



VISION[®]

F i n a n c i e r a

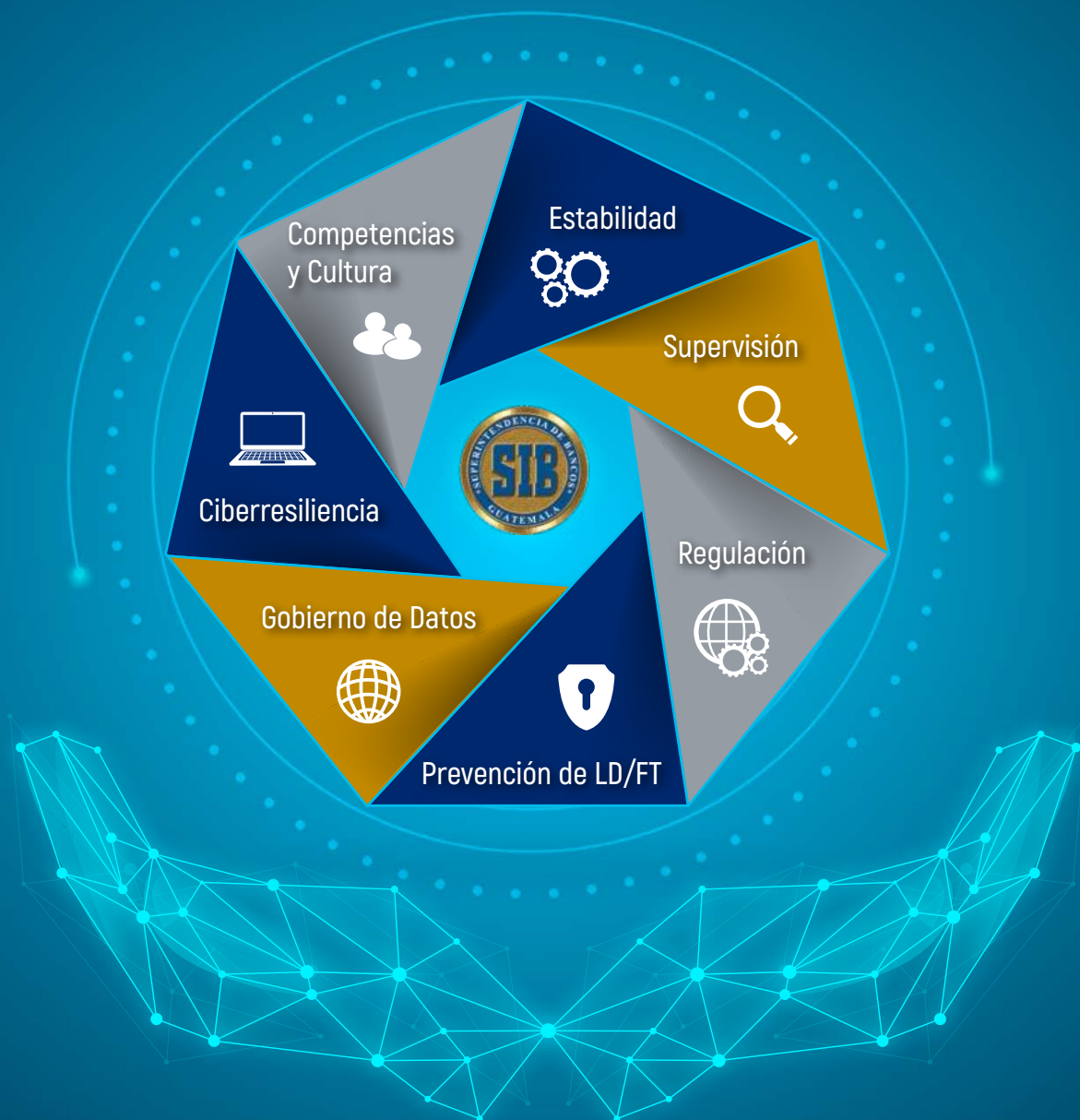
Revista de la Superintendencia de Bancos (SIB)
Guatemala, marzo 2022
www.sib.gob.gt

Edición

Nro. 43

Año 11

Importancia de la supervisión en la estabilidad financiera / Pág. 07
La prevención del lavado de dinero y financiamiento del terrorismo
como herramienta para mantener un sistema financiero sano / Pág. 15
La regulación, factor coadyuvante para la preservación de la estabilidad financiera / Pág. 18



Plan Estratégico^{de} la

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS 2022 - 2024



Superintendencia de Bancos
Guatemala, C. A.

DIRECTORIO

Director General

Lic. Erick Armando Vargas Sierra
Superintendente de Bancos

Consejo Editorial

Lic. Hugo Rafael Oroxóm Mérida
Intendente de Coordinación Técnica

Lic. Byron Vinicio Méndez Castillo
Intendente de Estudios y Normativa

Inga. Xiomara Cabrera de Anzueto
Director Departamento de Desarrollo Institucional

Coordinador General

Lic. Hugo Rafael Oroxóm Mérida
Intendente de Coordinación Técnica

Director de Proyecto

Lic. José Ricardo Sánchez Segura
Supervisor Departamento de Desarrollo Institucional

El contenido incluido en cada una de las secciones es responsabilidad exclusiva de sus autores y no representa necesariamente la opinión oficial de la Superintendencia de Bancos.

Se autoriza la reproducción del contenido de esta publicación, sin fines comerciales, citando su fuente de origen.

Esta publicación es gratuita y queda prohibida su venta.

Superintendencia de Bancos

Oficina central

9.^a Avenida 22-00, zona 1, Guatemala, C. A.

Oficina zona 13

15 avenida 7-18, zona 13, Edificio Zepto, nivel 3,
Guatemala, C. A.

info@sib.gob.gt

www.sib.gob.gt

Si desea recibir por correo electrónico esta publicación y otras que divulga la Superintendencia de Bancos, suscríbase:



Al correo electrónico:
comunicacion@sib.gob.gt



Al teléfono: (502) 2429-5000
extensiones 1+4330 / 4351

Contenido

04



Balanced Scorecard principal herramienta de gestión para alcanzar las metas institucionales

07



Importancia de la supervisión en la estabilidad financiera

10



TEMA CENTRAL

Plan Estratégico de la Superintendencia de Bancos 2022-2024

15



La prevención del lavado de dinero y financiamiento del terrorismo como herramienta para mantener un sistema financiero sano

18



La regulación, factor coadyuvante para la preservación de la estabilidad financiera

21



Diseño e implementación del gobierno, gestión y analítica avanzada de datos

25



Promover la ciberresiliencia del ecosistema financiero



Presentación

Apreciables lectores:

En esta oportunidad la edición 43 de la revista Visión Financiera, presenta el **Plan Estratégico de la Superintendencia de Bancos 2022-2024**, a través de las líneas estratégicas definidas. La Institución desde su fundación y a lo largo del tiempo ha perfeccionado su proceso de planeación estratégica estableciendo planes de trabajo que le permiten alcanzar los resultados deseados. La Superintendencia de Bancos (SIB) utiliza la planeación estratégica como un pilar fundamental en la gestión y creación de valor para el futuro de la Institución, para ello utiliza la metodología del *Balanced Scorecard (BSC)*, la cual se ha adaptado a las necesidades institucionales traduciendo la estrategia en un conjunto de medidas de actuación, que se consolidan, principalmente, en tres perspectivas a tomar en cuenta.

La primera, orientada a las necesidades de los usuarios y cómo la organización responde a ellas. La segunda, encauzada a los procesos internos considerando

que los métodos de trabajo deben ser eficaces y eficientes; y, la tercera, relacionada con la innovación y aprendizaje, la cual considera explorar e implementar nuevas formas de hacer las cosas. Estas perspectivas permiten tener un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo y se interrelacionan para actuar en pro de un solo fin que se consigna en la misión institucional de **promover la estabilidad y confianza en el sistema financiero supervisado**.

Para el período 2022-2024, en conjunto con el cuerpo directivo de la Institución, se estableció un nuevo mapa estratégico que refleja los objetivos a alcanzar los cuales descansan en el marco filosófico, como la misión, la visión y los valores institucionales. En este nuevo planteamiento se observan siete líneas estratégicas que se definen como los temas de interés generales para la SIB, siendo las siguientes: estabilidad; supervisión; regulación; prevención de Lavado de Dinero y Financiamiento del Terrorismo (LD/FT); gobierno de datos; ciberresiliencia; y, competencias y cultura.

Cada línea estratégica cuenta a su vez, con objetivos, iniciativas e indicadores que permiten determinar en cualquier momento el grado de avance y cumplimiento de las metas propuestas. Por lo tanto, el esfuerzo y participación de todos los colaboradores que conformamos la Superintendencia de Bancos es vital, manteniendo nuestro compromiso de continuar trabajando con profesionalismo y excelencia.

Lo anterior, sin duda, hará que la Superintendencia de Bancos continúe manteniendo el liderazgo nacional e internacional en los esquemas de supervisión, regulación y gestión; implementando los nuevos desarrollos e innovaciones en un cuidadoso entorno de regulación prudencial, de manera que, los logros alcanzados sean sostenibles en el largo plazo y constituyan una sólida plataforma para el desarrollo de nuestro país.

Finalmente, agradezco a nuestros funcionarios expertos de la SIB que lideran cada una de las líneas estratégicas antes

descritas, quienes han preparado cuidadosamente los artículos de esta edición para transmitir el enfoque estratégico de la SIB; entre estos se encuentran: *Balanced Scorecard* principal herramienta de gestión para alcanzar las metas institucionales; la importancia de la supervisión en la estabilidad financiera; la prevención del LD/FT como herramienta para mantener un sistema financiero sano; la regulación, factor coadyuvante para la preservación de la estabilidad financiera; diseño e implementación del gobierno, gestión y analítica avanzada de datos; y, promover la ciberresiliencia del ecosistema financiero.

No tengo duda que esta edición permitirá a nuestros lectores conocer desde otra perspectiva los fundamentos de la estrategia que sustenta el trabajo y objetivos que el ente supervisor se ha planteado para el período 2022-2024.

Atentamente,

Lic. Erick Armando Vargas Sierra
Superintendente de Bancos



Balanced Scorecard

principal herramienta de gestión para
alcanzar las metas institucionales

INGA. XIOMARA NOEMÍ CABRERA AGUIRRE DE ANZUETO

La Superintendencia de Bancos (SIB), tiene una trayectoria de más de 25 años en la realización de su proceso de Planeación Estratégica, buscando el aumento sostenido de su desempeño institucional, así como el logro efectivo de las metas establecidas para cada ciclo de planeación. Esto conlleva a una

evolución de la metodología del proceso de planeación estratégica la cual se ha fortalecido en el tiempo, aprendiendo de los resultados obtenidos en cada ciclo de planeación y del análisis del entorno asociados a otros entes supervisores en el mundo que poseen características similares al del ente supervisor guatemalteco.

