

Boletín de Asesoría Gerencial*

Capacitación del personal en riesgo: una necesidad estratégica

No. 2 - 2009

Contenido Cerrar Imprimir Página anterior Página siguiente



ESPIÑEIRA, SHELDON y ASOCIADOS

Firma miembro de

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Contenido

Haga click en los enlaces para navegar a través del documento



Haga click en los enlaces para llegar directamente a cada sección

- ▶ [Introducción](#)
- ▶ [Capacitación en riesgo - enfoque tradicional](#)
- ▶ [Capacitación en riesgo - nuevo enfoque](#)
- ▶ [Plan de capacitación del personal en riesgos](#)
- ▶ [Conclusión](#)
- ▶ [Créditos / Suscribirse](#)

Boletín de Asesoría Gerencial*

Capacitación del personal en riesgo: una necesidad estratégica

Introducción

La Gestión Integral de Riesgo (GIR) se ha convertido en las organizaciones en una necesidad estratégica para la generación de valor. Es por ello que la creación de una estructura organizativa que soporte la Gestión de Riesgo es un factor clave para el logro de las metas propuestas en esta área, entendiendo que su principal objetivo es identificar los riesgos, medirlos, darles respuesta y monitorearlos. Las estructuras pueden diseñarse de diferentes formas considerando aspectos como el entorno, los socios de negocio y necesidades internas. Por este motivo, es posible que las organizaciones adopten una estructura organizativa para la Gestión de Riesgo bajo el enfoque centralizado, descentralizado o una combinación de ambas.

La estructura organizativa adoptada para la Gestión de Riesgo debe incorporar personal capacitado en metodologías y conocimientos

específicos en una variedad de riesgos tales como: riesgo estratégico, riesgo reputacional y legal, riesgo de crédito, riesgo de mercado, riesgo de liquidez, riesgo operacional, entre otros.

Tomando en cuenta esta diversidad de riesgos, es necesario fortalecer las destrezas del personal que debe gestionar los riesgos en el día a día, para lograr que la organización actúe proactivamente, asegurando el logro de las metas estratégicas.

Es por este motivo que el objetivo del presente boletín es informar la necesidad de enfocar la capacitación de personal en riesgo desde un punto de vista estratégico para lograr la misión principal de la Gestión Integral de Riesgo, como es: generar valor patrimonial.

Capacitación en riesgo-enfoque tradicional

Nuestra experiencia en múltiples proyectos relacionados con el diseño e implantación de la Gestión Integral de Riesgo nos provee de un conocimiento amplio de la evolución de las unidades organizativas relacionadas con la Gestión de Riesgos y la forma como las organizaciones han enfocado la capacitación de personal en riesgo.

Tomando como base la referida experiencia, podemos describir una serie de situaciones generales observadas desde el inicio de la estructuración de las áreas de riesgo en las organizaciones, en relación con el enfoque utilizado para la capacitación del personal de riesgo.

Boletín de Asesoría Gerencial*

Capacitación del personal en riesgo: una necesidad estratégica

Capacitación en riesgo-enfoque tradicional (continuación)

A continuación describimos algunas conclusiones al respecto.

- [La capacitación del personal en riesgo no era considerada dentro de las acciones estratégicas planificadas en esta área.](#)

Era común que en las organizaciones Recursos Humanos planificara la capacitación de todo el personal, como parte de su responsabilidad. La unidad de Recursos Humanos generalmente consultaba con la Gerencia de Riesgos, y el resultado era un plan de capacitación puntual al personal de riesgo sobre temas aislados de los objetivos estratégicos de la Gestión de Riesgo.

- [Atomización de la capacitación de personal en riesgo.](#)

En el enfoque tradicional de Gestión de Riesgo se encontraban funciones de riesgos ejecutadas y dispersas en la organización. Por ejemplo, la unidad de tesorería gestionaba los riesgos con enfoques y métodos diferentes de otras áreas de la institución. Esta situación afectaba la capacitación de personal en riesgo creando islas y enfoques diferentes de acuerdo con las necesidades de cada unidad.

