

# **“XV Encuentro Latinoamericano de Usuarios SWIFT Elus 2010”**

**¿Como Enfrentar una catástrofe?  
Resiliencia y Continuidad de Negocios: Algunas Reflexiones sobre  
el caso Chileno.**

**Carlos Budnevich L.  
Superintendente de Bancos e Instituciones Financieras**

**14 de Junio de 2010**

# Agenda

- I. Aspectos Introdutorios**
- II. Marco de Supervisión**
- III. Experiencia Reciente**
- IV. Lecciones Aprendidas**
- V. Reflexiones Finales**

# I. Aspectos Introdutorios

## Resiliencia y Continuidad de Negocios

- **Resiliencia**, es la habilidad de recuperarse rápidamente de contratiempos o trastornos.
- **Gestión de la Continuidad** del Negocio es un proceso de dirección que identifica los impactos potenciales que amenazan a la organización y proporciona el marco adecuado para construir y reforzar la capacidad de dar una respuesta efectiva que salvaguarde los intereses, la imagen y el valor de las actividades realizadas por la misma.

# I. Aspectos Introdutorios <sup>(2)</sup>

## Cambio de Milenio en la Industria Financiera

- Trabajo conjunto con las entidades financieras y con la entidad que las agrupa (Asociación de Bancos e Instituciones Financieras de Chile A.G.),
- Medidas para mitigar el riesgo de no contar con servicios tecnológicos, fortaleciendo los planes de continuidad tanto a nivel individual como de industria.
- Resultado fue consolidar definitivamente dentro del sector financiero una cultura que reconoce la importancia de contar con sólidos planes de continuidad del negocio.

## II. Marco de Supervisión

- Supervisión basada en riesgos, es el enfoque aplicado por parte de este organismo, desde hace más de una década.
- Consiste en verificar y evaluar los procesos de administración de riesgos con que cuentan los regulados, contrastarlos con las mejores prácticas y principios de gestión; este proceso permite emitir una opinión en base a una calificación.
- La supervisión basada en riesgos, practicada en forma rigurosa, promueve la seguridad y solidez del sistema financiero, permitiendo de paso la innovación y dinamismo propio de las actividades del mercado financiero.

## II. Marco de Supervisión <sup>(2)</sup>

- En general en lo referido al riesgo operacional, se evalúa el compromiso del directorio, la existencia de un área encargada de la implantación de los planes de continuidad del negocio en la organización, la existencia de metodologías formales que evalúen el impacto y criticidad de sus servicios y productos.
- Además, se verifica la fortaleza del proceso de desarrollo e implantación de los planes de contingencia, y el monitoreo continuo de su suficiencia, a través de pruebas periódicas de los diferentes escenarios definidos.

# III. Experiencia Reciente

## Continuidad del negocio y Terremoto Febrero 2010

- Se lograron mantener en operaciones todos los servicios financieros, incluyendo los relacionados con el Sistema de Pagos, en el cual Swift es un actor relevante.
- Las mayores dificultades se focalizaron en las zonas más devastadas.
- La evaluación de como se enfrentó esta catástrofe en el sistema financiero chileno es en general satisfactoria.

## III. Experiencia Reciente <sup>(2)</sup>

### Primeras Medidas Supervisoras Después de Ocurrido el Evento

- Se evaluó la continuidad operacional del sistema bancario, de los sistemas de pago y de otras entidades conexas del sistema financiero.
- Coordinación permanente con los representantes de las instituciones y con las autoridades correspondientes.
- Principales situaciones detectadas se relacionaron con: la falta de energía eléctrica, comunicaciones, deterioro de la infraestructura física, imposibilidad del personal para concurrir a sus lugares de trabajo, pérdidas de vidas de sus familiares, y alteraciones del estado anímico de los colaboradores.

# III. Experiencia Reciente <sup>(3)</sup>

## Primeras Medidas Supervisoras Después de Ocurrido el Evento

- En otro ámbito se verificó el correcto funcionamiento de los sistemas de pago de alto valor y de bajo valor.
- Respecto del sistema de bajo valor, se observaron problemas puntuales relacionados directamente con aquellos medios o dispositivos de cara al público.
  - En tarjetas de crédito y débito. Se produjeron daños y robos de dispositivos de puntos de venta (POS).
  - Cajeros automáticos (ATM). Falta de energía eléctrica, inaccesibilidad a los lugares donde se encontraban ubicados e imposibilidad de realizar recargas de efectivo.

