

Visión

FINANCIERA SIB

Guatemala, junio 2025 | www.sib.gob.gt | Edición Nro. 56
Revista de la Superintendencia de Bancos (SIB)



SUPERVISIÓN FINANCIERA

4.0

NUEVAS PERSPECTIVAS Y DESAFÍOS
PARA EL SUPERVISOR BANCARIO ANTE
LA EVOLUCIÓN DE LA BANCA



Director General:

Lic. Saulo De León Durán
Superintendente de Bancos

Consejo Editorial:

Lic. Julio César Gálvez Díaz
Intendente de Administración Estratégica

Lic. Gustavo Adolfo Zepeda Gaitán
Intendente de Supervisión Bancaria

Lic. Héctor Antonio Espina Lima
Intendente de Supervisión de Seguros

Lic. Edgar Josué Cruz Hernández
Intendente de Estudios, Normativa y
Resolución de Entidades Financieras

Lic. Juan Carlos Monroy Véliz
Intendente de Verificación Especial

Lic. Joel Estuardo Gamarro Palomo
Director del Departamento de
Coordinación Jurídica

Coordinador General:

Lic. Julio César Gálvez Díaz
Intendente de Administración Estratégica

Director de Proyecto:

Ing. Miguel Alberto Arriaga Cruz
Director del Departamento de
Desarrollo Institucional

Diagramación, revisión y corrección de estilo:

Lic. José Ricardo Sánchez Segura
Supervisor del Departamento
de Desarrollo Institucional

El contenido incluido en cada una de las secciones de esta revista 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.



CONTENIDO

“Promovemos la estabilidad
y confianza en el sistema financiero supervisado”

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



comunicacion@sib.gob.gt



Teléfono: (502) 2429-5000,
extensiones: 1+4330 / 4351

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

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

Estimados lectores:

En esta edición número 56 de Visión Financiera, me complace presentar un enfoque integral sobre el trabajo que realiza la Intendencia de Supervisión Bancaria de la Superintendencia de Bancos (SIB), considerada como una unidad clave para garantizar la estabilidad del sistema financiero.

La Intendencia de Supervisión Bancaria tiene como función principal supervisar, de manera microprudencial, a los bancos, sociedades financieras, entidades de microfinanzas, casas de cambio, almacenes generales de depósito y al Banco de Guatemala. Además, realiza la supervisión consolidada en empresas especializadas en servicios financieros y casas de bolsa que formen parte de un grupo financiero, con el objetivo de prevenir el riesgo de contagio que pueda afectar al banco o empresa responsable. También, se encarga de la supervisión macroprudencial, orientada a identificar y mitigar fuentes de riesgo sistémico que puedan impactar en la estabilidad del sistema financiero.

En esta oportunidad, el tema central es desarrollado por el Intendente de Supervisión Bancaria, Gustavo Zepeda, el cual presenta un enfoque sobre la supervisión financiera 4.0: nuevas perspectivas y desafíos para el supervisor bancario ante la evolución de la banca, destacando las transformaciones y retos que enfrenta la supervisión en un entorno dinámico.

Como pluma invitada, contamos con la participación del Presidente de la Asociación Bancaria de Guatemala (ABG), Enrique Rodríguez Mahr, quien comparte su visión sobre los desafíos de la banca guatemalteca hacia el futuro.

Asimismo, esta edición incluye artículos especializados desarrollados por directivos de la SIB, con el propósito de fortalecer el conocimiento sobre la supervisión financiera. Luis Amilcar Mazariegos desarrolla el tema de ciberseguridad y el riesgo tecnológico; Manuel

Rodríguez se centra en la gestión de riesgos y supervisión microprudencial para una mayor solidez financiera; Mario Castañeda presenta la Supervisión Basada en Riesgos (SBR), enfoque clave para la estabilidad financiera; Ricardo Alvarado aborda la importancia de la supervisión macroprudencial para un sistema financiero resiliente; y, Xiomara Cabrera comparte el nuevo perfil del supervisor financiero, destacando la trascendencia de las habilidades blandas en el ámbito de la supervisión.

Espero que esta edición contribuya a fortalecer el conocimiento y comprensión de los temas relevantes sobre la labor de supervisión y regulación del sistema financiero.

En la Superintendencia de Bancos, reafirmamos nuestro compromiso con la mejora continua, promoviendo un entorno financiero que favorezca el crecimiento económico sostenible y fomente la confianza en las instituciones financieras de Guatemala.

Atentos saludos,

Saulo De León Durán
Superintendente de Bancos




DESAFÍOS DE LA BANCA en Guatemala hacia el futuro

Enrique Rodríguez Mahr

Con el propósito de abordar adecuadamente el presente artículo, es prudente analizar el significado de la palabra *desafío*. A tal efecto y, con base en las acepciones que contiene el Diccionario de la Real Academia Española (RAE), las más relevantes son aquellas relativas a la acción y efecto de desafiar, o bien a la competencia. Desafiar significa, entre otras cosas, competir con alguien en actividades que requieren agilidad o destreza; enfrentarse a las dificultades con decisión o dicho de una cosa; o competir u oponerse a otra.

Lo anterior, se plantea porque los referentes de la industria financiera, en este caso, los bancos del sistema, al igual que otros entes que inciden directa o indirectamente en la producción de bienes y servicios y, por tanto, en el crecimiento y desarrollo económico y social de un país, se han visto permanentemente en la necesidad de adaptarse al dinamismo que dicha industria demanda. Esto, evidentemente, implica enfrentarse a ciertos retos que, una vez superados, los convierten en instituciones cada día más eficientes.

En ese sentido, los bancos enfrentan diversos desafíos para realizar sus operaciones y prestar servicios de manera eficiente, con el fin de brindar una atención adecuada a sus clientes y usuarios. Para ello, deben desenvolverse en un entorno marcado por constantes cambios tecnológicos y la necesidad de reducir costos, preparándose, además, de la mejor manera posible para afrontar los retos del futuro, entre ellos:

- 
- 1 Modernización y los cambios estructurales y regulatorios del sector.
 - 2 Digitalización.
 - 3 Inclusión financiera.
 - 4 Integración de nuevas tecnologías.

Como se señala en la literatura regional sobre el tema, en el marco de las actividades financieras que se desarrollan en distintos mercados, existe un principio vigente: hoy en día los usuarios de los bancos no solo buscan ahorrar o tener acceso al crédito, sino que desean mucho más y el desafío de la banca radica en crear mecanismos y estrategias para ofrecer estos servicios y satisfacer estas nuevas demandas.

Dentro de las tendencias globales del mercado financiero se encuentran las sucursales multipropósito, los servicios adaptados a cada perfil del cliente, la máxima seguridad y rapidez, así como de personal capacitado que resuelva las dudas e inquietudes y que ofrezca productos y servicios que satisfagan sus necesidades.

Los bancos son empresas de servicios y, como tales, deben ofrecer valor agregado a sus usuarios. Esto exige una mayor inversión tecnológica acompañada de eficiencia operativa, lo cual se traduce en una mayor competitividad, lo que podrá

incentivar aún más las fusiones y alianzas. Sin embargo, esto no se trata de un cambio radical de punta a punta, sino de identificar áreas clave que impulsen el negocio mediante procesos simples que respondan, por una parte, a las exigencias del mercado y, por otra, no menos importante, a las de los entes reguladores.



1 MODERNIZACIÓN Y CAMBIOS ESTRUCTURALES Y REGULATORIOS DEL SECTOR

Es preciso señalar que este es un aspecto que ha estado presente en el sistema bancario nacional, con resultados positivos. Para ilustrarlo, basta con remontarnos al hecho constituido por la Tercera Reforma Monetaria y Financiera del país. Dicha reforma, impulsada por la búsqueda de mayor eficiencia, estabilidad y competitividad, así como por el objetivo de armonizar nuestra legislación con estándares internacionales y mejores prácticas en la materia, dio lugar, en el 2002, a la emisión de cuatro de las principales leyes que hoy rigen la actividad bancaria, siendo estas: la Ley Orgánica del Banco de Guatemala (Decreto Número 16-2002), la Ley Monetaria (Decreto Número 17-2002), la Ley de Supervisión Financiera (Decreto Número 18-2002); y, la Ley de Bancos y Grupos Financieros (Decreto Número 19-2002), todos emitidos por el Congreso de la República de Guatemala.

Al analizar en su conjunto el nuevo marco regulatorio del sistema bancario nacional, particularmente en lo que respecta a las atribuciones y funciones de los entes que conforman el sistema de banca central, así como a la realización de operaciones y prestación de servicios por parte de los principales intermediarios financieros, se podría decir que la aplicación y observancia del mismo trajo como consecuencia ciertos cambios estructurales. Entre los más relevantes, destaca el fortalecimiento institucional en materia de supervisión, ya que, con la emisión de la Ley de Supervisión Financiera, se fortaleció de forma significativa el órgano supervisor bancario, al dotarlo legalmente de la capacidad para desarrollar su labor de vigilancia e inspección de manera preventiva y de facultades sancionatorias.

Todo ello, resulta congruente con los cambios tecnológicos y estructurales experimentados por el sistema financiero del país, y la influencia de las tendencias de los mercados financieros internacionales.

De igual manera se puede mencionar la facultad legal que se otorgó a los bancos del sistema de pactar libremente con los usuarios de servicios financieros las tasas de interés, comisiones y demás cargos que apliquen en sus operaciones y servicios. Esa disposición no solo transparentó esa parte importante de la intermediación financiera, sino también permitió una mayor flexibilidad en la gestión de recursos y promovió más competitividad entre las instituciones bancarias.

Otro aspecto estructural digno de mencionar, derivado de los cambios regulatorios, es el relativo a la diversificación de operaciones (productos) y servicios ya que, bajo el concepto de banca universal, la Ley de Bancos y Grupos Financieros vino a brindar certeza al detallar las operaciones y servicios que los bancos del sistema podían realizar y prestar, respectivamente, contemplando, incluso, al final de su artículo 41, la posibilidad de que la autoridad monetaria, previa opinión del órgano supervisor bancario, autorizara a los bancos a realizar otras operaciones y prestar otros servicios que no estuvieran contemplados en dicha ley, siempre y cuando los mismos fueran compatibles con la naturaleza de su creación.

