Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela Profesional de Economía

Metodología de evaluación de los riesgos operacionales asociados a los nuevos productos o cambios importantes en una entidad financiera – Año 2023

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Economista

AUTOR

Angel Leonardo MUÑOZ VALLADARES

ASESOR

José Francisco PINTO CASTRO

Lima, Perú

2026



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Muñoz, A. (2026). *Metodología de evaluación de los riesgos operacionales asociados a los nuevos productos o cambios importantes en una entidad financiera – Año 2023*. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela Profesional de Economía]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Angel Leonardo Muñoz Valladares
Tipo de documento de identidad	DNI:
Número de documento de identidad	70327896
URL de ORCID	----
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	José Francisco Pinto Castro
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	08843084
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0001-5323-0000
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Eloy Eduardo Avalos Alvarado
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	07628775
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Milagros Rosario Quispe Quispe
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	10638376
Datos de investigación	
Línea de investigación	D.2.8.3. Riesgos empresariales

Grupo de investigación	No aplica
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	Edificio: Universidad Nacional Mayor de San Marcos País: Perú
	Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Lima Centro poblado: No aplica Urbanización: Ciudad Universitaria Manzana y lote: No aplica Calle: Av. Carlos Germán Amézaga N.° 375 Latitud: -12.0567 Longitud: -77.0840
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Marzo 2023 - diciembre 2023
URL de disciplinas OCDE	Economía https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.01

ACTA DE LA SUSTENTACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE ECONOMISTA

En Acto Público, en el salón de Grados de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos el día 30 de mayo de 2026 a las 15:00 horas, ante el Jurado Presidido por el Catedrático ***Mg. ELOY EDUARDO AVALOS ALVARADO e integrado por los Catedráticos Mg. MILAGROS ROSARIO QUISPE QUISPE y Econ. JOSE FRANCISCO PINTO CASTRO*** *se presenta el* ***Bachiller ANGEL LEONARDO MUÑOZ VALLADARES*** *para sustentar su Trabajo de Suficiencia Profesional* ***"METODOLOGIA DE EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS OPERACIONALES ASOCIADOS A LOS NUEVOS PRODUCTOS O CAMBIOS IMPORTANTES EN UNA ENTIDAD FINANCIERA – AÑO 2023"para optar el Título Profesional de Economista..***

De acuerdo a las normas legales vigentes el Bachiller después de finalizada la exposición absolvió las preguntas planteadas por los miembros del Jurado. Concluida esta fase se suspendió el Acto Público a fin de que los señores catedráticos en votación secreta procedieran a la calificación correspondiente.

Acto seguido el presidente del Jurado informó que el graduando había sido aprobado *por* unanimidad *con el calificativo de* diecisiete (17)

(Letras y números.)

Para dar fe del acto, suscriben la presente acta el Presidente y los Miembros del Jurado a los 30 días del mes de mayo del 2026.

Mg. ELOY EDUARDO AVALOS ALVARADO
Presidente

Mg. MILAGROS ROSARIO QUISPE QUISPE
Miembro

Econ. JOSE FRANCISCO PINTO CASTRO
Asesor

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE
SAN MARCOS
Universidad del Perú, Decana de América

Anexo 1

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, **JOSE FRANCISCO PINTO CASTRO** en mi condición de asesor acreditado mediante Dictamen de la EP N° **000017-2026-EPE-FCE/UNMSM** del trabajo de suficiencia profesional, cuyo título es **"Metodología de evaluación de los riesgos operacionales asociados a los nuevos productos o cambios importantes en una entidad financiera - Año 2023"** presentado por el bachiller **ANGEL LEONARDO MUÑOZ VALLADARES**, para optar el Título Profesional de Economista, CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el **6%** de similitud, nivel PERMITIDO para continuar con los trámites correspondientes y para su publicación en el repositorio institucional.

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del Título Profesional de Economista.

Lima, 27 de mayo de 2026.

Firma del Asesor

Nombres y Apellidos del asesor: Jose Francisco Pinto Castro.

DNI: 08843084

DEDICATORIA

Dedico la presente tesis, en primer lugar, a mis padres, quienes han sido el principal motor en mi vida y en mi formación personal y profesional.

Gracias por su amor, sacrificio, consejos y apoyo incondicional durante cada etapa de este camino. Su confianza y motivación constante me permitieron afrontar los desafíos y seguir adelante hasta alcanzar esta importante meta.

Todo el esfuerzo reflejado en este trabajo también les pertenece a ustedes, por haber estado siempre a mi lado brindándome fortaleza y enseñándome el valor de la perseverancia y la responsabilidad.

Asimismo, dedico este trabajo a mis amigos, quienes me acompañaron durante esta etapa universitaria, brindándome su apoyo, amistad y ánimo en los momentos más exigentes.

Gracias por formar parte de este proceso y contribuir a que esta experiencia sea aún más significativa.

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi más sincero agradecimiento a mis padres, por su apoyo incondicional, comprensión y esfuerzo constante a lo largo de mi formación profesional en la carrera de Economía.

Gracias por creer en mí, motivarme en los momentos difíciles y brindarme siempre las herramientas necesarias para seguir creciendo personal y académicamente.

Agradezco también a mis amigos, quienes estuvieron presentes durante esta etapa universitaria, compartiendo experiencias, conocimientos y palabras de aliento que hicieron más llevadero el desarrollo de esta tesis.

De igual manera, agradezco a mis docentes y a todas aquellas personas que, de manera directa o indirecta, contribuyeron en mi aprendizaje y en la culminación de este importante logro académico y profesional.

ÍNDICE GENERAL

Contenido

DEDICATORIA II

AGRADECIMIENTOS III

ÍNDICE GENERAL IV

ÍNDICE DE TABLAS VI

ÍNDICE DE FIGURAS VII

ÍNDICE DE ANEXOS VIII

RESUMEN IX

ABSTRACT X

INTRODUCCIÓN XI

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD, EMPRESA U ORGANIZACIÓN DE DONDE SE ELABORARÁ EL TSP 1

1.1. Razón Social de la Entidad 1

1.2. Actividad Económica 1

1.3. Organigrama e Identificación del Área 3

1.4. Área de Experiencia Profesional 4

1.5. Nomenclatura del Puesto o Cargo 4

1.6. Objetivos del Puesto o Cargo 5

1.7. Descripción del Puesto o Cargo 5

1.8. Funciones Realizadas 6

1.9. Problemas Importantes Identificados 6

1.10. Identificación y Presentación del Problema a Resolver 8

CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 10

2.1. Situación Problemática 10

2.2. Problema General y Específicos 11

2.3. Objetivo General y Específicos 12

2.4. Justificación Teórica y Práctica 13

2.5. Participación en la Solución del Problema: Aportes y Resultados 17

CAPÍTULO III: BASES TEÓRICAS 25

3.1. Antecedentes de la Investigación 25

3.2. Marco Teórico 27

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS 33

4.1. 36

4.2. 41

REFERENCIAS **40**

ANEXOS **43**

Anexo 1. Matriz de riesgos estándar 43

Anexo 2. Mapa de calor estándar 44

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 16

Tabla 2 26

Tabla 3 31

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 3

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de riesgos estándar 43

Anexo 2. Mapa de calor estándar 44

RESUMEN

La presente investigación aborda la evaluación de los riesgos operacionales asociados a la implementación de nuevos productos o cambios importantes en una entidad financiera durante el año 2023.

El estudio surge debido a las debilidades identificadas en la metodología utilizada para la identificación y evaluación de riesgos, lo que podía generar pérdidas económicas, contingencias regulatorias y afectaciones reputacionales.

El objetivo principal fue fortalecer una metodología estructurada que permita identificar, evaluar y mitigar adecuadamente los riesgos operacionales relacionados con nuevas iniciativas, considerando factores asociados a personas, procesos, sistemas y eventos externos.

Para ello, se consideraron lineamientos de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) y principios de gestión de riesgo operacional establecidos por el Comité de Basilea.

Como resultado, se logró mejorar el proceso de evaluación de riesgos operacionales mediante una metodología más integral y participativa, contribuyendo a una mejor identificación de riesgos, implementación de controles y reducción de posibles contingencias futuras.

Palabras clave: riesgo operacional, nuevos productos, entidades financieras, gestión de riesgos, controles internos, apetito de riesgo.

.

ABSTRACT

This research addresses the evaluation of operational risks associated with the implementation of new products or significant changes in a financial institution during 2023. The study arose from weaknesses identified in the methodology used for risk identification and assessment, which could generate financial losses, regulatory contingencies, and reputational impacts.

The main objective was to strengthen a structured methodology that allows the proper identification, evaluation, and mitigation of operational risks related to new initiatives, considering factors associated with people, processes, systems, and external events. For this purpose, guidelines issued by the Superintendence of Banking, Insurance and AFP (SBS) and operational risk management principles established by the Basel Committee were considered.

