social, tales como por ejemplo el recaudo de las cuotas de los créditos, (...) permite (...) [una] mayor eficiencia en la prestación de los servicios financieros”

CIRCULAR EXTERNA 025 DE 2020:

La entidad podrá contratar bajo la modalidad de tercerización a personas naturales y/o jurídicas (...), siempre que no implique la delegación de la profesionalidad. En todo caso, la entidad debe:

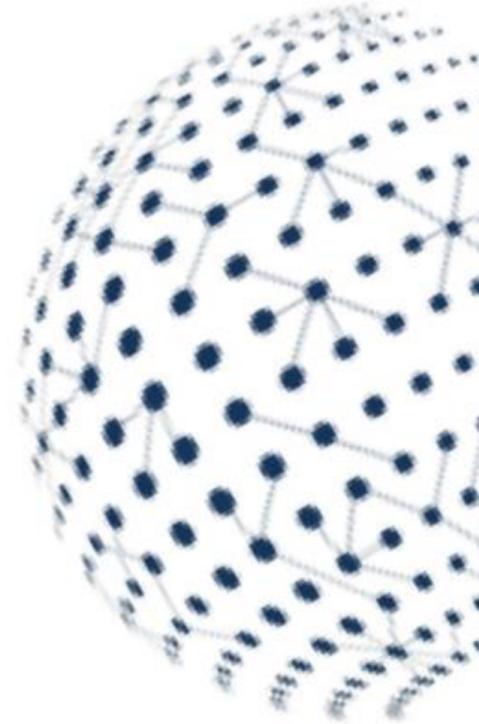
- i. Realizar un análisis de riesgo,
- ii. Comprender el riesgo operacional asociado,
- iii. Contar con políticas eficaces para incorporar riesgos, y
- iv. Determinar aquellos riesgos críticos.



Enhancing Third-Party Risk Management and Oversight

A toolkit for financial institutions and financial authorities

Consultative document

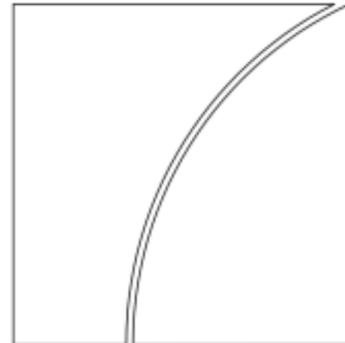


22 June 2023

Table of Contents

Questions for consultation	iii
Executive summary	1
Introduction.....	3
1. Common terms and definitions.....	4
2. Scope and general approaches	6
2.1. Focus on critical services	7
2.2. Holistic focus on third-party risk management.....	8
2.3. Regulatory interoperability across jurisdictions and sectors.....	9
2.4. Proportionality.....	10
3. Financial institutions' third-party risk management.....	11
3.1. Identification of critical services and assessment of criticality.....	11
3.2. Onboarding and ongoing monitoring of service providers.....	13
3.3. Incident reporting to financial institutions.....	17
3.4. Financial institutions' registers of third-party service relationships.....	19
3.5. Management of risks from service providers' supply chains	20
3.6. Business continuity	22
3.7. Exit strategies	24
3.8. Management of concentration-related risks by individual financial institutions.....	25
4. Financial authorities' oversight of third-party risks	27
4.1. Financial authorities' supervision of financial institutions' third-party risk management.....	28
4.2. Incident reporting to financial authorities	28
4.3. Financial authorities' identification, monitoring and management of systemic third-party dependencies and potential systemic risks.....	31
4.4. Cross-border supervisory cooperation and information sharing.....	39
Annex 1: Relevant Developments at the Standard Setting Bodies	43
Annex 2: Regimes pursuing supervision of certain critical third-party services and/or service providers.....	51
Abbreviations.....	52

Basel Committee
on Banking Supervision



Principles for
Operational Resilience

March 2021

Contents

Principles for operational resilience

I. Introduction

II. An evolving operational risk landscape.....

III. Essential elements of operational resilience

IV. Definition of operational resilience

V. Operational resilience principles

 Governance

 Operational risk management.....

 Business continuity planning and testing

 Mapping interconnections and interdependencies.....

 Third-party dependency management.....

 Incident management.....

 ICT including cyber security.....



Evaluación y clasificación:

1

Priorización de los riesgos en función del impacto y la probabilidad.

Establecimiento de políticas claras para la selección y contratación de terceros.

Criticidad del Tercero / Proveedor

Concentración de Riesgos

Evaluación de Cadena de Proveedores

2

Debida Diligencia



Evaluación de la Administración de Terceros Críticos

3

Negociación de Contrato
Cláusulas que aborden riesgos específicos (ej. responsabilidad por ciberseguridad).



4

Realización de auditorías regulares y evaluación continua del rendimiento del tercero.

Registro Proveedores Críticos

Reporte de Incidentes a Autoridades

5

PCN: Estrategias para la continuidad del negocio en caso de fallos del tercero.

Mitigación:

Acciones para reducir o controlar los riesgos (contratos, políticas de ciberseguridad).

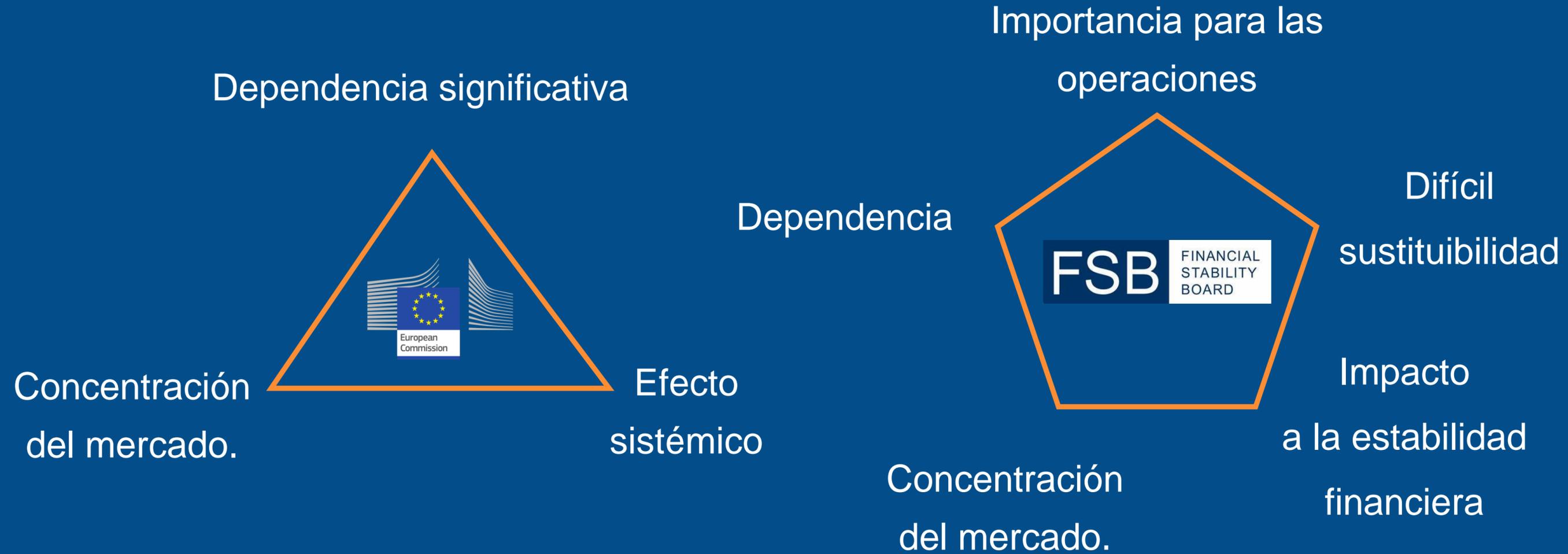
Evaluación de Concentración y Riesgo Sistémico

ÍNDICE →
Cooperación Transfronteriza

¿Quién es un proveedor crítico?

• Servicios Críticos:

- Servicios de almacenamiento en la nube,
- Servicios de redes,
- Servicios de procesamiento de datos, o
- Cualquier otro servicio digital que sea fundamental para las operaciones diarias.



¿Cómo puedo mitigar riesgos en la Tercerización? – Gestión Contractual

CIRCULAR EXTERNA 029 DE 2019 – ACUERDOS DE COMPUTACIÓN EN LA NUBE



DORA - DIGITAL OPERATIONAL RESILIENCE ACT FOR DIGITAL FINANCE

DORA 5 PILLARS AND THEIR IMPLICATIONS



RISK MANAGEMENT

Business continuity and disaster recovery plans a must.



INCIDENT REPORTING

Cybersecurity and reporting processes a requirement.



DIGITAL OPERATIONAL RESILIENCY TESTING

Annually including remediation plans.



ICT THIRD-PARTY RISK

ICT third-parties subject to EU oversight.



INFORMATION & INTELLIGENCE SHARING

Encouraged to share threat information and intelligence.

CONSIDERACIONES FINALES

Reactivo

—

Proactivo

IA

Finanzas
Abiertas

ASG



www.logiqueconsulting.com

Inquietudes de la ponencia, respondidas por los expositores **PARTE 1**

1 El problema de Capital One fue causado por el gerente de proyecto responsable de la implementación de la nube para AWS. Capital One contrató al director del proyecto sin revisión adecuada y sin darle todo el poder al nuevo empleado. ¿Está de acuerdo en que una debida diligencia y un análisis de riesgos adecuados habrían mitigado el riesgo?

R. Completamente de acuerdo. Una debida diligencia y un análisis de riesgos podrían haber mitigado el riesgo. El “quid” del asunto está en determinar hasta qué nivel se realiza la debida diligencia y el análisis de riesgos de proveedores críticos de entidades financieras vigiladas por una autoridad financiera.

2 ¿Hasta qué nivel se espera que la entidad financiera conozca o realice alguna gestión de debida diligencia al tercero/proveedor de su proveedor?

R. La entidad financiera debe realizar debida diligencia en la cadena de proveedores según la criticidad del servicio y los riesgos involucrados. Para servicios críticos, se requiere visibilidad sobre los subcontratistas y monitoreo continuo, incluyendo revisiones de planes de continuidad y pruebas periódicas. Las regulaciones exigen auditorías y cumplimiento de estándares como ISO, aunque no necesariamente auditen directamente a los subcontratistas. Los contratos deben incluir derechos de auditoría y transparencia para mantener el control sobre la cadena de suministro y mitigar riesgos.

3 ¿Va a cerrar su cuenta en el Banco que estuvo comentando durante la ponencia? ¿Tendrá impacto real su experiencia?

R. La indisponibilidad de servicios en canales virtuales afecta al consumidor financiero, y aunque esta falla no necesariamente lleva al cierre de cuentas, impulsa a los clientes a explorar alternativas como neo-bancos, que suelen ofrecer mejor experiencia de usuario. Si el cliente deposita sus recursos en estas nuevas opciones, la entidad financiera pierde “principalidad”, lo que impacta en dos frentes: menores ingresos por comisiones y un fondeo más costoso debido a la disminución en la intermediación financiera.

Inquietudes de la ponencia, respondidas por los expositores **PARTE 2**

4 ¿Qué riesgo puede existir en materia de lavado de activo al contratar un proveedor tercerizado para un servicio y cómo lo mitigo?

R. La desalineación de incentivos entre proveedores y entidades vigiladas puede llevar a un menor compromiso en la prevención de riesgos como el lavado de activos y la financiación del terrorismo. Para mitigar este riesgo, se sugiere analizar y estructurar los incentivos de la fuerza comercial, promoviendo la debida diligencia y cumplimiento a través de incentivos de calidad, capacitación continua y desincentivos por incumplimientos.

5 ¿Los supervisores bancarios ahora nos convertiremos en supervisores de terceros proveedores?

R. Es precisamente el debate en Europa, sobre la supervisión de proveedores críticos bajo el marco de DORA, que ha planteado preguntas sobre si los supervisores bancarios deben también supervisar a terceros proveedores. Esto involucra aspectos de gestión de riesgos, política pública y facultades legales, y destaca la necesidad de delimitar cuáles proveedores supervisar (solo tecnología o también otros sectores, y en qué áreas: front, middle o back office). Por esto, la continua tercerización en el sector financiero, junto con nuevos modelos de negocios como finanzas abiertas y BaaS, hace cada vez más compleja la supervisión, subrayando la importancia de establecer límites claros en la supervisión de estos proveedores.

6 ¿Cómo gestionar el conocimiento tan amplio que deben tener los gestores de riesgo y consejeros?

R. La gestión del conocimiento necesario en la tercerización se aborda mediante una aproximación basada en riesgos, estableciendo líneas de defensa y un Consejo Directivo diverso, que incluya perfiles especializados en áreas clave, según las guías del Banco Central Europeo. Es esencial mitigar asimetrías de información para que el consejo esté al tanto de cambios significativos en proveedores, y realizar un monitoreo continuo del desempeño, riesgo financiero y cumplimiento de los proveedores críticos y sus subcontratistas.

Inquietudes de la ponencia, respondidas por los expositores **PARTE 3**

7 ¿Sí el servicio a tercerizar afecta solo un porcentaje mínimo de la cartera en caso de fallas, usted considera el servicio del tercero como crítico?

R. La evaluación de la criticidad de un proveedor en una entidad financiera depende del nivel de dependencia y las funciones que desempeña (en front, middle o back office). La supervisión de proveedores debe seguir el principio de proporcionalidad, asegurando coherencia con las políticas de riesgo de la entidad según su perfil de riesgo, modelo de negocio, y la escala y complejidad de sus actividades. Según la normativa DORA, se consideran críticos aquellos proveedores con una dependencia significativa, concentración de mercado, o potencial de impacto sistémico.

8 ¿Qué tan importante es considerar las condiciones sociales, económicas y políticas del país donde se encuentra mi proveedor?

R. Estas consideraciones resultan fundamentales en la gestión de riesgos de una entidad financiera que depende de terceros. Los factores externos pueden afectar drásticamente la estabilidad y la capacidad de los proveedores para cumplir con sus compromisos, lo que, a su vez, repercute en la continuidad, seguridad y reputación de la entidad financiera. Adicionalmente, la afectación en el proveedor crítico puede generar riesgos de contagio y generar un riesgo reputacional en la entidad financiera.

9 ¿Cuáles son los principales riesgos a terceros que enfrentan las entidades financieras, especialmente en relación con clientes, proveedores y socios estratégicos?

R. La continuidad del negocio de la entidad financiera y desalineación de incentivos son los principales riesgos en los servicios tercerizados. La falla en la continuidad del negocio y la desalineación de los incentivos entre ambas partes afectaría la relación de la entidad financiera con sus clientes, otros proveedores y socios estratégicos.

CONGRESO GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

BLINDAJE EN LA ERA DIGITAL: GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL RIESGO REPUTACIONAL

Víctor Bautista
Consultor en Comunicación



Mediáticos
Consultores en
Comunicación



Pérdida de valor de una empresa debido a una percepción negativa por parte de sus stakeholders.

Afecta todas las áreas y niveles de una organización.



**DECISIONES
Y ACCIONES
INTERNAS**

**INTERDEPENDENCIA
DE RIESGOS**

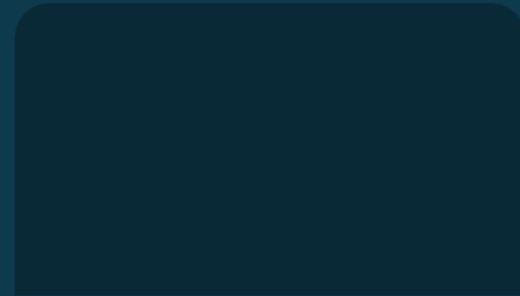
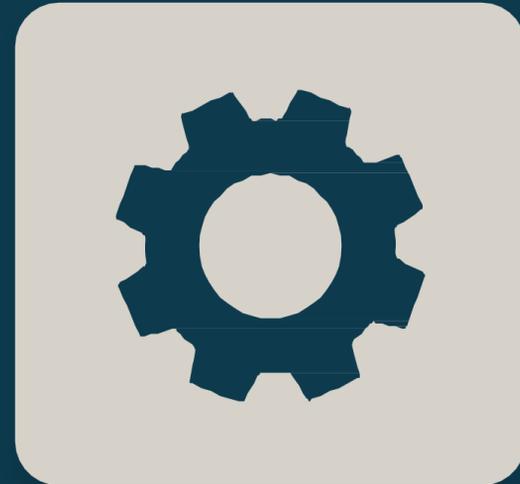
**AMPLIFICACIÓN
POR MEDIOS Y
REDES SOCIALES**

**EXPECTATIVAS
DE LOS
STAKEHOLDERS**

**VALOR
INTANGIBLE**

FACTORES DE INFLUENCIA

LA VIGENCIA



CONTEXTO ACTUAL DEL RIESGO REPUTACIONAL

CONTEXTO ACTUAL

Polarización Social y Política

Era Digital y Redes Sociales

Persistencia de la Información

Desinformación y Fake News

EXPECTATIVAS ELEVADAS DE LOS STAKEHOLDERS

Clientes y Consumidores

Inversores y Socios

Empleados

Reguladores y Sociedad

VALOR ESTRATÉGICO DEL RIESGO REPUTACIONAL

- CONFIANZA Y LEALTAD
- DIFERENCIACIÓN COMPETITIVA
- SOSTENIBILIDAD Y ÉXITO A LARGO PLAZO

GESTIÓN DEL RIESGO REPUTACIONAL

CULTURA DE TRANSPARENCIA Y ÉTICA

EVALUACIÓN Y MONITOREO CONTINUO

PLANIFICACIÓN Y PREPARACIÓN

COMUNICACIÓN PROACTIVA

FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN.

RELACIONES PÚBLICAS Y CONSTRUCCIÓN DE MARCA

GESTIÓN DE STAKEHOLDERS

EVALUACIÓN POST-CRISIS

PREVENCIÓN DEL RIESGO REPUTACIONAL

A stylized shield icon composed of three concentric, slightly offset shapes in shades of blue and teal, positioned at the bottom of the dark blue header box.

- **DESARROLLO DE UNA CULTURA ÉTICA Y DE CUMPLIMIENTO**
- **MONITOREO CONTINUO DE LA REPUTACIÓN**
- **COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA EFICAZ**
- **CAPACITACIÓN Y CONCIENTIZACIÓN**
- **GESTIÓN PROACTIVA DE STAKEHOLDERS**
- **PLANIFICACIÓN Y PREPARACIÓN PARA CRISIS**
- **RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)**
- **EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA**
- **TRANSPARENCIA Y HONESTIDAD**

RIESGO REPUTACIONAL EN LA ERA DIGITAL

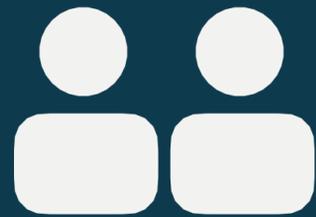
- VELOCIDAD Y ALCANCE DE LA INFORMACIÓN
- PERSISTENCIA DE LA INFORMACIÓN FACILIDAD PARA COMPARTIR Y COMENTAR ANONIMATO Y MULTIPLICIDAD DE FUENTES EXPECTATIVAS DE RESPUESTA RÁPIDA DESINFORMACIÓN Y FAKE NEWS
- TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN
- IMPACTO DE INFLUENCERS Y REVIEWS



FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL ANTE EL RIESGO REPUTACIONAL



COMUNICACIÓN
INTEGRADA



RESPONSABILIDAD
SOCIAL CORPORATIVA



SOSTENIBILIDAD

SERVICIO AL CLIENTE EN LA ERA DIGITAL

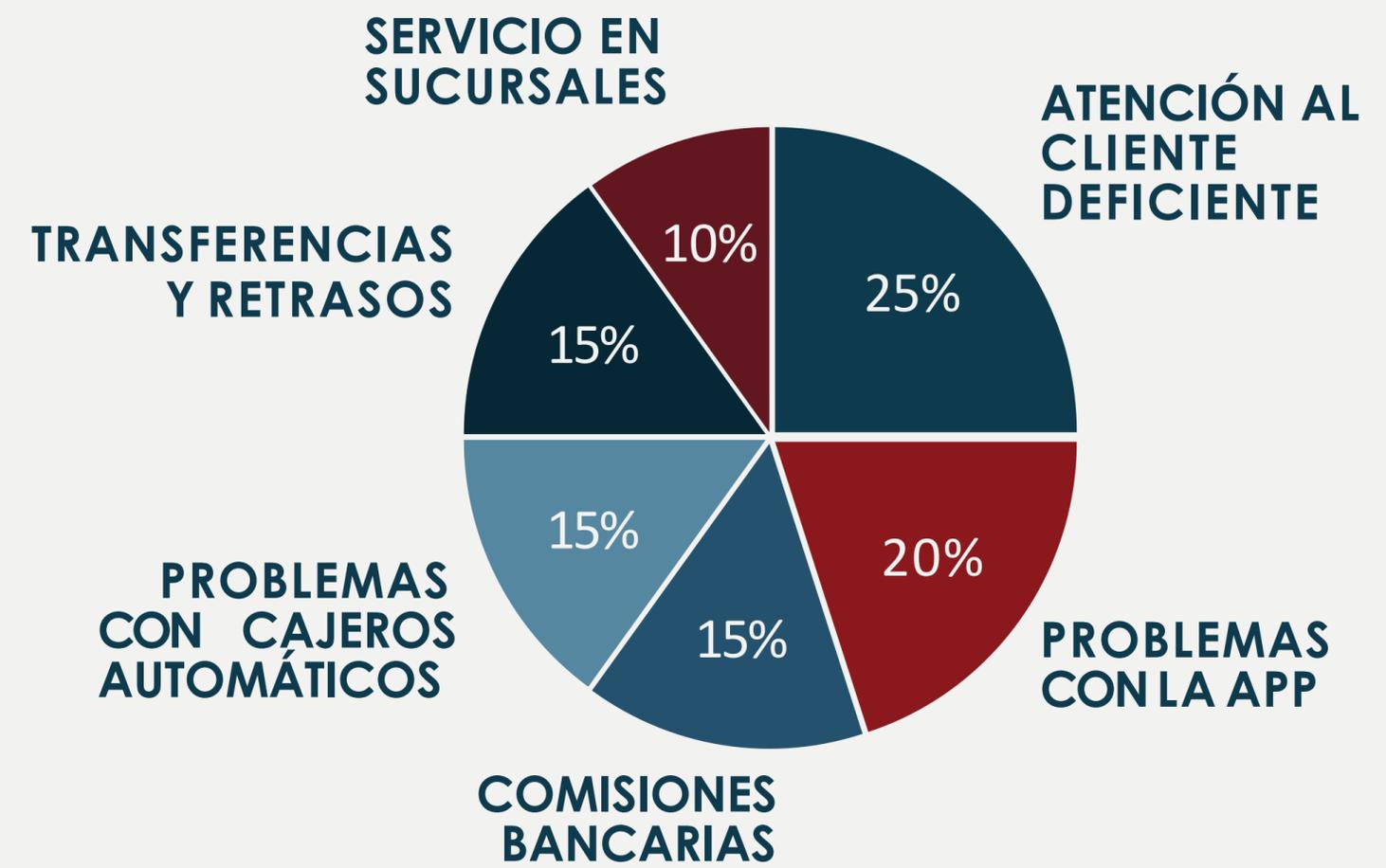
EXPERIENCIA DEL CLIENTE

FIDELIZACIÓN Y LEALTAD

GESTIÓN DE CRISIS

VIRALIDAD DE LAS EXPERIENCIAS

CONCENTRACIÓN DE LAS QUEJAS DE CLIENTES



Fuente: Mediáticos Media Listening

APPROACHING THE FUTURE 2024



INFORME PIONERO

Análisis de las principales tendencias en reputación y gestión de intangibles.



