

Evaluación y Gestión del Riesgo LA/FT

Andrés Carriquiry
Junio 2020

RIESGO

- Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos



Evento que en caso de materializarse puede comprometer el logro de los objetivos

Incertidumbre como desviación con relación a lo esperado

GESTIÓN DEL RIESGO

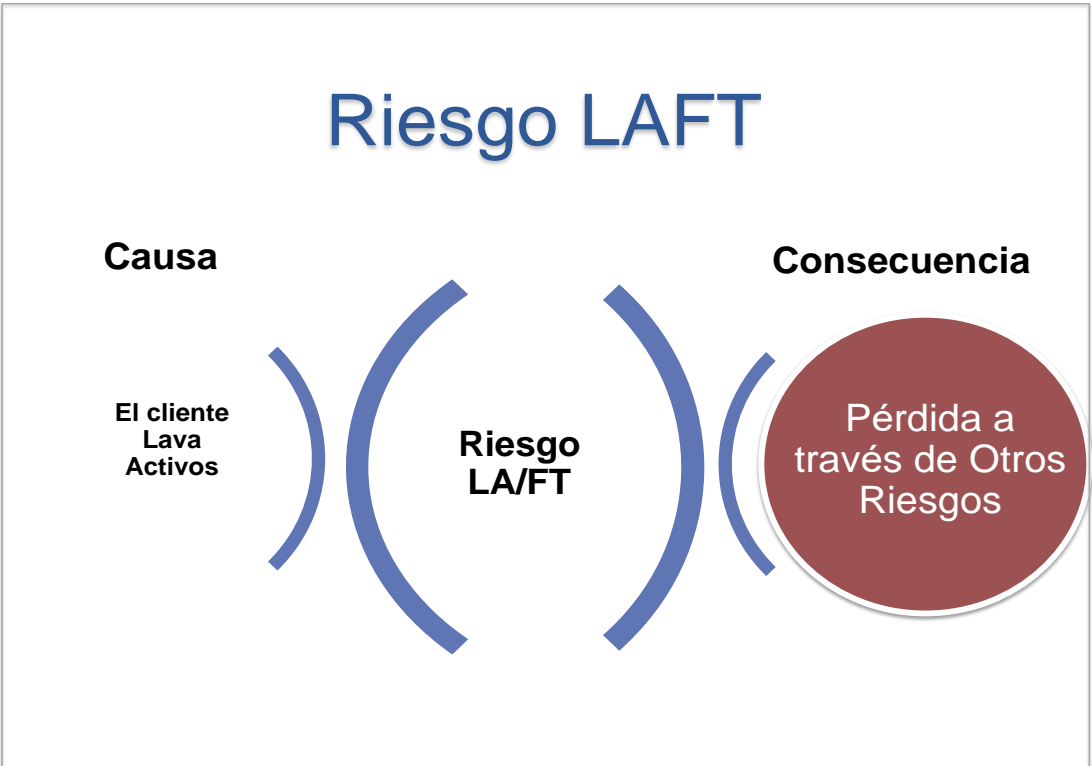
Evaluación de los posibles escenarios en los que pudieran verse comprometidos los objetivos



Implementación de las medidas necesarias para evitar el efecto de las desviaciones posibles



Particularidades del Riesgo LA/FT



40 RECOMENDACIONES DE GAFI

REVISIÓN 2003

Establecía el EBR en determinadas áreas

REVISIÓN 2012

Generaliza la aplicación del EBR

RECOMENDACIÓN 1 - RECOMENDACIONES GAFI REVISIÓN 2012

Este enfoque debe constituir un fundamento esencial para la asignación eficaz de recursos en todo el régimen antilavado de activos y contra el financiamiento del terrorismo (ALA/CFT) y la implementación de medidas basadas en riesgo en todas las Recomendaciones del GAFI

RECOMENDACIÓN 1 – NOTA INTERPRETATIVA 8

Evaluación del riesgo - Debe exigirse a las instituciones financieras y las APNFD que tomen medidas apropiadas para identificar y evaluar sus riesgos de lavado de activos y financiamiento del terrorismo (para los clientes, países o áreas geográficas; y productos, servicios, transacciones o canales de envío). Éstas deben documentar esas evaluaciones para poder demostrar sus bases, mantener estas evaluaciones actualizadas, y contar con los mecanismos apropiados para suministrar información acerca de la evaluación del riesgo a las autoridades competentes.

ENFOQUE ENFOQUE BASADO EN RIESGO RIESGO



GESTIÓN DEL RIESGO



EVALUACIÓN DE RIESGO

CONCLUSIÓN NO DICHA:

No es posible implementar un Sistema de Prevención de LA/FT con enfoque de Riesgo, si no es a partir de una adecuada EVALUACIÓN DE RIESGO

SITUACIÓN CASI PARADÓJICA

MUCHO ÉNFASIS EN GESTIÓN DEL RIESGO LAFT

POCO ÉNFASIS EN LA EVALUACIÓN DE RIESGO

RESULTADO DE LA PARADOJA

FIFA...

ODEBRECHT...

