



RIESGO OPERATIVO Y GOBIERNO DE TI.

Por:

Iván Laguado G.

ivan_laguado@yahoo.es

Septiembre 29, 2005

Pilares de Basilea II

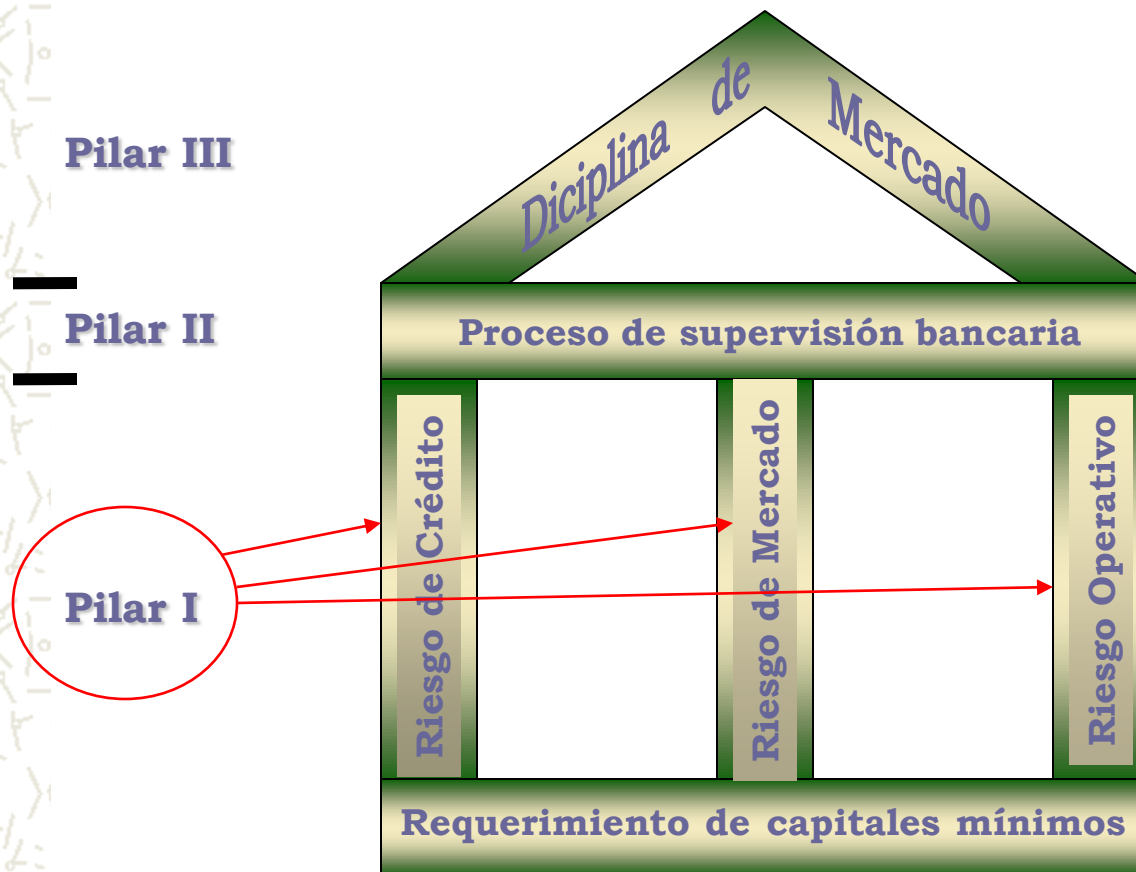
Pilar III

Pilar II

Pilar I



Pilar I: Sobre análisis de riesgos.



Identificación del riesgo operativo.

- ✦ Identificar los elementos de riesgo permite:
 - Aplicar métodos para calcular su impacto (\$).
 - Determinar alternativas de control y su costo.
 - Definir si hay un nivel de riesgo “aceptable”.
 - Dar cobertura “adecuada” al riesgo.

Metodologías de Control de Riesgo Operativo.

- Su aplicación trae beneficios:
 - Operativo.
 - Económico (disponibilidad de capital).
 - Mejores Calificaciones Externas (AAA+).
 - Percepción de Mercado.
 - Atractivo a clientes.

