

Retos del sector financiero frente a la agregación de datos

BCBS239 (RDA/RRF): Enfoque integral para su implantación efectiva

Índice



1. Contexto

2. Ejes clave

3. Situación de la industria

4. Enfoque integral de implantación

A. Anexos

1. Contexto

Visión general

Las entidades están realizando importantes esfuerzos tanto fruto del contexto regulatorio y de supervisión como debido a los propios requerimientos de gestión

REGULACIÓN Y SUPERVISIÓN

- ▶ **Incremento informes y peticiones regulatorias:** Provisiones, Capital, Liquidez...AQR, SREP...
- ▶ **Normativa con impacto** en el ámbito informacional y de calidad del dato: **RDA/RRF (BCBS239)**, SREP / ICAAP / CCAR (buffers de capital), **IFRS9**, ...

GESTIÓN

- ▶ En cualquier caso, **previo al tsunami regulatorio, las entidades ya estaban inmersas en proyectos relevantes** debido a las carencias existentes: reestructuraciones, garantías, planes de calidad para optimización de capital, ...
- ▶ Y los **Consejos y Alta Dirección** de las entidades demandan cada vez **mayor calidad y prontitud del reporting** para una buena toma de decisiones.

ACTUACIONES DE LA INDUSTRIA

- ▶ **Identificación de esfuerzos adicionales** sobre iniciativas en curso para cubrir los nuevos requerimientos regulatorios y de gestión.
- ▶ **Gobierno integrado** de iniciativas en curso (acelerando algunas de ellas) y de las nuevas para su adecuada priorización, consistencia, eficiencia y control, con **involucración al máximo nivel de las entidades**.

1. Contexto

Requerimientos regulatorios

En los últimos años se han incrementado las exigencias desde el punto de vista del reporting regulatorio y otras normativas con impactos relevantes en el ámbito informacional (*Data Management*) y de calidad del dato (*Data Quality*)

RDA/RRF
(BCBS239)

- ▶ Principios para una eficaz agregación de datos riesgos y presentación de informes de riesgos, a cumplir por los **G-SIB** desde **enero-2016**.
- ▶ En el caso de entidades sistémicas locales (**D-SIB**) será de aplicación **3 años después de que se publique la lista** por parte de cada regulador local.

Banco Central
Europeo
(SREP / ICAAP)

- ▶ Exige documentar procesos y cálculos del ICAAP/ILAAP, apoyándose en un **Gobierno sólido de gestión de información** que garantice la **fiabilidad de sus resultados**.
- ▶ **Evalúa** la situación de los **sistemas informacionales y calidad del dato**, penalizando las deficiencias con **buffers de capital o liquidez**.

Reporting
regulatorio

- ▶ **Incremento informes y peticiones regulatorias:** Provisiones, Capital, Liquidez...AQR, SREP...
- ▶ Existencia de una función específica de **Data Quality en los supervisores**, asegurando **consistencia** entre informes e incrementando las exigencias de calidad.

Otras normativas

- ▶ Con la nueva **normativa IFRS9** (Provisiones), se identifican nuevas exigencias sobre la granularidad y calidad de la información de instrumentos financieros.

(1) Reportes: ALMM, LCR, NSFR, Funding Plan...

1. Contexto

Principios RDA / RRF

El Comité de Basilea identificó las carencias en la información de riesgos como una de las principales causas de la crisis, estableciendo 14 principios para una eficaz agregación de datos (RDA) y la reformulación del marco de información de riesgos (RRF)

