

**Tema: Administración de Riesgos**  
**Tópico: Un Caso sobre Implementación de Administración de Riesgos**  
**De: Paul Waddington**

## Resumen

Implementar Administración de Riesgos a través de toda una organización es una tarea difícil y que consume mucho tiempo. Methodware tiene bastante experiencia trabajando con sus clientes para establecer administración de riesgos en las empresas y ha comenzado a identificar algunas prácticas ventajosas.

Basados en el United Overseas Bank, de Singapur, observaremos los aspectos involucrados y algunos de los mecanismos para resolverlos. Nos enfocaremos en el uso de herramientas automatizadas para que nos asistan en el proceso de administración de riesgos.

Específicamente, cubriremos los siguientes temas;

<i>Propiedad Gerencial</i>	la importancia de la propiedad del Ejecutivo en relación al proceso de administración de riesgos, y la comunicación dentro de la organización
<i>Definición de Proceso</i>	asegurar que se identifica el alcance completo de los riesgos, comenzando con lo que hace el negocio
<i>Identificación de Riesgos</i>	hay una cantidad de mecanismos para identificación de los riesgos
<i>Auto Evaluación de Riesgos y Controles</i>	aumentar el alcance y cobertura de la evaluación de riesgos haciendo uso de la CRSA (Control Risk Self Assessment)
<i>Monitoreo e Informes</i>	utilizar automatización para asistir en el monitoreo de la administración de riesgos y en la emisión de informes a toda la organización

## Introducción

United Overseas Bank (UOB) tiene su base en Singapur, pero cuenta con una cantidad de operaciones internacionales. Recientemente tomó control del Overseas United Bank (OUB), también basado en Singapur, y es ahora uno de los bancos líderes de Singapur, con una fuerte presencia en la región de Asia-Pacífico.

La función de Administración de Riesgos se estableció un año atrás, y Methodware ha trabajado con UOB específicamente en el área de implementación del software. El proceso se estableció en Singapur, y el grupo está ahora comenzando en otras localizaciones, incluyendo Malasia y Australia.

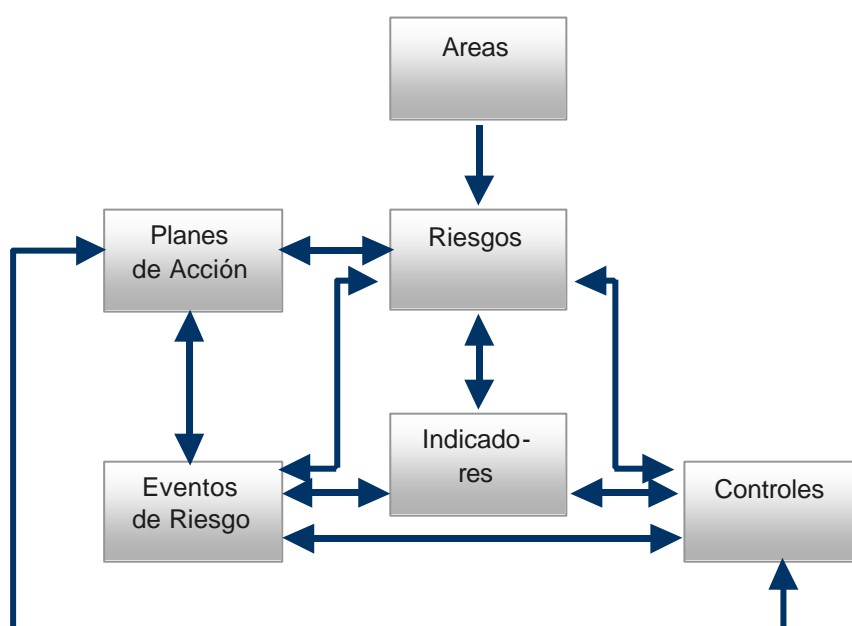
## Propiedad Gerencial

El Patrocinio Ejecutivo es clave para la implementación exitosa de la Administración de Riesgos en toda la organización. Muchas organizaciones fallan en lograr los beneficios completos de un amplio sistema de administración de riesgos porque la gerencia de línea no ve que haya apoyo desde la dirección superior, y en consecuencia no apoyan totalmente la iniciativa.

