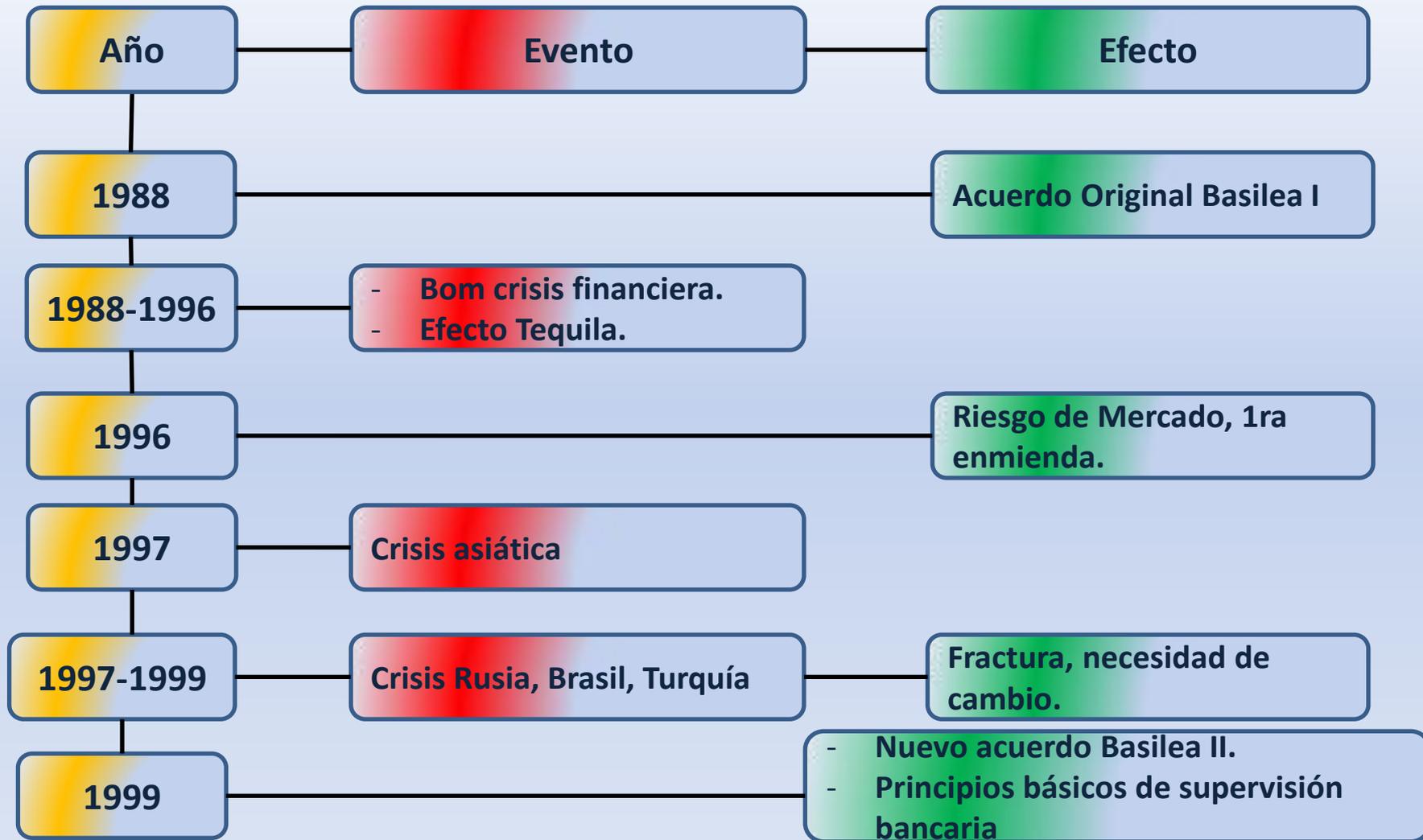


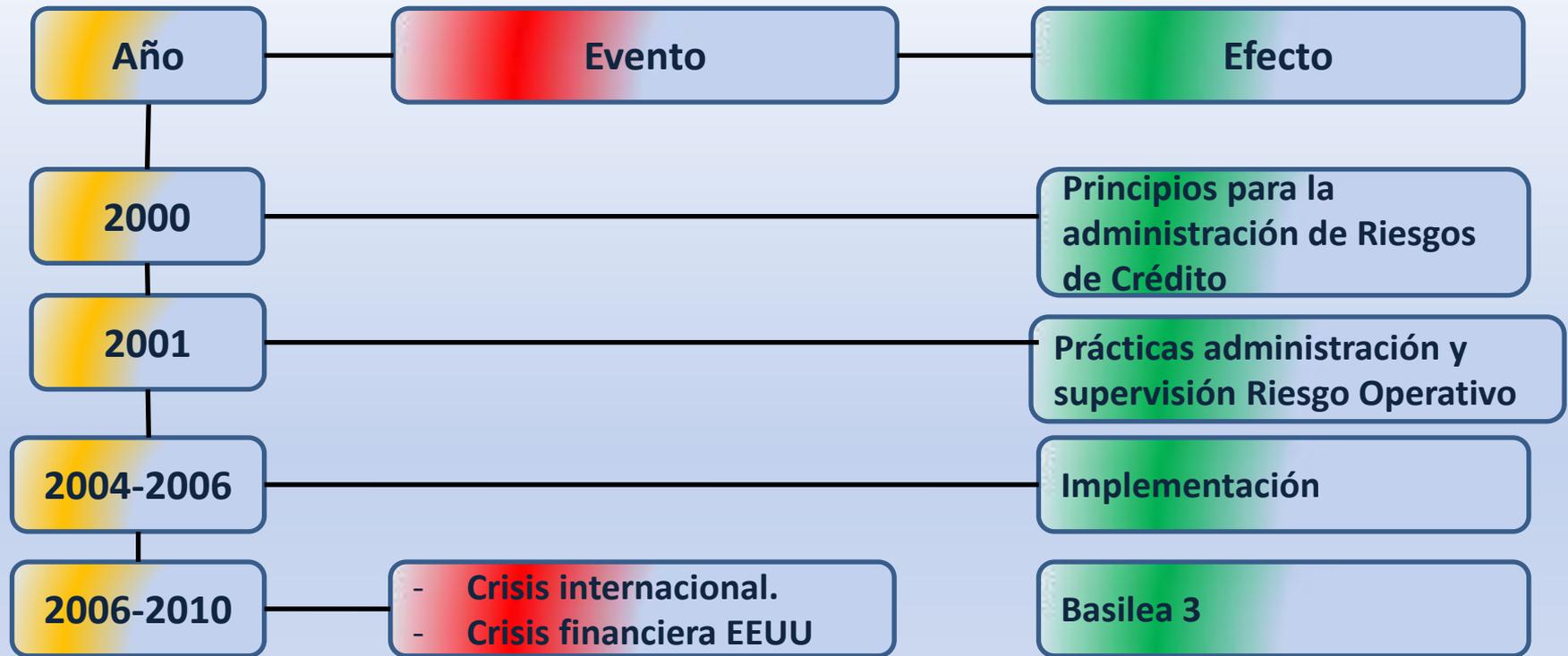
IMPLANTACIÓN DE UNA OFICINA DE RIESGO OPERATIVO

Gestión de riesgos: ¿Gestión por proyecto o proceso continuo?

ANTECEDENTES



ANTECEDENTES



BASILEA II



RIESGO OPERACIONAL

Definición:

Es la probabilidad de incurrir en pérdidas ocasionadas por fallas o debilidades en:



Fuente: dp&a asesores

RIESGO OPERACIONAL

Características de los eventos:

Son eventos heterogéneos

Diferente grado de severidad

Alcanza todos los aspectos de la actividad

Cantidad de eventos de los que se desconoce su existencia.

- Complejidad de los procesos.
- Limitaciones y carencia de información.

Fuente: dp&a asesores

RIESGO OPERACIONAL

Marcos de Gestión del Riesgo Operacional

Formas para gestionar el Riesgo Operacional

Enfoque Cualitativo
"ex - ante"

Factores de Riesgo Operativo

Identificando el Riesgo Operativo
antes de que ocurran los eventos

Causas

Enfoque Cuantitativo
"ex - post"

Cuantificación del
Riesgo Operativo

Aprendiendo a través de los
eventos que ya han sucedido

Consecuencias

Ambos enfoques deben coexistir

Fuente: dp&a asesores

Antecedentes en Uruguay:

Circular BCU 1987 del 2008.