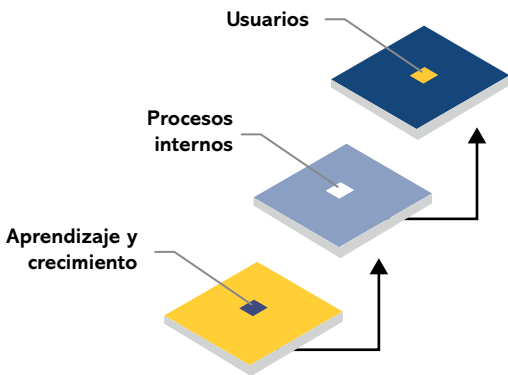
Esta evolución ha permitido desarrollar herramientas enfocadas a la integralidad de criterios de cada intendencia que conforma la Institución, lo cual permite la construcción de una estrategia que responde a la relación causa efecto de cada uno de los objetivos estratégicos definidos en las diferentes perspectivas que conforman el mapa estratégico institucional.

Desde hace más de diez años, la SIB trabaja su proceso de planeación estratégica basado en tres fases: diseño, implementación y monitoreo¹. La fase de diseño contempla, dentro de sus etapas, la implementación del *Balanced Scorecard*, como metodología de gestión de la estrategia, constituyéndose en la principal herramienta para dar el seguimiento adecuado al cumplimiento de metas que conllevan la consecución de los objetivos institucionales.

Particularmente, la SIB basa su mapa estratégico en la herramienta del *Balanced Scorecard* la cual permite contar con una vista multidimensional transversal entre los diferentes objetivos de la Institución, esta flexibilidad ha logrado que la herramienta se haya consolidado por su capacidad de trasladar la estrategia a términos prácticos y medibles.

El mapa estratégico de la Superintendencia de Bancos está compuesto por tres perspectivas: *aprendizaje y crecimiento*, *procesos internos* y *usuarios*. La adecuación de las perspectivas colocando usuarios en la parte más alta del mapa, responde al ajuste de la herramienta para instituciones públicas según (Kaplan 2001b, p98) ².

PERSPECTIVAS DEL *BALANCED SCORECARD* DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS



Fuente: Superintendencia de Bancos.

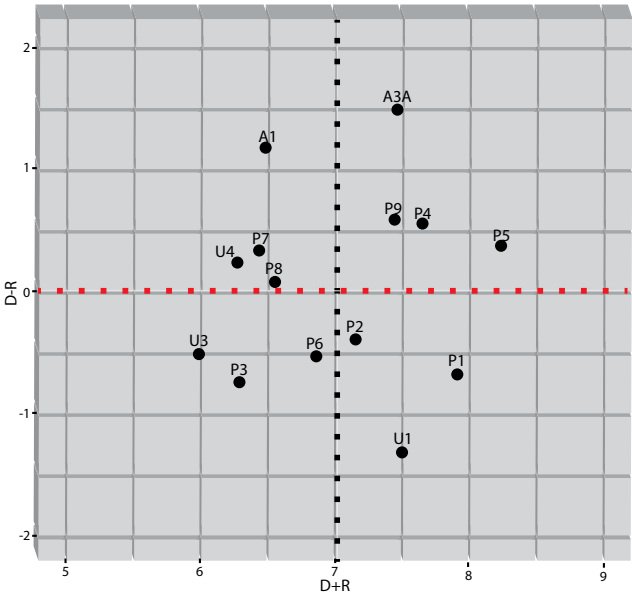
1 La planificación estratégica como herramienta para alcanzar resultados y la experiencia en la Superintendencia de Bancos, Ing. Tadeo René Castro, 2012, revista Visión Financiera, edición 5.
2 Kaplan and Norton (2001) “Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management”, Vol 15 Nro. 1, pp.87-104.

Implementar un *Balanced Scorecard* implica establecer una cadena de relación causa y efecto, de forma vertical entre cada perspectiva, esto quiere decir que, las acciones directas sobre los indicadores adelantados (perspectiva de aprendizaje y crecimiento y perspectiva de procesos internos) permitirán obtener resultados en los indicadores atrasados (perspectiva de usuarios) debido a esto, el contenido de cada perspectiva debe ser analizado detenidamente para obtener los beneficios esperados con la implementación de esta herramienta, (Kaplan y Norton 1996)³.

El ordenamiento particular del mapa estratégico de la Institución involucra acciones en el análisis de causalidad en el contenido de cada perspectiva, es decir la relación directa que cada una de las líneas estratégicas definidas junto a sus objetivos tiene, en cada perspectiva en la que se ha ubicado, Griffiths (2003) menciona que la mayoría de las instituciones públicas pierden el potencial de la herramienta en gestión, debido a problemas en la relación causal de los objetivos que contiene cada perspectiva luego de ordenarlas; es por ello que la SIB invierte un tiempo de análisis adecuado para evitar perder ese potencial en la gestión.

La SIB considera la relación causal de los objetivos como un factor crítico de éxito en la implementación de la estrategia, por ello implementa la medición de causalidad de objetivos por medio del modelo DEMATEL (*Decision Making Trial and Evaluation Laboratory*), este modelo busca identificar las relaciones de causa y efecto entre los objetivos y confirma si existen objetivos independientes unos de otros.

DIAGRAMA DE CAUSALIDAD OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



Fuente: Superintendencia de Bancos.

3 Kaplan, Norton (1996) “Linking the balanced scorecard to strategy”, California, Management Review, Vol 39, Nro. 1 pp71.

En el diagrama de causalidad los objetivos que se encuentran por encima de la línea horizontal se consideran causas, mientras que los de abajo se consideran efectos; no obstante, su posición vertical muestra el grado de influencia que puede tener sobre otros, es decir aquellos objetivos más lejos de la línea central tienen una mayor asociación con los demás.

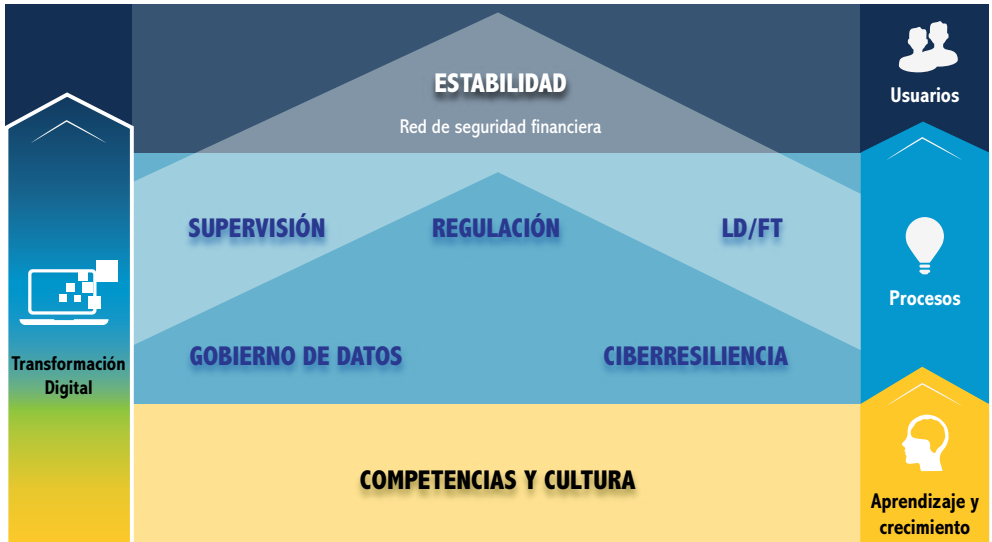
Este diagrama brinda a las autoridades de la SIB un claro panorama de los vínculos que existen entre los objetivos estratégicos, ya que un rendimiento bajo en un objetivo puede responder a una estructura de vínculos débiles. Además, la identificación de una estructura de causalidad permite demostrar que el contexto estratégico involucra a diferentes áreas de responsabilidad y no a objetivos aislados, de esta forma las áreas pueden identificar la vinculación de sus roles dentro de los resultados estratégicos esperados.

Buenos modelos de causalidad conllevan contar con buenos indicadores

El *Balanced Scorecard* como herramienta de gestión brinda beneficios en organizaciones guiadas por una estrategia bien definida, es por ello que el diseño de planeación estratégica se nutre con un análisis de entorno y para el ciclo 2022-2024 se han comparado las líneas estratégicas, valores y filosofía institucional con 18 países y 20 entidades de naturaleza similar a la nuestra, así como las metodologías aplicadas para el logro de los objetivos, esto con el fin de proveer al equipo directivo de la institución el contexto necesario para decidir lo que cada perspectiva debe contener.

La implementación y el fortalecimiento del *Balanced Scorecard* a lo largo del tiempo en la Institución, ha evidenciado la presencia de dos beneficios primordiales: 1) es utilizada como herramienta de gestión del desempeño de las metas; y, 2) funciona como un instrumento de asignación de responsabilidad de objetivos estratégicos donde cada involucrado es capaz de detectar su rol dentro del mapa estratégico.

MAPA ESTRATÉGICO DE LA SIB 2022-2024



Fuente: Superintendencia de Bancos.

Hoy en día, la teoría del *Balanced Scorecard* en entidades públicas no ha sido profundizada del todo, y se reconoce que uno de los mayores desafíos al aplicarla es detectar la existencia de las relaciones causa y efecto. La Superintendencia de Bancos ha adaptado el modelo de *Balanced Scorecard* a sus características propias como ente supervisor, asegurando así una correcta implementación y ejecución de los objetivos estratégicos planteados.

Cada nuevo ciclo de planeación permite que la Institución se adapte al entorno cambiante, enfrentando los retos de manera adecuada y haciendo los ajustes que la dinámica del contexto financiero requiere para continuar cumpliendo su misión de **promover la estabilidad y confianza en el sistema financiero supervisado**.



INGA. XIOMARA NOEMÍ CABRERA AGUIRRE DE ANZUETO
Director del Departamento de Desarrollo Institucional de la SIB

Ingeniera Industrial por la Universidad de San Carlos de Guatemala; *Master of Science* en Análisis y Administración de la Confiabilidad por la Universidad Francisco Marroquín; y, Maestría en Diplomacia, Relaciones Internacionales e Imagen Pública por la Universidad Galileo. Cuenta con experiencia en áreas como la mejora de procesos, planeación estratégica, continuidad del negocio, auditoría de sistemas, comunicación institucional, educación financiera y relaciones internacionales. Ha desarrollado su carrera en la Superintendencia de Bancos desde 1997, ocupando diferentes cargos como Profesional de Continuidad del Negocio, Coordinador de la Unidad de Auditoría de Sistemas, Analista de Procesos, Profesional de Planeación Estratégica, Supervisor del Área de Relaciones Institucionales del Departamento de Desarrollo Institucional.



Importancia de la **SUPERVISIÓN** en la estabilidad **financiera**

LIC. MOISÉS OSWALDO DARDÓN PRADO

| Estabilidad financiera

De acuerdo con el Banco Mundial, aunque existen muchas definiciones, la mayoría convergen en que la estabilidad financiera se relaciona con la ausencia de episodios de crisis en el sistema financiero en su conjunto, así como con la resiliencia de este ante situaciones de estrés.

Dicho organismo, destaca que “un sistema financiero estable es capaz de asignar recursos de manera eficiente y, evaluar y administrar los riesgos financieros”, contribuyendo a mantener la estabilidad monetaria, siendo relevante el buen desempeño del sistema financiero para coadyuvar al crecimiento económico de un país.

En esa misma línea, expertos en la materia¹ opinan que, dentro de un marco de estabilidad financiera global, las áreas de política (prudencial, monetaria y fiscal) deben contribuir a lograr un sistema financiero sólido y estable, y que, **entre los componentes de este marco, se encuentra la supervisión de las instituciones financieras**, en donde los órganos de regulación y supervisión financiera representan un papel preponderante.