As a result, the operational risk assessment process was improved through a more comprehensive and participatory methodology, contributing to better risk identification, implementation of controls, and reduction of potential future contingencies.

Keywords: operational risk, new products, financial institutions, risk management, internal controls, risk appetite.

INTRODUCCIÓN

Durante el año 2023, la economía peruana enfrentó un contexto de desaceleración económica e incertidumbre política, factores que impactaron en el desempeño del sistema financiero.

Ante este escenario, las entidades del sector se vieron en la necesidad de implementar nuevos productos, mejoras tecnológicas y cambios importantes en sus procesos, con la finalidad de mantener su competitividad y eficiencia operativa.

Asimismo, el sistema financiero peruano afrontó mayores exigencias regulatorias y la necesidad de fortalecer la gestión de riesgos, debido a posibles fallas relacionadas con procesos, sistemas, personas o eventos externos que podrían presentarse durante la implementación de nuevas iniciativas.

Estas deficiencias podrían generar pérdidas económicas derivadas de una inadecuada evaluación previa de los nuevos productos o cambios importantes, así como afectaciones reputacionales frente a clientes y demás participantes del sector financiero. Dichas pérdidas no necesariamente estarían relacionadas con la morosidad futura de los productos implementados, sino con riesgos operacionales asociados a deficiencias en su evaluación y puesta en marcha.

En este contexto, la adecuada gestión del riesgo operacional tomó mayor relevancia dentro de las entidades financieras, considerando que la implementación de nuevos productos y cambios importantes representa oportunidades de crecimiento, pero también una fuente de riesgos que deben ser identificados, evaluados y mitigados adecuadamente.

Por ello, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP establece que las entidades financieras deben contar con metodologías que permitan gestionar los riesgos asociados a nuevas iniciativas.

En ese sentido, el presente informe aborda la necesidad de fortalecer la metodología de evaluación de riesgos operacionales asociados a nuevos productos o cambios importantes dentro de una entidad financiera ubicada en Lima durante el año 2023.

El objetivo principal es desarrollar una metodología estructurada que permita mejorar la identificación y evaluación de riesgos relacionados con personas, procesos, sistemas y eventos externos, contribuyendo a una mejor toma de decisiones y al cumplimiento normativo.

Finalmente, el presente trabajo comprende la descripción de la entidad, la experiencia profesional desarrollada, el planteamiento del problema, la propuesta de solución y las bases teóricas que sustentan la investigación.

.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD, EMPRESA U ORGANIZACIÓN DE DONDE SE ELABORARÁ EL TSP

1.1. Razón Social de la Entidad

Debido a que no se cuenta con la autorización expresa de la entidad para divulgar información institucional, el presente trabajo mantendrá la confidencialidad de su identidad. Por ello, a lo largo de la investigación se hará referencia a la organización únicamente como “la financiera”.

La información utilizada en el presente informe corresponde a la experiencia profesional desarrollada dentro de la organización durante el periodo de análisis, la cual fue empleada únicamente con fines académicos y respetando los criterios de confidencialidad de la entidad.

1.2. Actividad Económica

La entidad financiera se encuentra ubicada en Lima y desarrolla actividades de intermediación financiera, brindando productos y servicios dirigidos principalmente a personas naturales y pequeños negocios.

Entre sus principales operaciones se encuentran el otorgamiento de créditos, captación de depósitos y la ejecución de servicios complementarios como pagos, transferencias, recaudaciones y atención de operaciones transaccionales mediante canales presenciales y digitales.

Para el desarrollo de sus actividades, la entidad mantiene procesos relacionados con evaluación crediticia, desembolso de préstamos, verificación documentaria, registro de operaciones, atención al cliente y gestión de información financiera.

Asimismo, emplea herramientas tecnológicas y sistemas de información que permiten soportar la continuidad de las operaciones y la atención de sus clientes.

Debido a la naturaleza de sus operaciones, la financiera se encuentra expuesta a diversos riesgos operacionales asociados a personas, procesos, sistemas y eventos externos.

Entre ellos destacan errores en el registro de operaciones, fallas tecnológicas, deficiencias en procesos internos, interrupciones en los sistemas, manejo inadecuado de información y posibles contingencias vinculadas a la continuidad operativa.

En ese sentido, la gestión del riesgo operacional adquiere una relevancia significativa dentro de la entidad financiera, ya que permite identificar, evaluar y mitigar situaciones que podrían generar pérdidas económicas, sanciones regulatorias, afectaciones reputacionales o interrupciones en la prestación de servicios.

Esto resulta especialmente importante considerando que las operaciones financieras requieren un alto nivel de control, trazabilidad y cumplimiento normativo.

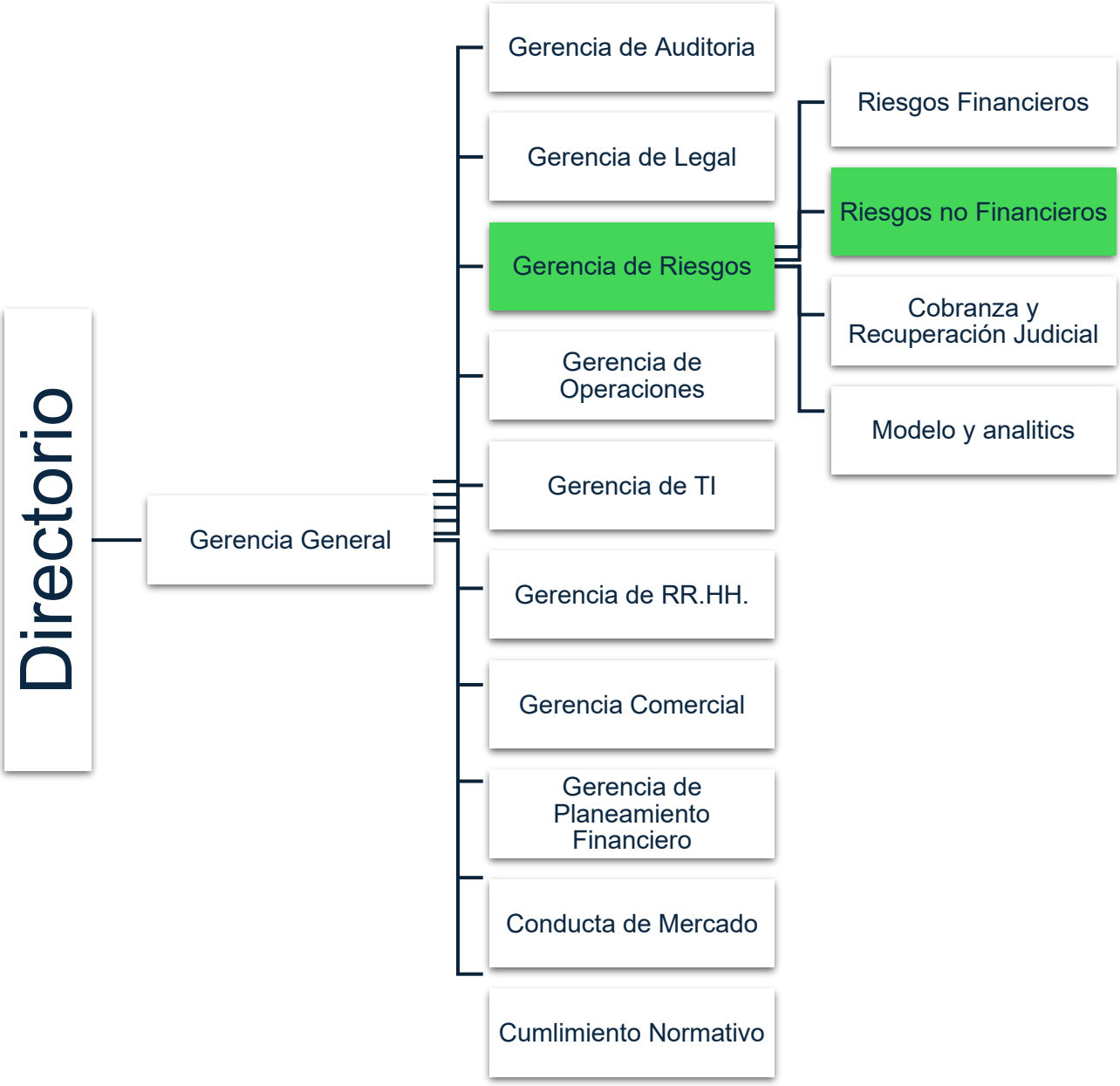
La implementación de nuevos productos, cambios importantes en procesos, mejoras tecnológicas y automatización de operaciones incrementa la necesidad de contar con metodologías adecuadas de evaluación de riesgos operacionales.

Ello permite a la entidad anticiparse a posibles fallas o vulnerabilidades antes de la puesta en marcha de nuevas iniciativas, fortaleciendo el control interno y contribuyendo a una adecuada toma de decisiones.