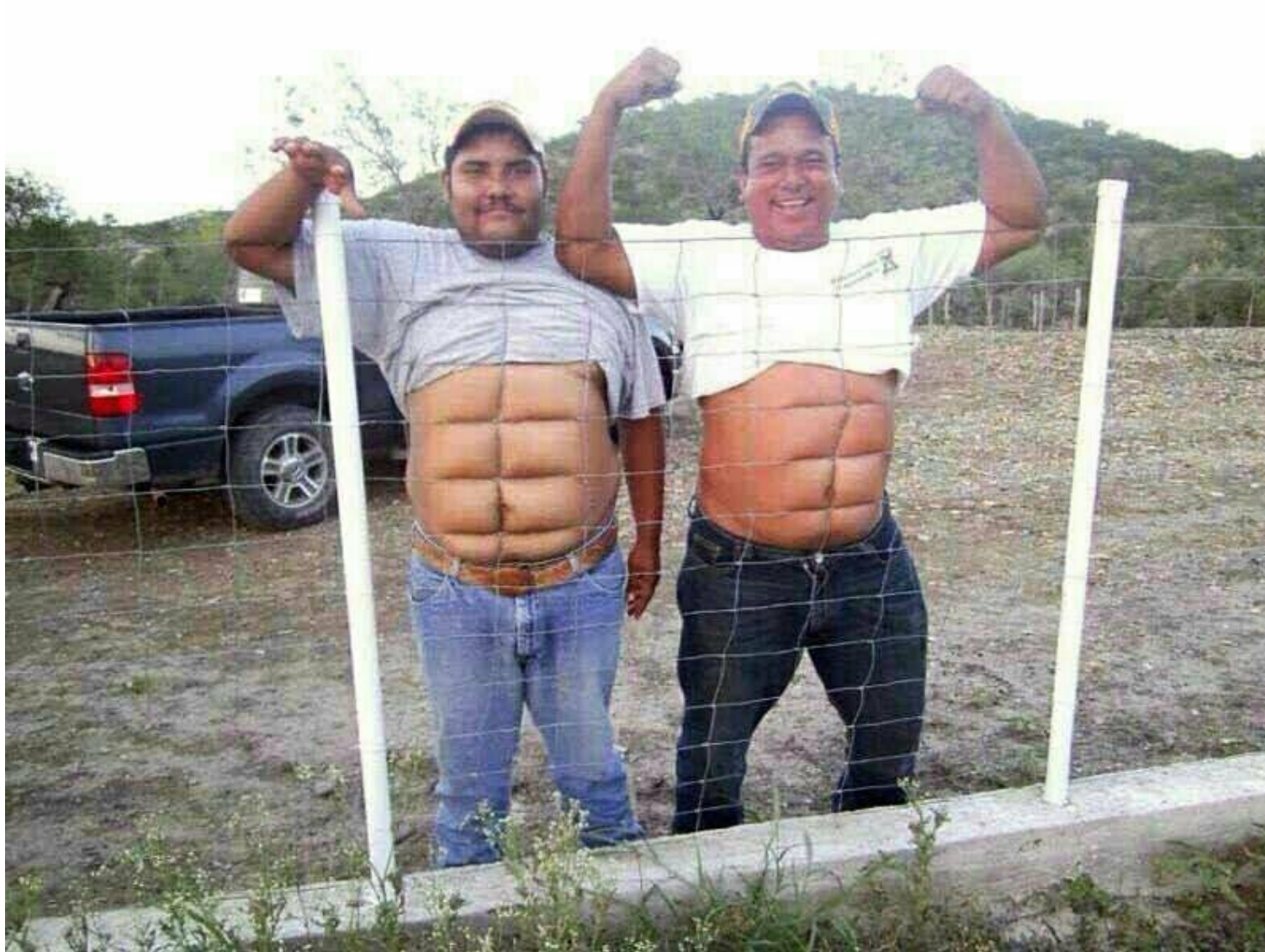
PETROBRAS...

CASO KIRCHNER EN ARGENTINA...

CASO SACA EN EL SALVADOR...

PUNTO EN COMUN:

NINGUNO FUE DETECTADO POR LOS SISTEMAS DE PREVENCIÓN



Podemos aparentar tener buen músculo, y hasta creérmoslo.

Pero cuando llega la hora de la verdad.....

ENTONCES...

Es adecuado encaminar nuestro sistema de Gestión del Riesgo LAFT y nuestra Metodología para la Evaluación del Riesgo de manera tal que cumplan con los requisitos regulatorios

Pero por encima de ello, es necesario contar con un sistema de gestión que nos proteja eficazmente, a la Entidad y a nosotros mismos.

Y ESTO COMIENZA CON LA EVALUACIÓN DE RIESGO

PUNTOS CLAVE PARA LA EVALUACIÓN DEL RIESGO

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

MEDICIÓN DE RIESGOS

TRATAMIENTO DE RIESGOS

REQUISITOS PARA UNA ADECUADA EVALUACIÓN DE RIESGO LAFT

QUE CONSIDERE LA TOTALIDAD DE LOS RIESGOS

QUE SE MIDAN ADECUADAMENTE LOS RIESGOS, AL TRATARSE DE METODOLOGÍAS CUALITATIVAS Y SEMI-CUANTITATIVAS

QUE SE CONSIDERE ADECUADAMENTE LA FUERZA MITIGADORA DE LOS CONTROLES

QUE EL EVALUADOR CUENTE CON EL EXPERTISE NECESARIO

QUE UNA DE LAS SALIDAS SEA UN PLAN DE ACCIÓN PARA LA MITIGACIÓN DE LOS RIESGOS QUE EXEDAN EL MARGEN DE TOLERANCIA

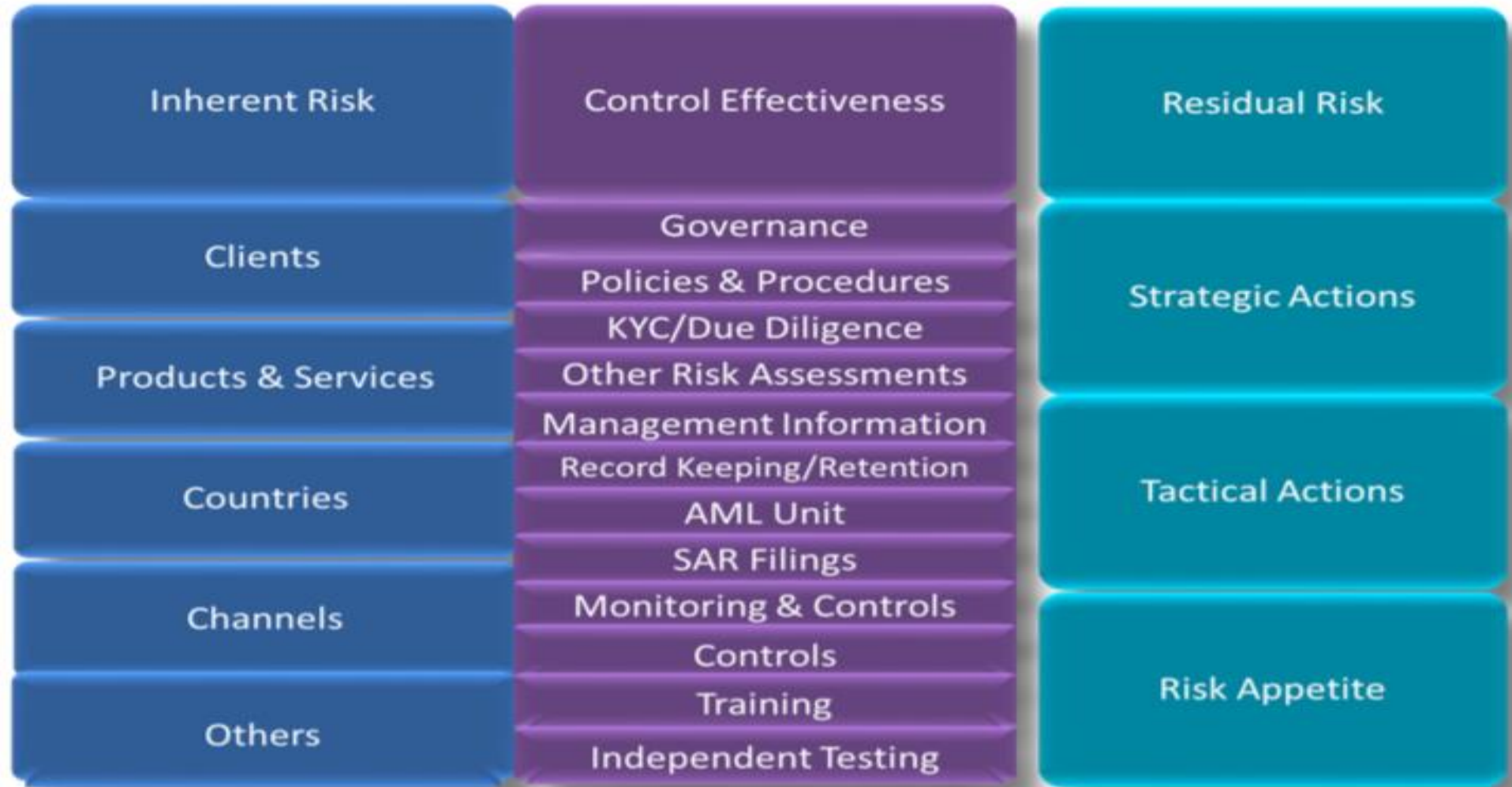
QUE NOS DÉ SEGURIDAD!!