¹ Banco de Pagos Internacionales, 45ª Conferencia de Gobernadores de los Bancos Centrales del Sudeste Asiático (2010). Hacia un marco de estabilidad financiera global. Disponible en: <https://www.bis.org/speeches/sp100303_es.pdf>

Contribución de la supervisión a la estabilidad financiera

De acuerdo con las mejores prácticas, las autoridades de supervisión financiera tienen un mandato legal para supervisar a las instituciones financieras y proteger los intereses de la comunidad a través de: promover instituciones seguras y sólidas; salvaguardar la continuidad en la provisión de los servicios financieros; proteger los intereses de los depositantes; y, mantener la estabilidad del sistema financiero². Para su cumplimiento es importante la implementación de los estándares y prácticas necesarios para una supervisión efectiva.

Al respecto, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea³ indica que “un sistema eficaz de supervisión bancaria es aquel que es capaz de desarrollar, implementar, vigilar y hacer cumplir políticas supervisoras en condiciones económicas y financieras normales y de tensión”, lo cual implica la adopción de un enfoque prospectivo de supervisión sobre el perfil de riesgos de las entidades supervisadas, proporcional a su importancia sistémica, que identifique, evalúe y contenga los riesgos procedentes de estas y del sistema en su conjunto, con una intervención temprana que pueda evitar que una debilidad detectada amenace la seguridad y solvencia de este.

En el caso de Guatemala, de conformidad con la Ley de Supervisión Financiera la Superintendencia de Bancos realiza la supervisión de las entidades financieras con el objeto de hacer cumplir las leyes, reglamentos, disposiciones y resoluciones aplicables, a fin de que las entidades sujetas a su vigilancia e inspección mantengan la



liquidez y solvencia adecuadas, que les permita atender oportuna y totalmente sus obligaciones; y, evalúen y manejen adecuadamente los riesgos que asumen en sus operaciones.

Con fundamento en los estándares internacionales descritos y el mandato legal citado, la Superintendencia de Bancos definió como misión **promover la estabilidad y confianza en el sistema financiero supervisado** y para cumplir con la misma y conservar su efectividad en el tiempo, mantiene una cultura de mejora y adecuación continua de su enfoque de supervisión.

Evolución de la supervisión financiera en Guatemala

Dada la continua evolución de los sistemas financieros y el dinámico entorno en el que estos realizan sus operaciones, los entes supervisores a nivel global han adoptado diversos esquemas y metodologías para el ejercicio adecuado de su función, lo que ha dado lugar a la adaptación de los

enfoques de supervisión a los nuevos desarrollos y tendencias financieras, así como a las circunstancias particulares de los mercados financieros de cada país, a fin de robustecer sus marcos de supervisión.

De esa cuenta, la Superintendencia de Bancos de Guatemala, como parte de su planeación estratégica, realiza constantes adaptaciones de su modelo de supervisión para que sea consistente con los cambios regulatorios y los avances de las mejores prácticas y estándares internacionales observados en la materia.

Al respecto, la supervisión financiera en el ámbito local ha experimentado al menos cuatro etapas bien diferenciadas: la primera, centrada en la verificación del cumplimiento de leyes y normativa; la segunda, orientada al análisis de la situación financiera y verificación contable; la tercera, dirigida a establecer áreas de mayor preocupación, basada en un sistema de calificación, principalmente cuantitativo e histórico; y, la más reciente, fundamentada en aspectos preventivos y prospectivos, adoptada desde hace más de una década y que incorpora elementos vigentes de las etapas anteriores.

² Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2015). *Report on the impact and accountability of banking supervision*. Disponible en: <<https://www.bis.org/bcbs/publ/d326.pdf>>

³ Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2012). *Principios Básicos para una supervisión bancaria eficaz*. Disponible en: <https://www.bis.org/publ/bcbs230_es.pdf>

Esta última etapa implicó la adopción de un enfoque de supervisión basado en riesgos a partir del 2008, fortalecido en 2012 y actualizado en 2021, que sienta sus bases en un contexto de riesgos para orientar de manera apropiada los esfuerzos de supervisión, no solamente sobre las entidades supervisadas en particular, sino que dentro de estas, distinguiendo las de mayor riesgo para la estabilidad financiera. Dicho enfoque es producto de una serie de iniciativas desarrolladas en el tiempo dentro del plan estratégico institucional, orientadas a coadyuvar a que las entidades sujetas a vigilancia e inspección gestionen con base a riesgos; y, a que el ente supervisor disponga de un modelo de supervisión moderno e integral, que contribuya al ejercicio de su función de forma eficaz.

...un sistema financiero estable es capaz de asignar recursos de manera eficiente, y evaluar y administrar los riesgos financieros...

Este enfoque de supervisión abarca el conocimiento del negocio y de las características particulares de las entidades; la identificación y análisis de los riesgos que asumen; la evaluación de los mecanismos de mitigación establecidos a través del gobierno corporativo y la gestión y control de riesgos; y, la valoración de la suficiencia patrimonial. Lo anterior, con el objeto de que las entidades gestionen adecuadamente dichos riesgos, adoptando medidas preventivas en función de las debilidades que les comunique el órgano supervisor en el ejercicio de su función de vigilancia e inspección, sin perjuicio de las facultades de este para cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y normativa aplicables.

La mejora continua del enfoque de supervisión, además de la actualización y modernización del marco normativo, ha permitido fortalecer progresivamente la función supervisora como un pilar esencial para la solidez del sistema financiero supervisado.

Desafíos en el ejercicio de la supervisión financiera

Según la opinión de Carolyn Rogers, experta en supervisión financiera⁴, el panorama en constante evolución requiere que el trabajo de supervisión bancaria sea más prospectivo y con un mayor uso del juicio, considerando que las reglas y los estándares son una parte necesaria de un régimen regulatorio efectivo, pero nunca seguirán el ritmo del cambio y el ingenio humano.

En ese sentido, la Superintendencia de Bancos ha definido dentro de su línea estratégica de supervisión el fortalecimiento del carácter preventivo y prospectivo de su enfoque de supervisión basado en riesgos, contenido en el Modelo Integrado de Supervisión, conforme a las mejores prácticas y estándares internacionales, por lo que se considera necesario dotar al proceso de supervisión financiera de los medios que potencialicen dichas características, incluyendo el uso de herramientas que brinden al supervisor una variedad de información sobre las entidades supervisadas individualmente consideradas y del mercado en general, basadas en esquemas de análisis predictivos.

Por consiguiente, según las áreas de mejora identificadas, se busca fortalecer el monitoreo del riesgo sistémico a través de la implementación de un sistema de alerta temprana; robustecer, mediante mecanismos prospectivos la adecuación y análisis de la solvencia del sistema bancario y mercado asegurador; así como continuar con los esfuerzos para reforzar preventivamente los estándares de resolución.

Finalmente, cabe destacar que el enfoque de supervisión y los procesos y herramientas que lo soportan, han contribuido en el tiempo, junto a otras actividades institucionales, a generar resiliencia en el órgano supervisor para afrontar las condiciones subyacentes a su entorno, incluyendo las que han implicado acontecimientos extremos como la pandemia del COVID-19, aspectos que reafirman la necesidad de seguir contando con un enfoque dinámico que se adapte a las diversas circunstancias, incluyendo las que deriven en la potencialización de los riesgos financieros y operacionales de las entidades supervisadas.



LIC. MOISÉS OSWALDO DARDÓN PRADO
Intendente de Supervisión de la SIB

Contador Público y Auditor egresado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, con Maestría en Finanzas por la Universidad Rafael Landívar de Guatemala. Cuenta con especializaciones internacionales en temas relacionados con Supervisión Basada en Riesgos, Supervisión Consolidada, Supervisión Transfronteriza, Estabilidad Financiera y Gestión de Riesgos Financieros. Ha desarrollado su carrera profesional en la Superintendencia de Bancos desde 1996, ocupando los cargos de Inspector Bancario, Supervisor, Asistente de la Intendencia de Supervisión, Director del Departamento de Supervisión de Riesgos Bancarios A.

⁴ *The changing role of a bank supervisor (2021)*. Carolyn Rogers exsecretaria del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. Disponible en: <<https://www.bis.org/speeches/sp210525.htm>>



Plan Estratégico de la Superintendencia de Bancos 2022-2024

LIC. ERICK ARMANDO VARGAS SIERRA

ESTABILIDAD



SUPERVISIÓN



REGULACIÓN



PREVENCIÓN DE LD/FT



GOBIERNO DE DATOS



CIBERRESILIENCIA



COMPETENCIAS
Y CULTURA



La planeación estratégica es un proceso continuo que permite a las organizaciones adaptarse al entorno dinámico y cambiante, es por ello que sin importar si es una organización pública o privada, se constituye en una herramienta imprescindible para la toma de decisiones.

Un concepto de planeación estratégica es: *“un proceso que permite a una organización ser creativa en la formulación de su futuro. Su propósito es el de ayudar a la organización a operar de una manera efectiva, dentro de un ambiente complejo y dinámico afectado permanentemente por restricciones y amenazas”* (Scott 2011)¹.

La Superintendencia de Bancos posee una trayectoria importante en el desarrollo de su Plan Estratégico, adaptando modelos y metodologías de planeación al contexto del ente supervisor y sus necesidades. El primer Plan Estratégico de la SIB se desarrolló hace más de 25 años, tiempo durante el cual el modelo se ha perfeccionado y establecido como un pilar fundamental en la gestión y creación de valor para el futuro de la Institución.

El proceso que conlleva desarrollar el Plan Estratégico de la Superintendencia de Bancos contempla el análisis

del marco filosófico y objetivos de la Institución, compara líneas de acción con diferentes países y define premisas sobre los resultados esperados; todo ello, sobre la base de perspectivas orientadas a la innovación y aprendizaje del personal, los procesos internos y, principalmente, el beneficio hacia los usuarios del sistema financiero supervisado guatemalteco. En ese contexto, hace más de diez años, la SIB implementó en su proceso de planeación estratégica la metodología *Balanced Scorecard* (BSC), una de las metodologías más utilizadas en el mundo para establecer y hacer un seguimiento de la estrategia de la organización.

Como se indicó, a lo largo del tiempo el modelo de planeación se ha perfeccionado, por lo que, para el Plan Estratégico SIB 2022-2024 el BSC se fortaleció por medio de un análisis de causalidad de los objetivos establecidos durante 2016-2021. Como resultado, se establecieron líneas estratégicas con un orden lógico capaces de dirigir a la Institución durante el nuevo ciclo, las cuales se adecúan al marco filosófico de la SIB para actuar en conjunto hacia el logro del cumplimiento de la misión institucional que es ***promover la estabilidad y confianza en el sistema financiero supervisado.***



...líneas estratégicas con un orden lógico capaces de dirigir a la Institución durante el nuevo ciclo...

¹ David Scott Jervis J. (2011). Manual de Planeación Corporativa, Colombia, (2011). P.5

Las líneas estratégicas del Plan Estratégico SIB 2022-2024 se muestran en el gráfico siguiente:



Fuente: Superintendencia de Bancos.

Estas líneas estratégicas representan las áreas de mayor interés para la SIB durante el período 2022-2024, mismas que se han constituido en objetivos estratégicos que a su vez contemplan planes de acción específicos e indicadores para medir el logro de cada uno de ellos.

A continuación, se describe de manera general el alcance de cada una de ellas.