El Ejecutivo del banco ha brindado la conducción de la iniciativa, desarrollando la estructura y las líneas apropiadas de reporte para apoyar al equipo de Administración de Riesgos. El banco ha formado un equipo de Administración de Riesgos totalmente dedicado, cuyos integrantes fueron sacados de otras disciplinas dentro del banco.

Los Jefes de las Unidades de Negocio tienen reforzado el proceso mediante la inclusión de sus funciones de riesgos dentro de sus descripciones de tareas. Aunque esto no garantiza el apoyo de los grupos, al menos brinda algún incentivo.

## Definición de Procesos



La definición de los Procesos de Negocios es una parte muy importante del proceso de Administración de Riesgos. Aunque hay otros enfoques para construir una estructura de riesgos, UOB ha encontrado que adoptando una base de procesos de negocio, se identifica un mapa más amplio de riesgos. Otros enfoques tienden a focalizarse en los riesgos para los cuales ya ocurrieron pérdidas, o pueden omitir riesgos que cruzan a través de áreas funcionales del negocio. El modelo de arriba ilustra los distintos elementos de un amplio modelo de riesgos. En el caso de UOB las áreas de riesgo son procesos.

El banco ha construido estos mapas de procesos en ejercicios previos (focalizándose en esta etapa en los más críticos), y los ha adoptado para su enfoque de administración de riesgos.

Previo al lanzamiento de la función dentro de una unidad de negocios, un miembro del grupo de Administración de Riesgos se reunirá con el Jefe de la unidad para obtener una mejor comprensión en relación al proceso del negocio. Se identifican y construyen los riesgos de los procesos en el perfil de riesgos. También se realizan entrevistas con el personal y evaluaciones de los manuales de procedimientos.

## Identificación de Riesgos

Los riesgos son mapeados al nivel más alto de los procesos. Se utilizan talleres para identificar el conjunto inicial de riesgos adjunto a cada proceso. Gerentes de Grupo de los grupos funcionales responsables por los procesos de negocio identificados se reúnen en un taller, actuando como facilitador el grupo de Administración de Riesgos.

La educación en el proceso de administración de riesgos es también una parte integral de estos talleres. Es esencial un enfoque consistente para la identificación y evaluación de riesgos. Esto se logra con educación, y también, claras definiciones de los criterios de evaluación de riesgos y de las escalas de medición.

El Banco utiliza AS/NZ 4360:1999 como base para la evaluación del riesgo. Fue importante para ellos que el software que adoptaran también utilizara AS/NZ 4360. De acuerdo con el estándar, la identificación de los controles asociados con sus riesgos es también una parte crítica de este proceso. Estos controles se registran contra el riesgo, y se realiza una evaluación del riesgo, tomando en cuenta los controles vigentes.

UOB también identifica Indicadores Claves de Riesgos Operativos (KORIs). Estos se acuerdan entre la unidad y el grupo de Administración de Riesgos y son diseñados para proveer retroalimentación sobre el desempeño del riesgo.

Siguiendo a estas reuniones, se espera que los gerentes actualicen las evaluaciones de riesgo trimestralmente y que reporten sus diez riesgos más importantes.

La creación de tratamientos, o planes de acción, para mitigar los riesgos que no están satisfactoriamente controlados, es la siguiente etapa en el proceso de Administración de Riesgos. UOB no ha progresado aún con esta fase. Una vez que la comiencen, el involucramiento de los propietarios de los riesgos será crítico en la definición de los tratamientos. Esto ayudará a asegurar la propiedad y la eventual acción del tratamiento.

Auditoría interna apoya el proceso de Riesgo Operativo, tanto en la definición de los perfiles de riesgo, como también, y más importante, en la validación de las auto evaluaciones. Los controles que se identifican son inicialmente evaluados en los talleres. Auditoría Interna puede realizar la verificación de los controles y de su efectividad.

Methodware ha visto un crecimiento en la integración de Riesgo Operativo y Auditoría Interna. En los Estados Unidos, la comunidad de Auditoría Interna parece ser un conductor clave en la Administración de Riesgos de la Empresa. Ciertamente tiene sentido que donde dos grupos están reportando los riesgos más importantes al directorio, los riesgos sean los mismos.