Principios RDA/RRF

Gobierno e Infraestructura

1. Gobierno
2. Arquitectura de datos e infraestructura tecnológica

Capacidad de Agregación de Datos

3. Precisión e integridad
4. Completitud
5. Prontitud
6. Adaptabilidad

Prácticas de Reporting

7. Exactitud
8. Exhaustividad
9. Claridad y utilidad
10. Frecuencia adecuada
11. Distribución

Revisión del Supervisor y Cooperación

12. Revisión
13. Acciones correctivas y supervisoras
14. Cooperación proceso de supervisión (*Home / Host*)

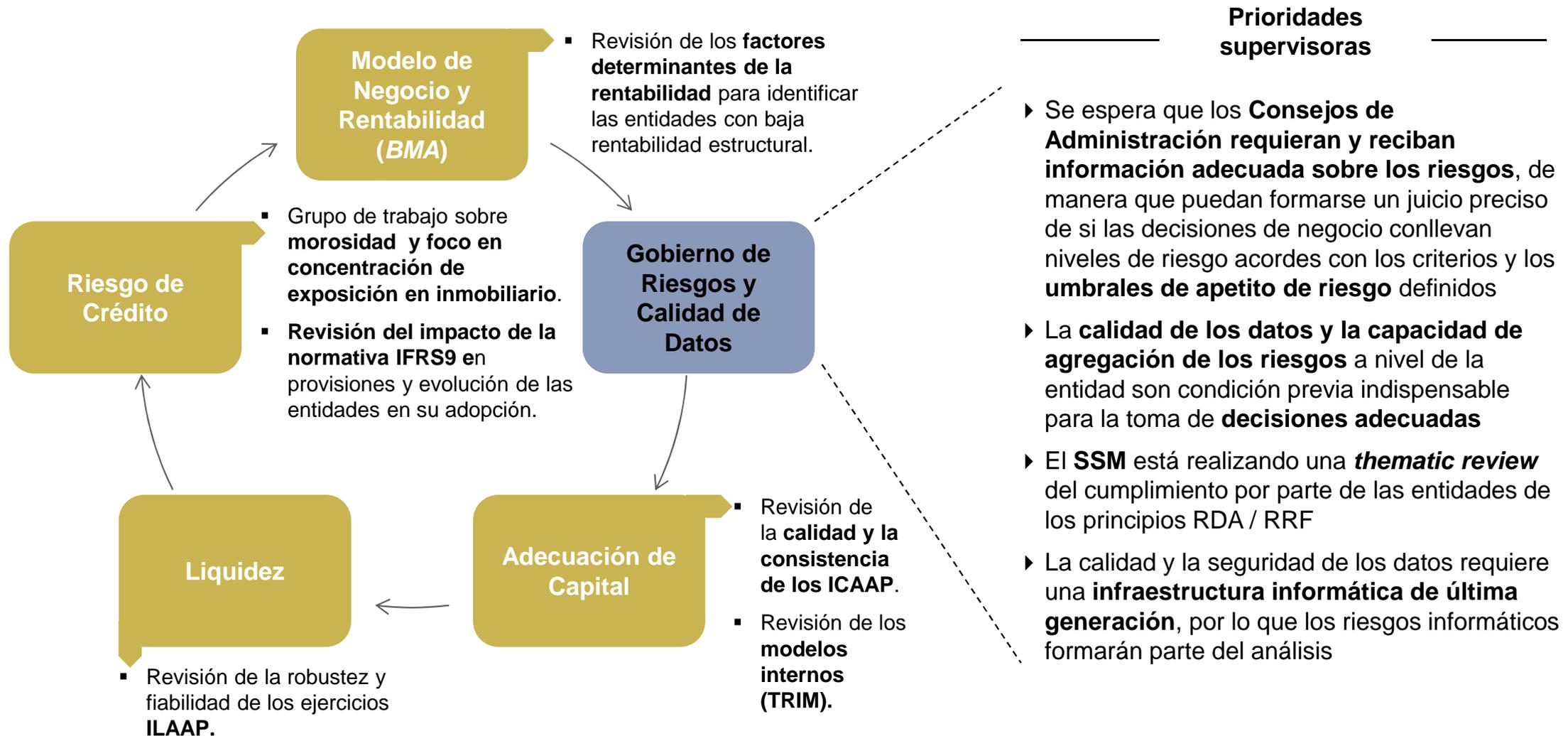
Aspectos a destacar

- ▶ Estos principios fueron creados con una **visión transfronteriza** y han sido **adoptados** por los **reguladores nacionales** de acuerdo con el BCBS y en coordinación con el FSB
- ▶ Es **aplicable** a todos los **bancos** considerados de **importancia sistémica global (G-SIBs)** a partir de **enero-2016**
- ▶ En el caso de entidades **sistémicas locales (D-SIB)**, la norma establece una **fuerte recomendación** de que sea de aplicación **3 años después** de que se **publique la lista** por parte de cada **regulador local** (en determinados países como Canadá o Australia, el cumplimiento es obligatorio ya en 2017)

1. Contexto

Prioridades BCE 2016

Entre las cinco prioridades que ha establecido el BCE para la supervisión de entidades en 2016, se encuentra el gobierno de los riesgos y la calidad de los datos



1. Contexto

Thematic Review: Aspectos clave

El equipo de supervisión de BCE está evaluando durante 2016 y 2017 el grado de adecuación de las entidades europeas a los principios RDA/RRF

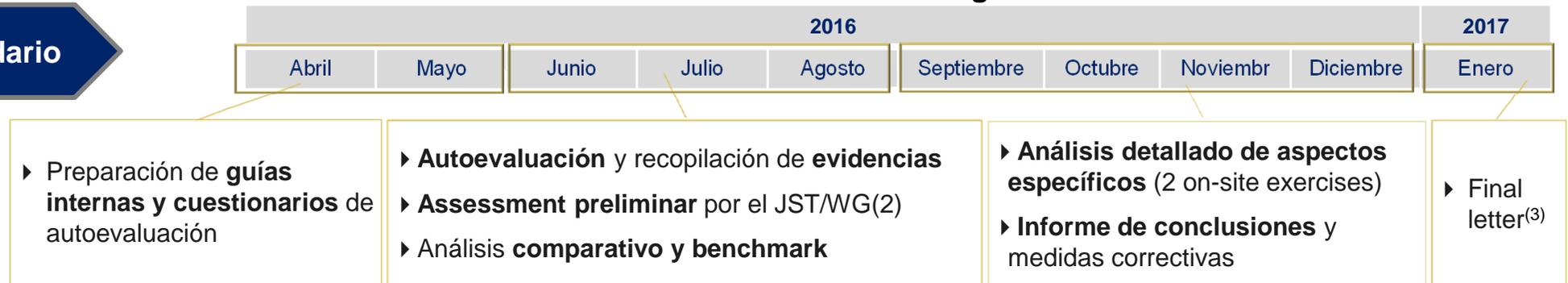
Entities

- Grupo 1: 11 bancos⁽¹⁾
- Grupo 2: 14 bancos⁽²⁾

Cumplimiento

- Se enfatiza el requerimiento de **cumplimiento de las D-SIBs 3 años** después de su designación

Calendario



Key Aspects

- **Enfoque práctico** con peticiones de información (pe. Loan tape AQR, “Top Exposures”, ...)
- Revisión del **apetito al riesgo** desde la perspectiva RDA/RRF (métricas, automatización ...)
- **Importancia** de “no fallar” en **inspecciones en curso o previstas** (peticiones de información más allá de la “thematic review”) y **foco en calidad y consistencia** del reporting regulatorio
- Revisión de **KPIs de Calidad de Datos, ownership, diccionario, traza e infraestructura IT**
- Importancia de la **cultura de riesgos y gobierno**: formación, implicación Alta Dirección, ...
- Importancia de garantizar la **consistencia** de la información de **gestión (riesgos y finanzas) y la regulatoria**
- Apalancamiento en revisiones de **Auditoría Interna** y procesos de **autoevaluación**
- La valoración se integrará en los futuros procesos de **SREP**

1. Contexto

Enlace con la regulación de EEUU

BCBS239 es aplicable a todos los G-SIB's, y tiene elementos en común con otros requerimientos regulatorios en EEUU (CCAR, OCC) en lo relativo al gobierno de información, calidad de datos, agregación y generación de información

Normativa principal

Fuerte Gestión de Riesgos / Mayores Expectativas

- SR 12-17 (*Consol. Supervision Framework for Large FIs*),
- OCC Mayores Expectativas
- OCC Marco de Gobierno del Riesgo

CCAR

- Planificación del capital en los grandes Holdings Bancarios: expectativas de supervisión y extensión de la práctica actual
- Guía de supervisión de la gestión del riesgo de modelo

Estándares Prudenciales Mejorados

- Estándares Prudenciales mejorados para las FBOs (12 CFR 252)

Liquidez y Otros

- LCR
- 79 FR 48158 - Actividades de recopilación de información
- Regla de Volcker

Elementos clave en común

- 1 Desarrollo de un **marco de reporting** de riesgos (refuerzo de la participación de la Alta Dirección en materia de supervisión de riesgos), **gobierno del dato y trazabilidad**
- 2 **Mejoras en los repositorios de datos y procesos de explotación**
- 3 Fuertes exigencias en materia de **calidad de datos**