ESTABILIDAD

Se encuentra ubicada en la perspectiva de usuarios, la cual es el resultado de la causalidad del resto de objetivos incluidos en las otras perspectivas. Es decir, cada objetivo definido conlleva un aporte para la línea de estabilidad, lo cual está ligado a la razón de ser de la SIB consignado en su misión.

SUPERVISIÓN

Esta línea fortalece la prevención y prospección del enfoque de supervisión basado en riesgos contenido en el Modelo Integrado de Supervisión. Asimismo, contempla aspectos como: orientar los esfuerzos de supervisión a las entidades supervisadas y áreas de estas, en función de la percepción de riesgo del ente supervisor, considerando los resultados de la evaluación del desempeño de la gestión de riesgos y del gobierno corporativo, así como la importancia relativa de dichas entidades; requerir a las instituciones supervisadas, medidas correctivas tempranas que permitan anticiparse a situaciones no deseadas para su estabilidad o la del sistema financiero supervisado en su conjunto; y, analizar el impacto en la exposición a los riesgos y en la situación financiera de las mismas, respecto de las estrategias de negocio que adoptan, de la evolución y tendencia de los factores de riesgo que asumen, incluyendo el entorno en el que se desenvuelven y de sus prácticas de gestión, entre otros aspectos.



REGULACIÓN

La Superintendencia de Bancos conoce la importancia que tiene el fortalecimiento de procedimientos y mecanismos concebidos con el objetivo de contribuir a mantener la estabilidad del sistema financiero y proteger la función de intermediación que desarrollan las entidades que lo conforman. Por esa razón, promueve normativa que coadyuve a la preservación de la estabilidad financiera del país.



PREVENCIÓN DEL LAVADO DE DINERO Y FINANCIAMIENTO DEL TERRORISMO (LD/FT)

Esta línea estratégica contribuye con el objetivo de mejorar la gestión y atención a Personas Obligadas (PO), fortalecer la gestión de los Reportes de Transacciones Sospechosas (RTS); y, atender los resultados del Informe de Evaluación Mutua de Guatemala y de Evaluación Nacional de Riesgo de LD/FT.



GOBIERNO DE DATOS

La información se ha convertido en uno de los activos más importantes de las organizaciones, la gestión adecuada de los datos no solo hace más eficiente a la Institución sino respalda la estrategia definida, es por ello que la SIB trabaja en diseñar, implementar y optimizar el gobierno, gestión y analítica avanzada de datos, con actividades que apoyan directamente la implementación de estas y define cuáles son las capacidades que se desarrollan a lo largo del tiempo en la SIB; qué estructuras y roles deben existir; los objetivos, procesos, sistemas, entidades y repositorios de datos que se irán gobernando en cada una de las etapas de su implementación.



CIBERRESILIENCIA

La Superintendencia de Bancos consciente de la necesidad de promover un ecosistema financiero ciberresiliente, considerando el impacto que los ciberriesgos pueden llegar a tener en la estabilidad financiera del país, establece esta línea estratégica la cual representa la capacidad de la organización para adaptarse rápidamente a las interrupciones del negocio aprovechando sus capacidades digitales, no solo para restaurar las operaciones del negocio, sino también para crecer y capitalizar las condiciones cambiantes del mercado. La misma busca fortalecer los mecanismos de ciberresiliencia, apoyándose en la cooperación entre las partes y gestionar los ciberriesgos dentro de un marco normativo adecuado.

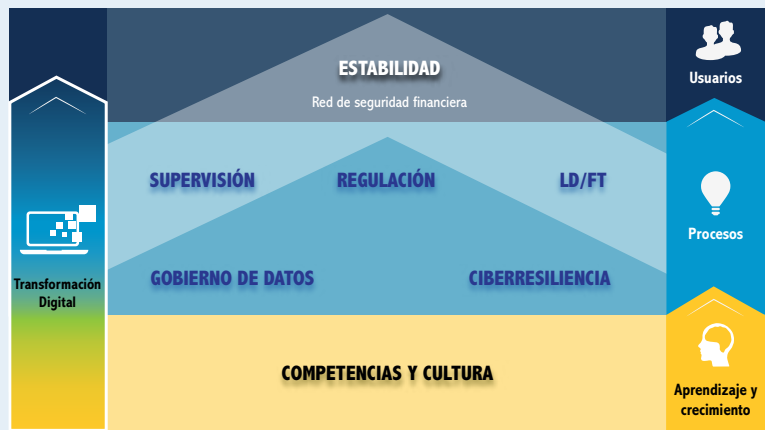


COMPETENCIAS Y CULTURA

El logro de los objetivos planteados en cada línea estratégica conlleva contar con el personal idóneo, es por ello que esta línea otorga las habilidades a los colaboradores de la SIB para enfrentar los retos establecidos en el plan estratégico, teniendo como objetivo promover competencias digitales impulsando la transformación digital, automatización de procesos y filosofía institucional.

Para visualizar el modelo completo que enmarca las líneas estratégicas, sus objetivos y perspectivas se presenta el mapa estratégico definido para 2022-2024 de la manera siguiente:

MAPA ESTRATÉGICO SIB 2022-2024



Fuente: Superintendencia de Bancos.

Adicionalmente, dentro del Plan Estratégico SIB 2022-2024 se establecen una serie de indicadores que permitirán medir y dar seguimiento a los avances de este de manera oportuna.

Finalmente, la Superintendencia de Bancos reitera su compromiso con la sociedad guatemalteca congruente con su misión de **promover la estabilidad y confianza en el sistema financiero supervisado**, apoyándose para ello, en un sólido Plan Estratégico 2022-2024 que permitirá alcanzar las metas establecidas en el corto y mediano plazo, contribuyendo así con el desarrollo de la economía de nuestro país.



“
...promover la
estabilidad y
confianza en el
sistema financiero
supervisado...
”



LIC. ERICK ARMANDO VARGAS SIERRA
Superintendente de Bancos de Guatemala

Contador Público y Auditor por la Universidad de San Carlos de Guatemala, Abogado y Notario por la Universidad Mariano Gálvez de Guatemala; pénsum cerrado en las Maestrías de Derecho Penal y Consultoría Tributaria; y, Posgrado en Derecho Procesal Civil y Mercantil. Posee especializaciones en las áreas de Gestión y Administración Integral de Riesgos y Operaciones de Banca Central por el Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA). Como catedrático universitario ha impartido cursos de Auditoría, Finanzas, Economía, Contabilidad y Estadística en la Universidad de San Carlos de Guatemala, Universidad Francisco Marroquín, Universidad Mariano Gálvez, Universidad Mesoamericana y Universidad Panamericana. Cuenta con más de 40 años de experiencia profesional en el sector financiero, ha desarrollado su carrera en diferentes entidades nacionales e internacionales como, la Superintendencia de Bancos, CARE Guatemala, Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) y como auditor interno corporativo en tres grupos financieros guatemaltecos. Expresidente del Consejo Centroamericano de Superintendentes de Bancos, de Seguros y de Otras Instituciones Financieras (CCSBSO).



La prevención del lavado de dinero y financiamiento del terrorismo como herramienta para mantener un sistema financiero sano

SAULO DE LEÓN DURÁN

El sistema financiero de un país está formado por el conjunto de instituciones, medios y mercados, cuyo fin es canalizar el ahorro que generan los ahorrantes (unidades de gasto con superávit), hacia los prestatarios públicos o privados (unidades de gasto con déficit)¹; y cumple la misión fundamental en una economía de mercado de captar el excedente de los ahorradores y canalizarlo hacia los prestatarios.

Dentro de los sistemas financieros se puede mencionar que están regidos por la liquidez, riesgos y rentabilidades constituidas por los mercados e

instituciones mediante un ahorro producido por agentes con superávit o déficit, facilitando y proporcionando la circulación del dinero en sus sistemas de pagos².

Por lo anterior, se puede indicar que los sistemas financieros permiten la canalización de los ahorros mediante inversiones, llevando el crecimiento económico de los países; facilita la circulación del dinero en la economía a través de los mercados de valores y mercado de capitales con los proyectos de inversiones; apoya el logro de las estabildades monetarias y financieras para contribuir a un sistema financiero

y económico de los recursos de los países; aumenta las actividades que disminuyen las partes económicas más sensibles en la humanidad de los países en desarrollo; facilita el movimiento de capital dentro del mercado de valor de acuerdo con los proyectos planteados; entre otros beneficios que otorgan al crecimiento de la economía de un país.

Muchos son los aspectos que podrían conllevar a una inestabilidad en el sistema financiero, pero esta vez nos enfocaremos en el impacto del Lavado de Dinero (LD) y el Financiamiento del Terrorismo (FT).

¹ Calvo, A., et. ál. Manual del Sistema Financiero Español. 25ava. Edición. Editorial Planeta. Barcelona, España. 2014. Página 1.

² Morán, Jessenia, et ál. El sistema financiero y su impacto en el desarrollo económico-financiero. FIPCAE edición 23. Volumen 6. Nro. 1. 2021. Página 809.

El Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) define a las instituciones financieras, como toda persona natural o jurídica que realiza como negocio una o más de las siguientes actividades u operaciones para, o en nombre de, un cliente:

1. Toma de depósitos y otros fondos reintegrables del público (incluyendo la banca privada).
2. Préstamo (créditos personales e hipotecarios, factoraje con o sin recurso y financiamiento de operaciones comerciales).
3. Arrendamiento financiero o *leasing* (no abarca los acuerdos de arrendamiento financiero relacionado con los bienes de consumo).
4. Transferencia de dinero o valores (no aplica a las personas naturales o jurídicas que suministran a las instituciones financieras solamente

mensajes u otro tipo de sistemas de apoyo para la transmisión de fondos).

5. Emisión y administración de medios de pago (por ejemplo, tarjetas de crédito y débito, cheques, cheques de viajero, giros postales y bancarios y dinero electrónico).
6. Garantías y compromisos financieros.
7. Compraventa de: (a) instrumentos del mercado de dinero (cheques, letras, certificados de depósito, derivados, entre otros); (b) moneda extranjera; (c) instrumentos de canje, tasas de interés e índices; (d) valores transferibles; y (e) negociación a futuro de productos primarios.
8. Participación en emisiones de valores y prestación de servicios financieros relacionados con esas emisiones.

9. Gestión de carteras individuales y colectivas.
10. Custodia y administración de efectivo o valores líquidos en nombre de terceros.
11. Otras formas de inversión, administración o gestión de fondos o de dinero en nombre de terceros.
12. Suscripción y colocación de seguros de vida y otros relacionados con la inversión, aplica tanto a empresas de seguro como a intermediarios de seguro (agentes y corredores).
13. Cambio de moneda y divisas.



Poco a poco se ha tomado conciencia de que una de las formas en que los Estados pueden debilitar la estructura económica de las empresas criminales es mediante la prevención y represión del lavado del dinero producto de las actividades ilícitas.

El combate al LD/FT involucra a todos los sectores económicos y, en el caso del sector financiero, su responsabilidad deviene a que recibe y canaliza buena parte del flujo de capitales de la economía, lo cual podría facilitar, en defecto de medidas preventivas, que el dinero de procedencia ilícita se confunda con recursos de origen legal. Por ello, el sector financiero es especialmente vulnerable a ser utilizado sin su consentimiento ni conocimiento para el LD/FT.