Por tal motivo, la gestión del riesgo operacional constituye un elemento fundamental para asegurar la estabilidad operativa de la entidad, la continuidad de sus servicios y el cumplimiento de las disposiciones establecidas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

1.3. Organigrama e Identificación del Área

Figura 1
ORGANIGRAMA DE LA ENTIDAD FINANCIERA



Nota. El presente organigrama muestra la estructura organizacional de la empresa, así como la relación jerárquica y funcional entre las distintas áreas involucradas en el desarrollo de sus operaciones.
Fuente: Elaboración propia

1.4. Área de Experiencia Profesional

Desarrollé mi experiencia profesional en el área de Riesgos no Financieros, la cual forma parte del sistema de gestión integral de riesgos de la entidad financiera y tiene como principal función identificar, evaluar, monitorear y mitigar los riesgos derivados de fallas en las personas, procesos, sistemas o eventos externos.

La importancia de esta área radica en su rol preventivo y estratégico dentro de la organización, ya que permite anticipar posibles fallas operativas que podrían traducirse en pérdidas económicas, impactos reputacionales o sanciones por parte de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

Por lo tanto, se requiere una adecuada evaluación en los diferentes procesos que tenga e implemente la entidad financiera, a fin de identificar oportunamente los riesgos asociados a servicios ofrecidos y establecer correctos controles, que eviten la generación de pérdidas a la entidad financiera.

De esta manera, contribuye a la continuidad del negocio, a la protección de los recursos de la entidad y al cumplimiento de los objetivos estratégicos, fortaleciendo además la confianza de los clientes y del entorno regulador.

1.5. Nomenclatura del Puesto o Cargo

Me desempeñé en el puesto de Auxiliar de riesgo operacional dentro del área de riesgos no financieros.

Este rol me permitió adquirir una visión práctica de la gestión del riesgo operacional, comprendiendo la importancia de contar con metodologías adecuadas que contribuyan a prevenir contingencias y fortalecer la toma de decisiones dentro de la organización.

1.6. Objetivos del Puesto o Cargo

El objetivo del puesto de auxiliar de riesgo operacional es el de brindar soporte en la gestión del riesgo operacional mediante la detección, evaluación y seguimiento de los riesgos que puedan tener los diferentes procesos de la financiera, contribuyendo así con la prevención de posibles pérdidas económicas y cumplir con la normativa vigente.

1.7. Descripción del Puesto o Cargo

El puesto de Auxiliar de Riesgo Operacional tiene como función principal brindar soporte en la implementación y mantenimiento del sistema de gestión de riesgo operacional dentro de la entidad financiera, en concordancia con la normativa vigente y las políticas internas de gestión integral de riesgos.

Entre sus principales actividades se encuentra la participación en la actualización de matrices de riesgo operacional, el registro y análisis de eventos de pérdida en las bases de datos correspondientes, así como la coordinación con las distintas áreas de la organización para el adecuado levantamiento de información, el monitoreo de riesgos y la gestión de planes de acción.

Asimismo, participa en la evaluación de servicios significativos, contribuyendo a la identificación de riesgos asociados a su continuidad operativa, nivel de criticidad e impacto potencial dentro de la entidad.

De igual forma, apoya en la elaboración de informes de riesgo relacionados con la evaluación de nuevos productos o cambios importantes (NPCI), brindando soporte en el análisis de la exposición al riesgo y la validación de controles asociados.

En conjunto, el rol contribuye al fortalecimiento de la gestión del riesgo operacional, asegurando la adecuada identificación, registro y seguimiento de eventos que puedan impactar la estabilidad operativa y el cumplimiento normativo de la entidad financiera.

1.8. Funciones Realizadas

En el periodo que me desempeñé como Auxiliar de Riesgo Operacional realicé las siguientes funciones:

- Apoyo en el registro y actualización de eventos de pérdida en la matriz.
- Apoyo en la evaluación e identificación de riesgos en los distintos procesos de la financiera.
- Participación en la elaboración de informes de opinión de riesgo en nuevos productos y cambios importantes (NPCI).
- Conciliar la base de eventos de pérdida con los registros contables para detectar casos no reportados por las áreas responsables.
- Apoyo en la realización de informes de evaluación de servicios significativos provistos por terceros.
- Administrar los perfiles de los recursos informáticos de La Financiera de acuerdo con lo aprobado.
- Apoyo en la realización de informes de seguimiento para ser presentadas en comités gerencial y de riesgos.
- Otras funciones designadas por el jefe de riesgos no financieros.

1.9. Problemas Importantes Identificados

Durante la experiencia profesional desarrollada en la entidad financiera, se identificaron diversas debilidades relacionadas con la cultura de riesgos dentro de la organización, las cuales evidenciaban limitaciones en la identificación, evaluación, monitoreo de riesgos en los distintos procesos de la financiera.

Una débil cultura de riesgos puede generar diversas consecuencias para una entidad financiera, debido a que incrementa la probabilidad de errores operativos, fraudes internos, incumplimientos normativos y deficiencias en la ejecución de controles.

Asimismo, se observó que algunas áreas no mantenían una adecuada conciencia sobre la importancia de la gestión de riesgos y del cumplimiento de políticas, procedimientos y controles internos establecidos.

Esta situación podía ocasionar pérdidas económicas, contingencias regulatorias y sanciones por parte de los entes supervisores, así como afectar la reputación y credibilidad de la organización frente a clientes y terceros.

De igual manera, la falta de una adecuada cultura de riesgos podía impactar negativamente en la toma de decisiones, el monitoreo oportuno de incidentes y la capacidad de respuesta ante eventos que pudieran afectar la continuidad y estabilidad de la financiera.

Asimismo, se evidenció que algunas evaluaciones se realizaban con información limitada y con participación parcial de las áreas involucradas, lo cual dificultaba una adecuada identificación de riesgos y controles necesarios.

Esto incrementaba la posibilidad de que ciertos riesgos asociados a personas, procesos, sistemas o eventos externos no fueran identificados oportunamente, generando una mayor exposición a incidentes operacionales, deficiencias en los procesos, reprocesos y posibles afectaciones en la continuidad operativa de la financiera.

Adicionalmente, se identificaron debilidades relacionadas con el registro y gestión de eventos de pérdida, debido a que en algunos casos la información reportada por las áreas presentaba inconsistencias, registros incompletos, diferencias respecto a los registros contables o simplemente no se reportaban.

Esta situación dificultaba contar con información confiable para el análisis y monitoreo de eventos con origen de riesgo operacional, así como la identificación oportuna de incidentes no reportados.

Adicionalmente, una de las situaciones más relevantes identificadas fue la existencia de registros incompletos o inconsistencias en las matrices de riesgo de algunas iniciativas desarrolladas por la entidad financiera.

Esta situación limitaba la capacidad de contar con información confiable para el monitoreo de las iniciativas implementadas y para verificar si las medidas preventivas y correctivas asignadas eran ejecutadas oportunamente.

También se observaron limitaciones en las evaluaciones de servicios significativos provistos por terceros, debido a que algunas revisiones no contemplaban de manera integral todos los riesgos asociados a la tercerización de servicios, especialmente aquellos relacionados con continuidad operativa, seguridad de la información y cumplimiento de controles por parte de proveedores externos.

Esta situación podía incrementar la exposición de la financiera a riesgos operacionales y afectar el adecuado seguimiento de los servicios brindados por terceros.

1.10. Identificación y Presentación del Problema a Resolver

El problema en el que participé en solucionar y que se presenta en este informe es el siguiente:

- Debilidad en la metodología de evaluación de riesgos asociados a nuevos productos o cambios importantes,

Durante la evaluación de nuevos productos y cambios importantes en la entidad financiera, se identificaron debilidades en el proceso de levantamiento inicial de información, debido a que la metodología utilizada presentaba un nivel de detalle limitado para la identificación integral de riesgos.

Esta situación generaba deficiencias en la identificación del alcance, riesgos potenciales y posibles impactos asociados al nuevo producto o cambio importante, afectando la calidad de la evaluación realizada en la etapa de pre-implementación[1].

Como consecuencia, durante la etapa de post-implementación[2] podían evidenciarse riesgos no contemplados inicialmente, generando incidentes operacionales, deficiencias en los procesos y pérdidas operacionales superiores a las estimadas.

[1] Pre-implementación: Fase previa a la puesta en producción de una iniciativa

[2] Post-implementación: Fase posterior llevada a cabo 6 meses después de a la implementación, enfocada en el seguimiento y monitoreo de la iniciativa.

Asimismo, se observó que algunas evaluaciones no contaban con la participación integral de todas las áreas involucradas, lo que dificultaba identificar oportunamente riesgos relacionados con personas, procesos, sistemas y eventos externos.

Esta situación incrementaba la posibilidad de implementar iniciativas con controles insuficientes o con riesgos que no habían sido adecuadamente evaluados.