Desde la entidad que agremia a las instituciones bancarias, estamos seguros de que, al igual que ocurrió con los cambios que se han comentado, dichas instituciones constantemente se preparan para enfrentar cualquier reto que derive de modificaciones regulatorias que se puedan presentar, como podría ser el caso de dar estricto cumplimiento a posibles reformas de la Ley de Bancos y Grupos Financieros, las cuales son necesarias, o bien a leyes que fomenten la digitalización y el emprendimiento, al igual que aquellas relacionadas con sistema de pagos, ciberseguridad, nuevas tecnologías, o servicios financieros digitales que cumplan con estándares de seguridad y transparencia.





2 DIGITALIZACIÓN

Como se ha comentado, se requiere que los bancos cuenten con una infraestructura tecnológica robusta que les permita, no solo ir de la mano de esa transformación constante, sino también aumentar la productividad de todos sus canales digitales, lo cual proporcionará un panorama más amplio del comportamiento de sus usuarios y, en buena medida, servirse de información primaria para identificar nuevas oportunidades de innovación, con el propósito de ofrecer a sus clientes y usuarios una atención casi ininterrumpida, más eficiente y transparente.

De esa cuenta, con la constante automatización de sus procesos, los bancos podrían llegar a experimentar mayor eficiencia operativa y, por ende, obtener reducción de costos y de errores en la realización de sus operaciones y prestación de servicios. Asimismo, observarían una mejora en su relación con el cliente, pues los canales digitales como la banca en línea y la banca móvil, facilitan el acceso a los servicios bancarios en cualquier momento y lugar, aumentando la comodidad y satisfacción del usuario. También podría ampliarse en el número de clientes y usuarios, en virtud de que la banca digital permite llegar a segmentos de la población que podrían estar desatendidos, impulsando la inclusión financiera. Además, se abriría la posibilidad de desarrollar productos y servicios innovadores, adaptados a las necesidades de los clientes digitales; y, finalmente, un aspecto especialmente relevante, es la implementación de tecnologías avanzadas como la autenticación de dos factores y el cifrado de datos, las cuales brindarían mayor seguridad en la ejecución de operaciones y en la prestación de servicios, lo que redundaría en una protección efectiva de las cuentas de los clientes bancarios.

“Con el aprovechamiento adecuado de las oportunidades derivadas de la digitalización, no cabe duda de que la banca guatemalteca continuará en la ruta de evolución observada hasta ahora, ofreciendo servicios más eficientes, accesibles y adaptados a las demandas de sus clientes y usuarios”



3 INCLUSIÓN FINANCIERA

La Estrategia Nacional de Inclusión Financiera para Guatemala (ENIF 2024-2027), mantiene como objetivo ampliar y mejorar el acceso y uso de los productos y servicios financieros a los distintos segmentos de la población guatemalteca, de acuerdo con sus necesidades, especialmente de aquellos que por una u otra

razón aún no están integrados al sistema financiero regulado. Para ello, se tomó como base la experiencia adquirida en la implementación de la ENIF 2019-2023, que permitió articular y coordinar esfuerzos entre los sectores público y privado. La estrategia que se está implementando actualmente se estructuró con base en cuatro pilares fundamentales: inclusión financiera digital; inclusión financiera para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYME); inclusión financiera para los jóvenes; e, inclusión financiera para mujeres.

En segundo lugar, tomando en cuenta que las áreas temáticas de la inclusión financiera, desde la perspectiva del sistema bancario, giran en torno a pagos, financiamiento, ahorro y seguros, es indudable que su implementación ofrecerá importantes oportunidades que deben ser aprovechadas, como es el caso del fortalecimiento a las mipymes, mediante la obtención de financiamiento como capital de trabajo para incrementar la productividad y crear más empleos. De manera similar, las comunidades rurales que han enfrentado barreras de acceso a los servicios financieros tradicionales, podrían beneficiarse de iniciativas, dentro del marco de dicha inclusión financiera, que les permitan acceder a créditos, ahorros y otros productos para impulsar sus actividades económicas.

Otra oportunidad sería la promoción del uso de servicios financieros formales, lo que contribuiría a reducir la informalidad y a dotar de más transparencia a buena parte de las actividades del sector real de la economía. También, la expansión de servicios financieros digitales, podría mejorar la eficiencia y reducir los costos para los usuarios, especialmente en zonas rurales, adicional a que podría darse un impulso a la creación de nuevas instituciones financieras, con la consecuente mejora en el acceso a los servicios financieros en todo el país.

En tal sentido, la inclusión financiera puede verse beneficiada con la incursión cada vez más evolucionada y agresiva de la banca digital, lo cual debe considerarse como un elemento de vital importancia, debido al consenso generalizado sobre la necesidad inminente de la transformación digital de los bancos del sistema, pese a que en la región centroamericana aún existe alta preferencia por el dinero fíat.

En consecuencia, para hablar de una inclusión financiera real y efectiva, de la cual se puedan aprovechar las oportunidades y beneficios que brinda, y a la que las entidades bancarias deben contribuir, es necesario innovar y hacer esfuerzos para revertir la preferencia por el dinero en efectivo, promoviendo productos bancarios que incentiven el uso de la banca en línea, la banca móvil y, especialmente, tarjetas de débito y crédito que presuman seguridad y comodidad.



4 INTEGRACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS

El uso de nuevas tecnologías para la realización de operaciones y la prestación de servicios financieros es, probablemente, hoy en día, el desafío que merece mayor atención, pues si bien el mismo está directamente vinculado a la inclusión financiera, no deja de estar presente e influir en otros retos que se deben considerar para lograr más eficiencia y competitividad. De hecho, desde hace algún tiempo, los bancos del sistema han incorporado este enfoque en su práctica diaria, al desarrollar y poner a disposición de clientes y usuarios tecnologías que han permitido una transformación digital de la actividad bancaria. Entre ellas se destacan las aplicaciones móviles y los canales digitales, los cuales facilitan la realización de transacciones financieras, particularmente en zonas rurales. Esta transformación mejora la eficiencia en los procesos de los bancos, traslada réditos a la experiencia de los clientes bancarios y usuarios de servicios financieros, y brinda más protección a los datos que se gestionan o que son confiados a la banca.

No cabe duda que, en la profundidad del ambiente digital que empieza a prevalecer en los mercados, el papel que desempeñan las *Fintech* adquiere especial relevancia ya que, a nivel mundial, han adquirido singular importancia en la vida

económica de los países, al grado de estar revolucionando sus sistemas financieros. En tal sentido, es natural que puedan surgir ciertas inquietudes respecto de la coexistencia de dichas tecnologías con los bancos, pues al haber sido creadas en un entorno completamente digital, es innegable que gozan de una ventaja considerable frente a la banca tradicional, lo cual, sumado a que gran parte de la inversión realizada en las mismas se centra en la creación de servicios de banca personal, se traduce en un elemento que solo favorece la alta probabilidad de que se puedan convertir en, si no en un obstáculo a la actividad bancaria, sí en un importante y directo competidor en el sistema financiero.

Entonces, ¿qué pueden hacer los bancos para enfrentarse a esos desarrollos tecnológicos que se han convertido en actores dominantes de los sistemas de pagos? Lo que aconseja de inmediato una buena administración de mercado es la necesidad de diseñar e implementar una estrategia digital que les permita, no solo sortear incursiones significativas de los no bancos sino tomar el control de sus propios horizontes digitales, así como ofrecer servicios que maximicen la seguridad y minimicen la complejidad agregando valor más allá de circunscribirse a pagos, entre otros aspectos de importancia.

“Frente a estos desafíos, quiero concluir señalando que explorar tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, el *blockchain* y el aprendizaje automático (*machine learning*) no deben verse solo como una posibilidad futura, sino como una oportunidad concreta para fortalecer la gestión de riesgos, detectar fraudes con mayor precisión y ofrecer servicios personalizados. Lo dejo como una reflexión cuyo análisis y eventual implementación podrían aportar beneficios significativos al sector, sin perder de vista la importancia de la ciberseguridad y la prevención del lavado de dinero u otros activos”

ENRIQUE RODRÍGUEZ MAHR Presidente de la Asociación Bancaria de Guatemala (ABG)

Licenciado en Administración de Empresas, egresado de la Universidad Rafael Landívar. Es Máster Ejecutivo en Administración de Empresas por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) Costa Rica; y, posee *Certified Anti-Money Laundering Speciallists (ACAMS)*. Ha cursado *The CEOs' Management Program* en Kellogg Evanston, Chicago, Illinois; así como *Management Program Partnership Transatlantic Reinsurance Company, Long Island, New York*, ambos en los Estados Unidos de América. Además, tiene formación en el área de seguros como el *Swiss Insurance Training Center*, Zúrich, Suiza; Seminario Avanzado en Seguro de Vida impartido por Munich Re, Alemania. Ha representado a Guatemala en distintas cámaras, gremiales y organismos internacionales, entre ellos: Miembro Suplente de la Junta Monetaria en los períodos 2023-2024-2025; Presidente de la Federación Interamericana de Empresas de Seguros (FIDES) 2010-2011; Presidente en 2009-2010 y Vicepresidente en 1999 de la Asociación Guatemalteca de Seguros (AGIS); Presidente de la Cámara de Finanzas de Guatemala 2004-2005; y, Tesorero del Comité Coordinador de Asociaciones Agrícolas, Comerciales, Industriales y Financieras (CACIF) 2003-2009. Ha desempeñado cargos como Gerente General de Rod Seguros; Gerente de Vida, Subgerente General y, posteriormente, Gerente General de Seguros G&T, S. A.; Director de Ficohsa Pensiones y Cesantías en Honduras; Director Delegado de Ficohsa Seguros en Honduras; y, Presidente Ejecutivo de Banco Ficohsa Guatemala. Cuenta con más de cuarenta años de experiencia en el mercado financiero, en los sectores de banca, seguros y corretaje. Actualmente, es CEO del Grupo Financiero G&T Continental y lidera su proceso de transformación digital.