RIESGO OPERACIONAL

Circular 1987, conceptos principales:

Las instituciones de intermediación financiera deberán contar con:

- Un sistema de gestión integral de riesgos.
- Acorde a la naturaleza, tamaño, complejidad sus operaciones y a su
- Perfil de riesgo.

Definición:

- Conjunto de políticas, procedimientos y mecanismos de control implementados por la entidad para propiciar una apropiada identificación, medición, control y monitoreo de los riesgos a los que se encuentra expuesta.

RIESGO OPERACIONAL

Estructura de desglose de riesgo propuesta

- Riesgo de Crédito
- Riesgos de Mercado
- Riesgo de Liquidez
- Riesgo Operacional
- Riesgo País
- Riesgo de Cumplimiento
- Riesgo de Reputación
- Riesgo de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo.

Objetivo del proyecto:

Implantar una oficina de
Riesgo Operacional en una
Organización.

Características de la Organización.

- Tipo funcional.
- Nro. Funcionarios: mayor 500.

1. SOLUCION PROPUESTA.

1. Solución propuesta:

Se propone como solución implementar un Sistema de Gestión Integrado basado en la norma ISO 9001:2008 (Gestión de Calidad) a los procesos de Gestión de Riesgos definidos según la Norma ISO 31000:2009 (Gestión de Riesgos), y las recomendaciones de Basilea II.

1. SOLUCION PROPUESTA.

Justificación de la solución propuesta:

Se pretende implementar un Sistema de Gestión de Riesgos que permita, dadas las políticas y objetivos propios de la Organización, lograr dichos objetivos de forma de dirigir y controlar los mismos con respecto a los Riesgos.

1. SOLUCION PROPUESTA.

1.1. Implantación de la Solución propuesta:

Se definirán los procesos de Gestión de Riesgo Operativo necesarios a los cuales deberían aplicarse los principios de Gestión de Calidad según la norma ISO 9000:2005 a saber:

- Enfoque al cliente.
- Liderazgo.
- Participación del personal.
- Enfoque basado en procesos.
- Enfoque de Sistema para la Gestión.
- Mejora Continua (basada en el ciclo de Deming *Plan-Do-Check-Act*).
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.

1. SOLUCION PROPUESTA.

El esquema gráfico a desarrollar en base a lo anterior sería:

Modelo de un SGC basado en procesos



1. SOLUCION PROPUESTA.

1.2. Modelo de gestión de riesgos propuesto.

Se basa en la norma ISO 31000:2009, la que propone un Marco de Principios, un Marco Metodológico para la Gestión de Riesgos y los Procesos de Gestión de Riesgos.

1. SOLUCION PROPUESTA.

1.2.1. PRINCIPIOS.

- Crear y proteger valor.
- Ser parte integral de todos los procesos de la organización.
- Incorporarse como entrada en la toma de decisiones.
- Tener en cuenta las incertidumbres y cómo gerenciarlas.
- Realizarse en forma estructurada, sistemática y oportuna.
- Basarse en las mejores informaciones disponibles.
- Alinearse con los contextos internos y externos a la Organización y con los perfiles de riesgo.
- Tomar en cuenta los factores culturales y humanos de la Organización.
- Integrar a todos los interesados y tomadores de decisiones en todos los niveles para asegurarse que se mantiene vigente y actualizada.
- Ser dinámica, iterativa y reactiva al cambio.
- Favorecer la mejora continua de la Organización.

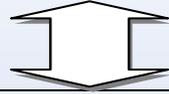
1. SOLUCION PROPUESTA.

1.2.2. Marco Metodológico.

El éxito de la Gestión de Riesgo se basa en la efectividad del Marco Metodológico aplicado ya que el mismo define los fundamentos que se aplicarán a toda la Organización y en el cual se sustentan los Procesos de Gestión de Riesgo.

1. SOLUCION PROPUESTA.

Gestión de la Organización y relaciones de dependencia.

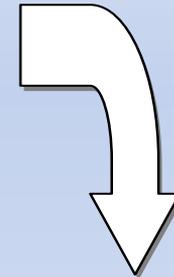


Diseño del Marco para la Gestión de Riesgo.

- Entender la Organización y su contexto.
- Establecer una Política de Gestión de Riesgo.
- Establecer relaciones de Dependencia.
- Ser aplicado a todos los procesos de la Organización.
- Disponer de recursos apropiados.
- Establecer las comunicaciones internas y sus mecanismos de reporte.
- Establecer las comunicaciones externas y sus mecanismos de reporte.

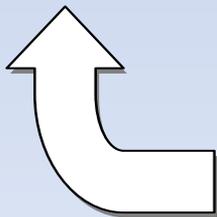


Mejora continua del Marco.

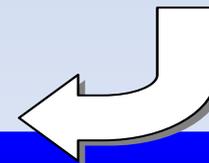


Implementar la Gestión de Riesgo.

- Implementar el Marco para la gestión del riesgo.
- Implementar los procesos de Gestión del Riesgo.



Seguimiento y Control del Marco.



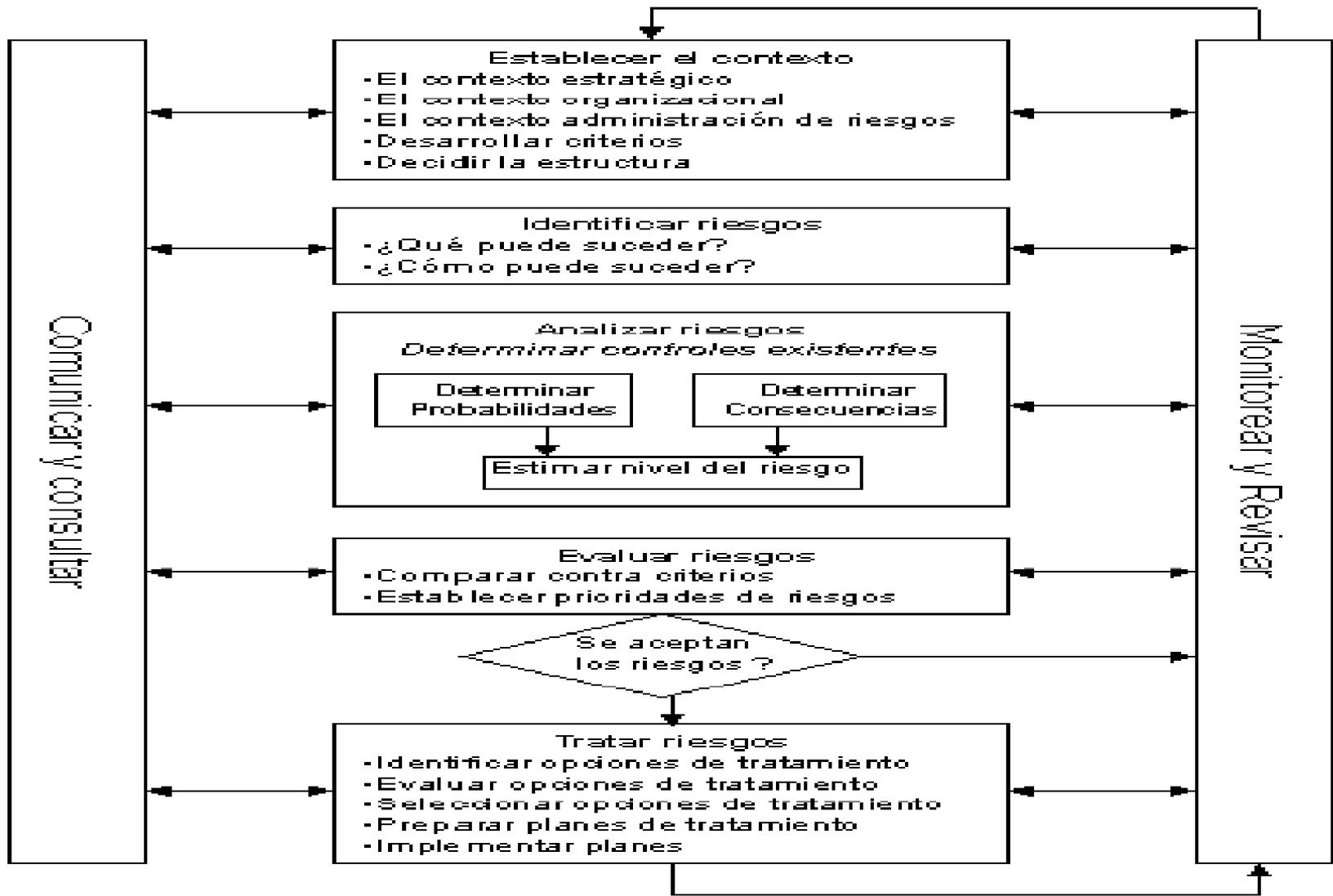
1. SOLUCION PROPUESTA.