Índice



1. Contexto
 2. Ejes clave
 3. Situación de la industria
 4. Enfoque integral de implantación
- A. Anexos

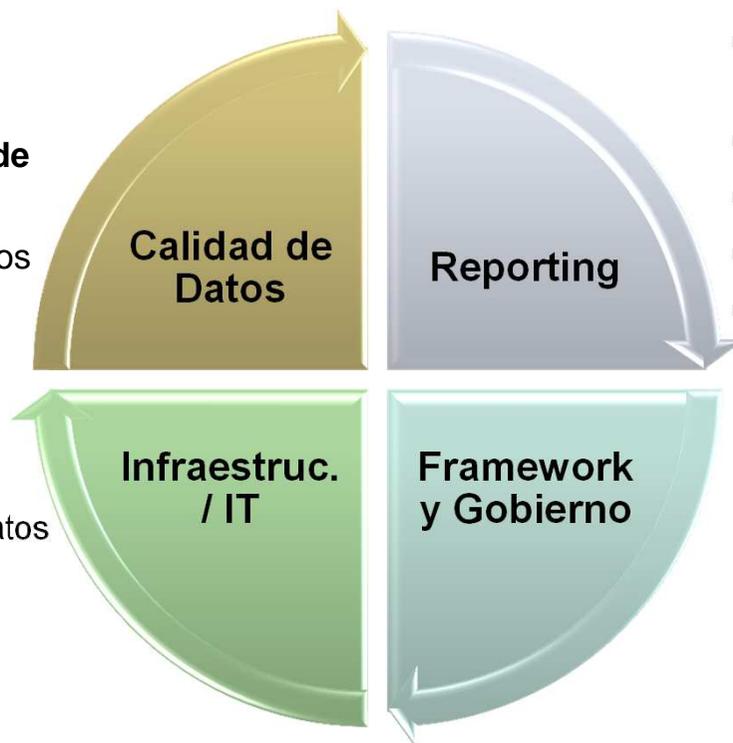
2. Ejes clave

Existen 4 ejes fundamentales para el gobierno de la información y calidad del dato:
i) Reporting, ii) Framework y Gobierno, iii) Calidad de Datos y iv) Sistemas

Ejes fundamentales

- **KPIs y cuadros de mando**
- **Modelos de Control** de Calidad
- **Diagnósticos** de calidad y **planes de remediación**
- Análisis de **consistencia** de los datos

- Implantación de **repositorios reputados** (*golden sources*)
- **Agregación y reconciliación** de datos
- Implantación de **herramientas de soporte al gobierno** (diccionarios, calidad)



- **Revisión de métricas y del modelo de reporting**
- **Datos críticos y Ownership**
- **Homogeneización** definiciones
- **Trazabilidad**
- **Anticipación** de la información
- **Framework y normativa interna/procedimientos**
- **Gobierno** de la Información y **Calidad del Dato**
- **Nuevas Funciones:** CDO, FMI⁽²⁾, RMI⁽²⁾, equipos de Data Quality, ...
- Rol de **Auditoría Interna**

Índice



1. Contexto
 2. Ejes clave
 3. Situación de la industria
 4. Enfoque integral de implantación
- A. Anexos

3. Situación de la industria: As Is

Carencias generalizadas en el reporting a la Alta Dirección, ausencia de un marco de gobierno, bajo nivel de automatización y limitada visibilidad de la calidad de datos por la Alta Dirección

Reporting

- × **Informes al Consejo** típicamente centrados en **Crédito y Mercado** (ausencia de ámbitos no financieros)
- × **Reporting heterogéneo** en las filiales

Framework y Gobierno

- × **Inexistencia de comités de gobierno de la información, foros de calidad de datos y consistencia del reporting**
- × **Definiciones heterogéneas de conceptos** entre las diferentes divisiones (Riesgos / Finanzas) y geografías; ausencia de un diccionario de datos

Infraestructura IT

- × **Ausencia de fuentes robustas y conciliadas. Múltiples sistemas departamentales aislados** (inconsistencias, falta de trazabilidad, elevado coste de cambios)
- × Nivel de **automatización bajo**

Calidad de Datos

- × **Ausencia de indicadores de la calidad y cuadro de mando para la Alta Dirección; planes de remediación puntuales y reactivos**
- × **Mayores consumos de capital y provisiones y penalizaciones** en ejercicios de **planificación de capital** (CCAR, ICAAP)

3. Situación de la industria: To Be

Mejoras relevantes en los informes a la Alta Dirección, creación de un gobierno robusto del dato, implantación de una nueva arquitectura IT y controles de calidad

Reporting

- **Mejoras** en el **Reporting** a la Alta Dirección, reduciendo el número de informes (20-25 vs 75-100) y las peticiones de información a las filiales
- Generación de un **informe homogéneo** en las filiales, incluyendo los **riesgos no financieros**
- **Integración** de la información de **Finanzas y Riesgos**
- **Anticipo** del cierre de la información financiera (3-5 días laborales)
- Generación de **métricas** en situaciones de **estrés** (diarias) y **estimaciones forward looking**

Framework y Gobierno

- Implantación de **comités de gobierno de datos e informes** presididos por la primera línea de dirección (CRO, CFO, ...)
- **Herramientas de Gobierno del Dato:** **diccionario** global de conceptos (500-1000 conceptos y definiciones), **listado de informes, trazabilidad** de datos

Infraestructura IT

- **Evolución de los sistemas IT** con **modelos de control** adecuados y **conciliados** con la contabilidad (más de 3.000 controles automáticos que proporcionan información a los KPIs)
- **Mayor nivel de automatización** (30-40% vs +95%)
- **Decomisionamiento de sistemas departamentales** (p.ej. la concentración en un único DWH / *data lakes* de más de 50 sistemas departamentales)

Calidad de Datos

- **Diagnóstico de calidad “one-off”** con equipos conjuntos (Riesgos, Finanzas, IT y Operaciones) estableciendo **planes de remediación** para los datos críticos (60% frente a 97% de nivel de calidad de datos)
- Implantación de un **modelo de KPIs de calidad de datos** que **retroalimentan** los **planes de remediación** (+2.000 KPI's)
- **Cuadro de mando** de calidad para la **Alta Dirección**

3. Situación de la industria: Mejores prácticas

Reporting

El RRF es un elemento clave para mejorar la gestión y control de los riesgos del banco, así como para facilitar un reporting homogéneo, cubriendo aspectos de gestión y regulatorios

