

CURSO: INDICADORES DE RIESGO OPERACIONAL

Resumen



**Indicadores
de
Riesgo
Operacional**

Indicadores de Riesgo Operacional

Los indicadores o KRI (*Key Risk Indicators*) son el centro del monitoreo, del desempeño y de la efectividad de la gestión de los riesgos operacionales y sus mitigadores.

Constituyen **información primaria** en los reportes de la gestión integral de los riesgos en las organizaciones.

En los últimos años han tomado mucha relevancia en todas las etapas de la **gestión del riesgo operacional**.



Indicadores de Riesgo Operacional

Los principales objetivos de la mantención de indicadores de RO son:

- ✓ Entregar información sobre el nivel de Riesgo Operacional de las Instituciones a efectos de monitorear las exposiciones.
- ✓ Ayudar a establecer niveles de alerta / límites para la toma de acciones por parte de las unidades involucradas.
- ✓ Identificar y medir la eficacia de los controles y mejoras efectuadas en los mismos.
- ✓ Identificar correlaciones de los KRI con las pérdidas operacionales.



¡IMPORTANTE!

Es fundamental que los indicadores sean de utilidad para los dueños de procesos.

Indicadores de Riesgo Operacional

En riesgo operacional, un KRI es una métrica que entrega información de la exposición de algún riesgo operacional en un determinado momento del tiempo.

Se expresan como un número, un porcentaje (o tanto por uno) o una fracción.

EJEMPLO: Indicador Operaciones de Simultáneas sin firma

Órdenes de Simultáneas Vigentes Pendientes de Firma	
Días Pdte.	Número
Total órdenes vigentes sin firmar	22
Total más de 5 días	12
Total de Órdenes Vigentes	167



/11

Indicador	Fórmula (*)	Valor	Estandar		
			Alto	Medio	Bajo
Órdenes Simultáneas Vigentes sin firmar por más de 5 días	$\frac{\text{N° órdenes vigentes sin firmar por más de 5 días}}{\text{Total órdenes vigentes}}$	7,2%	>5%	<=5% y >0%	0%
Órdenes Simultáneas Vigentes sin firmar	$\frac{\text{Total de órdenes vigentes sin firmar}}{\text{Total órdenes vigentes}}$	13,2%	>20%	<=20% y >=10%	<10%

Indicadores de Riesgo Operacional

Características de un buen indicador de riesgo operacional

- Relevante
- Simple
- Oportuno
- Costo efectivo
- Orientado a objetivos
- Integrado a gestión



Indicadores de Riesgo Operacional

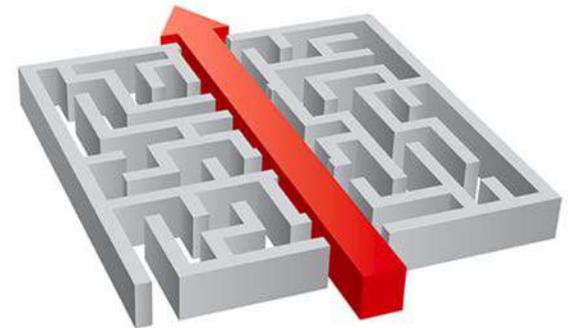
Relevantes

El KRI debe estar asociado a un riesgo relevante o un control clave. Los indicadores de RO deberían ser pocos pero relevantes.



Simple

En general en gestión de riesgos, menos es más, la simplicidad es un atributo indispensable que incluso puede ser considerado un principio.



Indicadores de Riesgo Operacional

Oportunos

Los indicadores son información y la adecuada oportunidad es fundamental pues permite reaccionar y tomar decisiones de manera efectiva.



Costo efectivos

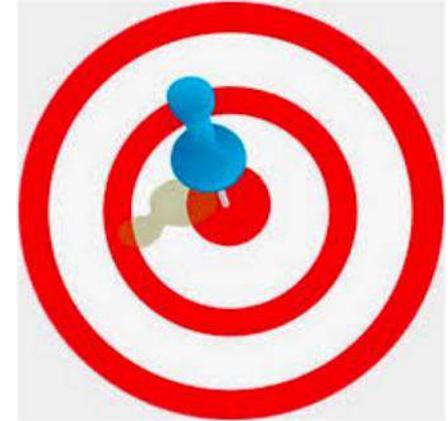
Los KRI pueden ser costosos, es necesario asegurarse que prepararlos y mantenerlos genera valor a la organización.