COLABORACIÓN ESTRATÉGICA

Elaborado por Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership.



OBJETIVO PRINCIPAL

Proporcionar una brújula estratégica para que las organizaciones naveguen en un entorno complejo y de alta incertidumbre.



METODOLOGÍA INTEGRAL

Análisis cualitativo y cuantitativo, encuestas a más de 2,196 profesionales, y entrevistas con 11 expertos en diversos campos.

IMPORTANCIA DEL INFORME

TENDENCIAS CLAVE

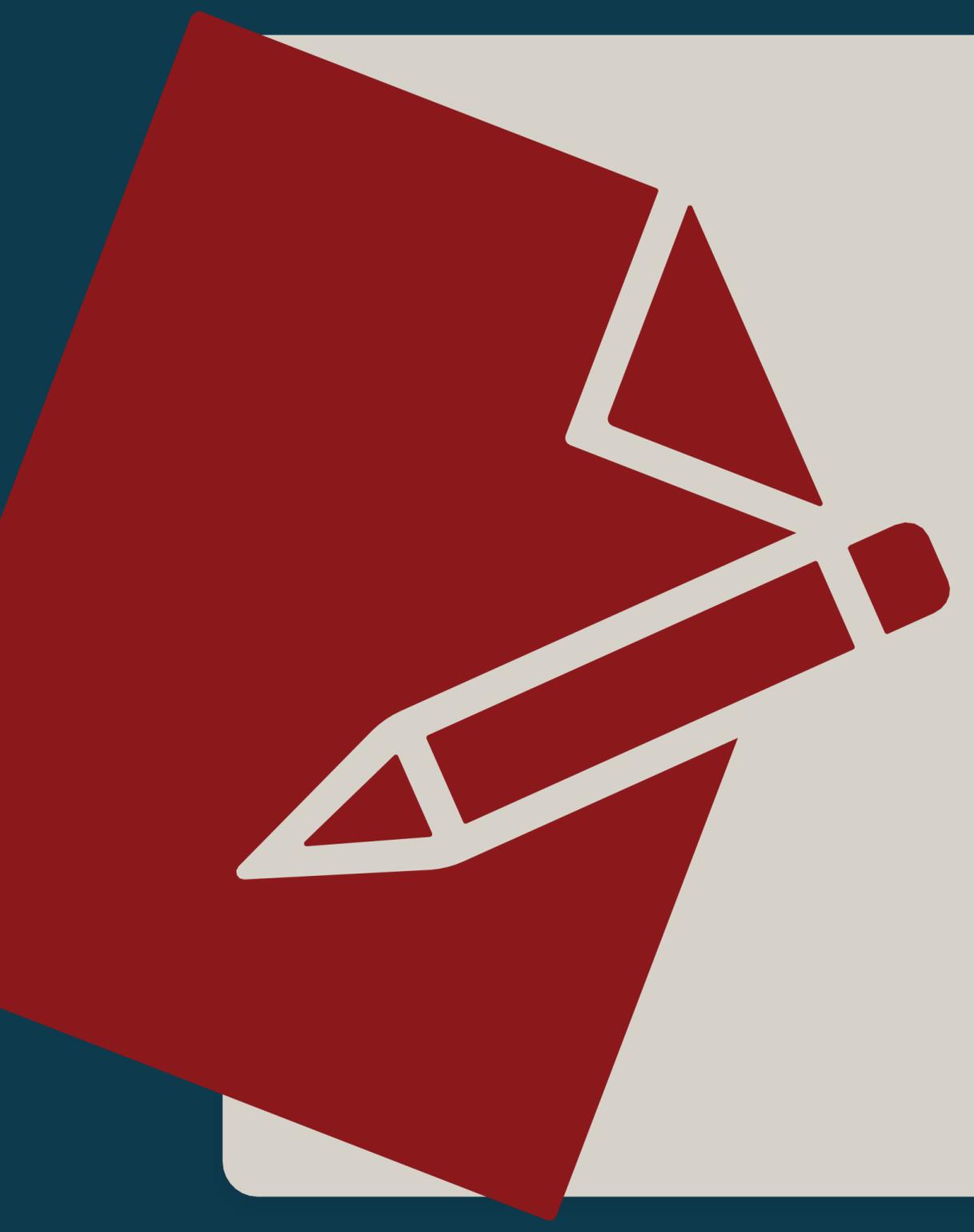
Destaca nueve grandes tendencias que impactan la agenda estratégica de las organizaciones.

VISIÓN GLOBAL Y REGIONAL

Ofrece resultados específicos para diferentes geografías, incluyendo España y Latinoamérica.

RELEVANCIA ACTUAL

En un contexto de alta polarización social y política, la gestión de la reputación y los intangibles se vuelve más crítica que nunca.

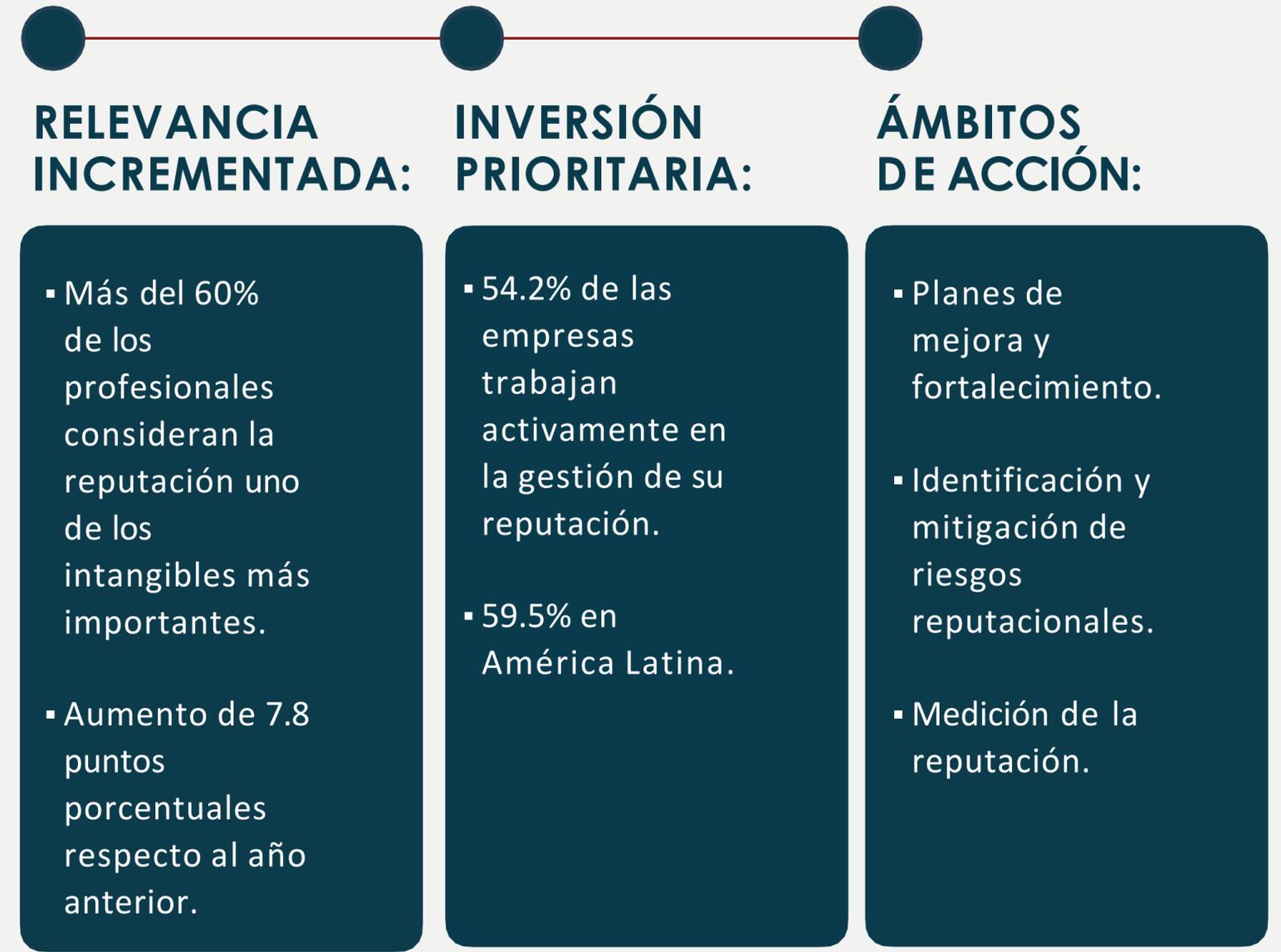


TENDENCIAS EN GESTIÓN DE REPUTACIÓN E INTANGIBLES

- GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA
- LIDERAZGO RESPONSABLE
- SOSTENIBILIDAD
- PROPÓSITO CORPORATIVO
- COMUNICACIÓN CORPORATIVA
- DIGITALIZACIÓN Y CIBERSEGURIDAD
- MARCA CORPORATIVA
- NUEVOS MODELOS DE TRABAJO
- INTELIGENCIA ARTIFICIAL



GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA



LIDERAZGO RESPONSABLE

IMPORTANCIA ESTRATÉGICA:

- Segunda tendencia más importante.
- 49.1% de las organizaciones dedicando esfuerzos y recursos.

CREACIÓN DE VALOR A LARGO PLAZO:

- La alta dirección prioriza la creación de valor a largo plazo.
- Formación en liderazgo con valores y diálogo con grupos de interés.



SOSTENIBILIDAD

INTEGRACIÓN TRANSVERSAL:

- Top 3 de prioridades.
- Enfoque en integración en estrategias de negocio, contribución a ODS y adaptación a normativas.

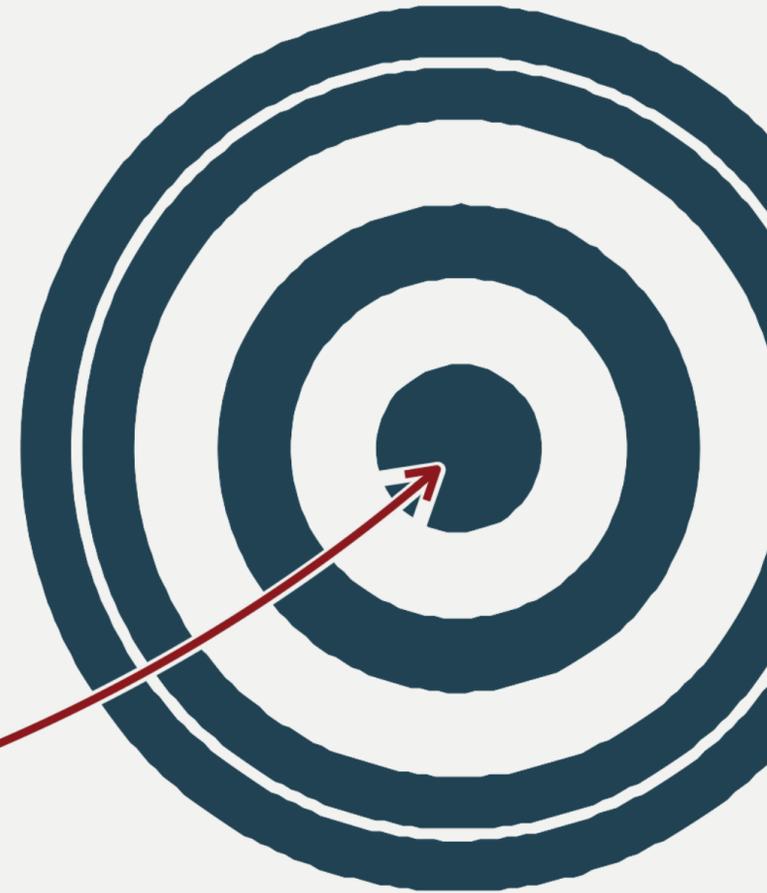
COMPROMISO DE GRANDES EMPRESAS:

- 70% de grandes empresas dedican recursos a la sostenibilidad.
- 54% de empresas en España invierten en sostenibilidad.



PROPÓSITO CORPORATIVO

- **TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL:**
 - o Cuarta tendencia en importancia.
 - o 51.7% de las organizaciones trabajando de forma prioritaria en este ámbito.
- **COMUNICACIÓN Y CULTURA:**
 - o Integración del propósito en la estrategia.
 - o Comunicación interna para fortalecer la cultura corporativa.



COMUNICACIÓN CORPORATIVA

ESTRATEGIA CLAVE:

- 54.3% de las organizaciones dedicando recursos a comunicación.
- Creación y difusión de contenidos propios.

DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES:

- Innovación en formatos y canales de comunicación.
- Prevención del greenwashing y la desinformación.



DIGITALIZACIÓN Y CIBERSEGURIDAD

PROTECCIÓN DE DATOS

- 46.9% de las organizaciones trabajan de forma prioritaria en digitalización y ciberseguridad.
- Fortalecimiento de sistemas de seguridad y protección de datos.

TRANSFORMACIÓN DEL NEGOCIO

- Clave para la transformación del negocio.
- Formación en capacidades tecnológicas y de ciberseguridad.



MARCA CORPORATIVA

Posicionamiento Estratégico:

- 48.5% de las organizaciones dedican recursos a fortalecer la marca.
- Coherencia entre propósito, sostenibilidad y atributos de la marca.

Medición del Impacto:

- Medición del impacto de la marca en el negocio como reto significativo.



NUEVOS MODELOS DE TRABAJO

COLABORACIÓN Y TRANSVERSALIDAD:

- 42.1% de las organizaciones invirtiendo en modelos de trabajo híbridos.
- Promoción de colaboración entre departamentos.

DESARROLLO DEL TALENTO:

- Formación y desarrollo profesional.
- Promoción del bienestar físico y emocional.

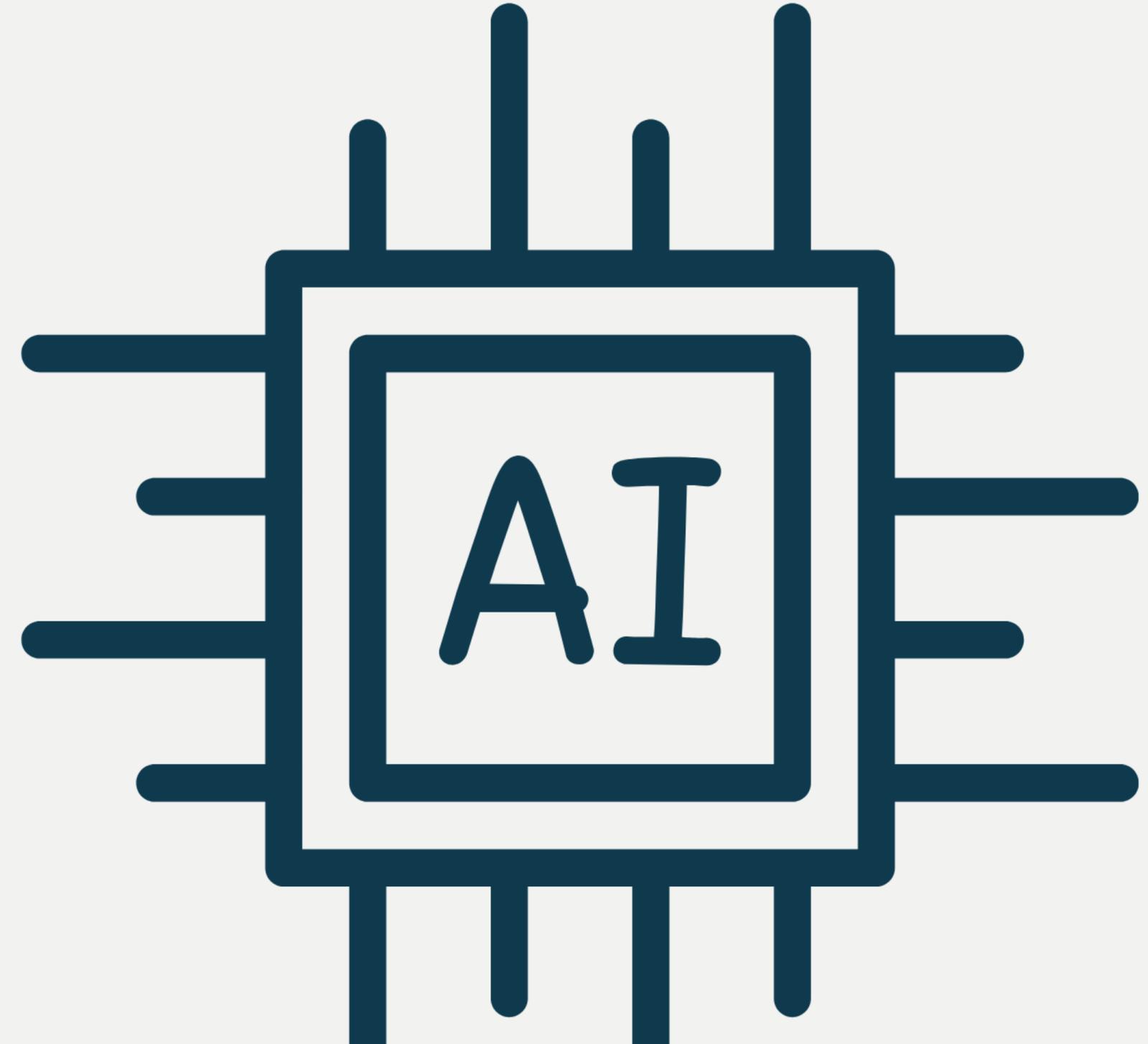
INTELIGENCIA ARTIFICIAL

TRANSFORMACIÓN E INNOVACIÓN:

- 28.5% de las organizaciones integrando IA en operaciones.
- Beneficios incluyen mayor productividad, eficiencia y calidad en contenidos.

ÉTICA Y FORMACIÓN:

- Garantizar uso ético de la IA.
- Formación de empleados en IA como retos críticos.



CASO RECIENTE DE CRISIS REPUTACIONAL Y SU GESTIÓN

TD BANK , MULTA DE US\$3MM POR LAVADO

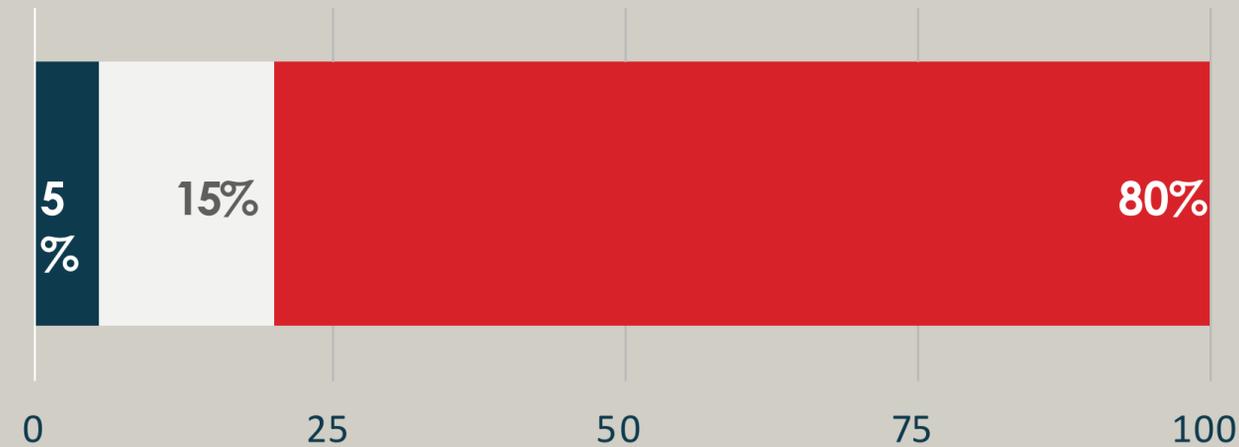
- Transparencia y asunción de responsabilidad
- Compromiso con remediación y mejora continuas
- Segmentación de audiencia y aclaraciones globales
- Acciones decisivas hacia empleados responsables
- Orientación al cliente



LAS TEMIDAS REDES SOCIALES: COSTO DE LA TRANSPARENCIA

- Escepticismo y críticas al sistema bancario
- Sentimiento anti sistema y críticas al Gobierno
- Indignación ante falta de consecuencias personales
- Críticas a la regulación financiera
- Bural e ironía

Sentimiento



- **Favorables** (5%), **neutrales** (15%) y **negativas** (80%).