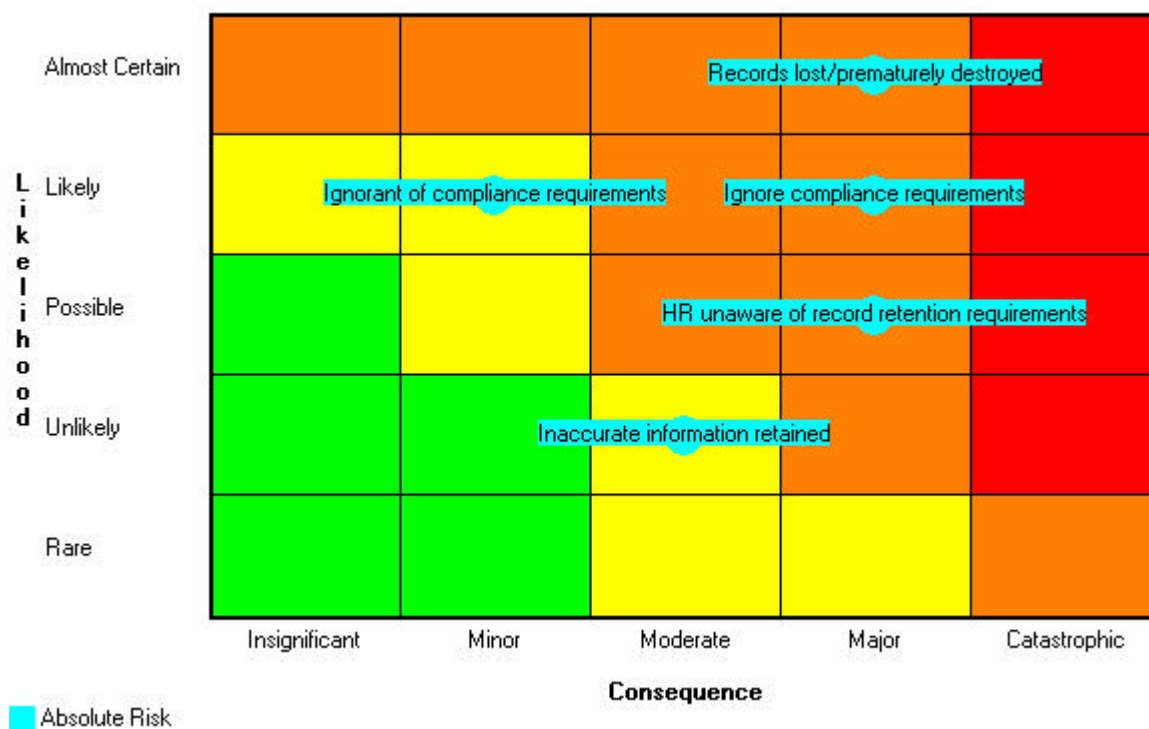
Methodware también ha visto una cantidad de compañías que están buscando software que soporte tanto a Administración de Riesgos como a Auditoría Interna, de forma tal que la verificación de las evaluaciones de riesgos y las evaluaciones de los controles, puedan surtir directamente al proceso de Administración de Riesgos.

## Auto Evaluación de Riesgos y Controles

La Auto Evaluación de Riesgos y Controles (CRSA) permite al equipo de Administración de Riesgos utilizar el conocimiento de aquellos responsables por la administración día a día de los riesgos, haciéndolos realizar algunos niveles de la Evaluación de Riesgos. Las ventajas incluyen un mayor dominio de los riesgos y de sus tratamientos por los gerentes, junto con una mejor utilización del tiempo del equipo de Administración de Riesgos.

UOB está llevando a cabo el proceso formal de administración de riesgos con focalización inicialmente en los procesos claves del negocio. Esto incluye a las unidades de Tesorería, Inversiones y Operaciones Minoristas. Están haciendo uso de la auto evaluación (CRSA) a dos niveles, tal como se describió arriba; en el taller inicial y haciendo responsables a los gerentes por el reporte de los procesos de negocio sobre una base trimestral.

UOB utiliza el software Operational Risk Builder de Methodware, permitiendo que la información sea recopilada directamente en la base de datos, y vía cuestionarios automatizados. Un sistema automatizado también facilita los reportes, proveyendo una retroalimentación oportuna a los Jefes de las Unidades de Negocio, y resúmenes para la alta gerencia.