Un estudio realizado por el Departamento del Tesoro de los Estados Unidos de América³, indica que las vulnerabilidades subyacentes de LD en el sector financiero pueden identificarse como:

- Uso de efectivo e instrumentos monetarios en montos bajos los umbrales regulatorios de mantenimiento de registros e informes.
- Apertura de cuentas bancarias y de corretaje utilizando testaferros para disfrazar la identidad de las personas que controlan las cuentas.
- Crear entidades jurídicas sin información exacta sobre la identidad del beneficiario del efectivo.
- Uso indebido de productos y servicios como resultado del cumplimiento deficiente de las obligaciones contra el lavado de dinero.
- Comerciantes e instituciones financieras que faciliten la actividad ilícita.

³ Departamento del Tesoro de los Estados Unidos. (2015). *National Money Laundering Risk Assessment 2015*. Washington D.C.: Department of the Treasury. Disponible en: <https://www.treasury.gov/resource-center/terrorist-illicit-finance/Documents/National%20Money%20Laundering%20Risk%20Assessment%20%E2%80%932006-12-2015.pdf>

En ese sentido, cobran relevancia los mecanismos de prevención del LD/FT, a fin de que, a través del sector privado, en este caso el sector financiero, se establezcan medidas para mitigar el riesgo al cual puedan estar expuestos.

Para el efecto, la normativa guatemalteca establece un régimen administrativo de Personas Obligadas, que son todas aquellas personas individuales o jurídicas que realizan las actividades que se encuentran determinadas en la ley⁴. Dentro de dichas actividades están las realizadas por las instituciones que forman parte del sector financiero.

En virtud de lo anterior, corresponde a las Personas Obligadas llevar a cabo las medidas que impone la normativa a fin de prevenir que sus productos y servicios sean utilizados para el LD/FT.

Muchos son los enfoques que la doctrina señala como herramientas para establecer un sistema efectivo anti LD/FT, pero derivado de la experiencia, personalmente puedo recomendar una mezcla adecuada de lo siguiente:

a) Jerarquía y autonomía del oficial de cumplimiento: adicional a los aspectos que a nivel normativo y que las recomendaciones internacionales en la materia indican respecto al oficial de cumplimiento, es importante que el líder de un equipo anti LD/FT tenga habilidades y aptitudes de liderazgo, negociación y capacidad de síntesis en la comunicación, que le permitan consolidar la jerarquía y autonomía necesarias para su desempeño.

- b) Conocimiento técnico legal, financiero y económico:** no se debe olvidar que un profesional del lavado, un lavador de dinero, antagonista de la prevención, muchas veces es una persona estudiada, con conocimientos en legislación nacional e internacional, en procedimientos administrativos, finanzas, banca y el mercado bursátil; en ese sentido, es indispensable que el equipo anti LD/FT desarrolle constantemente su conocimiento en la materia, pero más allá de ello, que se mantenga actualizado en la emisión de nuevas normativas, tendencias contractuales, economía, finanzas y nuevas tecnologías que le permita ampliar su espectro de visión respecto a nuevas formas en las que el lavador pudiera realizar el hecho ilícito.
- c) Acceso a la información de la entidad y conocimiento de las operaciones:** el equipo anti LD deberá tener un conocimiento pleno de la operatividad interna, el *core* bancario, el *software* o plataforma de ventas, registro de operaciones, vinculación de clientes; todo ello para tener la posibilidad de identificar juntamente con los mecanismos de control interno las “fallas” de procedimiento que hagan vulnerable la organización.
- d) Entrenamiento constante sobre tipologías actualizadas:** el lavado de dinero no es una carrera de 100 metros, es una maratón. El lavador quiere llegar a la meta, no le importa cuánto cueste o cuánto tarde en lograrlo; por lo que tiene toda la paciencia para diseñar mecanismos para infiltrar dinero ilícito a la organización, eso le permite establecer tipologías insólitas e insospechadas. Si tiene éxito, la aplica donde le sea permitido. Esto hace necesario que los equipos de monitoreo e investigación de la lucha contra el lavado de dinero (AML, por sus siglas en inglés), estén alertas en informarse respecto de las tipologías vigentes, se capaciten para conocer los nuevos modelos delictivos, revisen sus propios mecanismos de prevención y hagan los ajustes pertinentes.

Por lo expuesto, cabe resaltar que las herramientas de prevención en materia de LD/FT van de la mano en la búsqueda de mantener un sistema financiero sano y estable. A través de las políticas, prácticas y procedimientos sobre conocimiento de sus clientes, que fomenten altos estándares éticos y profesionales y que eviten que la organización sea utilizada para fines ilícitos, aspectos que, si bien van más allá del ámbito estrictamente bancario, protegen la estabilidad de la organización y evita riesgos legales, se mantiene un sistema financiero sano y se evita que sean utilizados sus productos y servicios para fines ilícitos.



SAULO DE LEÓN DURÁN

Intendente de Verificación Especial y Jefe de la Unidad de Inteligencia Financiera de la SIB

Abogado y Notario egresado de la Universidad Francisco Marroquín, con Maestría en Administración de Empresas (MBA) en el INCAE. Cuenta con especializaciones internacionales en temas de prevención de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo, administración de riesgos financieros, planeación estratégica, entre otros. Con experiencia en banca, *leasing*, fideicomisos y estructuración de créditos internacionales, regulación financiera, administración de riesgos, entre otros. Fue Coordinador del Comité de Oficiales de Cumplimiento de la Asociación Bancaria de Guatemala (ABG); Intendente de Verificación Especial (Jefe de UIF) del 2008 al 2010; lideró la defensa de Guatemala ante la Evaluación Mutua del GAFIC sobre el cumplimiento de las Recomendaciones del GAFI en 2010. Ha realizado consultorías y ha sido conferencista sobre regulación financiera a nivel nacional e internacional.

⁴ Artículo 18 de la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, Decreto Número 67-2001 del Congreso de la República de Guatemala; artículo 5 del Reglamento de la Ley contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, Acuerdo Gubernativo Número 118-2002 del Presidente de la República de Guatemala; artículo 15 de la Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo, Decreto Número 58-2005 del Congreso de la República de Guatemala; y, artículo 10 del Reglamento de la Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo, Acuerdo Gubernativo Número 86-2006 del Presidente de la República de Guatemala.



La regulación, factor coadyuvante para la preservación de la estabilidad financiera

LIC. BYRON VINICIO MÉNDEZ CASTILLO

La regulación en el contexto de la red de seguridad bancaria

Los Principios Básicos para una Supervisión Bancaria Eficaz del Comité de Basilea, establecen que el nivel más adecuado de protección sistémica es una cuestión de política que compete a las autoridades pertinentes, en especial cuando conlleva la utilización de fondos públicos. Es por ello que, para resolver los problemas que puedan tener incidencia en el sistema en general, es necesario afrontar los riesgos que afecten la confianza en el sistema financiero y el contagio a instituciones solventes. En tal sentido, un elemento clave del marco de protección sistémica es la existencia de una red de seguridad bancaria que contribuya a mantener la confianza del público en el sistema y a preservar la estabilidad financiera del país.



COMPONENTES PRINCIPALES DE UNA RED DE SEGURIDAD BANCARIA

- Regulación prudencial y supervisión
- Prestamista de última instancia
- Esquema de resolución bancaria
- Seguro de depósitos
- Fondo de capitalización bancaria

La red de seguridad bancaria comprende el conjunto de instituciones, procedimientos y mecanismos tendentes al mantenimiento de la estabilidad del sistema financiero, cuya función se considera adecuada en la medida que incentive la disciplina de mercado, asegure las bases en materia de regulación, supervisión y corrección temprana de problemas, cuente con el apoyo de un marco legislativo apropiado; y, permita la concentración de la mayoría de los costos de eventuales problemas de las instituciones financieras en sus accionistas y administradores¹.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), así como otros organismos internacionales y empresas especializadas en la materia, indican que los componentes principales de una red de seguridad bancaria son: a) Regulación prudencial y supervisión; b) Prestamista de última instancia; c) Esquema de resolución bancaria; d) Seguro de depósitos; y, e) Fondo de capitalización bancaria.

En ese orden de ideas y como uno de los factores determinantes para la preservación de la estabilidad financiera, **la regulación prudencial** tiene como objetivos coadyuvar con la sanidad del sistema financiero, principalmente por medio de la definición de los requerimientos de capital en función de los riesgos asumidos y del mejoramiento de los niveles de eficiencia de las entidades; fortalecer la supervisión bancaria con base en las mejores prácticas; y, promover la disciplina de mercado.

El sistema bancario guatemalteco

En el marco del país, es importante resaltar que el sistema bancario guatemalteco constituye una de sus principales fortalezas, aspecto reconocido por organismos y entes internacionales. El dinamismo de dicho sistema ha dado lugar, en la última década, no solamente al aumento considerable en sus principales rubros, sino a una serie de cambios en la cobertura de los servicios financieros, canales de distribución, expansión en el mercado regional, participación de bancos extranjeros en el mercado local, complejidad en las operaciones y concentración de la banca, entre otros aspectos.

Por otra parte, existe una tendencia cada vez mayor al uso de la banca electrónica y de dispositivos móviles en la realización de operaciones bancarias debido a las innovaciones tecnológicas que están siendo aprovechadas por la industria financiera local, lo cual también ha influido en una constante evolución en cuanto a la diversidad y complejidad de los productos y servicios ofrecidos por los bancos.

Cabe destacar que la experiencia internacional ha demostrado que el dinamismo de los sistemas financieros debe ir acompañado de un **fortalecimiento continuo de la regulación y legislación financiera** que propicie herramientas y facultades necesarias para los órganos reguladores y supervisores, que sean proporcionales a la estructura, evolución y tendencia del sistema financiero, que persigan proteger los recursos de los depositantes y mitigar el

¹ Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Nota Técnica No. IDB-TN-121

riesgo sistémico para preservar la estabilidad financiera del país, conforme a las mejores prácticas y estándares internacionales.

| Estándares internacionales

Los líderes del Grupo de los 20 (G-20), en su primera cumbre en Washington en noviembre de 2008, acordaron mejorar la cooperación y el trabajo conjunto para restablecer el crecimiento económico mundial, así como realizar las reformas necesarias en los sistemas financieros mundiales como respuesta a la crisis financiera internacional para fortalecer los mercados financieros y los regímenes regulatorios a efecto de evitar crisis futuras. Asimismo, se comprometieron a implementar políticas para cumplir con cinco reformas, entre las que se encuentra el fortalecimiento de la regulación financiera, cuyos esfuerzos se enfocaron en robustecer la supervisión prudencial y la gestión de riesgos para asegurar que los mercados financieros, productos y participantes estuvieran regulados y sujetos a supervisión.

En respuesta a su mandato y a la agenda de reformas financieras poscrisis acordadas por el G-20, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea emitió varias reformas integrales a partir del 2010, que fortalecen y complementan los estándares que publicó en años anteriores. Las reformas consisten en un nuevo marco regulador global que busca **fortalecer la regulación**, supervisión y gestión de riesgos del sector bancario, principalmente a su solvencia y liquidez. Este nuevo marco introduce reformas tanto a nivel microprudencial (regulación de bancos en lo individual) para que las entidades puedan resistir mejor durante períodos de tensión, como reformas macroprudenciales que permiten abordar la acumulación de los riesgos sistémicos en todo el sector bancario.