1.2.3. Procesos.

- Los procesos de Gestión de Riesgo deben:
- Ser una parte integral de la Gestión.
- Formar parte de la cultura organizacional y en todas sus prácticas.
- Estar alineados con los procesos de negocio de la Organización.

Se propone el siguiente modelo de Procesos de Gestión de Riesgo:

1. SOLUCION PROPUESTA.



1. SOLUCION PROPUESTA.

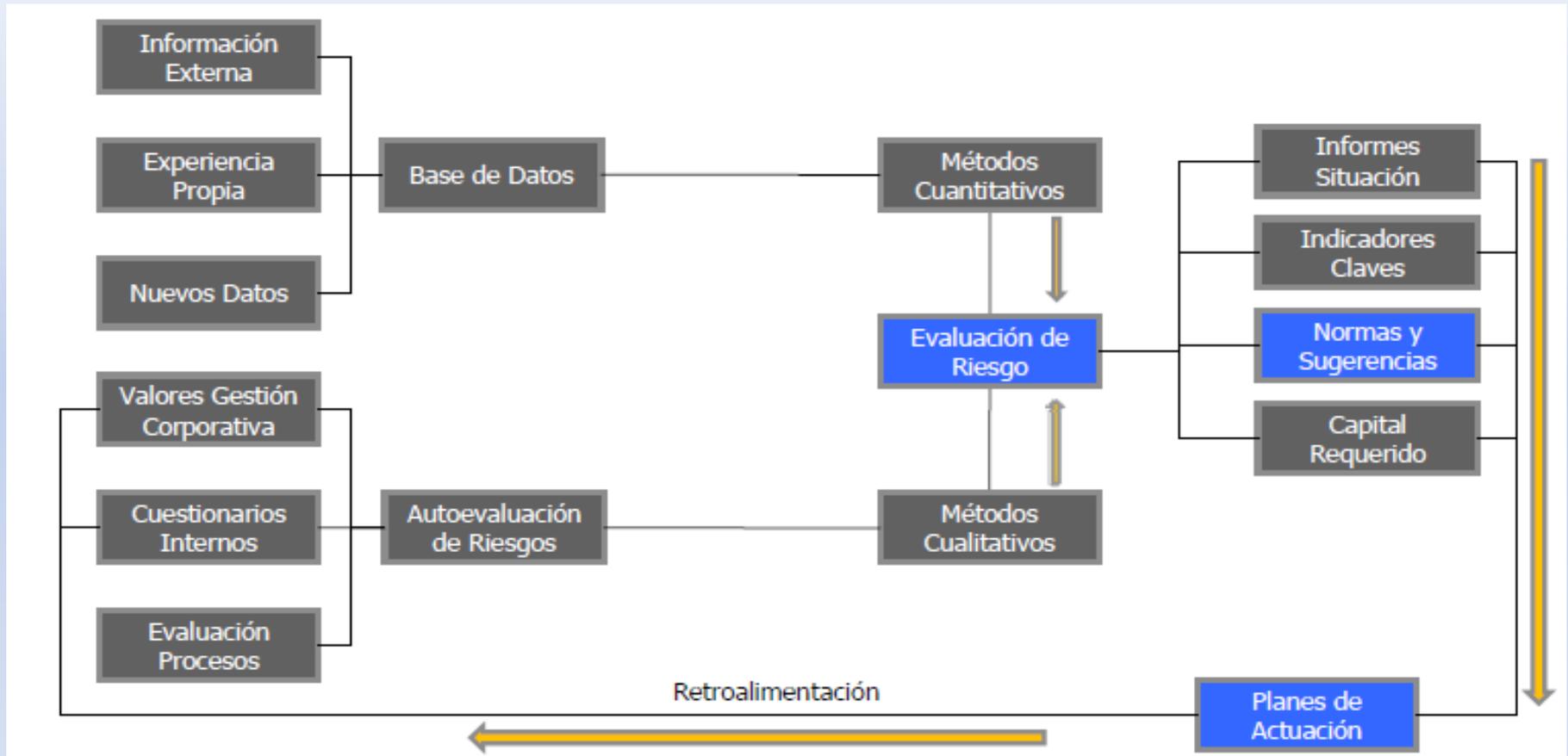
1.3. Metodología aplicada:

Para implementar el Plan de trabajo solicitado se usará la metodología sugerida por la Guía de Gestión de Proyectos (PMBOK cuarta edición) a saber:

- Se hace especial hincapié en la Planificación de los Procesos de Gestión del Alcance (verificación y control) y los procesos a implementar en la etapa de Monitoreo y Control.
- Se hace una Planificación de alto nivel para los procesos de Gestión del tiempo, Recursos humanos y Comunicación.
- Se explicitan claramente las normas de Calidad que se van a aplicar a los entregables y a la gestión del proyecto.
- Se elabora una lista de los principales riesgos identificados y sus planes de acción.
- Se hace referencia a la Tecnología de la información por ser un generador de insumos críticos en la Gestión Integral de Riesgos.
- Se establecen Factores críticos de éxito en base a Lecciones Aprendidas de Organizaciones similares.

2. ALCANCE.

Esquema propuesto para los procesos de Gestión de Riesgo.

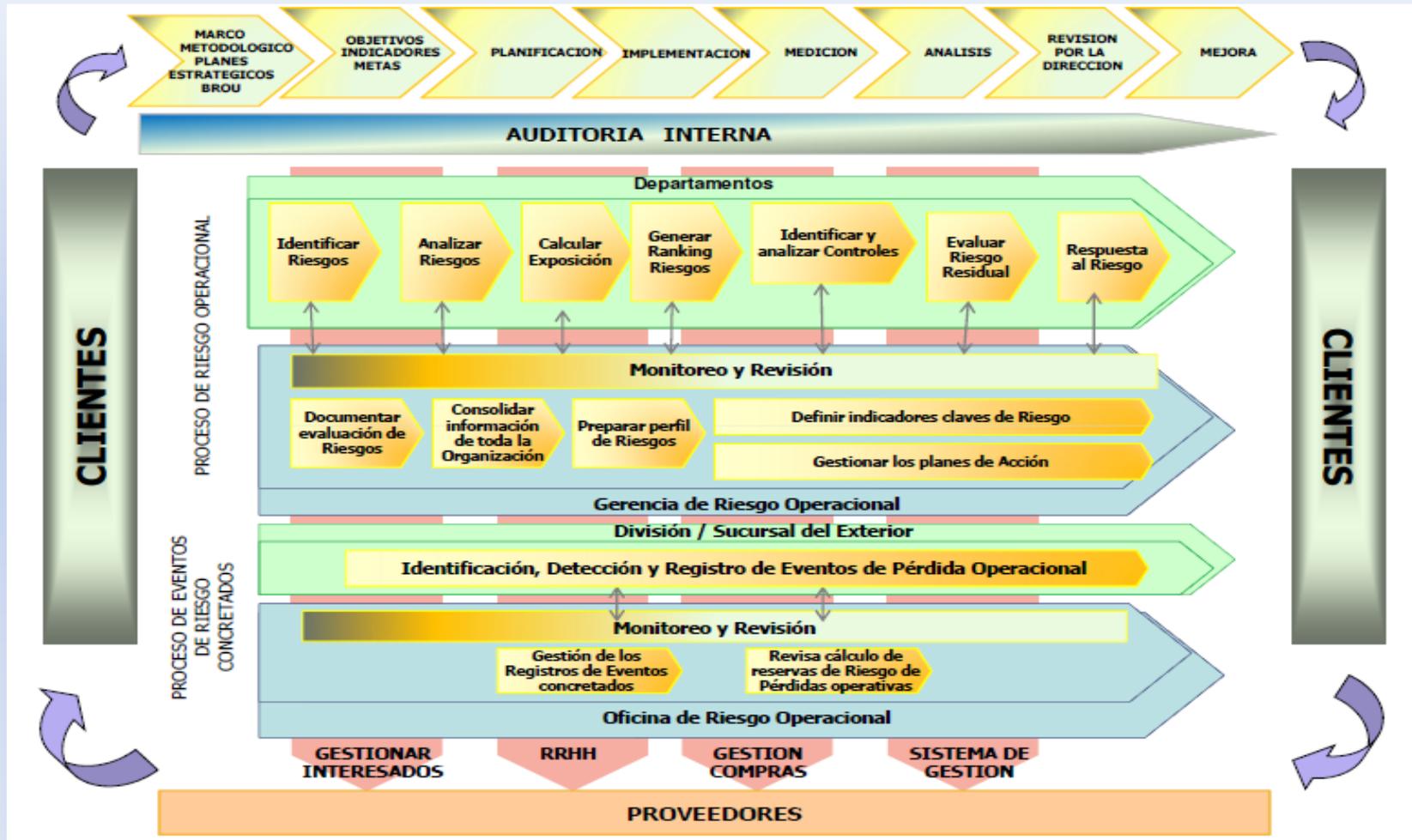


Fuente: José Ignacio Llaguna Musons

Derechos Reservados - www.griskm.com

2. ALCANCE

2.1 Requisitos de la solución propuesta.



2. ALCANCE.

En el esquema propuesto se destacan:

- **Procesos cliente-cliente**, representados en las horizontales del diagrama. Se propone considerar dos grandes procesos de acuerdo al Marco Metodológico del Banco: Gestión de Riesgo Operacional y Eventos de Pérdida, que se los debe documentar, entender y medir para su control.

