

Gobierno corporativo y gestión de riesgos en el sector financiero colombiano

BDO FINANCIAL SERVICES INSIGHTS

2026

Lecciones para el sector financiero colombiano: gobierno corporativo, riesgos vinculados y protección del ahorro

Reflexiones a partir de experiencias recientes en la región

Perspectivas para entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, juntas directivas, comités de auditoría y alta gerencia.

Resumen ejecutivo

La experiencia internacional demuestra que la estabilidad de las entidades financieras depende de la interacción efectiva entre gobierno corporativo, gestión de riesgos, supervisión y cultura de control. Los acontecimientos recientes observados en algunas entidades financieras de la región ofrecen una oportunidad para reflexionar sobre estos aspectos y su aplicación en Colombia.

En este boletín presentamos la secuencia de hechos de uno de estos casos según la información divulgada públicamente, la comparamos con el marco vigente en Colombia y explicamos qué protección ofrece el seguro de depósitos de Fogafín. No pretendemos emitir juicios sobre personas o entidades, sino extraer lecciones útiles para el sector.

Lecciones para Colombia

Riesgo observado	Pregunta para la junta directiva
Vinculados	¿Conocemos el destino final de los recursos y a quién benefician las operaciones?
Concentración	¿Monitoreamos las exposiciones relevantes por contraparte y por grupo conectado?
Liquidez	¿Probamos escenarios severos y tenemos un plan de contingencia ensayado?
Capital	¿La solvencia que reportamos refleja la realidad económica de los activos?
Conglomerados	¿Vemos el riesgo de forma consolidada, en todo el grupo?



La secuencia de hechos

En noviembre de 2026, el Banco Central del Paraguay (BCP) inició el procedimiento de resolución de Ueno Bank, un banco digital con cerca de 3 millones de clientes. La información divulgada públicamente permite observar la siguiente secuencia de eventos:

Fecha (2026)	Hecho reportado
Junio	El supervisor identifica indicios sobre operaciones con empresas relacionadas con los accionistas de la entidad.
19 de junio	El directorio del BCP registra observaciones sobre operaciones con vinculados, solvencia y clasificación de cartera.
3 de noviembre	El BCP anuncia que su directorio dispuso por unanimidad iniciar el procedimiento de resolución, tras constatar una insuficiencia en el índice de solvencia por debajo del 50% del mínimo requerido, como consecuencia de ajustes a los estados financieros.
5 de noviembre	El BCP comienza el pago de la garantía de depósitos, empezando por los ahorradores con saldos de hasta G. 10 millones.

A septiembre de 2026, la entidad registraba depósitos por aproximadamente US$2.836 millones, según información pública disponible. Las investigaciones continúan en curso.

Lo que el caso pone sobre la mesa

Sin anticipar conclusiones, la información pública permite identificar cinco temas de riesgo que cualquier sistema financiero vigila de cerca: operaciones con partes vinculadas, calidad del capital, liquidez, supervisión del grupo económico y concentración de depositantes.

Según reportes de prensa sobre documentos del supervisor, algunas operaciones bajo revisión corresponderían a tipologías conocidas en la supervisión bancaria. Como las investigaciones no han concluido, se presentan como esquemas de riesgo y no como hechos probados:

- **Créditos a través de terceros:** préstamos a sociedades no vinculadas formalmente, cuyos recursos habrían podido beneficiar, directa o indirectamente, a entidades relacionadas, asunto actualmente sujeto a revisión por parte de las autoridades.
- **Transferencias de cartera:** operaciones de transferencia de cartera entre entidades relacionadas, cuya sustancia económica y efectos prudenciales formarían parte de las revisiones adelantadas por las autoridades.
- **Reconocimiento de activos:** partidas registradas como activos cuya recuperabilidad estaría siendo evaluada por las autoridades, y que podrían explicar parte de los ajustes al capital.

Ninguno de estos riesgos es exclusivo de Paraguay. Por eso vale la pena revisar cómo los aborda el marco colombiano.