- [Prioridad de capacitación al personal de la unidad de riesgo.](#)

Era común en las organizaciones darle prioridad a la capacitación del personal de la unidad de riesgo (administradores de riesgo) y poca prioridad al personal de las unidades tomadoras de riesgo (negocios) y de control (auditoría,

contraloría, seguridad) en temas de Gestión Integral de Riesgo.

- [Poco énfasis en divulgación de la importancia del riesgo y sus respuestas.](#)

El personal en las organizaciones entendía la importancia de los riesgos de forma diferente y la respuesta a los riesgos era considerada como una “alcabala” que interrumpía los negocios. Los procesos de divulgación eran poco estructurados y no cumplían sus objetivos.

Boletín de Asesoría Gerencial*

Capacitación del personal en riesgo: una necesidad estratégica

Capacitación en riesgo-enfoque tradicional (continuación)

- **Capacitación del personal en cursos teóricos de riesgo.**

Generalmente, el personal asistía a cursos de alto contenido conceptual, por lo que la aplicación en el campo de trabajo se dificultaba, ocasionando pérdidas de tiempo y recursos.

- **Capacitación no estructurada por niveles de conocimiento.**

El personal de amplio conocimiento en riesgo y el de bajo conocimiento se incorporaban a cursos y seminarios de riesgos sin diferenciar las destrezas individuales necesarias para aprovechar al máximo los conocimientos impartidos en dichos eventos.

- **Falta de planes estructurados de capacitación de personal en riesgo.**

Era común observar la falta de planes estructurados de capacitación y sin relación alguna con los objetivos estratégicos planteados para la capacitación de personal en riesgo.

Capacitación en riesgo - nuevo enfoque

El nuevo enfoque para la capacitación de personal en riesgo establece una serie de factores clave que deben considerarse para alinear la capacitación en una dirección común con el fin de cumplir los objetivos estratégicos de la Gestión Integral de Riesgos. Estos factores se detallan a continuación:

- La capacitación de personal en riesgo debe formar parte de las acciones estratégicas definidas para la Gestión Integral de Riesgo. Estas acciones incluyen metas cuantitativas y recursos estimados. Este factor puede ejemplificarse de la siguiente forma, una acción estratégica para la Gestión de Riesgo puede ser “Identificar y ponderar el 90% de los riesgos operacionales de alto impacto en la cadena de valor de Logística”.

Boletín de Asesoría Gerencial*

Capacitación del personal en riesgo: una necesidad estratégica

Capacitación en riesgo - nuevo enfoque (continuación)

Esta actividad podría implicar que debe considerarse la acción estratégica: “El 100% del personal de la cadena logística, administradores y tomadores de riesgo, deben reforzar destrezas en la identificación y medición de riesgo operacional”

- Diseñar un plan de capacitación de personal en riesgo integrado con las metas definidas en las acciones estratégicas.




El ejemplo del párrafo anterior implica que el plan de capacitación de personal en riesgo incluye eventos internos y externos que fortalezcan las destrezas señaladas.

- El plan de capacitación de personal en riesgo se estructura con base en conocimientos básicos,

avanzados y especializados. El plan incluye diferentes niveles de capacitación para desarrollar las destrezas planificadas del personal.

- El plan de capacitación considera el personal de las unidades de negocio, control, administración de riesgo, junta directiva, alta y media gerencia. Es importante incorporar socios de negocio tales como: accionistas, proveedores, clientes, entre otros.

Para visualizar la figura haga click en el icono.

-  Fig. 1 Agenda taller sensibilización alta gerencia
-  Fig. 2 Agenda taller sensibilización gerencia media
-  Fig. 3 Agenda taller sensibilización nivel operativo

Plan de capacitación del personal en riesgos

El plan para la capacitación de personal en riesgo debe estar integrado con las acciones estratégicas previamente establecidas. El plan se estructura por niveles de conocimiento y destreza, tales como:

- **Nivel básico:** En este nivel la capacitación debe incorporar todo el personal de la institución: tomadores de riesgo, administradores de riesgo y áreas de control. El objetivo de capacitación para este nivel es uniformar los conocimientos y conceptos de riesgo y la forma como se presenta en las actividades diarias. El nivel incluye talleres relacionados con motivación e integración. En las Figuras N° 1, N° 2 y N° 3 se muestra un ejemplo de la agenda de los talleres para cada nivel de la organización.