CIBERSEGURIDAD en un mundo INTERCONECTADO

Marco institucional para el fortalecimiento de la banca ante amenazas cibernéticas

Luis Amilcar Mazariegos Ramos

Digitalización de la banca y riesgos emergentes asociados

La evolución de las tecnologías disruptivas en el sector financiero continúa transformando los productos y servicios bancarios a nivel mundial y, consecuentemente, las estrategias de negocio y de gestión de riesgos de los bancos.

En este entorno, la banca, motivada por la creciente conectividad en las diversas actividades del ser humano, la demanda de los usuarios por servicios digitales ágiles y oportunos, el incremento en la competitividad de los mercados financieros y las ventajas que ofrecen las innovaciones tecnológicas, está ampliando cada vez más sus canales virtuales de servicio con soluciones de pago y de operaciones financieras en tiempo real de manera rápida y sencilla, sin limitación de horario y distancia, así como productos financieros más personalizados.

Destaca en ese sentido, según informe del Comité de Basilea sobre digitalización de las finanzas¹, el uso de tecnologías como las siguientes:



Asimismo, resalta el uso de soluciones de *big data* para el manejo masivo de datos y *blockchain* para la mejora en los datos y en la seguridad transaccional.

Esta realidad sigue propiciando, por otra parte, la incursión en el ecosistema de los servicios financieros digitales de nuevos participantes como *fintech*, *bigtech* y neobancos, con algunos de los cuales los bancos establecen alianzas para aprovechar las bondades del entorno digital, así como una mayor interacción de la banca con terceros y alta dependencia de la misma respecto de proveedores de servicios de telecomunicaciones, procesamiento y almacenamiento de información masiva, infraestructura tecnológica, desarrollo de soluciones financieras innovadoras, entre otros.

En tal sentido, sin perjuicio de sus ventajas competitivas, la interconectividad, intercambio de datos y dependencia de proveedores de servicios que conlleva la digitalización, generan nuevas vulnerabilidades y factores de riesgo a los bancos y sus usuarios, especialmente en lo relativo a ataques cibernéticos más sofisticados, que pueden afectar la protección de datos y la continuidad del negocio y, como efecto amplificador, incidir en la estabilidad financiera de un país. Sobre el particular, estudios recientes revelan que el *ransomware* se mantiene como el principal riesgo cibernético para las organizaciones, seguido del fraude cibernético y el robo de identidad, emergiendo este último como la principal modalidad de ataque dirigido a personas².

Por lo tanto, la innovación digital de la banca debe ir acompañada del fortalecimiento de los procesos de gestión para afrontar los riesgos relacionados. En el caso de Guatemala, ha promovido un marco institucional que coadyuva a la resiliencia operativa de las entidades supervisadas ante el auge de las ciberamenazas e incidencias en la continuidad del negocio que puedan derivar de fallas tecnológicas.



¹ *Digitalisation of finance. May 2024.* Comité de Supervisión Bancaria de Basilea.

² *Global Cybersecurity Outlook 2025. January 2025.* World Economic Forum.

Importancia de la adecuación de la regulación para la gestión de la ciberseguridad

El marco institucional indicado comprende, según se describe seguidamente, mejoras a la normativa prudencial para incorporar, entre otros aspectos, disposiciones mínimas para la gestión de la ciberseguridad, así como el reforzamiento de la supervisión de los riesgos operacional y tecnológico, acorde a las circunstancias actuales.

a Fortalecimiento de la administración de la ciberseguridad. En 2020, la Junta Monetaria aprobó reformas a la normativa para la gestión del riesgo tecnológico propuestas por la Superintendencia de Bancos, para impulsar la implementación por parte de los bancos, de figuras como el Oficial de Seguridad de la Información, el Equipo de Respuesta ante Incidentes Cibernéticos y el Centro de Operaciones de Seguridad Cibernética (CISO, CSIRT y SOC, por sus siglas en inglés, respectivamente), propias de la organización para la gestión de la ciberseguridad, las cuales han reforzado los procesos de identificación y monitoreo de los riesgos cibernéticos, contención y mitigación del impacto de estos, así como la respuesta y recuperación ante eventos cibernéticos. Con estas reformas, dicha normativa actualmente se alinea en gran medida al marco de seguridad cibernética NIST (*National Institute of Standards and Technology*), el cual establece las mejores prácticas para la gestión del riesgo cibernético³.

b Disposiciones para el procesamiento o almacenamiento de información. En 2021 también se incluyeron adecuaciones a la referida normativa, en virtud de las cuales los bancos deben observar aspectos mínimos regulatorios cuando procesen o almacenen información, debiendo considerar cuando esto sea a través de terceros, entre otros aspectos, debida diligencia en la selección de proveedores, incluyendo los contractuales; mecanismos de seguridad y ciberseguridad para preservar la disponibilidad, integridad y confidencialidad de la información; monitoreo de los riesgos asociados; y, planes de contingencia para garantizar la continuidad en la prestación de los servicios.

c Requisitos de seguridad en canales electrónicos. En consonancia con las modificaciones normativas citadas y debido al incremento de amenazas e incidentes de fraudes digitales dirigidos a bancos y a usuarios de los servicios financieros, la Junta Monetaria aprobó, en 2024, el Reglamento de Medidas de Seguridad de Canales Electrónicos, a fin de que dichas entidades refuerzen la seguridad en los referidos canales, a través de la implementación de múltiples factores de autenticación para usuarios incluidos los de tipo biométrico, comunicaciones cifradas, contraseñas complejas, bitácoras, bloqueo temporal de conexiones y restricción de dispositivos, entre otros aspectos.

El rol de la supervisión para coadyuvar a la ciberresiliencia del sistema bancario

En el ámbito de la supervisión preventiva de la ciberseguridad de las entidades supervisadas, en los últimos años se ha implementado lo siguiente:



Monitoreo de la disponibilidad de los canales de distribución, principalmente los electrónicos.



Análisis de estadísticas de ataques cibernéticos, así como seguimiento de incidentes cibernéticos y fallas en infraestructuras de TI, incluido el diseño e implementación de protocolos de actuación ante estas amenazas.



Medición del nivel de madurez en ciberseguridad de la banca, como parte de la estrategia de supervisión de la ciberresiliencia.



Revisiones temáticas enfocadas en los sistemas de continuidad del negocio, ciberseguridad y planes de recuperación ante desastres.

Derivado de dichas actividades, la Superintendencia de Bancos, acorde a sus facultades legales, realiza recomendaciones de naturaleza prudencial y, cuando aplica, adopta acciones correctivas conforme el debido proceso.

³ El NIST contempla cinco funciones básicas de gestión del riesgo cibernético, siendo estas: identificación, protección, detección, respuesta y recuperación ante eventos cibernéticos.

Coordinación interinstitucional en materia de ciberseguridad

En adición a la normativa prudencial y supervisión preventiva descritas, a nivel país se promueven otros esfuerzos interinstitucionales encaminados a fortalecer la resiliencia cibernética en general, como es el caso del gremio de la banca que coordina su estrategia de ciberseguridad a través de la Comunidad Bancaria de Ciberseguridad del Sistema Bancario (BANCERT), con la cual mantiene interacción colaborativa el ente supervisor, considerando el rol que compete a cada organización.

Desafíos ante la digitalización de la banca y riesgos que enfrenta

No obstante, el marco institucional descrito, la digitalización en el ámbito financiero demanda aún más el involucramiento de la alta administración de las entidades supervisadas y del ente supervisor, acorde a sus respectivas competencias, así como el fortalecimiento de las capacidades institucionales promoviendo aspectos como los siguientes:

- a) Adecuación continua de la normativa de gestión del riesgo tecnológico a estándares internacionales y sanas prácticas con énfasis en ciberseguridad, uso de la nube, tercerización de servicios y la inteligencia artificial, entre otros.
- b) Impulso y realización de ciberejercicios en el sector bancario e intensificación de estos con alcance sistémico y escenarios más complejos.



“A nivel nacional, es clave seguir impulsando la pronta aprobación de la Ley de Ciberseguridad y la Ley de Protección de Datos, para contar con un marco legal robusto que permita enfrentar eficazmente la ciberdelincuencia”



LUIS AMILCAR MAZARIEGOS RAMOS
Director del Departamento de Supervisión de
Riesgos Específicos de la SIB

Contador Público y Auditor egresado de la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC), con Maestría en Finanzas por la Universidad Rafael Landívar (URL). Tiene 29 años de pertenecer a la Superintendencia de Bancos, en la cual se ha desempeñado en diversos cargos, tanto en el ámbito de la supervisión financiera como en lo concerniente a la supervisión de la resiliencia operativa.




La **GESTIÓN DE RIESGOS** y **SUPERVISIÓN MICROPRUDENCIAL** para una mayor solidez financiera

Manuel Ernesto Rodríguez Tuez

Las crisis financieras son situaciones difíciles de evitar y constituyen una parte natural del ciclo económico. Su severidad depende tanto de las causas que las originan como de las situaciones concretas de los agentes económicos y del sistema financiero en particular. Por lo general, una crisis financiera o económica deriva en una bancaria, o al

menos de una situación compleja para las entidades. Así lo han demostrado diversas crisis observadas en los siglos XX y XXI. Entre las más relevantes se encuentran la Gran Depresión de 1929, la crisis de la deuda latinoamericana de la década de los ochenta, la hiperinflación en América Latina en los años noventa y la crisis financiera global de 2008.



De las crisis antes mencionadas, una resulta particularmente relevante en materia de supervisión: la Gran Depresión de 1929. Su impacto fue tal en las economías de diversos países que impulsó la implementación de mejores estándares regulatorios y de supervisión, funciones que, en aquel entonces, realizaban los bancos centrales. Como consecuencia de dicha crisis, en algunos países, fue necesaria la separación de la función supervisora del banco central, dando paso a un modelo de supervisión bancaria más independiente, como el que conocemos en la actualidad.