Metodologías para control de IT

- ☛ COBIT

- ☛ ITIL

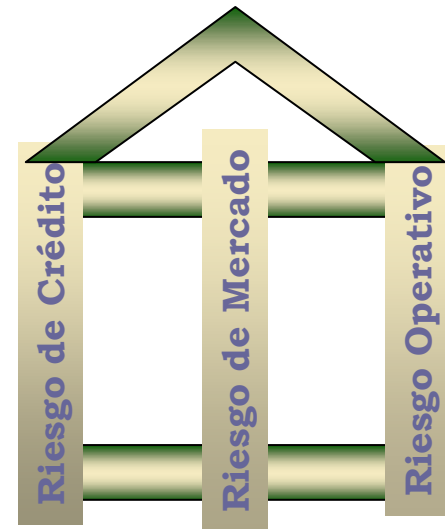
- ☛ BPM

- ☛ Six Sigma

- ☛ O ... simplemente cumplir la regulación
.... (ley del mínimo esfuerzo).

● Eventos activadores de Riesgos Operativo

- ✓ Fraude interno o infidelidad
- ✓ Fraude externo
- ✓ Gestión humana
- ✓ Prácticas comerciales
- ✓ Daños a los activos físicos
- ✓ Fallas en los sistemas
- ✓ Procesos



Creencias actuales.

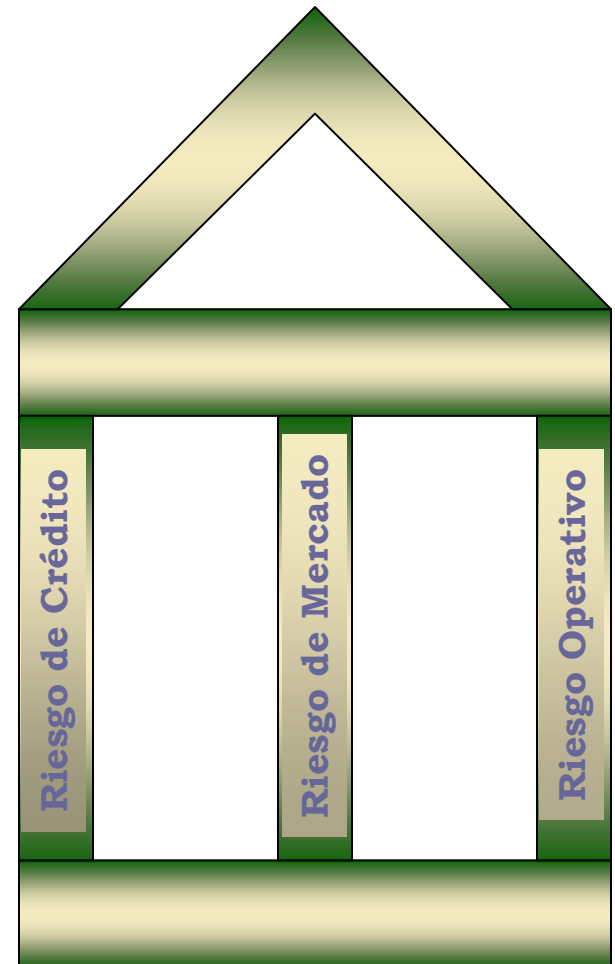
☛ “Factores de Riesgo Operativo (internos) son controlables y se puede disminuir.”

☛ “IT es un componente sobre el que puedo actuar y controlar.”

Otra cara de la moneda: TI como potenciador del riesgo.

- ✓ Fraude interno o infidelidad
- ✓ Fraude externo
- ✓ Gestión humana
- ✓ Prácticas comerciales
- ✓ Daños a activos físicos
- ✓ Fallas en los sistemas
- ✓ Procesos

- **Sistemas integrados.**
- **Globalización.**
- **Intermediadores de servicios (bancos).**
- **Outsourcing.**
- **Fusiones, escisiones.**
- **Nuevos productos, nuevos riesgos.**





GOBIERNO DE IT. QUÉ ES EN REALIDAD?

Nace de Contexto propio.

- ✱ Tendencia regulatoria es global.
 - Por industria y geografía.
- ✱ Escándalos 2002 dan auge al tema gobierno corporativo.
 - Enron, Worldcom, Tyco, ...
 - Reacción: Sarbanes Oxley y otras regulaciones.
- ✱ Del gobierno corporativo al gobierno IT
 - Principal objetivo: **dar confianza a inversionistas!!**
 - Han pagado primas hasta de 20% en inversiones por compañías con gobierno transparente.
- ✱ Latinoamérica:
 - Tímidos avances sobre regulaciones de gobierno corporativo. Más lentamente en IT.
 - Hay más en iniciativas privadas. Multinacionales generalmente.