VISTAZO MEDIÁTICO REPUTACIONAL A LA BANCA

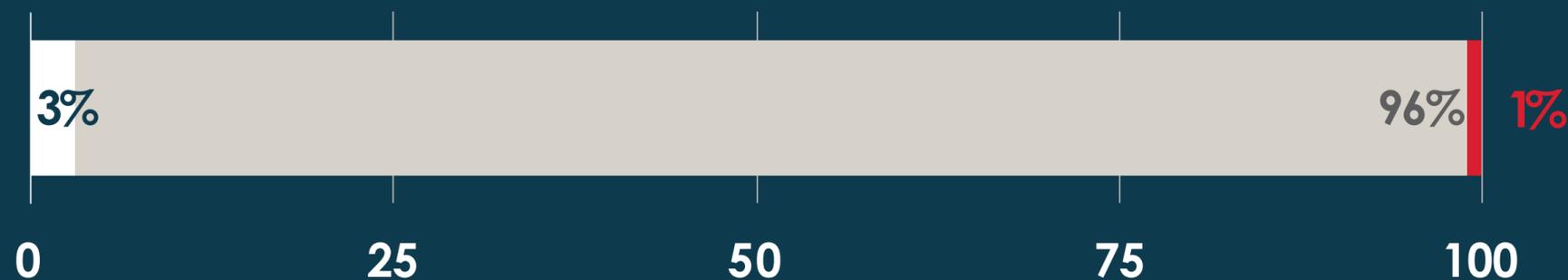


MENCIONES SOBRE ASALTOS

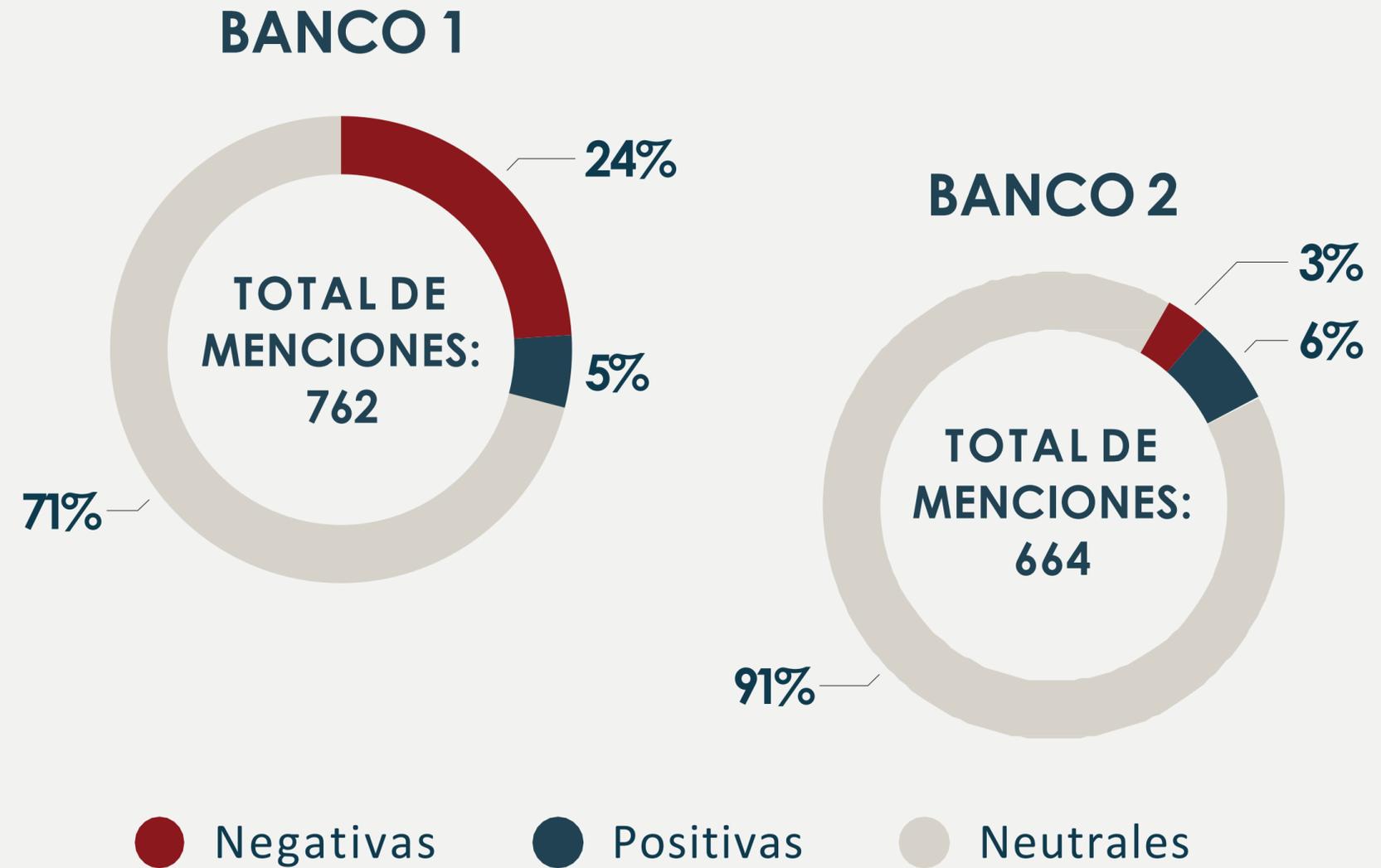
2,787

Menciones sobre Asalto

- Favorables (3%), neutrales (96%) y negativas (1%).

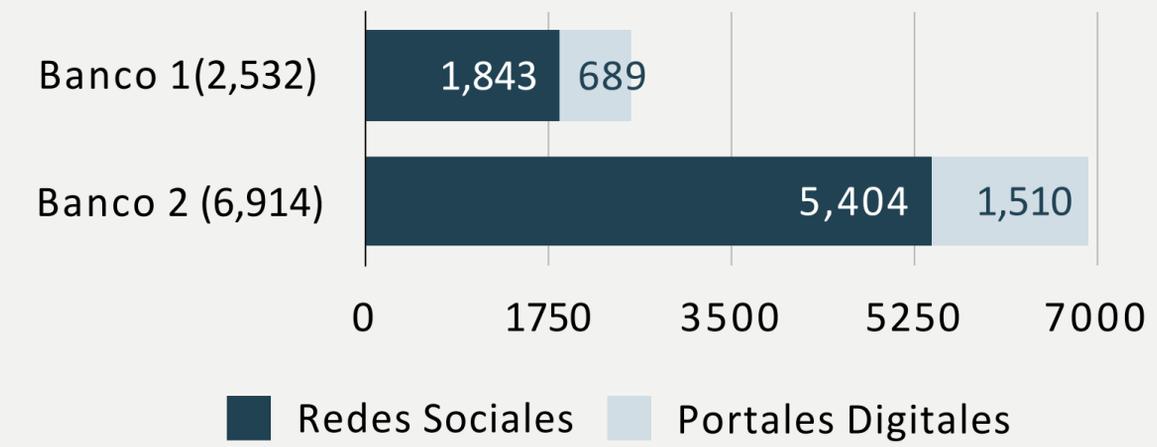


SENTIMIENTO POR BANCO



IMPACTO DIGITAL

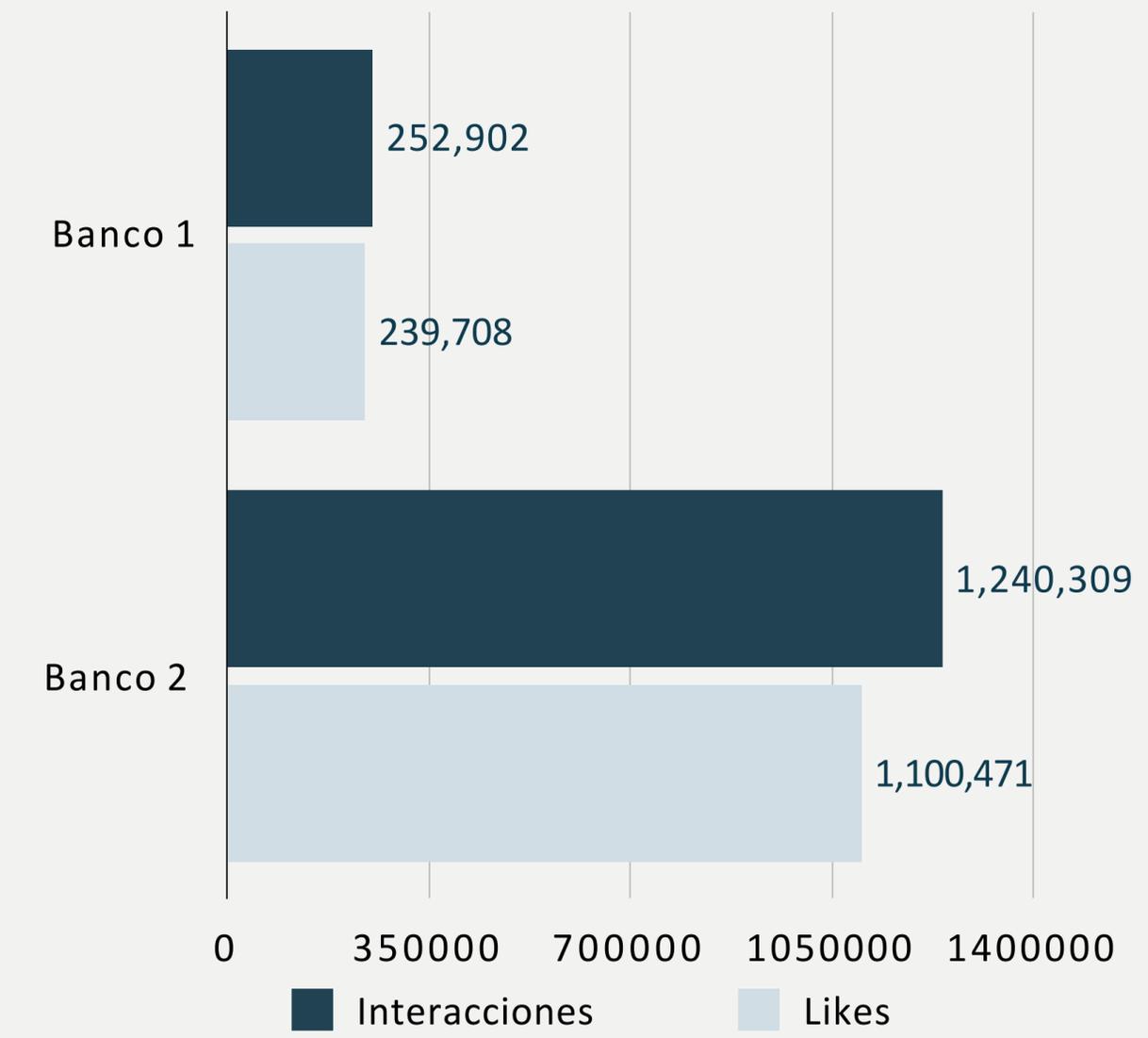
MENCIONES (9,446)



ALCANCE (90.5M)



INTERACCIONES Y LIKES (1.4M)



LA FORTALEZA ESTRATÉGICA EN LA ERA DIGITAL

"En esta era digital, la reputación no es solo un activo intangible, es el pilar que sostiene la confianza de cada uno de nuestros stakeholders. Cuidarla no es opcional, es un imperativo estratégico que define el éxito o el fracaso. La mejor defensa contra los riesgos reputacionales es la transparencia, la ética y una gestión proactiva. Recordemos: en tiempos de crisis, lo que realmente importa no es lo que se dice de nosotros, sino cómo respondemos. La confianza no se compra, se gana cada día."

Inquietudes de la ponencia, respondidas por los expositores **PARTE 1**

1 El riesgo de reputación puede deberse a muchos factores diferentes, incluidas las noticias falsas. ¿Puede sugerir cómo los bancos pueden y deben prepararse para cualquier daño?

R. Los bancos deben implementar un monitoreo constante de las redes sociales y medios de comunicación para detectar noticias falsas de manera oportuna. Es fundamental tener un plan de crisis que incluya una respuesta rápida y efectiva para corregir la desinformación antes de que se propague. La transparencia y la comunicación proactiva con los stakeholders son clave para mantener la confianza.

2 ¿Cómo se explicaría el riesgo reputacional con la entrada de la inteligencia artificial?

R. La inteligencia artificial (IA) puede agravar o mitigar el riesgo reputacional. Por un lado, facilita el análisis y monitoreo en tiempo real de posibles amenazas. Sin embargo, si la IA se implementa de manera inadecuada, puede generar errores automatizados que afecten la imagen del banco, como decisiones de crédito injustas o fallos en el servicio al cliente. Una adecuada supervisión humana es necesaria para evitar estos riesgos.

3 ¿Qué lecciones se pueden aprender de la propuesta y posterior cancelación de la Reforma Fiscal?

*R. Una lección clave es la importancia de la gestión de las expectativas y la comunicación transparente. Las instituciones deben explicar las razones detrás de decisiones complejas, anticipar las preocupaciones de los stakeholders y ser claros sobre los impactos. Ignorar estos elementos puede llevar a una reacción negativa y dañar la reputación. En cualquier proceso crítico, un paso importante es alinear a los stakeholders. Recordar el libro que presenté sobre gestión de crisis: **Alinear para ganar**.*

Inquietudes de la ponencia, respondidas por los expositores **PARTE 2**

4 Comparta algún caso real de buen manejo de crisis reputacional de un banco local.

R. Se presentaron dos casos de bancos locales sobre cómo manejaron asaltos en sucursales y el tipo de percepción que generaron los hechos. El más directo, preciso, transparente en la información, con un flujo de información constante y un portavoz presente en el lugar de los hechos, generó mejor percepción pública.

5 Criterios para identificar una crisis o factores de riesgo reputacional que se deben atender, especialmente cuando provienen de ex relacionados con la entidad.

R. Los criterios incluyen cualquier acción que afecte la confianza de los stakeholders, como filtraciones de información, denuncias públicas o campañas negativas. En estos casos, es importante investigar rápidamente y tomar acciones correctivas, a la vez que se mantiene una comunicación honesta y constante con el público afectado.

6 La comunicación proactiva es importante. ¿Existe una línea en la que nos comunicamos demasiado versus muy poco?

R. Sí, comunicar en exceso puede saturar a los stakeholders y generar desconfianza, mientras que una comunicación insuficiente puede parecer que la organización está ocultando información. Es crucial encontrar un equilibrio, proporcionando información clave de manera clara y en el momento oportuno. Todo depende de la magnitud de los hechos y del tipo de crisis que se esté enfrentando.

Inquietudes de la ponencia, respondidas por los expositores **PARTE 3**

7 ¿Qué opinión le merece el hecho de que año tras año las entidades financieras realizan cuantiosas inversiones en sus canales digitales y por lo visto se muestran más vulnerables ante las constantes fallas que están teniendo en sus Apps? ¿Es adecuada la forma en cómo están manejando estos casos ante los usuarios? ¿Qué efecto puede esto tener ante la reputación de las entidades y los reguladores?

R. Las inversiones en canales digitales son necesarias para mejorar la experiencia del cliente, pero las fallas recurrentes generan frustración y pueden dañar seriamente la reputación de las entidades financieras. La forma en que se manejen estas situaciones es crucial; si las entidades no responden rápidamente, informan de manera clara y proactiva a los usuarios sobre los fallos y sus soluciones, el daño reputacional puede ser significativo. Los usuarios esperan transparencia, rapidez y un compromiso con la mejora continua, tanto de las entidades como de los reguladores.

8 ¿Cómo se puede calcular el impacto económico del riesgo reputacional?

R. Aunque es difícil cuantificar el riesgo reputacional de manera directa, se puede estimar analizando el impacto en el precio de las acciones (en el caso de los mercados más avanzados), la pérdida de clientes, la disminución de la lealtad de los stakeholders y los costos asociados a la recuperación de la confianza. Herramientas como encuestas de percepción, análisis de valor de marca y monitoreo en redes sociales también pueden ayudar a medir el impacto a través de indicadores indirectos como la percepción negativa y la pérdida de ingresos.

9 ¿Qué medidas se implementan para proteger la reputación en un entorno digital donde la información negativa se puede viralizar rápidamente?

R. Las entidades deben tener un sistema robusto de monitoreo en tiempo real para detectar cualquier señal de amenaza reputacional. Además, deben contar con un equipo de respuesta rápida que maneje situaciones de crisis en redes sociales y medios digitales. Es fundamental tener protocolos claros de comunicación para corregir desinformación y aclarar cualquier malentendido de forma proactiva, además de invertir en relaciones públicas digitales para construir una imagen positiva antes de que ocurra cualquier crisis.

Inquietudes de la ponencia, respondidas por los expositores **PARTE 4**

10 ¿Cómo puede una entidad financiera recuperarse de un evento que dañe gravemente su reputación y reconstruir la confianza del público?

R. La recuperación requiere un enfoque en la transparencia, la responsabilidad y la acción inmediata. La entidad debe reconocer públicamente el problema, asumir la responsabilidad y tomar medidas claras para corregirlo. También debe mantener una comunicación constante con los stakeholders, proporcionar soluciones concretas y mostrar un compromiso firme con la mejora. Implementar cambios internos que demuestren que se ha aprendido de la crisis es clave para reconstruir la confianza.

11 ¿Cuáles han sido los mayores errores observados en la gestión del riesgo reputacional en entidades financieras, y qué lecciones se han aprendido de estos casos?

R. Algunos de los errores más comunes incluyen la negación inicial del problema, la falta de transparencia y la demora en la respuesta. También es un error minimizar el impacto o culpar a terceros sin asumir responsabilidad. Las lecciones aprendidas son que una respuesta rápida, honesta y proactiva son esenciales para contener el daño reputacional. Además, las entidades deben estar preparadas con un plan de crisis efectivo y capacitar a su personal para manejar estas situaciones con habilidad y confianza.

Gestión de Riesgos Ambientales y Sociales

Vanessa E. García Rocha

Coordinadora Grupo de Finanzas Sostenibles

Congreso GIR - RD

Santo Domingo, 23 de octubre de 2024



Gestión de riesgos ambientales y sociales

en el otorgamiento de créditos

Conceptos clave

Conceptos clave de sostenibilidad y su relación con los factores ASG

¿Cuándo empezó a ser una preocupación?

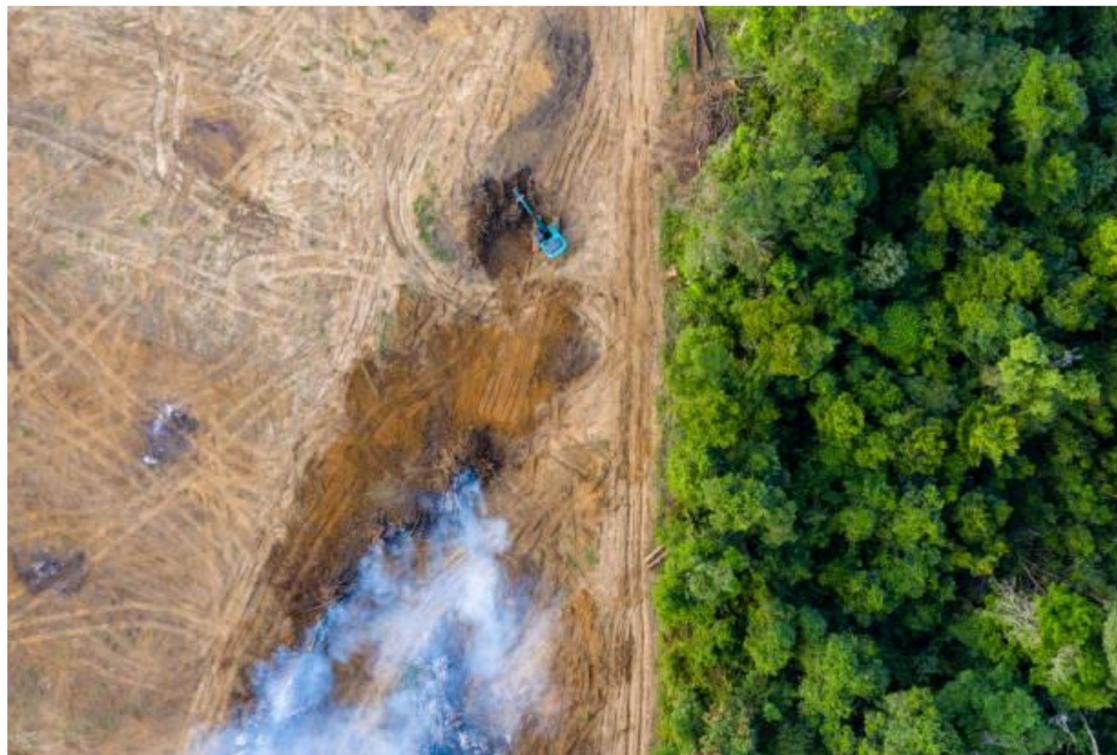
Las decisiones que se tomen en el corto y mediano plazo tendrán impacto en la realidad del planeta para generaciones actuales y futuras



Conceptos clave de sostenibilidad y su relación con los factores ASG

La triple crisis planetaria

CAMBIO CLIMÁTICO



CONTAMINACIÓN

PÉRDIDA DE BIODIVERSIDAD



Conceptos clave de sostenibilidad y su relación con los factores ASG

Acuerdo de París

Los tres objetivos clave establecidos en el artículo 2 del [Acuerdo de París](#) son:



Conceptos clave de sostenibilidad y su relación con los factores ASG

Agenda 2030 – Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS/SDG)

17 ODS
169 metas

Buscan alcanzar de manera equilibrada tres dimensiones del desarrollo sostenible: el ámbito **económico**, **social** y **ambiental**.

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



Conceptos clave de sostenibilidad y su relación con los factores ASG

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS/SDG) – República Dominicana

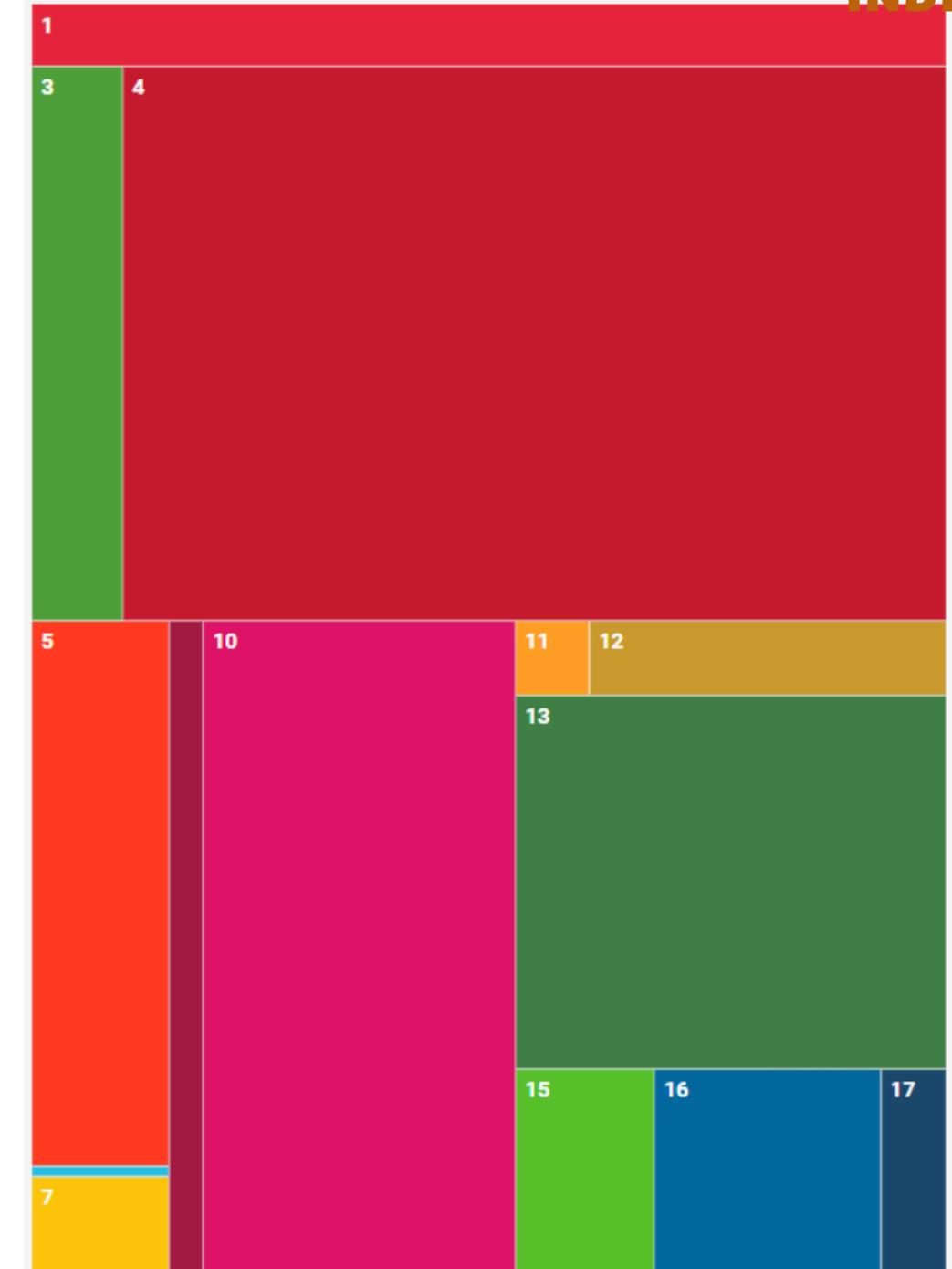
 **OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE**