- **Procesos de apoyo**, representados en las verticales del diagrama. Permiten la operación y control de los Procesos anteriores. Como se considera fundamental la Comunicación y Consulta permanente entre todos los actores involucrados, se incorporó el Proceso de apoyo la “Gestión de Interesados”.

- **Procesos estratégicos**, representados en la primera secuencia horizontal de subprocesos, permiten la medición, seguimiento y mejora de la gestión global, para asegurar la Mejora Continua del Sistema. Dichos procesos son llevados adelante por la Dirección, entendiéndose por tal la Gerencia Ejecutiva de Riesgo, el Comité de Riesgo y la Gerencia General.

Periódicamente se debe hacer una revisión de todo el Sistema de Gestión determinando objetivos, indicadores y metas para los procesos.

2. ALCANCE.

2.1.1 Detalle de los requisitos.

Área de aplicación	Referencia: Requisito	Características / Objetivo
ESTRATEGIA Y POLÍTICA	R1: Desarrollar una Política de Gestión de Riesgo a nivel Institucional.	Debe estar alineada a la Misión, Visión y Valores corporativos de la Organización. Debe ser comunicada a toda la Institución y revisada periódicamente para verificar su vigencia con las variaciones de contexto producidas.
	R2: Desarrollar la Misión de la Oficina de Riesgo.	Debe estar alineada a la Misión, Visión y Valores corporativos de la Organización, y a la Política de Gestión de. Debe ser comunicada a toda la Institución.
	R3: Detección de los requisitos de los clientes.	Cumplir con las definiciones del Marco Metodológico y los requerimientos normativos vigentes.
	R4: Proceso para la Gestión de las partes interesadas.	Se deben identificar los interesados y registrar sus necesidades y expectativas, y cuando corresponda, sus roles dentro del Marco Metodológico de la Organización, a efectos de su gestión. Este Proceso se considera de importancia debido a que el Marco Metodológico impacta en toda la Organización.
	R5: Plan de Comunicación, interna y externa.	En el Plan de Comunicación se detallarán las necesidades de información de los interesados, mediante qué medio se les hace llegar la información y quien es el responsable de hacerlo.
	R6: Proceso de Dirección	Este proceso debe cumplir con las siguientes características: -Convertir la estrategia de la Organización en Objetivos medibles para el Sistema de Gestión Implementado, y para los cuales se deben definir:

2. ALCANCE.

Área de aplicación	Referencia: Requisito	Características / Objetivo
<p>ESTRATEGIA Y POLÍTICA</p>		<ul style="list-style-type: none"> -Indicadores, metas y responsables de los mismos. -Revisar periódicamente el Sistema de Gestión y sus procesos y actualizarlos cuando sea necesario. -Realizar el seguimiento, medir, analizar, revisar y tomar las acciones que correspondan. -Revisar y actualizar periódicamente los Indicadores del Sistema de Gestión y de los procesos involucrados.
	<p>R7: Definir la estructura y organigrama de la Oficina de Riesgo</p>	<p>Se debe tener en cuenta que la Oficina de Riesgo gestionará los correspondientes Procesos de Riesgo de toda la Organización.</p>
	<p>R8: Identificar las competencias profesionales y personales que la Unidad podría necesitar a corto y largo plazo de acuerdo a su Misión y cubrir las vacantes.</p>	<p>Como punto de partida se propone lo siguiente:</p> <p>Formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Terciaría en Ciencias Económicas o Ingeniería. <p>Conocimientos especiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sólidos conocimientos en Informática, herramientas básicas incluidos manejadores de bases de datos y análisis de sistemas de información. -Sólidos conocimientos en Estadística y su aplicación a Control y Simulación de Procesos. -Conocimientos en Sistemas de Gestión y reingeniería de procesos. -Sólidos conocimientos de Inglés.
<p>GESTIÓN DE LAS PERSONAS</p>	<p>R9: Proceso de Gestión de Competencias</p>	<p>Establece y mantiene un "Plan de desarrollo de las personas". Detecta necesidades de capacitación y gestiona su implementación. Define las competencias correspondientes a los integrantes de la Unidad de la Oficina de Riesgo, a los involucrados directamente en los Procesos de Riesgo y a los funcionarios en general respecto al tema de Riesgo.</p> <p>Detecta posibilidades de capacitación externas.</p>

2. ALCANCE.

Área de aplicación	Referencia: Requisito	Características / Objetivo
GESTIÓN DE LAS PERSONAS	R10: Encuesta de la Comprensión de la Política de Riesgo y su aplicación a las tareas diarias	Se detecta el grado de compromiso e involucramiento del personal y posibles problemas de comunicación. Se deben incluir todos los niveles del Banco.
	R11: Encuesta de Satisfacción a los funcionarios de la Oficina de Riesgo	Encuesta de clima laboral. Se realiza con el objetivo de favorecer el desarrollo del equipo de trabajo.
PROVEEDORES Y ALIADOS	R12: Proceso de Gestión de Proveedores y aliados (Compras)	El proceso debe identificar, seleccionar y evaluar a sus proveedores y aliados, a fin de mejorar de manera continua sus capacidades y asegurarse de que los productos u otros recursos satisfagan las necesidades y expectativas de la Organización.
CONOCIMIENTO	R13: Proceso de Gestión del conocimiento	Identifica, obtiene, mantiene, protege, utiliza y evalúa los conocimientos del área. Se debe estudiar la posibilidad de implementar una Base de Conocimientos y Lecciones Aprendidas en torno al tema de Riesgos Operativos a disposición de todo el personal.
TECNOLÓGICA	R14: Sistema Informático para la Gestión del Sistema y sus Procesos	<p>Como mínimo debe cumplir con las siguientes funcionalidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Gestión documental incluyendo versionado automático de los documentos. -Gestión de Acciones correctivas, preventivas y de mejora. -Gestión de incidencias, no conformidades y sugerencias. -Gestión de auditorías internas. -Gestión de tareas. -Gestión de objetivos e indicadores del Sistema de Gestión y de los Procesos de Riesgo.

2. ALCANCE.

Área de aplicación	Referencia: Requisito	Características / Objetivo
TECNOLÓGICA	R15: Aplicativo Informático para generar tableros de comando	Debe estar disponible para todos los Interesados. Se usará tanto para los Indicadores claves de riesgo como para los Indicadores del Sistema de Gestión y los Procesos de Riesgo.
	R16: Sistema Informático para el registro de las evaluaciones de riesgo	Debe tener las funcionalidades no sólo de registro de las evaluaciones y consolidaciones de las mismas, sino también de estudios estadísticos por División y procesos y la posibilidad de emitir todos los reportes que se consideren necesarios.
	R17: Aplicativo Informático para realizar estudios de Simulación de Procesos	Como forma de comenzar a profundizar en el Análisis Estadístico en el estudio de la Gestión de los Procesos, hacer análisis de estrés, etc.
GESTIÓN DE LOS PROCESOS	R18: Documentación de los procedimientos que sustente el Sistema de Gestión propuesto	Definir procedimientos para: elaboración de la documentación, Control de documentos y registros, Grupos de mejora, Control de documentos externos al Sistema. Matriz de Interrelación de procesos y proveedores, etc..
	R19: Mapa de procesos definitivo	Representación gráfica del Sistema de Gestión, los procesos y sus relaciones.
	R20: Documentación correspondiente a los Procesos de Riesgo definido en el Mapa de Procesos	Estos procesos se deben planificar y controlar para que estén de acuerdo con la estrategia de la Organización y deberían tratar las actividades de gestión, la provisión de recursos, la realización de los servicios y las actividades de seguimiento, medición y revisión.
SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y REVISIÓN	R21: Proceso de seguimiento, medición y análisis de los Procesos	La Dirección debe evaluar el progreso en el logro de los resultados planificados. Para ello se debe definir un procedimiento de seguimiento, medición y análisis para hacer el monitoreo de este progreso. En este Proceso se define una metodología para el seguimiento de los Indicadores clave de desempeño de los Procesos de Riesgo y de los Indicadores claves de Riesgo definidos.