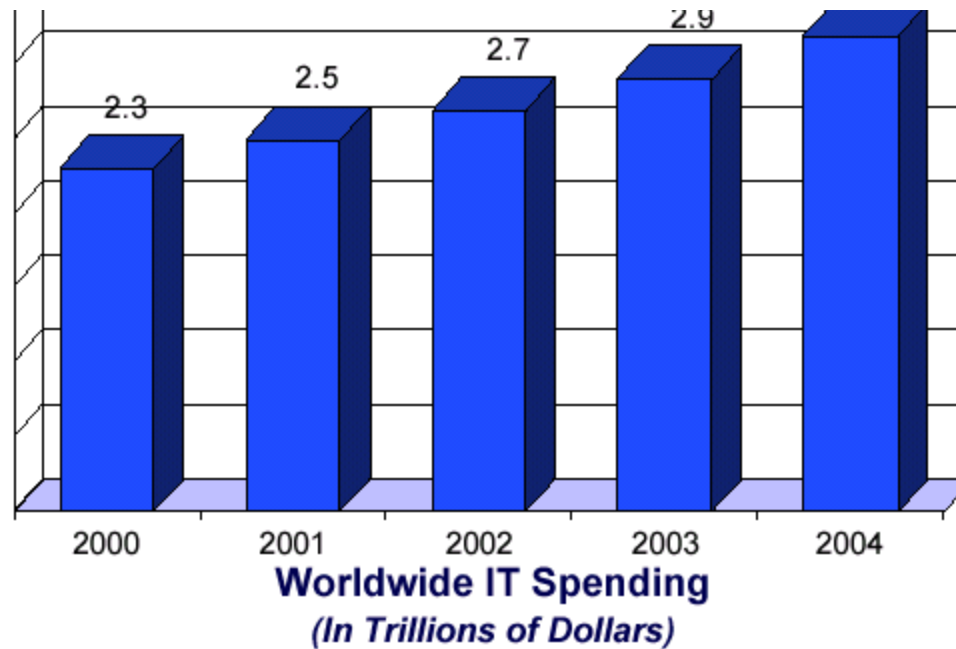
● Impacto de IT en los negocios.

IT se ha convertido en Competencia Universal requerida:

- Para crear productos y/o servicios de valor agregado.
- Para negocios e interacción con clientes y proveedores.
- Para habilitar transacciones desmaterializadas.
- Para hacer negocios globales a cualquier hora del día.
- Para tener procesos continuos y cadenas de aprovisionamiento optimizadas.

1

Inversiones en IT durante el nuevo milenio



Cifras sobre el impacto de IT

...

Benchmark de Inversiones en IT (USA)								
Número de compañías por sector	Financiero (12)		Manufactura (10)		Retail (5)		Total (27)	
	Promedio 5 años	Promedio % de cambio anual	Promedio 5 años	Promedio % de cambio anual	Promedio 5 años	Promedio % de cambio anual	Promedio 5 años	Promedio % de cambio anual
Total Inversión en IT (US\$M)	146	11,0%	62,1	4,4%	41,4	25,1%	98,3	11,7%
% IT sobre ingresos	7,0%	-0,6%	1,7%	-1,0%	1,0%	16,4%	4,1%	2,6%
% IT sobre Gastos	14,2%	-0,4%	2,0%	-0,2%	1,1%	16,4%	7,7%	3,0%
Leveraging The New Infrastructure. P Weill, M Broadbent								



Riesgos de IT.



Riesgo corporativo no es solo financiero, ni de mercado.

Cuidado! Así lo ven algunas Juntas Directivas.

El uso innovativo de IT conlleva nuevas formas de riesgo: tecnológico y de negocio (**operación**).

Tecnología y Seguridad de la Información son centrales.

*Nuevos requerimientos y riesgos demandan de gerencias de IT mayor **efectividad** y **transparencia**.*

Riesgos de IT.

🔍 Descalabros económicos de empresas por:

- Inadecuadas decisiones sobre inversiones, proyectos u operaciones de IT.
- Falta de alineamiento entre objetivos de áreas IT y objetivos del negocio (Alta Dirección).
- Ausencia de participación de Alta Dirección.
- Delegación de decisiones estratégicas por considerar IT como un tema “especializado” (caso Toys R Us).