Recursos disponibles \$13,3 millones



Este gráfico muestra cómo la ONU asigna los recursos para cada Objetivo de Desarrollo Sostenible en el país, para años diferentes.
Año 2024



Conceptos clave de sostenibilidad y su relación con los factores ASG

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS/SDG) – Taxonomía Verde República Dominicana

Articulación con la Agenda 2030

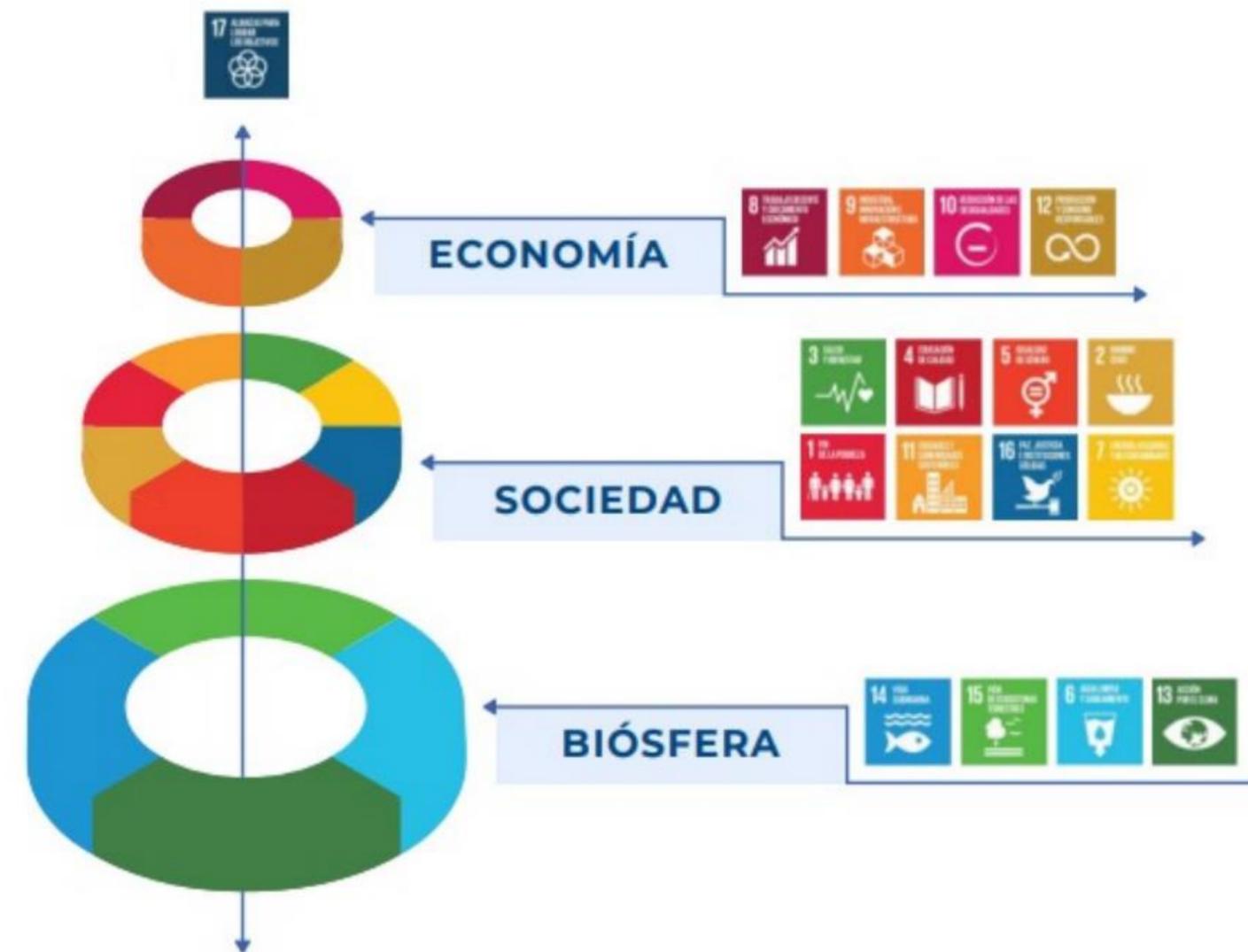
La Ley 1-12 Estrategia Nacional de Desarrollo ha sido armonizada en un 91%, aproximadamente, con la referida Agenda de Desarrollo 2030.

Compromisos más relevantes

- 🌳 Proteger el medio ambiente.
- 🌳 Reducir la pobreza extrema a cero.

Desafíos

- 🌳 Vulnerabilidad al Cambio climático.
- 🌳 Pobreza y desigualdad.



Conceptos clave de riesgo climático y su relación con los factores ESG

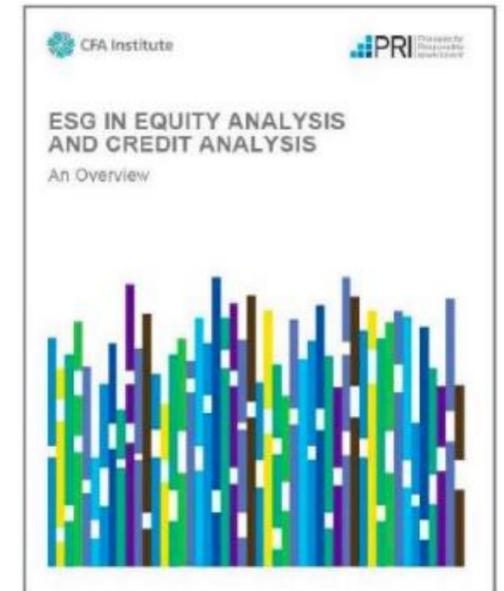
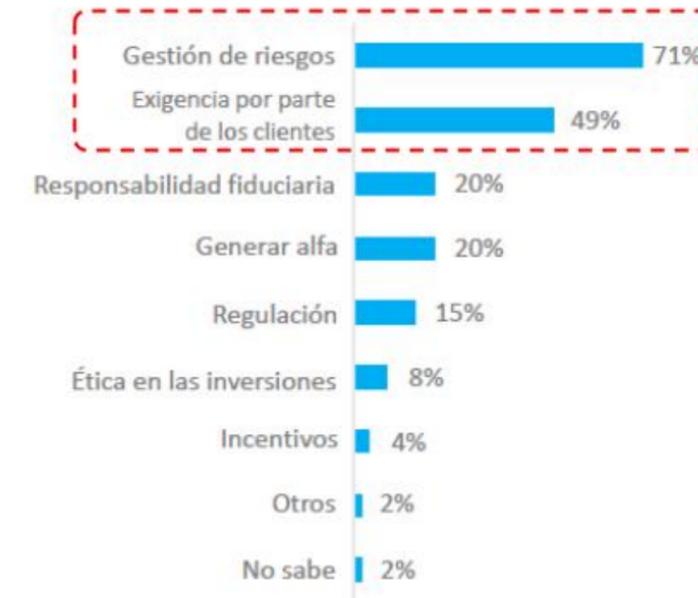
Riesgos globales clasificados por gravedad a 10 años



■ Económicos ■ Ambientales ■ Social ■ Geopolítico ■ Tecnológico

¿Por qué los mercados emergentes son definidos por el ASG?

Principales factores determinantes para la integración de asuntos ASG en el análisis de inversiones en renta variable



El PRI y el Instituto CFA le encargaron a YouGov crear y ejecutar una encuesta mundial sobre la integración de asuntos ASG.

Conceptos clave de riesgo climático y su relación con los factores ESG

Cambio climático

Principales causas del cambio climático

Emisiones de gases de efecto invernadero

CO₂

CH₄

N₂O

Actividades humanas

Quema de combustibles fósiles

Deforestación

Procesos industriales

Factores que contribuyen a los impactos del cambio climático

Aumento de las temperaturas

Perturba ecosistemas

Afecta recursos hídricos

Amenaza seguridad alimentaria

Elevación del nivel del mar

Zonas costeras

Desplazamiento de comunidades

Fenómenos meteorológicos extremos

Pérdida de vidas

Infraestructura y ecosistemas

Conceptos clave de riesgo climático y su relación con los factores ESG

Riesgos climáticos y materialidad financiera



Derna 2023

- Precipitaciones más altas en 100 años
- 10,000 personas desaparecidas



BBC News Mundo

20 noviembre 2023

Las fuertes lluvias e inundaciones que afectaron a República Dominicana este fin de semana dejaron al menos 24 muertos y miles de desplazados.



Conceptos clave de riesgo climático y su relación con los factores ASG

Riesgos climáticos y materialidad financiera



Riesgos FÍSICOS

Derivados de impactos directos e indirectos causados por:

- ✓ **Eventos extremos** relacionados con el clima y el estado del tiempo (sequías / inundaciones)
- ✓ **Cambios progresivos** a LP en los patrones climáticos (temperatura)



Activos



Reclamaciones de seguros



Cadena de suministro



Riesgos de TRANSICIÓN

Surgen debido al ajuste hacia una economía **baja en carbono**, pueden ser de carácter:

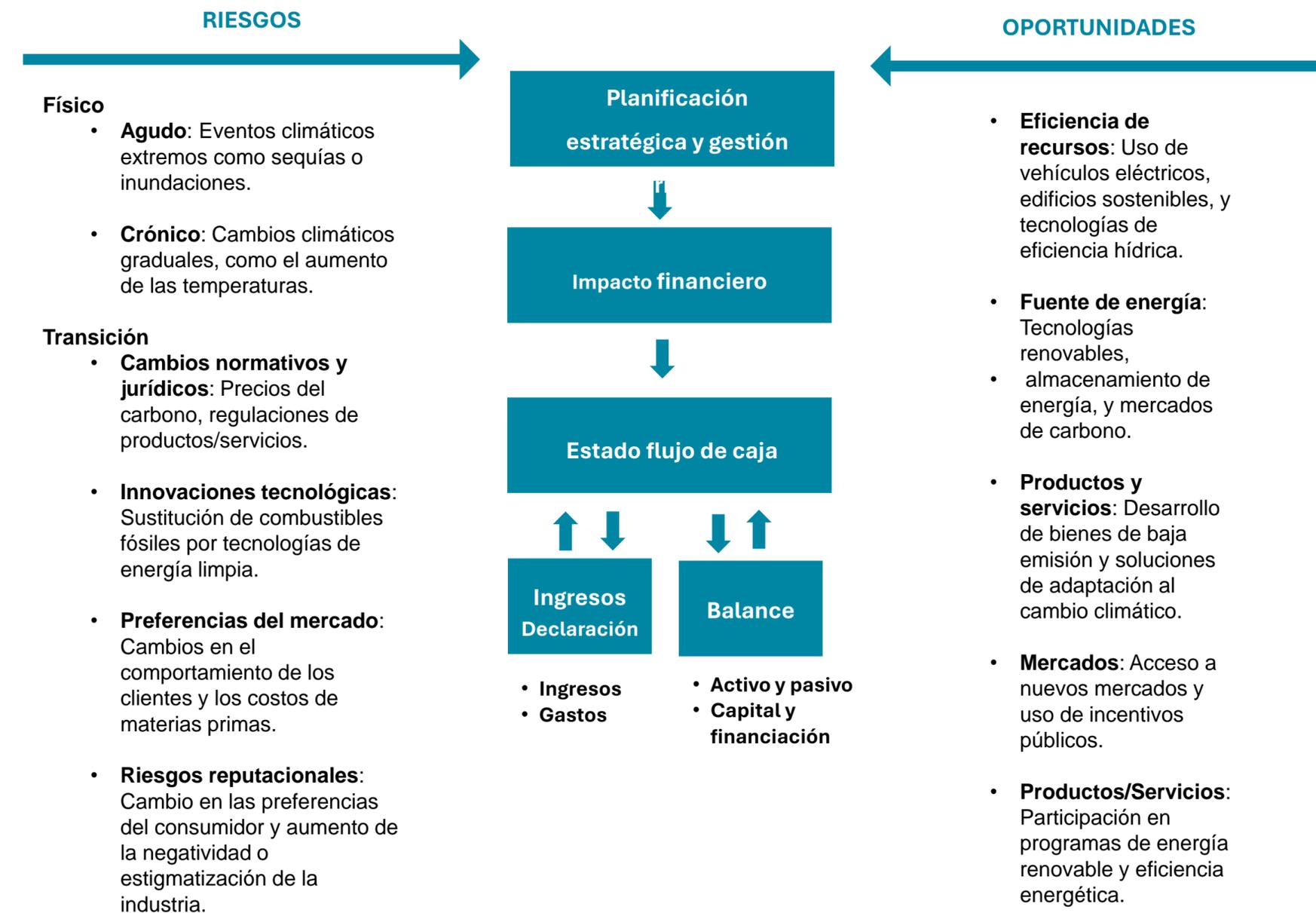
- ✓ Regulatorio
- ✓ De mercado
- ✓ Tecnológico
- ✓ Reputacional

Impactos en demanda



pago de obligaciones

Activos



Combatir el cambio climático y la pérdida de la biodiversidad y del capital natural requiere de **acciones integradas, complementarias, a gran escala y urgentes**

Conceptos clave de riesgo climático y su relación con los factores ESG

Mitigación vs Adaptación

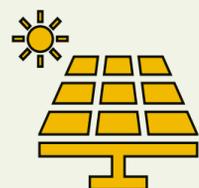
Reducir los efectos



Reducción de gases de efecto invernadero



Captura de carbono



Energías renovables



Transporte sostenible

Reducir las vulnerabilidades



Reforestación



Cultivos variados



Protección a infraestructuras



Gestión de riesgos y emergencias

"El horizonte de la política monetaria es de 2-3 años.

Para la estabilidad financiera es un poco más largo, pero normalmente sólo hasta los límites exteriores del ciclo crediticio, alrededor de una década.

Dicho de otro modo, una vez que el cambio climático se convierta en un problema para la estabilidad financiera, puede que ya sea demasiado tarde".

Mark Carney, UN Special Envoy on Climate Action & Finance (Former Chair G20 Financial Stability Board)

Conceptos clave de riesgo climático, sostenibilidad y naturaleza, y su relación con los factores ESG

Lenguaje común



Los más afectados por fenómenos meteorológicos extremos

Asia

América Central

Caribe

urbanización acelerada y la
concentración de poblaciones en
zonas costeras bajas

Los miembros de comités de
auditoría respondieron

- ➔ **60% Sin discusión:** No discuten el cambio climático como parte de su agenda.
- ➔ **>50% Sin lenguaje común:** Consideran que sus comités no tienen un “lenguaje climático”.
- ➔ **65% Sin estrategia:** Carecen de una estrategia clara en relación con el clima.



Gestión de riesgos ambientales y sociales

en el otorgamiento de créditos

Oportunidades e Integración

Oportunidades que surgen de estas relaciones

Finanzas Sostenibles

OPORTUNIDADES



Contar con herramientas de estandarización que permitan la comparabilidad.



Innovación de productos y servicios que contribuyan al desarrollo sostenible y atiendan las necesidades asociadas a los factores de riesgo ASG.



Contribuir a la acción climática, al tiempo que se obtienen retornos financieros a través de la emisión de bonos de denominación específica.



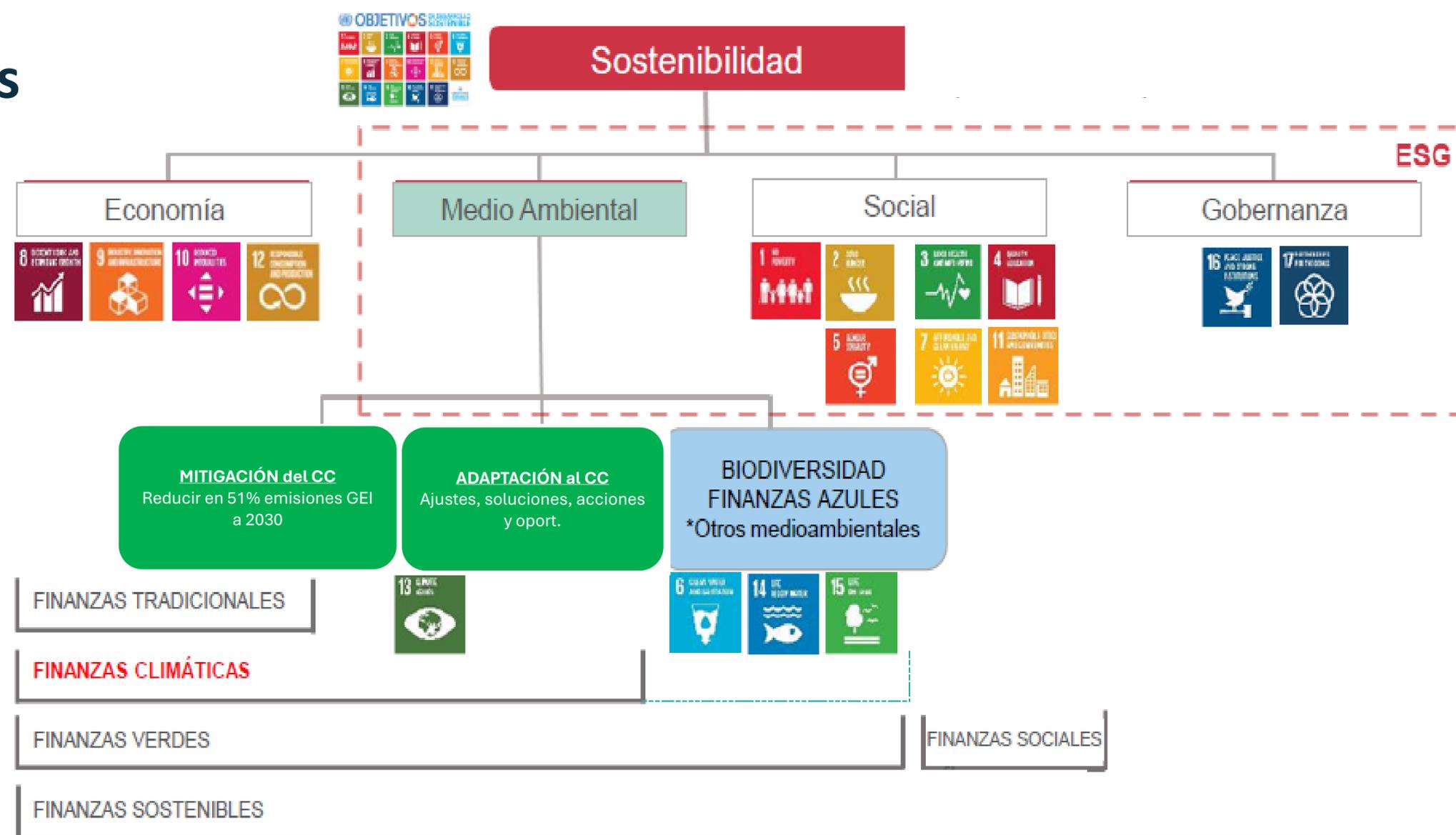
Evitar el 'greenwashing', asegurando la transparencia e integridad de los mercados financieros.



Sociedad más inclusiva y negocios más sostenibles.

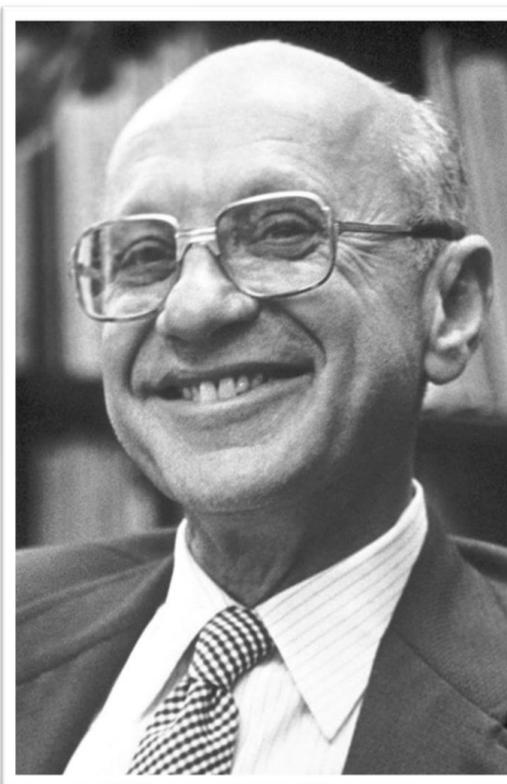


Reducir huella de carbono.



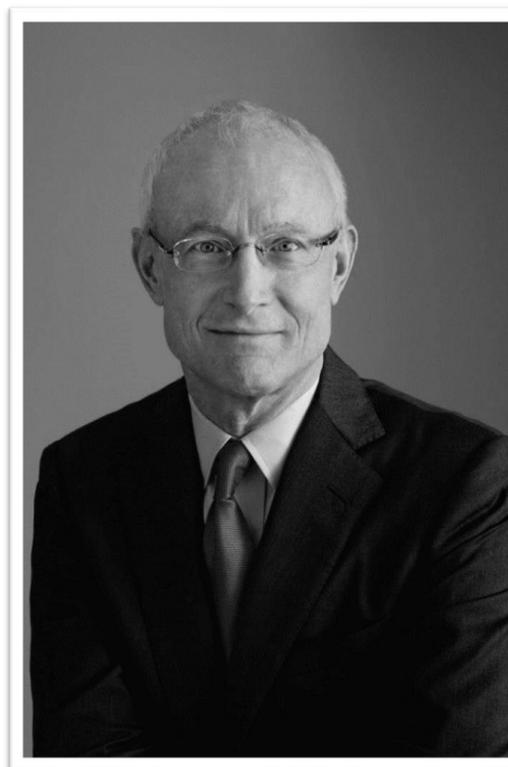
Integración de factores ASG

Gestión Integral de Riesgos



Milton Friedman, 1960

“una empresa debe centrarse principalmente en generar riqueza para sus accionistas”



Michael Porter, 1979

Shareholders vs stakeholders



Dr. R. Edward Freeman

“existen relaciones interconectadas entre una empresa y sus clientes, proveedores, empleados, inversionistas y la comunidad local”

Integración de factores ASG

Rol del Estado y regulación

- 🌳 Regulación para compensar fallas de mercado y promover comportamientos deseables.
- 🌳 Falta de competencia, externalidades y asimetrías de información.
- 🌳 Alternativas regulatorias hard law (obligación) vs soft law (manuales, guías, taxonomías).
- 🌳 El Estado debe fomentar la conciencia sobre la importancia de prácticas bancarias responsables.

Más de la mitad del PIB mundial depende, de forma moderada o alta, de la naturaleza y sus servicios de aprovisionamiento, regulación, culturales y de soporte.