En ese sentido, el problema se centra en la necesidad de fortalecer la metodología utilizada en el proceso de levantamiento y evaluación de riesgos desde las etapas iniciales, mediante la mejora de herramientas, información utilizada y áreas participantes, a fin de lograr una identificación más precisa de los riesgos asociados a nuevos productos o cambios importantes, así como una mejor estimación de sus impactos potenciales.

CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Situación Problemática

Las entidades financieras se encuentran en constante necesidad de implementar nuevos productos, realizar mejoras a los servicios existentes y efectuar cambios importantes en sus procesos con la finalidad de mantener su competitividad, optimizar sus operaciones y atender las necesidades del mercado.

En este contexto, la entidad financiera venía desarrollando diversas iniciativas relacionadas con mejoras operativas, cambios tecnológicos y adecuaciones en productos y procesos internos.

Sin embargo, durante el desarrollo de estas iniciativas comenzaron a identificarse contingencias operativas posteriores a su implementación, las cuales generaban observaciones, reprocesos, retrasos operativos y riesgos de afectación económica y reputacional para la entidad.

A partir del análisis realizado, se identificó que una de las principales causas de estas contingencias se encontraba relacionada con debilidades en la metodología de evaluación de riesgos operacionales aplicada a nuevos productos o cambios importantes ya que las evaluaciones realizadas no siempre permitían identificar de manera integral los riesgos vinculados a cada iniciativa antes de su implementación.

Asimismo, se observó que en algunos procesos de evaluación no participaban todas las áreas involucradas o relevantes para la iniciativa evaluada, lo que ocasionaba que ciertos riesgos, observaciones o necesidades de control no fueran identificados oportunamente.

Esta situación limitaba el análisis integral de las iniciativas y generaba la posibilidad de que determinados impactos operativos no fueran contemplados durante la etapa de evaluación.

Del mismo modo, se evidenciaron limitaciones en el levantamiento de información y en la validación de controles asociados a nuevas iniciativas, lo que podía ocasionar evaluaciones incompletas y una identificación parcial de posibles contingencias operacionales.

Como consecuencia, algunas iniciativas presentaban incidencias posteriores a su implementación, relacionadas con fallas en procesos, requerimientos adicionales no contemplados, observaciones operativas o necesidades de ajustes posteriores a su puesta en producción.

Ello evidenciaba la necesidad de fortalecer el proceso de evaluación de riesgos operacionales para asegurar una revisión más completa y preventiva antes de la implementación de nuevos productos o cambios importantes.

En ese sentido, surgió la necesidad de mejorar la metodología de detección y evaluación de riesgos operacionales asociados a nuevas iniciativas, incorporando también una participación más integral de las áreas involucradas y fortaleciendo la identificación de riesgos potenciales, con la finalidad de reducir contingencias futuras y fortalecer el control interno dentro de la entidad financiera.

2.2. Problema General y Específicos

Problema general:

¿Por qué se cuenta con debilidades en la cultura de riesgos y en la gestión del riesgo operacional dentro de La Financiera que generan contingencias operativas, regulatorias y reputacionales?

Problemas específicos:

¿Cuáles son las debilidades en la metodología de evaluación de riesgos operacionales asociados a nuevos productos o cambios importantes para reducir contingencias posteriores a su implementación?

2.3. Objetivo General y Específicos

Objetivo general:

Fortalecer la metodología de identificación, evaluación y mitigación de riesgos operacionales asociados a nuevos productos o cambios importantes en una entidad financiera.

Objetivos específicos:

1. Desarrollar un enfoque metodológico estructurado para la identificación y evaluación de riesgos operacionales asociados a nuevos productos o cambios importantes.

2. Promover la participación de las áreas involucradas en la identificación de riesgos relacionados con personas, procesos, sistemas y eventos externos.

3. Verificar la efectividad de los controles propuestos para mitigar los riesgos identificados y reducir posibles impactos operativos, regulatorios y reputacionales.

4. Analizar cada componente involucrado (personas, procesos internos, sistemas y eventos externos) y evaluar posibles escenarios de falla al considerar experiencias pasadas, riesgos y eventos de pérdida similares o acudir al juicio de experto que cada líder de área considere correcto

2.4. Justificación Teórica y Práctica

I. Justificación Teórica

Mi formación académica en la carrera de Economía me ha permitido desarrollar competencias relacionadas con el análisis financiero, la evaluación de proyectos, la gestión de decisiones en entornos de incertidumbre y la administración eficiente de recursos, las cuales resultan fundamentales en el desarrollo de funciones vinculadas a la gestión del riesgo operacional dentro de la entidad financiera.

Cursos como el de Análisis Financiero ha contribuido a la interpretación de información económica y operativa asociada a la evaluación de riesgos, permitiendo estimar el impacto potencial de eventos de pérdida y apoyar la toma de decisiones en la identificación de riesgos asociados a nuevas iniciativas.

Por su parte, los cursos de Formulación y Evaluación de Proyectos Públicos y Privados han proporcionado herramientas para el análisis de viabilidad de iniciativas, incorporando criterios de evaluación bajo escenarios de incertidumbre, lo cual resulta fundamental en la evaluación de nuevos productos y cambios importantes, donde es necesario anticipar posibles impactos financieros, operativos y regulatorios.

Asimismo, el curso de Gerencia Financiera ha permitido comprender la importancia de la gestión eficiente de recursos y la administración del riesgo dentro de las organizaciones, facilitando el entendimiento de cómo las decisiones financieras deben

alinearse con el nivel de riesgo aceptado por la entidad y con los objetivos estratégicos de la organización.

Estos conocimientos han facilitado la interpretación de información económica y operativa, el análisis de la viabilidad de iniciativas y la comprensión del impacto de los riesgos en la toma de decisiones.

Dicho esto, es importante entender que los riesgos financieros están relacionados a la posibilidad de incurrir en pérdidas derivadas de la incertidumbre en variables de mercado, crédito, liquidez y, de manera transversal, del riesgo operacional, el cual conecta la teoría con la aplicación práctica dentro de las entidades financieras.

En este sentido, los riesgos operacionales se materializan cuando existen fallas en personas, procesos internos, sistemas o eventos externos, especialmente en escenarios de implementación de nuevos productos o cambios importantes y una evaluación deficiente limita la identificación oportuna de riesgos, controles y posibles impactos en procesos, sistemas y cumplimiento normativo.

Esto se contrapone a lo establecido en la Resolución SBS N° 2116-2009, la cual señala la importancia de identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos operacionales en todas las actividades y nuevos desarrollos de las entidades financieras.

Asimismo, la Resolución SBS N° 272-2017 establece que toda entidad debe contar con una adecuada gestión integral de riesgos, incluyendo la evaluación previa de cambios importantes, asegurando que estos se encuentren alineados con el apetito de riesgo aceptado por la institución, la estrategia institucional y las buenas prácticas de gobierno corporativo.

En el marco de Basilea II, el riesgo operacional se define como la posibilidad de pérdidas resultantes de procesos internos inadecuados o fallidos, personas, sistemas o eventos externos. Asimismo, dichos principios destacan la importancia de la participación de múltiples áreas en la gestión del riesgo, la adecuada documentación de procesos y controles, y el monitoreo continuo como elementos esenciales para una gestión efectiva.

Adicionalmente, procedimientos internos como matrices de riesgo, mapas de procesos, evaluaciones de impacto y validación de controles constituyen herramientas fundamentales para operacionalizar la gestión del riesgo.

La correcta aplicación de estos instrumentos permite reducir la incertidumbre y mejorar la calidad de las decisiones.

En ese sentido, es justificada, teóricamente hablando, la necesidad de fortalecer las metodologías existentes, integrando normativa, teoría y herramientas prácticas que permitan una evaluación más robusta del riesgo operacional.

II. Justificación Práctica

Desde el punto de vista práctico, una evaluación ineficiente de nuevos productos puede derivar en pérdidas operativas, reprocesos, contingencias legales, afectación a la experiencia del cliente e incluso sanciones regulatorias por incumplimiento de la normativa vigente.

Asimismo, puede generar implementaciones incompletas, fallas en la integración con sistemas existentes o vacíos en la definición de responsabilidades y controles, lo cual contraviene buenas prácticas exigidas por la SBS en materia de control interno y gestión de riesgos.

En el contexto peruano, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) ha desarrollado un marco normativo que exige a las entidades financieras contar con una gestión integral de riesgos.

Existen muchas casuísticas reales que evidencian problemáticas ante una ineficiente aplicación de estas, como:

- Implementación de canales digitales sin pruebas adecuadas, generando interrupciones en el servicio y reclamos masivos de clientes.
- Errores en la configuración de productos financieros que derivan en cálculos incorrectos de intereses o comisiones.
- Sanciones regulatorias a entidades financieras por incumplimientos en la evaluación de riesgos o deficiencias en el control interno.