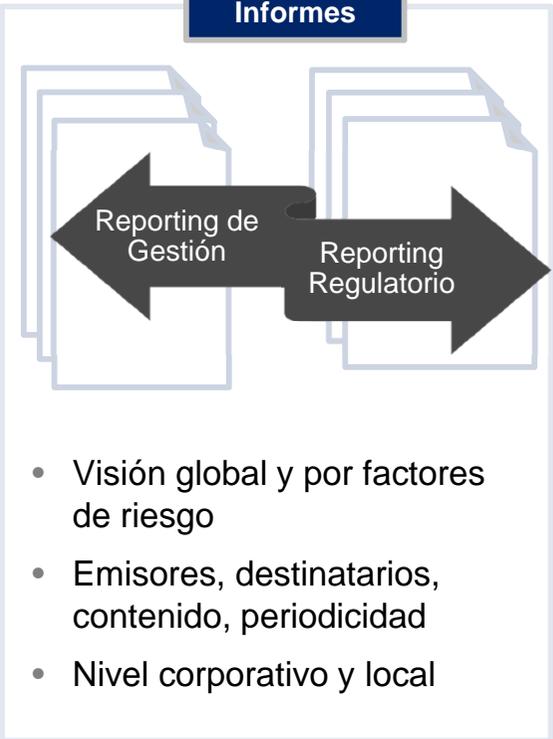
Reporting

- Los órganos de gobierno requieren de un **comprendido set** de información de riesgos
- **Visión única de las Finanzas, Riesgos, Contabilidad, Cumplimiento y Negocio**
- **Consistencia** entre los informes regulatorios y de gestión

Mapa de Riesgos



Informes



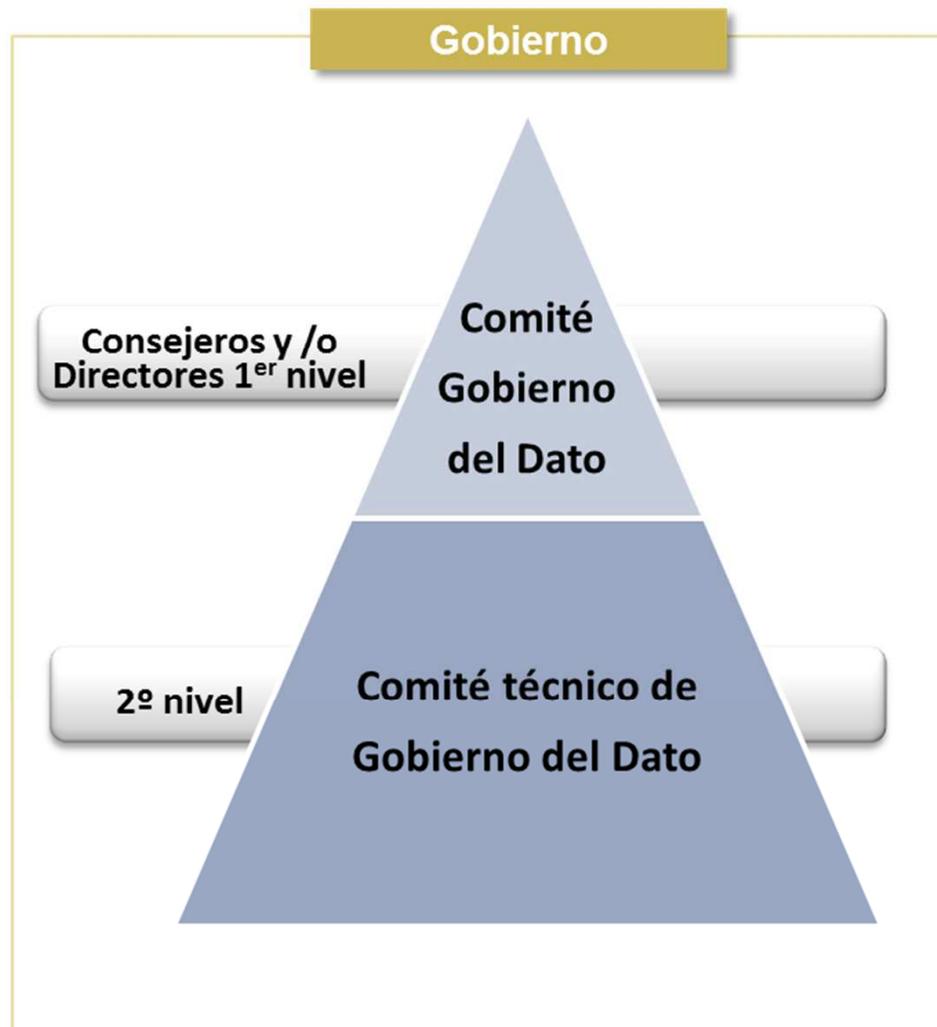
Métricas



3. Situación de la industria: Mejores prácticas

Framework y gobierno – Herramientas para el gobierno del dato

Robustecimiento de la estructura de Gobierno, involucración de todas las Áreas afectadas y creación o refuerzo de ciertas funciones



Principales tendencias

- ▶ **Gobierno al máximo nivel** (proyecto vs BAU) - Data Board Committee en HSBC, rama de Comisión de Riesgos del Consejo en RBS, ...
- ▶ **Alcance amplio vs segregación iniciativas**
- ▶ **Liderazgo** de Riesgos, Finanzas y T&O
- ▶ **Participación** G. Financ., Negocio, Audit, ...
- ▶ Desarrollo de **framework y normativa interna**
- ▶ **Gobierno** entre Riesgos, Finanzas y Operaciones para **consistencia regulatoria**
- ▶ Figura **CDO** en T&O con posible espejo en áreas usuarias (súper usuario) y **despliegue / refuerzo de funciones** (Risk MI, Finanzas, DQ)
- ▶ **Auditoría** de RDA y participación en calidad del dato, así como modelo **certificación RDA**