● Problemática: Conocimiento y Control de desempeño IT.

Directivas concentradas solo en estrategias de negocio y riesgos estratégicos.

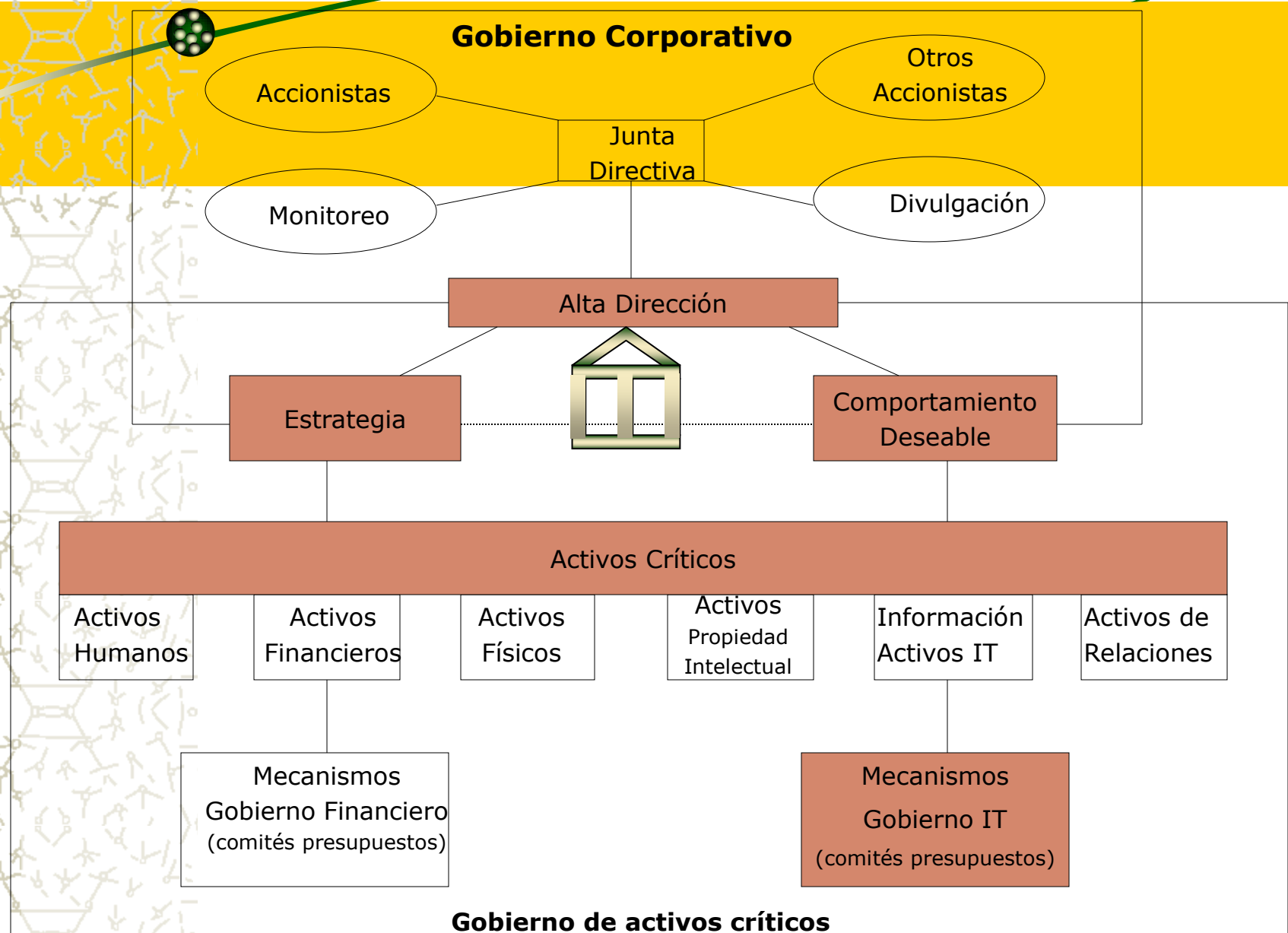
Pocas analizan IT a pesar de las grandes inversiones y riesgos.