QUÉ DEBEMOS ESPERAR DE LA EVALUACIÓN DE RIESGO?

- Identificación y medición del Riesgo Inherente asociado a nuestro negocio
- Evaluación de la potencia con que nuestro sistema de control actúa en la mitigación del Riesgo Inherente
- Conocer el Riesgo Residual remanente después de la acción mitigadora de nuestros controles sobre el Riesgo Inherente
- Determinación de los Riesgos Residuales que se sitúan por encima del Nivel de Tolerancia definido

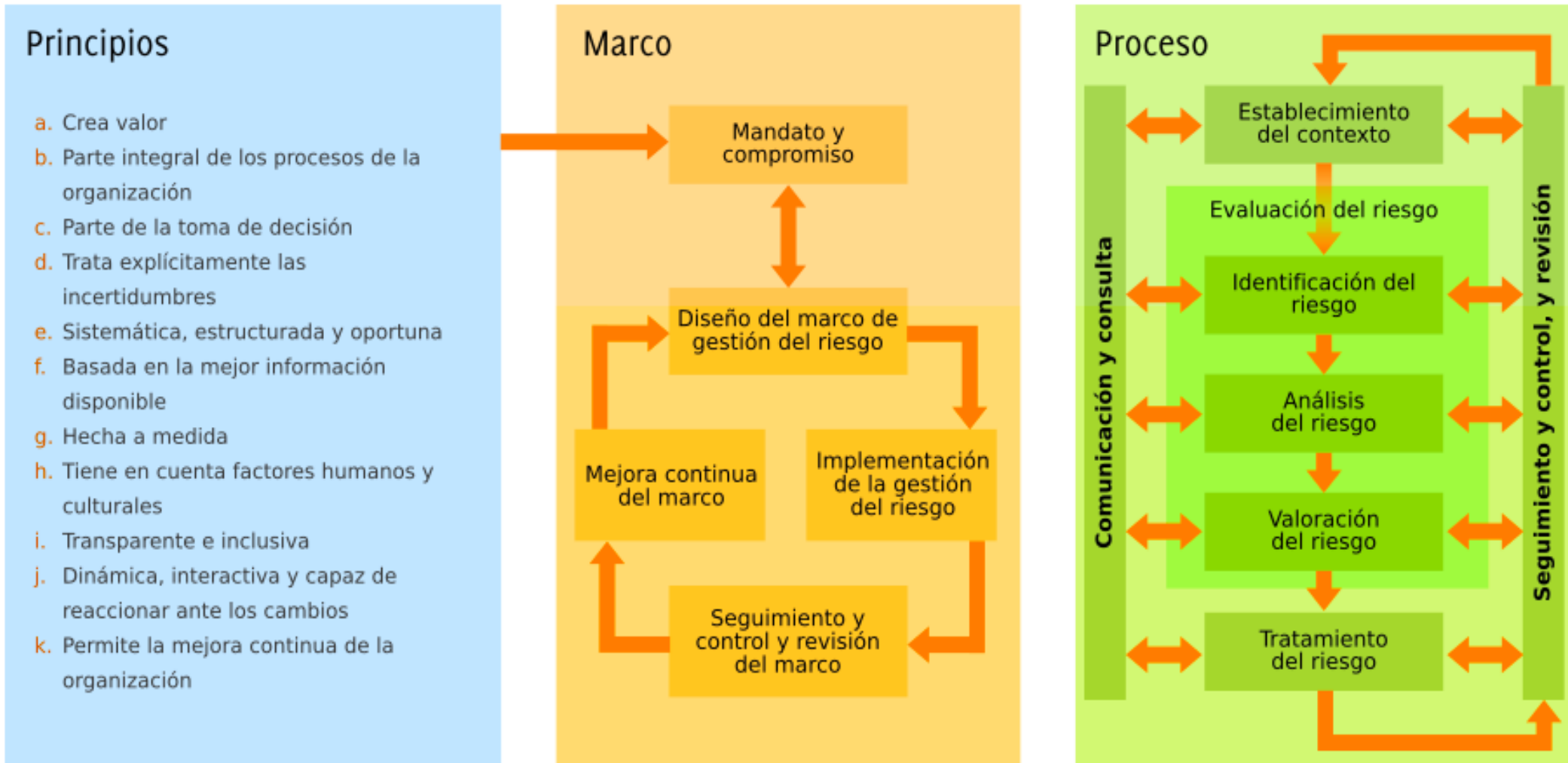
PARA ESTO EXISTEN DIFERENTES METODOLOGÍAS