Cómo funciona hoy en Colombia

El marco colombiano incorpora controles específicos para cada uno de estos riesgos, distribuidos entre la entidad, su revisor fiscal, la Superintendencia Financiera (SFC), el Banco de la República y Fogafín.

Riego	Control en Colombia	Quién lo vigila
Concentración y accionistas	Régimen de grandes exposiciones del Decreto 2555 de 2010, modificado por el Decreto 1533 de 2022: gran exposición desde el 10% de la base de patrimonio; límite de 25% por contraparte o grupo conectado; 20% para accionistas con participación igual o superior al 20%; y el conjunto de grandes exposiciones no puede superar 8 veces esa base.	Junta directiva, SFC, revisor fiscal
Créditos a través de terceros	Las exposiciones se agregan por grupo conectado de contrapartes: situación de control, pertenencia a un conglomerado o interdependencia económica, como cuando la insolvencia de una contraparte puede generar la de otra. Los límites se miden sobre operaciones directas o indirectas.	Entidad, SFC, revisor fiscal
Transferencias de cartera	La cartera solo se da de baja si se transfieren sustancialmente sus riesgos y beneficios (NIIF 9), y las operaciones con vinculados deben realizarse en condiciones de mercado.	SFC, revisor fiscal
Calidad del capital	Solvencia total mínima de 9% y básica de 4,5%, más colchones de conservación (1,5%) y sistémico (1%) (Decreto 2555 de 2010, modificado por el Decreto 1477 de 2018). Pérdidas, crédito mercantil e intangibles se deducen del patrimonio básico.	SFC
Liquidez y encaje	Encaje fijado por el Banco de la República y medición del riesgo de liquidez (IRL), con pruebas de estrés y planes de contingencia.	Banco de la República, SFC
Conglomerados	Supervisión consolidada de los conglomerados financieros: la holding financiera responde por la gestión de riesgos, la concentración y los conflictos de interés del grupo (Ley 1870 de 2017).	SFC
Recursos pensionales	Los fondos de pensiones son patrimonios autónomos separados del patrimonio de la administradora y no forman parte de su masa de liquidación (Ley 100 de 1993).	SFC
Alerta temprana	El revisor fiscal debe dar cuenta oportuna de las irregularidades que conozca y colaborar con el supervisor (artículo 207 del Código de Comercio); la SFC puede exigir planes de ajuste y, como última medida, tomar posesión de la entidad (artículo 114 del EOSF).	Revisor fiscal, SFC

El modelo colombiano también tiene retos: los grupos económicos complejos, los nuevos jugadores digitales y la velocidad con que se mueve hoy la liquidez exigen que estos controles se apliquen con criterio y oportunidad, no solo en el papel.

Gobierno corporativo y tres líneas de defensa

Las juntas directivas deben supervisar el apetito de riesgo, la suficiencia patrimonial, la liquidez, los conflictos de interés, la cultura ética y la efectividad del sistema de control interno. Para que esa supervisión funcione, cada línea de defensa debe cumplir su papel:

Línea	Responsabilidad frente a los riesgos del caso
Primera: negocio	Originar créditos en condiciones de mercado, identificar vinculados y documentar el destino de los recursos.
Segunda: riesgo y cumplimiento	Monitorear límites, concentraciones y alertas de liquidez de forma independiente, y ejecutar pruebas de estrés.
Tercera: auditoría interna	Evalúa de forma independiente la efectividad de los controles, con un alcance que cubra todo el perímetro del grupo.
Aseguramiento externo	La revisoría fiscal y la auditoría externa aportan una visión independiente a los órganos de gobierno y al supervisor.
Supervisión externa	La SFC, el Banco de la República y Fogafín completan el esquema con supervisión, regulación y garantía de depósitos.

Foco de control: el rol de la Revisoría Fiscal

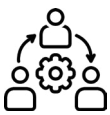
- Evaluar los riesgos asociados a operaciones con vinculados.
- Evaluar la razonabilidad de las provisiones y la calidad de la cartera.
- Analizar los indicadores prudenciales: solvencia, concentración y liquidez.
- Comunicar oportunamente las irregularidades relevantes a los órganos de gobierno y al supervisor.
- Aportar una visión independiente a la junta directiva y al comité de auditoría.