Tabla 1
SANCIONES REGULATORIAS POR INCUMPLIMIENTOS

Tipo de infracción	Descripción	Rango de multa
Leves	Incumplimientos de carácter formal o administrativo. Incluyen errores en reportes, retrasos en el envío de información o faltas de baja materialidad.	**0.5 UIT – 50 UIT**
Graves	Incumplimientos que afectan la adecuada gestión de la entidad, sus procesos, el control interno o el cumplimiento normativo. Comprenden deficiencias en políticas, procedimientos o en la implementación de la gestión de riesgos.	**50 UIT – 100 UIT**
Muy graves	Incumplimientos que comprometen la estabilidad de la entidad o del sistema financiero. Incluyen fallas críticas en control interno, seguridad de la información o incumplimientos regulatorios sustanciales.	**100 UIT – 150 UIT**

Nota. La información presentada refleja un aproximado de sanciones regulatorias aplicadas a entidades financieras como consecuencia de incumplimientos normativos, deficiencias en los controles internos y una inadecuada gestión de riesgos operacionales.
Fuente: Elaboración propia

- Incumplimientos regulatorios por no considerar adecuadamente los requisitos normativos en el diseño del producto.
- Fraudes derivados de controles insuficientes en nuevos canales digitales.
- Fallas en la integración entre sistemas internos y plataformas digitales, ocasionando duplicidad de operaciones o registros inconsistentes.

A nivel local, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP ha observado y sancionado a diversas entidades por debilidades en la gestión de riesgos, especialmente en procesos de implementación de cambios importantes, lo que evidencia la necesidad de fortalecer estos procesos.

A nivel internacional, casos como el de pérdidas operacionales en entidades financieras por fallas tecnológicas o procesos deficientes han evidenciado la importancia de contar con metodologías robustas. A nivel local, la SBS ha emitido observaciones y sanciones a entidades por deficiencias en la gestión de riesgos, lo que refuerza la necesidad de mejorar estos procesos.

En este contexto, se busca aportar una metodología que permita a las entidades:

- Reducir la probabilidad de pérdidas operacionales.
- Mejorar la toma de decisiones en la implementación de nuevas iniciativas.
- Asegurar el cumplimiento normativo.
- Fortalecer la cultura de gestión de riesgos.

2.5. Participación en la Solución del Problema: Aportes y Resultados

En el desarrollo de mis funciones como Auxiliar de Riesgo Operacional, participé en la aplicación y fortalecimiento de una metodología estructurada para la evaluación de los riesgos operacionales asociados a la implementación de nuevos productos y cambios importantes en la entidad financiera.

Este aporte estuvo orientado a una mejora en la identificación y gestión de riesgos derivados de fallas en personas, procesos internos, sistemas y eventos externos, considerando su carácter transversal a lo largo del ciclo de vida de las iniciativas.

Importante mencionar que para una entidad financiera (especialmente bajo lineamientos de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP), la evaluación de riesgos operacionales en nuevos productos o cambios importantes en los ya existentes debe ser estructurada, trazable y alineada al apetito de riesgo.

Hay que mencionar que la SBS exige:

- Evaluación previa a la implementación
- Participación de la Unidad de Riesgo Operacional
- Documentación y trazabilidad
- Alineamiento con gestión integral de riesgos.

La obligación de reportar a la SBS los riesgos asociados a nuevos productos o cambios importantes se encuentra establecida en la Circular SBS N° G-165-2012, la cual dispone que las empresas del sistema financiero deben remitir informes de riesgos en un plazo máximo de 10 días hábiles.

Esta disposición se enmarca en el Reglamento de Gestión Integral de Riesgos y del Reglamento de Riesgo Operacional, que exigen la evaluación previa y continua de riesgos ante innovaciones o modificaciones relevantes en las operaciones.

La nueva metodología consiste en lo siguiente:

Paso 1: Identificación del nuevo producto o cambio importante.

Como parte del proceso, se realiza la revisión y entendimiento de las iniciativas propuestas, analizando su alcance, objetivos y procesos impactados.

Esto permitió identificar, preliminarmente, los puntos críticos donde podrían generarse riesgos operacionales, asegurando que la evaluación parta de una comprensión integral del producto o cambio.

Aquí se define qué se va a evaluar:

- Descripción del nuevo producto o cambio importante (alcance, clientes objetivo, canales).
- Si la iniciativa es significativa o no significativa[3].
- Qué procesos puede impactar (core, soporte, terceros).
- Identificación preliminar de impacto con las áreas de 1ra linea: riesgo operacional, conducta de mercado, cumplimiento normativo, legal y planeamiento y proyectos).

[3] Si es significativa, requiere evaluación de riesgos. Caso contrario continúa su flujo.

Nuevas herramientas utilizadas:

- Cuestionario (Se define si el producto es significativo o no significativo)
- Fichas de producto (Se requiere descripción completa de la iniciativa)
- Nuevos mapas de procesos (Identifica las áreas que participarán en la iniciativa)

Paso 2: Identificación de riesgos operacionales

Con base en la información recopilada, se busca la identificación de los riesgos operacionales considerando los siguientes factores:

- Falla de personas (errores humanos)
- Fallas en procesos (flujo del procedimiento mal documentado)
- Fallas tecnológicas (caídas, integraciones defectuosas)
- Riesgos legales/regulatorios (no cumplir con la normativa)
- Riesgo de fraude

La técnica implementada para la identificación de riesgos operacionales es:

- Talleres de autoevaluación de riesgos

La cual consiste en que, luego de escuchar al líder del nuevo producto o cambio importante describir en qué consiste la nueva iniciativa, se le menciona los posibles riesgos que se ha detectado asociados.

El líder de la iniciativa menciona los controles que se cuenta para los riesgos mencionados, las áreas que los ejecutan y la frecuencia con que lo realizan. En caso de no contar con uno, indicará el área que lo deberá realizar.

Adicionalmente, también se consideran los riesgos detectados por las distintas áreas involucradas, lo que permite obtener una visión más completa y reducir el riesgo de omisiones posiblemente relevantes.

Paso 3: Nivel de los riesgos detectados

Se evalúa cada riesgo en términos de:

- Probabilidad de ocurrencia
- Impacto (económico, reputacional, regulatorio)

Se usa una matriz en la que cada riesgo es calculado de la siguiente manera:

$$\text{Riesgo Inherente}^{4} = \text{Probabilidad} \times \text{Impacto}$$

Este puede ser clasificado como: bajo, moderado, alto y extremo.

Los niveles de riesgo son planteados por la entidad financiera, considerando los límites de riesgo que están dispuestos a aceptar.

También se considera en la matriz:

[4] Se le llama riesgo inherente al riesgo en su estado natural, sin ningún control que mitigue su impacto.

- Efectividad de los controles.
- Implementación de los planes de acción.

Paso 4: Evaluación de controles

Se analizan los controles existentes o propuestos, los cuales son clasificados como:

- Preventivos: evitan los incidentes antes de que ocurran (ejm: validaciones automáticas)
- Detectivos: identifican un incidente materializado pero que aún no ha generado un gran impacto (ejm: alertas, conciliaciones)
- Correctivos: sirven para remediar los daños ya causados (planes de contingencia)

Resultado:

- Evaluación de efectividad del control
- En caso se considere que los controles existentes no mitiguen un riesgo detectado, se le solicitará que cree unos nuevos o modifique los ya existentes para que cumpla con su función de manera eficiente.

Paso 5: Determinación del riesgo residual

Se le llama “riesgo residual” al riesgo cuando se le ha aplicado un control.

Dependiendo de la eficiencia del control, el nivel del riesgo variaría.

Quiero mencionar que, si un control es considerado “ineficiente”, el nivel del riesgo inherente no variará.

Se calcula el nivel del riesgo residual de la siguiente manera:

Riesgo Residual = Riesgo Inherente – Efecto de controles

Este, al igual que el riesgo inherente, puede ser clasificado como: bajo, moderado, alto y extremo.

Los niveles de riesgo son planteados por la entidad financiera, considerando los límites de riesgo que están dispuestos a aceptar.

Paso 6: Plan de acción (si aplicara)

Para riesgos con controles no aceptables (ineficientes) o controles que requieran alguna modificación, se les solicita tener un plan de acción.

Punto importante es que se decidió que, sin un riesgo inherente tiene un nivel bajo o moderado, no es obligatorio que se le pida un plan de acción en caso su control no sea el adecuado.Esto debido a que se encuentran dentro del límite del nivel de riesgo que acepta la entidad financiera.

Sin embargo, sin un riesgo tiene un nivel de riesgo alto o extremo, este obligatoriamente deberá tener un plan de acción. Caso contrario, no se implementará la iniciativa hasta que se haya implementado el plan de acción solicitado.