THE WOLFSBERG GROUP



ESTANDAR ISO 31000

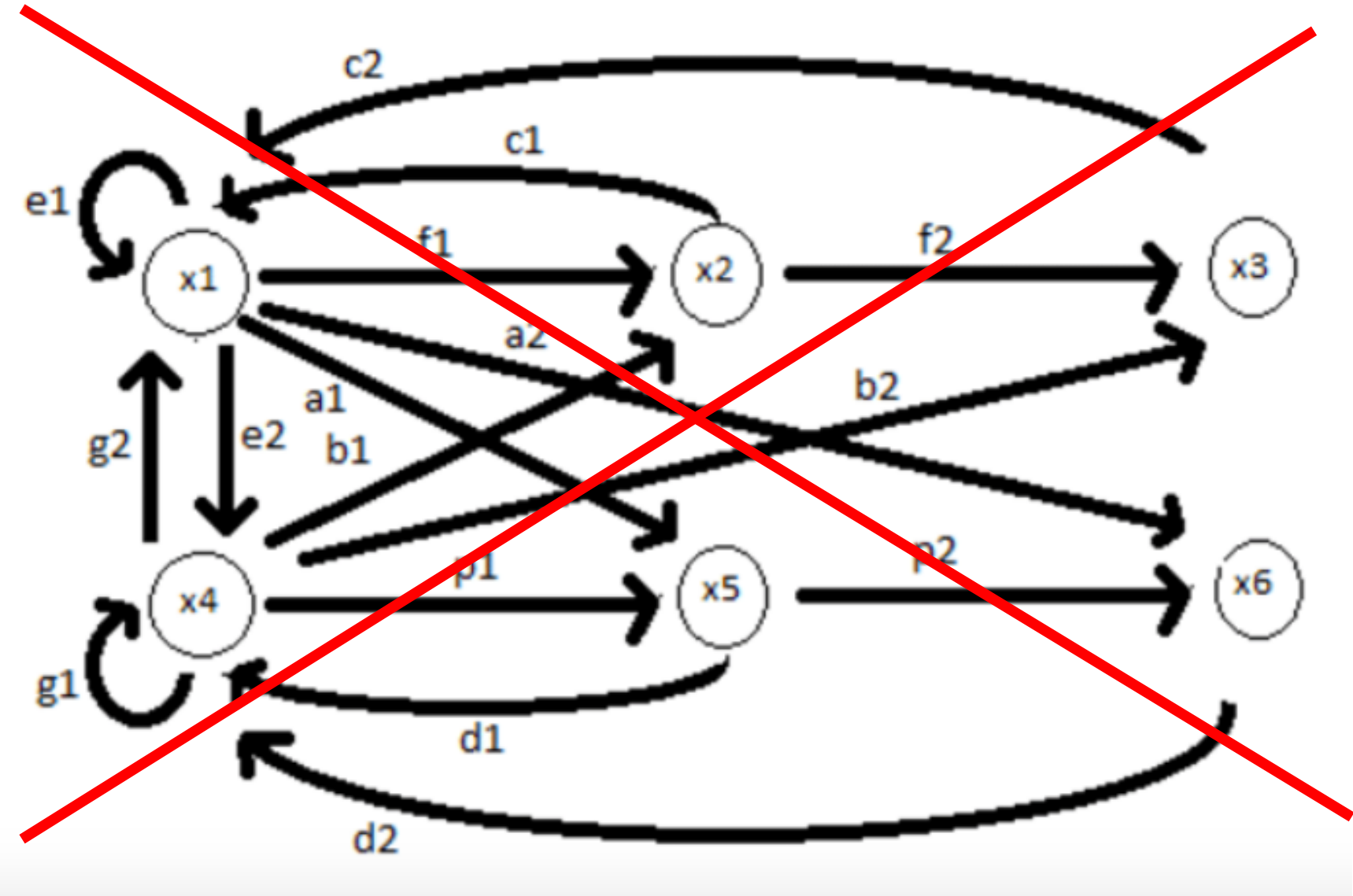
- Proporciona directrices para gestionar el riesgo al que se enfrentan organizaciones diversas y en contextos también diversos
- Proporciona un enfoque común no sólo para la gestión de cualquier tipo de riesgo, sino también para cualquier tipo de organización o sector
- Puede ser utilizado a lo largo de la vida de las organizaciones, en cualquier tipo de actividad, inclusive para la toma de decisiones



El Estandar ISO 31000 proporciona directrices para la gestión de riesgos de diverso tipo, en organizaciones también diversas, independientemente de su naturaleza y tamaño

Ello hace necesario su adecuación para cada sector de actividad y sus distintos sub-sectores, estableciendo un proceso de gestión acorde a los riesgos a gestionar





METODOLOGÍA BASADA EN EL ESTANDAR ISO 31000

- Definir factores de Riesgo
- Identificar para cada factor de riesgo todas las posibles situaciones (eventos) a través de las que se podría materializar el riesgo
- Medir el daño potencial para la Entidad, asociado a cada posible evento de riesgo (Riesgo Inherente)
- Evaluar la potencia de los controles disponibles a los efectos de determinar en qué medida mitigan el daño potencial asociado a cada posible situación
- Obtener el Riesgo Residual que persiste luego de la aplicación de los controles disponibles
- Determinar las posibles situaciones (eventos) en los que el daño potencial residual supera el margen de tolerancia definido

METODOLOGÍA BASADA EN EL ESTANDAR ISO 31000

- Definir factores de Riesgo
- Identificar para cada factor de riesgo todas las posibles situaciones (eventos) a través de las que se podría materializar el riesgo
- Medir el daño potencial para la Entidad, asociado a cada posible evento de riesgo (Riesgo Inherente)
- Evaluar la potencia de los controles disponibles a los efectos de determinar en qué medida mitigan el daño potencial asociado a cada posible situación
- Obtener el Riesgo Residual que persiste luego de la aplicación de los controles disponibles
- Determinar las posibles situaciones (eventos) en los que el daño potencial residual supera el margen de tolerancia definido