En Guatemala, un ejemplo de esta tendencia fue la creación del Banco de Guatemala en 1926. No obstante, sus funciones fueron redefinidas en 1946, año en que se estableció la Superintendencia de Bancos como el único ente supervisor del sistema financiero. Este cambio formó parte de lo que se conoce como la Segunda Reforma Monetaria y Bancaria Integral del país. La primera tuvo lugar en 1926, con la creación del quetzal como moneda de circulación oficial.

“La supervisión bancaria surge de la necesidad de regular el sistema financiero para proteger a los depositantes, así como de propiciar la estabilidad económica. Asimismo, la supervisión de las entidades bancarias se realiza mediante dos tipos de actuaciones: el seguimiento continuo a distancia y la supervisión *in situ*. Estas actividades se complementan con análisis macroprudenciales del sistema bancario en su conjunto”

La supervisión continuada permite al supervisor bancario mantener un conocimiento actualizado de las entidades y de su perfil de riesgo; es decir, evaluar los riesgos a los que está expuesto un banco y determinar si sus recursos y controles son adecuados para enfrentarlos. A esta actividad se le conoce como **supervisión microprudencial**.

El perfil de riesgo que se determina en la supervisión resume la probabilidad de que un banco enfrente problemas de solvencia, rentabilidad o liquidez en el futuro y de que ello pueda afectar la estabilidad económica del país.

En la supervisión microprudencial también se realizan revisiones puntuales, de diversos tipos y con diferentes alcances. Existen revisiones específicas en las que se profundiza en aspectos particulares del banco que son motivo de preocupación para el supervisor, adicional hay revisiones transversales que se hacen de manera homogénea para todos o en un grupo de entidades, consideradas prioritarias desde el punto de vista del supervisor.

Por su parte, la supervisión *in situ* generalmente se desarrolla en las instalaciones de las entidades bancarias. Incluye inspecciones que pueden analizar cualquier riesgo asumido por el banco, así como investigaciones sobre las políticas y prácticas que implementan para la gestión de los riesgos, complementando la supervisión continuada.

Un aspecto relevante es la realización de pruebas de resistencia que buscan evaluar la fortaleza de las entidades bancarias frente a posibles perturbaciones financieras y económicas. Los resultados permiten determinar vulnerabilidades en fases tempranas, coadyuvando a fortalecer el proceso supervisor que determina los requerimientos y recomendaciones dirigidos a las entidades.

Este proceso de supervisión microprudencial ha evolucionado según los cambios ocurridos en el sistema bancario. Por ejemplo, una de las etapas tempranas de la evolución de la supervisión es la denominada *verificación formal de la normativa*, correspondiente a una época en la que las regulaciones eran de carácter intervencionista, determinando y fijando con gran nivel de detalle, lo que las entidades podían hacer y cómo debían hacerlo. En esta etapa, los órganos supervisores contaban con limitada experiencia y una capacitación insuficiente por parte del personal encargado de las labores de supervisión, lo que dificultaba el adecuado cumplimiento de sus funciones.

Este tipo de régimen legal condicionaba la labor supervisora, ya que exigía el cumplimiento literal de las normas, sin considerar en profundidad el espíritu que las inspiraba. Su objetivo fundamental y las tareas a desarrollar estaban claramente centradas en la verificación del cumplimiento normativo, privilegiando la forma por encima del contenido sustancial.

En una segunda etapa de supervisión, conocida como *verificación contable o de auditoría*, surge como respuesta a las reflexiones provocadas por diversas crisis financieras, donde influyó fuertemente el hecho que las entidades ocultaron o falsearon información reservada para el supervisor.

En esta etapa de la supervisión, centrada en la verificación de la información contable, la experiencia y capacitación de los supervisores se desarrolló notablemente. Se crearon nuevos esquemas regulatorios para hacer frente a las crisis, como los fondos de protección al ahorro y la intervención de las entidades mediante el nombramiento de delegados especiales o la remoción de sus administradores. Es aquí cuando se implementan las primeras normas de carácter realmente prudencial, destacando entre ellas los esquemas de exigencia de capital en función del tipo de actividad, más allá del número de acreedores o depositantes, entre otros avances relevantes.



Sin embargo, el énfasis excesivo en la fiabilidad de la información financiera desvió el foco de la supervisión de su verdadero objetivo, al centrarse más en la determinación de la situación actual, especialmente en términos de cifras y en el conocimiento de la situación de administración de los riesgos que las entidades asumían. Esto impedía realizar análisis de causas y detección de tendencias, que permitieran prever con suficiente antelación posibles crisis futuras.

Es así como surge la tercera etapa de la supervisión, vigente hasta hoy, denominada *Supervisión Basada en Riesgos (SBR)*. El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea la define como un proceso sistemático que consiste en conocer y evaluar a las entidades supervisadas considerando las diversas líneas de negocio y sus riesgos, las estrategias asociadas, la calidad de su gobierno corporativo y la gestión y el control de riesgos, a efecto de establecer las principales vulnerabilidades y asignar los recursos de supervisión en aquellas áreas que representen un mayor riesgo para el supervisor.

Finalmente, podemos concluir que la supervisión microprudencial permite detectar riesgos en etapas tempranas, reforzando la solidez de cada entidad. Su enfoque preventivo contribuye a mantener la estabilidad financiera del país.



“La Superintendencia de Bancos de Guatemala fundamenta su modelo de Supervisión Basada en Riesgos, promoviendo la estabilidad y confianza en el sistema financiero supervisado”



MANUEL ERNESTO RODRÍGUEZ TUEZ
Director del Departamento "A" de Supervisión de Riesgos Bancarios de la SIB

Contador Público y Auditor egresado de la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC), con Maestría en Administración Financiera y Bancaria por la Universidad Galileo; y, Doctorado en Ciencias Sociales por la Universidad Panamericana (UPANA). Es especialista en banca y modelos de desarrollo económico y social. Ha tenido participación en distintos foros en banca y supervisión desarrollados por organismos internacionales como el Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA), el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco de España, entre otros. Posee vasta experiencia en riesgos bancarios, finanzas, normas internacionales de contabilidad y de auditoría, entre otros de importancia. Ha desarrollado su carrera profesional en la Superintendencia de Bancos desde 2008, tiempo en el cual ha desempeñado diversos cargos dentro de la Intendencia de Supervisión Bancaria.

SUPERVISIÓN FINANCIERA 4.0

nuevas perspectivas y desafíos
para el SUPERVISOR BANCARIO
ante la evolución de la banca

Gustavo Adolfo Zepeda Gaitán



Transformación y digitalización de la industria bancaria

La continua revolución industrial, caracterizada por avances tecnológicos disruptivos, ha generado que la industria bancaria también experimente una metamorfosis estructural en su modelo de negocios y en el entorno en el que se desenvuelve. A este fenómeno, los expertos lo denominan banca 4.0¹.

Como resultado de esta evolución, la banca convencional, que se centraba en sucursales como principales puntos de acceso a los productos y servicios financieros, se ha convertido en una banca digital, más sofisticada, reconfigurada por la automatización de operaciones y el uso de tecnología inteligente, la cual brinda experiencias en tiempo real y acceso a través de canales electrónicos. Esta digitalización ha incrementado la oferta de soluciones financieras que proveen los bancos y ha dado lugar a nuevas oportunidades de negocio, a fin de aprovechar estas y ser sostenibles.

En ese sentido, la transformación de la banca ha sido impulsada, entre otros factores, por los siguientes:

Las innovaciones tecnológicas, como la Inteligencia Artificial, *Big Data*, *Blockchain*, la nube y la robótica especializada.

Los intereses y preferencias de los consumidores financieros que buscan aumentar al máximo su grado de satisfacción, además de una atención personalizada, inmediata y más eficiente.

La ampliación y diversidad del panorama competitivo.



Estos factores han desencadenado un proceso catalizador, el cual sigue transformando a la banca, requiriéndole una adaptación estratégica, así como una gestión más eficiente de la información.

De forma paralela, dicha transformación digital está redefiniendo la naturaleza de los riesgos a los que se ven expuestos los bancos, al incorporar nuevas tipologías de riesgos emergentes, asociadas a los ambientes digitales donde estos operan, lo cual está modificando sus perfiles de riesgo, dado que la adopción de tecnologías modernas puede generar la aparición de nuevas vulnerabilidades, que son aprovechadas por los ciberdelincuentes.

En ese contexto, los bancos, además de integrar tecnologías inteligentes en sus operaciones para enfrentar los retos propios de la digitalización, se ven comprometidos a realizar inversiones para contrarrestar los potenciales impactos de los riesgos asociados a dichas tecnologías. Al respecto, un estudio² sobre las prioridades en tecnologías de información de bancos estadounidenses señala que las inversiones en tecnología ya no son opcionales, sino una necesidad estratégica para mantenerse competitivos. Asimismo, resalta la creciente preocupación de los banqueros por la ciberseguridad, como resultado de la constante sofisticación y frecuencia de las ciberamenazas, así como del aumento de la interconectividad y la interdependencia con terceros.

Lo anterior, hace imperativo el rediseño y la adecuación de los esquemas de gobernanza y de gestión de riesgos tradicionales por parte de las entidades financieras, bajo un enfoque orientado a reforzar su resiliencia operacional, en particular en materia de ciberseguridad, con el fin de afrontar de manera eficiente

¹ Término acuñado por Brett King, en su libro "Banca 4.0", el cual visualiza la próxima generación de la banca a 30 o 50 años, analizando el impacto de la tecnología y el auge de los ecosistemas bancarios digitales.

² Integris. 2025. *Understanding US Banks' Annual IT Spending in 2025*.

los desafíos que estos riesgos implican, minimizando la interrupción de sus operaciones y mitigando las incidencias de los riesgos emergentes, aspectos que, a su vez, hacen necesaria la modernización de la supervisión financiera.

Modernización de la supervisión financiera

Las nuevas perspectivas a las que se enfrentan las entidades financieras también están revolucionando la supervisión prudencial a nivel global, ya que los entes supervisores, para seguir velando por la estabilidad financiera, deben mantenerse actualizados y estar a la altura de los entornos altamente dinámicos en los que se desarrolla la intermediación financiera.