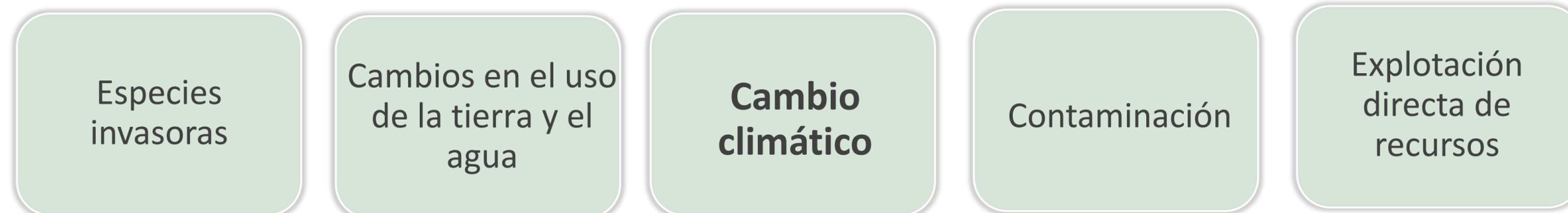
Integración de factores ASG

Factores impulsores de la pérdida de naturaleza

🌳 La banca tradicional se enfoca en la maximización de utilidades para sus stockholders y y la Banca Responsable busca impactar positivamente en términos económicos, sociales y ambientales.

🌳 Enfoque multiobjetivo permite ofrecer más créditos a menores tasas (en la medida en que existan mayores expansiones de demanda - inclusión financiera).

Actividades o procesos que directa o indirectamente causan una disminución en la biodiversidad y degradan los ecosistemas.



Impacto del cambio climático en la naturaleza

- Alteración de hábitats
- Desplazamiento de especies
- Fenómenos extremos
- Cambio de ciclos biológicos

Contribución de la naturaleza para mitigar el cambio climático

- Secuestro de carbono
- Resiliencia y adaptación
- Soluciones basadas en la naturaleza

Debería existir una agenda común entre **biodiversidad y cambio climático**

Integración de factores ASG

Estrategias para la gestión ASG

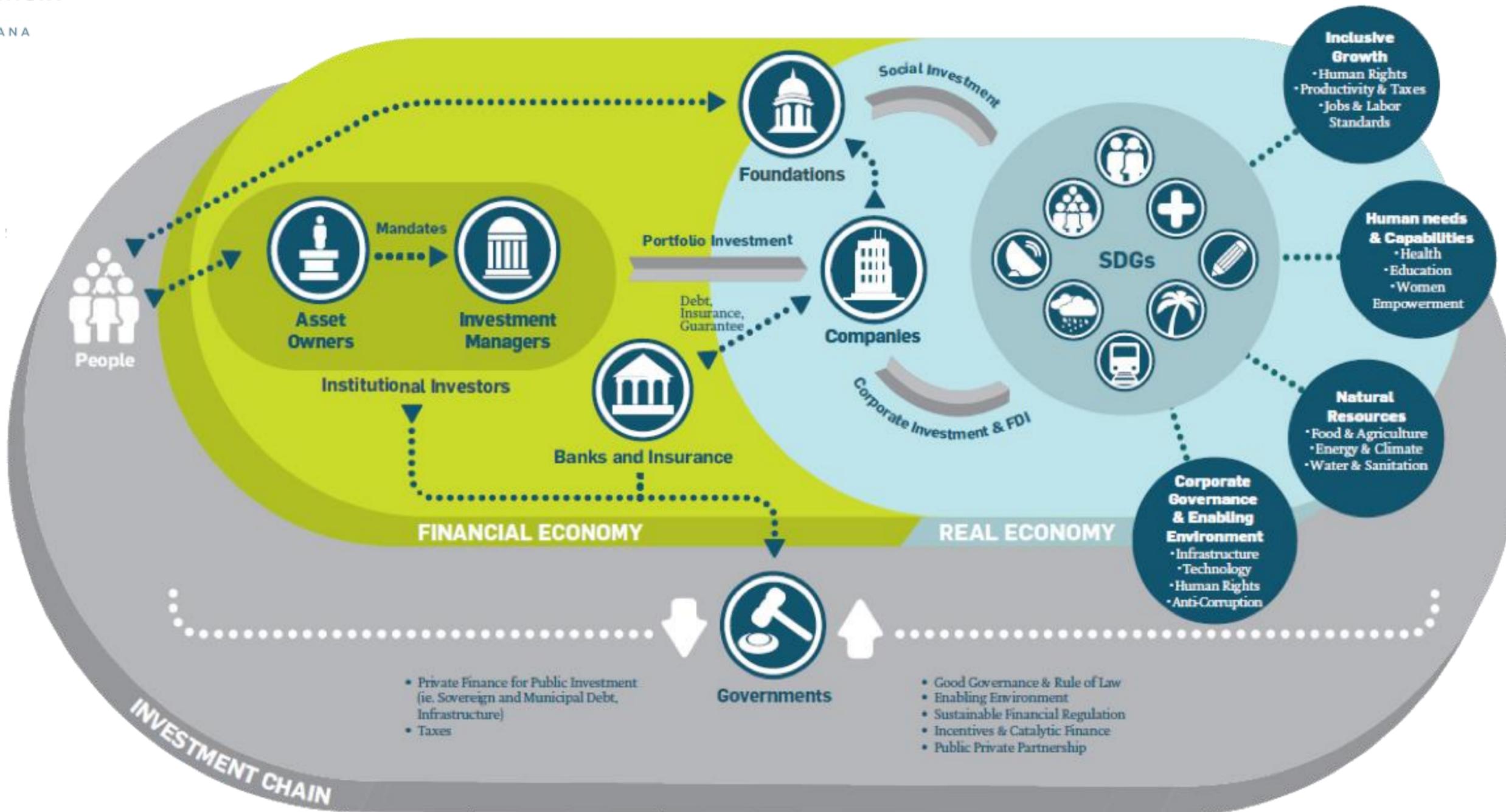
🌿 Asignación de recursos:

Asignar eficientemente el capital escaso al uso de mayor valor.

🌿 Transferencia de riesgos:

Mancomunación y distribución de riesgos para adaptar la capacidad de inversión a las necesidades.

🌿 Información y señalización descentralizada de escasez y abundancia

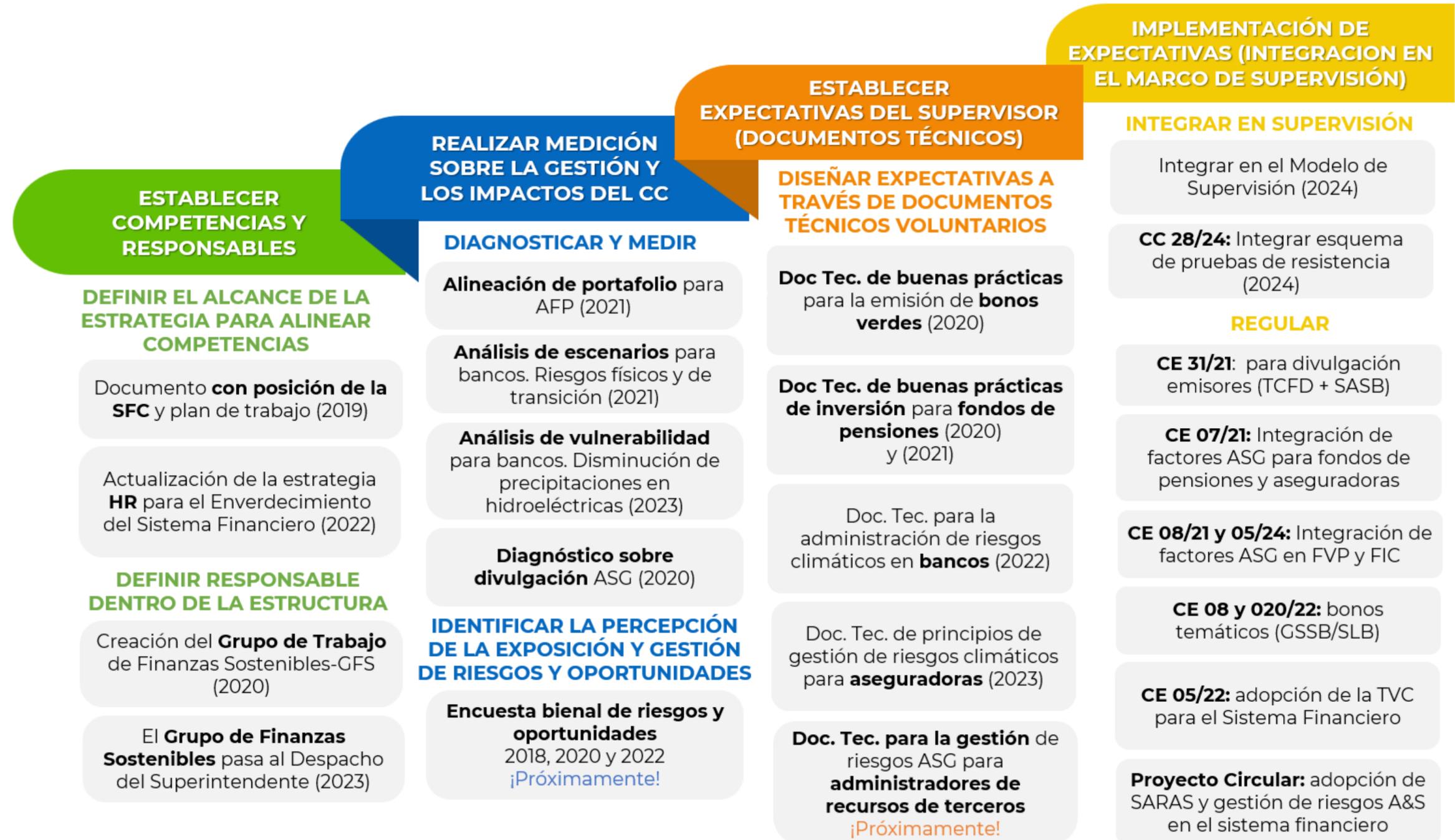


Integración de factores ASG

Usos de la Taxonomía

La estrategia de la SFC ha sido implementada de manera progresiva y gradual

En su camino de **enverdecer el sistema financiero**, la SFC se ocupa de promover la implementación de herramientas que le permitan a sus vigiladas ser más **resilientes**, **transparentes** e **innovadoras** en materia de asuntos ASG, velando por el **bienestar** de las personas y el medio ambiente.



Integración de factores ASG

Usos de la Taxonomía

1. Optimización de la inversión verde
2. Transparencia y rendición de cuentas
3. Mejora en el rastreo de inversiones
4. Incentivos y Políticas Fiscales
5. Contribución a la Evaluación y Cumplimiento



OBJETIVOS AMBIENTALES Y CLIMÁTICOS

- Mitigación del cambio climático
- Adaptación al cambio climático
- Recursos hídricos y marinos
- Ecosistemas y biodiversidad
- Prevención y control de la contaminación
- Economía circular



Gestión de riesgos ambientales y sociales

en el otorgamiento de créditos

Financiación sostenible

Financiación Sostenible

Casos de éxito

Energía



Transformación requerida:

- 🌿 Aumentar la proporción de energías renovables en la matriz energética primaria
- 🌿 Mejorar las redes de transmisión utilizando tecnologías de almacenamiento y uso de energía por medio de baterías.

Inversiones en:

- 🌿 Producción de hidrógeno verde
- 🌿 Producción de biocombustibles de segunda y tercera generación
- 🌿 Eficiencia y electrificación de los edificios y la industria



Caso: Grupo Éxito

Proyectos de eficiencia energética en alianza con GreenYellow



Financiación Sostenible

Casos de éxito

Transporte



Transformación requerida:

- 🌳 Electrificación de los sistemas de transporte
- 🌳 Introducción de combustibles alternativos para el transporte de larga distancia, marítimo y aéreo.
- 🌳 Impulsar viajes a pie o en bicicleta.

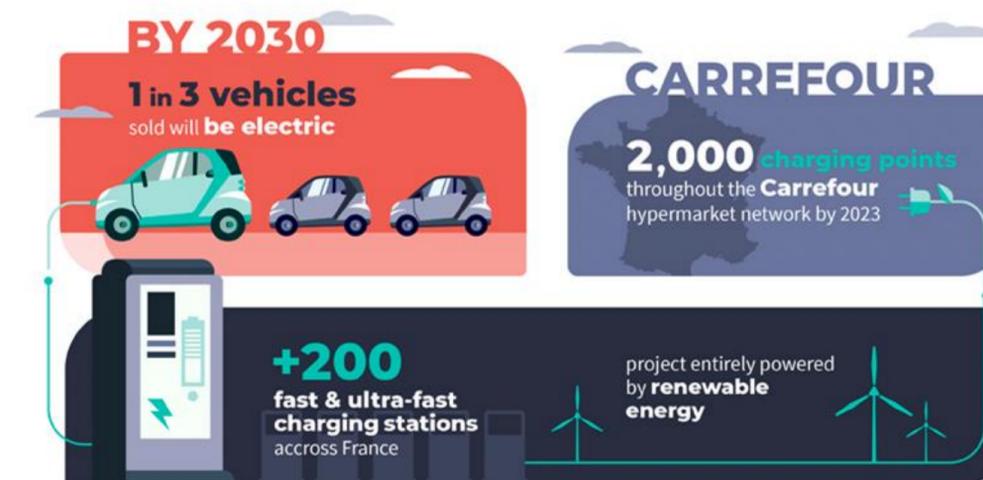
Inversiones en:

- 🌳 Conversión del 100% de la flota en vehículos eléctricos o con combustibles verdes
- 🌳 Vehículos de carga eléctricos
- 🌳 Ampliación del transporte público, ferroviario, fluvial
- 🌳 Carreteras resilientes



Caso: Carrefour

Las asociaciones permiten a las empresas satisfacer la demanda de infraestructura de carga para VE y **proporcionar opciones más convenientes (mientras hacen sus compras)** para los propietarios de VE, lo que puede atraer a más clientes y fomentar la adopción de VE.



Infraestructura de carga para vehículos eléctricos

Financiación Sostenible

Casos de éxito

Construcción



Transformación requerida:

- 🌳 Agenda prioritaria sobre infraestructura resiliente y con bajas emisiones de carbono en los sectores del transporte, la energía y el agua.
- 🌳 Inversiones tanto en adaptación como en mitigación.

Inversiones en:

- 🌳 Abastecimiento de agua, saneamiento y riego en regiones rezagadas.
- 🌳 Caminos rurales resilientes frente al clima en regiones rezagadas.
- 🌳 Infraestructura para la multimodalidad en el transporte.



Caso: Manejo integral Zona Costera para el estado de Quintana Roo - México

Financiación Sostenible

Casos de éxito

Construcción



Transformación requerida:

- 🌳 Agenda prioritaria sobre infraestructura resiliente y con bajas emisiones de carbono en los sectores del transporte, la energía y el agua.
- 🌳 Inversiones tanto en adaptación como en mitigación.

↓
Caso: Manejo integral Zona Costera para el estado de Quintana Roo - México



Creación de un Fideicomiso con participación del Gobierno Nacional, la industria hotelera y turística, expertos en financiamiento, reaseguradoras y seguros.

RECURSOS

El Fideicomiso de Manejo de la Zona Costera recibe fondos de los impuestos que generan los hoteles y la industria del turismo y fuentes tan diversas como las donaciones internacionales, los aportes privados, las asociaciones público-privadas.

OBJETIVO

Financiar acciones de conservación de los arrecifes de coral y las playas, lo cual incluye la compra de una póliza de seguro.



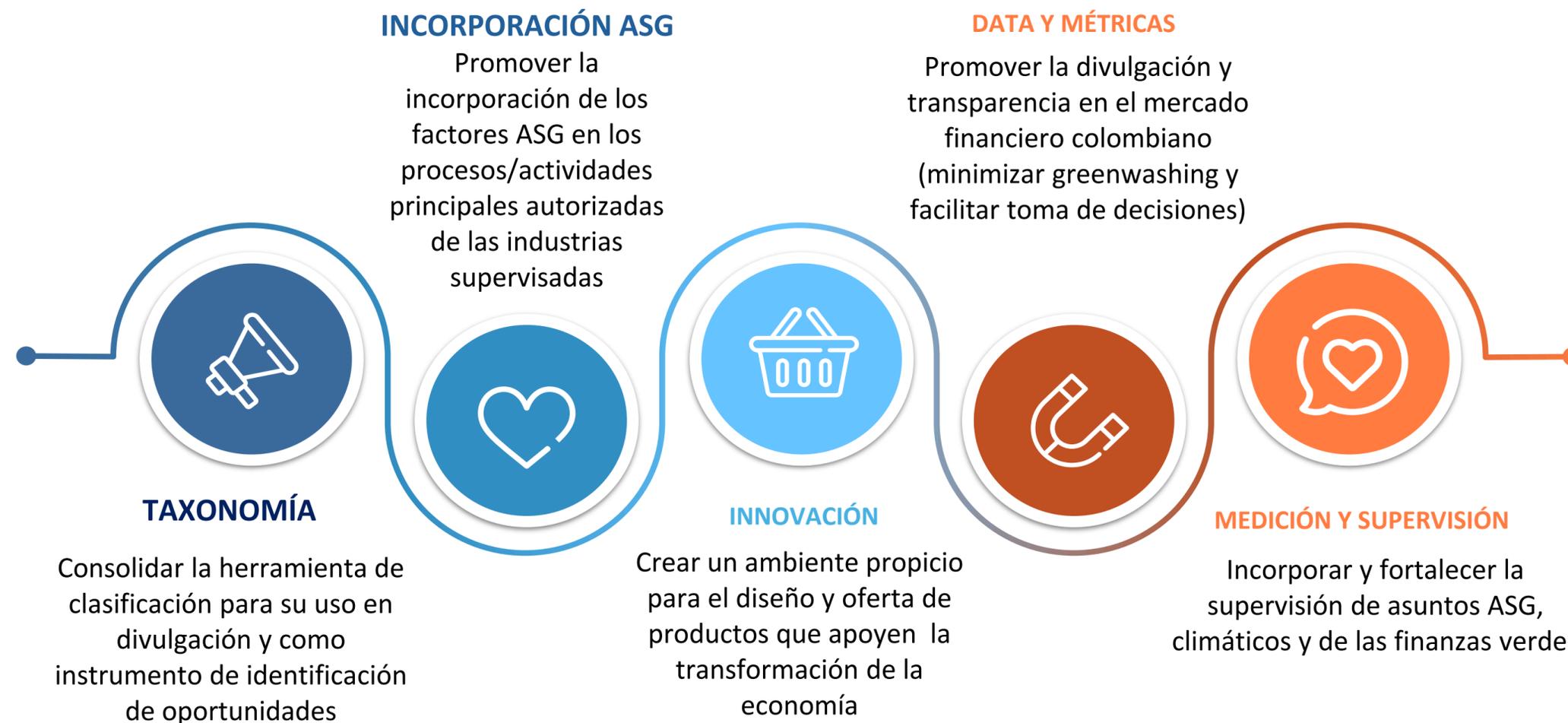
Financiación Sostenible

Hoja de Ruta para Enverdecer el Sistema Financiero Colombiano

Promover un sistema financiero más resiliente que incorpore en su ADN los riesgos y oportunidades relacionados con el cambio climático y la naturaleza

Promover la movilización de capital hacia objetivos de crecimiento sostenible y facilitar la transición hacia una economía baja en emisiones de carbono y resiliente al clima

Mejorar la capacidad del sistema financiero para identificar y gestionar los riesgos relacionados con el cambio climático y la pérdida de la naturaleza

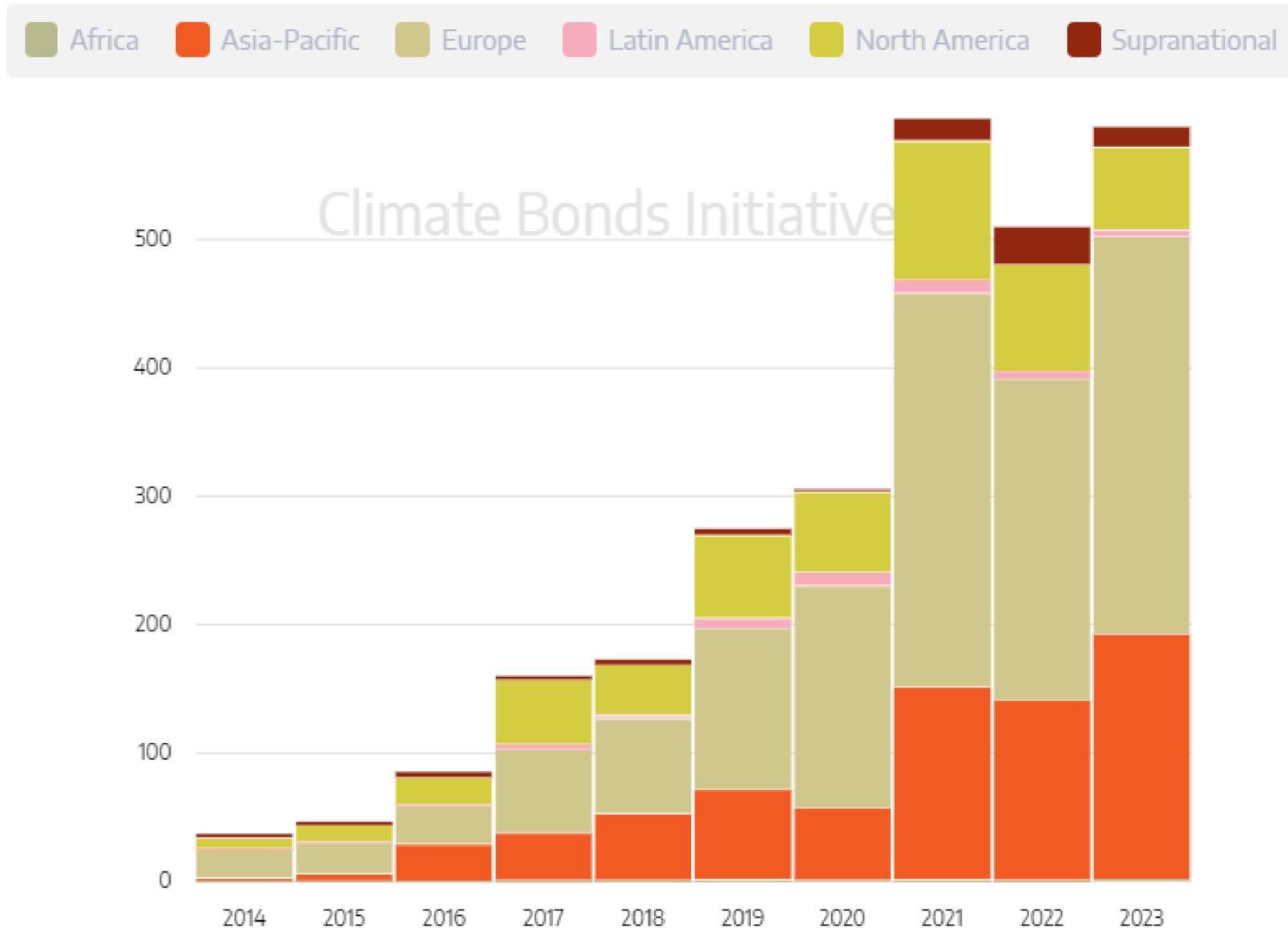


Financiación Sostenible

Bonos temáticos - Virtudes y retos

- 🌳 Incentivan la financiación de proyectos respetuosos con el medio ambiente.
- 🌳 Contribuyendo a la mitigación/adaptación al cambio climático, la eficiencia de los recursos y el desarrollo sostenible de la infraestructura.
- 🌳 Puede mejorar la gestión de riesgos y ofrecer atractivas oportunidades de diversificación para los inversores.