2. ALCANCE.

Área de aplicación	Referencia: Requisito	Características / Objetivo
<p align="center">SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y REVISIÓN</p>	<p align="center">R22: Definir Indicadores claves de desempeño</p>	<p>Estos Indicadores deben tener en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Las necesidades y expectativas de las partes interesadas. -La eficacia y eficiencia de los procesos. -El uso eficaz de los recursos. -Requisitos legales de corresponder. -Deben ser cuantificables y permitir a la Organización establecer objetivos medibles, identificar, realizar el seguimiento, predecir tendencias y tomar acciones correctivas, preventivas y de mejora de ser necesario.
	<p align="center">R23: Proceso para Gestión de acciones correctivas, preventivas y de mejora</p>	<p>Se deben gestionar las Acciones correctivas, preventivas o de mejora desde su registro inicial hasta la verificación de la eficiencia de su implementación.</p>
	<p align="center">R24: Proceso para gestión de reclamos, sugerencias y no conformidades</p>	<p>Se deben gestionar los Reclamos, Sugerencias y No conformidades desde su registro inicial hasta la verificación de la eficiencia de su implementación.</p>
	<p align="center">R25: Proceso de Auditoría Interna</p>	<p>Las Auditorías Internas contribuyen para determinar los niveles de cumplimiento del Sistema de Gestión con respecto a criterios dados, proporcionan información para comprender, analizar y mejorar continuamente el desempeño de la Organización.</p> <p>Se deben hacer en forma periódica, por lo que se necesita Implementar un Programa de Auditoría.</p>

2. ALCANCE.

Área de aplicación	Referencia: Requisito	Características / Objetivo
SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y REVISIÓN	R26: Proceso para realizar Autoevaluaciones	La Autoevaluación es una revisión exhaustiva y sistemática de las actividades del Sistema de Gestión y de su desempeño en relación con su grado de madurez según el Anexo A de la Norma ISO 9004:2009.
	R27: Estudios comparativos con las mejores prácticas (benchmarking)	Metodología de medición y análisis utilizada para detectar las mejores prácticas dentro y fuera de la Organización con el propósito de mejorar su propio desempeño, se debe contemplar en el proceso de Gestión de proveedores y aliados.
REVISIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA DEL SEGUIMIENTO, MEDICIÓN Y ANÁLISIS	R28: Proceso para la Revisión del Sistema de Gestión, los Procesos de riesgo y el Marco Metodológico	Asegura la mejora continua del sistema de gestión, de los procesos de riesgo y del Marco Metodológico de la Organización.
GESTIÓN	R29: Proceso para la Gestión de la Unidad de Riesgo Operativo	Se basará en una planificación y gestión por proyecto del trabajo a realizar en forma anual.

2. ALCANCE

2.2 Alcance del proyecto.

- El proyecto consistirá en el Diseño e Implantación de un Sistema de Gestión según la Norma ISO 9001:2008 a los procesos de Riesgo Operativo definidos en el Marco Metodológico, de tal forma que se satisfagan los requisitos definidos en el ítem 2.1.

2.3 Exclusiones.

- Se excluye del proyecto la documentación de los procesos que aún no lo hayan hecho.

2.4 Criterios de aceptación de los entregables.

- Se deberán cumplir las características de los entregables de acuerdo a la matriz de requerimientos definida en el ítem 2.1.

2. ALCANCE.

2.5 Entregables.

Referencia	Entregable	Aprobado por
E1	Planificación estratégica del Sistema de Gestión implementada.	Gerencia Oficina de Riesgo, Alta Gerencia.
E2	Comunicación implementada.	Gerencia Oficina de Riesgo.
E3	Política de Riesgo Institucional.	Directorio, Alta Gerencia.
E4	Misión de la Oficina de Riesgo Operativo.	Gerencia Oficina de Riesgo, Alta Gerencia.
E5	Objetivos del Sistema de Gestión e indicadores clave del mismo.	Gerencia Oficina de Riesgo.
E6	Dotación de la Unidad de Riesgo Operativo completa y capacitada.	Gerencia Oficina de Riesgo, Alta Gerencia.
E7	Procesos relacionados a RRHH.	Gerencia Oficina de Riesgo.
E8	Aplicativo informático para la Gestión del Sistema y sus Procesos.	Gerencia Oficina de Riesgo.

2. ALCANCE.

Referencia	Entregable	Aprobado por
E9	Aplicativo informático para Gestión de Riesgos.	Gerencia Oficina de Riesgo.
E10	Aplicativo informático para gestionar Tableros de comando.	Gerencia Oficina de Riesgo, Alta Gerencia.
E11	Documentación del Sistema de Gestión.	Gerencia Oficina de Riesgo.
E12	Mapa de procesos.	Gerencia Oficina de Riesgo.
E13	Manual de procedimientos de riesgo.	Gerencia Oficina de Riesgo, Alta gerencia.
E14	Procesos de mejora.	Gerencia Oficina de Riesgo.
E15	Proceso para la gestión del Sistema.	Gerencia Oficina de Riesgo.

2. ALCANCE

2.6 Supuestos.

- La Organización elabora y adopta un Marco Metodológico para la identificación, evaluación y respuesta a los Riesgos.
- La Organización define una estructura para la Oficina de Riesgo y su correspondientes relaciones de dependencia de acuerdo al Organigrama correspondiente.
- Los requerimientos de los principales interesados están contenidos en el Marco.
- Las categorías der riesgos (estructura de desglose de riesgos) serán las sugeridas por la Circular 1938 del BCU.
- Será responsabilidad de las Gerencias de los distintos Departamentos la identificación y documentación de sus procesos.
- La Gestión de Riesgos se aplicará a todos los procesos de la Organización.

2. ALCANCE

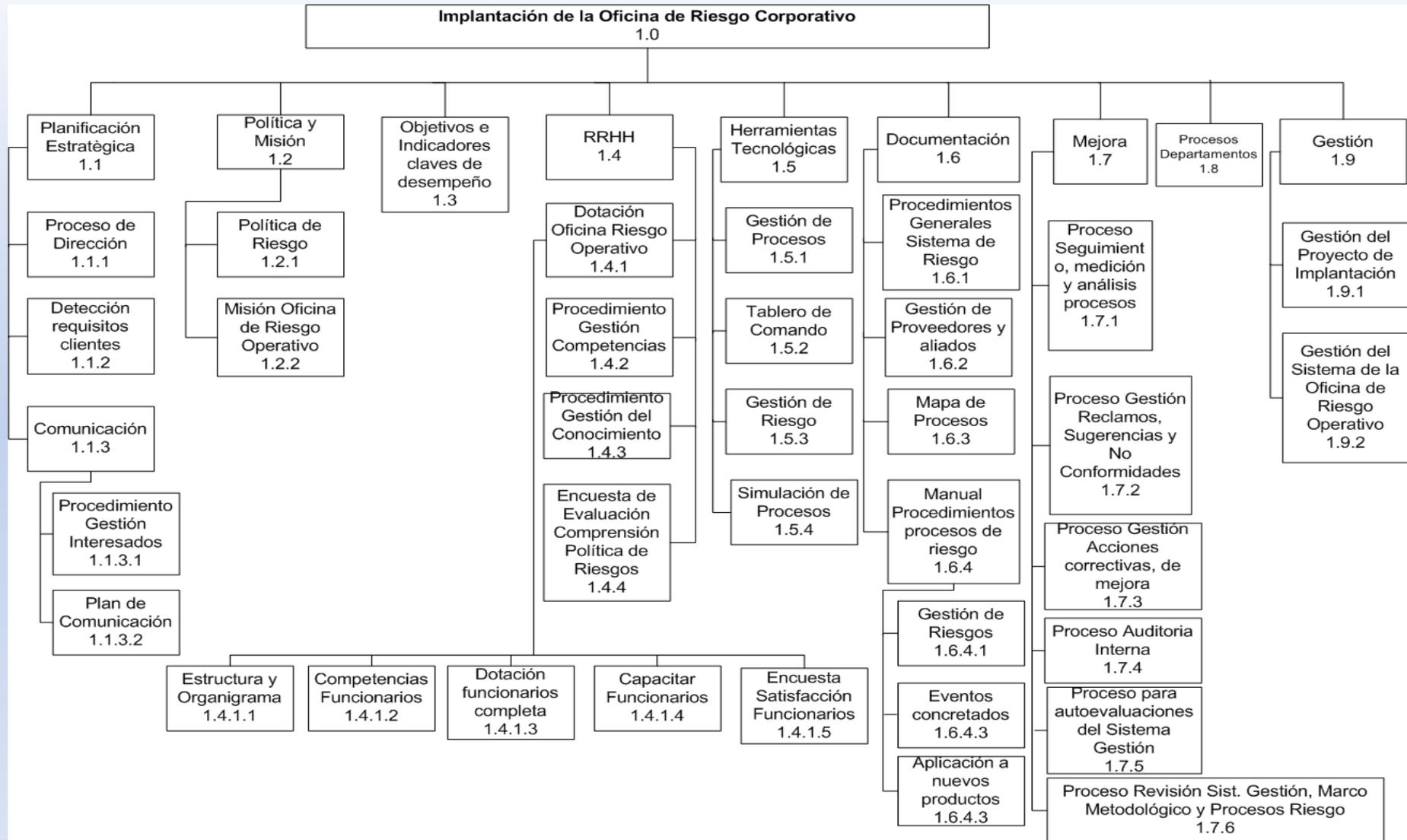
2.7 Restricciones.