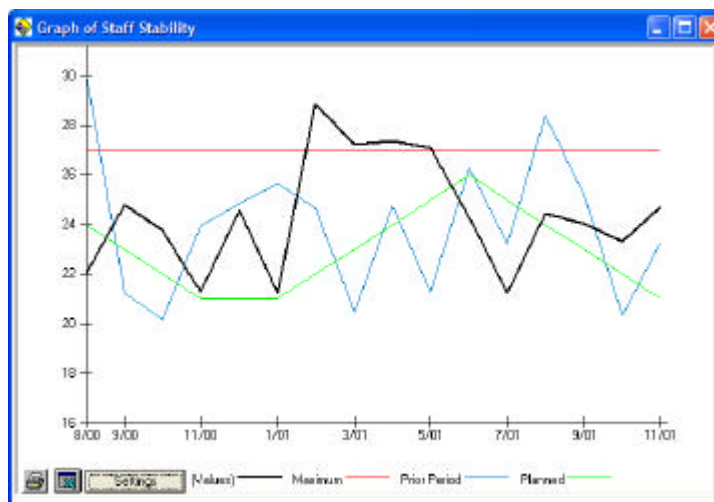
**Figura 1 – Gráfico Matriz de Riesgo Automatizada**

Un sistema amigable para el usuario es importante pero el entrenamiento es esencial, no sólo para uso del software, sino también en el proceso de Administración de Riesgos. El equipo de UOB utiliza una cantidad considerable de tiempo con grupos de individuos con énfasis en educación del proceso.

## Monitoreo e Informes

El Proceso de Riesgo Operativo está aún en sus etapas iniciales. UOB se está moviendo hacia un proceso de monitoreo automatizado, que involucrará tanto el rastreo de eventos de pérdida, como la recolección automatizada de Indicadores Claves de Riesgo (vinculación automática con los sistemas de datos existentes). Actualmente, los jefes de las unidades de negocio son responsables por reportar los Indicadores Claves de Riesgos Operativos (KORIs) sobre una base trimestral.

Al identificar y rastrear estos items, los Gerentes de Riesgo pueden revisar información del mundo real para sustentar las evaluaciones de riesgo. Por ejemplo, un indicador clave para el riesgo de 'Baja moral de los empleados' podría ser el coeficiente de rotación del personal en un grupo. Esta información, cuando es seguida por el gerente de riesgo, provee una retroalimentación independiente sobre la evaluación de riesgo.



**Figura 2 – Gráfico Indicadores**

También se registran eventos de pérdida o pérdidas potenciales. Con el tiempo, la base de datos de estas pérdidas, muchas de las cuales tienen valores en dólares, asistirá en la cuantificación del riesgo operativo para el banco. Una vez que el Proceso de Riesgo haya sido desarrollado a través del banco, esta será la siguiente tarea principal para el equipo de riesgos.

## **Conclusión**

Aunque UOB está aún en las primeras etapas del proceso de Administración de Riesgos Operativos, su enfoque, validado por la experiencia de nuestros otros clientes, está demostrando ser exitoso. El contar con un equipo dedicado, el apoyo gerencial, y los buenos procesos de administración de riesgos ayudan a asegurar que la iniciativa continuará creciendo con éxito..

## **Perfil del Presentador**

Paul Waddington es Director Gerente y Chief Technology Officer (CFO) de Methodware Limited. Desde 1993 ha sido responsable por el desarrollo y provisión de soluciones de software estándar y personalizadas para organizaciones de todo el mundo.

Como Director Gerente ha sido responsable por el desarrollo del software Advisor. Paul fundó Methodware Limited para desarrollar un producto de software aceptado internacionalmente para automatización de evaluaciones. Como Chief Technology Officer (CFO) Paul es responsable por asegurar que el producto se mantenga de avanzada a través de su integración con la nuevas tecnologías y como resultado de la retroalimentación de los clientes.

Los antecedentes de Paul incluyen roles de auditor y de auditor de sistemas en Ernst & Young, tanto localmente como en proyectos internacionales. Paul tiene un *Masters of Commerce* en Sistemas de Información.