[Market Data | Climate Bonds Initiative](#)

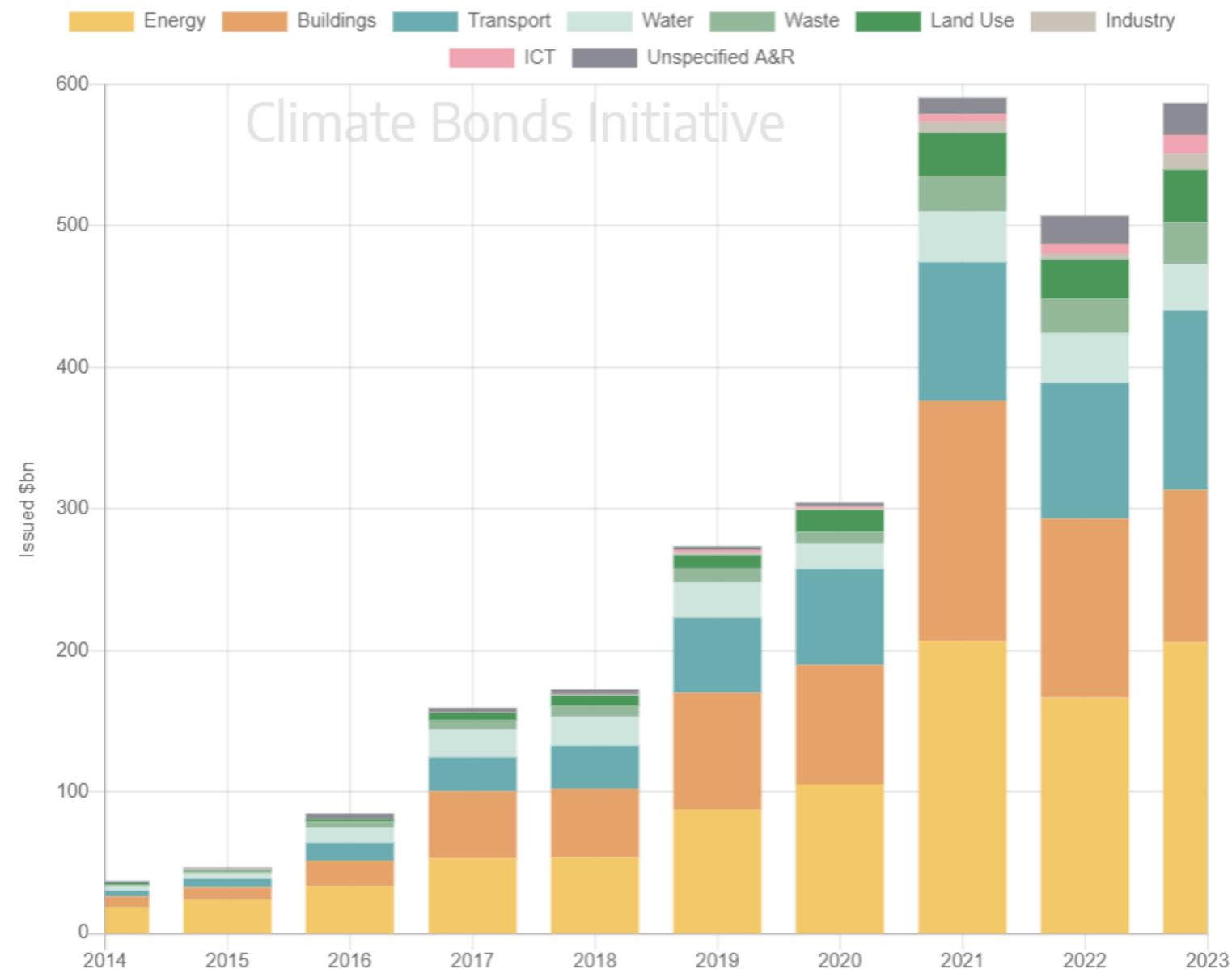


Financiación Sostenible

Bonos temáticos - Virtudes y retos

- 🌳 Definición de directrices, certificaciones y normas de información claras y universalmente aceptadas.
- 🌳 Falta de mercados de bonos temáticos específicos.
- 🌳 Limitada disponibilidad de oportunidades de inversión temática bien definida, plantean problemas para crecimiento del mercado.

[Market Data | Climate Bonds Initiative](#)

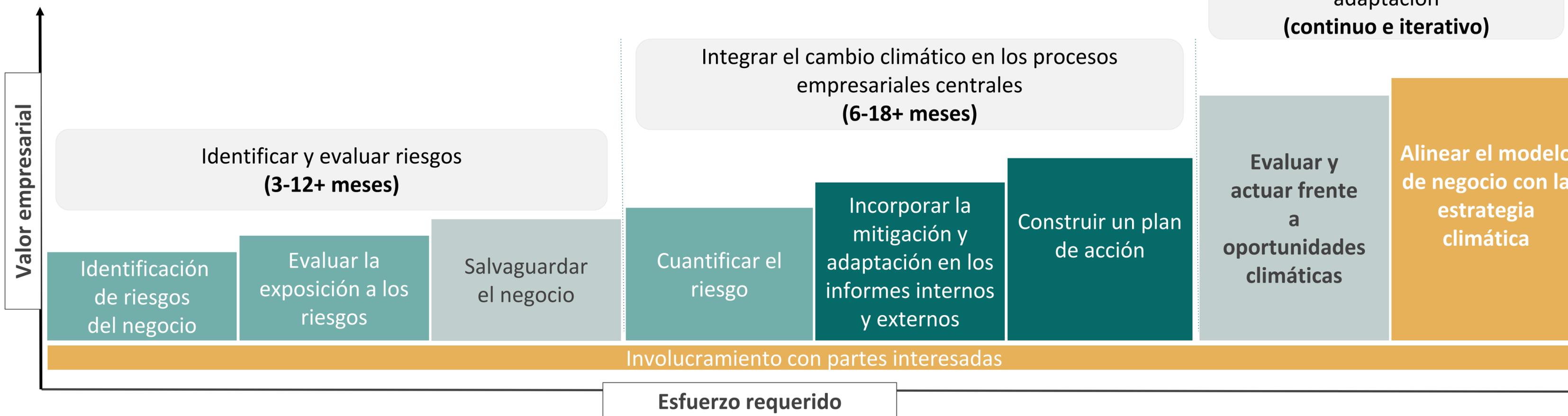


Financiación Sostenible

Bonos temáticos - Virtudes y retos

● Riesgo ● Operaciones ● Finanzas ● Estrategia

Integrar el cambio climático en la estrategia de la empresa es un esfuerzo de varios años que involucra a toda la organización



Financiación Sostenible

Tendencias

[Global Sustainability Index Alliance](#)

El estudio de caso de tendencias en las inversiones sostenibles y los factores ASG en 2023 destaca varios puntos clave.

En primer lugar, a nivel global, hay un aumento en **la adopción de estándares más estrictos** en la definición de inversiones sostenibles, lo que refleja una respuesta a las preocupaciones sobre el "**greenwashing**".

Esta **maduración de la industria** también se refleja en el aumento de la acción corporativa y el **activismo de los accionistas** para impulsar el cambio hacia la sostenibilidad y reducir los riesgos asociados a las inversiones relacionadas con la sostenibilidad.

Financiación Sostenible

Tendencias

Morgan Stanley

Desde la perspectiva de Morgan Stanley, 2023 se presentó como un año clave para las inversiones sostenibles, con **grandes oportunidades de inversión** en la transición global hacia una economía baja en carbono, lo que requerirá colaboraciones sin precedentes y **nuevas estructuras financieras** para superar las **brechas de capital** y lograr soluciones de impacto profundo

Financiación Sostenible

Tendencias

ERM

La creciente regulación, objetivos y requisitos de divulgación están fomentando nuevas **oleadas de integración de los factores ASG** en las prácticas empresariales y de inversión.

Esta transición hace ver el 2023 (y 2024) como un año crucial para la integración de la sostenibilidad en las prácticas comerciales y de inversión.



**Superintendencia
Financiera de Colombia**



@SFCsupervisor



Superintendencia Financiera de Colombia



SuperfinancieraSFC



superfinanciera



Superintendencia Financiera de Colombia



superfinanciera



super@superfinanciera.gov.co



www.superfinanciera.gov.co

Inquietudes de la ponencia, respondidas por los expositores **PARTE 1**

1 ¿Cuáles son algunas de las buenas prácticas en materias gestión de riesgos ASG que puedan implementarse en el sector financiero?

R. Una buena práctica fundamental en la gestión de riesgos ASG es fortalecer las capacidades internas. Esto implica formar y concienciar a los tomadores de decisiones en todos los niveles de las instituciones financieras sobre la materialidad financiera de los riesgos ambientales y sociales. Es crucial identificar los canales por los cuales estos riesgos pueden afectar a la institución (canales de transmisión) y desarrollar metodologías para medir su impacto financiero. Además, la capacitación debe extenderse más allá de la alta gerencia para integrar de manera efectiva la comprensión de los riesgos ambientales y sociales en el núcleo operativo de los establecimientos de crédito.

La segunda práctica esencial es innovar dentro del sistema financiero fomentando el desarrollo de productos y servicios financieros sostenibles. Estos productos deben alinearse con los objetivos de desarrollo sostenible e integrar los factores ASG en la estrategia de negocio y la gestión integral de riesgos. También es importante comprender los desafíos y oportunidades de los mercados temáticos para maximizar el potencial de los créditos y bonos sostenibles o temáticos en general.

Una tercera práctica recomendada consiste en reconocer y aprovechar las iniciativas internacionales que proporcionan financiamiento para este tipo de soluciones financieras. Participar en redes y movimientos globales que promueven el desarrollo de estándares comunes es esencial para avanzar en este frente.

Implementando estas prácticas, las instituciones financieras estarán en condiciones de incorporar los factores ASG de manera efectiva en sus análisis de riesgo de crédito y decisiones de inversión. Esto asegura que estos factores se integren como parte de la evaluación estándar. Además, cuando las entidades necesiten demostrar sus buenas prácticas, deben estar preparadas para divulgar información relacionada con los riesgos y oportunidades ASG conforme a las mejores prácticas y estándares internacionales, como las recomendaciones de la TCFD o los nuevos estándares IFRS S1 y S2.

Inquietudes de la ponencia, respondidas por los expositores **PARTE 2**

2 ¿Cuál es la importancia de la implementación de SARAS para la gestión de los riesgos ASG en la cartera de crédito?

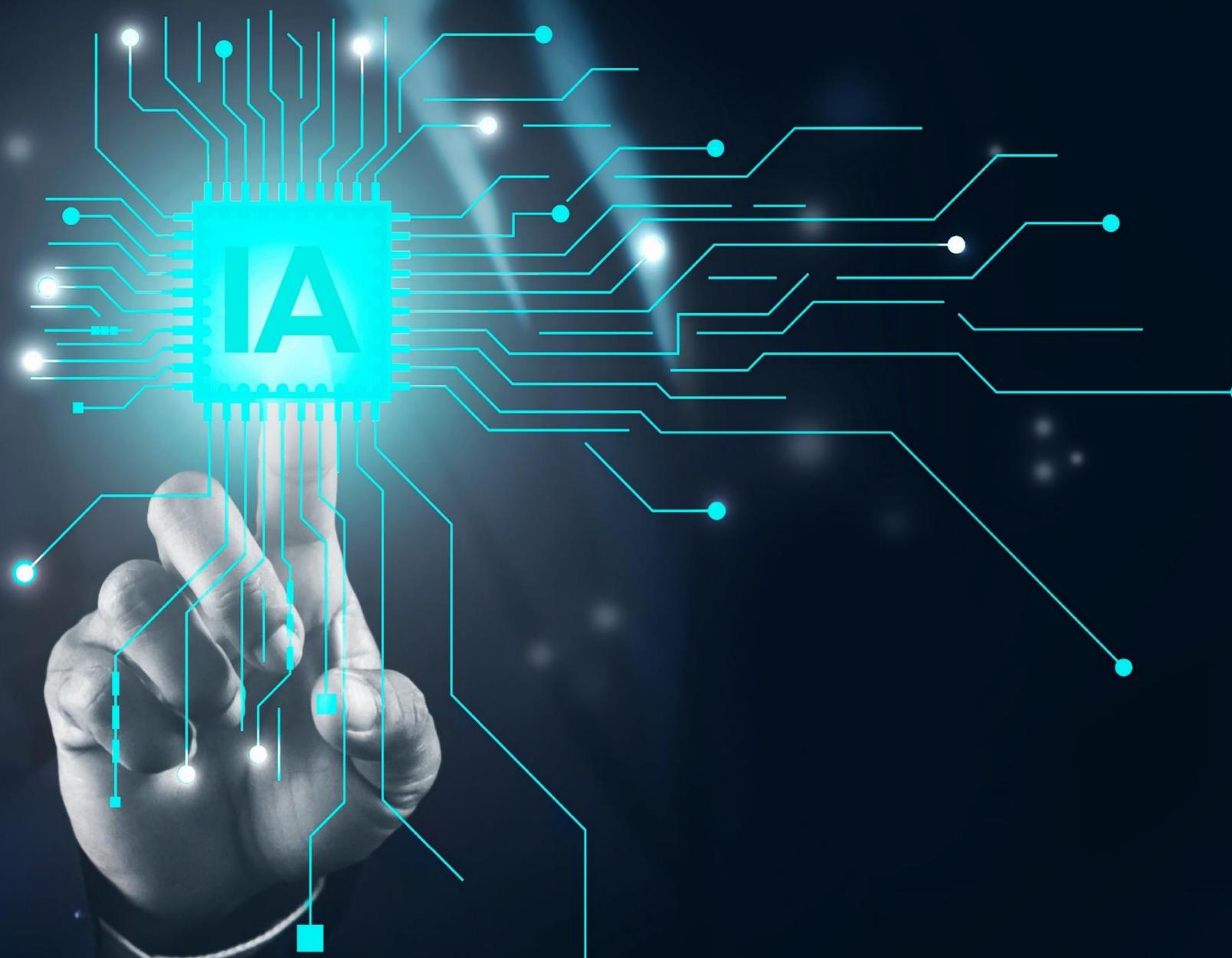
R. En cuanto a la implementación de SARAS, el sistema financiero debe reconocer que hay nuevos riesgos para la estabilidad del sistema financiero, derivados de la triple crisis planetaria (el cambio climático, la contaminación y la pérdida de biodiversidad) y otros factores ambientales y sociales que enfrenta la humanidad. Estos riesgos pueden transmitirse a través de canales macro y/o microeconómicos y se materializan como una exacerbación de los riesgos de crédito, de mercado, estratégicos, operacionales, entre otros, tradicionalmente administrados por los establecimientos de crédito, por lo que es necesario que todas esas entidades desarrollen e implementen mecanismos para su gestión.

3 ¿Los riesgos ASG deben ser tratados como un impulsor de los riesgos financieros tradicionales o como una categoría de riesgo individual?

R. Complementando la respuesta anterior, el riesgo de financiero puede exacerbarse como resultado de factores ambientales y sociales que se traducirían en caídas del valor de los portafolios administrados por la entidad, generando pérdidas para la misma y para sus clientes. Por ejemplo, la desvalorización de una acción, como consecuencia de nuevas políticas públicas que desincentiven la inversión en determinadas actividades o industrias.

Otro ejemplo de transmisión de los factores ambientales y sociales a los riesgos tradicionalmente gestionados por el sistema financiero puede ser a través del impacto de los riesgos físicos derivados del cambio climático en los activos o fuentes de ingreso de hogares y empresas, lo que puede deteriorar su perfil de riesgo de crédito o las garantías del crédito; además, una situación de emergencia como esta puede requerir el retiro de recursos, generando presiones de liquidez adicionales en las entidades vigiladas.

P A N E L
**INTELIGENCIA
ARTIFICIAL
EN LA GESTIÓN
DE RIESGOS**



Inquietudes de la ponencia, respondidas por los expositores **PARTE 1**

1 Conectando con la primera ponencia sobre riesgos de terceros: ¿qué tan importante es que un uso de IA sea “explicable”?, ¿cómo los supervisores podemos supervisarlos adecuadamente cuando a menudo son tercerizados?

R. Si no entendemos cómo la IA toma decisiones, no solo compromete la capacidad de justificar y defender estas decisiones frente a auditorías y reguladores, sino que también aumenta el riesgo de sesgos o discriminaciones a ciertos grupos que afecten negativamente al negocio. En el caso de la UE, se exige que los sistemas sean transparentes y explicables precisamente para asegurar que las decisiones automáticas no violen principios de equidad y privacidad ni los valores fundamentales de la Unión, y para que puedan ser evaluadas objetivamente ante posibles impactos adversos y que haya una rendición de cuentas responsable. Aquí, la carga de la prueba recae tanto en el “tercero” como en el “usuario”, es decir, ambos deben demostrar que sus IA son explicables y que cumplen con los estándares de transparencia.

2 Se está hablando mucho del estallido de la burbuja de IA y la desaparición de todas esas empresas. ¿No es un gran riesgo de terceros y continuidad crear sobre una burbuja?

R. Esto parece ser un proceso de largo plazo, por lo que no vemos que el proceso se asemeje al de una burbuja. La “burbuja de IA” implica que la valoración y adopción de algunas startups o tecnologías de IA podrían estar infladas. Esto puede implicar un problema si existe mucha concentración o dependencia en este tipo de empresas o sectores, pero de acuerdo a lo que conversamos y se está observando en la industria, las entidades están siendo cautas tanto en la implementación de este tipo de herramientas como probablemente en la colocación de fondos en este sector. En todo caso, se debe monitorear la posible dependencia de las entidades con respecto a la implementación de estas herramientas en servicios críticos o esenciales.

3 ¿De qué manera puedo integrar el uso de IA Generativo en una institución financiera, salvaguardando la información interna?

R. El uso de IA Generativa, como ChatGPT o modelos de generación de texto, video o voz, tiene mucho potencial, sin embargo, es fundamental proteger la información interna mediante estrategias de privacidad avanzada, como la anonimización de datos (existen desarrollos de herramientas que anonimizan la información antes de ser usados en los modelos de IA) y la segmentación de acceso a modelos generativos. Las políticas de gobernanza de datos y la encriptación punta a punta son claves para evitar filtraciones de información, y se deben configurar accesos específicos dentro de la arquitectura de datos para limitar el alcance de estos modelos. La regulación europea impone estándares que limitan el acceso de la IA a datos sensibles, lo cual refuerza aún más estas prácticas..

Inquietudes de la ponencia, respondidas por los expositores **PARTE 2**

4 A propósito de la regulación europea, entiende que esta podría estar obstaculizando el desarrollo de la IA en esta zona, ¿provocando una migración de talentos y recursos a otros horizontes? Pensando en el informe Draghi.

R. Desde una perspectiva particular, la regulación europea, aunque necesaria para salvaguardar los valores fundamentales de la UE como la privacidad y la seguridad, a menudo actúa como un freno en el desarrollo de proyectos más sencillos o innovadores. Sin embargo, es interesante notar cómo este “freno” también impulsa una especie de ingenio: al buscar soluciones que cumplan con las normas, los equipos desarrollan innovaciones que integran de manera más natural y profunda la protección de estos valores, promoviendo un ecosistema de IA más ético y robusto.

En cuanto a la migración de talento, si bien la regulación es un factor a considerar, el trabajo remoto ha amortiguado en parte esta fuga de profesionales. No obstante, en muchos casos, la verdadera motivación para migrar no es la regulación, sino la diferencia salarial entre Europa y Estados Unidos. En sectores tecnológicos avanzados, los salarios en EE.UU. —especialmente en Silicon Valley— superan de tres a cuatro veces los niveles europeos, lo cual incentiva a los talentos a buscar mejores oportunidades fuera de la UE.

5 ¿Cuáles son los principales riesgos asociados con la adopción de la IA en la gestión de riesgos, como el sesgo en los modelos o la dependencia excesiva de sistemas automatizados?

R. La IA en la gestión de riesgos introduce riesgos y a su vez ventajas. Los riesgos ya son conocidos y no son diferentes a los que ya había hasta ahora, como los sesgos en los modelos o el exceso de “objetividad”, donde las decisiones basadas en relaciones se ven afectadas. También existen los riesgos en cascada, cuando un modelo al fallar produce problemas en toda la organización e incluso genera un daño reputacional al Banco. Pero esto no es diferente al riesgo de caídas de sistemas centrales del banco, no cambian los riesgos porque sean IA. Los riesgos son similares a los experimentados en años anteriores por los bancos al incorporar nuevas tecnologías. La diferencia ahora es que la IA puede tomar decisiones autónomamente si se la programa para ello.