- La planificación se hará a tres años.

2.8 Estructura de desglose de tareas (EDT).

- En una primera etapa no se realiza la descomposición posterior en actividades. Dicha descomposición será estudiada y realizada por el equipo que lleve adelante el proyecto.

2. ALCANCE



2. ALCANCE

2.9 Diccionario de la Estructura de Desglose de Tareas.

- Se detalla el trabajo asociado a las tareas descritas en el ítem 2.8 indicando a su vez los responsables de llevarlo a cabo, y su relación con los requisitos y entregables propuestos.
- Se usarán las siguientes abreviaciones: a) GRO: Gerente Riesgo Operaciones, b) FORO: Funcionarios de la Oficina de Riesgo Operacional.

2. ALCANCE

Ref. EDT	Trabajo a desarrollar	Intervinientes	Ref. Requisito	Ref. Entregable
1.1.1	<p>Se debe implementar un proceso que contemple la Planificación Estratégica periódica del Sistema de Gestión. Se debe tener en cuenta la determinación de Objetivos, Indicadores y Metas para el Sistema de Gestión y sus procesos en base al Marco Metodológico de Riesgo y su Planificación estratégica, la planificación e implementación de los objetivos, su medición, análisis y consideración, a efectos de la mejora.</p> <p>Se debe asegurar una revisión periódica del Sistema de Gestión.</p>	FORO, GRO.	R6	E1
1.1.2.1	Es un proceso que consiste en comunicarse y trabajar en conjunto con los interesados en la aplicación del Marco Metodológico de Riesgos, satisfacer sus necesidades y abordar los problemas a medida que se presenten.	GRO, FORO.	R4	E2
1.1.2.2	Se deben determinar en forma definitiva los requisitos de todos los interesados. Esta es una actividad iterativa que se realizará en forma continua durante la implantación del proyecto y luego en la Gestión del Sistema.	GRO	R3	E2
1.1.2.3	Se debe implementar un riguroso plan de comunicación entre todos los interesados tanto los correspondientes al Sistema de Gestión como a la aplicación de los Procesos de Riesgo.	GRO, FORO.	R5	E2

2. ALCANCE

Ref. EDT	Trabajo a desarrollar	Intervinientes	Ref. Requisito	Ref. Entregable
1.2.1	Se debe establecer una Política Institucional en lo relativo a Gestión del Riesgo. Se propone realizarlo mediante la modalidad de Talleres de trabajo entre todos los interesados. La debe aprobar el Directorio de la Organización.	Alta Gerencia, GRO, FORO.	R1	E3
1.2.2	Se debe definir la Misión y/o Visión de la Oficina de Riesgo Operativo. Se aconseja utilizar la metodología citada en el punto anterior.	GRO, FORO.	R2	E4
1.3	Se definen los primeros indicadores clave de desempeño tanto del Sistema de Gestión como de los Procesos de Riesgo Operativo definidos.	Alta gerencia, GEOPCR, GRO, FORO.	R22	E5
1.4.1.1	Revisar la definición de la Estructura y el Organigrama de la Oficina de Riesgo Operativo propuesta.	GRO	R7	E6

2. ALCANCE

Ref. EDT	Trabajo a desarrollar	Intervinientes	Ref. Requisito	Ref. Entregable
1.4.1.2	Definir para los cargos de la Oficina de Riesgo Operativo: Relación de tareas del cargo, su objetivo así como también la formación, conocimientos especiales y experiencia requeridas.	RRHH, GRO,	R8	E6
1.4.1.3	Gestionar las acciones correspondientes para cubrir la estructura.	RRHH, GRO,	R8	E6
1.4.1.4	Se mejorarán las competencias y las interacciones de los funcionarios de la Oficina de Riesgo Operativo.	RRHH capacitación, GRO,		E6
1.4.1.5	Se realizará una encuesta de Satisfacción de los funcionarios de la Oficina de Riesgo Operativo, luego de unos meses de trabajo en conjunto.	RRHH, GRO.	R11	E6

2. ALCANCE

Ref. EDT	Trabajo a desarrollar	Intervinientes	Ref. Requisito	Ref. Entregable
1.4.2	Se implementará un proceso de Gestión de Competencias para los funcionarios de la Oficina de Riesgo Operativo.	GRO, FORO.	R9	E7
1.4.3	Se implementará un proceso de Gestión del Conocimiento para los funcionarios de la Oficina de Riesgo Operativo. Se deberá discutir la posibilidad de incluirlo dentro del proceso de Gestión de Competencias.	GRO, FORO.	R13	E7
1.4.4	Se realizará una encuesta de la comprensión de la Política sobre Gestión de Riesgo de la Organización, entre todos los funcionarios o en una muestra representativa seleccionada.	RRHH, GRO.	R10	E1
1.5.1	Incluye tareas de benchmarking, detección de sistemas usados en Organizaciones similares, estudio de las ofertas disponibles en plaza, su prueba, aprobación (técnica y del negocio) y adquisición.	T&O, GRO.	R14	E8

2. ALCANCE

Ref. EDT	Trabajo a desarrollar	Intervinientes	Ref. Requisito	Ref. Entregable
1.5.2	Ídem 1.5.1.	Sistemas, GRO.	R15	E10
1.5.3	Ídem 1.5.1.	Sistemas, GRO.	R16	E9
1.5.4	Ídem 1.5.1.	Sistemas, GRO.	R17	E9
1.6.1	Diseño e implementación de los documentos generales que aseguren el funcionamiento del Sistema de Gestión, incluye los procedimientos para el desarrollo de documentos, toda la gestión documental de la Oficina, Manual de Calidad, reglamento grupos de mejora, etc.	GRO, FORO.	R18	E11
1.6.2	Diseño e implementación del proceso para la Gestión de proveedores y aliados.	GRO, FORO.	R12, R27	E11

Ref. EDT	Trabajo a desarrollar	Intervinientes	Ref. Requisito	Ref. Entregable
1.6.3	Confección definitiva del Mapa de Procesos.	GRO, FORO.	R19	E12
1.6.4.1	Diseño e implementación de todos los procedimientos involucrados en el Proceso de Gestión de Riesgo definidos en el ítem 2.1, incluye la Gestión de los Indicadores Claves de Riesgo.	Alta gerencia, GRO, FORO.	R20	E13
1.6.4.2	Diseño e implementación de todos los procedimientos involucrados en el Proceso de Eventos concretados.	Alta gerencia, GRO, FORO.	R20	E13
1.6.4.3	Estudio de la necesidad de implementar un proceso para la aplicación de los procesos de riesgo a nuevos productos de la Organización. De ser necesario diseñarlos e implementarlos.	Alta gerencia, GRO, FORO.	R20	E13
1.7.1	Diseño e implementación de un Proceso para el seguimiento, medición y análisis de los Procesos de Riesgo incluyendo el Marco Metodológico.	Alta gerencia, GRO, FORO.	R21	E1, E14