Ven IT *separado de la operación central* del negocio.

Entender el impacto en riesgos y oportunidades requiere *más conocimiento técnico que otras disciplinas*.

Más *complejo* aún como “*corporación extendida*” (con clientes, proveedores, socios de negocio).

Gobierno Corporativo y de Activos Críticos



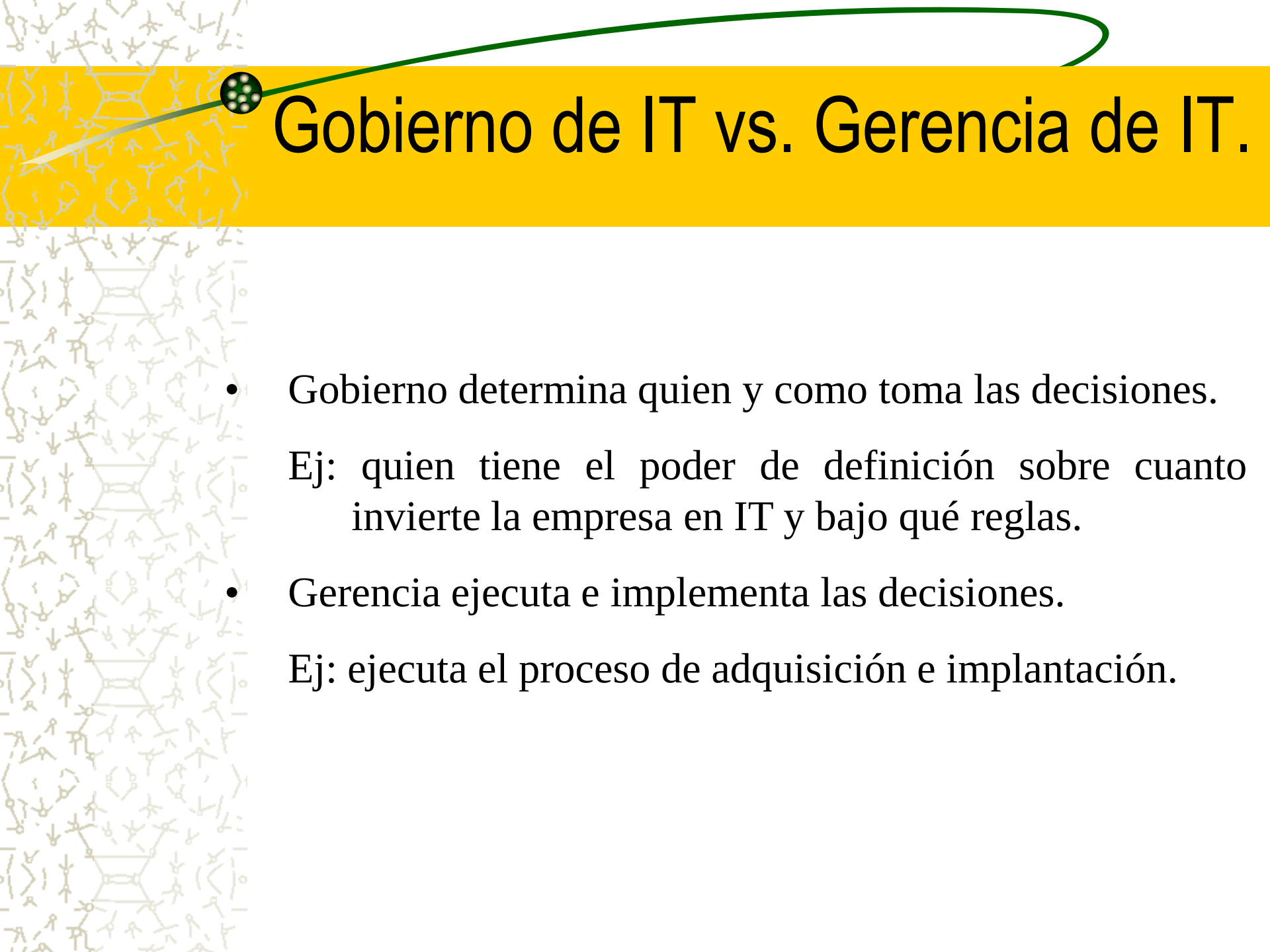
● Qué es gobierno de IT?

“Especificación de esquemas de decisión y responsabilidad para fomentar un “comportamiento deseable” en el uso de IT”.