Inquietudes de la ponencia, respondidas por los expositores **PARTE 3**

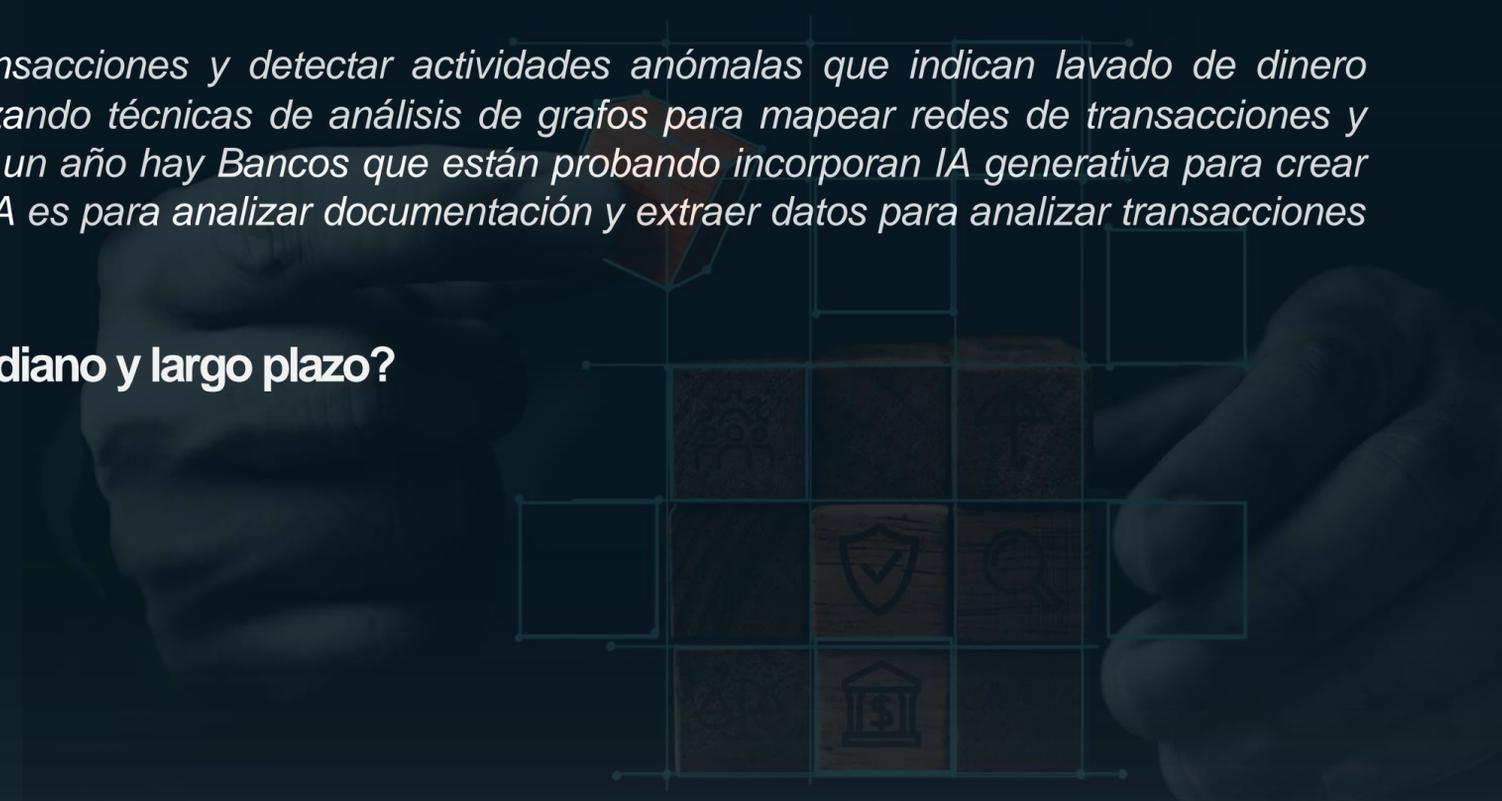
6 ¿Cómo están las entidades financieras utilizando la IA para mejorar el cumplimiento normativo, especialmente en áreas como la prevención del lavado de dinero y el cumplimiento de normativas internacionales?

R. En mi experiencia hoy se están utilizando algoritmos de aprendizaje automático para analizar patrones complejos en transacciones y detectar actividades anómalas que indican lavado de dinero (usualmente con Herramientas propietarias y motores de cálculo que analizan transacciones en milisegundos). Otros están utilizando técnicas de análisis de grafos para mapear redes de transacciones y relaciones entre clientes, identificando conexiones sospechosas no evidentes con métodos tradicionales. Y desde hace menos de un año hay Bancos que están probando incorporan IA generativa para crear datos sintéticos que entrenan y prueban algoritmos de detección de fraude sin comprometer datos sensibles. Otro caso de uso de IA es para analizar documentación y extraer datos para analizar transacciones complejas.

7 ¿Cuáles tendencias tecnológicas emergentes en IA están viendo para la gestión de riesgos financieros a mediano y largo plazo?

R. Las principales tendencias son:

1. Aplicar IA para reducir los tiempos de procesos internos.
2. Aplicar IA para mejorar la experiencia del cliente a través de elevar el nivel de atención y la rapidez en la respuesta.
3. La integración de los riesgos de la naturaleza en la gestión de los riesgos financieros.



RESULTADOS PRELIMINARES: ENCUESTA SOBRE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS.

OBJETIVO

A partir de las informaciones que las EIF suministraron en julio de 2023 y julio de 2024 (**Encuesta Global GIR y Encuesta a Colaboradores GIR y consejo de directores**), desde la Superintendencia de Bancos exponemos los resultados preliminares del estudio nacional realizado para conocer sobre los aspectos referentes a la **Gestión Integral de Riesgos**, las fortalezas y oportunidades identificadas.

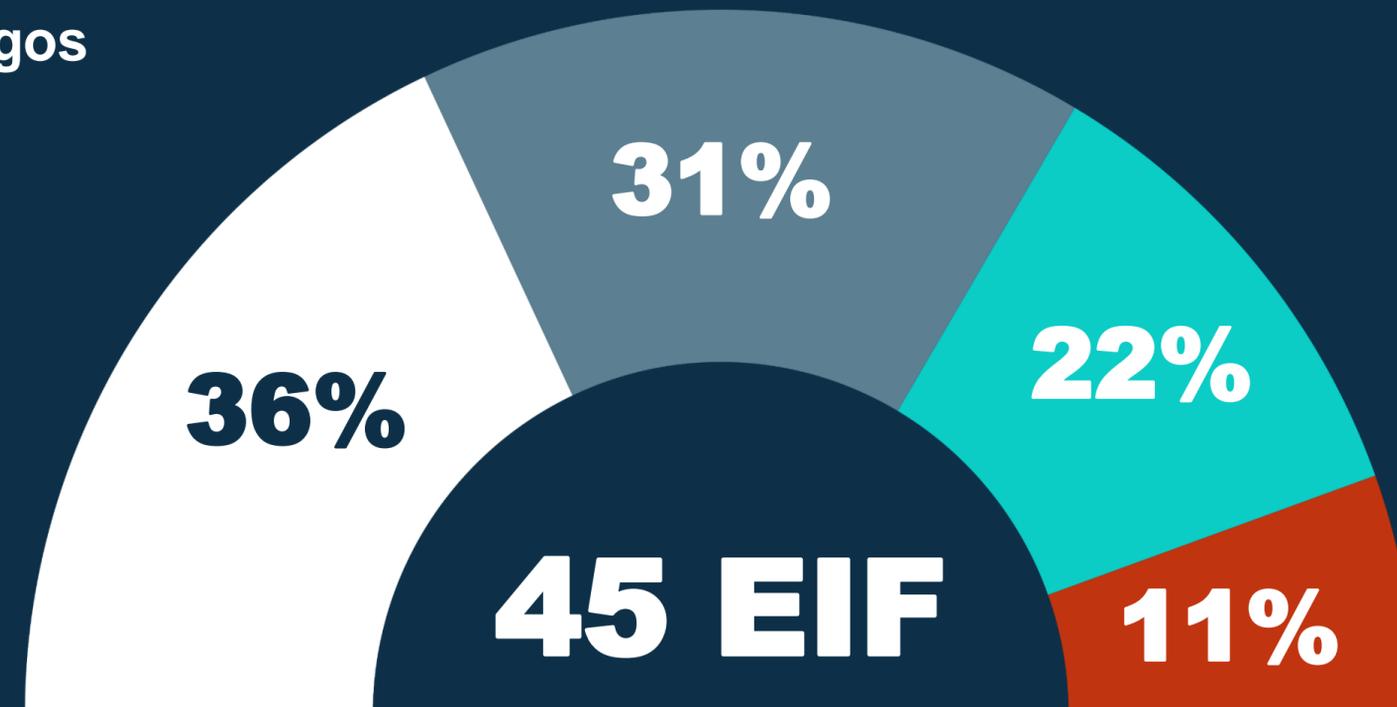


CRITERIOS

El estudio estuvo basado en los siguientes criterios:

- > Gobierno y Generales
- > Procesos y herramientas
- > Personas
- > Otros temas de Gestión de Riesgos

Distribución de entidades encuestadas:



- ◀ BANCOS MÚLTIPLES
- ◀ BANCOS DE AHORRO Y CRÉDITO
- ◀ ASOCIACIONES DE AHORROS Y PRÉSTAMOS
- ◀ OTRAS EIF

**Nota: Otras EIF contempla a las Corporaciones de Crédito y Entidades Públicas.*

CRITERIOS UTILIZADOS PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN

Para evaluar la Gestión de Riesgos de las entidades, se utilizaron los siguientes criterios:

Cuestionario de 156 preguntas, completado por las 45 EIF del S.F.

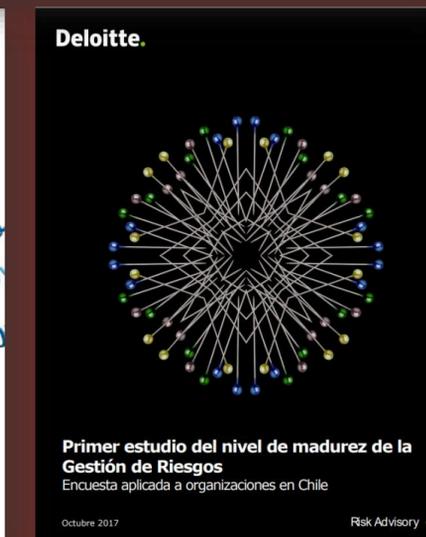
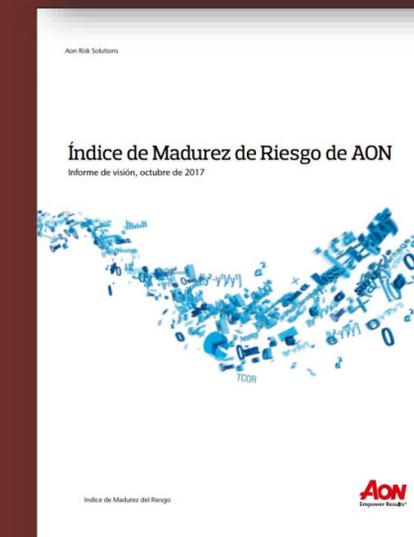
- 1 **GENERALES DE RIESGO**
- 2 **HERRAMIENTAS**
- 3 **POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**
- 4 **PROCESOS GIR**
- 5 **CULTURA DE RIESGO**
- 6 **CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**
- 7 **VISIÓN**

Consideración de políticas y procedimientos de las EIF

GI01 – Certificación Resolución del Consejo de Gestión Integral de Riesgos

- ✓ **INFORME SOBRE LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS DE CADA AÑO.**
- ✓ **EL MARCO DE GIR.**
- ✓ **DECLARACIÓN DE APETITO DE RIESGO.**
- ✓ **EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS POR PARTE DE LA SB.**

Referencias ajustadas al Sistema Financiero nacional



Contexto general



RECOPILOCIÓN DE DATOS

1. Encuesta Global GIR

Diseñada con el propósito de recabar información detallada sobre las estrategias y procesos de gestión de riesgos de las EIF.

2023

▶ 125 preguntas

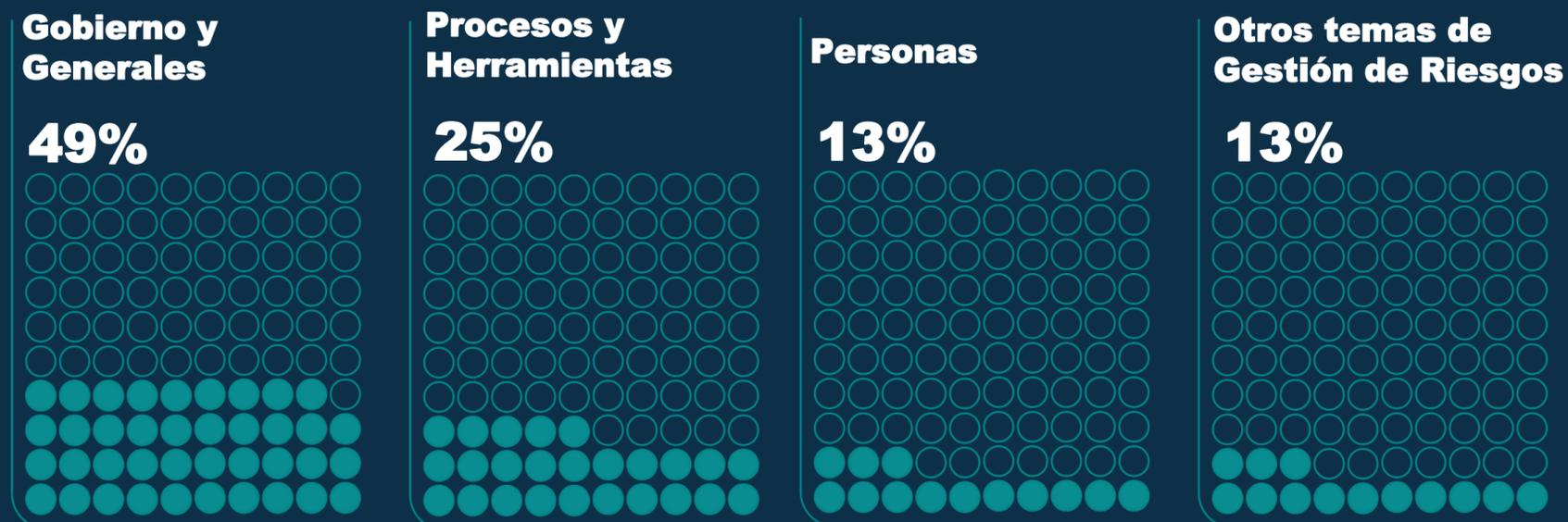
▶ 44 respuestas de las EIF

2024

▶ 123 preguntas

▶ 45 respuestas de las EIF

Distribución de preguntas por tema



2. Encuesta a los Colaboradores GIR y consejo de directores

Realizada para recopilar opiniones de colaboradores referente a las distintas prácticas en los departamentos de riesgos y sus capacidades técnicas.

2023

▶ 35 preguntas

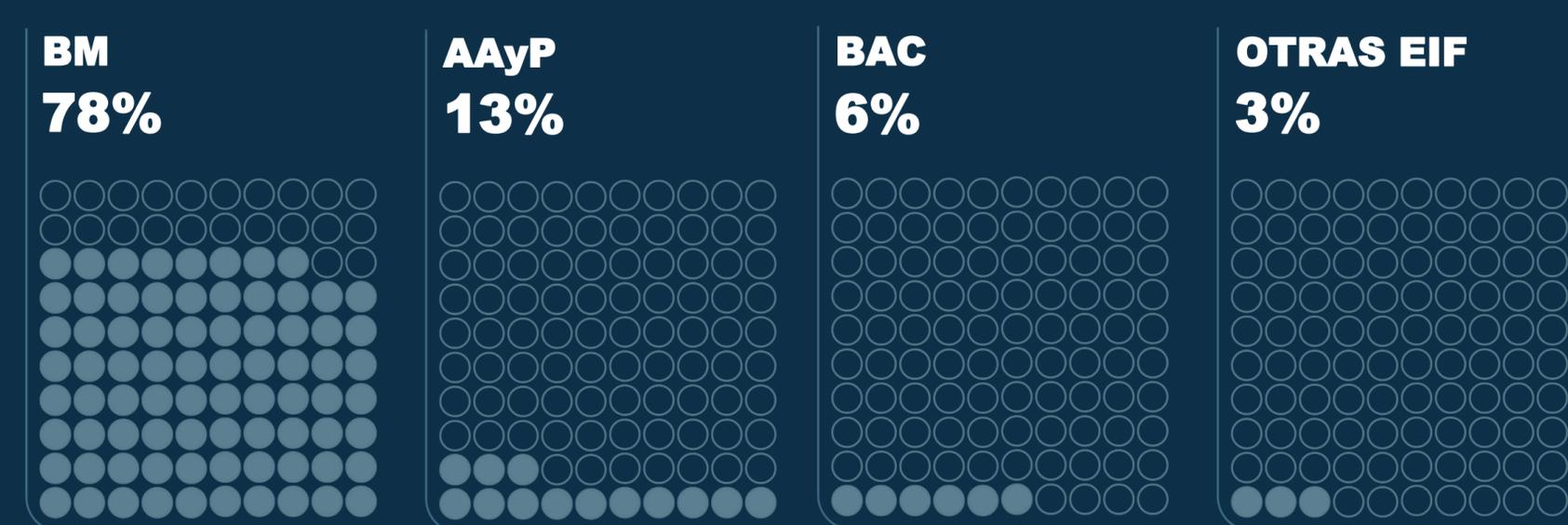
▶ 1,180 respuestas de colaboradores

2024

▶ 33 preguntas

▶ 1,342 respuestas de colaboradores

Distribución de colaboradores encuestados por tipo de entidad



CONTEXTO

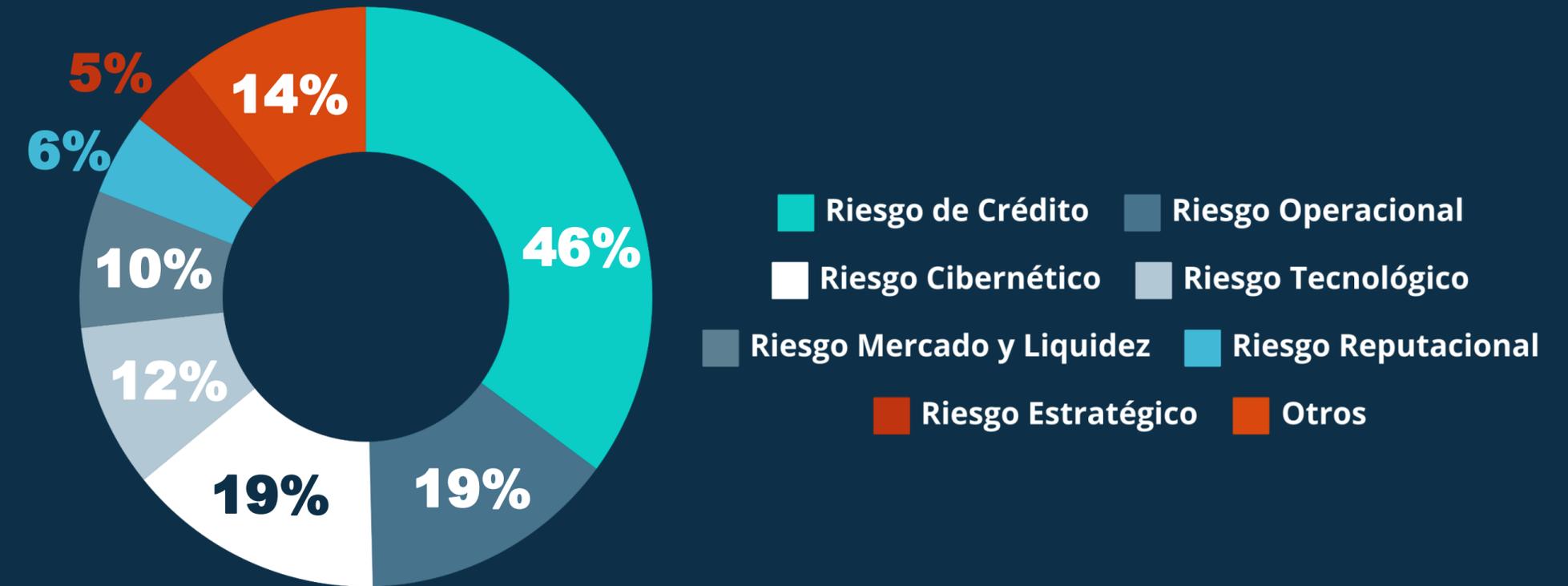
CANTIDAD PROMEDIO DE ACTIVOS GESTIONADOS POR COLABORADORES DE LAS UNIDADES DE RIESGO

BM	→	DOP 2,918.2 MILLONES
AAyP	→	DOP 2,015.2 MILLONES
BAC	→	DOP 777.1 MILLONES
OTRAS EIF	→	DOP 2,381.4 MILLONES

LOS ENCUESTADOS REPRESENTAN EL **90.4%** DEL TOTAL DE LA PLANTILLA LABORAL QUE POSEEN LAS EIF EN LAS UNIDADES DE RIESGO, INCLUYENDO A MIEMBROS DEL CONSEJO.

Este indicador resalta la responsabilidad significativa que recae sobre nuestros profesionales en salvaguardar y optimizar los recursos de las entidades.

DISTRIBUCIÓN DE COLABORADORES EN LAS ÁREAS DE RIESGO

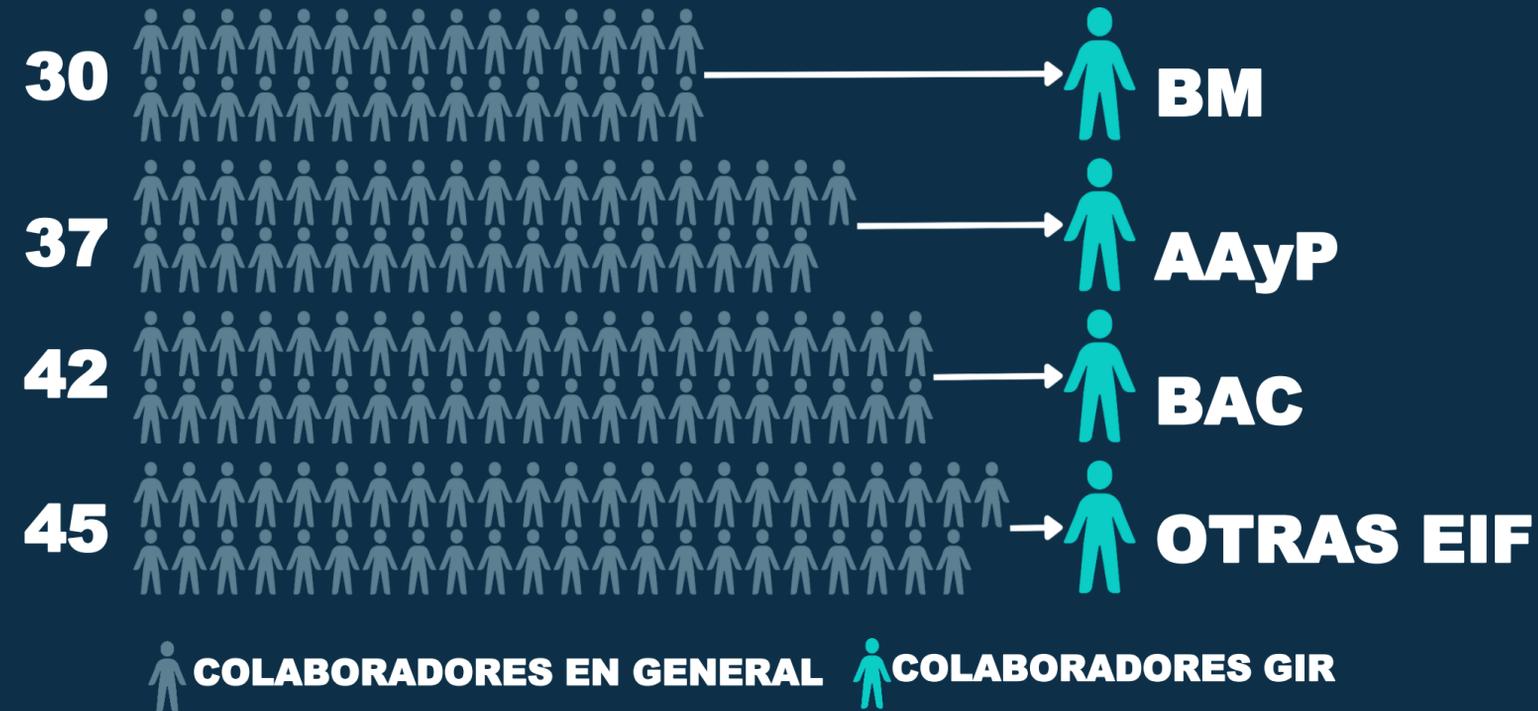


-Otros: Control Interno, Gestión Integral de Riesgos, Riesgo Ambiental y Riesgo PLAFT.