Indicadores de Riesgo Operacional

Orientado a los objetivos

El KRI debe ayudar a cumplir los objetivos, identificando aumento de riesgos o falla de controles y mejorando la toma de decisiones.



Integrados a la gestión

Los KRI deben estar integrados a la gestión del día a día en los distintos procesos donde se elaboran





Categorías de Indicadores de Riesgo Operacional



Indicadores de Riesgo Operacional

- ✓ **Indicadores de exposición**
- ✓ **Indicadores de estrés**
- ✓ **Indicadores de falla**
- ✓ **Indicadores causales**

Hay muchas y variadas clasificaciones o categorías de indicadores de Riesgo Operacional

Indicadores de Riesgo Operacional

Indicadores de exposición

Son indicadores que monitorean cambios en la exposición que tiene la organización ante uno o más riesgos, considerando probabilidad de ocurrencia de un evento y/o su impacto.

- En general están relacionados con la naturaleza del negocio y sus procesos críticos.
- Pueden asociarse a grandes proveedores, clientes, sistemas y procesos críticos o personal clave.

e.g. Puede resultar crítico que un proveedor se atrase en sus entregas de materia prima.

Nº atrasos pedidos mes / total pedidos mes

Cortes de energía por mes

Nº de robos en locales propios

Indicadores de Riesgo Operacional

Indicadores de estrés

Estos indicadores reflejan el sobreuso o la sobrecarga de los recursos de la organización sean humanos, físicos o tecnológicos.

La sobrecarga o el cansancio es causa de accidentes, errores en distintas fases de un proceso.

- Horas extras excesivas, carga sobre el límite de un vehículo o uso indiscriminado de la banda ancha de internet, puede generar eventos que afecten a las personas, procesos o sistemas.

e.g. Sobre uso de maquinaria de proceso crítico (sin la mantención recomendada).

$$\frac{\text{Nº mantenciones no realizadas en fecha}}{\text{Nº mantenciones recomendadas por fabricante}}$$

Indicadores de Riesgo Operacional

Indicadores de falla

Apuntan a fallas en el desempeño de entidades, procesos, funciones (KPI) y/o debilidades de control o vulnerabilidades (KCI).

En simple, cualquier KPI aplicaría como KRI cuando está en amarillo o rojo. Lo mismo aplica para un KCI. También cualquier indicador de falla en un control clave es un buen indicador de RO, como también la realización parcial o incompleta del mismo.

e.g. fallas de controles clave en procesos críticos o caída en desempeño por temas operacionales

Falla alarma de frío por mes

Vtas. reales del mes / Ppto. mensual de vtas.

Indicadores de Riesgo Operacional

Indicadores causales

Son indicadores que entregan información acerca de las causas y causa-raíz de los eventos más relevantes de riesgo operacional.

Por indicadores preventivos por esencia y se focalizan en el origen de los riesgos.

Aunque los otros tipos de KRI también pueden ser considerados causales, estos indicadores capturan las causas de riesgo que no se han abordado por la exposición, el estrés y las fallas.

e.g. conductas o patrones anormales, o condiciones que permiten o facilitan eventos de RO.

- Días pendientes de vacaciones
- N° de partidas bancarias pendientes de conciliar