Dentro de las principales reformas con relación a solvencia, destaca incrementar la calidad y la cantidad del capital bancario,



favorecer la conservación del capital mínimo, limitar el apalancamiento e implementar medidas anticíclicas. Adicionalmente, introduce exigencias mínimas de liquidez y un marco para el tratamiento de los bancos de importancia sistémica. En términos generales, el

nuevo marco regulador cuenta con dos objetivos complementarios: primero, asegurar estándares mundiales mínimos de resistencia para que los bancos sean menos propensos a quebrar; y, segundo, reducir el impacto en el sistema financiero y en la economía en caso de quiebra.



LIC. BYRON VINICIO MÉNDEZ CASTILLO
Intendente de Estudios y Normativa de la SIB

Contador Público y Auditor egresado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, con Maestría en Administración Financiera por la Universidad Mariano Gálvez de Guatemala. Cuenta con especialización a nivel nacional e internacional en temas relacionados con gestión y supervisión de riesgos financieros, supervisión consolidada y transfronteriza, red de seguridad bancaria y estabilidad financiera. Ha desarrollado su carrera profesional en la Superintendencia de Bancos desde 1995, ocupando los cargos de Director del Departamento A de Supervisión de Riesgos Bancarios, Subdirector del Departamento de Análisis Macroprudencial y Estándares de Supervisión, Asistente del Despacho Central, Supervisor de Área e Inspector en los departamentos de supervisión de riesgos bancarios. Ha representado a Guatemala en comités técnicos del Consejo Centroamericano de Superintendentes de Bancos, de Seguros y de Otras Instituciones Financieras (CCSBSO) y en grupos de trabajo de la Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas (ASBA); además, ha participado en comisiones interinstitucionales conformadas para proponer reformas a la Ley de Bancos y Grupos Financieros y a la Ley Orgánica del Banco de Guatemala.



Diseño e implementación del gobierno, gestión y analítica avanzada de datos

LIC. JORGE LUIS HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ

Toda organización no importando el tipo y tamaño captan, almacenan, procesan e intercambian grandes volúmenes de información con el objetivo de crear nuevos productos y servicios innovadores a partir de los datos, con el fin de generar mayores beneficios; consolidar y reforzar la fidelidad de los clientes; y, minimizar los costos.

En ese sentido, los datos, la información y el conocimiento representan la clave para obtener una ventaja competitiva. Las organizaciones que tienen datos confiables y de alta calidad sobre sus clientes, productos, servicios y operaciones pueden tomar mejores decisiones que aquellas que carecen de datos o que no son confiables. La falta de gestión de datos es similar

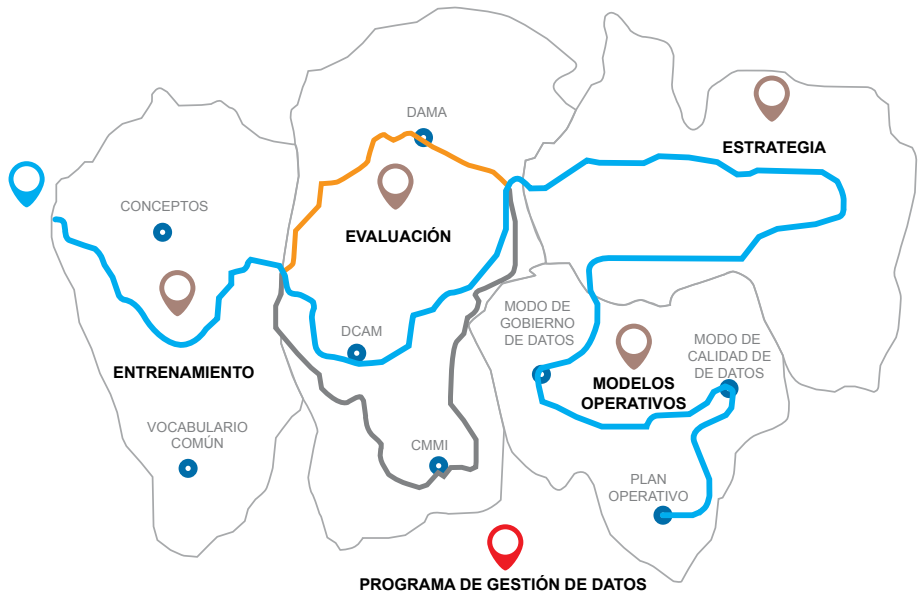
a la falta de gestión del capital. El principal motivador de la gestión de datos es permitir a las organizaciones obtener el máximo valor de su información, así como la administración eficaz de los activos financieros.

Por esa razón, algunas organizaciones reconocen que sus datos son un activo vital, toda vez que pueden darles una visión clara sobre sus usuarios, clientes, productos, servicios y ayudarles a innovar y cumplir objetivos estratégicos. A pesar de ese reconocimiento, un porcentaje mínimo gestionan activamente los datos como un activo del que pueden obtener el máximo valor; sin embargo, este proceso requiere de planificación, coordinación y compromiso.

MAPA DE RUTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL GOBIERNO DE DATOS

Hasta ahora, una diversidad de empresas utiliza soluciones de gestión de datos, como el *Data Warehouse*; pero estos métodos se están volviendo obsoletos y lentos para el entorno de mercado actual que evoluciona rápidamente.

Al respecto, es necesario contar con una estrategia de diseño y ejecución para abordar la iniciativa de gobierno, gestión y analítica avanzada de datos en las organizaciones aumentando las posibilidades de éxito. Generalmente, las organizaciones se basan en un mapa de ruta integrado por cuatro fases, las cuales se explican a continuación.



Fuente: propia del autor.

Metodología para el diseño e implementación del gobierno, gestión y analítica avanzada de datos

De manera general las organizaciones deben desarrollar y ejecutar las fases siguientes:

FASE 1: INICIACIÓN O ENTRENAMIENTO

Primeramente, se realiza una nivelación de conceptos en la organización sobre el gobierno y gestión de datos. Las áreas de conocimiento a tratar son las que se describen a continuación.

Áreas de conocimiento

- Evaluación de la madurez en la gestión de datos
- Ética en el manejo de los datos
- Gobierno de datos
- Arquitectura de datos
- Modelado y diseño de datos
- Almacenamiento y operación de datos
- Seguridad de datos
- Integración e interoperabilidad de datos
- Gestión de documentos y contenido
- Datos maestros y de referencia
- *Data warehousing y business intelligence*
- Gestión de metadatos
- Calidad de datos

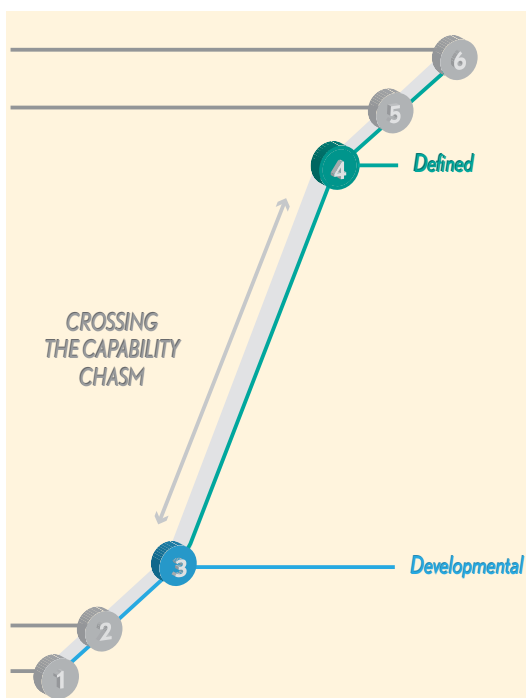
FASE 2: EVALUACIÓN

La evaluación del gobierno y gestión de datos permite identificar las capacidades existentes de la organización y aquellas que no, así como su nivel de madurez de acuerdo con algún marco de referencia. Uno de los más utilizados es DCAM¹, el cual ubica a la organización como punto de partida en una escala entre 1 a 6, tal y como se presenta en la imagen que se muestra en la página siguiente.

Una organización que cuenta con una estrategia de datos, aumenta exponencialmente las posibilidades de éxito.

¹ DCAM (Data Management Capability Assessment Model), Modelo de Evaluación de Capacidades de Gestión de Datos para las organizaciones creado por el EDM Council. <https://edmcouncil.org/page/aboutdcamreview>





ESCALA	DESCRIPCIÓN
6 Mejorado	Totalmente integrado en la operación y cultura de la organización con el objetivo de la mejora continua.
5 Logrado	Compromiso proactivo del negocio; responsabilidades coordinadas; políticas y estándares implementados; linaje de datos verificado; datos armonizados a través de los repositorios; adhesión auditada; presupuesto estratégico y de inversión.
4 Definido	Usuarios de negocio activos; compromiso de las líneas de negocio con responsabilidad en el estado de resultados; políticas y estándares existentes; linaje de datos en ejecución; CDE (<i>Critical Data Elements</i>) identificados; seguimiento a la adhesión; presupuesto multianual asignado.
3 Desarrollado	<i>Stakeholders</i> clave identificados; flujos de trabajo definidos; sesiones en ejecución; crecimiento en la participación; políticas, roles y procedimientos establecidos; presupuesto proyecto/anual asignado.
2 Conceptual	Problemas debatidos; sesiones de planeación.
1 No iniciado	Actividades ejecutadas de forma inconsciente por personas aisladas.

MARCO DE ESTRATEGIA DE DATOS

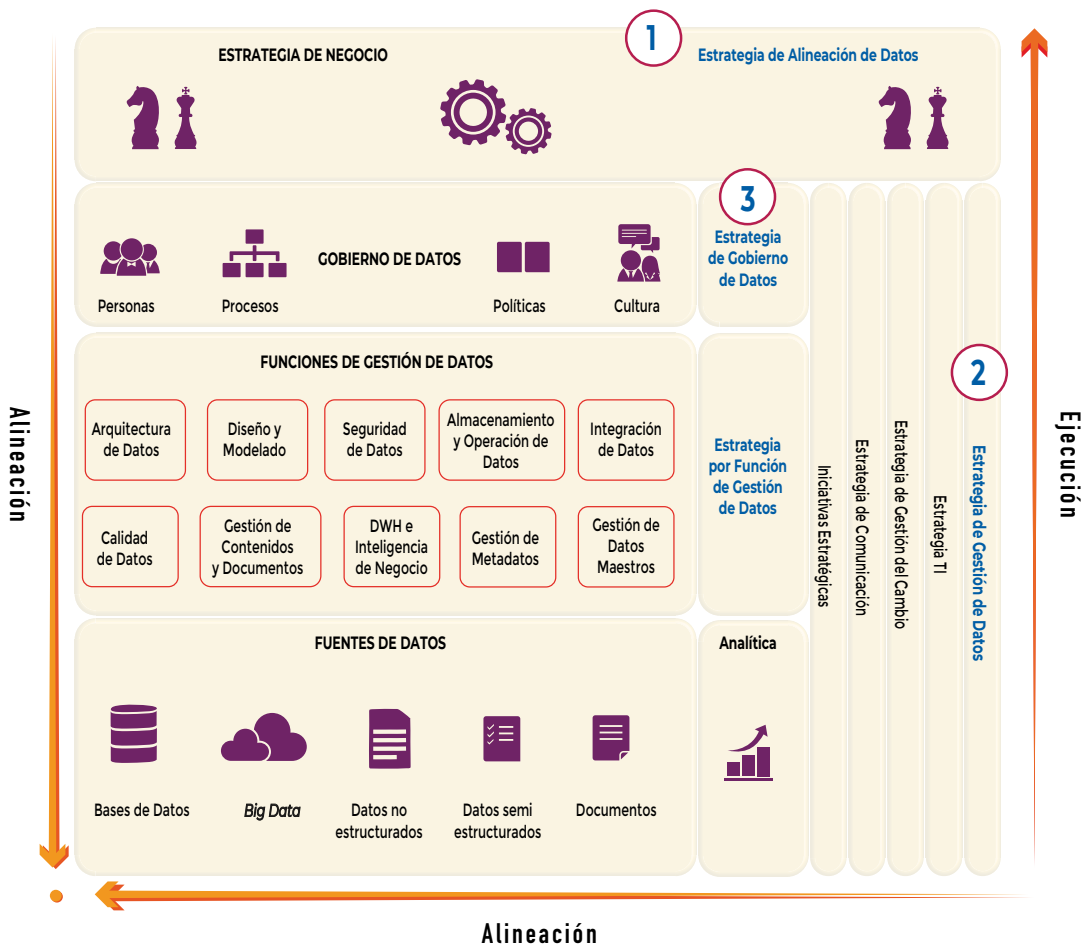
FASE 3: DISEÑO DE ESTRATEGIAS

Conociendo las capacidades existentes en gestión de datos de la organización, se trabaja en el diseño de tres estrategias que serán ejecutadas en el Plan Operativo.