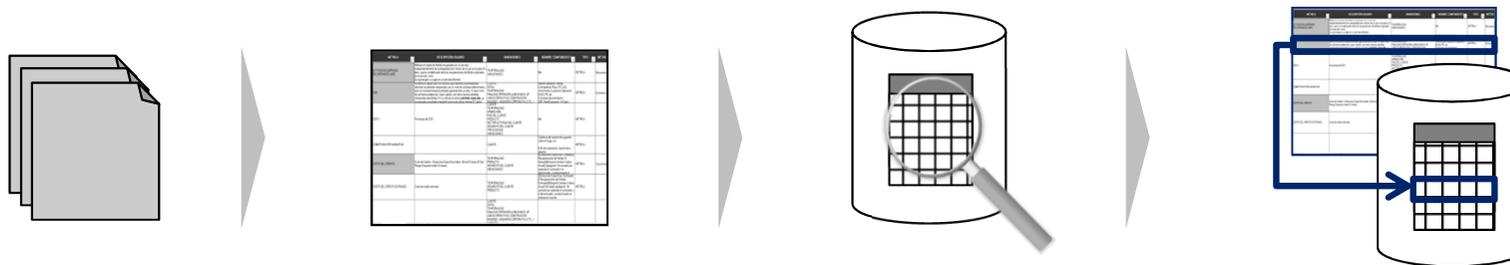
3. Situación de la industria: Mejores prácticas

Framework y gobierno – Herramientas para el gobierno del dato

El diccionario de datos asegura un lenguaje común, sustenta la trazabilidad y sirve como herramienta soporte para el adecuado gobierno del dato

Herramientas para el gobierno del dato

- Garantizar el correcto tratamiento y gestión de los datos durante su ciclo de vida
- Identificar y coordinar las responsabilidades y la participación de cada área



Inventario de Informes

- ▶ Inventario de **informes** por cada tipo de riesgo
- ▶ Identificación de **datos descriptivos** (propietario, periodicidad, destinatario, ...)

Métricas y Dimensiones

- ▶ **Identificación de métricas y sus dimensiones** de explotación asociadas en los informes
- ▶ **Identificación de los datos** necesarios para calcular las métricas

Atributos

- ▶ Definición conceptual
- ▶ Criticidad
- ▶ Propietario
- ▶ Repositorio de Información (Golden Source)
- ▶ Área responsable de la calidad del dato

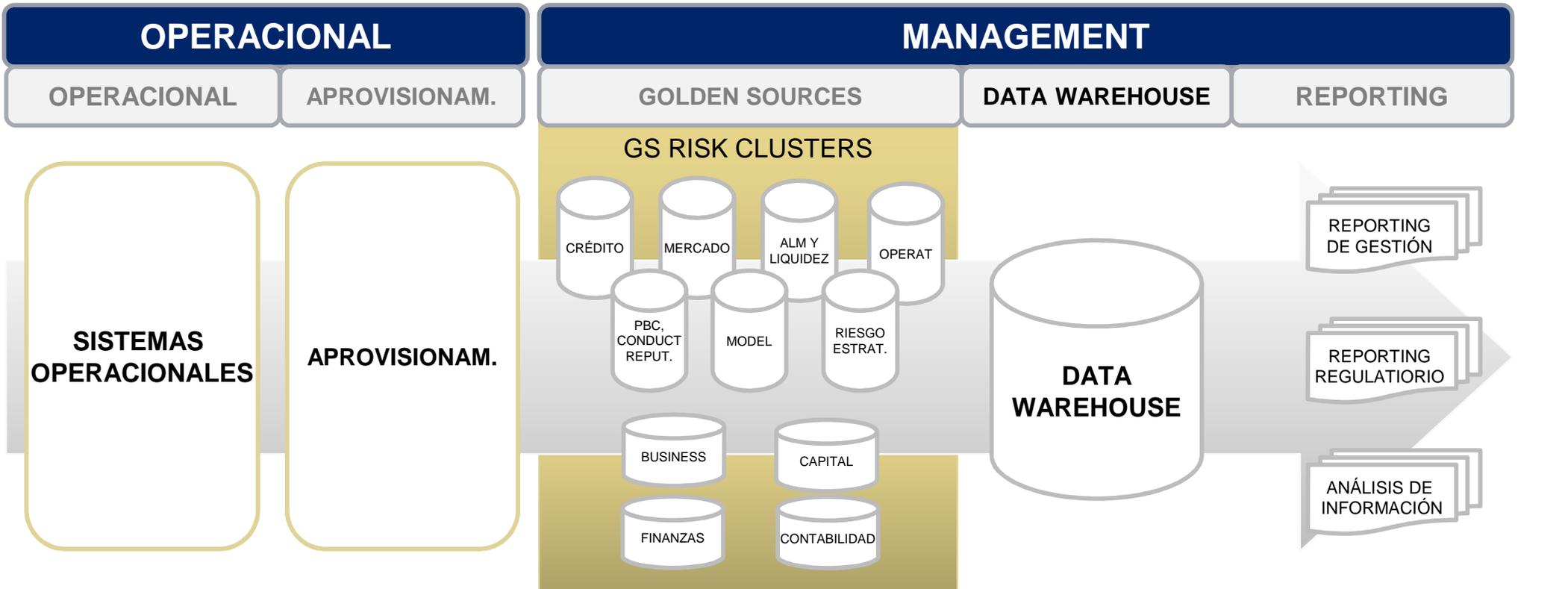
Trazabilidad

- ▶ **Trazabilidad** de cada métrica y dato hasta su **repositorio** por *cluster* y a los **sistemas operacionales**
- ▶ Identificación de **gaps** en los repositorios



3. Situación de la industria: Mejores prácticas

Infraestructura IT – Arquitectura estándar



- ▶ Información a nivel transacción
- ▶ **Datos del contrato**
- ▶ Información en bruto, no utilizada por el usuario
- ▶ Diferentes niveles de exigencias en calidad dependiendo de los datos
- ▶ Explotación directa **difícil y costosa**

- ▶ **Se procesa la información** desde los sistemas origen
- ▶ Procesos de **estandarización de datos**
- ▶ **Reconciliación y control de calidad** previo a la carga de información en GS

- ▶ Información **a nivel contrato de los Golden Source por cluster** (solo un único propietario por GS)
- ▶ **Información directa a los gestores** (uso y explotación por usuario en cada cluster)
- ▶ Se requiere **un alto nivel de calidad de los datos**

- ▶ Información **a nivel contrato** (incluso si hay información que falta en los GS)
- ▶ Permitir **la explotación de información por segmentos** (áreas de negocio, sectores de riesgo,...), garantizando la consistencia en el reporte de cada área

- ▶ Uso de la **información agregada** en la mayoría de los casos
- ▶ Centrado en el **usuario final** (análisis de toma de decisiones, ...)
- ▶ Se puede integrar en las **Golden Sources** o en el **Data Warehouse**

3. Situación de la industria: Mejores prácticas

Calidad de datos – planes de remediación

Es crucial poder confiar en un plan de calidad de datos tanto para el filtrado de datos históricos como para los nuevos productos, lanzando acciones específicas por clase de datos / cartera

Cluster

- ▶ Garantías
- ▶ Reestructuración
- ▶ Clasificación de la deuda
- ▶ Clientes
- ▶ Propuestas – Contratos
- ▶ **Comercio**
- ▶ Contrapartidas
- ▶ **Datos de Mercado**
- ▶ Datos de referencia
- ▶ ...