2. ALCANCE

Ref. EDT	Trabajo a desarrollar	Intervinientes	Ref. Requisito	Ref. Entregable
1.7.2	Diseño e implementación de un Proceso para la Gestión de Reclamos, sugerencias y no conformidades.	GRO, FORO.	R24	E14
1.7.3	Diseño e implementación de un Proceso para la Gestión de Acciones correctivas, preventivas y de mejora.	GRO, FORO.	R23	E14
1.7.4	Diseño e implementación de un Proceso para la Gestión de las Auditorías internas.	GRO, FORO	R25	E14
1.7.5	Diseño e implementación de un Proceso para realizar Autoevaluaciones del Sistema de Gestión.	GRO, FORO.	R26	E14

2. ALCANCE

Ref. EDT	Trabajo a desarrollar	Intervinientes	Ref. Requisito	Ref. Entregable
1.7.6	Diseño e implementación de un Proceso para la Revisión de Sistema de Gestión, el Marco Metodológico y los Procesos de Riesgo.	Alta gerencia, GRO, FORO.	R28	E14, E1
1.8	Se hará un relevamiento de todos los procesos de los Departamentos que estén documentados.	GRO, FORO.		
1.9.1	Todas las actividades necesarias para completar el proyecto de implantación de la Oficina de Riesgo Operativo.	GRO.		
1.9.2	Diseño e implementación de un Proceso para la Gestión de la Oficina de Riesgo Operativo.	GRO.	R29	E15

2. ALCANCE

Todo el trabajo a ser desarrollado en el proyecto (denominado línea base del Alcance), está definido en: los Requisitos establecidos, el Enunciado de Alcance, la Estructura de desglose de tareas y su correspondiente Diccionario.

3. GESTIÓN DE LA CALIDAD

3.1 Planificación de la Calidad.

- Los requisitos de Calidad de los entregables deberán cumplir los siguientes estándares:
- **Sistema de Gestión:** Deberá cumplir con los requisitos exigidos por la Norma ISO 9001:2008 - Sistemas de Gestión de Calidad y/o la norma ISO 9004:2009 – Gestión para el éxito sostenido de una Organización – Enfoque de gestión de la Calidad. Cabe aclarar que en la propuesta realizada se incluyeron las mejoras propuestas por la última norma citada.
- **Procesos de Riesgo:** Deberán cumplir con la Norma ISO 31000:2009 – Risk Management, Principles and Guidelines, y con el Marco Metodológico sobre Gestión del Riesgo Integral del Banco.

3. GESTIÓN DE LA CALIDAD

3.2 Aseguramiento de la Calidad.

- La verificación de los requisitos de calidad exigidos se realizará mediante la planificación periódica de Auditorías de Calidad, tanto a los servicios implantados como a las actividades de Gestión del Proyecto.

3.3 Control de la Calidad.

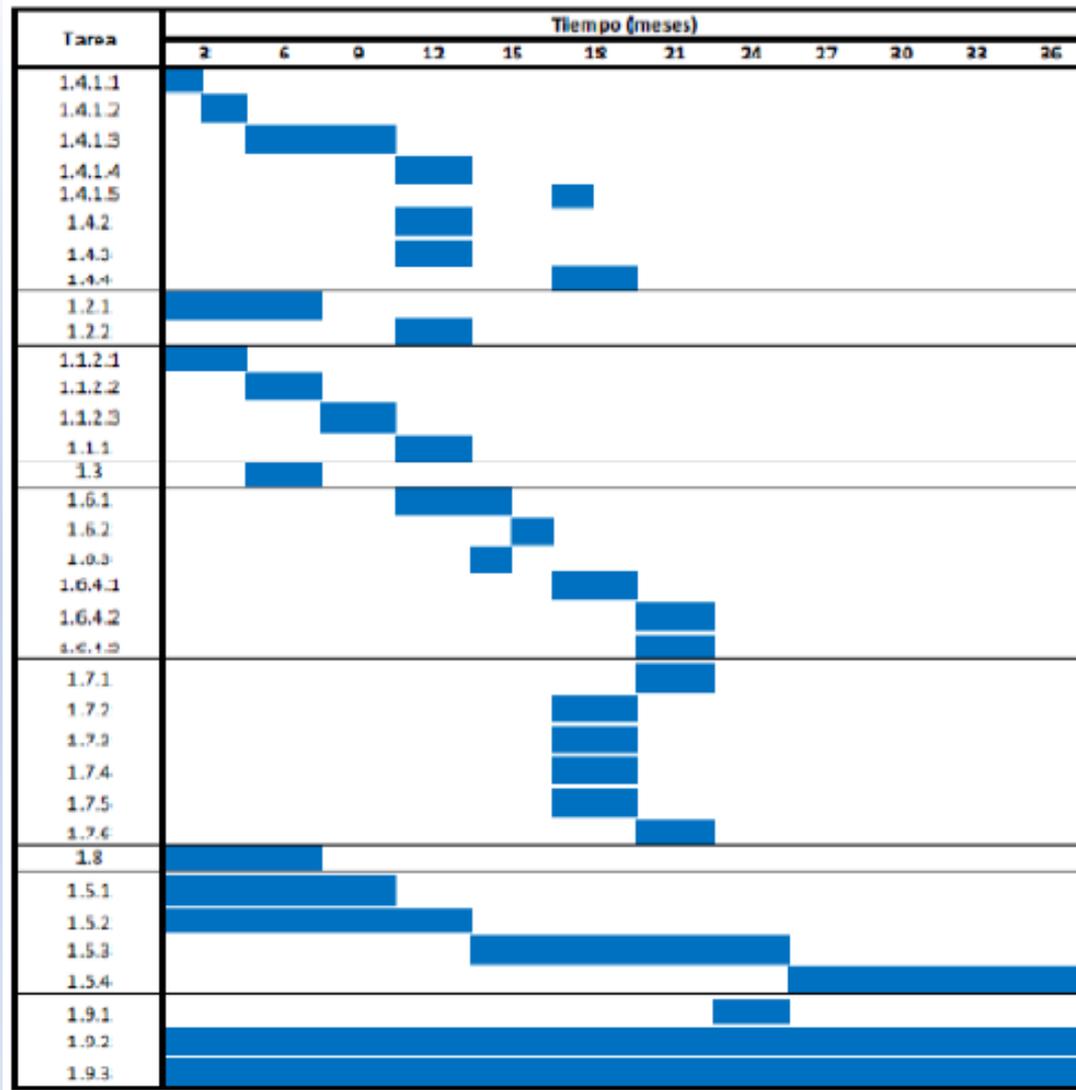
- El control de que el proyecto se encuentre dentro de los límites establecidos se realizará a lo largo de toda la vida del proyecto.

4. GESTION DEL TIEMPO

4.0 Gestión del tiempo.

- La planificación del Tiempo en forma definitiva se realizará una vez que se tenga definido el equipo de trabajo. Se propone gestionar el tiempo a través de una Planificación gradual de sus actividades.
- En base a información extraída de estudio de proyectos de similares características se propone el siguiente cronograma tentativo como primera línea base para la implantación del proyecto.

4. GESTION DEL TIEMPO



5. GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS

5.0 Gestión de los recursos humanos.

- Los funcionarios intervinientes serán los que ocupen los cargos definidos en la estructura de la Oficina de Riesgo.

5.1 Organigrama y descripciones de cargos.

- Se deben definir la Estructura y relaciones de dependencia, así como definir e identificar las competencias profesionales y personales inherentes al organigrama propuesto. (Requerimiento Nro. 8).

5.2 Cubrir la dotación de la Oficina.

- Se debe realizar en forma temprana en el proyecto ya que dicha tarea es predecesora de las demás, incluso antes de la planificación definitiva del proyecto.

5.3 Desarrollar las capacidades y competencias.

- Es uno de los Procesos más importantes no sólo del proyecto, sino también luego de concluido el ciclo de vida de éste, ya que se debe continuar durante el funcionamiento en régimen de la Oficina.

6. GESTION DE LA COMUNICACION

6.0 Gestión de la comunicación.

- La gestión de la comunicación es sumamente importante considerando que debe actuar en todos los niveles de la Organización.
- La Gestión de Interesados es tan importante que se propone implementar un Proceso para realizarla. El número de interesados es alto, de diferentes niveles jerárquicos y de responsabilidad respecto a su intervención en los Procesos de Riesgo y puede ir variando con el tiempo. Por lo tanto es muy importante definir para cada uno de ellos sus intereses, grado de involucramiento, información que se le debe suministrar y recibir de ellos.
- El Proceso de Gestión de Interesados se debe ejecutar en forma iterativa, por eso es que se aconseja implementarlo en las etapas más tempranas del proyecto, y se usará durante el ciclo de vida del proyecto y luego durante el funcionamiento normal de la Oficina.

