

# CHARLA VIRTUAL

## RIESGO OPERATIVO



# CONTENIDO

- ¿Qué es el Riesgo?
- Tipos de Riesgos.
- Riesgo Operativo



## OBJETIVO GENERAL

- Mejorar los conocimientos de las entidades asistentes, respecto a la normativa legal vigente Y aplicable a la gestión de riesgo operativo, con el fin de, mejorar las capacidades de gestión.
- Así como capacitar sobre la forma y metodología para la cuantificación de la pérdida de riesgo operativo en las entidades financieras.



# ¿QUÉ ES EL RIESGO?



# ¿QUÉ ES EL RIESGO?



➤ Del latín Riscare.- Atreverse a transitar por un sendero peligroso (Peligro, Daño, Siniestro, Pérdida).

Es un proceso inevitable en los procesos de toma de decisiones.

En finanzas, el concepto de riesgo se relaciona con las pérdidas potenciales que se pueden sufrir en un portafolio de inversión o en una cartera de crédito.

Su medición efectiva y cuantitativa se asocia con la probabilidad de ocurrencia de pérdida en el futuro.

# PROCESO GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

- **Administración integral de riesgos:** - Es el proceso mediante el cual las entidades identifican, miden, priorizan, controlan, mitigan, monitorean y comunican los riesgos a los cuales se encuentran expuestas.
- **Riesgo Inherente:** Es el que está intrínseco en cualquier actividad que realizamos.
- **Riesgo Residual:** Es el que subsiste después de implementar los controles.
- **Evento de Riesgo:** Es un hecho que podría generar pérdidas para la entidad (incumplimiento de pago, fraude) .
- **Factor de Riesgo:** Es la fuente generadora de riesgos; o, la condición que aumenta la probabilidad de un evento de riesgo (concentración de cartera, tecnología obsoleta, falta de segregación de funciones).



## UN DELICADO EQUILIBRIO ...



# BASE NORMATIVA

RESOLUCIÓN Nro. SEPS-IGT-IGS-INSESF-INR-INGINT-  
INSEPS-IGJ-0116

- NORMA DE CONTROL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO EN LAS ENTIDADES DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

**REFERENCIA:** SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA (SEPS). (2025). - RESOLUCIÓN Nro. SEPS-IGT-IGS-INSESF-INR-INGINT-INSEPS-IGJ-0116 - NORMA DE CONTROL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO EN LAS ENTIDADES DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR, [https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/RESOLUCIO%CC%81N-Nro.-SEPS-IGT-IGS-INSESF-INR-INGINT-INSEPS-IGJ-0116-RIESGO-OPERATIVO\\_firmado.pdf](https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/RESOLUCIO%CC%81N-Nro.-SEPS-IGT-IGS-INSESF-INR-INGINT-INSEPS-IGJ-0116-RIESGO-OPERATIVO_firmado.pdf)



# RIESGO OPERATIVO

Es la posibilidad de incurrir en pérdidas por eventos derivados de fallas o insuficiencias en los factores de: procesos, personas, tecnología de la información y eventos externos. El riesgo operativo incluye el riesgo legal, pero excluye los riesgos: sistémico, estratégico y de reputación.



# ADMINISTRACIÓN DE RIESGO OPERATIVO (Art.4)

## DEFINIR

- Políticas, procesos, procedimientos y metodología, debidamente documentados, para gestionar el riesgo operativo como un riesgo específico

## DECIDIR

- Si el riesgo identificado se debe asumir, evitar, mitigar o transferir

## ADOPTAR

- Modelo de tres líneas de defensa
- Considerando el objeto social, tamaño, naturaleza, complejidad de las operaciones y otras características de la entidad

# PRINCIPALES DEFINICIONES (Art.3)

- Incidente o hecho que se ha presentado o puede presentarse que puede derivar en pérdidas financieras, de información o suspensión de operaciones para la entidad, originadas por fallas o insuficiencias en los factores de riesgo operativo.

Evento de riesgo operativo



- Fuentes generadoras de riesgos operativos tales como: personas, procesos, tecnología de la información y eventos externos.

Factores de riesgo operativo



- Grado de exposición de riesgo al que podría encontrarse expuesta una entidad de ocurrir un evento identificado.

Nivel de riesgo



# PRINCIPALES DEFINICIONES (Art.3)

- Conjunto de procedimientos alternativos que permiten el normal funcionamiento de los procesos críticos y los definidos por la entidad, ante cualquier evento inesperado.
- Se ejecuta cuando se produce el evento.