Bajo este panorama, los órganos supervisores no solamente han ido transformando su enfoque y proceso de supervisión, sino que, han identificado la necesidad de integrar soluciones tecnológicas y herramientas de vanguardia que optimicen las labores de vigilancia e inspección, para aprovechar las bondades que la tecnología ofrece.

Como respuesta a este escenario, surge la implementación de tecnologías de supervisión (*suptech*)³ con el objetivo de realizar una supervisión más eficiente, fortalecer las capacidades supervisoras, mejorar el análisis de datos y la generación de información, mediante la automatización de procesos y la digitalización, influyendo positivamente en una toma de decisiones más eficiente, basadas en información, juicio experto y con visión prospectiva.

Los esfuerzos significativos de *suptech*, que contribuyen a la modernización y mayor efectividad de la supervisión financiera, se relacionan con los aspectos siguientes:



Gestión de información

En este ámbito las tecnologías de supervisión se orientan principalmente en la recopilación de datos, que abarca la validación, consolidación y visualización, con un enfoque prioritario en la calidad de la información como uno de sus pilares; la automatización de reportes; y, el monitoreo en tiempo real, actividades que eliminan progresivamente tareas manuales y operativas, a través del uso de interfaces de programación de aplicaciones (APIs, por sus siglas en inglés), extraer, transformar y cargar (ETL, por sus siglas en inglés), datos estructurados en formatos legibles por máquinas y aprendizaje automático (*machine readable & machine learning*), computación en la nube, entre otros.

3 Definido como uso de la innovación tecnológica por parte de las autoridades supervisoras. *Financial Stability Institute 2018. "Innovative technology in financial supervision (suptech) – the experience of early users".*



Analítica de datos (supervisión basada en datos)

El empleo de la analítica de datos apoya en la detección temprana de riesgos, la focalización de recursos y la toma de decisiones, a través del procesamiento de información y el desarrollo de análisis descriptivos, predictivos y prescriptivos, mediante la aplicación de tecnologías como *Big Data*, Inteligencia Artificial (IA), procesamiento de lenguaje natural, redes neuronales, *machine learning* y la aplicación de algoritmos.

La innovación en este campo ha dado lugar a la supervisión basada en datos, cuyo alcance involucra tomar ventaja del potencial de las abundantes cantidades de información, en conjunto con soluciones tecnológicas, a fin de incrementar la efectividad de las actividades supervisoras, siendo de utilidad herramientas como la Inteligencia Artificial Generativa y modelos de lenguaje extensos (basados en IA)⁴.



Transformación de procesos

La adaptación de los procesos modifica el paradigma convencional de la supervisión, generando que esta sea más eficaz a través del aprovechamiento de las tecnologías de información y la automatización de procesos.

Sin embargo, esto es más amplio, ya que no solo abarca el uso de la tecnología, sino que también conlleva la automatización y el fortalecimiento de las diferentes etapas del proceso de supervisión, la estandarización de procedimientos, la gestión digital de la información y la mejora en la interacción con las entidades supervisadas, por medio de portales y comunicaciones electrónicas.

⁴ Un ejemplo son las aplicaciones del Banco Central de Europa. Entre estas: *Athena*, que analiza documentos de supervisión y puede combinar su contenido con otras fuentes; *GABI*, que genera y optimiza modelos de regresión a gran escala; *NAVI*, que genera diagramas de red, para análisis de estructuras de propiedad; y, *Heimdall*, procesa grandes cantidades de datos para evaluar la idoneidad y la solvencia de los miembros de los órganos de administración.



Incorporar una sólida cultura de datos en la supervisión será clave para seguir ofreciendo una supervisión de alta calidad, eficiente y eficaz en los próximos años⁵.

Frank Elderson

⁵ Conferencia sobre Innovación de Datos para el Futuro de la Regulación. Julio 2024. Frank Elderson, miembro del Comité Ejecutivo del Banco Central de Europa (BCE) y Vicepresidente del Consejo de Supervisión.

Desafíos para el supervisor bancario ante la evolución de la banca

La transformación de la banca evidencia que, si bien el entorno digital presenta oportunidades de innovación para los supervisores bancarios, estas se acompañan con retos significativos, entre los cuales sobresalen los siguientes:



Equilibrio de la regulación y la tecnología

En el contexto prudencial de la intermediación financiera, existe una preocupación válida para los supervisores ante las innovaciones tecnológicas y el uso de estas por parte de los bancos, ya que por su naturaleza resultan más complejas de incorporar dentro de los marcos legales y regulatorios. Por ello, es importante que el marco legal se adapte y esté en sintonía con las necesidades actuales y futuras de los sistemas financieros, manteniendo un equilibrio regulatorio, que posibilite la implementación apropiada de tecnologías disruptivas por parte de las entidades supervisadas, acompañado de una adecuada gestión de los riesgos, y que, al mismo tiempo, brinde certeza jurídica a los usuarios, incentive la inclusión y preserve la estabilidad financiera.



Implementación de herramientas basadas en nuevas tecnologías

El desarrollo de estas herramientas requiere inversión en la capacidad de procesamiento y almacenamiento de información, así como mejoras en la calidad, granularidad y oportunidad para que pueda implementarse un enfoque de supervisión basada en datos que responda al dinamismo del entorno y de los riesgos.

GUSTAVO ADOLFO ZEPEDA GAITÁN Intendente de Supervisión Bancaria de la SIB

Contador Público y Auditor por la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC), con maestrías en Administración de Empresas (MAE) y Finanzas (MAF) ambas por la Universidad Rafael Landívar (URL). Posee estudios de especialización en el país y en el extranjero (Suiza, Hungría, Estados Unidos de América, Canadá, Perú, Colombia, México y Centroamérica) en temas relacionados con supervisión bancaria, supervisión consolidada y transfronteriza; y, supervisión y evaluación de riesgos del sistema financiero. Designaciones especiales, dentro de las que se pueden mencionar: delegado suplente ante el *Financial Stability Board (FSB)*, miembro del Comité de Enlace para la Supervisión Consolidada y Transfronteriza, miembro del Grupo de Trabajo de la Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas (ASBA) denominado Gestión Integral de Riesgos y Definición de Capital Mínimo, miembro de la contraparte técnica para la elaboración del Manual de procedimientos de Supervisión Basada en Riesgos para Bancos, Sociedades Financieras y Entidades Fuera de Plaza; y, miembro de la contraparte técnica para apoyar el Proceso de Consolidación del Esquema de Supervisión Basada en Riesgos, particularmente en la Evaluación del Gobierno Corporativo y Gestión de Riesgos. En el ámbito académico, ha sido catedrático a nivel de licenciatura en la USAC, e instructor por la SIB ante ASBA. Ocupó el cargo de Director del Departamento B de Supervisión de Riesgos Bancarios de la SIB durante siete años, antes de ser nombrado Intendente de Supervisión Bancaria.



Transformación del perfil del supervisor financiero

El nuevo mundo al que se enfrenta la supervisión, ante la creciente transformación de la industria financiera, demanda la adaptación del supervisor, lo cual no solo requiere elevar el perfil actual de este, al dotarlo de los conocimientos y destrezas técnicas (*hard skills*) acordes a las circunstancias, sino también atraer y retener talento con formación en ciencia de datos (*data science*). La combinación de ambos perfiles permitirá complementar capacidades y robustecer las funciones supervisoras.

“La modernización de la supervisión y consecuente adaptación de los entes supervisores para afrontar los desafíos implícitos en la transformación de la banca tradicional a la banca 4.0, requiere de ajustes estructurales que implican la adopción de tecnologías disruptivas, el aprovechamiento de los datos y el fortalecimiento continuo de las capacidades de su recurso humano, todo ello, en el marco de un entorno financiero cada vez más complejo y digitalizado, a fin de contribuir a preservar la estabilidad financiera.”





SUPERVISIÓN BASADA EN RIESGOS (SBR): enfoque clave para la **ESTABILIDAD FINANCIERA**

Mario Roberto Castañeda Vega

Un sistema financiero confiable, solvente, moderno y competitivo es esencial para el desarrollo económico de un país, lo cual repercute en el desarrollo social esperado. Los sistemas financieros están cada vez más interconectados a nivel global, conformando estructuras más robustas y complejas, lo que implica nuevos riesgos y mayores niveles de exposición.

Los patrones de consumo de una sociedad hacen que la economía sea cada vez más compleja, haciendo que los sistemas financieros deban adaptarse a las nuevas necesidades sociales. Por ejemplo, hoy en día las nuevas generaciones no están acostumbradas a acudir presencialmente a las agencias bancarias, pues prefieren realizar sus transacciones de forma virtual. Además, sus operaciones no se limitan a una sola entidad bancaria, por lo que se requiere una interconexión efectiva entre distintas entidades y otros actores, tanto a nivel nacional como internacional.

Es entonces cuando, una adecuada supervisión de las entidades se vuelve crucial para fortalecer la estabilidad

y confianza en el sistema financiero, con el objetivo de proteger el ahorro de una nación. Aunado a la complejidad de los sistemas financieros, podemos observar cada día estructuras corporativas del sector real de la economía más complejas, no solo en las operaciones, sino también en el número de entidades que las conforman. Por ello, es indispensable dirigir los recursos de supervisión de manera que se prioricen aquellas entidades que puedan representar un mayor riesgo. Para ello, se parte de la premisa de que cualquier entidad puede verse afectada, principalmente, por eventos potenciales que puedan generar dificultades para continuar con el curso normal de sus operaciones.

Por lo tanto, una adecuada supervisión contribuye al mantenimiento de la estabilidad y confianza en el sistema financiero supervisado. Además, coadyuva al desarrollo y crecimiento de la economía del país, considerando que dicho sistema desempeña un papel importante en la captación de recursos de las personas, familias y empresas, canalizándolos hacia los diferentes agentes económicos.

La supervisión no solo implica la acción supervisora en sí misma, sino también requiere de un marco regulatorio prudencial y preventivo, conformado por leyes, reglamentos y oficios circulares cuyo objetivo es la identificación de los principales riesgos que asumen las entidades, fortaleciendo la resiliencia de los riesgos financieros como el de liquidez, de crédito y de mercado, así como a los riesgos operacionales, entre ellos el tecnológico, el operacional y los relacionados con el lavado de dinero. Todo ello contribuye a robustecer la situación financiera y la gobernanza corporativa de las entidades supervisadas.

