

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS DE PANAMÁ  
DIRECCIÓN DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE OPERACIONES ILÍCITAS  
GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN RIESGOS  
SECTOR: BANCARIO.                      VERSIÓN 1                      OCTUBRE 2019

La presente guía fue diseñada con la finalidad de contar con una referencia (no vinculante) para la implementación eficaz de la metodología del enfoque basado en riesgos en materia de prevención de blanqueo de capitales, financiamiento al terrorismo y financiamiento a la proliferación de armas de destrucción masiva en la República de Panamá (en adelante PBC/FT/FPADM), del sector BANCARIO.

La implementación del modelo del Enfoque Basado en Riesgos (en adelante EBR) por el Sujeto Obligado (en adelante SO) deberá desarrollarse bajo el análisis, implementación y autorización del Comité de Cumplimiento (en adelante CC) siempre a propuesta del Oficial de Cumplimiento (en adelante OC) o de las personas que sean designadas por el propio CC, por lo tanto, todo el mecanismo de desarrollo e implementación deberá realizarse de manera conjunta dentro del SO.

Para el desarrollo de la implementación del EBR en materia de PBC/FT/FPADM en el SO, deberían de considerarse al menos los siguientes elementos del modelo, ver figura 1.

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS DE PANAMÁ  
DIRECCIÓN DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE OPERACIONES ILÍCITAS  
GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN RIESGOS  
SECTOR: BANCARIO. VERSIÓN 1 OCTUBRE 2019

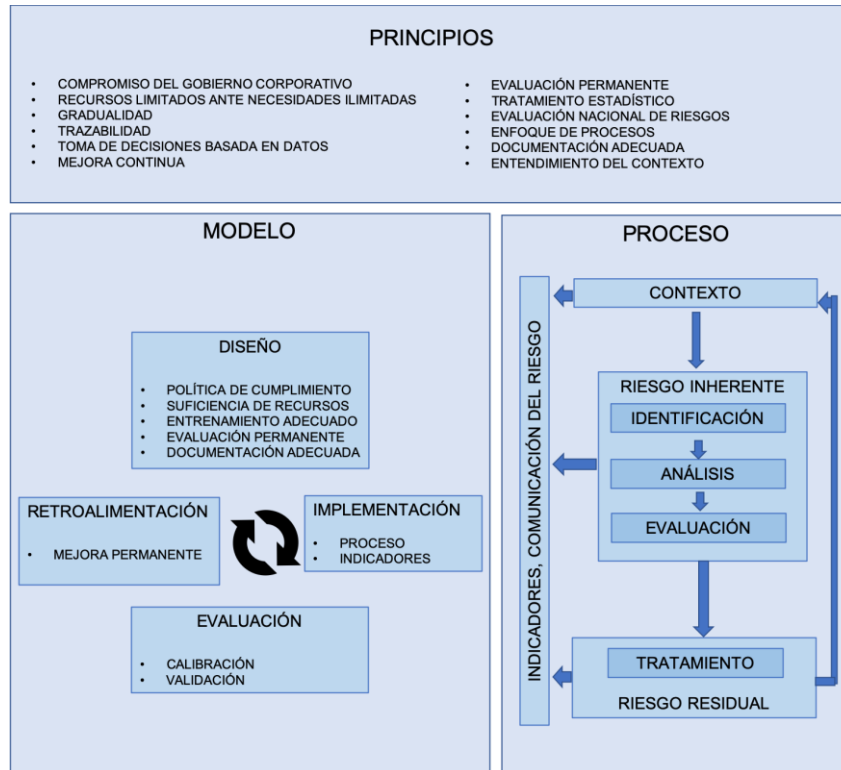
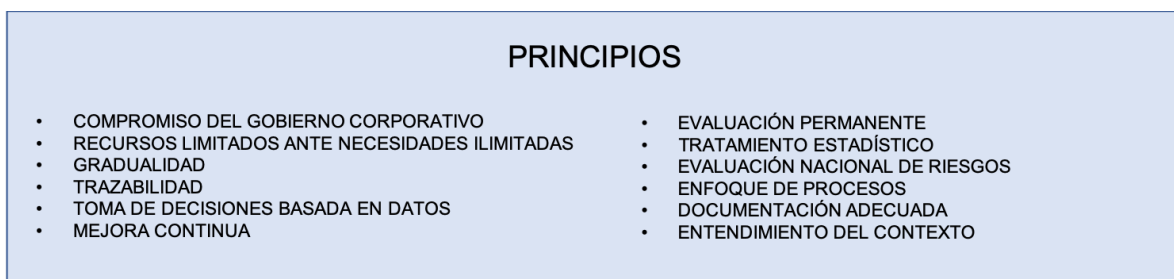


Figura 1

## PRINCIPIOS DEL EBR EN MATERIA DE PBC/FT/FPADM.



Para entender mejor el EBR en materia de PBC/FT/FPADM, empezaremos por definir de manera general el RIESGO DE BLANQUEO DE CAPITAL, FINANCIAMIENTO AL TERRORISMO

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS DE PANAMÁ  
DIRECCIÓN DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE OPERACIONES ILÍCITAS  
GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN RIESGOS  
SECTOR: BANCARIO.                      VERSIÓN 1                      OCTUBRE 2019

Y FINANCIAMIENTO A LA PROLIFERACIÓN DE ARMAS DE DESTRUCCIÓN MASIVA (en adelante RBC o RIESGO DE BLANQUEO DE CAPITALS); es el RIESGO DE BLANQUEO DE CAPITALS la posibilidad inicialmente y como segundo término la probabilidad de que un grupo delictivo use al SO para realizar procesos activos o pasivos con la intención de cometer ilícitos o para ocultar, disfrazar o esconder la fuente del ingreso o bien el uso del mismo para actividades delictivas contempladas en la legislación de la República de Panamá como delitos precedentes de blanqueo de capitales , financiamiento al terrorismo y financiamiento a la proliferación de armas de destrucción masiva.

También se define al RIESGO DE BLANQUEO DE CAPITALS como la posibilidad de pérdida o daño que puede sufrir un SO por su exposición o propensión a ser utilizada directamente o a través de sus operaciones como instrumento para el blanqueo de capitales y/o canalización de recursos hacia la realización de actividades terroristas, o cuando se pretenda el ocultamiento de activos provenientes o destinados para dichas actividades.

El RIESGO DE BLANQUEO DE CAPITALS se materializa en los SO mediante diversos riesgos asociados como lo son: el riesgo operativo, el riesgo reputacional, el riesgo legal, etc. Motivo por el cual, su tratamiento y procesamiento es responsabilidad de toda la organización, motivo por el cual se presentan los PRINCIPIOS a los cuales los SO deberían considerar al momento de su diseño, evaluación e implementación.

COMPROMISO DEL GOBIERNO CORPORATIVO: la alta dirección y el gobierno corporativo deberían establecer de manera clara y objetiva, su apoyo incondicional al cumplimiento y entendimiento de los riesgos asociados al RIESGO DE BLANQUEO DE CAPITALS, mediante la implementación de las medidas eficaces que bajo el ámbito de su competencia se deban realizar para garantizar el eficaz funcionamiento del Modelo de Gestión de Riesgos y al Proceso de Gestión de Riesgos, todas las acciones y medidas deberían ser documentadas para demostrar su compromiso de manera permanente ante cualquier solicitud de la SUPERINTENDENCIA DE BANCOS DE PANAMÁ (en adelante SBP) o bien por autoridad competente en la materia.

RECURSOS LIMITADOS ANTE NECESIDADES ILIMITADAS, Es el tema de la gestión y atención de diversos requerimientos y necesidades de tratamiento de los riesgos, lo que exige, que se identifique de manera eficaz el nivel de riesgo al cual se esta expuesto el SO o bien el RIESGO DE BLANQUEO DE CAPITALS que representa un cliente o un segmento de clientes al SO, es precisamente la eficaz asignación del nivel de riesgo del SO o de los clientes lo que permite

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS DE PANAMÁ  
DIRECCIÓN DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE OPERACIONES ILÍCITAS  
GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN RIESGOS  
SECTOR: BANCARIO. VERSIÓN 1 OCTUBRE 2019

demostrar la eficacia del principio de RECURSOS LIMITADOS ANTE NECESIDADES ILIMITADAS, por lo tanto, el GOBIERNO CORPORATIVO debería demostrar que mantiene validada la metodología y calibradas las herramientas para la asignación eficaz del nivel de riesgo, tanto de los clientes como del SO, el tratamiento estadístico y el resultado permanente de la evaluación deben ser del conocimiento del CC y presentadas por el OC.

GRADUALIDAD, La gradualidad se basa en la siguiente oración, A MAYOR RIESGO MAYOR DEBIDA DILIGENCIA, por lo tanto, A MENOR RIESGO MEJOR DEBIDA DILIGENCIA, esta aseveración se fundamenta en la gradualidad del RIESGO DE BLANQUEO DE CAPITALES que representa para el SO la vinculación comercial con un cliente o potencial cliente, por lo tanto, no se puede hablar de eficacia, cuando el modelo de asignación de riesgos no es eficaz, el SO debería establecer de manera adecuada, previa autorización del CC a propuesta del OC, un modelo de asignación del nivel de riesgo de los clientes y del SO basándose en modelos estadísticos y bajo un comportamiento estadístico esperado.

TRAZABILIDAD, el seguimiento permanente y puntual de las operaciones, información, datos, transacciones, canales, productos, actividades y demás información relevante de un cliente o prospecto a clientes es esencial dentro del EBR, por lo tanto, el SO debería dar seguimiento a todos los datos, operaciones, movimientos y demás información que realice un cliente, siempre de manera integral, no importando el contrato, servicio, control interno, o modelo de seguimiento que lleve a cabo la entidad para fines de control o contables, la TRAZABILIDAD de operaciones siempre debería ser por CLIENTE, cualquier otra práctica por el SO no sería eficaz para los fines de un adecuado EBR.

TOMA DE DECISIONES BASADA EN DATOS, la evidencia es el fundamento de la certidumbre y adecuada consideración del riesgo, el SO debería considerar como mejor práctica, documentar de manera permanente las decisiones que se toman dentro del SO, ya sea por decisiones del CC o bien por atribuciones legales del OC, la eficacia del modelo, se basa en demostrar al SBP o bien a la autoridad competente, el motivo por el cual se asignó un nivel de riesgo a un cliente, las consideraciones que consideró el OC para reportar o no una operación previa autorización del CC, o bien, que el SO cuente con una narrativa clara del por que tomó una decisión en lugar de otra, o bien, por que hizo o dejó de hacer algo en determinado momento, siempre bajo la premisa “SI NO HAY EVIDENCIA, NO SUCEDIÓ”.

MEJORA CONTÍNUA, la autoevaluación o la mejora de los modelos de evaluación de riesgos es un compromiso esencial del GOBIERNO CORPORATIVO en materia de PBC/FT/FPADM, el entorno es cambiante y los modelos son estacionales, motivo por el cual, el SO debería

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS DE PANAMÁ  
DIRECCIÓN DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE OPERACIONES ILÍCITAS  
GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN RIESGOS  
SECTOR: BANCARIO.                      VERSIÓN 1                      OCTUBRE 2019

mantener evidencia documental de las revisiones y mejoras al modelo de EBR durante al menos 5 años, esta evidencia, deberá incluir el tratamiento estadístico y los resultados de su aplicación.

EVALUACIÓN PERMANENTE, los riesgos y el contexto del SO son dinámicos, el SO debería ajustar sus herramientas de evaluación de riesgos tanto de la ENTIDAD como de los clientes al menos una vez cada seis meses, o bien, cuando se incorpore una nueva sucursal, un nuevo producto, un nuevo canal o bien el comportamiento transaccional de los clientes cambie sustancialmente, y como resultado del mismo, ya no se cuente con un comportamiento estadístico esperado de los clientes, esto es, que no sirva la herramienta de evaluación de los clientes para identificar de manera eficaz a los que representen un nivel de riesgo alto, de aquellos que representan un nivel de riesgo bajo de manera eficaz, el SO debería contar con un modelo de pruebas, para llevar a cabo la calibración eficaz de la herramienta de evaluación de riesgos de los clientes, y debería contar con evidencia de las pruebas que lleve a cabo para demostrar su eficacia.

TRATAMIENTO ESTADÍSTICO, los clientes de un SO son una población, desde el punto de vista estadístico, el SO debería establecer modelos eficaces para segmentar a los mismos en función de sus características, como por ejemplo, actividad, nivel de transaccionalidad, país de nacimiento, productos que opera, o bien, cualquier otra característica o conjunto de características que permitan diferenciar de manera clara y eficaz a los diversos grupos dentro de los niveles de riesgo que el SO haya establecido para su clasificación, este tratamiento estadístico deberá ser definido por el CC a propuesta del OC, y el mismo deberá ser consistente al menos por cada ejercicio anual, esto para poder realizar comparativos válidos en entre los diferentes meses del año, o bien, bajo criterios comparables durante el ejercicio anual.

El tratamiento estadístico debería permitir al SO, demostrar que existe movilidad dentro de los clientes en el nivel de riesgo asignado, y que, siempre se cumple con la segmentación adecuada de los clientes, se recomienda que al menos consideren los siguientes modelos estadísticos dentro del EBR del SO:

1. CORRELACIÓN ESTADÍSTICA, entre el nivel de riesgo asignado por el SO al cliente y la transaccionalidad realizada por el cliente, entendiendo como transaccionalidad, la entrada y salida real de recursos del cliente hacia o desde el SO sin considerar las operaciones intercuentas o bien operaciones de cuentas eje, ver figura 2.

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS DE PANAMÁ  
DIRECCIÓN DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE OPERACIONES ILÍCITAS  
GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN RIESGOS  
SECTOR: BANCARIO. VERSIÓN 1 OCTUBRE 2019

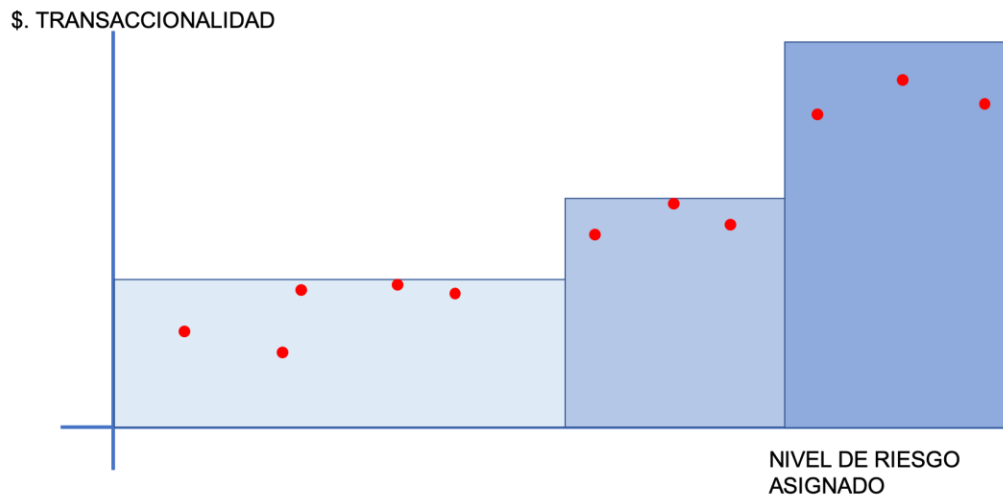


Figura 2

2. LEY DE PARETO y/o TABLA DE DISTRIBUCIÓN NORMAL, el SO debería demostrar que su herramienta de asignación de nivel de riesgo del cliente es eficaz mediante una demostración estadística, en la cual, el SO debería contar con el nivel de riesgo alto, medio y bajo según aplique. El SO debería demostrar que el tamaño de su población cuenta con un comportamiento estadístico esperado y que cuenta con la documentación pertinente para demostrar estadísticamente que puede identificar de manera eficaz aquellos que representan mayor riesgo de los que representan menor riesgo, dicho de otra forma, del 100% de los clientes actuales, la herramienta deberá diferenciar los que representen mayor riesgo a los que de acuerdo a la CORRELACIÓN ESTADÍSTICA descrita en el punto anterior se le asignó el nivel de riesgo alto, de aquellos que representen menor riesgo a quienes se les asignará el nivel de riesgo bajo, ver cuadro 1.

<i>Modelo estadístico</i>	<b>Nivel de riesgo</b>	<b>Porcentaje de la población incluido</b>
<i>PARETO</i>	ALTO (clientes con la calificación más alta de riesgo)	4%
	MEDIO (clientes con la calificación media de riesgo)	16%
	BAJO (clientes con la calificación baja de riesgo)	80%

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS DE PANAMÁ  
DIRECCIÓN DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE OPERACIONES ILÍCITAS  
GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN RIESGOS  
SECTOR: BANCARIO. VERSIÓN 1 OCTUBRE 2019

*TABLA DE DISTRIBUCIÓN  
NORMAL*

ALTO (más de 2 desviaciones estándar)	2.28%
MEDIO (población entre 1 y 2 desviaciones estándar)	13.59%
BAJO (menos de 1 desviación estándar)	84.13%

Cuadro 1

El SO debería demostrar que la aplicación de la herramienta de asignación del nivel de riesgo de los clientes se comporta y valida de conformidad con una técnica estadística. La matriz de riesgo es realmente una herramienta para evaluar una población, el SO podría utilizar el modelo de Z o tabla de distribución normal, Pareto o bien otro modelo que sirva para calibrar instrumentos de medición o evaluación, dependiendo del tamaño de la población, los factores, ponderadores y demás variables integradas, por consistencia, se podrá cambiar de modelo solamente cuando al mismo tiempo se este validando la metodología.

EVALUACIÓN NACIONAL DE RIESGOS, Panamá realiza de manera periódica una Evaluación Nacional de Riesgos (en adelante ENR), mediante el cual, da a conocer a los SO aquellas áreas en las cuales se encuentran las vulnerabilidades que como país presenta a una fecha determinada, el SO debería demostrar de manera eficaz que ha considerado en el diseño de sus herramientas de evaluación de riesgos los criterios y resultados de la propia ENR, bajo ninguna circunstancia, el nivel de riesgo que el SO designe a una variable o criterio puede ser menor del que a nivel país la ENR ha asignado al evento o indicador, debería ser el CC el responsable de verificar que se tiene congruencia entre los niveles de riesgo asignados en la ENR con los niveles de riesgo asignados dentro del SO, dichas evaluaciones y verificaciones deberían quedar asentadas en las actas del CC.

ENFOQUE DE PROCESOS, el SO debería documentar todos sus procesos para dar certidumbre a la operación, entendiendo que existen información que se genera en el área de operación o comercial, y que el área de cumplimiento solamente es el usuario, por ejemplo; si la información capturada en la base de datos está incompleta o no es real, no se puede hablar de un modelo eficaz de asignación del nivel de riesgo del cliente debido a que la fuente de información incorporada a la herramienta no es completa, falsa, datos visiblemente erróneos o carece de validez temporal.

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS DE PANAMÁ  
DIRECCIÓN DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE OPERACIONES ILÍCITAS  
GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN RIESGOS  
SECTOR: BANCARIO. VERSIÓN 1 OCTUBRE 2019

La eficacia de la asignación del nivel de riesgo del cliente depende directamente de la calidad de la data, por lo tanto, el SO debería establecer claramente las responsabilidades y compromiso del GOBIERNO CORPORATIVO para dotar de información válida al ÁREA DE CUMPLIMIENTO (en adelante AC) para la asignación eficaz del nivel de riesgo de sus clientes o usuarios. El SO debería documentar y comprender claramente el impacto en el modelo de cumplimiento de los procesos que generan información y el uso eficaz de la misma, ver figura 3.



Figura 3

DOCUMENTACIÓN ADECUADA, el SO debería documentar sus procesos para demostrar la eficacia de su modelo, la documentación del área de cumplimiento puede ser desarrollada en diferentes áreas o departamentos del SO, por lo tanto, el OC debería contar con una relación de los documentos, procesos, procedimientos, modelos, archivos, y demás evidencias que permitan identificar claramente cómo cada uno de ellos, son utilizados para el cumplimiento normativo del SO, es válido presentar documentos digitales, documentos, imágenes u otras evidencias, siempre y cuando, se encuentren a disposición de la SBP para evaluar su eficacia y pertinencia en el cumplimiento de las normas aplicables en la materia.

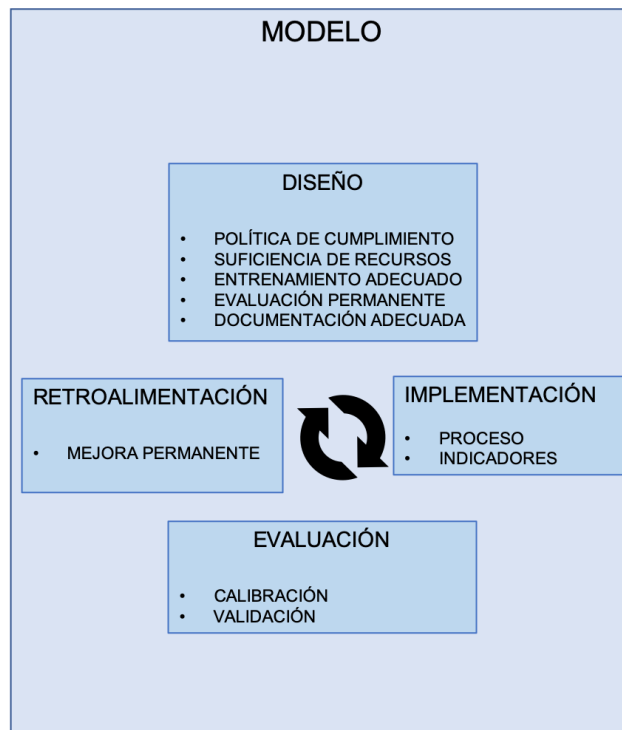
ENTENDIMIENTO DEL CONTEXTO, el SO debería documentar el motivo por el cual, designa un mayor nivel de riesgo a un determinado criterio, factor o indicador de riesgo, si determina incluir algún criterio por sus características especiales, o bien, eliminar uno que no considera importante por algún motivo, deberá documentarlo plenamente, entendiendo que el documento debe ser auto descriptivo y que deberá estar a disposición de la SBP para que pueda realizar de manera eficaz y puntual su supervisión extra situ como in situ. El documento de ENTENDIMIENTO DEL CONTEXTO deberá ser el soporte y explicación metodológica del MODELO del EBR y del PROCESO del EBR, por lo tanto, su redacción es responsabilidad del OC



SUPERINTENDENCIA DE BANCOS DE PANAMÁ  
DIRECCIÓN DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE OPERACIONES ILÍCITAS  
GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN RIESGOS  
SECTOR: BANCARIO.                      VERSIÓN 1                      OCTUBRE 2019

bajo la supervisión del CC y deberá existir evidencia de que fue presentado y autorizado por el GOBIERNO CORPORATIVO.

## MODELO DEL EBR PARA LA PBC/FT/FPADM



El MODELO del EBR en materia de PBC/FT/FPADM, tiene 4 etapas, mismas que a continuación se detallan:

### DISEÑO

Dentro del DISEÑO, el SO debería contar con al menos los siguientes elementos documentados para demostrar claramente que cuenta con una metodología para el EBR, en

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS DE PANAMÁ  
DIRECCIÓN DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE OPERACIONES ILÍCITAS  
GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN RIESGOS  
SECTOR: BANCARIO.                      VERSIÓN 1                      OCTUBRE 2019

materia de PBC/FT/FPADM, en todos los casos, el SO debería demostrar que cuenta con cada uno de los siguientes temas desarrollados:

**POLÍTICA DE CUMPLIMIENTO**, el SO debería dar a conocer a todos sus colaboradores de manera eficaz, la POLÍTICA DE CUMPLIMIENTO en materia de PBC/FT/FPADM, la misma debería estar definida en sus documentos internos, expresada claramente y ser evaluada permanentemente para determinar su pertinencia en el objetivo trazado, la POLÍTICA DE CUMPLIMIENTO, forma parte de la metodología y debería ser divulgada internamente, EL GOBIERNO CORPORATIVO debería determinar claramente la misma y declarar el compromiso que tiene para cumplir con la misma de manera expresa, clara y objetiva. El SO debería documentar como mantendrá actualizada la POLÍTICA DE CUMPLIMIENTO y los periodos en los cuales será revisada o los motivos por los cuales podrá actualizarla.

**SUFICIENCIA DE RECURSOS**, el SO debería demostrar mediante el cumplimiento de la POLÍTICA DE CUMPLIMIENTO por el GOBIERNO CORPORATIVO que dota de los recursos pertinentes al AC para desarrollar sus actividades de manera eficaz, el GOBIERNO CORPORATIVO, debería demostrar fehacientemente y de manera directa que proporciona los recursos necesarios y pertinentes para demostrar la eficacia del MODELO, tanto la solicitud de recursos por el OC, el CC y las demás áreas involucradas, deberán quedar documentadas tanto si se autorizan o no, esto para demostrar la eficacia en el diseño de la POLÍTICA DE CUMPLIMIENTO. El SO debería documentar en el diseño del MODELO como garantizará que las necesidades de recursos serán cubiertas, cuales serán atendidas durante el ejercicio y cuales serán postergadas a otros periodos por temas presupuestales.

**ENTRENAMIENTO ADECUADOS**, el SO debería demostrar que su personal de las diferentes áreas con responsabilidad directa sobre el cumplimiento en materia de PBC/FT/FPADM ha sido entrenados de manera eficaz para el desarrollo de sus funciones, el SO debería demostrar de manera documental, que todo su personal involucrado en el AC y en el área de auditoría interna y el área de riesgos al menos, han recibido el entrenamiento necesario para el correcto desempeño de sus labores. En el diseño, el SO debería incluir cómo garantiza que el personal involucrado es el adecuado para el desarrollo de sus funciones y cómo va a mantener esa eficacia ante nuevos retos tecnológicos, nuevas plataformas o bien, ante nuevos entornos operativos a los que el SO o el mercado están expuestos como RIESGOS DE BLANQUEO DE CAPITALES.

**EVALUACIÓN PERMANENTE**, El SO debería demostrar que cuenta con mecanismos de medición o técnicas que le permitan mantener monitoreados los RIESGOS DE BLANQUEO DE

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS DE PANAMÁ  
DIRECCIÓN DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE OPERACIONES ILÍCITAS  
GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN RIESGOS  
SECTOR: BANCARIO.                      VERSIÓN 1                      OCTUBRE 2019

CAPITALES, en todos los casos, el SO debería establecer los indicadores de desempeño de aquellos temas que son directamente responsables de la eficacia, por ejemplo; porcentaje de expedientes de clientes de alto riesgo incompletos, número de clientes con datos incompletos de nacionalidad, tiempo de actualización de expedientes de clientes de alto riesgo, porcentaje de clientes clasificados como grado de riesgo alto, porcentaje de clientes clasificados como grado de riesgo bajo, entre otros. El SO debería establecer claramente que va a medir y cada cuando para mantener un modelo permanente de evaluación que le permita implementar acciones correctivas inmediatas una vez que se detecta que un indicador no se encuentra dentro de los parámetros establecidos como aceptables.

DOCUMENTACIÓN ADECUADA, el SO debería documentar de manera física o de manera digital, por áreas de responsabilidad o por tipo de manual, por nivel jerárquico o bien por puesto, por función o por tipo de usuario, los que considere pertinentes, todos los documentos necesarios para garantizar que las responsabilidades y funciones son desarrolladas de manera eficaz, es importante mencionar que el SO debería contar siempre con una edición impresa con la compilación de todos estos documentos vigentes y el seguimiento a sus diferentes versiones de la documentación que se utilice o se haya utilizado para los fines de cumplimiento en materia de PBC/FT/FPADM, en todos los casos, a este compendio, el SO debería denominarle el MANUAL DE CUMPLIMIENTO (en adelante MC). El SO debería incluir la totalidad de documentos, formatos, escritos y demás referencias necesarias para dar cumplimiento a las obligaciones legales aplicables independientemente de quien las realice, siempre estableciendo claramente el alcance, el objetivo, las normas de referencia, el proceso o uso que se le da al mismo, la fecha de emisión, el número de revisión y la información que el SO considere pertinente para su control.

## IMPLEMENTACIÓN

El SO para llevar a cabo una implementación eficaz del MODELO deberá contar con un PROCESO (ver el punto PROCESO) adecuado y eficaz para dar cumplimiento a la POLÍTICA DE CUMPLIMIENTO del SO, este desarrollo lo realiza el SO bajo los dos puntos siguientes:

PROCESO, El SO deberá desarrollar una metodología de EBR (ver punto PROCESO más adelante descrito) mismo que deberá incluir al menos los siguientes puntos; análisis del CONTEXTO, identificación del RIESGO INHERENTE, mediante la IDENTIFICACIÓN, ANÁLISIS Y

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS DE PANAMÁ  
DIRECCIÓN DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE OPERACIONES ILÍCITAS  
GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN RIESGOS  
SECTOR: BANCARIO.                      VERSIÓN 1                      OCTUBRE 2019

EVALUACIÓN del riesgo, el TRATAMIENTO del riesgo y por consiguiente el cálculo del RIESGO RESIDUAL, los INDICADORES y la EVALUACIÓN DEL RIESGO, por lo tanto, el SO debería establecer claramente en congruencia con su POLÍTICA DE CUMPLIMIENTO y el compromiso del GOBIERNO CORPORATIVO, mecanismos para llevar a cabo un diseño eficaz del PROCESO entendiendo, que es el OC primeramente y después el CC los directamente involucrados en el diseño, pero la aplicación y desarrollo del mismo, es responsabilidad de todo el SO.

INDICADORES, el SO debería establecer indicadores de riesgo, en todos los casos, debería definir claramente cual es el nivel de riesgo al momento de la evaluación, determinar cual es el nivel de riesgo ideal, su riesgo tolerado, sus indicadores de RIESGO INHERENTE y el resultado después de su tratamiento como RIESGO RESIDUAL. El SO debería demostrar que toma medidas razonables para atender primeramente a los RIESGOS INHERENTES de mayor importancia basados en la probabilidad de ocurrencia del evento de riesgo y el impacto económico esperado, siempre se deberá determinar el RIESGO RESIDUAL e identificar la eficacia del modelo, los indicadores pueden ser determinados por escala de LIKERT, en términos absolutos o en indicadores establecidos por el propio SO, es recomendable que exista un mapa de calor de los RIESGOS INHERENTES y uno de RIESGO RESIDUALES para demostrar gráficamente la existencia y mejoras esperadas en exposición a riesgos como resultado del EBR.

## EVALUACIÓN

Para demostrar la eficacia del modelo, el SO debería realizar evaluaciones permanentes al modelo, para ello es importante realizar dos etapas de evaluación:

VALIDACIÓN, el SO debería realizar la validación del MODELO de EBR al menos una vez cada doce meses, es decir, al menos una vez al año, el CC a propuesta del OC, deberá someter a autorización del GOBIERNO CORPORATIVO la autorización para mantener en uso la metodología implementada, o bien, proponer en su caso las mejoras a la misma que permita demostrar de manera más eficiente que el MODELO es adecuado de acuerdo con las características del SO, en todos los casos, el SO deberá contar con evidencia de la revisión realizada a cada uno de ellos, la justificación de los cambios y la demostración cualitativa y cuantitativa de su eficacia, en todos los casos el SO debería establecer que el MODELO de EBR podrá ser ajustado cuando las condiciones operativas así lo requieran.

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS DE PANAMÁ  
DIRECCIÓN DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE OPERACIONES ILÍCITAS  
GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN RIESGOS  
SECTOR: BANCARIO.                      VERSIÓN 1                      OCTUBRE 2019

CALIBRACIÓN, el SO debería establecer un proceso de CALIBRACIÓN de las herramientas para la asignación del nivel de riesgo dentro del SO, ya sea para la evaluación del riesgo del SO así como de la herramienta para la asignación del nivel de riesgo a los clientes, en ambos casos, el SO debería establecer en sus documentos de referencia, el principio de TRATAMIENTO ESTADÍSTICO y el resultado esperado de su aplicación, por lo tanto, el SO debería demostrar que las herramientas que utiliza, son eficaces para separar y evaluar de manera eficaz, la CORRELACIÓN ESTADÍSTICA y el resultado de la evaluación de la LEY DE PARETO y/o LA TABLA DE DISTRIBUCIÓN NORMAL.

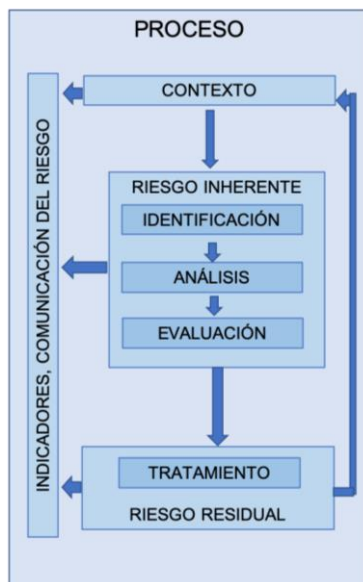
## RETROALIMENTACIÓN

La MEJORA PERMANENTE es el resultado de la aplicación y evaluación permanente del MODELO del EBR por el SO, por lo tanto, el SO debería establecer claramente cada cuándo y quién va a realizar las evaluaciones independientes de la eficacia del modelo, esta evaluación debe ser realizada por alguien con el entrenamiento necesario para que sea sensible tanto a las metodologías aplicadas, como a la interpretación adecuada de los resultados de la misma, se recomienda que sea por periodos menores o iguales a un año y la independencia se refiere a que no exista conflicto de interés sobre quien realiza la revisión y quien está siendo evaluado, en todos los casos, cualquier tipo de presión para revelar o no revelar un hecho, deberá ser incluido en el informe por el auditor independiente o bien hacerlo del conocimiento de la SBP mediante oficio libre.

## PROCESO

DEL EBR PARA LA PBC/FT/FPADM.

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS DE PANAMÁ  
DIRECCIÓN DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE OPERACIONES ILÍCITAS  
GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN RIESGOS  
SECTOR: BANCARIO. VERSIÓN 1 OCTUBRE 2019



Para desarrollar el PROCESO de manera adecuada, el SO debería establecer mecanismos para mantener un monitoreo permanente ante diversos temas, entre ellos:

## CONTEXTO

CONTEXTO, el SO debería establecer dentro de su PROCESO, quién y cada cuando se verificarán que las condiciones operativas sobre las cuales se DISEÑO el MODELO y el PROCESO han cambiado, esto incluye, la responsabilidad de que no han cambiado las normas o leyes de referencia, los productos que se ofrecen al mercado, las condiciones de los canales de distribución, los montos de las transacciones de los clientes, o bien, cualquier condiciones o variable que pudiera sufrir alguna modificación durante el tiempo, el SO debería documentar las responsabilidades y mecanismos que utilizará para ser eficaz en el modelo de monitoreo del CONTEXTO.

Dentro del CONTEXTO, el SO debería establecer mecanismos para en caso de ser necesario, incluir o eliminar alguna variable y establecer de nueva cuenta el TRATAMIENTO ESTADÍSTICO.

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS DE PANAMÁ  
DIRECCIÓN DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE OPERACIONES ILÍCITAS  
GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN RIESGOS  
SECTOR: BANCARIO. VERSIÓN 1 OCTUBRE 2019

## RIESGO INHERENTE

El RIESGO INHERENTE es la evaluación de la probabilidad y el impacto económico al momento de la evaluación del mismo, en todos los casos, el SO deberá establecer dentro del PROCESO los criterios para determinar el valor de la probabilidad o el impacto económico del RIESGO, para ello, el SO debería establecer ya sea por términos estadísticos como por temas de criterio experto, (ambos temas deberán ser validados por el CC) los valores actuales para determinar el RIESGO INHERENTE, esto considerando al menos los siguientes temas:

IDENTIFICACIÓN, los SO deberían establecer al menos cuatro familias de riesgo para la herramienta del EBR en PBC/FT/FPADM, (tratándose de otros riesgos pueden ser más) mismos que al menos deben ser:

1. CLIENTE.
2. GEOGRAFIA.
3. PRODUCTO
4. CANAL Y TRANSACCIONAL

En todos los casos el SO debería considerar al menos estas cuatro familias de RIESGO, una vez determinadas las FAMILIAS DE RIESGO, el SO debería establecer los FACTORES DE RIESGO que son relevantes para su evaluación, por ejemplo:

1. CLIENTE
  - a. Actividad o fuente de ingreso.
  - b. Edad.
  - c. Estado Civil
  - d. Teléfono
  - e. Correo Electrónico
  - f. entre otros.
2. GEOGRAFÍA.
  - a. Nacionalidad
  - b. Origen del recurso
  - c. Destino del recurso
  - d. País de nacimiento
  - e. Domicilio
  - f. entre otros.

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS DE PANAMÁ  
DIRECCIÓN DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE OPERACIONES ILÍCITAS  
GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN RIESGOS  
SECTOR: BANCARIO.                      VERSIÓN 1                      OCTUBRE 2019

### 3. PRODUCTO

- a. comparativo entre los diversos productos para determinar cuál es más propenso al RIESGO DE BLANQUEO DE CAPITALS,
- b. otros criterios

### 4. TRANSACCIONALIDAD y CANAL DE DISTRIBUCIÓN

- a. comparativo entre canales para determinar cuál es más propenso al RIESGO DE BLANQUEO DE CAPITALS,
- b. monto transaccional
- c. Instrumento monetario
- d. frecuencia transaccional
- e. entre otros.

## ANÁLISIS

A cada FAMILIA el SO debería asignar un ponderador y a cada FACTOR deberá asignar una importancia relativa dentro de la FAMILIA de riesgo, motivo por el cual, el SO debería establecer en su metodología y PROCESO, el mecanismo que utilizará para asignar el nivel de riesgo, las diversas ponderaciones y pesos específicos y cuál es el resultado esperado de su aplicación.

El SO debería establecer claramente los criterios de la asignación de ponderadores y que el ejercicio de revisión de la metodología sea revisado, analizado y autorizado por el CC, en todo caso el GOBIERNO CORPORATIVO deberá conocer los resultados y conformidad de los modelos aplicados a sus clientes, será responsabilidad del OC y del CC, que el modelo utilizado sea el eficaz para que la población y la herramienta que se utiliza para la asignación del nivel de riesgo sea eficaz.

La sumatoria de los puntos asignados o ponderadores, siempre deben sumar 100%, en el caso de que el SO determine que alguna variable no le es aplicable por alguna consideración justificada, podrá asignar un valor mínimo a la FAMILIA de riesgos, o bien a algún FACTOR en especial. El resultado de la aplicación de un valor a un FACTOR o FAMILIA a los clientes o población debería ser variable, es decir, dependiendo de la característica del cliente, este valor debe ser sensible a las diferencias, en el supuesto de que el valor obtenido por todos los clientes e el mismo, se justificará que se trata de una constante en la población y ese FACTOR o FAMILIA (según corresponda) podrá asignarle un valor mínimo para que éste no afecte a los



SUPERINTENDENCIA DE BANCOS DE PANAMÁ  
DIRECCIÓN DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE OPERACIONES ILÍCITAS  
GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN RIESGOS  
SECTOR: BANCARIO.                      VERSIÓN 1                      OCTUBRE 2019

demás factores, sin embargo, siempre deberá contar con al menos las 4 FAMILIAS identificadas, PRODUCTO, CLIENTE, GEOGRAFÍA y CANAL DE DISTRIBUCIÓN / TRASACCIONALIDAD.

La justificación de la inclusión y valor de las FAMILIAS y FACTORES son el proceso de análisis, el diseño de la herramienta y los temas incluidos o minimizados por temas estadísticos debería estar documentado por el OC y ser del conocimiento del CC.

## EVALUACIÓN

El SO debería tener documentada de manera adecuada la aplicación de los criterios para el impacto y probabilidad en el cálculo del RIESGO INHERENTE, en todos los casos, son el CC y el OC los responsables de implementar el modelo, presentar la lógica y sensibilizar al personal o empleados que son la PRIMERA LÍNEA DE DEFENSA, de la importancia de contar con información correcta, oportuna, clara y basada en datos, esto para que, al momento de incorporarla a la herramienta de evaluación del riesgo que esté aplicando su resultado sea consensuado y conocido por el CC y el OC. La evaluación y el resultado podría ser representado por un mapa de calor.

El SO debería establecer claramente los criterios para priorizar los riesgos en atención basados en el cálculo del RIESGO INHERENTE, en todos los casos, el tratamiento y prioridad deberá contar con una justificación razonable y la determinación de los criterios de evaluación deberían estar documentadas de manera clara, objetiva y precisa.

## RIESGO RESIDUAL

## TRATAMIENTO

Los modelos de EBR requieren el establecimiento de dos temas importantes a saber, LOS MITIGADORES DE RIESGO y la DECISIÓN tomada, en ambos casos, son el OC y el CC los responsables directos de la DECISIÓN sobre el riesgo y los temas relativos a los mitigadores a

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS DE PANAMÁ  
DIRECCIÓN DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE OPERACIONES ILÍCITAS  
GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN RIESGOS  
SECTOR: BANCARIO. VERSIÓN 1 OCTUBRE 2019

desarrollar, de manera enunciativa más no limitativa se presentan los siguientes ejemplos de mitigadores de RIESGO EN BLANQUEO DE CAPITALS:

PROCESOS, el SO debería establecer de manera adecuada el diseño, desarrollo e implementación de los procesos pertinentes para mantener el nivel de riesgo aceptable, ya sea como resultado de la evaluación de los riesgos de los clientes, como de los riesgos asociados a la PBC/FT/FPADM. Los procesos incluyen documentos, formatos, procedimientos documentados, y cualquier documento, dato o información escrita o digital que se establezca para mantener un control sobre la forma de realizar una actividad específica.

ENTRENAMIENTO, el SO debería establecer procesos de ENTRENAMIENTO pertinente para las áreas comerciales, de control, y todas aquellas áreas sobre las cuales se deberán realizar actividades importantes en el proceso de PBC/FT/FPADM, el ENTRENAMIENTO es proporcionar las habilidades necesarias para que el personal responsable de los PROCESOS cuenten con los mecanismos, criterio, experiencia y sensibilidad para identificar la importancia de sus actividades en la PBC/FT/FPADM, en todos los casos, se recomienda que sean habilidades las que se proporcionen al personal y no solamente capacitación.

MONITOREO / TECNOLOGÍA, el SO debería establecer mecanismos adecuados para monitorear los RIESGOS DE BLANQUEO DE CAPITALS, de manera eficaz, el monitoreo incluye mediciones permanentes a la base de datos, evaluación de los modelos, monitoreo de las operaciones y transaccionalidad de los clientes, la infraestructura tecnológica necesaria para realizar el monitoreo, los sistemas informáticos eficaces, la parametrización del sistema de alertas, el seguimiento y tratamiento de las alertas, entre otras.

SUPERVISIÓN / AUDITORIA, el SO debería establecer mecanismos para verificar el correcto desempeño de los PROCESOS, ENTRENAMIENTO, MONITOREO / TECNOLOGÍA, la función de supervisión es responsabilidad directa de los jefes de área, el establecimiento de indicadores de desempeño adecuados en el área de MONITOREO / TECNOLOGÍA es imperante para realizar una supervisión eficaz. La función de AUDITORÍA debería ser independiente del área que realiza la función, esta AUDITORIA independiente puede ser interna o externa, el SO debería garantizar la pertinencia del modelo de auditoría, así como las habilidades y experiencia que el equipo auditor debe tener para el desempeño eficaz de sus funciones. Es responsabilidad del GOBIERNO CORPORATIVO que las funciones de AUDITORIA interna o externa, cumplan con las características de independencia, experiencia y oportunidad para un correcto desempeño y retroalimentación válida del desarrollo del EBR, es recomendable que se realice una auditoria independiente al menos una vez al año y que el área de auditoria

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS DE PANAMÁ  
DIRECCIÓN DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE OPERACIONES ILÍCITAS  
GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN RIESGOS  
SECTOR: BANCARIO.                      VERSIÓN 1                      OCTUBRE 2019

interna o quien realice la función en el SO le de seguimiento constantemente a los planes y programas establecidos en el área para determinar brechas de manera oportuna y ajustar o corregir las medidas en un plazo de tiempo razonable y no hasta que se realice la revisión anual.

El SO debería establecer mecanismos adecuados para el eficaz desempeño de los mitigadores diseñados, pueden ser un solo mitigador o un conjunto de mitigadores los necesarios para que sean eficaces en la mitigación del riesgo. El SO debería establecer dentro de los mitigadores a los responsables de su implementación, la fecha compromiso de realización y cuando considere pertinente, el costo de su implementación.

El SO debería manejar de manera eficaz la TOMA DE DECISIONES, como resultado de la EVALUACIÓN DEL RIESGO RESIDUAL y ante la comparativa del impacto y costo de los mitigadores. Las decisiones que el SO podría tomar ante los resultados obtenidos son:

1. ACEPTACIÓN DEL RIESGO
2. TRATAMIENTO DEL RIESGO
3. TRASLADO DEL RIESGO

El SO debería establecer claramente los criterios bajo los cuales tomará cada una de las decisiones y las facultades serán indelegables del CC con la autorización del GOBIERNO CORPORATIVO.

## INDICADORES, COMUNICACIÓN DEL RIESGO

Como resultado del PROCESO de EBR, el SO debería establecer modelos para mantener informado a todo el personal sobre los riesgos a los cuales se encuentra expuesto, las medidas adecuadas para dar a conocer el mismo y quién o quiénes serán los responsables de dar a conocer los indicadores y otros elementos importantes en la DIFUSIÓN del EBR y del programa de PBC/FT/FPADM.

## CONSIDERACIONES GENERALES

Del EBR en materia de PBC/FT/FPADM

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS DE PANAMÁ  
DIRECCIÓN DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE OPERACIONES ILÍCITAS  
GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN RIESGOS  
SECTOR: BANCARIO.                      VERSIÓN 1                      OCTUBRE 2019

Cuando el SO documente sus PROCESOS debería documentarlos de manera eficaz, entendiendo las características de sus usuarios, la geografía en la que opera, los clientes que tiene, los productos que ofrece, las limitaciones tecnológicas, etc, cuando se documente el EBR el SO debería considerar que uno de los fundamentos del modelo son los RECURSOS LIMITADOS ANTE NECESIDADES ILIMITADAS, por lo que la OPTIMIZACIÓN de los recursos es un indicador importante del modelo. El SO podría desarrollar procesos compensatorios de otros mitigadores cuando por temas presupuestales no pueda implementar el modelo idóneo para la mitigación del RIESGO DE BLANQUEO DE CAPITALS.

El SO podría establecer mecanismos, procesos, controles, parámetros, alertas, etc. En función de la evaluación del RIESGO DE BLANQUEO DE CAPITALS del propio SO, por lo tanto, podrá tener mitigadores en función de los riesgos que tiene identificados, siempre y cuando, el modelo de IDENTIFICACIÓN, ANÁLISIS, EVALUACIÓN Y TRATAMIENTO de los RIESGOS sea eficaz.

Cuando se trate de un GRUPO FINANCIERO y existan otras licencias de operación supervisadas por la SBP, podrá desarrollarse un solo modelo de EBR para el BANCO y sus filiales, siempre y cuando, las filiales solamente ofrezcan servicios a los clientes del BANCO y sea por medio de las cuentas y controles del BANCO como se realice el monitoreo, asignación del nivel de riesgo, integración del expediente, esto es, podrán tener un solo modelo de EBR para la PBC/FT/FPADM siempre que las filiales solamente den servicio a los clientes del BANCO y solamente mediante este proceso comercialicen sus productos.

En caso de que el GRUPO FINANCIERO no cumpla las características anteriormente descritas, el SO deberá cumplir con todos los requerimientos normativos de manera independiente, es decir, podrían tener un solo documento para el grupo, pero deberían dejar claramente detallado como aplica para cada licencia supervisada por la SBP, el mismo criterio deberían aplicar para los resultados del monitoreo, validación y calibración de las herramientas de asignación de nivel de riesgo de los clientes y tratamiento de alertas, acumulación transaccional, apertura de cuentas y en lo general, para todo lo aplicable por cada una de las licencias en operación.

El SO debería contar con al menos 3 herramientas de evaluación del riesgo:

- HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DEL RIESGO DE LA ENTIDAD

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS DE PANAMÁ  
DIRECCIÓN DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE OPERACIONES ILÍCITAS  
GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN RIESGOS  
SECTOR: BANCARIO.                      VERSIÓN 1                      OCTUBRE 2019

- HERRAMIENTA DE LA EVALUACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO EN MATERIA PBC/FT/FPADM,
- HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DEL RIESGO DEL CLIENTE

En todas las herramientas, el SO debería aplicar la presente guía de acuerdo con el modelo utilizado, la SBP podría solicitar en cualquier momento dentro de sus facultades de supervisión las validaciones, calibraciones y demás documentos para demostrar la conformidad y eficacia del modelo del EBR implementado por el SO.

El SO debería contar con un desarrollo del sistema informático que permita realizar pruebas integrales de su operación mediante un modelo que sea exactamente igual que el que se tiene en producción, con la misma base de datos y características de operación idénticas, la SBP requerirá acceso y la captura y operación de diversos ejercicios para demostrar la eficacia del sistema informático, el modelo de alertamiento, acumulación, identificación del cliente, seguimiento de las operaciones dentro del monitoreo y en general, demostrar que el sistema automatizado realiza las funciones para el cual fue diseñado, la parametrización del sistema informático es responsabilidad del OC y será el CC el garante de que se cuenta con las características mínimas operativas para que sea eficaz en la IDENTIFICACIÓN, ANÁLISIS, EVALUACIÓN y MITIGACIÓN de los RIESGOS DE BLANQUEO DE CAPITAL.

El SO debería entender como TRANSACCIONALIDAD, la entrada y salida de dinero que realmente realiza un cliente con el SO, esto es, NO CONFUNDIR LA OPERACIÓN INTERCUENTAS O OPERACIONES DE LA CUENTA EJE CON LA TRANSACCIONALIDAD, solamente se considera TRANSACCIONALIDAD el valor acumulado de recursos que ingresan o salen por cualquier vía y en cualquier instrumento monetario desde o hacia el BANCO, de manera global en un periodo de tiempo determinado, es importante realizar esta aclaración debido a que el SO podría monitorear por producto y esto no se considera un proceso eficaz a los riesgos de un BANCO.

El SO debería considerar que el riesgo en materia de PBC/FT/FPADM se le asigna al CLIENTE y no al contrato o producto, por lo tanto, todo el modelo de monitoreo, alertamiento y asignación de perfil transaccional siempre será acumulado por cliente, quedando establecido que es inadecuado realizar los procesos de PBC/FT/FPADM por PRODUCTO.

Cualquier duda sobre la aplicación y soporte técnico sobre lo indicado en la presente guía puede referirse a:

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS DE PANAMÁ  
DIRECCIÓN DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE OPERACIONES ILÍCITAS  
GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN RIESGOS  
SECTOR: BANCARIO.                      VERSIÓN 1                      OCTUBRE 2019

ISO 31000:2018, SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
ISO 9001:2018, SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD  
CAMPANA DE GAUS  
DESVIACIÓN ESTÁNDAR  
TABLA DE DISTRIBUCIÓN NORMAL  
LEY DE PARETO  
CALIBRACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN PARA UNA POBLACIÓN FINITA  
SEGMENTACIÓN DE UNA POBLACIÓN O TEORÍA DE CONJUNTOS