Metodología para la identificación de clusters

1. Visión top-down con conocimiento experto de riesgos, finanzas, operacional y auditoria interna
2. Visión bottom-up empezando por el modelo de control de calidad de datos para operaciones

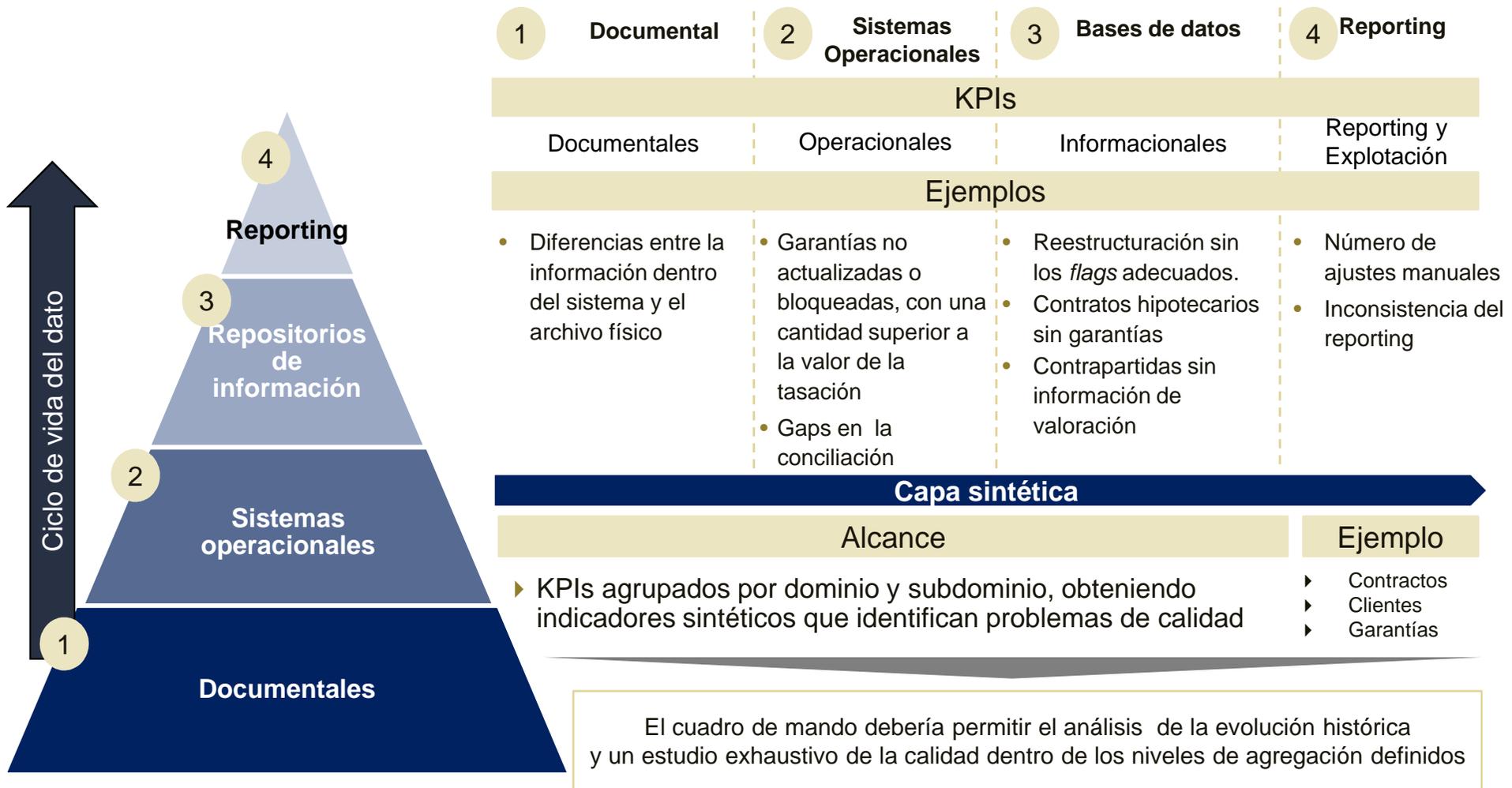
Ejemplos	
Incidencias 	Planes de remediación 
Contratos hipotecarios sin garantías asociadas	Identificación del informe con la garantía y su aprovisionamiento en los sistemas de origen
Pérdida de la trazabilidad del contrato con origen en la reestructuración	La identificación del contrato original dentro del archivo y la adaptación en el sistema de origen para su almacenamiento
Clientes sin información sobre la facturación	Almacenamiento de la factura desde el sistema origen al repositorio correspondiente

Se requiere una visión cartera (Corporate, Retail, Real Estate,...), combinando soluciones tácticas y estratégicas

3. Situación de la industria: Mejores prácticas

Calidad de datos – KPIs y cuadro de mando

Los KPIs deberán ser generados dentro de las cuatro capas del ciclo de vida: documental, sistemas operacionales, repositorios de información y reporting. Estos serán agregados dentro de los KPIs sintéticos para una visión general integral de ciertos niveles de calidad



3. Situación de la industria: Beneficios potenciales

Algunas entidades G-SIB ya han identificado beneficios y eficiencias significativas¹ (la mayoría de ellos recurrentes), resultado de la optimización de capital y provisiones y generando una reducción de FTEs en los procesos de tratamiento de información y reporting

Reporting

- ✓ Reducción de los FTEs en los procesos de generación de informes (+10% en promedio)
- ✓ Mejora del *time to market*, adelantando los cierres de información contable y financiera (reducción del 20% del ciclo de cierre)

Framework y Gobierno

- ✓ Evitar “buffers” de capital (0,25% en algunas entidades)