La red de seguridad: Fogafín

Si una entidad inscrita entra en liquidación, el seguro de depósitos de Fogafín devuelve a cada depositante hasta $50 millones por entidad, sin importar cuántos productos tenga y sin que el ahorrador tenga que contratarlo ni pagarlo. Según Fogafín, ese monto equivale a unos US$11.300. El valor máximo asegurado se revisa cada tres años.



Entidades inscritas: establecimientos bancarios, corporaciones financieras y compañías de financiamiento.



Productos amparados: cuentas corrientes, depósitos simples, CDT, depósitos de ahorro, cuentas de ahorro especial, bonos hipotecarios, depósitos especiales, servicios bancarios de recaudo y depósitos de bajo monto y ordinarios, en moneda legal o extranjera.



Prima con incentivos: las entidades pagan una prima de 0,3% anual sobre los pasivos amparados, que puede reducirse o aumentar según una calificación de riesgo que evalúa capital, calidad de activos, gestión, rentabilidad, liquidez y

concentración en los cinco mayores deudores y depositantes. En otras palabras, la concentración y los niveles de solvencia menos robustos ya tienen un costo en Colombia.

Banco puente: el banco puente previsto en el Estatuto Orgánico cuenta con la cobertura del seguro, lo que permite dar continuidad a los depósitos de forma ordenada.

Segmento digital: los depósitos de bajo monto y ordinarios de las SEDPES están amparados hasta $50 millones por persona en cada SEDPE. Además, cuando una SEDPE deposita los recursos de sus clientes en un banco inscrito, cada cliente queda cubierto hasta ese mismo monto.

Alcance del seguro de depósitos

El seguro de depósitos constituye un mecanismo relevante de protección para los ahorradores, aunque no elimina la necesidad de una adecuada gestión del riesgo de contraparte para depositantes con exposiciones significativas. En el caso paraguayo, el BCP estimó que el 97% de los depositantes de la entidad estaría completamente cubierto; sin embargo, según un análisis de Moody's, por valor solo cerca del 30% de los depósitos entraba en el límite de la garantía.

En Colombia, según Fogafín, el 99,1% de los depositantes tiene saldos dentro de la cobertura. En ambos casos, el seguro está diseñado para el pequeño y mediano ahorrador, mientras que empresas, tesorerías y entidades públicas con saldos altos dependen de su propia gestión del riesgo de contraparte.





Aspecto	Paraguay	Colombia
Cobertura máxima	75 salarios mínimos: G. 228,3 millones (cerca de US$38.000)	$50.000.000 (unos US$11.300, según Fogafín)
Base de cálculo	Por depositante y por entidad	Por depositante y por entidad
Depositantes totalmente cubiertos	97% en el caso analizado (estimación del BCP)	99,1% del sistema (Fogafín)
Administrador	Fondo de Garantía de Depósitos, administrado por el BCP	Fogafín

Aunque la cobertura máxima colombiana resulta inferior cuando se compara en términos nominales con otros esquemas de garantía de depósitos de la región, su efectividad debe evaluarse conjuntamente con los mecanismos de supervisión, resolución y gestión preventiva existentes, incluida una prima que aumenta para las entidades de mayor riesgo.

Implicaciones para las entidades financieras colombianas



Fortalecer el monitoreo de vinculados, incluida la identificación de grupos conectados de contrapartes y del destino de los recursos.



Revisar las concentraciones de cartera y de depositantes frente a los límites de grandes exposiciones y a la calificación de riesgo de Fogafín.



Validar de forma independiente el cálculo de solvencia, con especial atención a provisiones, deterioros y activos capitalizados.



Asegurar que el alcance de control cubra todo el conglomerado, no solo la entidad individual.



Robustecer las pruebas de estrés de liquidez y los planes de contingencia, con escenarios de retiros acelerados propios de los canales digitales.



Evaluar periódicamente la efectividad de los mecanismos de gobierno corporativo, particularmente en materia de conflictos de interés, información para la toma de decisiones y supervisión de entidades vinculadas.