Indicadores de Riesgo Operacional

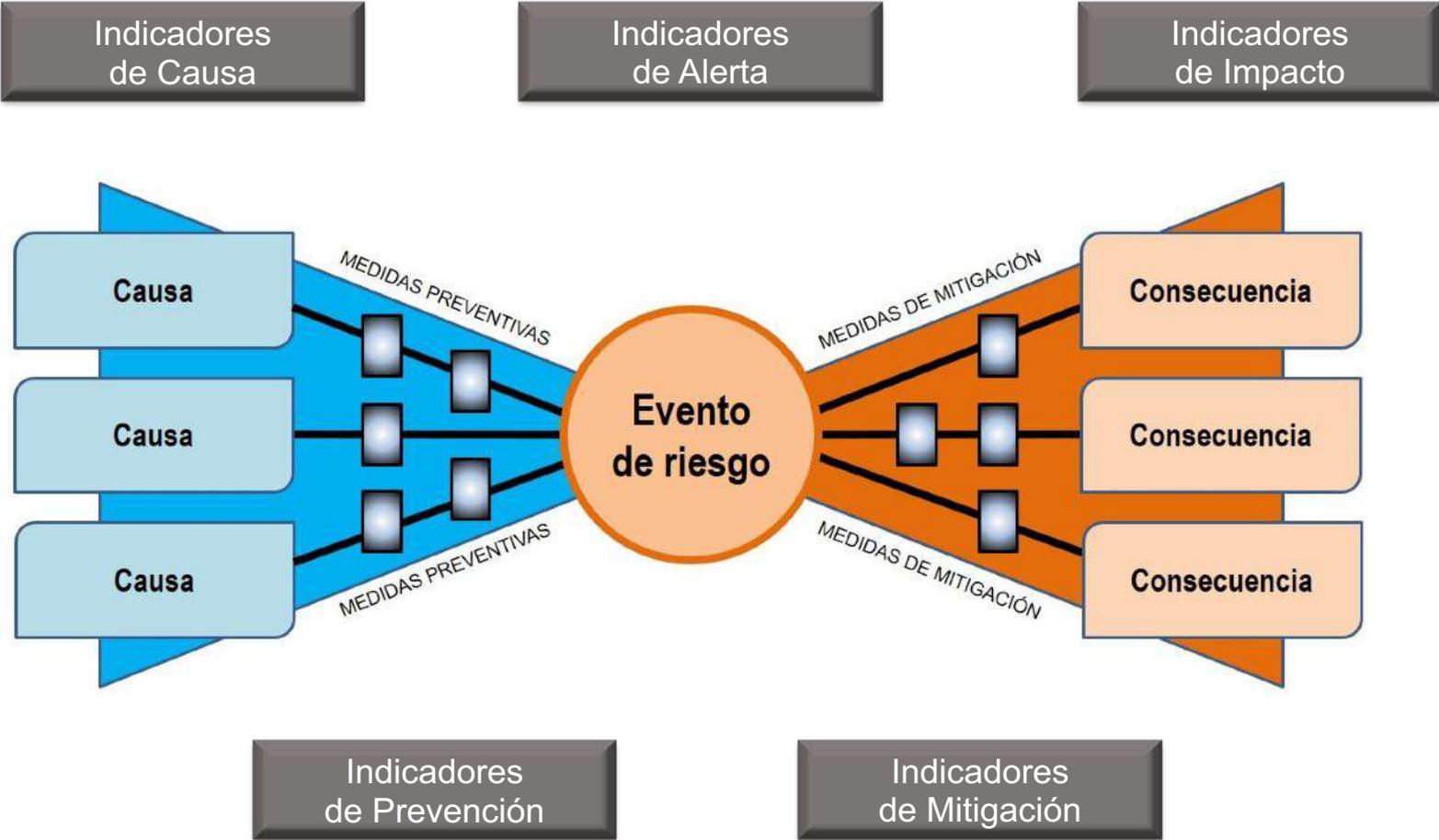
Según modelo Bow Tie

- ✓ Indicadores de causa
- ✓ Indicadores de alerta
- ✓ Indicadores de impacto

Hay muchas y variadas clasificaciones o categorías de indicadores de Riesgo Operacional