El plan de acción deberá llevar lo siguiente:

- Definición de las acciones de mitigación del riesgo

- Responsables
- Plazos
- Indicadores de seguimiento
- Fecha de implementación

Paso 7: Aprobación

Para la aprobación del nuevo producto o cambio importante, se tiene que cumplir con los siguientes requisitos:

- Se aprueba si los riesgos detectados están dentro del límite: riesgos con nivel bajo o moderado
- Se aprueba si los riesgos residuales fuera del límite cuentan con un plan de acción implementado: riesgos con nivel alto o extremo.
- Si requiere mejoras a futuro, se condiciona a una 2da fase donde se implementarán nuevas funciones y controles.
- Se rechaza si cuenta con al menos un solo riesgo que sea considerado crítico y no cuenta con un plan de acción. (riesgos con nivel alto o extremo)

Esto se expone en el comité de riesgo operacional para luego exponerse de manera bimensual en el comité del directorio.

Paso 8: Monitoreo post-implementación

Una vez implementado el nuevo producto o cambio importante, se le realiza una evaluación de seguimiento 6 meses desde su puesta en producción.

Lo que se busca con esta evaluación es verificar si se han materializado los riesgos detectados en su fase anterior, si es que han sido mitigados con los controles asignados o si es que han aparecido nuevos riesgos.

Esta evaluación se realiza teniendo en cuenta lo siguiente:

- Seguimiento de eventos de pérdida que se han dado.
- Indicadores de respuesta en cada incidente que se haya dado con cada iniciativa presentada.

CAPÍTULO III: BASES TEÓRICAS

3.1. Antecedentes de la Investigación

Yallico Ramón (2025) desarrolla una metodología integral para la gestión del riesgo operacional, evidenciando que la correcta identificación, evaluación y mitigación de riesgos contribuye a disminuir la ocurrencia de incidentes operativos y fortalecer el control interno dentro de las organizaciones.

Por otro lado, Gutiérrez Mateo (2021) analiza la aplicación de metodologías de riesgo operacional en procesos tecnológicos de una entidad financiera, concluyendo que la transformación digital incrementa la necesidad de realizar evaluaciones previas de riesgos asociados a nuevos productos o cambios importantes, debido a la aparición de riesgos emergentes relacionados con fraude digital, fallas tecnológicas y vulnerabilidades en la seguridad de la información.

De manera complementaria, Merma Arohuanca (2019) demuestra la existencia de una relación significativa entre la gestión del riesgo operacional y la rentabilidad de las entidades financieras, evidenciando que una administración inadecuada de los riesgos puede impactar negativamente en los resultados económicos y en la estabilidad de la organización.

En el ámbito internacional, el Basel Committee on Banking Supervision[5] (BCBS, 2011) establece que las entidades financieras deben implementar procesos formales para la identificación y evaluación de riesgos antes de la introducción de nuevos

[5] Comité de Supervisión Bancaria de Basilea

productos o cambios importantes, señalando que una evaluación deficiente constituye una de las principales causas de pérdidas operacionales en el sistema financiero.

De lo anterior se desprende que la gestión del riesgo operacional en el contexto de nuevos productos no puede ser entendida únicamente como un proceso de cumplimiento normativo, sino como un mecanismo preventivo de toma de decisiones.

En ese sentido, la ausencia de una evaluación estructurada incrementa la probabilidad de que los riesgos no sean identificados en etapas tempranas, generando exposiciones no previstas en la fase de post-implementación.

De igual manera, Michael Power (2007) sostiene que la gestión de riesgos en las organizaciones modernas no debe limitarse únicamente al cumplimiento normativo, sino orientarse a la generación de una cultura de riesgos que permita anticipar contingencias y fortalecer la toma de decisiones.

Asimismo, estudios desarrollados por Imad Moosa (2007) sostienen que las principales pérdidas operacionales en entidades financieras suelen originarse por deficiencias en controles internos, procesos inadecuados y fallas en la supervisión de nuevas iniciativas, lo cual evidencia la importancia de contar con mecanismos estructurados de evaluación antes de la implementación de productos o cambios significativos.

Complementariamente, la evidencia internacional demuestra que diversas entidades financieras han experimentado pérdidas millonarias como consecuencia de deficiencias en la evaluación de nuevos productos, fallas tecnológicas y controles insuficientes, tal y como se muestra a continuación.

Tabla 2
PÉRDIDAS PRODUCTO DE MALAS EVALUACIONES EN NPCI EN ENTIDADES FINANCIERAS

Entidad Financiera	Año	Pérdida estimada	Producto/cambio deficientemente evaluado	Tipo de falla
Barings Bank	1995	USD 1.400 M	Derivados (futuros/opciones) en mercados asiáticos	Ausencia de evaluación de nuevo producto y segregación de funciones
Daiwa Bank	1995	USD 1.100 M	Bonos del Tesoro de EE.UU.	Sin segregación de funciones en nuevo producto
Sumitomo Corp.	1996	USD 2.600 M	Futuros de commodities (cobre)	Evaluación inexistente de operaciones especulativas
Allied Irish Banks	2002	USD 691 M	Opciones sobre divisas	Controles inadecuados en nueva línea de negocio
Crisis Subprime/CDOs	2007-09	USD 420.000+ M	CDOs, MBS, CDS (productos estructurados)	Falla sistémica de evaluación y calificación de nuevos productos
Société Générale	2008	EUR 4.900 M	Derivados sobre índices bursátiles	Cambio de rol sin evaluación de riesgo operativo
UBS (Adoboli)	2011	USD 2.300 M	ETFs sintéticos / Delta One Trading	Evaluación insuficiente de mesa de nuevo producto
JPMorgan (London Whale)	2012	USD 6.200 M	CDS / derivados crediticios sintéticos	Cambio de cobertura a especulación sin evaluación formal
Wells Fargo	2016	Miles de MM en multas	Cuentas y tarjetas no autorizadas (cross-selling)	Cambio estratégico comercial sin evaluación de riesgo de conducta

Nota. La tabla presenta casos referenciales de pérdidas económicas ocasionadas por deficiencias en la evaluación de nuevos productos y cambios importantes (NPCI) dentro de entidades financieras, evidenciando el impacto que puede generar una inadecuada identificación y gestión de riesgos operacionales.
Fuente: Elaboración propia

En conjunto, los casos mostrados evidencian que la ausencia de procesos rigurosos de identificación y monitoreo de riesgos puede generar impactos económicos, regulatorios y reputacionales de gran magnitud ya que estos constituyen elementos fundamentales para reducir la exposición a pérdidas operacionales y fortalecer la gestión integral de riesgos dentro de las entidades financieras.

3.2. Marco Teórico

El presente trabajo se fundamenta en los principios de gestión del riesgo operacional, control interno y regulación financiera, los cuales proporcionan lineamientos para la evaluación de nuevos productos y cambios importantes dentro de las entidades financieras.

La gestión del riesgo constituye un elemento fundamental dentro de las organizaciones modernas, especialmente en el sector financiero, debido a la necesidad de prevenir eventos que puedan afectar la estabilidad operativa, financiera y reputacional de las entidades.

En este contexto, la Organización Internacional de Normalización (ISO, 2018) define el riesgo como el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos, señalando que este puede generar impactos positivos o negativos dependiendo de la manera en que sea gestionado.

En cuanto al riesgo operacional, el Basel Committee on Banking Supervision (BCBS, 2004) lo define, en el marco de Basilea II, como la posibilidad de pérdidas resultantes de procesos internos inadecuados o fallidos, personas, sistemas o eventos externos. Esta definición constituye uno de los principales referentes internacionales para la gestión del riesgo operacional en entidades financieras.

Posteriormente, el Basel Committee on Banking Supervision (BCBS, 2011) establece que las entidades financieras deben contar con procesos formales para la aprobación de nuevos productos, incluyendo la identificación de riesgos, la evaluación de controles y el monitoreo posterior a la implementación.

Este enfoque busca reducir la probabilidad de pérdidas operacionales derivadas de fallas en procesos, deficiencias tecnológicas o controles insuficientes.

Enfoque que fue reforzado en el BCBS (2021) donde incorpora la necesidad de gestionar riesgos emergentes asociados a la digitalización y transformación tecnológica de los servicios financieros, señalando que la innovación financiera incrementa la exposición a riesgos relacionados con ciberseguridad, fraude digital y continuidad operativa.

Desde la perspectiva del control interno, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013) establece que las organizaciones deben diseñar controles adecuados para mitigar los riesgos identificados, evaluando tanto su diseño como su efectividad operativa.

Si bien el marco COSO enfatiza el diseño y la efectividad de los controles, su aplicación en el ámbito financiero evidencia que la efectividad del control depende directamente de la calidad de la identificación inicial del riesgo. En otras palabras, un control bien diseñado no garantiza una adecuada gestión del riesgo si el proceso de evaluación previo es incompleto o limitado.

Este enfoque resulta relevante para la evaluación de nuevos productos debido a que permite determinar si los riesgos identificados se encuentran dentro de los niveles aceptados por cada entidad financiera.