1. Estrategia de alineación de datos

Es el punto de partida en que se reconocen los objetivos estratégicos fundamentales de la organización, con el propósito de identificar las categorías de datos con que debemos contar para contribuir al cumplimiento de dichos objetivos.

Esta vinculación entre categorías de datos y objetivos estratégicos es lo que le da nombre a esta estrategia.



2. Estrategia de gestión de datos

Apoya a la estrategia de alineación de datos a través de la implementación de las distintas funciones de gestión de datos según el marco de referencia DAMA². En esta estrategia se plantea qué funciones habrán de desarrollarse con mayor prioridad, derivado de las motivaciones que tiene la organización y, sobre todo, en respuesta a los inconvenientes relacionados con datos que estén generando mayores dificultades en la organización.

3. Estrategia de gobierno de datos

Define las capacidades que se desarrollarán a lo largo del tiempo; qué estructuras y roles deberán existir; los objetos (procesos, sistemas, entidades de datos, repositorios de datos, etc.) que se irán gobernando en cada una de las etapas de implementación, así como las áreas funcionales dentro de la institución en las que se aplicará incrementalmente el gobierno de datos.

Además, en esta fase se elabora una hoja de ruta con un horizonte de corto, mediano y largo plazo del gobierno, gestión y analítica avanzada de datos, con el propósito de guiar la implementación del modelo evolutivo de gobierno de datos. Asimismo, lo anterior debe aplicarse en un caso de uso, es decir un ejercicio práctico de aplicación de la gobernanza, gestión y analítica avanzada de datos.

FASE 4: MODELOS OPERATIVOS O EJECUCIÓN

Aquí se construyen los modelos operativos de gobierno de datos, calidad de datos y el de analítica avanzada de datos. El plan debe incluir actividades que permitan generar evidencia de que los modelos operativos se encuentran operando dentro del alcance que se haya definido en la estrategia de estos.

Dentro de las actividades que se deben desarrollar en dicha fase están la implementación de principios, estándares, políticas, procesos, procedimientos, roles, controles y métricas.

Cabe comentar que, de estas acciones, el primer paso es levantar un inventario de activos de datos y clasificarlo según su criticidad y confidencialidad, el cual debe incluir la definición de la estructura funcional de propietarios y administradores de los activos de datos; así como la política de gobierno, calidad de datos; y, la política de gestión del glosario de términos de negocio, entre otras.

Coordinación de la implementación de los modelos operativos

En el proceso de diseño e implementación de las estrategias de datos, modelos de gestión, principios, lineamientos, estándares y políticas,

se requiere que las organizaciones cuenten con recursos dedicados para ejecutar las funciones de gobierno, gestión y analítica avanzada de datos, además, se requiere del establecimiento formal de la estructura organizacional central que guíe y supervise todos los principios, lineamientos, estándares, políticas, procesos y controles para la gobernanza de la información y la generación de productos de información que permitan mejorar la toma de decisiones y la anticipación de la materialización de los riesgos. Dicha coordinación deberá ejecutarse a través de la figura del Oficial de Gobernanza y Analítica de Datos (CDAO, por sus siglas en inglés).

Apoyo y compromiso de la alta gerencia

Una de las partes clave para la implementación de la gobernanza de datos en una organización es el apoyo, respaldo y compromiso de la alta gerencia desde su inicio, por lo que es fundamental que dicho órgano comprenda el valor de los datos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos; los riesgos asociados con datos de baja calidad; el nivel de conocimiento que tienen sobre los beneficios del gobierno de datos; y, el reto de la capacidad de cambiar la cultura organizacional a una cultura *data driven*³, así como la adecuada y oportuna toma de decisiones a través de una analítica avanzada de datos.



LIC. JORGE LUIS HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ
Oficial de Gobernanza y Analítica de Datos - CDAO de la SIB

Contador Público y Auditor egresado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, con Maestría en Informática con Énfasis en Banca Electrónica por la Universidad Mariano Gálvez de Guatemala. Posee Certificación del Programa de Transformación Digital y reconocimiento *Fire Hydrant Award* otorgados por el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT, por sus siglas en inglés). Ha participado en programas de tecnología de la información en diferentes países; desarrollo de habilidades gerenciales; e, innovación tecnológica, entre otros. Con experiencia en supervisión del riesgo tecnológico y ciberseguridad.

² DAMA Data Management Association- Asociación sin fines de lucro e independiente de tecnologías para la difusión de prácticas de gestión de datos. <https://dama.org>

³ Una empresa *Data Driven* es aquella que apuesta por la recolección y revisión de datos y que basa su toma de decisiones estratégicas en la interpretación de estas cifras. Lo que permite un enfoque *Data Driven* es la posibilidad de que las empresas examinen y organicen sus propios datos con el objetivo final de atender mejor a sus clientes y consumidores. <https://www.bizneo.com/blog/data-driven/>



Promover la ciberresiliencia del ecosistema financiero

INGA. SANDRA MARÍA LEMUS

El Comité de Estabilidad Financiera (FSB, por sus siglas en inglés) a través de su publicación *Cyber Lexicon*¹ define ciberresiliencia como:

“La capacidad de una organización para continuar llevando a cabo su misión anticipándose y adaptándose a las amenazas cibernéticas y otros cambios relevantes en el entorno y resistiendo, conteniendo y recuperándose rápidamente de los incidentes cibernéticos”²

El término resiliencia en su contexto más amplio, ha cobrado relevancia a través de la pandemia COVID-19, en donde inevitablemente hemos desarrollado habilidades para adaptarnos a los cambios y amenazas del entorno, de tal forma que hemos contenido los impactos relacionados y estamos en un proceso de recuperación constante. Para muchas empresas esto ha representado un reto, haciendo que se replanteen sus estrategias y se transformen, no solo para permanecer operando, sino para crecer en medio de esta crisis. En adición, no podemos dejar de lado a la tecnología, pues se ha convertido en un facilitador natural e inmediato para que las empresas sigan funcionando y

desarrollando nuevas, mejores y más eficientes formas de prestar sus servicios, siendo la industria financiera una de las primeras en sumarse a este esfuerzo y acelerar su transformación digital para continuar prestando sus servicios.

Sin embargo, esta transformación digital ha llevado a las industrias a enfrentar nuevos riesgos, entre ellos, exponer activos importantes para las empresas, como su información, su infraestructura, servicios, entre otros, a un ciberespacio, no siempre controlado y expuesto a diferentes ciberriesgos cada vez más dinámicos y potencialmente más dañinos. El ciberriesgo en el sector financiero, según estudios recientes, se considera un riesgo sistémico que puede llegar a impactar la estabilidad financiera de un país; por lo que, el desarrollo de la resiliencia digital o ciberresiliencia por parte de las entidades financieras es un tema trascendental para un país y para una región.

Por su parte, el Fondo Monetario Internacional (FMI), en su nota de discusión *Cyber Risk and Financial Stability: It's small world after all*, analiza el aumento en la incidencia de ataques cibernéticos y el impacto potencial de estos en pérdidas financieras, reputacionales y de confianza en el sistema financiero. Los ciberriesgos pasan de ser un tema tecnológico a un riesgo de impacto en la estabilidad financiera de todo un sistema, por lo que, esta discusión técnica resalta la necesidad de realizar esfuerzos colaborativos entre organismos normativos, reguladores, asociaciones de la industria, así como de las instituciones financieras, para procurar su adecuada y oportuna detección, tratamiento y control. Asimismo,

1 Publicación del FSB de 2018 que comprende un conjunto de casi 50 términos básicos relacionados con la seguridad y la resiliencia cibernéticas en el sector financiero. <https://www.fsb.org/2018/11/cyber-lexicon/>

2 Adaptación propia del FSB de glosarios y buenas prácticas relacionadas. CERT GLOSSARY <https://csrc.nist.gov/glossary/term/cert>; “CPMI-IOSCO” IOSCO and the Committee on Payments and Market Infrastructures (CPMI) https://www.iosco.org/about/?subsection=cpmi_iosco; y “NIST” <https://www.nist.gov/>

el Comité de Pagos e Infraestructuras de Mercado del Banco Internacional de Pagos (*Bank for International Settlements BIS*) publicó el documento *Guidance for cyber resilience for financial market infrastructures*, resaltando la importancia de la ciberseguridad y la ciberresiliencia para lograr la estabilidad del sistema financiero en su conjunto, ya sea a nivel de cada país o global, enfatiza la importancia que tiene la adopción de un rol proactivo por parte de los entes supervisores, a fin de promover la estabilidad del sistema financiero regulado, lo que conlleva la adopción de medidas tendientes a fortalecer las estructuras administrativas y la normativa vigente en los países; así como fortalecer los controles de detección y monitoreo de los ciberriesgos con el fin de desarrollar la ciberresiliencia del ecosistema financiero.

En septiembre 2021, la Comisión Europea a través de su presidenta Von der Leyen en el discurso sobre el estado de la Unión de 2021, expresó: “*Es aquí, en Europa, en donde deberían desarrollarse las herramientas de ciberdefensa y por este motivo hace falta una política europea de ciberdefensa, con su correspondiente normativa común con arreglo a una nueva Ley Europea de Ciberresiliencia*”. Dicho discurso remarca la importancia que tiene para países desarrollados y referentes mundiales, contar con un marco jurídico nacional, así como acuerdos o políticas regionales que apunten a reducir el impacto de los ataques cibernéticos a nivel regional o de país y reducir lo que se conoce como riesgos sistémicos. En Guatemala se han presentado ante el Congreso de la República algunas iniciativas de ley relacionadas con la prevención y protección contra la ciberdelincuencia, pero aún no han sido aprobadas, por lo que no se cuenta con una ley relacionada con la seguridad cibernética del país. Sin embargo, se resalta el hecho que desde el 2018 se cuenta con una Estrategia Nacional de Seguridad Cibernética, que incluye entre sus cuatro ejes de acción el desarrollo de marcos legales y acciones contra la delincuencia, la protección de datos personales, la identificación de infraestructuras críticas a nivel país y el establecimiento de medidas de prevención y recuperación ante riesgos y amenazas.