Plan de contingencia



- Documento estratégico que define cómo la entidad se prepara para posibles interrupciones y desastres, y garantizar que sus operaciones críticas puedan continuar durante y después de una crisis.

Plan de continuidad



- Conjunto de procedimientos indispensables para la sostenibilidad y continuidad de las operaciones, cuya falta de identificación o aplicación deficiente puede generarle un impacto negativo.

Proceso crítico



# PRINCIPALES DEFINICIONES (Art.3)

- Conjunto integrado de políticas, procesos, procedimientos y niveles de control formalmente establecidos y validados periódicamente, tendientes a evitar la ocurrencia de eventos de riesgo operativo o mitigar su impacto.

Sistemas internos  
de control integral



- Procesos encaminados a generar productos y servicios especializados para atender un segmento del mercado objetivo definido en la planificación estratégica de la entidad.

Línea de negocio



- Capacidad de una entidad de seguir prestando servicios a sus usuarios a pesar de una interrupción repentina.

Resiliencia  
operativa



# ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGO OPERATIVO (Art.5)

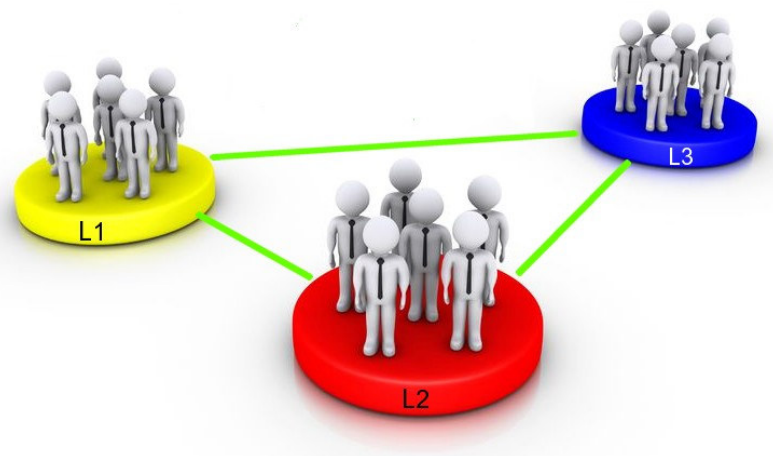


# RIESGO INHERENTE Y RESIDUAL



## LINEAS DE DEFENSA (Art.4)

Es un modelo que de manera simple y efectiva asigna funciones y responsabilidades explícitas a TODOS LOS MIEMBROS DE UNA ORGANIZACIÓN, en lo que se refiere a la prevención y atención de los riesgos.





# VENTAJAS DEL MODELO DE LINEAS DE DEFENSA

Modelo sólido, robusto y resistente

- Todos estamos involucrados y engranados en la gestión del riesgo

Factor clave de crecimiento

- Herramienta estratégica

Aumenta de eficiencia

- El control fluye con la operación (en el día a día)

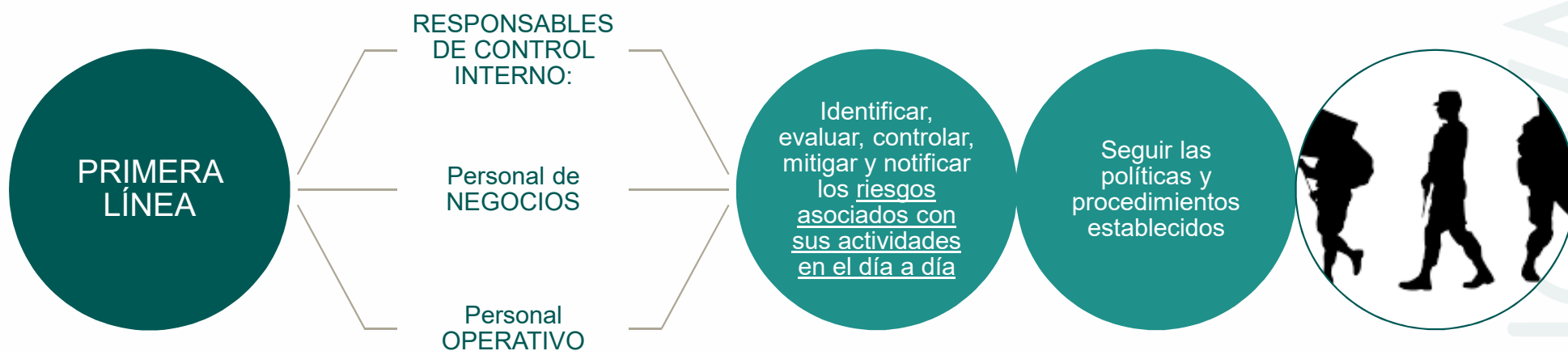
Mejora calidad de comunicación e información