En relación con ello, COSO ERM (2017) desarrolla el concepto de apetito de riesgo, entendido como el nivel de riesgo que una organización está dispuesta a aceptar para alcanzar sus objetivos estratégicos. Concepto que resulta fundamental en la evaluación de nuevas iniciativas, ya que permite determinar si los riesgos residuales identificados son aceptables o requieren la implementación de controles adicionales.

El concepto de apetito de riesgo resulta particularmente relevante en la evaluación de nuevas iniciativas financieras, debido a que establece límites explícitos sobre el nivel de exposición aceptable.

Sin embargo, en la práctica, la determinación del riesgo residual depende de la calidad de la información utilizada en la etapa de evaluación inicial, lo que evidencia una relación directa entre la metodología de análisis y la toma de decisiones estratégicas.

Desde el enfoque de gestión empresarial, Lam (2014) sostiene que la evaluación de riesgos debe considerar tanto la probabilidad de ocurrencia como el impacto potencial de los eventos, así como la efectividad de los controles implementados.

Desde una perspectiva crítica, la asimetría de información entre las distintas áreas operativas puede distorsionar la evaluación de riesgos, afectando la consistencia de los resultados obtenidos en las matrices de riesgo.

Por ello, la Resolución SBS N.° 2116-2009 dispone que las entidades deben implementar metodologías para la adecuada gestión del riesgo operacional.

Esta disposición regulatoria evidencia la importancia de que las entidades financieras desarrollen procesos estructurados de evaluación de riesgos antes de implementar nuevos productos o cambios importantes, considerando la participación de las distintas áreas involucradas y la validación de controles preventivos, detectivos y correctivos.

En consecuencia, la gestión del riesgo operacional en entidades financieras no solo requiere la aplicación de marcos normativos y metodológicos, sino también la consolidación y madurez de procesos de evaluación más rigurosos y transversales.

Complementariamente, algunos autores destacan que las matrices de riesgo constituyen herramientas fundamentales para la identificación y evaluación de riesgos operacionales, debido a que permiten clasificar los riesgos según su probabilidad e impacto potencial. **(ver Anexo 1)**

Estas herramientas facilitan la priorización de riesgos y la definición de medidas de mitigación alineadas al nivel de exposición aceptado por la organización.

Una matriz de riesgo estándar se basa en una cuadrícula donde el eje vertical representa la probabilidad y el eje horizontal representa el impacto, conocida como mapa de calor. **(ver Anexo 2)**

En dicho mapa de calor, cada celda de intersección genera un nivel de riesgo clasificado mediante un código de colores: la zona roja indica un riesgo extremo que requiere acción inmediata y atención de la alta dirección; la zona naranja señala un riesgo alto que demanda planes de mitigación prioritarios; la zona amarilla corresponde a un riesgo medio que requiere monitoreo regular y controles estándar; y la zona verde representa un riesgo bajo que se gestiona con procedimientos rutinarios.

El siguiente ejemplo ilustra cómo una entidad financiera podría haber utilizado una matriz de riesgo al evaluar el lanzamiento de operaciones con derivados en un mercado extranjero, como en el caso Barings Bank mostrado anteriormente:

Tabla 3
EJEMPLO DE MATRIZ DE RIESGO PARA CASO BARINGS BANK

Riesgo identificado	Probabilidad	Impacto	Nivel	Decisión
Fraude interno por falta de segregación de funciones	Probable (4)	Extremo (5)	**Extremo**	No lanzar sin controles duales
Pérdidas por volatilidad de mercados asiáticos	Posible (3)	Significativo (4)	**Alto**	Establecer límites de pérdida máxima

Riesgo identificado	Probabilidad	Impacto	Nivel	Decisión
Fallas en supervisión remota desde Londres	Probable (4)	Significativo (4)	**Extremo**	Designar auditor local independiente
Errores operativos por personal sin experiencia	Casi seguro (5)	Alto (3)	**Alto**	Programa de capacitación obligatorio
Incumplimiento regulatorio en jurisdicción extranjera	Posible (3)	Significativo (4)	**Alto**	Asesoría legal local permanente

Nota. La presente matriz de riesgo toma como referencia el caso Barings Bank, considerado uno de los eventos más representativos de fallas en la gestión de riesgos y controles internos dentro del sistema financiero, con fines académicos y de análisis del riesgo operacional.
Fuente: elaboración propia

Este ejemplo demuestra que, de haberse aplicado una matriz de riesgo antes del lanzamiento de las operaciones de Barings en Singapur, se habría identificado que al menos dos riesgos habrían sido clasificados como extremos, lo que habría obligado a la alta dirección a implementar controles fundamentales antes de autorizar la operación, cuya ausencia constituyó la causa directa del colapso de la entidad.

En ese sentido, la evaluación de riesgos operacionales asociados a nuevos productos y cambios importantes requiere la aplicación de metodologías estructuradas que permitan identificar riesgos inherentes, evaluar la efectividad de los controles implementados y determinar el nivel de riesgo residual antes de la puesta en producción de las iniciativas.

Finalmente, la adecuada gestión del riesgo operacional contribuye no solo a reducir la probabilidad de pérdidas económicas y contingencias regulatorias, sino también a fortalecer el control interno, mejorar la toma de decisiones y preservar la continuidad operativa y reputación de las entidades financieras.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

4.1. Conclusión

Como resultado de la nueva metodología aplicada, se ha logrado llevar un mejor control de las iniciativas presentadas y aprobadas, debido a que se reduce el nivel de error antes de que un producto sea lanzado al mercado.

Esto evidencia que la aplicación de una metodología estructurada no solo permite reducir errores operativos en la etapa de pre-implementación, sino que también contribuye a una toma de decisiones más informada y alineada con la gestión integral del riesgo operacional de la entidad financiera.

A través de la identificación sistemática de riesgos y de la consideración del impacto, la probabilidad y la validación de la efectividad de los controles existentes, se ha logrado asegurar que las iniciativas evaluadas se encuentren alineadas con el apetito de riesgo definido por la organización, reduciendo la exposición a contingencias operacionales no previstas.

En ese sentido, la nueva metodología aplicada permite fortalecer la consistencia en la toma de decisiones, asegurando que las iniciativas evaluadas se mantengan dentro del apetito de riesgo establecido por la entidad.

Asimismo, la incorporación de un adecuado seguimiento post-implementación basado en los resultados obtenidos durante los primeros seis meses posteriores a la puesta en producción, permite que las futuras evaluaciones sean cada vez más precisas en cuanto

al alcance de los riesgos identificados, debido a que progresivamente se contemplan más escenarios y posibles contingencias.

Sin embargo, este proceso presenta como limitación la dependencia de la disponibilidad y calidad de la información registrada durante la etapa de pre-implementación, así como el nivel de madurez en el registro de eventos de pérdida por parte de las distintas áreas involucradas, lo cual puede afectar la precisión de las evaluaciones futuras.

Se puede visualizar lo mencionado con los siguientes ejemplos que se dieron en su momento en la entidad financiera:

Caso 1: Nuevo Producto

Objetivo:

Lanzamiento de un producto de crédito de consumo 100% digital con desembolso inmediato vía aplicativo móvil.

Descripción:

El producto permite a clientes preaprobados acceder a líneas de crédito mediante un proceso automatizado, incluyendo evaluación crediticia, aceptación contractual digital y desembolso en cuenta en menos de 10 minutos, ahorrándole el tener que acercase a una agencia de manera presencialmente.

Algunos de los principales riesgos que se detectaron durante la evaluación se fueron los siguientes:

- Riesgo de fraude digital: suplantación de identidad en el proceso de desembolso.
- Riesgo sistema interno: caída del sistema durante el proceso de desembolso.
- Riesgo operativo: asignación incorrecta de líneas de crédito.
- Riesgo normativo: deficiencias en la validación de consentimiento contractual digital del cliente.

Se verificó que todos los riesgos contaban con algunos controles implementados y otros tuvieron que crearse para cumplir con lo solicitado:

- Riesgo operacional relacionado al fraude digital: Implementación de biometría facial y validación RENIEC para mitigar fraude.
- Riesgo operacional relacionado al sistema interno: Monitoreo en tiempo real y planes de contingencia para continuidad operativa con tiempos de respuesta no mayor a 1 hora.
- Riesgo operacional relacionado a la operatividad: Validaciones automáticas en el motor de decisiones crediticias.
- Riesgo operacional relacionado a lo normativo: Registro de aceptación del cliente mediante firma digital y trazabilidad auditada.

Adicionalmente, los controles fueron evaluados bajo un periodo de prueba concluyéndose que son suficientes y efectivos para mitigar los riesgos detectados y su nuevo nivel sean aceptables de acuerdo sus nuestros límites internos.