Infraestructura IT

- ✓ Mejora del nivel de automatización (aumento de +50% en promedio)
- ✓ Reducción de los FTEs debido a una mayor automatización (+15% en promedio)
- ✓ Decomisionamiento de sistemas departamentales

Calidad de Datos

- ✓ Reducción de RWAs (20 pb en algunas entidades)
- ✓ Menores provisiones (descenso de un 15%)
- ✓ Reducción del presupuesto destinado a Calidad de Datos (50% en promedio debido a la existencia de planes de remediación mejor enfocados)

Índice



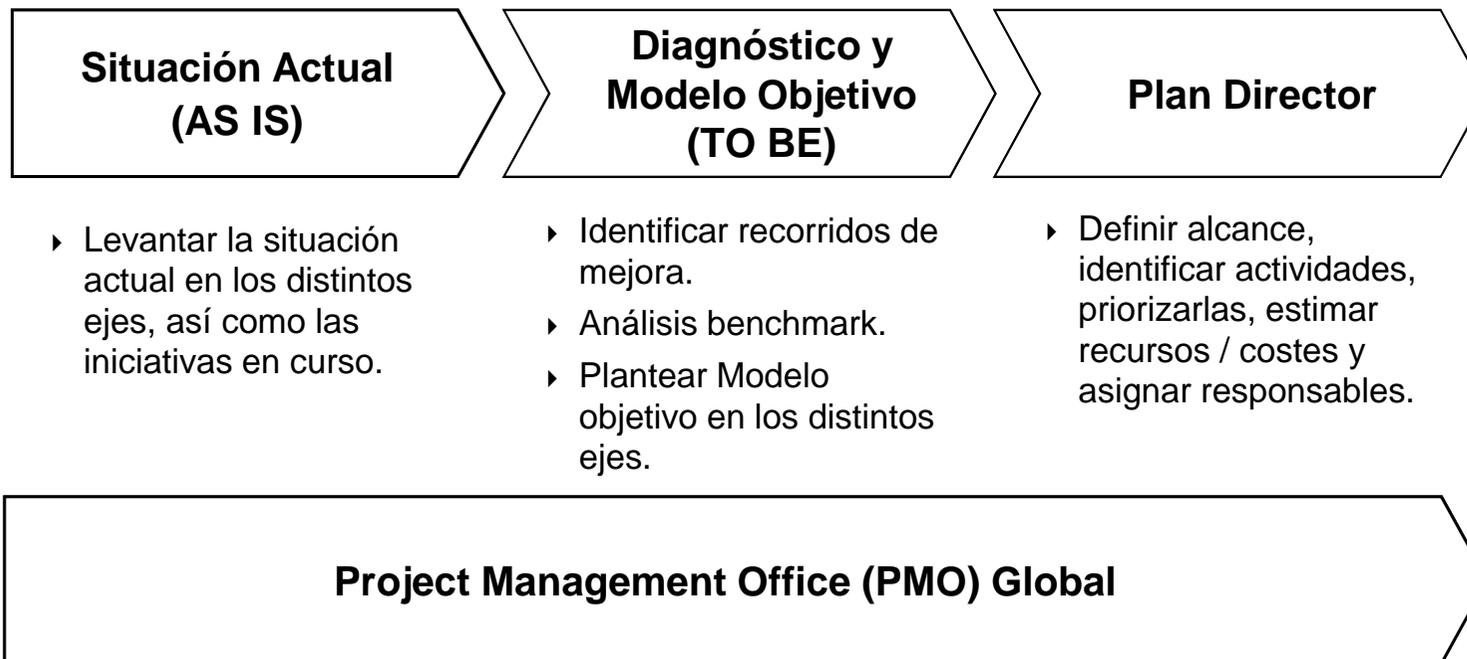
1. Contexto
2. Ejes clave
3. Situación de la industria
4. Enfoque integral de implantación
- A. Anexos

4. Enfoque integral de implantación

Objetivos

Un enfoque integral de implantación deberá apoyarse en la realización de un Diagnóstico y elaboración de un Modelo Objetivo y un Plan Director para la adecuación a BCBS 239

Metodología



Ejes

- ☑ **Reporting e información:** clasificación, perímetro y priorización
- ☑ **Gobierno y organización:** framework y normativa interna, estructura de Comités y organización y funciones
- ☑ **IT/ Infraestructura tecnológica:** sistemas fuente, repositorios / DWHs, explotación de información, diccionario de datos, calidad de datos
- ☑ **Calidad de Datos:** controles, planes de remediación (stock y flujo), KPIs, Cuadros de Mando

4. Enfoque integral de implantación

Workstream

Se identifican 10 workstreams relevantes en el proyecto

- 1 PMO
- 2 Gobierno, organización y funciones (responsables, niveles, dimensionamiento, ...)
- 3 Framework, normativa interna (políticas y procedimientos) y documentación de procesos
- 4 Reporting y métricas (definición de métricas y conceptos)
- 5 Diccionario de Datos
- 6 Trazabilidad y consistencia (reporting – repositorios – operacionales)
- 7 Calidad de datos (controles, planes remediación, KPIs y cuadros mando)
- 8 Infraestructura IT (y nivel de automatización y explotación de información)
- 9 Anticipación de información
- 10 Certificación del cumplimiento BCBS 239 (proceso de autoevaluación)

Muchas gracias
por su atención

jose.luis.carazo@ms-colombia.com

Índice



1. Contexto
 2. Ejes clave
 3. Situación de la industria
 4. Enfoque integral de implantación
- A. Anexos: Situación de la industria**

A. Situación de la industria

Reporting



Carencias generalizadas en el reporting a la Alta Dirección

Situación de partida



- ✗ **Informes al Consejo** típicamente centrados en **Crédito y Mercado** (ausencia de ámbitos no financieros)
- ✗ **Reporting heterogéneo** en las filiales
- ✗ **Generación tardía** de la información
- ✗ **Inconsistencias** en la información reportada a la **Alta Dirección** y al **regulador** (pe. cifras de morosidad)
- ✗ **Carencias** en las **métricas** utilizadas (visión forward looking, concentración, vinculación rentabilidad – riesgo, ...)
- ✗ **Generación muy costosa de información ad-hoc** para los **supervisores** (pe. AQR)
- ✗ **Ausencia** de procedimientos para **generación de información en situaciones de stress**