7. MONITOREO Y CONTROL

7.0 Monitoreo y control.

- Se realizará el monitoreo de los Procesos de Gestión utilizados como así también de todos los entregables. Permitirá la detección temprana de posibles desviaciones y la implementación de acciones correctivas, preventivas o de mejora de corresponder.
- Se implementarán indicadores para el seguimiento de los atributos de interés.

7.1 Indicadores del proyecto

7.1.1 Indicadores de eficiencia.

Objetivo	Indicador	Frecuencia
Para cada uno de los entregables: Medir el avance logrado respecto al planificado.	Trabajo realizado entregable/ Trabajo planificado entregable	Trimestral
Medir el avance logrado del proyecto respecto al planificado.	Trabajo total realizado / trabajo total planificado	Trimestral
Medir el grado de desvío de la línea base del cronograma.	Análisis de tendencias	Trimestral

7.1.2 Indicadores de calidad.

Objetivo	Indicador	Frecuencia
Medir los requisitos de Calidad de los entregables.	Auditoría de Calidad según ISO 9001:2008	Anual o cuando se deba aprobar un entregable que así lo requiera.
Medir el grado de madurez del Sistema de Gestión.	Autoevaluación según la Norma ISO 9004:2009	Anual
Medir la Satisfacción de los interesados.	Encuesta de calidad entre los interesados.	Anual

7.1.2 Indicadores de los Procesos de Riesgo.

Objetivo	Indicador	Frecuencia
Para cada Departamento: Medir el grado de avance en la documentación de los procesos.	Procesos documentados / Procesos totales	Trimestral
Para cada Departamento: Medir el grado de avance de la implantación del Marco Metodológico.	Procesos evaluados / Procesos existentes	Trimestral
Para cada Departamento: Medir el grado de eficiencia de las autoevaluaciones.	Autoevaluaciones realizadas / Autoevaluaciones totales a realizar	Anual
Para cada Departamento: Medir el grado de eficiencia de las evaluaciones.	Procesos re evaluados / Total de Procesos a re evaluar	Anual
Medir la eficiencia del Proceso de eventos concretados.	Costos por pérdidas operativas / Reservas por riesgo de pérdidas operativas	Anual

8. METAS

8.0 Metas.

Meta	Plazo (a partir del comienzo del proyecto)
Planificación estratégica del Sistema de Gestión implementada.	21 meses
Comunicación implementada.	9 meses
Política de Riesgo Institucional.	6 meses
Misión de la Oficina de Riesgo.	12 meses
Objetivos del Sistema de Gestión e indicadores clave del mismo.	6 meses
Dotación de la Oficina de Riesgo completa y capacitada.	12 meses
Procesos relacionados a RRHH.	12 meses
Aplicativo informático para Gestión de Procesos.	9 meses

8. METAS

Meta	Plazo (a partir del comienzo del proyecto)
Aplicativo informático para Gestión de Riesgos.	24 meses
Aplicativo informático para gestionar un Tablero de comando de los indicadores claves de riesgo.	12 meses
Documentación del Sistema de Gestión.	15 meses
Mapa de procesos.	13 meses
Manual de procedimientos de riesgo.	21 meses
Procesos de mejora.	21 meses
Proceso para la gestión del Sistema.	24 meses
Sistema de Gestión completo.	24 meses
Procesos de Riesgo medidos y bajo control.	27 meses
Documentación de los Procesos de los Departamentos.	24 meses

8. METAS

Meta	Plazo (a partir del comienzo del proyecto)
Primera evaluación de todos los Procesos de la Organización.	36 meses
Primera definición de Indicadores claves de riesgo.	12 meses
Implantar un tablero de comando para los Indicadores clave de riesgo a disposición de los interesados.	15 meses

Los indicadores se gestionarán implementando un tablero de control de acuerdo a las mejores prácticas sugeridas (Norma UNE 66175; Norton y Kaplan).

9. RIESGOS

9.0 Riesgos.

Riesgo	Plan de acción
Planificación inadecuada del proyecto.	Durante la planificación consultar a todos los interesados, usando como herramienta el juicio de expertos para alcanzar consensos.
Gestión inadecuada del proyecto.	Implementar Indicadores de Gestión desde un comienzo temprano del proyecto. Determinar el camino crítico y poner énfasis en su gestión.
Falta de coordinación entre todos los interesados involucrados.	Diseñar una matriz de interrelación de interesados y sus responsabilidades respecto al Marco Metodológico.
Cambios en el alcance.	Implementar un proceso de Gestión integral del cambio para evitar cambios de alcance inadecuados. Se hará hincapié en la verificación de los requisitos de los entregables durante el proceso de Verificación del Alcance.
Calidad inadecuada de los entregables.	Realizar Auditorías de calidad a los productos entregables terminados y aquellos en procesos.
Retrasos en el comienzo de la ejecución de las tareas.	Ajustar la línea base de cronograma con el calendario de recursos humanos disponibles. Diseñar una matriz de asignación de responsabilidades.
Planificación inadecuada del proyecto.	Durante la planificación consultar a todos los interesados, usando como herramienta el juicio de expertos para alcanzar consensos.
Gestión inadecuada del proyecto.	Implementar Indicadores de Gestión desde un comienzo temprano del proyecto. Determinar el camino crítico y poner énfasis en su gestión.

9. RIESGOS

Riesgo	Plan de acción
Tiempos actividades mal estimados.	Fijar los tiempos mediante consulta de expertos, usar estimación por analogía y estimación por tres puntos.
Detección incompleta de interesados.	Se debe procurar contar con el juicio y la experiencia de grupos o personas con capacitación o conocimientos en el tema.
Plan de comunicaciones inadecuado.	Realizar el plan de comunicaciones en conjunto con los principales interesados teniendo en cuenta las mejores prácticas para diseñarlo, (PMBOK, 4ta. Ed.)
Funcionarios no alineados con la nueva cultura de Gestión del Riesgo Operacional.	Concientizar a los funcionarios mediante talleres de trabajo, capacitación e implementando actividades de Gestión del Cambio.
No contar con la dotación de la Oficina de Riesgo Operativo a tiempo.	Comenzar a cubrir los cargos de la Oficina inmediatamente de concluido el concurso de la Gerencia de la misma.
Funcionarios intervinientes en los Procesos de Gestión de Riesgo con capacitación insuficiente.	Implementar un programa de capacitación continua.
Falta de recursos humanos para llevar adelante el proyecto.	Establecer los compromisos gerenciales necesarios para disponer de los recursos.

9. RIESGOS

Riesgo	Plan de acción
Información usada como insumo en los Procesos de Riesgo de mala calidad.	Recomendar la implementación de un Marco de referencia de Gobierno de Control de TI.
No integrar todos los procesos de la Organización a la Gestión de Riesgo Operativo.	Realizar relevamientos de todos los Procesos de la Organización en forma iterativa a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto.
Aplicativos informáticos mal seleccionados.	Realizar estudios de benchmarking y mejores prácticas en los temas involucrados.
No considerar todas las tareas necesarias para completar el trabajo en la EDT.	Revisarla con los interesados críticos y con el equipo de trabajo.

10. TECNOLOGIA DE LA INFORMACION

10.0 Tecnología de la información.

- Dada la importancia que tienen las TI en el logro de los objetivos de la Organización debido a la dependencia de TI de muchos procesos, se entiende necesario que la implantación de la Gestión de Riesgo Operativo sea acompañada por un proceso de Aseguramiento de los Procesos de TI.
- Por otra parte, contar con una apropiada gestión de tecnología de la información es un aspecto fundamental para facilitar la Gestión de Riesgo Operacional en toda la organización ya que permitirá disponer de información confiable, en forma efectiva y eficaz, garantizando los aspectos de seguridad (integridad, confidencialidad y disponibilidad) y de cumplimiento de la misma.
- En este sentido, se considera muy beneficiosa la adopción de COBIT como marco de referencia integral para la gestión de las TI ya que el mismo ofrece un modelo para la gestión de TI que permite consensuar los riesgos del negocio, los controles y los aspectos tecnológicos necesarios. COBIT propone un conjunto de procesos y actividades basados en buenas prácticas y en particular el proceso “PO9 - Evaluar y administrar los Riesgos de TI” considera todos los requisitos establecidos en el Marco Metodológico sugerido por la Norma de Riesgo considerada.