- Genera un entendimiento común con relación al riesgo

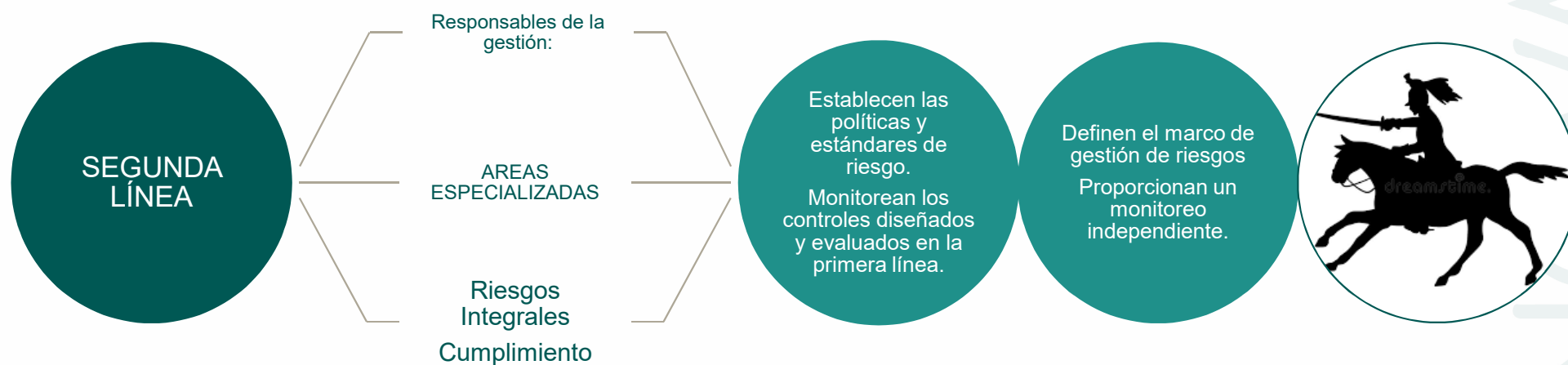
Reduce el impacto de riesgos imprevistos

- Cada funcionario conoce y asume su responsabilidad sin omisiones, duplicidades, ni contradicciones frente a los riesgos

# LÍNEAS DE DEFENSA



# LÍNEAS DE DEFENSA



# LÍNEAS DE DEFENSA



# EJEMPLOS DE ACCIONES CONCRETAS DE LAS LÍNEAS DE DEFENSA



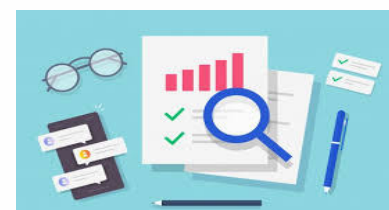
## TODOS

- Aplicación efectiva de políticas
- Buen otorgamiento de crédito
- Cobranza con procesos efectivos
- No reprocesos operativos
- Validación adecuada de información

		SEVERIDAD		
		Baja	Media	Alta
PROBABILIDAD	Baja	Trivial	Tolerable	Moderada
	Media	Tolerable	Moderado	Alto
	Alta	Moderado	Alto	Muy alto

## ESPECIALIZADAS

- Matriz de riesgos
- Metodología adecuada
- Manuales y procedimientos vigentes
- Sistema de administración de riesgos



## AUDITORIA

- Plan efectivo
- Registro de hallazgos
- Informes
- Plan de acción
- Seguimiento plan de acción



INNOVANCi  
internacional

## IMPORTANCIA EN LAS LÍNEAS DE NEGOCIO (Art.6)



SUPERINTENDENCIA  
DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

### MINORISTA

Actividades de intermediación financiera tales como: recepción de depósitos; inversiones; créditos de consumo y vivienda.

### MICROFINANZAS

Operaciones financieras como préstamos en el segmento de microcrédito, ahorro o transferencias a personas naturales cuyos recursos provengan de actividades económicas de menor escala

### TARJETAS

Actividades y servicios relacionados con tarjetas de crédito, débito, pago y prepago.