Todos estos temas fueron superándose con planes de acción específicos de las entidades responsables (Bancos, Sociedades de Apoyo al Giro y empresas de transporte de valores).

## IV. Lecciones Aprendidas

### Algunos espacios de perfeccionamiento que es necesario considerar:

- Personal y Transporte. Contactar y ubicar al personal cobra relevancia, especialmente dentro de las zonas mayormente afectadas. Adicionalmente, el transporte para facilitar la logística y traslado de personal es otro de los elementos esenciales a considerar y gestionar.
- Canales Electrónicos. La creciente importancia que la banca le ha dado al desarrollo de canales electrónicos para ofrecer servicios financieros y, el continuo aumento de su uso por parte de los clientes es un factor de ayuda relevante en eventos de esta naturaleza. Este es un área en la cual debemos seguir trabajando y fortaleciendo.

## IV. Lecciones Aprendidas <sup>(2)</sup>

### Espacios de perfeccionamiento

- Contingencia de liquidez. La incertidumbre por parte de la población del uso de medios de pago, como tarjetas de crédito y débito, y la eventual imposibilidad de utilización de cajeros automáticos, es un factor que puede aumentar el apetito por el dinero físico y que debe ser considerado dentro de las actividades urgentes de mitigación.
- Alianzas de Cooperación. Quedó en evidencia la necesidad de estos acuerdos, en circunstancias extremas como las vividas. Éstos pueden considerar aspectos financieros, comerciales y logísticos.

## IV. Lecciones Aprendidas <sup>(3)</sup>

### Espacios de perfeccionamiento

- Infraestructura Física. Problemas que afectan nuestro entorno pueden ser causantes de falta de acceso a dependencias propias.
- Energía Eléctrica. No debe dejarse desatendido, considerando siempre la existencia de fuentes alternativas de energía.
- Centros de Procesamiento de datos. La adecuada administración de estos, es fundamental para mantener la continuidad operacional de las instituciones financieras. Un factor que puede conspirar contra la obtención de este objetivo es la proliferación excesiva de centros de procesamiento y su cercanía geográfica, por el riesgo de recibir daños en forma conjunta.

# IV. Lecciones Aprendidas <sup>(4)</sup>

## Espacios de perfeccionamiento

- Concentración de los servicios externalizados. El riesgo de concentración de los servicios financieros externalizados en determinados proveedores debe evaluarse en forma permanente. Toma especial relevancia para minimizar este riesgo, la existencia de proveedores alternativos y la evaluación de los planes de contingencia con que éstos cuentan.
- Compartición de instalaciones. Empresas proveedoras de servicios básicos a la población, pueden tener prioridad para la continuidad operativa, y en consecuencia retrasar la puesta en marcha de los propios planes de contingencia de las instituciones financieras.

# IV. Lecciones Aprendidas <sup>(5)</sup>

## Espacios de perfeccionamiento

- Las comunicaciones. La redundancia y pruebas de suficiencia de los diferentes canales de comunicación y datos forman parte de la evaluación permanente que este Organismo realiza en esta materia.

La experiencia vivida nos indica que la capacidad para comunicarnos, a través de la telefonía celular puede verse comprometida ante un evento de envergadura. Esto sugiere explorar formas alternativas de comunicación.

## V. Reflexiones Finales

- En primer lugar la supervisión basada en riesgos, aplicada por la Superintendencia, contempla como uno de los riesgos relevantes a gestionar, el riesgo operacional. Este enfoque practicado en forma rigurosa, promueve la resiliencia operacional del sistema financiero.
- En segundo lugar, dejar de manifiesto que la experiencia reciente demuestra que son numerosos los factores que pueden incidir en el éxito o fracaso de un plan de continuidad de negocios. Considerando este contexto, es que debemos seguir trabajando en el perfeccionamiento de los planes de contingencia.
- En tercer lugar y sin perjuicio de los inconvenientes provocados por una catástrofe de la magnitud ocurrida, la evaluación de como se enfrentó esta contingencia y la capacidad de respuesta de nuestro sistema financiero es en general positiva.
- Finalmente, la mejor manera de enfrentar una catástrofe es, esperar lo mejor, pero estar preparados para lo peor.

# **“XV Encuentro Latinoamericano de Usuarios SWIFT Elus 2010”**

**¿Como Enfrentar una catástrofe?  
Resiliencia y Continuidad de Negocios: Algunas Reflexiones sobre  
el caso Chileno.**

**Carlos Budnevich L.  
Superintendente de Bancos e Instituciones Financieras**

**14 de Junio de 2010**