Boletín de Asesoría Gerencial*

Capacitación del personal en riesgo: una necesidad estratégica

Plan de capacitación del personal en riesgos (continuación)

- **Nivel especialización:** Este nivel de capacitación incorpora un grupo de personal seleccionado de los tomadores de riesgo, administradores de riesgo y áreas de control. La finalidad es fortalecer sus destrezas en las áreas de especialización relacionadas con riesgo estratégico, riesgo reputacional y legal, riesgo de crédito, riesgo de mercado y riesgo operacional. La capacitación para este grupo de profesionales podría ser ejecutado bajo la modalidad de Aprender – Haciendo que se refiere a capacitaciones teórico-prácticas. Las Figuras N° 4, N° 5 y N° 6 muestran un ejemplo de la agenda de talleres de capacitación para cada nivel de especialización.
- **Nivel avanzado:** El personal seleccionado para este nivel incorpora a la alta y media gerencia de la organización. La finalidad es capacitar al

personal en la identificación, medición y respuestas a los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos de negocios. La figura N° 7 muestra un ejemplo de la agenda utilizada para la capacitación de personal en este nivel. Esta capacitación generalmente se integra a la planificación estratégica.

Para visualizar la figura haga click en el icono.



Fig. 4

Agenda: Workshop Riesgo de Crédito.



Fig. 5

Agenda: Workshop Riesgo Operacional.



Fig. 6

Agenda: Workshop Riesgo de Mercado.



Fig. 7

Agenda: Perfil de Riesgo de Alto Nivel.

Conclusión

La Gestión Integral de Riesgo tiene como misión generar valor patrimonial creando un balance entre los riesgos y negocios. La capacitación del personal en riesgo es un objetivo estratégico que debe cumplirse para lograr dicha misión.

Las organizaciones que dejen de planificar esta capacitación corren el riesgo de perder tiempo y recursos asignados para estos fines. Por estos motivos es necesario incorporar acciones estratégicas y planes de capacitación de personal en riesgo desde el más alto nivel de planificación.

Boletín de Asesoría Gerencial*

Capacitación del personal en riesgo: una necesidad estratégica

Si desea suscribirse haga click en la barra

El Boletín Asesoría Gerencial es publicado por la Línea de Servicios de Asesoría Gerencial (Advisory) de Espiñeira, Sheldon y Asociados, Firma miembro de PricewaterhouseCoopers.

El presente boletín es de carácter informativo y no expresa opinión de la Firma. Si bien se han tomado todas las precauciones del caso en la preparación de este material, Espiñeira, Sheldon y Asociados no asume ninguna responsabilidad por errores u omisiones; tampoco asume ninguna responsabilidad por daños y perjuicios resultantes del uso de la información contenida en el presente documento. *connectedthinking es una marca registrada de PricewaterhouseCoopers. Todas las otras marcas mencionadas son propiedad de sus respectivos dueños. PricewaterhouseCoopers niega cualquier derecho sobre estas marcas

Editado por Espiñeira, Sheldon y Asociados
Depósito Legal pp 1999-03CS141
Teléfono master: (58-212) 700 6666



© 2009. Espiñeira, Sheldon y Asociados. Todos los derechos reservados. "PricewaterhouseCoopers" se refiere a la firma venezolana Espiñeira, Sheldon y Asociados, o según el contexto, a la red de firmas miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. RIF: J-00029997-3

Figura N° 1. Agenda: Taller de sensibilización para la alta gerencia.

Regresar
al boletín



Aumentar



Imprimir



Base Conceptual

- Origen de los riesgos
- Concepto de riesgo
- Tipos de riesgo
- Ejemplos y explicaciones de los principales escándalos financieros

El riesgo en la institución

- Riesgos de alto nivel que atentan el logro de los objetivos de la planificación estratégica de la institución. Ejemplos prácticos
- Riesgos de bajo nivel que afectan los procesos de las áreas de la institución. Ejemplos prácticos

Gestión Integral de Riesgos

- Concepto e importancia
- Gestión integral de riesgos como parte de un buen gobierno corporativo
- Infraestructura para la administración integral de riesgo: estructura organizativa, políticas, roles y responsabilidades e indicadores clave de riesgo
- Ejemplo práctico de gestión integral de riesgos de alto nivel

Figura N° 2. Agenda: Taller de sensibilización para la gerencia media.