### COMERCIAL

Operaciones de crédito comercial de primer piso, operaciones financieras de segundo piso con cooperativas de ahorro y crédito y asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda.

### INMOBILIARIA

Planificación, construcción y comercialización de proyectos orientados al desarrollo de la vivienda y construcción sean estos propios o de terceros.

### COMPENSACIÓN DE PAGOS

Actividades relacionadas con la gestión de pagos, transferencias y compensación de acuerdo a lo establecido en el artículo 470 del COMYF

### TESORERÍA TRADICIONAL

Actividades cotidianas de la gestión de liquidez y administración de flujo de fondos.

Agrupar justificada y documentadamente sus procesos por líneas de negocio

INNOVANCi

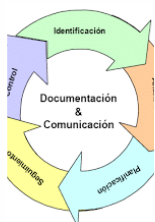
# HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO (Art.7)



1. Manual de Riesgo Operativo



Identificar los eventos de riesgo operativo por línea de negocio, agrupados por los factores de riesgo



Metodología definida para la gestión del riesgo operativo



Registrar los eventos de riesgo identificados, con el fin de construir una base de eventos que sea centralizada, histórica, actualizada y suficiente

Frecuencia

Código	No. suceso	Pérdida suceso
1	2	4
3	5	8
6	9	12
10	14	16
15	18	20

Contar con una matriz de riesgo operativo en la que se registren los eventos de riesgo identificados en sus procesos



Diseñar y mantener un esquema de reportes que permitan disponer de información suficiente, pertinente y oportuna para la toma de decisiones

# TIPOS DE EVENTOS DE RIESGO QUE DEBEN CONSIDERARSE (Art.7. num. 2)

Identificados con relación a los factores de riesgo



1. Fraude interno



2. Fraude externo



3. Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo



4. Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio



5. Daños a los activos físicos



6. Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de la información



7. Deficiencias en la ejecución de procesos, procesamiento de operaciones; y en las relaciones con proveedores y terceros



# FACTORES DE RIESGO (Art. 11)



# FACTOR PROCESOS (Art. 12)

PARA MITIGAR LOS  
RIESGOS SE  
DEBE CONTAR CON:

## AGRUPACIÓN DE PROCESOS

- Procesos gobernantes o estratégicos
- Procesos productivos, fundamentales u operativos
- Procesos habilitantes, de soporte o apoyo

## MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS

- Definir formalmente políticas, procesos y metodologías para un adecuado diseño, control, actualización y mejoramiento de los procesos,

## METODOLOGÍA DE PROCESOS

- Descripción
- Responsables
- Indicadores
- Etc.

## PORTAFOLIO DE PROCESOS

- Inventarios actualizados de procesos por línea de negocio

## SEPARACIÓN DE FUNCIONES

- Evite tareas cuya ejecución realice una sola persona



Con el objeto de garantizar la optimización de los recursos y la estandarización de las actividades, las entidades deben deberán contar con procesos definidos, alineados con la estrategia institucional, tomando como referencia la Norma ISO 9001



INNOVACI  
internacional

# FACTOR PERSONAS (Art. 13)

PARA MITIGAR LOS  
RIESGOS SE  
DEBE CONTAR CON:

## DEFINICIÓN DE POLÍTICAS, PROCESO Y PROCEDIMIENTOS

- Incorporación
- Permanencia
- Desvinculación

## ACUERDOS DE CONFIDENCIALIDAD

- Relacionados con los procesos y riesgos de las funciones que desempeña.
- Responsabilidades y deberes de seguridad de la información

## MANUALES DE TALENTO HUMANO

- Documentar en un manual descriptivo de talento humano

## BASE DE DATOS

- Información actualizada del recurso humano



Contar con una estructura orgánico funcional acorde al tamaño, complejidad de sus operaciones y segmento.  
Además, identificar fallas o insuficiencias asociadas al factor humano.

# FACTOR TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (Art. 14)

PARA MITIGAR LOS RIESGOS SE  
DEBE CONTAR CON:



Contar y mantener tecnologías de la información y comunicación acordes a su segmento, naturaleza y perfil de riesgo de sus operaciones, que garantice la captura, procesamiento, almacenamiento y transmisión de manera oportuna y confiable de la información para la toma de decisiones. Incluido servicio de terceros.

## FACTOR EVENTOS EXTERNOS (Art. 15)

PARA MITIGAR LOS  
RIESGOS SE  
DEBE CONSIDERAR:



Debe formar parte de la administración de la continuidad del negocio, manteniendo procedimientos actualizados, a fin de garantizar su capacidad para operar en forma continua y minimizar las pérdidas en caso de una interrupción del negocio.