En Guatemala la honorable Junta Monetaria aprobó mediante Resolución Nro. JM-042-2020 de noviembre 2020, las modificaciones al Reglamento para la Administración del Riesgo Tecnológico, Resolución Nro. JM-102-2011, incorporando lo relativo a la gestión de la ciberseguridad en las entidades supervisadas como parte de la gestión del riesgo tecnológico, luego en noviembre 2021 mediante Resolución Nro. JM-104-2021, incorpora

modificaciones relativas a la contratación de servicios con terceros en el procesamiento y almacenamiento de información; modificaciones que, al ser consideradas en su totalidad, preparan en buena medida el desarrollo de habilidades de ciberresiliencia en las instituciones sujetas al cumplimiento de este reglamento.

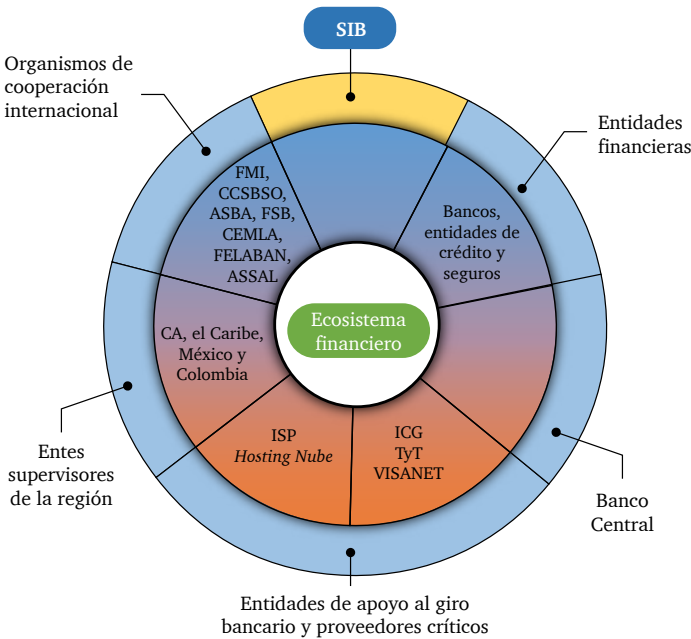
Por su parte, la Superintendencia de Bancos, en cumplimiento de su misión **promover la estabilidad y confianza del sistema financiero supervisado**, considerando el entorno anteriormente expuesto y consciente del impacto que los ciberriesgos pueden llegar a tener en la estabilidad financiera del país, incluyó como parte de su estrategia institucional 2022-2024, la línea estratégica de ciberresiliencia, con

el objetivo de promover la ciberresiliencia del ecosistema financiero, buscando propiciar el desarrollo de capacidades digitales de protección, detección, respuesta y recuperación, ante una interrupción o incidente de ciberseguridad en el ecosistema financiero, promoviendo la cooperación entre las partes, y en concordancia con las buenas prácticas y estándares de la industria dentro de un marco normativo adecuado.

Considerando que el sistema financiero nacional es parte integral de un ecosistema interconectado que incluye, entre otros, la participación de terceros locales o internacionales, la dependencia de servicios financieros muchas veces monopolísticos, así como la relación directa con infraestructuras de mercados financieros, situación que, al estimarse en su conjunto, representa una exposición mayor a ciberriesgos de impacto en la estabilidad financiera del país.

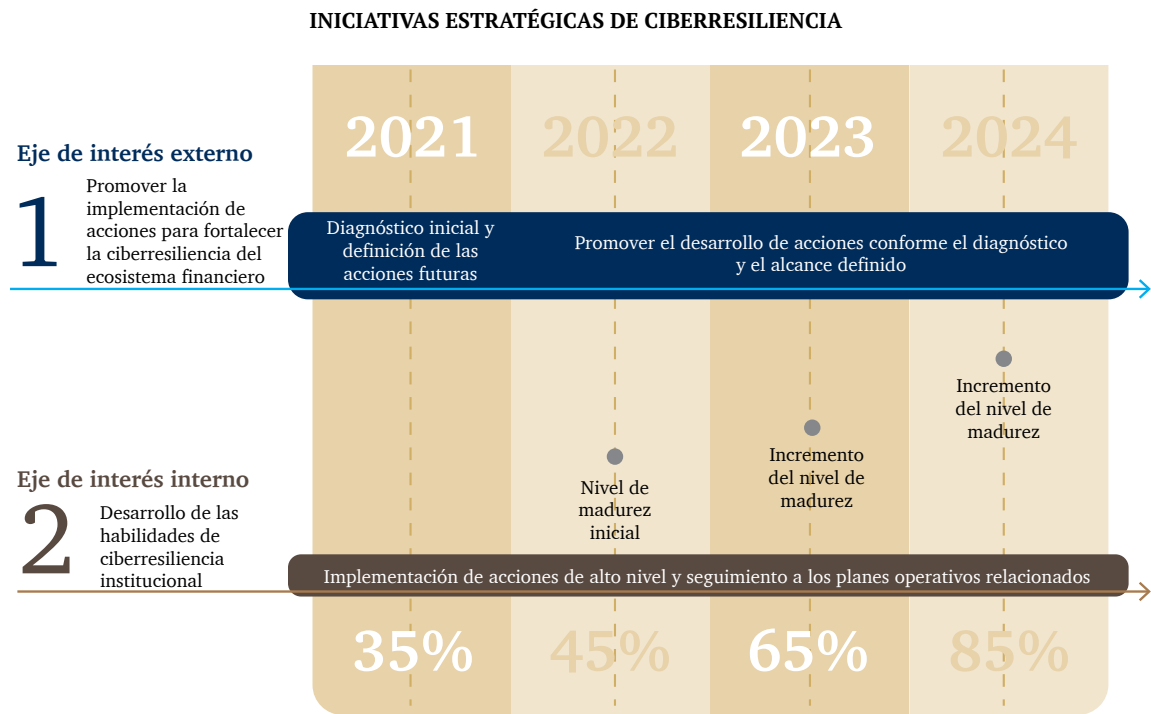
...El FMI analiza el aumento en la incidencia de ataques cibernéticos y el impacto potencial de estos en las pérdidas financieras...

ECOSISTEMA FINANCIERO LOCAL



Fuente: propia del autor.

En ese sentido, la línea estratégica ciberresiliencia propone el desarrollo de dos iniciativas, una de interés interno SIB y otra que contempla componentes externos del ecosistema.



Fuente: Superintendencia de Bancos.

La iniciativa de interés externo, busca promover la implementación de acciones para fortalecer la ciberresiliencia del ecosistema financiero, identificando la información de las infraestructuras consideradas críticas, así como el mapeo de sus interconexiones, a fin de realizar valoraciones objetivas del impacto de un ciberincidente en la estabilidad del sistema financiero guatemalteco; asimismo, busca motivar acciones de detección, respuesta y recuperación ante ciberincidentes, mediante el desarrollo e implementación de canales de comunicación e intercambio de información, reconociendo la importancia de una adecuada armonización de los enfoques reglamentarios y de supervisión a nivel regional.

Por su parte, la iniciativa de interés interno propone el fortalecimiento de habilidades que permitan y faciliten la resiliencia digital a nivel institucional, promoviendo una cultura, organización y políticas relacionadas e incrementando

las capacidades digitales de protección, detección, respuesta y recuperación, ante cualquier ciberincidente de impacto para la Institución.

Es así como la Superintendencia de Bancos, en cumplimiento de su misión, toma un rol estratégico y protagonista muy importante en términos de ciberresiliencia, siendo desde ya un referente no solo para el sector que regula, sino a nivel país y de región.

Referencias

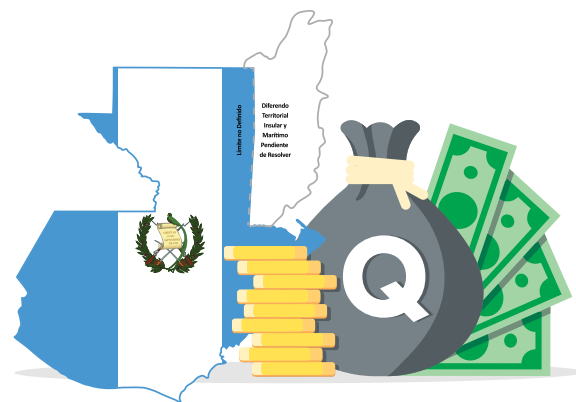
- <https://www.imf.org/en/Publications/Staff-Discussion-Notes/Issues/2020/12/04/Cyber-Risk-and-Financial-Stability-Its-a-Small-World-After-All-48622>
- <https://www.bis.org/cpmi/publ/d146.pdf>
- <https://etslaw.es/ley-de-ciberresiliencia-europea/>
- <https://infosegura.org/2021/10/20/analisis-sobre-ciberdelito-en-guatemala-2020/>
- https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/SPEECH_21_4701
- <https://uip.mingob.gob.gt/wp-content/uploads/2019/03/Estrategia-Nacional-de-Seguridad-Cibern%C3%A9tica.pdf>



INGA. SANDRA MARÍA LEMUS
Oficial de Ciberresiliencia y Seguridad de la Información - CISO de la SIB

Ingeniera en Ciencias y Sistemas por la Universidad de San Carlos de Guatemala; Máster en Auditoría de Tecnología de la Información por la Universidad Galileo de Guatemala; y, Máster en Tecnologías Informáticas Avanzadas por la Universidad de Castilla La Mancha, España. Certificada internacionalmente como Auditora de Sistemas de Información (CISA, por sus siglas en inglés), COBIT 5 e ITIL 4. Es Especialista en Aseguramiento y Control de Tecnologías de la Información, con más de dieciocho años de experiencia.

Es necesario que el honorable Congreso de la República de Guatemala apruebe las iniciativas de ley siguientes:



Iniciativa de Ley 5157 Reformas a la Ley de Bancos y Grupos Financieros

Porque busca principalmente **proteger a los ahorrantes y sus depósitos**.

Guatemala cuenta con un **rezago regulatorio** respecto a otros países en materia de **legislación bancaria**.

La aprobación de esta iniciativa de ley permitiría al Estado cumplir de mejor manera con su obligación fundamental de proteger la **formación de capital**, el **ahorro** y la **inversión nacional**.

El **sistema bancario** del país es un sistema **sólido y confiable**, reconocido en el ámbito nacional e internacional.

Iniciativa de Ley 5820 Prevención y Represión del Lavado de Dinero u Otros Activos y del Financiamiento del Terrorismo

Porque se deben **cumplir las recomendaciones** del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) en la **lucha contra el lavado de dinero y financiamiento del terrorismo**, previo a la **próxima evaluación de país**.

Guatemala podría correr el riesgo de ser incorporado a la **lista de países no cooperantes del GAFI**, de no aprobarse esta iniciativa y asumir el impacto negativo que representa.

En un esfuerzo de país, se han logrado avances importantes en la **prevención y represión del lavado de dinero u otros activos y del financiamiento del terrorismo**.



Superintendencia de Bancos
Guatemala, C. A.

Más información en: www.sib.gob.gt



SIB Guatemala



@sib_guatemala



SuperBancosGuatemala



sib_guatemala



Superintendencia de Bancos (SIB)