METODOLOGÍA BASADA EN EL ESTANDAR ISO 31000

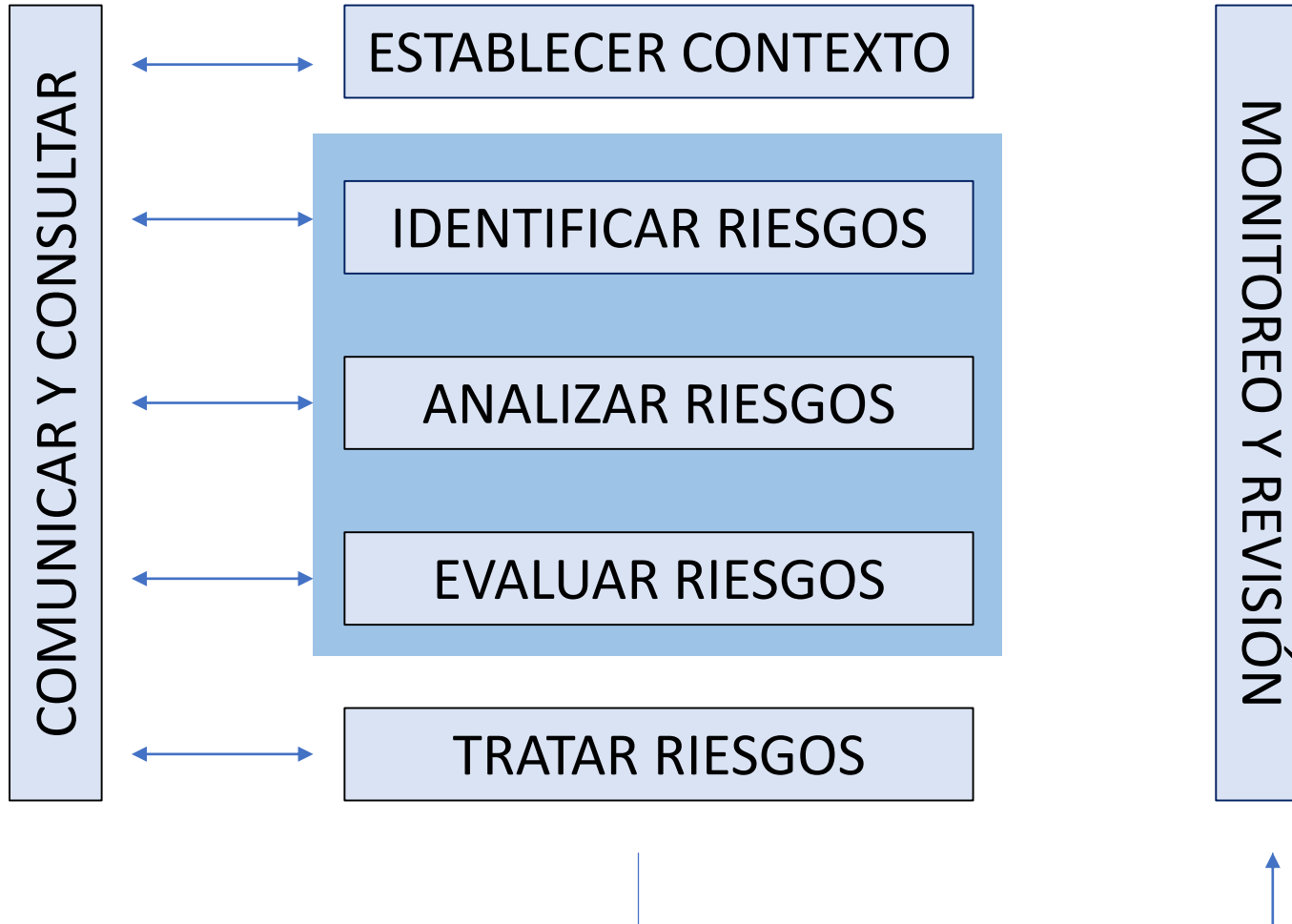
VENTAJAS:

- Posibilidad de cubrir razonablemente todos los aspectos a través de los cuales podría materializarse el riesgo
- Visualización detallada de los aspectos que requieren atención inmediata
- Generar como salida un Plan de Acción enfocado específicamente en los aspectos que requieren mayor control

CUMPLE CON LOS ESTÁNDARES REGULATORIOS

PROTEGE EFICAZMENTE AL OFICIAL DE CUMPLIMIENTO Y A LA ENTIDAD

MODELO AUSTRALIANO



- ETAPAS CRÍTICAS:**
- Identificación
 - Análisis
 - Evaluación

TÉCNICAS A UTILIZAR

- Cualitativas
- Semi-cuantitativas

Se parte de escalas descriptivas de valoración subjetiva, que se relacionan con escalas numéricas. Si bien estas técnicas se apoyan en un aspecto subjetivo, permiten una evaluación con mayor grado de detalle que las técnicas puramente cualitativas, siempre que los criterios de evaluación sean definidos con la mayor precisión posible.

UMBRAL DE RIESGO/TOLERANCIA AL RIESGO

Diferenciación con **APETITO DE RIESGO**



**RIESGOS
FINANCIEROS**



Nivel de riesgo que estoy dispuesto a asumir desde una perspectiva de estrategia de negocio vinculándolo a determinado nivel de retorno esperado

RIESGO LAFT

No es posible evaluarlo desde una perspectiva de negocio vinculándolo al nivel de retorno esperado.

Por lo tanto, más que a “apetito de riesgo”, en el caso del riesgo LAFT deberíamos referirnos a **“tolerancia de riesgo”**



Se debe entender como los rangos por encima de los cuales es necesario encaminar medidas adicionales de mitigación.

Posibles estrategias frente a los riesgos:

EVITARLOS

Eliminación del riesgo para evitar su impacto

TRANSFERIRLOS

Contratación de seguros, op. Sindicadas, etc.

Posibles estrategias frente a los riesgos:

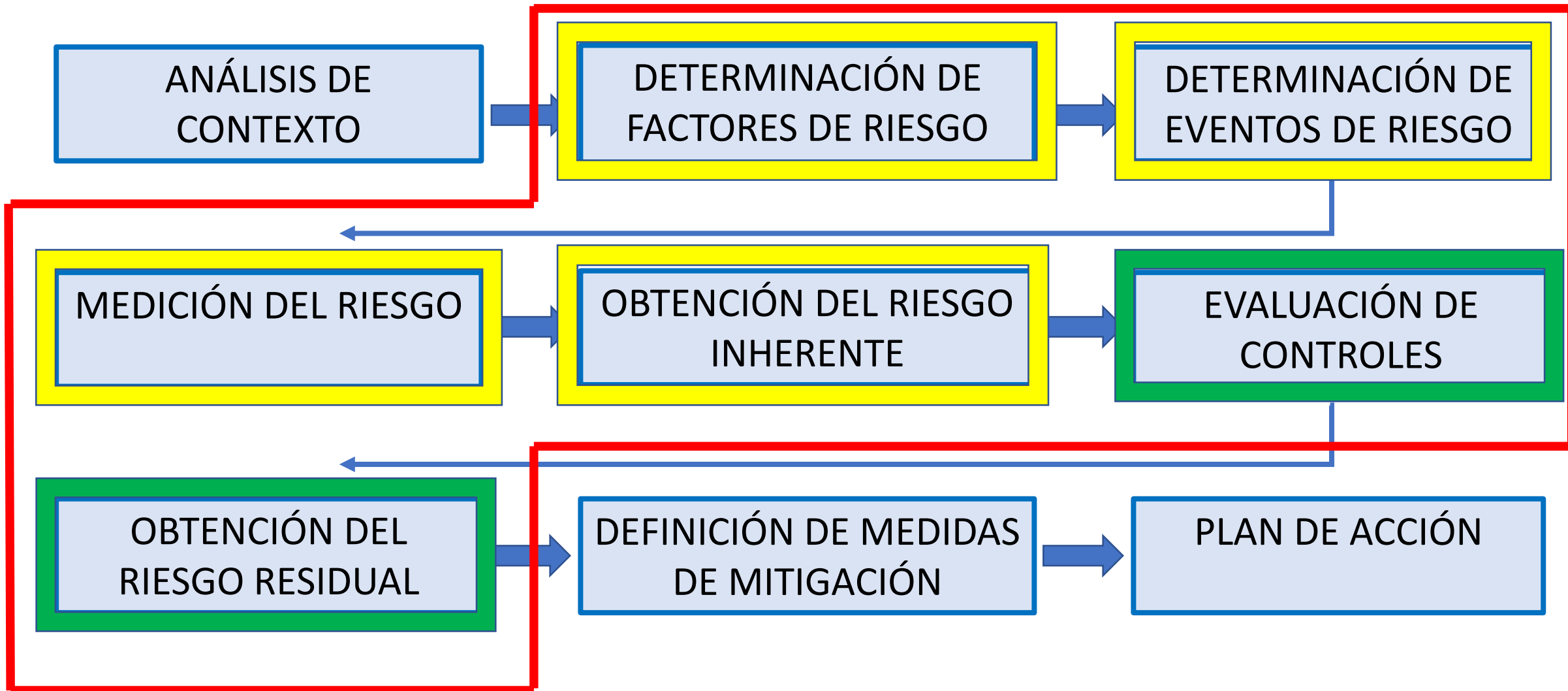
ASUMIRLOS

Estrategia a adoptar cuando el daño potencial resulta cuantificable en términos objetivos. Permite la adopción de planes de contingencia y establecimiento de provisiones.

MITIGARLOS

Establecer procedimientos de control tanto preventivos como detectivos para la adecuada mitigación del riesgo (razonabilidad)

PASOS DE LA EVALUACIÓN DE RIESGO



ANÁLISIS DE CONTEXTO

- INTERNO

Operativo

No Operativo

- EXTERNO

Posibles Eventos de Riesgo
adquieren diferente significación
dependiendo del contexto en
que se presenten

CONTEXTO INTERNO OPERATIVO

Para su evaluación deberíamos considerar diversos aspectos. Por ejemplo:

- TARGET
- CANTIDAD DE CLIENTES
- CANTIDAD Y % DE CLIENTES DE ALTO RIESGO
- CANTIDAD Y % DE CLIENTES NO RESIDENTES
- VOLÚMENES DE EFECTIVO MAEJADO CON RELACIÓN A LA OPERATIVA TOTAL
- SINGIFICACIÓN DE LA OPERATIVA DE TRANSFERENCIAS CON EL EXTERIOR
- INCIDENCIA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS EN OPERATIVA TOTAL SEGÚN NIVEL DE RIESGO

CONTEXTO INTERNO NO OPERATIVO

Mi capacidad institucional de respuesta al riesgo va a depender de aspectos organizacionales no operativos, como por ejemplo:

- NIVEL DE DESARROLLO DE GOBIERNO CORPORATIVO
- ESTRUCTURA DE CUMPLIMIENTO
- CULTURA DE CUMPLIMIENTO
- NIVEL DE CAPACITACION DEL PERSONAL
- ROTACION DE FUNCIONARIOS

CONTEXTO EXTERNO

- ¿QUÉ CARACTERÍSTICAS TIENE EL ESCENARIO DE RIESGO EN EL QUE OPERAMOS?

- ¿QUÉ AMENAZAS DEBEMOS ENFRENTAR?

CONTEXTO EXTERNO

Para la evaluación del contexto externo debemos considerar aspectos tales como:

- NIVEL DE CRIMINALIDAD
- ÍNDICES DE PERCEPCIÓN DE CORRUPCIÓN
- MAPA NACIONAL DE RIESGO
- ¿QUÉ ESTÁ PASANDO CON MIS PARES?

En la medida que varía el contexto, varía la significación de los potenciales eventos de riesgo y el peso relativo a asignar a los factores de riesgo

DEFINICIÓN DE FACTORES DE RIESGO

FACTORES = FUENTES DE RIESGO

Factores de riesgo
comunes a todas
las entidades:

- CLIENTES

- PRODUCTOS Y
SERVICIOS

- JURISDICCIONES

- CANALES

IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS DE RIESGO

- **CONCEPTO:**

Acciones específicas o hechos potenciales a través de los cuales puede materializarse el riesgo

Es necesario detectar todos los posibles potenciales **EVENTOS DE RIESGO** para cada **FACTOR DE RIESGO**

FUENTES MÚLTIPLES

NECESIDAD DE CUBRIR LA MÁS AMPLIA GAMA DE EVENTOS POTENCIALES

IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS DE RIESGO

FUENTES MULTIPLES



- Opinión de Expertos
- Tipologías publicadas
- Histórico de eventos
- Tormenta de ideas
- Actividades de taller



NECESIDAD DE CUBRIR LA MÁS
AMPLIA GAMA DE EVENTOS
POTENCIALES

EVENTOS DE RIESGO FACTOR CLIENTES

Ejemplos:

- Vinculación de clientes con información falsa o insuficiente
- Vinculación de clientes incluidos en listas ONU/OFAC
- Vinculación de clientes que actúen como testaferros
- Vinculación de empresas fachada
- Que ingresen en cuenta fondos sin justificación de origen

EVENTOS DE RIESGO FACTOR PRODUCTOS

Ejemplos:

- Constitución de CDT a favor de persona/s incluidas en listas
- Que se utilice las parjetas prepagas para movilizar a nivel internacional fondos de origen ilícito
- Que ingresen fondos del exterior sin la debida justificación.
- Que se utilicen operaciones de comercio exterior para mover fondos de origen ilícito
- Constitución de financiamiento para su cancelación con fondos de origen ilícito

**NO SOPORTO VER
LA CASA SUCIA.
AHORA MISMO ME
LEVANTO Y APAGO
LA LUZ**

Determinación de riesgo inherente

- Nivel de riesgo al que está expuesta la entidad en términos absolutos, en ausencia de controles o cualquier acción de mitigación.
- Se mide en términos de probabilidad e impacto.