# GESTION DE INCIDENTES Y PROBLEMAS (Art. 16)

**INCIDENTE:** Es una interrupción temporal no planificada de un servicio o la reducción de su calidad, que afecta su normal funcionamiento.

**PROBLEMA:** Causa subyacente de uno o varios incidentes, no necesariamente interrumpe un servicio inmediatamente, pero puede llevar a futuros incidentes repetitivos.

EVENTOS que puedan afectar el normal funcionamiento de sus servicios, especialmente de sus servicios críticos

Se debe garantizar la disponibilidad de los servicios críticos que se ofrecen a los usuarios financieros en un:


99.99% anual

NO se considerarán eventos relacionados con el mantenimiento de la plataforma tecnológica o aplicativos

Se debe establecer procedimientos adecuados para atender estos eventos



# RESPONSABILIDADES EN LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGO OPERATIVO (Art. 27)



Consejo de Administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una cultura organizacional que priorice la gestión del riesgo operativo</li> <li>• Aprobar las políticas, manuales y metodologías</li> <li>• Tomar las medidas para la gestión de eventos de riesgo</li> </ul>
Comité de Administración Integral de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar y proponer políticas, los manuales y metodologías</li> <li>• Definir los mecanismos para monitorear y evaluar la exposición a riesgos</li> <li>• Proponer al CA planes de contingencia y de continuidad del negocio</li> <li>• Conocer la matriz de riesgo operativo y priorizar</li> </ul>
Unidad o el administrador de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer políticas para la gestión del riesgo operativo</li> <li>• Diseñar y actualizar el manual de gestión del riesgo operativo</li> <li>• Desarrollar la(s) metodología (s)</li> <li>• Evaluar el riesgo operativo</li> <li>• Identificar las necesidades de capacitación y difusión</li> </ul>
Representante legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar la gestión del riesgo operativo</li> <li>• Velar por el cumplimiento de las decisiones para la gestión de cada evento de riesgo</li> </ul>
Gerentes de las unidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar el riesgo en su ámbito de acción, en especial los eventos de riesgo identificados y las medidas dispuestas</li> </ul>

# MATRIZ DE RIESGO - DEFINICIÓN

Es una herramienta utilizada por las instituciones financieras para identificar, evaluar y gestionar los riesgos que pueden afectar sus operaciones.

Ayuda a las entidades a analizar la probabilidad de ocurrencia e impacto de diversos eventos adversos que pueden causar pérdidas financieras.

Se construye sobre la base de metodologías y recomendaciones internacionales, y se enfoca en minimizar los riesgos individuales y gestionarlos adecuadamente.

Las instituciones deben identificar y evaluar los riesgos, implementar controles y procedimientos para mitigarlos, y revisar periódicamente su efectividad.

Evento	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo
Nuevos competidores	Frecuente	Serio	Tolerable
Rotación de personal	Posible	Grave	Alto
Aumento de impuestos	Recurrente	Serio	Tolerable
Fallos en maquinaria	Posible	Grave	Alto
Deudas corporativas	Inusual	Moderado	Bajo
Cambio de proveedor	Inusual	Serio	Aceptable
Fallos de internet	Inusual	Elevado	Tolerable
Incendio	Remota	Grave	Tolerable



# MATRIZ DE RIESGO

## IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

- Se realiza con anterioridad a la ejecución de cualquier proceso, con el fin de determinar los riesgos operativos que han ocurrido, así como aquellos riesgos operativos en potencia que van a suponer una serie de obstáculos al logro de los objetivos definidos.
- a) Inventario de procedimientos
- b) Recolección de información

# IDENTIFICACIÓN

- Letras (ROP)
- Orden numérico

CÓDIGO

- Fecha de ocurrencia

FECHA

- Detallada
- Objetiva
- Entendible

DESCRIPCIÓN  
DEL EVENTO

- Procesos gobernantes o estratégicos
- Procesos productivos, fundamentales u operativos
- Procesos habilitantes, de soporte o apoyo

TIPO DE  
PROCESO

- Minorista
- Microfinanzas
- Tarjetas
- Comercial
- Inmobiliaria
- Compensación de pagos
- Tesorería tradicional

LÍNEA DE  
NEGOCIO

- Procesos
- Personas
- Tecnología de información
- Eventos externos

FACTOR DE  
RIESGO

CODIGO	FECHA	DESCRIPCION DEL EVENTO DE RIESGO	TIPO DE PROCESO	LÍNEA DE NEGOCIO	FACTOR DE RIESGO
ROP-001					
ROP-002					

# MATRIZ DE RIESGO



## MEDICIÓN DEL RIESGO

- Evaluar su posibilidad de materialización, en función de la frecuencia con la que los mismos suceden o puedan presentarse, así como, el impacto que podrían generar en caso de ocurrencia.
- Como resultado, establecemos el riesgo inherente, que es el nivel de riesgo de la actividad, sin aplicarle ningún tipo de control.