Un modelo de supervisión basado en riesgos debe elaborarse en función de estándares internacionales, como los establecidos por el Comité de Basilea en sus Acuerdos de Capital, que comprende, entre otros aspectos, mejores prácticas para una supervisión eficaz, gestión de riesgos y gobierno corporativo. Sin embargo, el modelo no debe sustentarse únicamente en el ámbito cuantitativo, es decir, en el mero ejercicio estadístico y matemático, ya que este debe tener también elementos cualitativos, considerando la experiencia y el conocimiento de los evaluadores, así como la evolución constante del ejercicio de la supervisión.

El modelo de supervisión consiste en la evaluación preventiva, proactiva y prospectiva de los riesgos que asumen las entidades supervisadas, así como de la efectividad del gobierno corporativo que han implementado, con el fin de que adopten, en una etapa temprana, las medidas que sean necesarias para evitar que los riesgos que asumen afecten el curso normal de sus operaciones.

No obstante, para que el modelo de supervisión funcione adecuadamente, deben darse ciertas condiciones estructurales. Entre ellas, contar con políticas macroeconómicas sólidas y sostenibles, infraestructura pública que incluya un sistema de leyes para el adecuado ordenamiento comercial, desde la constitución hasta la disolución de las entidades, principios contables claros,

auditorías independientes, sistemas de justicia, mercados financieros y sistemas de pagos eficientes. Asimismo, se requiere una disciplina de mercado efectiva, en cuanto a la información, tanto para los oferentes como para los demandantes de dinero, y una red de seguridad pública que garantice la protección y continuidad de los sistemas financieros.

A raíz de la expansión de los mercados financieros, impulsada por la globalización, algunas entidades se han visto en la necesidad de atender los requerimientos de clientes que operan no solo en el país, sino también en la región, con el objetivo de brindar una atención oportuna para los negocios. Por ello, una supervisión adecuada debe incluir la evaluación de los riesgos que estas instituciones financieras asumen en este nuevo rol, fortaleciendo el proceso de supervisión global, consolidada y transfronteriza, la adopción de medidas prudenciales y el intercambio de información con los demás supervisores involucrados, lo que demanda contar con un marco de supervisión consolidada y transfronteriza para estos grupos financieros.

“Una supervisión adecuada debe incluir la evaluación de los riesgos que las instituciones asumen en un contexto global y transfronterizo”

Una vez establecido el modelo de supervisión basado en riesgos, este debe comenzar con el análisis y comprensión del entorno económico y financiero en el que se desenvuelven las entidades, con énfasis en el comportamiento de las actividades económicas que inciden directa o indirectamente en sus operaciones, mercado objetivo y principales líneas de negocios. El proceso continúa con el conocimiento de las características institucionales relevantes, como la propiedad y el control; la estrategia y el modelo de negocios; la estructura organizacional que les permita alcanzar el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales; la tecnología y la infraestructura utilizada.





Lo anteriormente expuesto, tiene como propósito dotar al supervisor de una herramienta adecuada para identificar y comprender los riesgos asumidos por las organizaciones.

Con la información recopilada sobre el entorno y las características de las entidades financieras, se procede a analizar, evaluar y calificar los riesgos financieros y operacionales, iniciando con la determinación del nivel de riesgo inherente. Este se refiere al riesgo que, por su naturaleza, no puede separarse de las actividades, operaciones y negocios desarrollados por las entidades financieras, sin considerar los sistemas de mitigación, como el gobierno corporativo y la gestión integral de riesgos.

El riesgo inherente debe estar alineado con el nivel de apetito al riesgo definido por la administración en su planificación estratégica. Se efectúa mediante la valoración retrospectiva y prospectiva de una serie de factores e indicadores cuantitativos y cualitativos, tomando en cuenta los segmentos de mercado atendidos, volumen y tipo de operaciones, concentraciones, garantías, fuentes de fondeo, posición en moneda extranjera, infraestructura tecnológica, *software* del negocio, ciberseguridad, tipos de clientes, canales de distribución y espacios geográficos, entre otros aspectos, los cuales se ordenan para su ponderación y agregación por tipo de riesgo.

Posteriormente, se lleva a cabo el diagnóstico y la calificación de los mitigadores del riesgo, con el objetivo

de evaluar la efectividad y calidad de las prácticas de gobierno corporativo y del marco de gestión integral de riesgos implementados. El diagnóstico del gobierno corporativo abarca la revisión del ambiente y la cultura corporativa de la institución, así como las interrelaciones entre el consejo de administración o junta directiva, la alta gerencia, los comités, los empleados y otras partes interesadas. Asimismo, comprende la evaluación de la calidad y el desempeño del consejo de administración; el marco integral de gestión de riesgos; el control interno en general; la transparencia; y, la gestión de conflictos de interés. En cuanto a la evaluación de los sistemas de gestión, se evalúa la calidad de la gestión de riesgos desarrollada por la entidad, enfocándose en la estructura organizacional, las políticas, los procedimientos, los sistemas y los controles establecidos.

Algunos de estos riesgos requieren ser evaluados con aspectos específicos, como en el caso del riesgo tecnológico, en el cual se analiza el gobierno de tecnologías de la información (TI), la infraestructura tecnológica, el *software* del negocio, los planes de continuidad operativa, así como los esquemas de seguridad y ciberseguridad implementados. Este riesgo, intensificado por los cambios en la forma de operar de las entidades y en el comercio mundial, se considera uno de los más importantes en temas operacionales, ya que, hoy en día, las entidades dependen de la tecnología informática en todas sus actividades.

Otro riesgo que requiere una evaluación diferenciada y especializada es el de Lavado de Dinero y el Financiamiento del Terrorismo (LD/FT), mediante la ejecución de una metodología definida en función de la naturaleza, complejidad, modelo y estrategia de negocio de las Personas Obligadas (PO). Para ello, se consideran factores estructurales y de riesgo asociados a las líneas de negocio, tipo de clientes, productos y servicios, canales de distribución y ubicación geográfica, lo cual permite evaluar el cumplimiento normativo y la efectividad de los mecanismos de control o mitigadores implementados. Un elemento importante lo constituye la implementación del uso de analítica de datos en el proceso de supervisión asociados a productos digitales, lo cual permite reforzar la resiliencia de las PO para prevenir el uso indebido de sus servicios y productos, evitando así el impacto, daño legal

y reputacional que puede ocasionarles. Este tema puede ser consultado con mayor detalle en la Revista Visión Financiera edición 55.

Concluida la evaluación de los mitigadores y determinado el riesgo residual por cada tipo de riesgo, se agregan en una calificación que recoge la perspectiva del supervisor. Posteriormente, se valora el capital de la entidad como el último elemento para hacer frente al riesgo. Esta evaluación se realiza desde la perspectiva de la suficiencia y calidad del capital, la rentabilidad, el análisis prospectivo y la imagen externa de la entidad. Finalmente, se define el perfil de riesgo de la entidad, considerando el riesgo agregado y los recursos propios.

“En conclusión, un modelo integrado de supervisión que abarque desde el proceso de evaluación de las entidades financieras supervisadas hasta la gestión de riesgos y la gobernanza corporativa tiene como uno de sus objetivos fundamentales identificar, evaluar, medir y gestionar de manera oportuna los principales riesgos que dichas entidades asumen. Este enfoque fortalece la estabilidad y la confianza en el sistema financiero, elementos indispensables para una intermediación eficiente y para el cumplimiento del rol esencial que desempeña el sistema financiero en el desarrollo económico del país.”



MARIO ROBERTO CASTAÑEDA VEGA
 Director del Departamento "B" de Supervisión de
 Riesgos Bancarios de la SIB

Contador Público y Auditor egresado de la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC), con Maestría en Finanzas por la Universidad Rafael Landívar (URL). Recibió capacitación del V Programa Internacional de Especialización en Finanzas y Administración de Riesgos impartido por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú, y otras relacionadas con temas de supervisión y gestión de riesgos impartidas por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), Fondo Monetario Internacional (FMI), Consejo Centroamericano de Superintendentes de Bancos, de Seguros y de Otras Instituciones Financieras (CCSBSO), Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), *Federal Reserve* (FED) del Banco Central de los Estados Unidos de América, la Universidad Francisco Marroquín (UFM), entre otros. Se ha desempeñado como docente por más de 14 años, en la Universidad Mariano Gálvez de Guatemala y *ESI School of Management*, impartiendo cursos sobre análisis e interpretación de estados financieros, gestión y análisis de riesgos, estadística, ciencias numéricas, administración de negocios, entre otros. Ha participado en diversas comisiones dentro de la Superintendencia de Bancos relacionadas con el Modelo de Supervisión Basada en Riesgos y, actualmente, es representante ante el Gabinete Específico de Desarrollo Económico y Coordinador de las Mesas Técnicas vinculadas a este. Ha desarrollado su carrera profesional en la Superintendencia de Bancos de Guatemala desde hace más de 29 años, ocupando los cargos de Técnico, Profesional y Supervisor de Área.





La importancia de la **SUPERVISIÓN MACROPRUDENCIAL** para un sistema financiero resiliente: avances en la supervisión macroprudencial y fuentes de riesgos sistémicos

Ricardo Alvarado del Valle

El presidente del Consejo de Estabilidad Financiera (FSB, por sus siglas en inglés), Klaas Knot, en su más reciente carta dirigida a los ministros de finanzas y a los gobernadores de bancos centrales del G20, divulgada el 23 de abril de 2025, menciona que el panorama de riesgo global se ha vuelto más complejo ante la creciente incertidumbre en torno a las políticas comerciales y económicas. La evolución de los mercados financieros internacionales en las últimas semanas se ha caracterizado por fuertes fluctuaciones de precios y una mayor volatilidad.

Hasta la fecha, los mercados financieros han seguido funcionando de forma ordenada; sin embargo, es importante que todos los participantes que lo integran, los supervisores y reguladores financieros, se mantengan alertas.