Indicadores de Riesgo Operacional

Según modelo Bow Tie



Fuente: Modelo Bow Tie, ISO 31010

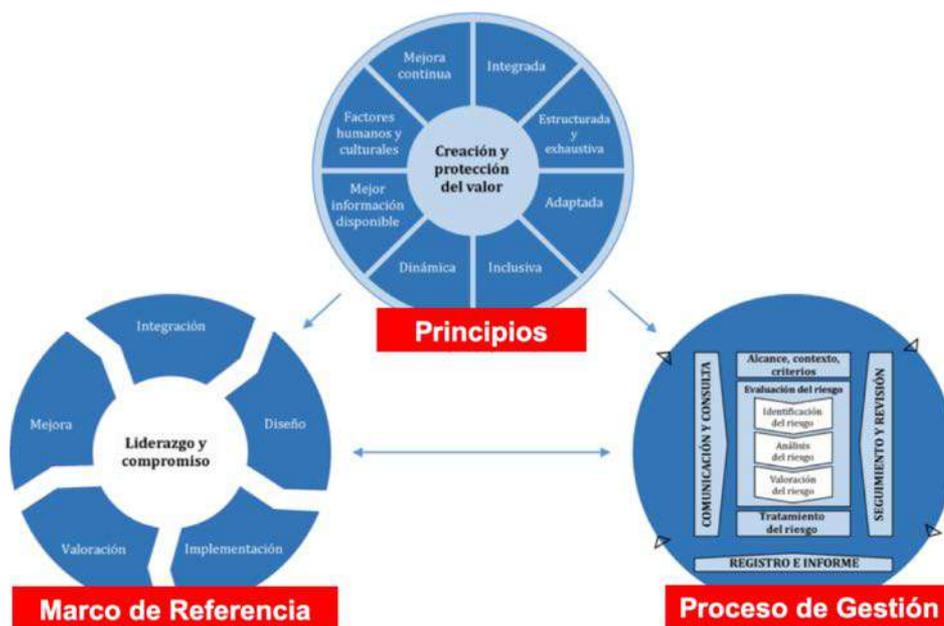


Implementación de
Indicadores de RO

Indicadores de Riesgo Operacional

Para la implementación de cualquier herramienta de gestión del RO, es recomendable adoptar un modelo de referencia.

Considerando la ISO 31000, deben definirse principios y un marco de trabajo para integrar esta herramienta a la gestión de la organización.