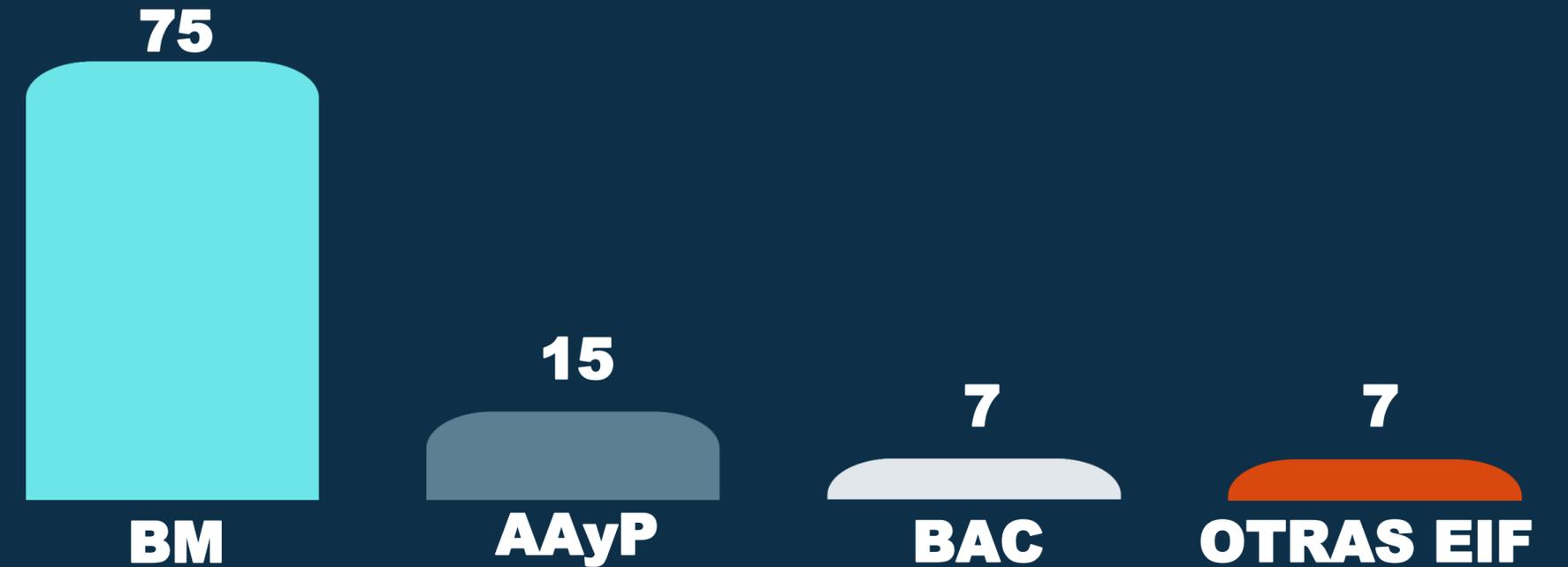
-Un mismo colaborador puede formar parte de distintas unidades especializadas de riesgos, razón por la cual el porcentaje total excede el 100%.

CONTEXTO

CANTIDAD DE COLABORADORES GIR POR EMPLEADO DE LA ENTIDAD



CANTIDAD PROMEDIO DE COLABORADORES GIR POR TIPO DE ENTIDAD



*Nota: Valores en cantidad de colaboradores.

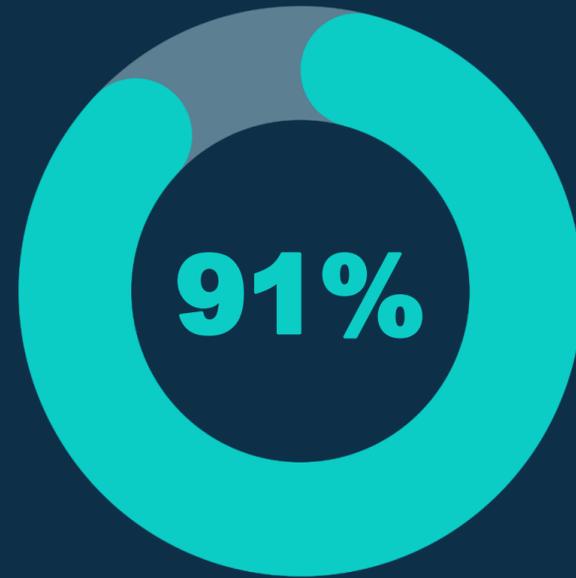
En promedio, por cada 32 colaboradores, en las entidades hay un colaborador GIR.

Temas abarcados en el estudio



GOBIERNO Y GENERALES

% DE ENTIDADES QUE TIENEN UN APETITO DE RIESGO GLOBAL DEFINIDO



**Nota: Valores en porcentaje (%) por cantidad de entidades*

42 de 45 entidades tienen estructurado su apetito para cada tipo de riesgo.



La mayor parte de las EIF siguen estándares internacionales como **ISO 31000 (67%)** y **COSO ERM (53%)**.



67% de las EIF, cuentan con una unidad especializada para Riesgos Cibernéticos.



93% de las entidades tienen implementadas las **TRES LÍNEAS DE DEFENSA**.



99.6% de los activos del SF están siendo administrados por entidades que disponen de políticas y procesos documentados asociados a la gestión integral de riesgos.



TODAS las EIF tienen un Comité GIR del Consejo y **53%** sesionan de forma mensual. En 33 entidades, solo los miembros del Consejo de Directores tienen voz y voto dentro del comité GIR.

PROCESOS Y HERRAMIENTAS



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



98% de las EIF han definido total o parcialmente sus **indicadores clave de riesgo**, de las cuales, 18 tienen estos indicadores automatizados.



41% de las EIF consideran que sus **indicadores claves de riesgo** son plenamente prospectivos.



89% de las entidades calculan sus **KRIs** mensualmente.



Las entidades que representan el **66.5%** de los activos del SF, han desarrollado sus modelos de riesgos internamente.

PROPORCIÓN DE ACTIVOS DEL S.F. GESTIONADOS POR EIF QUE CUENTAN CON MODELOS O METODOLOGÍAS PARA LA MEDICIÓN DE RIESGOS.



*Nota: Valores en porcentaje (%) por activos del S.F.

PROCESOS Y HERRAMIENTAS

PRUEBAS DE ESTRÉS

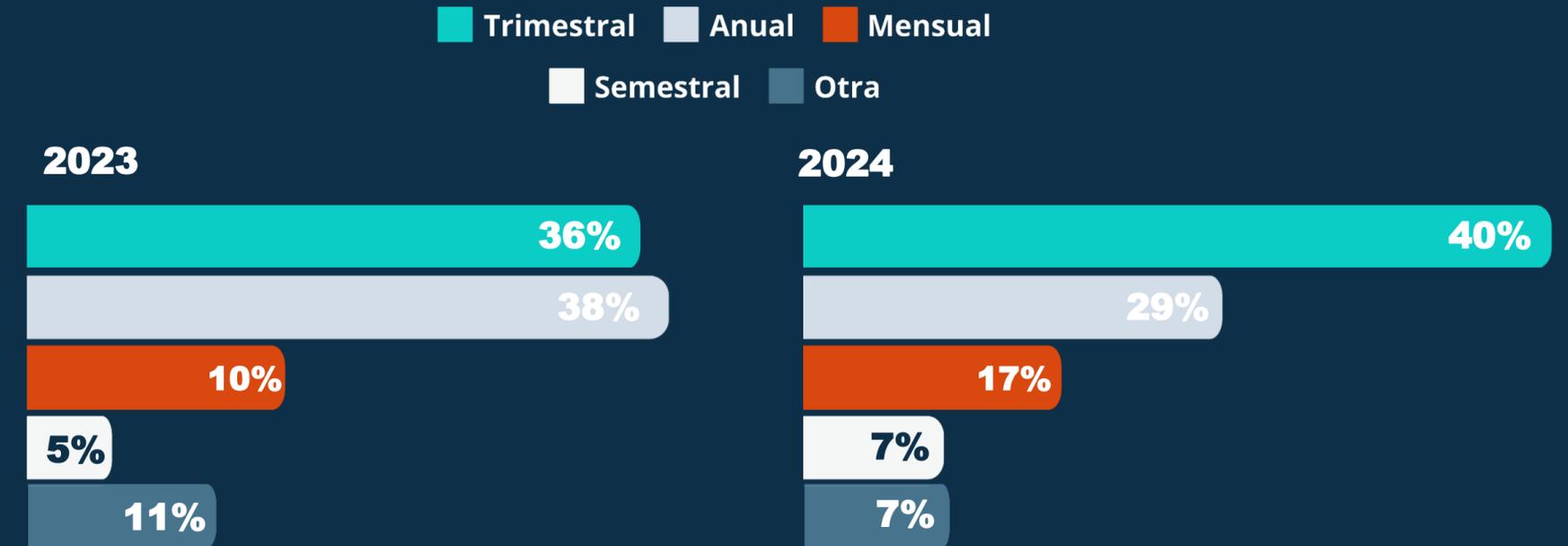
% DE ENTIDADES QUE REALIZAN PRUEBAS DE ESTRÉS



**Nota: Valores en porcentaje (%) por cantidad de entidades*

Las PRUEBAS DE ESTRÉS resultan esenciales para medir la resiliencia de las entidades ante escenarios adversos.

FRECUENCIA DE ELABORACIÓN DE PRUEBAS DE ESTRÉS



**Nota: Valores en porcentaje (%) por cantidad de entidades que realizan pruebas de estrés.*

La regularidad en la realización de pruebas de estrés permite a las EIF identificar vulnerabilidades oportunamente y ajustar sus políticas de riesgo en consecuencia a esto, fortaleciendo su permanencia ante escenarios adversos.

PERSONAS

01

30 de 45 EIF cuentan con un plan de cultura de riesgos, y de estas, el 97% abarca a toda la institución.

02

De las 30 EIF con un plan de cultura de riesgos, 15 realizan evaluaciones periódicas: el 60% de forma anual y el 40% de manera trimestral u otra periodicidad.

03

31 de 45 entidades afirman evaluar las consideraciones de sus **grupos de interés**.

04

44 de las entidades realizan **capacitaciones en riesgos** a todo el personal, resultando esencial para apoyar en la cultura de riesgos, y en la concienciación de los colaboradores.

PERSONAL DE RIESGOS QUE RECIBE CAPACITACIÓN GIR O EN RIESGOS ESPECÍFICOS ANUALMENTE POR TIPO DE ENTIDAD

BM

90%



AAyP

89%



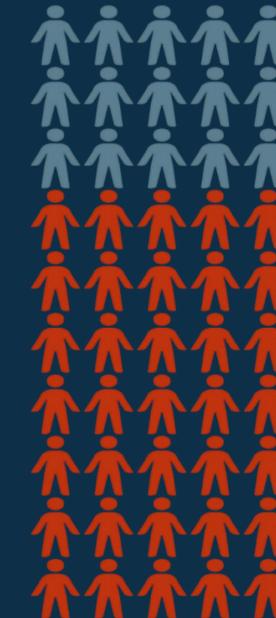
BAC

89%



OTRAS EIF

70%



**Nota: Valores en porcentaje % por cantidad de colaboradores de riesgos.*

OTROS TEMAS DE GESTIÓN DE RIESGOS

ASPECTOS PRINCIPALES:

- 

77.8% (35) de las entidades llevan a cabo su **planificación de capital** anualmente.
- 

Las entidades priorizan el fortalecimiento del **riesgo cibernético y ambiental** para adaptarse a las nuevas amenazas existentes.
- 

Las EIF consideran que los **riesgos cibernéticos y climáticos** tendrán un impacto significativo en los próximos años, debido a los avances tecnológicos y nuevas regulaciones ambientales.

RIESGOS DE MAYOR IMPORTANCIA PARA LOS PROXIMOS 2 AÑOS



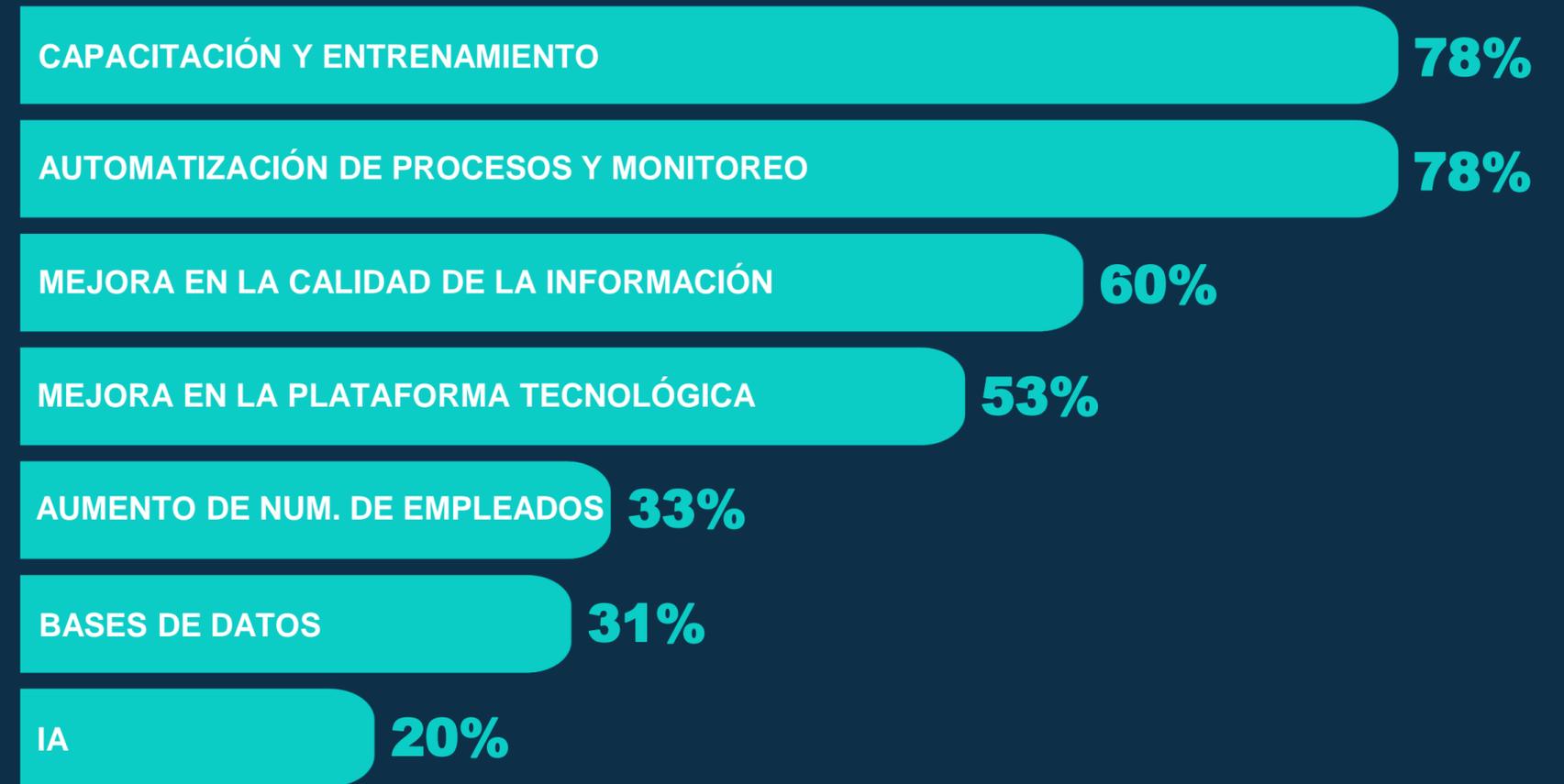
**Nota: Valores en porcentaje (%) por cantidad de entidades*

OTROS TEMAS DE GESTIÓN DE RIESGOS

ASPECTOS PRINCIPALES:

- 77.8% (35) de las entidades llevan a cabo su **planificación de capital** anualmente.
- Las entidades priorizan el fortalecimiento del **riesgo cibernético y ambiental** para adaptarse a las nuevas amenazas existentes.
- Las EIF consideran que los **riesgos cibernéticos y climáticos** tendrán un impacto significativo en los próximos años, debido a los avances tecnológicos y nuevas regulaciones ambientales.

Necesidades de inversión previstas por las EIF para robustecer la gestión de riesgos



**Nota: Valores en porcentaje (%) por cantidad de entidades*

CONCLUSIONES

PROGRESO EN LA GESTIÓN DE RIESGOS

✓ 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.

✓ En 2023, el **88.6%** de las entidades capacitaban en riesgos a todo el personal vs un **98%** en 2024 (44 de 45 entidades).

✓ 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 madurez 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. Para una adecuada gestión se hace importante la automatización de los KRI.

✓ Se destaca la mejora obtenida 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.

CONCLUSIONES

OPORTUNIDADES

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 de riesgo**.

Para seguir avanzando y alcanzar mayor madurez, resulta necesario que las entidades **definan indicadores clave de riesgos (KRI)** con un **enfoque prospectivo**, anticipando posibles escenarios futuros y riesgos emergentes.

DESAFÍOS

- > Constantes cambios regulatorios.
 > Aparición de riesgos emergentes.
- > Crecimiento persistente de las EIF.
 > Alinear el cumplimiento con el apetito de riesgos.
- > Impulsar cultura de riesgos sólida.

RETOS PARA LA SENSIBILIZACIÓN EN GESTIÓN DE RIESGOS:



CULTURA ORGANIZACIONAL



AUSENCIA DE RECURSOS



ROTACIÓN DE PERSONAL



RESISTENCIA AL CAMBIO

INICIATIVAS EN LA GESTIÓN DE RIESGOS

Las EIF cuentan con retos importantes en materia de gestión de riesgos, tanto para la identificación y medición, como para el monitoreo y mitigación.

Procesos a integrar para robustecer la gestión de riesgos:

 **SUPERVISIÓN MÁS ACTIVA POR PARTE DEL CONSEJO Y ALTA GERENCIA**

 **SISTEMAS DE CONTROL ACORDE AL TAMAÑO Y NATURALEZA DE LA EIF**

 **EVALUACIÓN CONSTANTE DEL PERFIL DE RIESGOS Y DE LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS**

 **DESARROLLO DE POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y LÍMITES ADECUADOS**

 **AUDITORÍAS Y CONTROLES INTERNOS INTEGRALES**

 **ACTUALIZACIÓN CONTINUA DE TODO EL PERSONAL DE LA ENTIDAD**

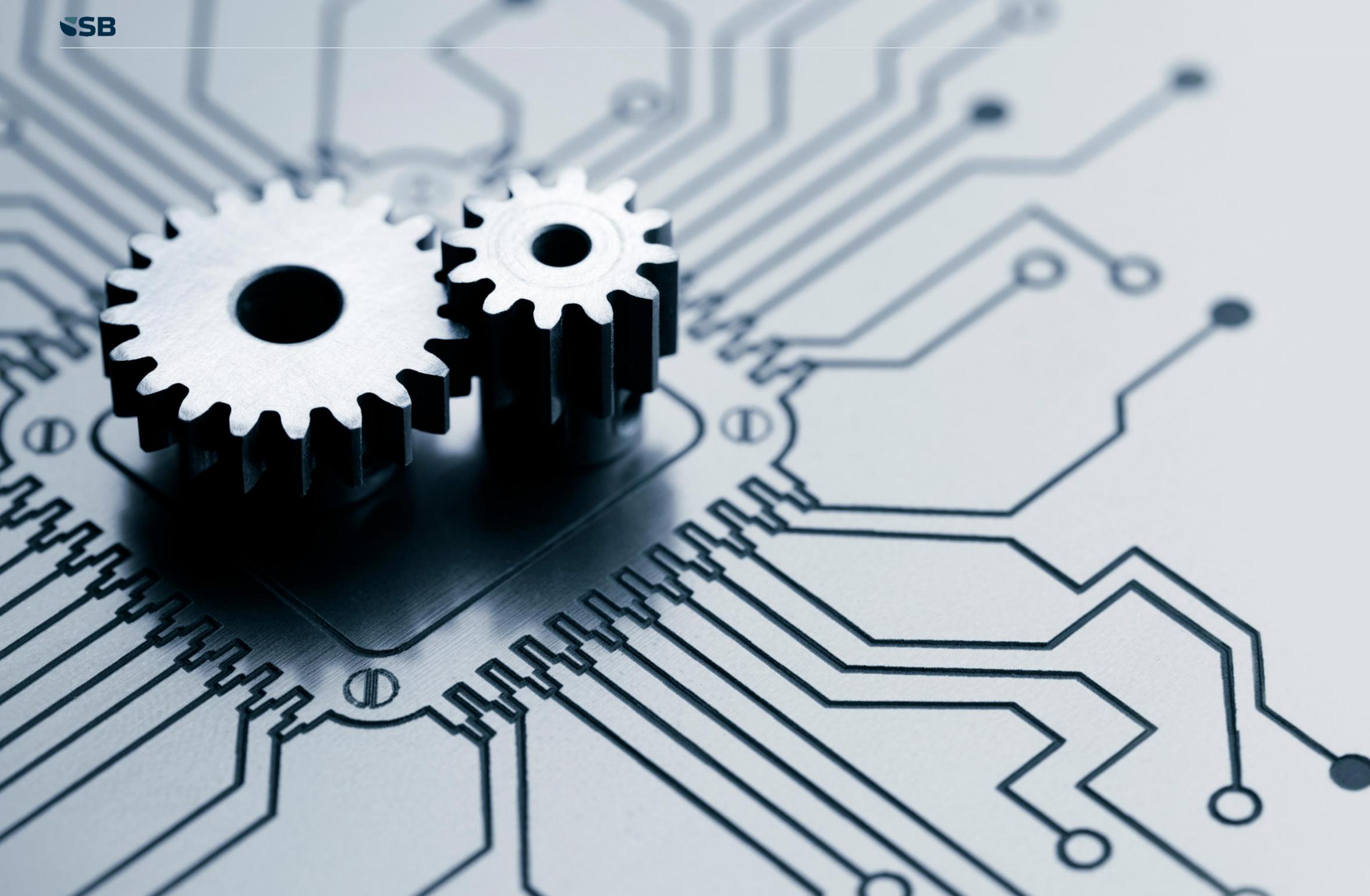
Otras iniciativas para agregar valor a la Gestión de Riesgos:

➤ Calibración de los modelos de pruebas de estrés y requerimiento de capital.

➤ Digitalizar el proceso de captura de eventos de riesgos materializados en las áreas.

➤ Automatizar reportería regulatoria relacionada a la gestión integral de riesgos.

➤ Potenciar la gestión de riesgos de difícil cuantificación.

The image features two interlocking gears on the left side, set against a background of a circuit board with various traces and components. The gears are metallic and have a central hole. The circuit board is light blue with dark blue traces and components.

El fomento de una cultura de riesgos y la mejora continua en la gestión integral de riesgos refuerzan la resiliencia del sistema financiero, **BENEFICIANDO TANTO A LAS ENTIDADES COMO A SUS USUARIOS.**

C O N G R E S O
**GESTIÓN
INTEGRAL
DE RIESGOS**