En el pasado reciente, hemos presenciado múltiples episodios de turbulencia en los mercados financieros, que han afectado tanto a los bancos como a la intermediación financiera no bancaria. A ello se suma una creciente integración entre las finanzas y la tecnología, impulsada

por los avances en inteligencia artificial y criptoactivos, los cuales se han integrado aún más en el sistema financiero. Asimismo, se cierne la amenaza inminente del cambio climático y su posible impacto en el sistema financiero global.

El presidente del FSB señala en su carta que las tensiones bancarias de marzo de 2023 en Estados Unidos de América y la turbulencia del mercado provocada por el COVID-19 en marzo de 2020, demostraron que las vulnerabilidades pueden revelarse de manera rápida e inesperada ante *shocks* adversos. Estos eventos reforzaron la importancia de la vigilancia, de las respuestas políticas proactivas y de la cooperación internacional para mantener la estabilidad financiera de los países. Estos episodios, junto con otros ocurridos desde entonces, han demostrado cómo múltiples factores clave pueden amplificar tensiones y propagar perturbaciones en el sistema financiero. En esos momentos, las autoridades públicas debieron intervenir para apoyar el funcionamiento del mercado y la oferta de crédito a la economía, poniendo en riesgo los fondos públicos y generando preocupación por el riesgo moral. En ese contexto, es importante considerar que:

“Solo un sistema financiero resiliente puede proporcionar financiación a empresas y hogares, incluso en momentos de tensión, y, posteriormente, impulsar el crecimiento económico”

La crisis bancaria de marzo de 2023 en EE. UU. puso de relieve la necesidad de que las jurisdicciones implementen las reformas internacionales acordadas para que el sistema financiero pueda absorber la tensión en lugar de agravarla.

Ante lo expresado por la máxima autoridad en materia de estabilidad financiera a nivel global, conviene destacar el papel que desempeña la supervisión macroprudencial como un componente importante para preservar la estabilidad financiera, al crear un marco dinámico y proactivo que no solo busca corregir desequilibrios existentes, sino también anticipar vulnerabilidades futuras.

La supervisión macroprudencial consiste en un conjunto de herramientas destinadas a prevenir y mitigar el riesgo sistémico, mediante el análisis del sistema financiero como un todo y considerando las interrelaciones entre bancos, mercados y sectores.

La finalidad de la supervisión macroprudencial es anticipar vulnerabilidades tanto estructurales como cíclicas, evitando que se amplifiquen en momentos de tensión. La experiencia reciente ha demostrado que la supervisión microprudencial no es suficiente por sí sola, por lo que la efectividad de la supervisión financiera exige una coordinación estrecha entre ambas dimensiones de la supervisión, así como una articulación coherente con las políticas fiscal y monetaria.

Entre los riesgos sistémicos más relevantes se encuentran la acumulación de desequilibrios financieros, el alto grado de interconexión entre instituciones, la aparición de productos financieros complejos (recientemente asociados a la tecnología), y los *shocks* externos como pandemias, conflictos geopolíticos, eventos climáticos o ciberataques. Para mitigar estos riesgos, se han desarrollado instrumentos como los colchones de capital contracíclicos, los requisitos de liquidez, los límites al apalancamiento y las pruebas de estrés sistémicas, junto con técnicas de alerta temprana que permiten monitorear señales clave de inestabilidad.

La pandemia de COVID-19 aceleró transformaciones estructurales que han ampliado el alcance de la supervisión macroprudencial. Nuevos elementos como el cambio climático, la digitalización del sistema financiero, la expansión de las *fintech* y los criptoactivos, y el aumento de los riesgos cibernéticos, han pasado a formar parte de la agenda regulatoria global. Ante este escenario, se requiere una regulación más flexible, marcos de coordinación internacional más sólidos y una adaptación constante de las herramientas de supervisión.

En cuanto a los avances después de la pandemia de COVID-19, la supervisión macroprudencial en Europa, América Latina y Centroamérica experimentó una transformación significativa. A medida que las economías salían de la crisis sanitaria, los reguladores reforzaron su enfoque en la resiliencia del sistema financiero, prestando mayor atención a los riesgos estructurales y emergentes.

“En Europa, las autoridades han reforzado los marcos macroprudenciales mediante la reconstitución de colchones de capital, la integración de los riesgos climáticos y cibernéticos en la supervisión, y la implementación progresiva de Basilea III. También, se ha profundizado la cooperación entre el Banco Central Europeo, la Autoridad Bancaria Europea y la Junta Europea de Riesgo Sistémico, para garantizar una respuesta coordinada ante amenazas comunes”

En Latinoamérica, países como México, Brasil, Colombia y Chile han implementado comités de estabilidad financiera que reúnen a las autoridades monetarias, fiscales y de supervisión para coordinar políticas macroprudenciales. Además, han desarrollado marcos analíticos propios para evaluar riesgos sistémicos, aplicando pruebas de estrés periódicas y modelos de vigilancia de ciclos crediticios. En el caso de Brasil, el Banco Central ha sido pionero en el uso de herramientas macroprudenciales contracíclicas, incluyendo requerimientos de capital diferenciados según los segmentos de crédito.

México, por su parte, ha fortalecido sus indicadores de alerta temprana y ha diseñado mecanismos para evaluar el impacto sistémico de los grandes conglomerados financieros. En Colombia, se han adoptado medidas para monitorear el riesgo sistémico derivado del sistema financiero no bancario y del crédito al consumo.

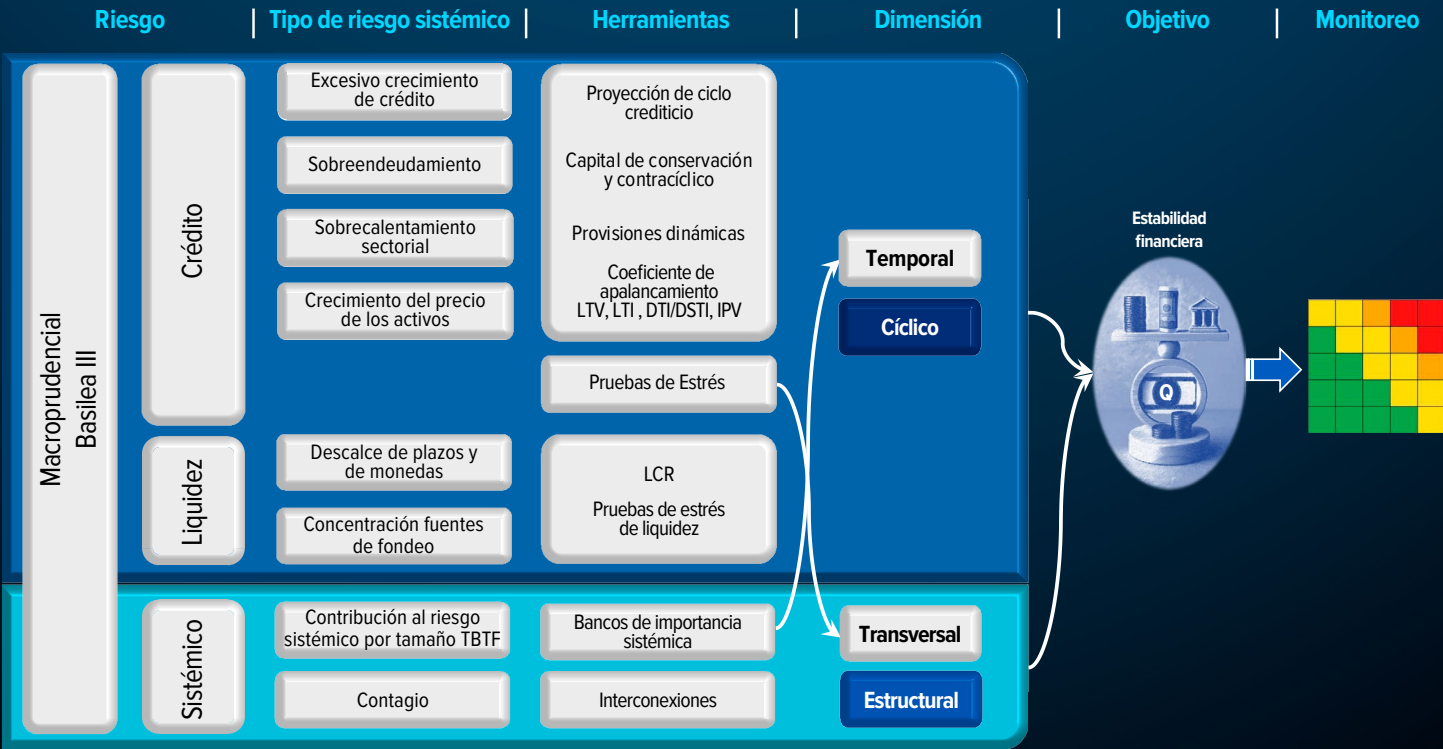
Asimismo, a nivel latinoamericano se observa una creciente atención al riesgo climático y a la inclusión financiera digital como elementos clave dentro del análisis macroprudencial. En varios países, los reguladores están comenzando a incorporar criterios ESG (*Environmental, Social, and Governance*) (ambientales, sociales y de gobernanza) en sus evaluaciones de riesgo sistémico. Estos desarrollos muestran una tendencia positiva hacia una mayor institucionalización de la política macroprudencial en la región. No obstante, persisten desafíos como la necesidad de mejorar la disponibilidad de datos, fortalecer la coordinación interinstitucional y evitar solapamientos regulatorios.

Con respecto a los avances de la supervisión macroprudencial en Centroamérica, las autoridades supervisoras han combinado normas y metodologías microprudenciales tradicionales con herramientas macroprudenciales (por ejemplo, provisiones dinámicas, límites de crédito y requerimientos contracíclicos) según las condiciones de cada país.

En ese sentido, cada jurisdicción adapta estos instrumentos a su realidad institucional; por ejemplo: Costa Rica y Panamá han implementado cambios en las ponderaciones de riesgo y en las provisiones anticíclicas, mientras que El Salvador, Honduras y Nicaragua han reforzado su supervisión microprudencial y evalúan mayores ajustes macroprudenciales según su entorno económico.