Decisión: APROBADO

Este caso evidencia que la aplicación de la metodología permite identificar y mitigar oportunamente los riesgos asociados a nuevas iniciativas digitales, asegurando que los controles implementados sean suficientes para mantener la exposición dentro de los niveles aceptables de la entidad.

Caso 2: Cambio Importante

Objetivo:

Implementación de un canal de otorgamiento de créditos de consumo a través de terceros (comercios afiliados) sin integración directa al sistema del banco.

Descripción:

Esta iniciativa propone que vendedores en comercios ajenos a las agencias de la entidad financiera registren solicitudes de crédito en una plataforma externa (agentes corresponsales), con validaciones posteriores por parte de la entidad.

Algunos de los principales riesgos que se detectaron durante la evaluación se fueron los siguientes:

- Riesgo operacional relacionado al fraude: manipulación de información por parte de terceros.

- Riesgo operacional relacionado a la operatividad: inconsistencias entre el sistema del comercio y el sistema financiero.
- Riesgo operacional relacionado a lo regulatorio: falta de control en la entrega de información contractual al cliente.
- Riesgo operacional relacionado a lo reputacional: mala experiencia del cliente por errores en la originación.

Se evidenció que los controles presentaban deficiencias:

- Riesgo operacional relacionado al fraude: No existe una validación fuerte de identidad.
- Riesgo operacional relacionado a la operatividad: Ausencia de integración automática entre sistemas.
- Riesgo operacional relacionado a lo regulatorio: No existencia de monitoreo en tiempo real de operaciones realizadas por terceros.
- Riesgo operacional relacionado a lo reputacional: Controles contractuales débiles con los comercios propuestos.

En consecuencia, los controles identificados no eran suficientes ni efectivos para mitigar los riesgos operacionales detectados, especialmente aquellos asociados a la operatividad y cumplimiento regulatorio, generando exposición fuera del límite de riesgo aceptado por la entidad financiera.

Decisión: RECHAZADO

Este resultado demuestra la importancia de la evaluación de controles en la toma de decisiones, ya que la ausencia o debilidad de estos incrementa significativamente la exposición a riesgos operacionales fuera del apetito de riesgo definido por la entidad financiera.

Se recomendó rediseñar la iniciativa considerando:

- Integración tecnológica directa con el sistema.
- Esquemas de supervisión y auditoría sobre terceros.

Como podemos apreciar, la validación de controles es un factor determinante en la aprobación o rechazo de iniciativas, ya que permite asegurar que los riesgos identificados se encuentren mitigados a niveles aceptables antes de su implementación, adecuándose así al plan estratégico que tiene la entidad financiera de no exponerse a riesgos elevados.

4.2. Recomendaciones

En base a los resultados obtenidos tras la implementación de la metodología, se plantearon las siguientes recomendaciones:

- ✓ **Fortalecer la cultura de gestión de riesgos**

Continuar promoviendo la participación de las áreas involucradas en la evaluación de nuevos productos y cambios importantes, con el objetivo de asegurar una identificación integral de riesgos cada vez más madura y fuerte.

Esto resulta necesario debido a que una adecuada cultura de riesgos condiciona la calidad de la información que se utiliza en la evaluación de nuevas iniciativas, influyendo directamente en la identificación oportuna de riesgos y en la efectividad de los controles definidos.

- ✓ **Actualizar periódicamente la metodología**

Revisar y actualizar la metodología de evaluación de riesgos de manera periódica, incorporando mejoras relacionadas con riesgos emergentes, especialmente aquellos asociados a la digitalización y ciberseguridad, lo cual es relevante considerando la evolución constante de los riesgos operacionales asociados a la digitalización de los servicios financieros, que pueden generar nuevas tipologías de eventos de pérdida no contemplados en metodologías tradicionales.

- ✓ **Fortalecer la evaluación de controles**

Desarrollar criterios más rigurosos para la evaluación del diseño y efectividad de los controles, asegurando que estos sean suficientes para mitigar los riesgos identificados considerando que los riesgos están en constante evolución en esta época de digitalización.

En ese sentido, no basta con validar la existencia de controles, sino que es necesario evaluar su diseño, frecuencia y efectividad operativa, a fin de asegurar que estos realmente reduzcan la exposición al riesgo a niveles aceptables.

- ✓ **Integrar herramientas tecnológicas**

Incorporar sistemas o herramientas automatizadas que faciliten las operaciones que se realizan en el día a día reduciendo el riesgo de error operativo, así como también ayuden en la identificación, evaluación y monitoreo de riesgos.

- ✓ **Alinear la gestión de riesgos con la normativa vigente**

Asegurar que la metodología implementada se mantenga alineada con las disposiciones regulatorias emitidas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, especialmente en lo relacionado con la gestión de riesgo operacional y la evaluación de nuevos productos.

Asegurando además la consistencia entre la práctica operativa interna y los lineamientos regulatorios, lo cual reduce la exposición a sanciones y observaciones por parte del ente supervisor.

REFERENCIAS

Bank for International Settlements. (2004). International convergence of capital measurement and capital standards: A revised framework (Basel II). https://www.bis.org/publ/bcbs107.htm

Bank for International Settlements. (2011). Principles for the sound management of operational risk. https://www.bis.org/publ/bcbs195.htm

Bank for International Settlements. (2021). Principles for operational resilience. https://www.bis.org/bcbs/publ/d515.htm

Castañeda Guillén, C. (s.f.). La gestión del riesgo operacional en el sistema financiero peruano [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Ingeniería]. Repositorio Latinoamericano. https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/2352674

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). Internal control — Integrated framework. COSO.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance. COSO.

Gutiérrez Mateo, M. (2021). Aplicación de metodología de riesgo operacional para mejorar procesos tecnológicos en una entidad financiera [Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio USIL. https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/3163998d-f4bf-403b-9a95-36dcaf5f6a3a

International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018 — Risk management: Guidelines. ISO.

Jorion, P. (2007). Value at risk: The new benchmark for managing financial risk (3.ª ed.). McGraw-Hill.

Lam, J. (2014). Enterprise risk management: From incentives to controls (2.ª ed.). John Wiley & Sons.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2009). Resolución SBS N.° 2116-2009: Reglamento para la gestión integral de riesgos. https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/Auto_Nuevas_Empresas/Normas_Comunes/8.%20Reg.%20Gesti%C3%B3n%20del%20Riesgo%20Operacional_Res.%20SBS%20N%C2%B0%202116-2009.pdf

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2017). Resolución SBS N.° 272-2017: Reglamento de gestión de riesgo operacional.

https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/Auto_Nuevas_Empresas/Normas_Comunes/5.%20Reg.%20de%20Gobierno%20Corporativo_Res.%20SBS%20N%C2%B0%20272-2017.pdf

Merma Arohuanca, J. (2019). El riesgo operacional y su incidencia en la rentabilidad del Banco Financiero [Tesis de licenciatura, Universidad Privada de Tacna]. Repositorio UPT. https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/772

Velezmoro La Torre, O. (2013). Modelo de gestión de riesgo operacional en una institución financiera peruana [Tesis de licenciatura, Pontificia

Universidad Católica del Perú]. Repositorio PUCP. https://repositorio.pucp.edu.pe/items/fb9f88ac-2e5f-4f6b-8c23-42fdfb07ce69?utm_source=

Yallico Ramón, K. (2025). Elaboración de una metodología integral para la gestión del riesgo operacional [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio PUCP. https://tesis.pucp.edu.pe/items/ebecd673-a43b-40f2-8963-28d76fa069b9

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de riesgos estándar

N°			EVALUACIÓN DEL RIESGO INHERENTE			MEDIDA DE MITIGACIÓN	EVALUACIÓN DEL RIESGO RESIDUAL		
	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO INHERENTE	CONTROL	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO RESIDUAL
01			PROBABLE	MODERADO	ALTO	BUENO	POSIBLE	MODERADO	MODERADO

Nota. El presente anexo muestra un ejemplo de matriz de riesgo estándar, estructurada en función de la probabilidad e impacto de ocurrencia de los riesgos identificados, representados mediante un mapa de calor para facilitar su evaluación y priorización.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Mapa de calor estándar

Probabilidad \ Impacto	Bajo (1)	Moderado (2)	Alto (3)	Significativo (4)	Extremo (5)
Casi seguro (5)	Moderado	Alto	Alto	Extremo	Extremo
Probable (4)	Moderado	Moderado	Alto	Extremo	Extremo
Posible (3)	Bajo	Moderado	Alto	Alto	Extremo
Improbable (2)	Bajo	Bajo	Moderado	Moderado	Alto
Raro (1)	Bajo	Bajo	Moderado	Moderado	Moderado

Nota. El presente anexo muestra un ejemplo de matriz de riesgo estándar, estructurada en función de la probabilidad e impacto de ocurrencia de los riesgos identificados, representados mediante un mapa de calor para facilitar su evaluación y priorización.

Fuente: Elaboración propia