Preguntas para el comité de auditoría

¿Tenemos un inventario completo y actualizado de partes vinculadas y grupos conectados de contrapartes?

¿Las operaciones con vinculados se aprueban en condiciones de mercado, con garantías adecuadas y dentro de los límites?

¿Las transferencias de cartera, en especial la morosa, se hacen con terceros independientes y con transferencia efectiva de riesgos?

¿El alcance de la revisoría fiscal y la auditoría interna cubre todo el conglomerado?

¿Los planes de acción frente a hallazgos de la SFC y del revisor fiscal se ejecutan oportunamente?

Perspectiva BDO

Los eventos de estrés financiero rara vez obedecen a una única causa. Con frecuencia responden a la acumulación de riesgos que no fueron identificados oportunamente o cuya interacción no fue evaluada de forma integral.

En este contexto, las entidades financieras deberían evaluar periódicamente la efectividad de sus marcos de gobierno corporativo, gestión de riesgos y control interno, fortaleciendo la capacidad de anticipación frente a riesgos emergentes y la calidad de la información utilizada para la toma de decisiones.

Para las entidades financieras, el reto no consiste únicamente en cumplir requerimientos regulatorios, sino en garantizar que la información utilizada por la administración, las juntas directivas y los órganos de control permita identificar oportunamente riesgos emergentes y adoptar medidas preventivas antes de que estos afecten la estabilidad de la organización.

Cómo puede apoyar BDO

- Revisoría fiscal y auditoría financiera.
- Auditoría interna.
- Gobierno corporativo: evaluaciones y sesiones para juntas directivas y comités de auditoría.
- Diagnóstico de operaciones con partes vinculadas, grupos conectados y límites de grandes exposiciones.
- Revisión independiente del cálculo de solvencia y de la gestión de liquidez.
- Diagnósticos de SARC, SARO y SARLAFT, y cumplimiento regulatorio.

La prestación de estos servicios está sujeta a las normas de independencia aplicables.

Para mayor información sobre nuestros servicios, contáctanos.



Víctor Ramírez
Partner | Financial Services
Oficina Colombia | BDO Interaméricas
vramirez@bdo.com.co



Nelson Pardo
Senior Manager | Financial Services
Oficina Colombia | BDO Interaméricas
npardo@bdo.com.co

Fuentes oficiales
Banco Central del Paraguay: comunicado de prensa sobre el inicio del procedimiento de resolución (3 de noviembre de 2026)
Fogafín: Resolución 001 de 2026, seguro de depósitos
Fogafín: Resolución 002 de 2026, seguro de depósitos para SEDPES (20 de mayo de 2026)
Fogafín: presentación institucional del seguro de depósitos
Decreto 1533 de 2022, grandes exposiciones (Función Pública)
Ley 1870 de 2017; Decreto 1477 de 2018; Estatuto Orgánico del Sistema Financiero; Código de Comercio; Ley 100 de 1993
Paraguay: Ley 2334/03 de Garantía de Depósitos y Resolución de Entidades Financieras

Fuentes complementarias
ABC Color: compilado de comunicados del BCP sobre el caso
ABC Color: acta del directorio del BCP
Forbes Argentina: depósitos de la entidad
La República: análisis de Moody's
La Nación (Paraguay): pago de la garantía

Descargo legal. Este documento tiene fines informativos, se basa en información pública disponible a la fecha de publicación y no constituye asesoría profesional ni una opinión sobre las personas o entidades mencionadas. Cada entidad debe evaluar su situación particular antes de adoptar decisiones.

Carrera 16 # 97 – 46 piso 8, Bogotá D.C. Colombia
comercial@bdo.com.co
www.bdo.com.co

BDOenColombia BDOColombia BDOColombia BDOColombia

BDO Interaméricas S.A.S BIC, es una sociedad por acciones simplificada Colombiana, miembro de BDO International Limited, una compañía limitada por garantía del Reino Unido, y forma parte de la red internacional BDO de empresas independientes asociadas. BDO es el nombre comercial de la red BDO y de cada una de las empresas asociadas de BDO
Copyright ©Noviembre 2026. Todos los derechos reservados. Publicado en Colombia.