IT Governance. Peter Weill and Jeanne W. Ross.

“Es parte integral del Gobierno corporativo y cubre liderazgo, estructuras organizacionales y procesos que garantizan el que la organización de IT soporte y extienda las estrategias y objetivos del negocio”.

COBIT



Gobierno de IT vs. Gerencia de IT.

- Gobierno determina quien y como toma las decisiones.
Ej: quien tiene el poder de definición sobre cuanto invierte la empresa en IT y bajo qué reglas.
- Gerencia ejecuta e implementa las decisiones.
Ej: ejecuta el proceso de adquisición e implantación.

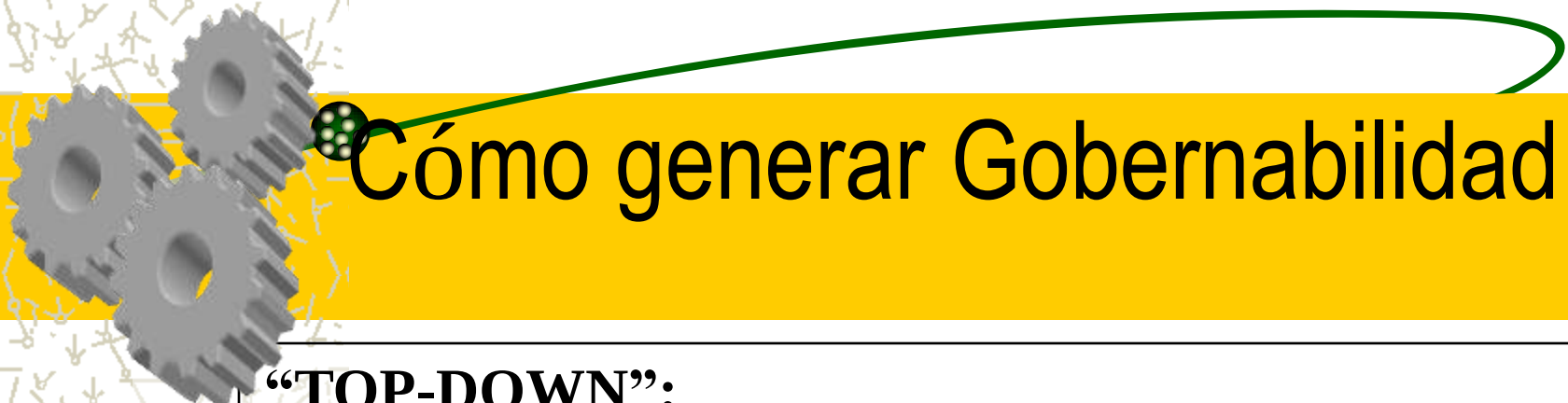
Gobierno de IT.

Toda corporación tiene algún tipo de Gobierno de IT.

Más *efectivas* las que explícitamente diseñan *mecanismos* de gobierno

Comités, procesos de planeación y presupuesto, niveles de aprobación, políticas de adquisición, ...

Gobierno por defecto → situaciones con IT en dirección contraria a la estrategia del negocio.



Cómo generar Gobernabilidad.

“TOP-DOWN”:

Alta Dirección consciente y conocedora del problema.

Impone mecanismos para extender su Gobierno Corporativo a cubrir IT.

“BOTTOM-UP”:

Gerencia (o VP) de IT conciente de la necesidad.

Capacidad de alinear función y organización a los objetivos y estrategias del negocio.

Establece medios de comunicación sobre sus resultados y el cumplimiento de sus objetivos.

Reflexión

- ✦ Incide –o no- un adecuado Gobierno de IT en la disminución del RIESGO OPERATIVO?
- ✦ Ejercer control sobre las operaciones (transacciones) y los procesos de negocio activos es suficiente?
- ✦ Por qué?