En el caso de Guatemala, la Superintendencia de Bancos (SIB), desde hace más de diez años ha incorporado de manera gradual instrumentos macroprudenciales al enfoque de supervisión, de esa cuenta a partir de 2024, en la estructura organizativa de la SIB, se creó el Departamento de Supervisión Macroprudencial dentro de la Intendencia de Supervisión Bancaria. Este departamento tiene como función general realizar supervisión macroprudencial a través del seguimiento periódico y análisis prospectivos de fuentes de riesgo sistémico, tanto endógenas como exógenas, por medio del diseño de herramientas, indicadores y metodologías que coadyuven a la medición de riesgos, que pudieran afectar la estabilidad del sistema financiero en su conjunto. A continuación, un detalle de los instrumentos implementados de forma normativa y otros utilizados únicamente para análisis de seguimiento:

MAPA DE HERRAMIENTAS MACROPRUDENCIALES



Fuente: elaboración del autor.

En síntesis, la supervisión macroprudencial se erige hoy como un pilar indispensable para garantizar la resiliencia y continuidad del crédito a empresas y hogares frente a *shocks* diversos —desde crisis sanitarias y bancarias hasta riesgos climáticos, tecnológicos o geopolíticos—. La experiencia acumulada, especialmente tras el COVID-19 y las turbulencias bancarias en EE. UU. en marzo de 2023, ha puesto de manifiesto que una regulación centrada solo en la salud individual de las entidades es insuficiente, por lo que es necesario anticipar y mitigar vulnerabilidades sistémicas, articulando de manera coherente herramientas como los colchones de capital contracíclicos, las provisiones dinámicas, los límites de apalancamiento y las pruebas de estrés con el resto de las políticas macroeconómicas.

La reciente evolución en Europa, América Latina y Centroamérica muestra que, si bien los marcos normativos aún están en proceso de consolidación, se observa un avance hacia la institucionalización creciente de la política macroprudencial. La conformación de comités de estabilidad financiera, la inclusión de riesgos emergentes como los ESG, así como la mejora de los indicadores de alerta temprana, están fortaleciendo la capacidad de respuesta coordinada entre autoridades monetarias, fiscales y regulatorias.



“ En el futuro, será fundamental perfeccionar la calidad de los datos y conservar la flexibilidad normativa para adaptar las herramientas a un entorno global cada vez más interconectado y volátil ”

RICARDO ALVARADO DEL VALLE

Director del Departamento de Supervisión Macroprudencial de la SIB

Economista con Maestría en Finanzas por la Universidad Rafael Landívar, egresado del Programa de Estudios Superiores en Economía y Finanzas del Banco de Guatemala. Cuenta con más de 25 años de experiencia en banca, productos financieros y análisis macroeconómico; asimismo, tiene especializaciones a nivel nacional e internacional en temas relacionados con banca por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), gestión de proyectos, finanzas y administración de riesgos. Está certificado por el Fondo Monetario Internacional (FMI) en programación y políticas financieras y en análisis de mercados financieros. Es docente a nivel de maestría en cursos de teoría de portafolios, estadística y análisis de riesgos en las universidades Rafael Landívar y Mariano Gálvez. Además, ha representado a la Superintendencia de Bancos de Guatemala en la Mesa Técnica de Financiamiento de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF), en el Comité de Estándares Internacionales del Consejo Centroamericano de Superintendentes de Bancos, de Seguros y de Otras Instituciones Financieras (CCSBSO) y en el Grupo Ad Hoc de Estabilidad Financiera Regional. Ha desarrollado su carrera profesional en la Superintendencia de Bancos desde 2001, ocupando los cargos de Profesional y Supervisor de Área.





EL NUEVO PERFIL del SUPERVISOR FINANCIERO

Xiomara Noemí Cabrera Aguirre de Anzueto

En Guatemala, el sistema financiero evoluciona a un ritmo vertiginoso. Lo que ayer era suficiente para garantizar una supervisión efectiva, hoy es solo el punto de partida. Los desafíos modernos no solo demandan conocimientos técnicos, sino también una visión humana y estratégica, donde las habilidades blandas y la capacidad de analizar datos son los nuevos protagonistas.

“El perfil del supervisor financiero debe evolucionar hacia un equilibrio entre competencias técnicas, ciencia de datos y habilidades blandas”

Saulo De León

De acuerdo con algunos enfoques contemporáneos de gestión del talento humano, una competencia es un conjunto integrado por conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (querer hacer), elementos que se traducen en comportamientos que permiten a una persona desempeñar con éxito un rol profesional en contextos específicos.

En ese sentido, las habilidades blandas son un conjunto de competencias interpersonales y sociales que permiten a las personas interactuar de manera efectiva con otros. En el ámbito financiero, podemos mencionar algunas de importancia como la comunicación, la discreción, la empatía, el liderazgo, la adaptabilidad y la capacidad para resolver posibles conflictos. Estas competencias fortalecen el trabajo en equipo, fomentan la innovación y aseguran el cumplimiento normativo.

La comunicación efectiva es una de las competencias fundamentales, ya que permite transmitir ideas de manera clara y precisa, tanto en la interacción con colegas como en la relación con las propias entidades supervisadas, sin dejar de mencionar la empatía, que facilita comprender las necesidades de los usuarios del sistema financiero, promoviendo una supervisión más humana.

“El liderazgo se refleja en la capacidad de guiar equipos, tomar decisiones informadas y mantener una cultura de transparencia y ética”

Sin embargo, las habilidades blandas no son las únicas que demandan atención. El contexto actual exige que los supervisores financieros también posean competencias en analítica o ciencia de datos, fundamentales para interpretar grandes volúmenes de información y tomar decisiones basadas en evidencia. En ese sentido, la capacidad de analizar datos de manera efectiva se ha convertido en una ventaja estratégica permitiendo identificar riesgos, anticipar problemas y fortalecer la supervisión.

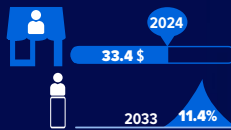
FORO ECONÓMICO
MUNDIAL
ABRIL
2025

Demanda de
habilidades blandas

73%



CAPACITACIÓN EN
HABILIDADES BLANDAS



impulsado por la creciente demanda de comunicación efectiva, liderazgo y adaptabilidad en entornos laborales híbridos y digitales².

GLOBAL SKILLS REPORT
2024

El *Global Skills Report 2024*³ revela que, aunque los profesionales en América Latina están invirtiendo en habilidades como la resiliencia, la negociación y el liderazgo, persiste una brecha significativa en la capacitación formal en estas áreas, lo que podría limitar su efectividad en el entorno laboral.

- 1 El futuro del empleo en América Latina y el Caribe | Foro Económico Mundial.
- 2 Informe de mercado de capacitación en habilidades blandas: oportunidades, desafíos y análisis de mercado 2025-2033 - *Super Market Research*.
- 3 Informe Global de Competencias 2024: América Latina y el Caribe.



“La combinación de habilidades blandas y competencias técnicas avanzadas refleja un perfil integral del supervisor financiero moderno, preparado para enfrentar los retos de un entorno cambiante”

Asimismo, las instituciones financieras y los organismos supervisores deben fomentar el desarrollo continuo de estas capacidades en su personal, asegurando que cuenten con las herramientas necesarias para cumplir su labor de manera efectiva. El nuevo perfil del supervisor financiero no solo responde a las demandas del sector, sino también es una apuesta por una supervisión más eficiente, humana y basada en datos, capaz de adaptarse a los desafíos que plantea el sistema financiero guatemalteco.

El recurso más valioso para la Superintendencia de Bancos (SIB) es su capital humano, reconocido por vivir los valores institucionales: responsabilidad, actitud de servicio, confiabilidad, honestidad, excelencia y lealtad. Desde el Departamento de Gestión del Talento Humano se promueve la labor de las dependencias basada en un modelo de competencias que contribuye al cumplimiento de la misión y las estrategias institucionales a partir de una visión sistémica del desarrollo de los profesionales. Este modelo integra las habilidades blandas en las rutas de carrera de cada uno de los supervisores financieros, logrando que la cultura organizacional sea coherente con los valores institucionales incentivando la participación, el aprendizaje y la mejora continua de todos los colaboradores.

Adicionalmente, la SIB ha implementado una estrategia de transformación digital mejorando los procesos de supervisión mediante el uso de herramientas como la inteligencia artificial y el análisis de datos. La adaptabilidad y liderazgo también son competencias importantes para fortalecer el trabajo en equipo y garantizar que el uso de la tecnología se realice de manera ética y transparente, asegurando así una supervisión integral y moderna, capaz de responder a los desafíos del sector. Estas acciones reflejan una visión institucional que reconoce la importancia de combinar la excelencia técnica con una cultura orientada al servicio de nuestros usuarios y la mejora continua.



“ Las habilidades blandas son el puente invisible que conecta el conocimiento técnico con la efectividad profesional. En el ámbito financiero, no basta con comprender normas y cifras, es esencial saber comunicarlas con claridad, liderar equipos con empatía y resolver conflictos con sensatez. Estas competencias no solo mejoran el desempeño individual, sino también transforman la cultura organizacional, convirtiendo a los supervisores en líderes capaces de inspirar confianza y promover un entorno de trabajo colaborativo ”



XIOMARA NOEMÍ CABRERA AGUIRRE DE ANZUETO
Director del Departamento de Gestión del Talento Humano 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; Maestría en Diplomacia, Relaciones Internacionales e Imagen Pública por la Universidad Galileo; Diplomado Internacional en Comunicación Política Estratégica por FLACSO México. Doctoranda en Administración Pública y Políticas Públicas. Posee vasta experiencia en áreas como la mejora de procesos, planeación estratégica, continuidad del negocio, auditoría de sistemas, comunicación estratégica e institucional, educación financiera, relaciones internacionales, gestión del talento humano y relaciones laborales. Ha desarrollado su carrera profesional en la Superintendencia de Bancos (SIB) 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 y Director del Departamento de Desarrollo Institucional.



Supervisión efectiva del sistema financiero

SIB TV PODCAST



Te invitamos a escuchar
este episodio en:

