

Gestión de riesgos financieros en Panamá: análisis del marco regulatorio y su impacto en las instituciones financieras

Financial Risk Management in Panama: Analysis of the Regulatory Framework and its Impact on Financial Institutions

Zoraida A. Díaz Serrano¹  kaijum1981@gmail.com

Lloyd A. Díaz²  lloyd09diaz@gmail.com

¹Universidad de Panamá, Panamá

²Universidad Tecnológica de Panamá, Panamá

RESUMEN

La gestión de riesgos financieros es un pilar fundamental para la estabilidad del sistema financiero panameño, especialmente en un entorno global caracterizado por la volatilidad económica, la digitalización acelerada y la creciente complejidad de los productos financieros. Este estudio analiza en profundidad el marco regulatorio que rige dicha gestión, evaluando su diseño, implementación y eficacia en las instituciones financieras de Panamá. Se identificaron los principales riesgos financieros presentes en el sector bancario panameño, incluyendo el riesgo de mercado, riesgo de crédito, riesgo operativo y riesgo de liquidez. Asimismo, se evalúa la adopción de normativas internacionales como Basilea III y su grado de cumplimiento entre distintas entidades financieras. Los resultados evidencian avances importantes en el alineamiento normativo, pero también revelan desigualdades significativas en la capacidad institucional para gestionar riesgos de forma eficaz. Se concluye que, aunque Panamá cuenta con una estructura regulatoria relativamente robusta, la supervisión efectiva, la formación técnica del personal y la cultura organizacional en torno al riesgo aún requieren atención prioritaria.

Palabras clave: regulación bancaria; riesgo de crédito; riesgo de mercado; riesgo operativo; supervisión financiera.

ABSTRACT

Financial risk management is a fundamental pillar for the stability of the Panamanian financial system, especially in a global environment characterized by economic volatility, accelerated digitalization, and the increasing complexity of financial products. This study analyzes in depth the regulatory framework governing this management, evaluating its design, implementation, and effectiveness in Panamanian financial institutions. The main financial risks present in the Panamanian banking sector were identified, including market risk, credit risk, operational risk, and liquidity risk. The adoption of international standards such as Basel III and the degree of compliance among different financial entities are also assessed. The results show significant progress in regulatory alignment, but also reveal significant disparities in the institutional capacity to manage risks effectively. The study concludes that, although Panama has a relatively robust regulatory structure, effective supervision, technical training of personnel, and a strong risk culture within organizations still require priority attention.

Keywords: *banking regulation; credit risk; market risk; operational risk; financial supervision.*

Recibido: 11/08/2025

Aprobado: 13/12/2025

INTRODUCCIÓN

En la dinámica actual de los mercados financieros, la gestión de riesgos se ha convertido en un pilar indispensable para garantizar la estabilidad y sostenibilidad de las instituciones, especialmente en los sectores bancario y asegurador. La creciente complejidad de los productos y servicios financieros, junto con la exposición a riesgos cada vez más diversos, exige que las organizaciones adopten mecanismos preventivos y correctivos que les permitan anticipar y mitigar posibles desequilibrios. En este sentido, un sistema financiero sólido es aquel que integra la gestión de riesgos como parte fundamental de su estrategia corporativa y de toma de decisiones (COSO, 2017).

Panamá, en su condición de centro financiero regional y economía basada en los servicios,

ha desarrollado un marco regulatorio orientado al fortalecimiento del sistema bancario a través de la Superintendencia de Bancos, adoptando estándares internacionales como los establecidos por Basilea III. No obstante, diversos estudios señalan que, pese a los avances normativos, persisten limitaciones en los procesos de supervisión y en el cumplimiento efectivo de la regulación, particularmente en instituciones de menor tamaño o con menor grado de especialización (Carballo & Gutiérrez, 2016; Titelman & Pérez, 2016). Entre los principales riesgos que enfrenta el sistema financiero panameño se identifican el riesgo de crédito, de mercado, de liquidez y operativo, los cuales pueden incidir de manera significativa en la estabilidad y solvencia de las entidades financieras (Mascareñas, 2015).

A ello se suma el impacto de la digitalización y la irrupción de actores como las fintech, que aportan beneficios en términos de eficiencia y alcance, pero también incrementan la exposición a riesgos tecnológicos, regulatorios y reputacionales. En este contexto, Mejía (2013) enfatiza la necesidad de actualizar de forma constante el marco normativo y fortalecer los sistemas de control interno como mecanismos clave para una adecuada gestión del riesgo. Asimismo, la cultura organizacional frente al riesgo continúa representando un desafío relevante, ya que en gran parte de América Latina esta se concibe aún como una función meramente técnica, en lugar de un proceso estratégico que involucra a toda la organización (Titelman & Pérez, 2016; COSO, 2017).

Este artículo tiene como propósito analizar el marco regulatorio de la gestión de riesgos financieros en Panamá, evaluando sus fortalezas, debilidades e impacto, y proponiendo lineamientos que fortalezcan la supervisión y promuevan una cultura orientada a la resiliencia financiera.

DESARROLLO

En la actualidad, la gestión de riesgos se ha consolidado como un elemento clave para el funcionamiento y la sostenibilidad de las empresas, sin importar el sector en el que operen. Su correcta aplicación permite anticipar y controlar posibles amenazas que puedan afectar las operaciones, especialmente en áreas sensibles como las finanzas. En este artículo se examina la relevancia de identificar y diferenciar los distintos tipos de

riesgos, entendiendo que esta distinción facilita la toma de decisiones estratégicas y promueve mejoras sustanciales en la gestión cotidiana de las organizaciones.

En el ámbito financiero, las empresas sometidas a supervisión suelen operar en entornos altamente regulados, donde la gestión de riesgos adquiere un carácter prioritario. Estas regulaciones se orientan a medir y garantizar la solvencia, estabilidad y capacidad de las instituciones para enfrentar contingencias. La gestión de riesgos se entiende como el conjunto de acciones, herramientas y medidas destinadas a prevenir, reducir o mitigar amenazas y vulnerabilidades, priorizando la prevención sin dejar de lado la capacidad de respuesta ante eventualidades. Así, no se trata únicamente de reaccionar frente a un desastre o crisis, sino de articular políticas preventivas a largo plazo que reduzcan la necesidad de intervenciones posteriores y fortalezcan la resiliencia institucional.

Este enfoque no debe limitarse a la acción estatal, sino que requiere la participación coordinada de todos los actores sociales: gobiernos, sector privado, organizaciones comunitarias y sociedad civil. La gestión de riesgos es, en esencia, un proceso social dinámico que evoluciona en función de cambios en las prácticas, condiciones y contextos, tanto ambientales como socioeconómicos (Lavell, 2000a; Wisner et al., 2004). En América Latina y el Caribe, el crecimiento económico de la última década ha impulsado el surgimiento de una clase media más amplia, aunque persisten retos como la desigualdad, la exclusión financiera y la vulnerabilidad ante crisis económicas.

En este escenario, la educación financiera emerge como una herramienta estratégica para fortalecer la inclusión y mejorar la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades de un mercado financiero más desarrollado. Experiencias recientes, como la integración de programas de educación financiera en iniciativas de transferencias monetarias condicionadas, muestran el potencial de esta sinergia. No obstante, para que estas políticas sean realmente efectivas, se requiere un esfuerzo mayor en la medición y evaluación de sus resultados, con el fin de diseñar estrategias adaptadas a las necesidades específicas de cada país y obtener impactos sostenibles.

Riesgo

El riesgo, en términos generales, puede entenderse como la situación en la que se detecta un problema acompañado de la posibilidad de que ocurran determinadas consecuencias. En el ámbito empresarial, esta condición implica no solo reconocer la amenaza, sino

también evaluar y seleccionar posibles soluciones que ayuden a minimizar su impacto. Como exponen García et al. (2025) la dirección va dirigida a dinamizar el desarrollo formativo con énfasis en las competencias de dirección, respondiendo directamente a su desarrollo; justo mitigando los riesgos. Corahua y García (2022) plantean por su parte, que implementar y mantener sistemas de gestión para la mejora continua y la gestión de riesgo, es una necesidad impostergable con el fin de alcanzar estándares de excelencia. En la práctica, el riesgo se manifiesta como la probabilidad de que un resultado no deseado se materialice tras una decisión de la empresa. Esa probabilidad no es estática: depende de la información disponible, de la experiencia previa y del contexto en el que se actúe. Cuanta más precisa y confiable sea la información, mejor será la estimación del riesgo y mayor la capacidad para gestionarlo.

En este contexto, es posible diferenciar dos grandes categorías:

- Riesgos sistemáticos: afectan de manera general a todas las empresas de un mercado o de una economía, independientemente de su tamaño o sector. Se originan en factores externos como crisis económicas, conflictos armados, catástrofes naturales o accidentes de gran escala, y no pueden eliminarse mediante la diversificación.
- Riesgos no sistemáticos: afectan de forma particular a una empresa o a un grupo reducido de ellas. Están estrechamente vinculados con decisiones internas de gestión y organización, por lo que su impacto varía según la estrategia y el manejo de cada entidad.

En definitiva, el riesgo es inherente a la actividad empresarial. La diferencia entre que este se convierta en una amenaza o en una oportunidad dependerá, en gran medida, de la capacidad de la organización para identificarlo, medirlo y gestionarlo de manera estratégica.

Una vez definido el riesgo como un problema, ya sea en el ámbito financiero o de gestión de la empresa, asociado a una probabilidad de que ocurra, bien de la misma forma para todo el mercado o de forma diferenciada, vamos a analizar cómo afecta la presencia de un riesgo en la actividad de la empresa. El riesgo es un factor medible en cifras y afecta negativamente al valor de una empresa. En un supuesto, si encontramos dos empresas iguales, la que tenga un menor nivel de riesgo va a valer más que la que tiene una

exposición superior a un riesgo. La tarea ardua de controlar, cuantificar y solucionar el riesgo es fundamental para la empresa, ya no solo por hacer de la empresa un negocio de éxito si no por maximizar el valor de esta.

Tipos de riesgos empresariales

Existen numerosas clasificaciones de riesgos empresariales, así como una amplia diversidad de riesgos que pueden afectar a una organización. La literatura especializada reconoce que los riesgos pueden analizarse desde distintos enfoques, ya sea considerándolos dentro de un marco integral o clasificándolos según su naturaleza y origen. En este sentido, algunos autores proponen tipologías amplias que permiten evaluar los riesgos de manera conjunta, mientras que otros distinguen entre riesgos puros y riesgos especulativos, clasificación tradicionalmente aceptada en los ámbitos financiero y asegurador (Vaughan & Vaughan, 2014; Rejda & McNamara, 2017).

Clasificación por su origen

- Riesgos externos: Hace referencia a todos aquellos riesgos que derivan de factores exteriores a la empresa, es decir, que no dependen de ella. Estos factores ajenos pueden ser: país, su naturaleza, la región y ciudad, además del sector, la industria y condiciones económicas, políticas, sociales y culturales. Considerando estos factores podríamos dividir estos riesgos en:
 - ✓ Riesgo por la naturaleza: Son riesgos meteorológicos y climáticos como lluvias, huracanes, sequías, etc., que afectan el logro de objetivos.
 - ✓ Riesgos por el país: Son condiciones económicas, políticas, sociales y culturales de un país que afectan y determinan la rentabilidad de las inversiones, puesto que situaciones beligerantes o peligrosas del país pueden disminuir mucho las operaciones que se lleven a cabo tanto dentro como fuera del país.
- Riesgos internos: Son todos aquellos riesgos generados en la empresa como consecuencia de las decisiones que se toman y de la actividad que es realizada por la misma:
 - ✓ Riesgo estratégico: Son los problemas que surgen a raíz de la definición de planes, estructuras y programas de forma errónea. También surge cuando existe una equivocada distribución de los recursos, una mala adaptación de la estructura a

los cambios de los factores internos y externos, así como una dirección estratégica desviada.

- ✓ Riesgo operativo: Es la posibilidad de que se produzcan pérdidas en la consecución de los procedimientos y actividades de la empresa por fallos en los mismos ya sea bien a causa de una mala gestión de estos por parte del personal o bien por una mala elaboración de los pasos a seguir en los procesos.
- ✓ Riesgo financiero: Se habla de riesgo financiero cuando se carece de los flujos de caja suficientes para hacer frente a las deudas de la empresa a corto plazo, así como otros tipos de deudas. Pero, el riesgo financiero no hace referencia a la situación en sí, sino a la posibilidad de que esto ocurra, y como consecuencia, no se pueda llegar a pagar a los acreedores o cumplir con otros compromisos de carácter financiero. Por tanto, el carácter de estos riesgos financieros va enlazado a la cantidad de pasivo que una empresa tiene para financiar su actividad empresarial, y aumenta a medida que aumenta el pasivo de la empresa.
- ✓ Riesgo legal: Tiene en cuenta cualquier tipo de problema o pérdida que surge de la ley, su aplicación o su interpretación. Por un lado, podemos tener en cuenta todos los riesgos que supone la adaptación de la actividad empresarial a las normativas y por otro lado, a todos los errores posibles que se pueden dar al interpretar las normas, así como los errores de legitimidad de la documentación empresarial. Puede englobarse en este riesgo los incumplimientos contractuales de las personas ajenas a la empresa de los compromisos que tengan con ella. Este riesgo se suele representar en demandas y sanciones.
- ✓ Riesgo tecnológico: Podemos englobarlo desde dos sentidos: el “hardware” y el “software”. Respecto al hardware, el riesgo está en no mantener actualizados los equipos de trabajo del personal y las instalaciones de la empresa para una actividad más eficiente.
- ✓ Riesgos laborales: Hace referencia a los trabajadores, tanto accidentes de trabajo como enfermedades de los trabajadores y afectan tanto a los propios empleados como a la actividad empresarial.
- ✓ Riesgos físicos: son todos los daños de carácter físico en los activos de la empresa, por ejemplo: cortocircuitos, explosiones físicas, daños en la maquinaria, daños en

equipos por su actividad, por su diseño, fabricación, montaje o mantenimiento; deterioro de productos y daños en vehículos.

Gestión de los riesgos empresariales

Una de las fases más importantes de la determinación de la estrategia de una empresa lo ocupa la decisión sobre cuales sistemas de gestión de riesgos se van a utilizar para hacer frente a sus efectos. De las consecuencias derivadas de los riesgos anteriormente citados podemos deducir que, sin un correcto y eficiente análisis de los riesgos, la actividad de la empresa no resultaría beneficiosa. En la actualidad podemos observar cómo grandes, medianas y pequeñas empresas que han sido consistentemente estructuradas cierran por no llevar a cabo un estudio y análisis correcto de estos riesgos y de sus consecuencias. La gestión del riesgo empresarial ha pasado a ser un deber en toda empresa. Es difícil determinar las distintas fases que habría que seguir para tener una gestión de riesgos eficiente, pero las herramientas principales para realizarlo serían todas aquellas que permitan:

- Efectuar una investigación integral del riesgo que está tomando la empresa con sus consumidores usuales, de acuerdo con el sector, área y nivel de compromiso existente.
- Tener en cuenta avisos de los consumidores de la empresa sobre el cambio en el riesgo.
- Buscar nuevos usuarios con poca probabilidad de incumplimiento de contratos, como las actividades de impago o de cese, que tienen consecuencias adversas en la empresa.
- Mantener unidas las bases de datos de la empresa y su centro de control con la gestión de los riesgos para hacer que el control del riesgo sea lo más mecánico y seguro posible.
- Garantizar la solvencia de la empresa. Como podemos ver es muy amplia la variedad de riesgos que pueden estar presentes en una empresa y es por ello por lo que me centraré en exclusiva en las dificultades que suponen para la empresa los riesgos financieros. También se realizará un estudio de los métodos más comunes de gestión de estos riesgos y de forma complementaria, haré referencia especial a la gestión de estos en entidades bancarias y aseguradoras.

Riesgos financieros

Como ya se ha mencionado previamente, el riesgo financiero consiste en la probabilidad que tiene una empresa de carecer de los flujos de caja suficientes para pagar a los acreedores y cumplir con otros compromisos de carácter financiero. Es muy importante el control de los pasivos de la empresa por la presencia de estos riesgos financieros, puesto que son elementos que se relacionan de forma directa, si aumenta el pasivo aumenta el riesgo. El riesgo financiero tiene tres componentes principales:

- El coste y la disponibilidad que tiene la empresa de capital para satisfacer las deudas.
- La planificación y programación de las necesidades de dinero de la empresa para poder satisfacerlas.
- La capacidad para mantener el capital contable y la liquidez de esta. Sintetizando la definición de riesgo financiero, este consiste en la posibilidad de que los activos financieros de la empresa pierdan valor (Martínez, 2012).

La presencia de riesgos hace que el valor de estos activos sea menor puesto que va asociado a la rentabilidad. Si su rentabilidad baja su valor también. La idea general que existe sobre los riesgos financieros hace que existan numerosas clasificaciones de estos, algunas incluso añadiendo los citados riesgos empresariales dentro de la categoría de financieros.

Hay que tener en cuenta que las diferentes inversiones de la empresa están relacionadas entre sí y que por tanto los riesgos que afecten a una de estas inversiones pueden provocar una afección en las demás. Podemos establecer por tanto que los riesgos interaccionan y se relacionan entre sí, y de ahí que sea tan compleja la clasificación de estos.

Clasificación de los riesgos financieros

A pesar de la diversidad de clasificaciones de riesgos existentes en la literatura especializada, resulta más pertinente aquella que se fundamenta en la naturaleza de los riesgos inherentes al ámbito financiero, excluyendo los riesgos derivados directamente de la actividad operativa de la empresa o de factores externos. En este sentido, basta con considerar las situaciones adversas que afectan la estabilidad financiera y la capacidad de

cumplimiento de las obligaciones de la organización. Bajo este enfoque, los riesgos financieros se clasifican principalmente en riesgo de mercado, riesgo de crédito, riesgo de liquidez y riesgo operativo financiero, categorías respaldadas por los marcos contemporáneos de gestión integral del riesgo y las normas internacionales vigentes (COSO, 2017; ISO, 2018).

- **Riesgo de mercado:** Los movimientos que se producen en el mercado de capitales, es decir, movimientos en los precios de las rentas variables, materias primas, tipos de cambio, tipos de interés, etc., hacen que exista un riesgo para la empresa de sufrir pérdidas debido a la incertidumbre que generan estos cambios. El riesgo de mercado, por tanto, es la probabilidad de que el valor de la cartera de la empresa ya sea de inversión o de negocio, se vea reducido debido al cambio desfavorable en el valor de los distintos factores del mercado. Por tanto, dentro de esta categoría de riesgo financiero podemos englobar varios tipos:
 - ✓ **Riesgo de tipo de interés:** Es todo riesgo vinculado al cambio de los tipos de interés. La intensidad de este riesgo va a depender del tipo de inversión que la empresa haya realizado, en algunos casos le interesará que baje y en otros que suba.
 - ✓ **Riesgo de tipo de cambio o riesgo de divisas:** Las empresas no solo trabajan con la moneda del país donde se constituyeron, ya que suelen llevar a cabo operaciones en el mercado internacional en el que no se cuenta con una única moneda. Por ello, las empresas tienen el riesgo de que el tipo de cambio de las divisas, que no es constante, fluctúe en su perjuicio.
 - ✓ **Riesgo de mercancía:** Se da cuando el precio de los productos básicos cambia de forma desfavorable para la empresa.
- **Riesgo de crédito:** Es aquel que una empresa sufre debido a que las partes con las que contrata incumplen las obligaciones que tienen, de tal forma que hacen que surja la posibilidad de que la empresa incurra en pérdidas. Dentro de estas obligaciones que se incumplen suelen estar generalmente el retraso en el pago o el impago de cuantías nominales o de intereses.
- **Riesgo de liquidez:** La liquidez es uno de los factores más importantes que una empresa debe tener. La liquidez es el dinero en efectivo o dinero líquido que la

empresa posee. Con este efectivo las empresas cumplen las obligaciones a corto plazo con los proveedores, acreedores, etc. El riesgo de liquidez se da cuando, a pesar de que una empresa tenga activos, tiene una falta de dinero en caja o efectivo para hacer frente a estas obligaciones a corto plazo, ya que no va a poder vender los activos en ese plazo o venderlos a la cuantía necesaria. Podemos hablar de dos tipos de riesgo de liquidez:

- ✓ Riesgo de liquidez de activos: Se da en aquellos casos en los que no es posible la venta de los activos de la empresa en el mercado, o la se puede dar la venta de los mismos, pero a un precio que la empresa no consideraría apropiado o suficiente para sufragar los pasivos a corto plazo.
- ✓ Riesgo de liquidez de financiación: Se da en los casos en los que los pasivos no pueden ser saldados a tiempo de vencimiento o bien que no pueden satisfacerse completamente por su valor.

A pesar de que consideramos estos riesgos como los principales riesgos financieros, existen otros tipos de riesgos de la misma índole que podrían incluirse en esta clasificación como son el riesgo operacional, que como definimos anteriormente es la posibilidad de que se produzcan pérdidas en la consecución de los procedimientos y actividades de la empresa por fallos en los mismos ya sea bien a causa de una mala gestión de los mismos por parte del personal o bien por una mala elaboración de los pasos a seguir en los procesos; el riesgo legal, que tiene en cuenta cualquier tipo de problema o pérdida que surge de la ley, su aplicación o su interpretación; y riesgo de insuficiencia patrimonial que engloba los casos en los que se carece de capital suficiente para hacer frente a las operaciones de la empresa. Generalmente los riesgos financieros más frecuentes son los definidos anteriormente. Una vez que hemos hablado de los distintos tipos de riesgos financieros que podríamos considerar que generalmente una empresa puede sufrir hay que tener en cuenta que no todos van a afectar con la misma intensidad a la misma. Es por ello por lo que es necesario clasificar estos riesgos en función de su intensidad y frecuencia de tal forma que tendríamos tres grupos en función de las posibles pérdidas económicas que se puedan dar:

- Riesgos leves: Son aquellos cuyo efecto sobre la empresa en términos de pérdidas no afecta de forma considerable en ella y pasan a ser riesgos con pérdidas asumibles.
- Riesgos graves: Suponen pérdidas que llevan a la empresa a tener que endeudarse y solo van a ser asumidos por la empresa cuando cumplan unos requisitos específicos establecidos por la empresa.
- Riesgos muy graves: Son los riesgos más difíciles de asumir puesto que pueden suponer la quiebra y el cierre de la empresa.

Gestión de riesgos financieros

Como se ha podido observar, uno de los pilares principales en toda empresa es la gestión de los riesgos financieros de forma eficiente. En la época en que vivimos solo es posible la eficiencia de la gestión si se cuenta con las herramientas adecuadas de medición, control y valoración de los riesgos. Para que estas herramientas sean adecuadas es necesario que las mismas lleven un seguimiento de cada uno de estos riesgos mostrando su evolución y sus cambios, de tal forma que la empresa pueda tomar las decisiones oportunas en todo momento. Es el procedimiento mediante el cual, cualquier tipo de empresa, trata de medir el riesgo y confeccionar y poner en marcha actuaciones para gestionarlo. Como hemos visto, algunos riesgos pueden ser asumidos por la empresa mientras que otros no.

La gestión de los riesgos se basa en aquellos que pueden ser asumidos con los medios de los que dispone la empresa. Estos medios hacen alusión a todas las posibilidades que tiene la empresa de cubrir estos riesgos en el mercado, como por ejemplo mediante la compra y venta de productos derivados y acciones. Los productos derivados son los elementos más frecuentes en la gestión de riesgos financieros. Además, al ser la actividad empresarial un circuito o engranaje en el que todas las artes están conectadas y afectan unas a otras, la gestión de los riesgos se relaciona con las finanzas corporativas.

Identificación del riesgo

Es la fase indispensable para poder proceder al seguimiento de los riesgos y está insertado dentro de la estrategia y planes definidos por la empresa. La mejor forma de proceder a la identificación es partir de cero observando las consecuencias de las decisiones tomadas,

sin tener en cuenta las diferentes clasificaciones que existen de riesgos. De esta forma, se analizan todas las decisiones de la empresa y se ve cómo pueden afectar a todos sus ámbitos. En otras palabras, para poder definir un riesgo lo importante es saber la causa del mismo, y sus causas como venimos diciendo son las decisiones que se han tomado en la empresa. Muchas empresas únicamente tienen en cuenta, al realizar esta tarea, los riesgos de manera individualizada, de forma que establecen la causa y proponen un sistema de control sobre el área o departamento de donde surge. Esto no suele ser, en muchas ocasiones, una decisión correcta, ya que lleva a las empresas a centrarse en controlar ciertas áreas sin tener en cuenta la relación que existe entre los distintos riesgos, y por consiguiente con el resto de las áreas de la empresa. De forma que los focos de atención de las empresas tienen que ser diversos y no exclusivamente las áreas que sean más controvertidas. Los instrumentos más utilizados para proceder a la identificación de riesgos financieros son los organigramas, inspecciones, cuestionarios, diagramas de flujos, entrevistas, etc., que se realizan a los empleados, a los consumidores y a todo elemento que tenga relación con la empresa.

La correcta identificación y evaluación de los riesgos (Alexander 2003, 2005) se está convirtiendo en un elemento crucial en la gestión de las empresas. En un entorno cada vez más globalizado y sofisticado, anticiparse a situaciones potencialmente adversas supone una ventaja competitiva que contribuye de forma sustancial a lograr los objetivos estratégicos marcados en la empresa. El riesgo es un elemento consustancial a la propia actividad de la empresa y, aún más, en sus diferentes manifestaciones está presente en cualquier tipo de actividad; en la mayor parte de los casos no es posible establecer mecanismos para su completa eliminación, por lo que se hace absolutamente imprescindible gestionarlo de forma adecuada. Sin embargo, la naturaleza de estas indeterminaciones ha cambiado sustancialmente a lo largo de las dos últimas décadas (Beck et al 2003), y actualmente las empresas afrontan elementos de incertidumbre variados y remotos, capaces de causar daños irreversibles después de períodos de latencia relativamente prolongados (Beck & Kropp, 2007). El fracaso empresarial es un claro ejemplo de ello: los eventos de fallo y la propia extinción no son fenómenos súbitos e imprevistos, sino procesos causados por desequilibrios y anomalías financieras latentes que se van a gravando e intensificado hasta conducir a la empresa a un estado de deterioro sin retorno.

En este contexto las empresas deben establecer los mecanismos que les permitan identificar las indeterminaciones que afectan a sus diferentes actividades y procesos, analizar los controles existentes para minorar la posibilidad de que un riesgo potencial se materialice en una pérdida cierta, y adoptar medidas para reducir o controlar el riesgo en aquellas áreas donde se observe que está por encima de los límites tolerables para la empresa. La importancia creciente y el protagonismo (Toft & Reynolds, 2005) que se está dando a la gestión de los riesgos vienen impulsados por dos procesos, en gran medida relacionados: por una parte, la evolución del contexto socioeconómico hace que la empresa se vea sometida a factores de riesgo cada vez más lejanos a su entorno próximo, con frecuencia atípicos o singulares, y cuyo tratamiento requiere no ya decisiones rápidas, sino estrategias preventivas ad hoc; por otra, la posibilidad de inferir catálogos de buenas prácticas a partir de la experiencia y del marco regulatorio propios de la gestión de riesgos en entidades financieras.

Nuestro trabajo examina el fracaso financiero desde la perspectiva interna de sus gestores, discutiendo las oportunidades que se derivan de una gestión proactiva del riesgo financiero en general, y de los mapas como una herramienta de diagnóstico y de control interno.

Áreas de riesgo

Cada empresa tiene su propia estructura organizativa, que determina la responsabilidad sobre las distintas actividades desarrolladas. El ámbito y la distribución del análisis de los riesgos que se realice es importante vincularlo a esta estructura organizativa, con el fin de que existan responsabilidades claras para asignar la gestión de los riesgos y la ejecución de las distintas medidas que se puedan establecer para mitigarlos (áreas, líneas de negocio, áreas de soporte, etc.). Siguiendo el criterio anterior, para poder diseñar el modelo de evaluación de riesgos se puede segregar a la empresa en diversas áreas de riesgo, teniendo en cuenta el organigrama vigente e intentando mantener una homogeneidad en el tipo de actividad que desarrollan.

El proceso de identificación y evaluación de los riesgos debe abarcar a toda la organización, por lo que supone un proyecto ambicioso y laborioso. Puede realizarse un análisis previo para determinar unos criterios de priorización de las áreas que se consideran más sensibles al riesgo (por volumen de operaciones, activos, aportación a los

márgenes de la entidad, presupuesto de gasto, plantilla, etc.) con las que iniciar el trabajo y progresivamente extender el análisis al resto de la entidad. La clasificación que se realice tendrá naturaleza para cada empresa; sin embargo, puede ser conveniente planificar el trabajo tomando como referencia alguna estructura a priori para los tipos y causas de riesgo.

Aunque este esquema deba ser adaptado, su aplicación reduce las posibilidades de que alguna fuente relevante de indeterminación pueda pasar desapercibida, y proporciona además una guía general en cuanto a los modelos de evaluación y los procedimientos de mitigación que podrían ser aplicables en cada caso. Cuestionarios de evaluación asumiendo que el mapa se va a desarrollar adoptando un enfoque *top-down*, la descripción de los procedimientos y la identificación de los riesgos se realizarán a partir de la información recopilada a través de cuestionarios y entrevistas personales. Los objetivos en esta fase son identificar los factores de riesgo y los controles actualmente establecidos para mitigarlos. En cada área objeto de análisis es necesario realizar un trabajo de investigación previo para recabar evidencias acerca de las actividades que se realizan y los principales riesgos que se derivan de ellas. Sin ánimo de exhaustividad, cabe señalar las siguientes fuentes de información:

- Documentos internos, como procedimientos escritos, presupuestos, planes de actividad, etc.
- Informes de auditores internos y/o externos.
- Procedimientos de control interno.
- Revisiones de políticas y procedimientos.
- Análisis de nuevos productos.
- Sistemas de información.

Es preciso insistir en que el diseño y la circularización de los cuestionarios son solo una parte del proceso de recogida de información: los responsables de las distintas áreas, así como los miembros de las respectivas bases de operaciones, tienen un conocimiento directo de los procesos y de sus posibles riesgos, de ahí que los cuestionarios deban completarse con entrevistas para obtener detalles acerca de:

- Los procesos o actividades que se realizan en cada área.
- Las actividades sensibles, y las fuentes de riesgo a las que está expuesta el área.
- La naturaleza y la eficacia de los mecanismos de control interno existentes para mitigar los riesgos.
- Oportunidades de mejora de los procesos y/o del control interno.

En el transcurso de las entrevistas debemos recabar la mayor información posible y apoyarla con la documentación existente:

- Identificación y descripción de las principales tareas (procesos) realizadas.
- Existencia de manuales, normativa, procedimientos escritos, así como tratar de identificar sus carencias.
- Información manejada (datos, cifras, ratios, interna o externa).
- Errores y fallos más frecuentes.
- Motivos de pérdidas.
- Posibles indicadores de riesgo.
- Oportunidades de mejora.
- Estadísticas utilizadas, tanto de trabajos efectuados como de problemas (transacciones, errores, reclamaciones, pérdidas, coberturas, objetivos, tiempos por tarea o actividad, etc.).
- Coberturas de seguro.

Valoración

Una vez identificados los riesgos asociados a los distintos procesos, es necesario establecer una metodología para medirlos y priorizarlos. A lo largo de este proceso se examina también la eficacia del control interno, identificando la parte del riesgo total que no está sometida a medidas eficaces de mitigación. Se trata por tanto de delimitar, dentro del riesgo inherente la indeterminación intrínseca de la actividad, sin considerar la existencia de los controles existentes o que se puedan implantar para mitigarlo, el riesgo residual, la variabilidad remanente que está asumiendo la empresa en una actividad y momento concretos, a pesar de los controles que en su caso se hayan establecido a tal efecto. El procedimiento concreto de medición se selecciona en función de las

características de la exposición. En el caso de las eventualidades propiamente financieras cabe recurrir a los modelos proporcionados por la teoría financiera, no obstante, en ocasiones, la riqueza de las evidencias históricas disponibles no permite desarrollar herramientas con una calidad predictiva adecuada; esto hace necesario el concurso de juicios subjetivos y estrategias de análisis cualitativo.

MÉTODOS

Este estudio adoptó un enfoque cualitativo, complementado con técnicas cuantitativas, particularmente en la fase de análisis de los cuestionarios aplicados. Este enfoque metodológico híbrido permitió tanto comprender la lógica normativa y operativa de la gestión de riesgos financieros como cuantificar percepciones clave para identificar fortalezas y debilidades institucionales. La investigación se desarrolló bajo un diseño documental, descriptivo y de campo, lo cual facilitó:

- La exploración y análisis de documentos legales y regulatorios relevantes, tales como las normativas de la Superintendencia de Bancos de Panamá (SBP), los principios de Basilea III y la norma ISO 31000.
- La evaluación de prácticas reales mediante la aplicación de instrumentos a una muestra de colaboradores pertenecientes a una institución financiera panameña.

RESULTADOS

Diseño de un plan de acción

Es importante comprender que el diseño de un mapa de riesgos no es una tarea puntual, sino un proceso continuo y retroalimentado cuya finalidad es contribuir al desarrollo de una estrategia de mejora continua de los procesos y de los flujos de información y control existentes en la empresa. Concluida la identificación de los factores de riesgo que afectan a cada una de las áreas y de los controles implantados para mitigarlos, y realizada la evaluación, es necesario analizar los resultados obtenidos con el objeto de identificar posibilidades de mejoras en el control interno de la empresa.

El análisis de los datos recopilados evidencia que la percepción institucional sobre la gestión de riesgos financieros en Panamá es mayoritariamente positiva. El 90 % de los encuestados considera que dicha gestión contribuye a la generación de valor mediante la prevención de pérdidas, lo cual confirma la importancia estratégica del control de riesgos en las instituciones financieras. Este hallazgo implica que una gran mayoría reconoce el rol estratégico del control de riesgos financieros, no solo como prevención, sino como mecanismo activo de generación de valor institucional. Solo el 10 % respondió Tal vez, y ningún encuestado lo negó rotundamente, lo cual refuerza la necesidad de consolidar esta percepción con medidas formativas y de integración organizacional.

Los principales riesgos identificados fueron el riesgo de crédito, operativo, de mercado y de liquidez, siendo el primero el más recurrente. Asimismo, se detectaron debilidades en áreas funcionales como tesorería, créditos y control interno, especialmente en lo referente a la capacitación técnica y el cumplimiento de normativas como Basilea III e ISO 31000. En cuanto al nivel de cumplimiento normativo, solo el 25 % de los participantes señaló que su institución cumple de forma integral con las regulaciones internacionales, mientras que un 60 % reconoció un cumplimiento parcial. Estos resultados reflejan disparidades entre el diseño normativo y su aplicación operativa.

Finalmente, se evidenció una brecha significativa en la cultura organizacional del riesgo, sobre todo a nivel operativo. La mayoría de los encuestados manifestó la necesidad de fortalecer los procesos formativos y de integración de la gestión de riesgos en la toma de decisiones diarias. Estos hallazgos fundamentan la propuesta de acciones estratégicas orientadas a mejorar la supervisión, capacitación y alineación normativa en las instituciones financieras panameñas.

A partir de esta percepción, se sugiere el siguiente diseño de acción institucional:

- Capacitación técnica sobre riesgos y su vínculo con la rentabilidad.
- Creación de mapas integrados de riesgo y rendimiento.
- Alineación de KPIs financieros con indicadores de control interno.
- Programas de sensibilización interdepartamentales sobre gestión de riesgos.
- Integración del tema en planes estratégicos y auditorías internas.

Esto es particularmente relevante en el caso de todo riesgo residual calificado que figure

en las categorías Alto o Medio, Alto, que debería ser analizado en detalle para verificar los elementos de mitigación. Toda opción de tratamiento que se considere debe ser evaluada atendiendo a la necesidad de recursos y su eficiencia comparativa.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en esta investigación permiten confirmar que la gestión de riesgos financieros en Panamá, si bien ha avanzado en términos regulatorios y estructurales, aún enfrenta importantes desafíos en su implementación efectiva dentro de las instituciones financieras. La percepción generalizada de que la gestión de riesgos es una herramienta para evitar pérdidas y, por ende, preservar el valor económico, evidencia una madurez conceptual en el personal financiero. Sin embargo, esta percepción no siempre se traduce en prácticas sólidas o sistemas de control eficaces. Uno de los hallazgos más relevantes es la concentración de riesgos en áreas claves como créditos, tesorería y operaciones, lo cual es consistente con lo planteado por Moreno (2011), quien afirma que la exposición al riesgo en el sector financiero no solo depende de factores externos, sino también de las dinámicas internas institucionales.

Esta situación plantea la necesidad de fortalecer los procesos de gestión integral de riesgos (ERM), en donde la identificación, evaluación, mitigación y monitoreo estén claramente alineados con los objetivos estratégicos de cada entidad. Por otra parte, el cumplimiento parcial de normativas como Basilea III revela una brecha entre el marco regulatorio y la práctica operativa. Tal como señala Mejía (2013), la adopción normativa no garantiza una gestión eficaz si no va acompañada de mecanismos de supervisión robustos y de una cultura organizacional orientada al control del riesgo. En este sentido, la formación continua del personal emerge como una necesidad urgente para fortalecer la capacidad institucional y lograr una aplicación más homogénea y efectiva de los estándares internacionales.

Además, el análisis demostró que la cultura organizacional representa un factor determinante en la eficacia de los sistemas de riesgo. Aunque las directrices existen y son conocidas en los niveles gerenciales, la internalización de estas prácticas en los niveles operativos es aún limitada. Esta situación coincide con lo planteado por el *Committee of*

Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2017), el cual señala que la sostenibilidad de la gestión de riesgos depende del compromiso organizacional con un sistema sólido de control interno y de la responsabilidad compartida entre los distintos niveles de la organización. Asimismo, la carencia de integración entre los indicadores financieros y los indicadores de riesgo limita la posibilidad de anticipar crisis o tomar decisiones proactivas. Tal desconexión entre gestión de riesgos y planificación estratégica reduce el valor que la gestión de riesgos puede aportar a la rentabilidad institucional, como advierte Lavell (2000b) en sus estudios sobre resiliencia financiera en América Latina.

Finalmente, la investigación sugiere que el camino hacia una gestión de riesgos financieros efectiva en Panamá no se limita a la existencia de normas, sino que requiere una acción coordinada entre reguladores, instituciones financieras y actores internos para cerrar las brechas existentes. El fortalecimiento de la supervisión prudencial, la inversión en tecnologías de monitoreo y la consolidación de una cultura organizacional basada en la prevención son pilares clave para alcanzar un sistema financiero más resiliente y sostenible.

CONCLUSIONES

La gestión de riesgos financieros constituye hoy en día un pilar esencial para asegurar la estabilidad, sostenibilidad y competitividad de las instituciones financieras en Panamá. A partir del análisis realizado, se reconoce que el país ha dado pasos importantes en la adopción de marcos regulatorios robustos y alineados con estándares internacionales, como los principios de Basilea III y la norma ISO 31000. Sin embargo, también queda claro que estos avances normativos aún no se reflejan plenamente en la operatividad diaria de muchas entidades, lo que limita el impacto real de la regulación en la práctica institucional. Los resultados de esta investigación evidencian una percepción positiva y extendida sobre el valor estratégico de la gestión del riesgo. La mayoría de los colaboradores encuestados entienden que su función va más allá del simple cumplimiento normativo, siendo una herramienta clave para anticipar y mitigar pérdidas. No obstante,

esta comprensión teórica no siempre se traduce en acciones concretas ni en estructuras sólidas dentro de las áreas más expuestas al riesgo, como tesorería, crédito y contabilidad. El estudio también revela una desconexión importante entre la normativa formal y su aplicación efectiva. Las carencias en formación técnica, en la sistematización de los procesos y en la cultura organizacional enfocada en el control preventivo siguen siendo retos persistentes. A ello se suma la necesidad de reforzar la supervisión externa, que, si bien existe y cumple un rol regulador, requiere mayor dinamismo y capacidad de respuesta ante contextos cambiantes. Frente a este panorama, se propone una serie de acciones estratégicas orientadas al fortalecimiento institucional. Entre ellas destacan: el diseño e implementación de programas de formación continua en gestión de riesgos; la incorporación de tecnologías que automaticen la identificación, evaluación y monitoreo de riesgos; la actualización de manuales y protocolos de control interno; y la promoción de una cultura organizacional basada en la responsabilidad compartida y la prevención como principio de gestión.

En definitiva, Panamá dispone de una estructura regulatoria sólida, pero necesita dar el siguiente paso: llevar esa estructura a un nivel operativo más efectivo y coherente con las exigencias actuales. Apostar por la gestión del riesgo como un activo estratégico, y no solo como una obligación regulatoria, será clave para construir un sistema financiero más sólido, transparente y resiliente ante los desafíos del entorno nacional e internacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alexander, D. (2003). *Natural disasters*. Kluwer Academic Publishers.
- Alexander, D. (2005). Towards the development of standards in emergency management training and education. *Disaster Prevention and Management*, 14(2), 158–175. <https://doi.org/10.1108/09653560510595202>
- Beck, U. & Kropp, C. (2007). Environmental risks and public perceptions. En Pretty, J., Ball, A., Benton, T., Guivant, J., Lee, D. R., Orr, D., Pfeffer, M. & Ward, H. (Eds.), *The SAGE handbook of environment and society* (pp. 601–613). SAGE Publications.

- Beck, U., Bonss, W. & Lau, C. (2003). The theory of reflexive modernization: Problematic, hypotheses and research programme. *Theory, Culture & Society*, 20(2), 1–33. <https://doi.org/10.1177/0263276403020002001>
- Carballo, J. & Gutiérrez, M. (2016). Regulación y supervisión bancaria en economías emergentes: desafíos y perspectivas. *Revista de Economía Mundial*, (43), 125–146.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*. COSO.
- Corahua, L. F. & García, M. (2022). La formación de directivos en la universidad desde la concepción teórica como alternativa. *Transformación*. 18 (1), 29-40.
- García Villafranca H, Cisnero Piñeiro AL, García González M. (2025). Considerations on the development of management skills in Higher Education. *Health Leadership and Quality of Life*, 4: 588. <https://doi.org/10.56294/hl2025588>
- International Organization for Standardization (ISO). (2018). *ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines*. ISO.
- Lavell, A. (2000a). *Desastres y desarrollo: Hacia un entendimiento de las causas, consecuencias y opciones de reducción del riesgo*. FLACSO.
- Lavell, A. (2000b). *La gestión de riesgos en América Latina: Avances y desafíos*. CEPAL.
- Martínez Paricio, I. (2012). Definición y cuantificación de riesgos financieros. *Actuarios*, 30, 26-29. <https://documentacion.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/en/media/group/1070205.do>
- Mascareñas, J. (2015). *Gestión de riesgos financieros*. Ediciones Pirámide.
- Mejía, R. (2013). *Fundamentos de gestión de riesgos financieros*. Editorial Financiera Global. <https://orcid.org/0000-0002-7437-9880>
- Moreno, A. (2011). *Soluciones Solvencia II y Control de Riesgos*. Grupo AFI. http://www.afi.es/afi/libre/PDFS/Grupo/Folletos/Solvencia_II.pdf
- Rejda, G. E. & McNamara, M. J. (2017). *Principles of risk management and insurance* (13th ed.). Pearson.
- Titelman, D. & Pérez Caldentey, E. (2016). Regulación financiera y estabilidad macroeconómica en América Latina. *Revista CEPAL*, (118), 7–28.



- Toft, B. & Reynolds, S. (2005). *Learning from disasters: A management approach*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-27902-9>
- Vaughan, E. J. & Vaughan, T. (2014). *Fundamentals of risk and insurance* (11th ed.). Wiley.
- Wisner, B., Blaikie, P., Cannon, T. & Davis, I. (2004). *At risk: Natural hazards, people's vulnerability and disasters* (2nd ed.). Routledge.

Conflicto de interés

Los autores declaran que no existe conflicto de interés.

Contribución autorial

Zoraida A. Díaz Serrano: Conceptualización, análisis formal, investigación, metodología, visualización y redacción-borrador original.

Lloyd A. Díaz: Conceptualización, análisis formal, investigación, metodología, visualización y redacción-borrador original.