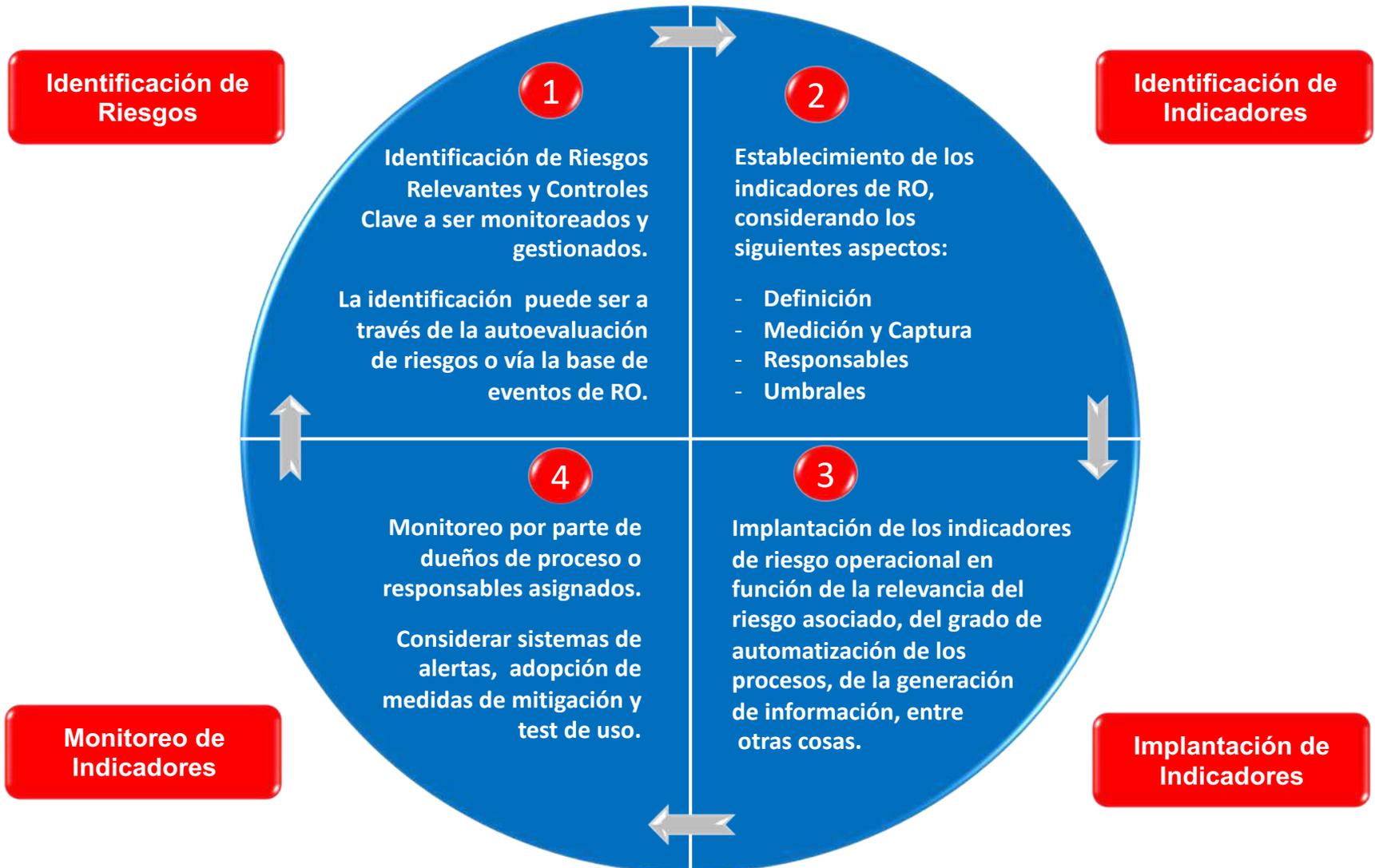
Indicadores de Riesgo Operacional

La implementación de indicadores de riesgo operacional tiene como requisito:

- ✓ Identificación de procesos críticos de la organización.
- ✓ Los riesgos operacionales más relevantes de los procesos o áreas.
- ✓ La situación de sus procesos en cuanto a controles, intervinientes, sistemas, etc.
- ✓ La información disponible y la información requerida para la generación de los indicadores.
- ✓ Posibilidades de automatización de los indicadores manuales.

Indicadores de Riesgo Operacional

Metodología de Implementación KRIs





Análisis de Indicadores de Riesgo Operacional



Análisis de Indicadores de RO

El análisis será condicionado por el proceso, tipo de riesgo y situación particular del riesgo.

Aspectos mínimos a considerar en el análisis:

- ✓ Determinar número y porcentaje de indicadores que exceden el apetito establecido (amarillos y rojos).
- ✓ Considerar el indicador y su información basal.
- ✓ Establecer causas que provocan el desvío y validar ejecución de acciones pre definidas.
- ✓ Identificar y analizar tendencias ascendentes o descendentes según los indicadores implicados. Recomendar cursos de acción
- ✓ Identificar y explicar indicadores con valores constantes por tres o más períodos.
- ✓ Evaluar el grado de integración a la gestión de las áreas

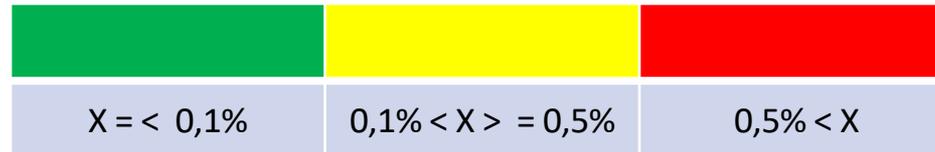


Caso

CLONACIÓN DE TARJETAS DE CRÉDITO.

Indicador existente = TC clonadas mes / parque total de TC = 0,083%

Umbrales definidos



Información basal

0,083% = 2.490 / 3.000.000

¿Qué puede concluirse?

Si analizamos la tendencia observada...

Ene	Feb	mar	Abr	May	Jun	Juk	Ago	Sep	Oct
0,02%	0,025%	0,032%	0,033%	0,046%	0,064%	0,065%	0,068%	0,072%	0,083%

¿Puede concluirse lo mismo?

CURSO: INDICADORES DE RIESGO OPERACIONAL

Resumen