Para cada Evento de Riesgo

**Probabilidad de
ocurrencia del
Evento de Riesgo**

**Impacto que
ocasionaría el
Evento de Riesgo
en caso de ocurrir**

Determinación de **riesgo inherente**

El indicador de Riesgo Inherente para cada potencial evento de riesgo se obtiene mediante el promedio aritmético de probabilidad e impacto

ASPECTOS CLAVE

```
graph TD; A[ASPECTOS CLAVE] --> B[Adecuada valuación de la probabilidad de ocurrencia e impacto en caso de ocurrir]; A --> C[Considerar adecuadamente la información proveniente del análisis de contexto];
```

Adecuada valuación de la probabilidad de ocurrencia e impacto en caso de ocurrir

Considerar adecuadamente la información proveniente del análisis de contexto

HASTA AQUÍ:

- Hemos identificado las fuentes de Riesgo inherentes a nuestro negocio
- Para cada fuente de riesgo, hemos identificado todas las posibles acciones o potenciales eventos de riesgo a través del los cuales se podría materializar el riesgo
- Hemos definido la probabilidad de ocurrencia y el impacto que ocasionaría en caso de ocurrir, para cada una de estas acciones o potenciales eventos de riesgo
- Hemos calculado el Riesgo Inherente (intrínseco de la naturaleza de nuestro negocio) para cada potencial evento de riesgo

Consecuentemente, hemos definido el **Perfil de Riesgo de nuestra Entidad**

TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS

A partir del Riesgo Inherente, corresponde evaluar la potencia de los controles existentes y en que medida los mismos actúan sobre los distintos eventos de riesgo

EVALUACIÓN DE CONTROLES

Efecto mitigador sobre:

- PROBABILIDAD
- IMPACTO
- AMBOS

TIPOS DE CONTROLES



INVENTARIO DE CONTROLES

Tipo de Control	Características del Control
Control Preventivo	Efecto proactivo. Al actuar sobre la causa del riesgo reduce su probabilidad de ocurrencia.
Control Detectivo	Efecto reactivo. Permiten identificar los eventos de riesgo luego de su materialización, tomando las acciones correspondientes.
Control Automático	Se ejecuta de manera automática al estar incorporado en los sistemas o constituir aplicativos. Mayor efectividad. Menor incidencia de riesgo operativo
Control Manual	Es ejecutado manualmente. Mayor incidencia de riesgo operativo. Efectividad relativa.

EVALUACIÓN DE CONTROLES

TIPO DE CONTROL

POTENCIA DEL CONTROL

EFFECTIVIDAD DEL CONTROL

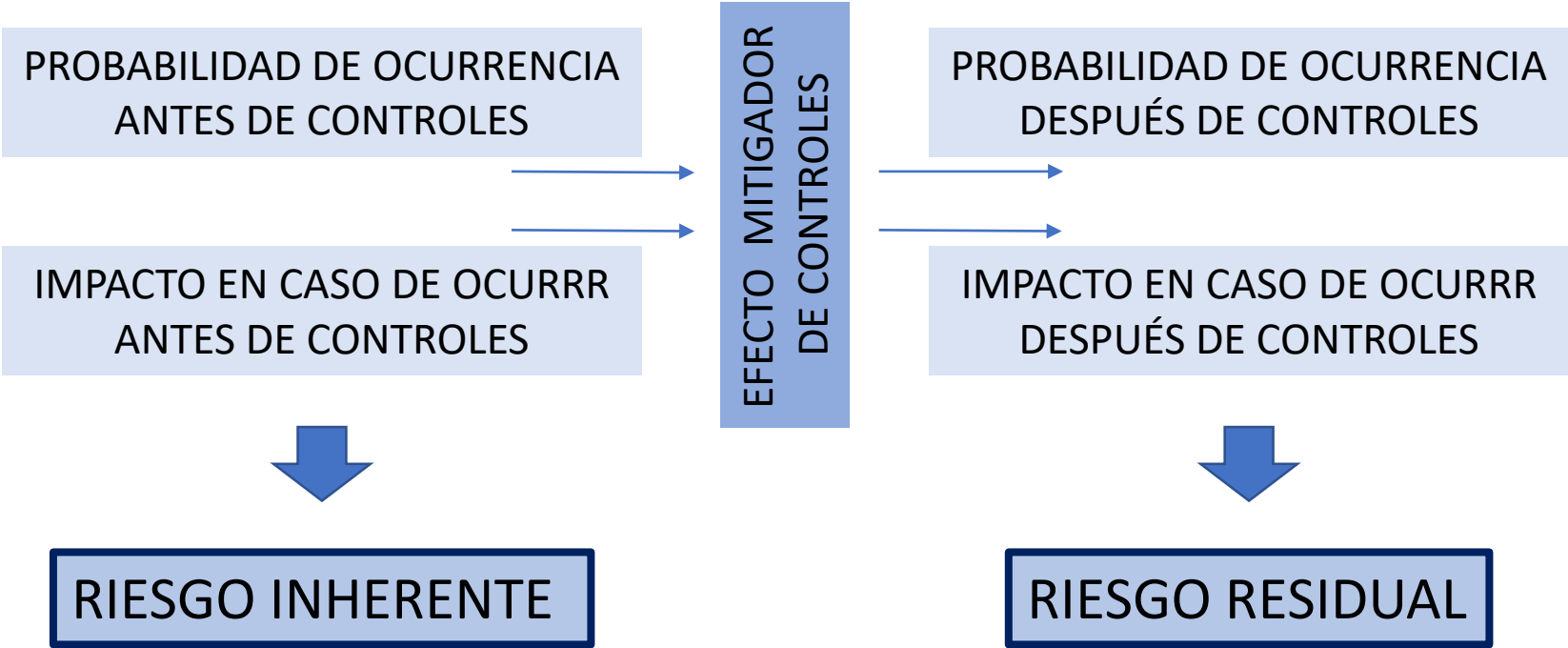


- Está bien diseñado?
- Está bien implementado?
- Está bien ejecutado?
- Es efectivo?
- Riesgo operativo?