# MATRIZ DE RIESGO



## PRIORIZACIÓN

- Permite identificar aquellos riesgos que representan una mayor amenaza, a los cuales se les debe dar mayor prioridad o gestión de respuesta, con los recursos de los que dispone la entidad.

# MATRIZ DE RIESGO



## CONTROL Y MITIGACIÓN

- Define las medidas de control que permitan reducir la probabilidad de ocurrencia e impactos ocasionados por los riesgos inherentes detectados.
- Requerirán planes de mitigación formalmente establecidos y validados periódicamente,

# DEFINICIÓN



## MONITOREO Y COMUNICACIÓN

- Seguimiento de los riesgos asociados a los procesos, nivel de exposición, a través de un esquema organizado de reportes, para analizar su evolución, para la toma de decisiones, y conocer el riesgo residual de las medidas tomadas.
- Política de comunicación formal sobre los eventos de riesgo operativo que deban informar interna o externamente

# EJEMPLO DE MATRIZ DE RIESGO OPERATIVO

MATRIZ DE EVENTOS DE RIESGO OPERATIVO

CÓDIGO	FECHA	DESCRIPCION DEL EVENTO DE RIESGO	TIPO DE PROCESO	LÍNEA DE NEGOCIO	FACTOR DE RIESGO	PROBABILIDAD OCURRENCIA	IMPACTO	VALOR TOTAL	ESCALA RIESGO INHERENTE	NIVEL DE RIESGO INHERENTE	DESCRIPCION DEL CONTROL	FACTORES DE ANÁLISIS				RESPONSABLE DEL CONTROL	TOTAL VALORACIÓN DE LOS CONTROLES		RIESGO RESIDUAL			PLAN DE ACCIÓN		RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA FINALIZACIÓN	INDICADOR
												CLASE	TIPO	FRECUENCIA	MODALIDAD		VALOR PROMEDIO	NIVEL	CÁLCULO RI * CONTROL	ESCALA RIESGO RESIDUAL	NIVEL RIESGO RESIDUAL	ACTIVIDADES					
ROR-001	12/01/2025	Fol de Pagos con valores incorrectos	PARUTANTE/PRO	MINORISTA	PERSONAS	4	4	16	2,56	MEDIO	Validación del supervisor de los pagos a realizar	3	3	2	3	Supervisor de nómina RHH	2,75	DÉBIL	7	2,35	MEDIO	Automatizar el cálculo de los pagos de nómina, a través de un software de nómina	TI y RHH	01/02/2025	31/03/2025	Nómina 100% procesada en el software	
ROR-002	10/01/2025	Incumplimiento en al entrega de la información de estructura a la SEPS	PARUTANTE/PRO	MINORISTA	TECNOLOGIA DE INFORMACION	1	5	5	0,8	MUYBAJO	Gerente financiero confirma entrega de correo	2	3	2	1	Gerente financiero	2,00	ACEPTABLE	2	1	MUYBAJO						
ROR-003	08/01/2025	Reuniones de Consejo de Administración de diciembre no cuentan con el acta firmada por los participantes	GOBERNANTE/ESTRATEGICO	MINORISTA	PERSONAS	2	4	8	1,28	BAJO	Secretaría del Consejo debe recoger la firma de los participantes 15 minutos posteriores a la finalización de la reunión	3	3	2	3	Secretaría de Consejo	2,75	DÉBIL	4	1	MUYBAJO						

# BENEFICIOS DE LA MATRIZ DE RIESGOS



Identificación proactiva de riesgos para evitar impactos severos.



Mejora de la toma de decisiones, más informadas y estratégicas.



Optimización de recursos: Destinando tiempo y dinero a áreas con mayor riesgo y necesidad.



Cumplimiento regulatorio.



Aumento de la resiliencia: Fortalece la capacidad de la organización para resistir y recuperarse de eventos adversos.



Fomento de una cultura de riesgo.



# ¡GRACIAS!