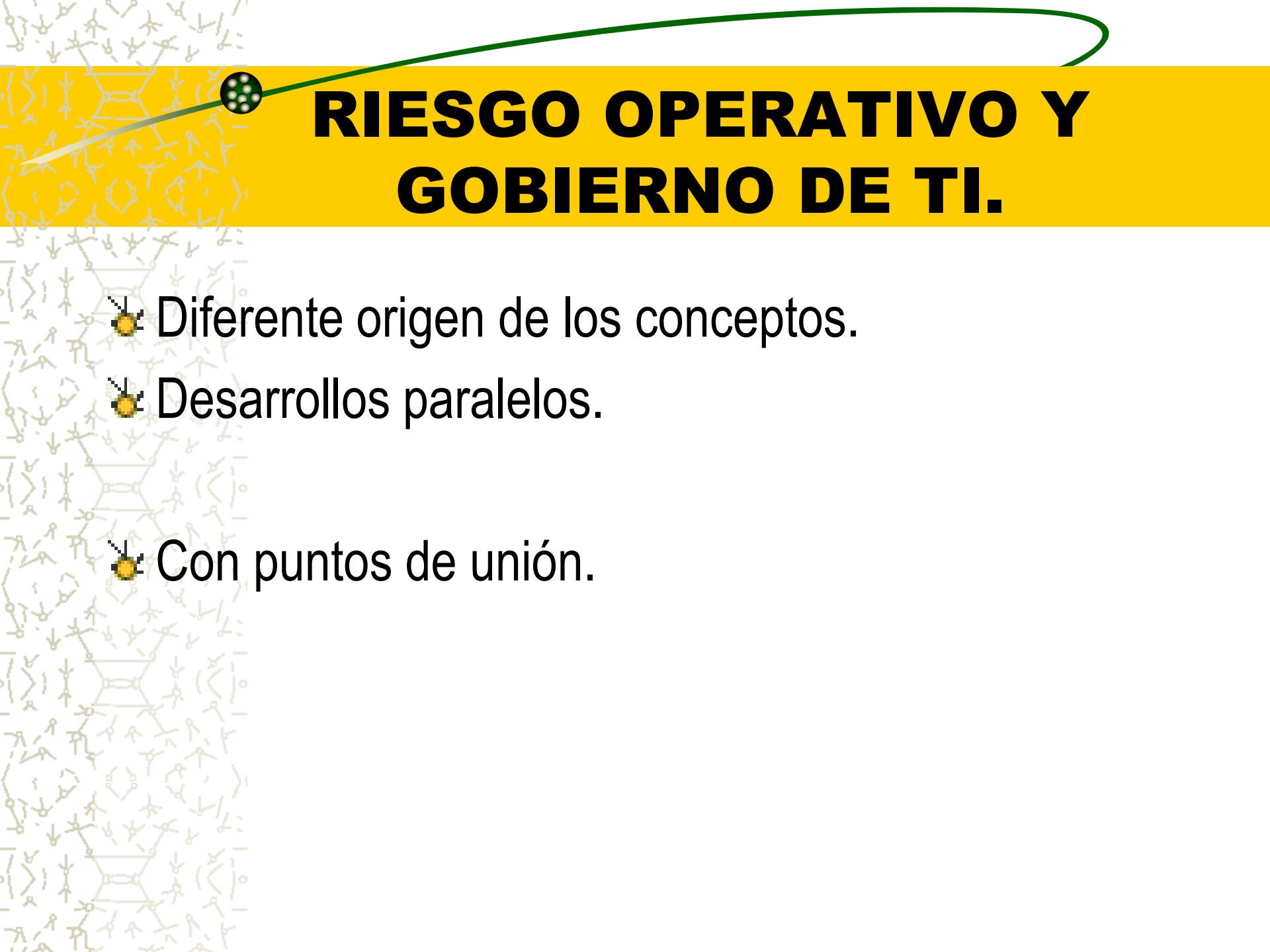
RIESGO OPERATIVO Y GOBIERNO DE TI.

Por:

Iván Laguado G.

ivan_laguado@yahoo.es

Septiembre 29, 2005



RIESGO OPERATIVO Y GOBIERNO DE TI.

- ✦ Diferente origen de los conceptos.
- ✦ Desarrollos paralelos.
- ✦ Con puntos de unión.

RIESGO OPERATIVO Y GOBIERNO DE TI.

- ☛ JD: responsable por generar ambiente de Gestión de activos y procesos (Gobierno).
- ☛ No quedarse en controlar riesgo de lo que opera.
 - Gobernabilidad hace énfasis en Alineamiento con el Negocio y en Generación de Valor (pasos adelante).
- ☛ Involucrar a las unidades de negocio en la medición de impactos
 - ...y en la estimación de beneficios y coresponsabilidad por resultados de nuevos negocios sobre TI.