Determinación de **riesgo residual**

- El riesgo residual es el nivel de riesgo que persiste después del efecto mitigador ejercido por los controles existentes sobre el nivel de riesgo inherente.
- A partir de la evaluación de la fuerza con que los distintos controles actúan sobre los eventos de riesgo, obtendremos nuevos indicadores de probabilidad e impacto después de controles.
- El riesgo residual para cada evento de riesgo, surgirá del promedio aritmético de probabilidad e impacto después de controles.

EFFECTO MITIGADOR DE LOS CONTROLES



DETERMINACIÓN DE RIESGO RESIDUAL

Factor de Riesgo: CLIENT

F – Se establece el perfil del cliente en base a su declaración en el momento del Alta
 N – Control manual de alertas automáticas por depósitos que exceden el perfil

n el
 de
 n
 c.

Eventos de Riesgo	Probab A.C.	Impact A.C.	Riesgo Inherente	Controles			Riesgo Residual
Operar con cliente incluido en listas	4	4	4	A, C, F	1	3	2
Operar con empresa fachada	3	4	3,5	D, M, P	2	4	3
Cliente ingresa fondos sin justificación de origen	4	4	4	F, N,	3	4	3,5

Datos a partir del **Riesgo Residual**

- Eventos de riesgo con controles suficientes
- Eventos de riesgo con riesgo residual que excede el umbral de aceptabilidad pero dentro del margen de tolerancia
- Eventos de riesgo con riesgo residual que excede el margen de tolerancia
- Eventos de riesgo con controles excesivos o duplicados



POSIBILIDAD DE CONSOLIDACIÓN

Nivel de Riesgo agregado por factor de riesgo

- De la misma manera que resulta necesario medir tanto el nivel de riesgo inherente como residual respecto a cada evento de riesgo a los efectos de su mapeo y encaminamiento de las acciones de mitigación, también es necesario considerar y determinar el nivel de riesgo agregado respecto a cada uno de los factores de riesgo.
- Para ello utilizaremos una técnica de promedio ponderado, de manera de atribuir mayor significación en la evaluación agregada, a los eventos de riesgo que presentan índices de riesgo residual más alto.

Riesgo consolidado a nivel institucional

Una vez obtenidos los niveles de riesgo inherente y residual agregados para cada factor de riesgo, podemos obtener el nivel de riesgo consolidado a nivel institucional.

NO TODOS LOS FACTORES DE RIESGO TIENEN ELMISMO PESO

NECESIDAD DE PONDERACIÓN:

- Requiere valoración subjetiva
- Indispensable opinión de expertos

PESO A ASIGNAR A CADA FACTOR DEPENDERÁ DE LA REALIDAD PARTICULAR DE CADA ENTIDAD.

Riesgo consolidado a nivel institucional

Como resultado de la consolidación a nivel Institucional, se debe llegar a un cuadro como el siguiente:

Factor de Riesgo (FR)	Ponderación (Peso)	Puntaje Agregado de Riesgo Inherente	Puntaje Agregado de Riesgo Inherente Ponderado	Puntaje Agregado de Riesgo Residual	Puntaje Agregado de Riesgo Residual Ponderado
Cliente					
Producto					
Zonas Geográficas					
Canales					
CONSOLIDADO INSTITUCIONAL					

Riesgo consolidado a nivel institucional

Como resultado de la consolidación a nivel Institucional, se debe llegar a un cuadro como el siguiente:

Factor de Riesgo (FR)	Ponderación (Peso)	Puntaje Agregado de Riesgo Inherente	Puntaje Agregado de Riesgo Inherente Ponderado	Puntaje Agregado de Riesgo Residual	Puntaje Agregado de Riesgo Residual Ponderado
Cliente					
Producto					
Zonas Geográficas					
Canales					
CONSOLIDADO INSTITUCIONAL					

A esta altura de la evaluación contaremos con un mapa mostrando:

Dónde están los mayores riesgos que enfrenta la Entidad

De qué manera los está mitigando

Cuales son los riesgos que aun requieren medidas adicionales para su mitigación a los efectos de encuadrarlos en el nivel de riesgo aceptable



DIVERSAS POSIBILIDADES DE DESAGREGACIÓN / CONSOLIDACIÓN

PLAN DE ACCIÓN EN TRES NIVELES

- RIESGO RESIDUAL EN EVENTO DE RIESGO EXCEDE NIVEL ACEPTABLE

- RIESGO RESIDUAL AGREGADO EN FACTOR DE RIESGO EXCEDE NIVEL ACEPTABLE

- RIESGO CONSOLIDADO A NIVEL ENTIDAD EXCEDE NIVEL ACEPTABLE

ACCIONES DE MITIGACIÓN

NECESIDAD DE CONSIDERAR EL ELENCO DE ACCIONES POSIBLES

- Efecto de la acción sobre el riesgo a mitigar
- Relación costo/beneficio
- Factibilidad de la acción
- Eventuales impactos colaterales
- Posibilidad de que la acción no resulte suficiente

DECIDIR LAS ACCIONES MÁS ADECUADAS

FORMULACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

CARACTERÍSTICAS

- Conjuntamente con áreas involucradas
- Información relevante
- Riesgo vinculado a la acción de mitigación
- Descripción de la acción de mitigación
- Recursos necesarios
- Plazo para la implementación en producción
- Responsable



SEGUIMIENTO

RESPONSABLE POR LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN

Seguimiento permanente verificando cumplimiento dentro del plazo previsto e informando eventuales desvíos.

RESPONSABLE POR LA EVALUACIÓN DE RIESGO

Seguimiento de avance de todas las acciones del plan, evaluando y solucionando causas en caso de desvíos. Reporte a órganos superiores.

ÓRGANO SUPERIOR (Comité de Riesgo, Comité de Cumplimiento, Junta Directiva, etc.)

Toma conocimiento y dispone eventuales acciones propias de su competencia: reformulación, reasignación de recursos, etc.)

Motivos posibles de incumplimiento de plan de acción

El Plan elaborado resultó irreal y alejado de las posibilidades de la Institución.

No se asignó los recursos necesarios para su ejecución.

No se encaró con los niveles de compromiso y dedicación necesarios.

Instancias de Revisión

- Trimestralmente revisión del análisis de contexto externo e interno.
- En cualquier momento que irrumpen hechos relevantes que puedan hacernos suponer un cambio en el escenario de riesgo
- En cualquier caso, anualmente revisión completa de la Matriz de Riesgo

Gracias por su atención!!

andres@carriquiryconsultores.com

+598 99 660897