Líneas de acción en la industria



- ✓ **Implantación y racionalización de informes estándar** para el **Consejo** y la **Alta Dirección** con **métricas avanzadas** e información **completa** (todos los riesgos y todas las filiales)
- ✓ Generación de **un informe homogéneo en las filiales**
- ✓ **Anticipo del cierre** de la información
- ✓ Procesos de generación de **información en situaciones de stress**
- ✓ **Incorporación de los principales informes regulatorios:** AQR, SREP, FINREP, COREP, FRTB, Liquidez, ...
- ✓ Extensión a información de otros ámbitos (pe. **gestión comercial**)



A. Situación de la industria

Framework y gobierno



Ausencia de un marco de referencia y herramientas de gobierno del dato

Situación de partida



- ✗ **Inexistencia de un marco** para la gestión de la información y calidad de los datos
- ✗ **Inexistencia de comités de gobierno de la información, foros de calidad de datos y consistencia del reporting**
- ✗ **Definiciones heterogéneas de conceptos** entre las diferentes divisiones (Riesgos / Finanzas) y geografías; ausencia de un diccionario de datos
- ✗ **Falta de un proceso de evaluación y control continuo** de la gestión de los datos

Líneas de acción en la industria⁽¹⁾

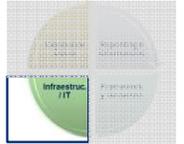


- ✓ Desarrollo de un **marco de gestión de la información** de riesgos (y posteriormente extensivo a toda la información) y **aprobación por el Consejo**
- ✓ Implantación de **comités de gobierno de los datos e informes** presididos por la primera línea de dirección (CRO, CFO, ...)
- ✓ Implantación de **herramientas para el Gobierno del Dato: diccionario de conceptos global** y su relación con los informes a la Alta Dirección, **cuadro de mando de calidad, ...**
- ✓ **Proceso de evaluación continua** con criterios de excelencia, soportado en una **herramienta** que permita almacenar las evidencias y seguir los planes de acción



A. Situación de la industria

Infraestructura IT



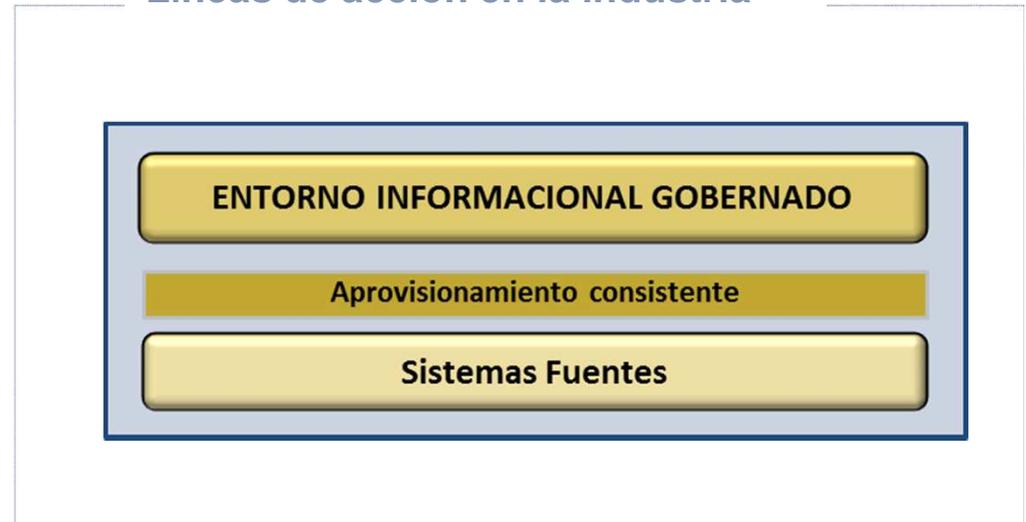
Existencia de múltiples sistemas departamentales; bajo nivel de automatización

Situación de partida



- ✗ Ausencia de fuentes robustas y conciliadas. Múltiples Sistemas departamentales aislados (inconsistencias, falta de trazabilidad, elevado coste de cambios)
- ✗ Múltiples procesos de aprovisionamiento (sin control sistemático calidad, redundancia extracciones)
- ✗ Nivel de automatización bajo
- ✗ Explotación compleja y consolidación fundamentalmente manual de la información de riesgos
- ✗ Inexistencia de una visión cross de todos los riesgos (y finanzas)

Líneas de acción en la industria⁽¹⁾



- ✓ Implantación de bases de datos robustas para cada tipo de riesgo (o DWH general, en función de la arquitectura de cada entidad)
- ✓ Controles automáticos en el aprovisionamiento, que alimentan el cuadro de mando de calidad
- ✓ Apalancamiento en nuevas tecnologías Big Data para obtener una visión “cross” homogénea de todos los riesgos y finanzas
- ✓ Implantación de herramientas de explotación flexibles que permiten generar tanto informes estándar como el auto-consumo por los usuarios
- ✓ Herramientas de planificación financiera, integradas con la planificación de capital y stress test



A. Situación de la industria

Calidad de datos



Planes de remediación de calidad reactivos; escasa visibilidad por la Alta Dirección

Situación de partida



- ✗ **Problemas de calidad en elementos clave** (dificultades para delimitar el perímetro de **R. Inmobiliario**, errores en **garantías**, carencias en información de **reestructuraciones**, ...)
- ✗ **Mayores consumos de capital y provisiones y penalizaciones** en ejercicios de **planificación de capital** (CCAR, ICAAP)
- ✗ **Planes de remediación puntuales y reactivos**
- ✗ **Ausencia de indicadores de la calidad** de la información y **cuadro de mando**
- ✗ **Falta de controles de consistencia** entre diferentes informes
- ✗ **Escasa visibilidad** por parte de la Alta Dirección

Líneas de acción en la industria⁽¹⁾



- ✓ **Diagnóstico de calidad “one-off”** con **equipos conjuntos** de Riesgos, Finanzas, IT y Operaciones, estableciendo **planes de remediación** para los datos críticos
- ✓ Establecimiento de controles de **consistencia para el reporting regulatorio y de gestión**, con **foros específicos**
- ✓ Implantación de un **modelo de KPIs de calidad de datos** que **retroalimentan** los planes de remediación
- ✓ **Cuadro de mando de calidad para la Alta Dirección** (inicialmente para la información de Riesgos y extendiéndolo progresivamente a otros ámbitos)
- ✓ Vinculación entre la **gestión de los datos y las medidas estratégicas** (optimizar RWAs, Provisiones, uso en campañas comerciales, ...)