Regresar
al boletín



Aumentar



Imprimir



Base Conceptual

- Origen de los riesgos
- Concepto de riesgo
- Tipos de riesgo
- Ejemplos y explicaciones de los principales escándalos financieros

Riesgos que afectan los procesos de las áreas de la institución. Ejemplos prácticos

Gestión integral de riesgos

- Concepto e importancia
- Técnicas de identificación de eventos y evaluación de riesgos en los procesos
- Respuestas a los riesgos de los procesos
- Líneas de reporte para comunicar los riesgos
- Seguimiento de los riesgos
- Ejemplo práctico de gestión integral de riesgos
- Gestión integral de riesgos como parte de un buen gobierno corporativo
- Infraestructura para la administración integral de riesgo: estructura organizativa, políticas, roles y responsabilidades e indicadores clave de riesgo

Figura N° 3. Agenda: Taller de sensibilización para el nivel operativo.

Regresar
al boletín

Aumentar

Imprimir



Base Conceptual

- Origen de los riesgos
- Concepto de riesgo
- Tipos de riesgo

Ejemplos y explicaciones de los principales escándalos financieros

Riesgos que afectan los procesos de las áreas de la institución. Ejemplos prácticos

Gestión integral de riesgos

- Concepto e importancia

Aplicación de un enfoque metodológico a la gestión integral de riesgos. Ejemplos prácticos

- Identificación de riesgos
- Valoración de los riesgos
- Definición de estrategias de gestión de riesgos
- Monitoreo de los riesgos

Figura N° 4. Agenda: Workshop Riesgo de Crédito.

Regresar
al boletín



Aumentar



Imprimir



Marco Conceptual en la gestión del riesgo de crédito

- Origen de los riesgos
 - Tipos de riesgo
 - Definición del riesgo de crédito
 - Marco de gestión del riesgo de crédito (estructura, políticas y normas)
-

Estrategias y modelos de otorgamiento de créditos personales

- Credit Scoring: Juicio Experto y Estadístico y análisis cualitativo y cuantitativo
-

Análisis y seguimiento de créditos comerciales

- Importancia de los estados financieros
 - Análisis vertical y horizontal
 - Flujo de caja
 - Razones e indicadores financieros
 - Análisis cualitativo y cuantitativo
 - Modelo de Rating Empresas
-

Modelos de valoración de cartera de crédito

- Pérdida Esperada (Probabilidad de incumplimiento, Severidad y Exposición)
 - Valor en Riesgo (VaR) de Crédito
-

Estrategias de seguimiento de cartera de crédito

- Control de la morosidad
- Concentración y segmentación de la cartera de crédito
- Análisis de sectores, garantías y principales indicadores

Figura N° 5. Agenda: Workshop Riesgo Operacional.

Regresar
al boletín



Aumentar



Imprimir



Riesgo operacional: Marco conceptual

Principales roles y responsabilidades de la gestión de riesgo operacional

Aplicación del enfoque metodológico “Top Down”, mediante casos prácticos del sector financiero y no financiero, considerando: objetivos estratégicos

- Riesgos
 - Apetito de riesgo
 - Niveles de tolerancia
-

Partiendo de los resultados de los casos prácticos, se aplicará el enfoque metodológico “Bottom Up”, bajo el siguiente esquema:

- Identificación de los riesgos operacionales, incluyendo los riesgos de fraude, reputación y legal
- Análisis y valoración de los riesgos, utilizando escalas semicuantitativas para determinar el impacto y frecuencia de ocurrencia de los riesgos identificados, cálculo del riesgo inherente y riesgo residual, y mapas de riesgos
- Estrategias de gestión de los riesgos operacionales, incluyendo: toma de decisiones, asignación de responsables y recursos para la implantación de estrategias
- Reporte y monitoreo de los riesgos

Figura N° 6. Agenda: Workshop Riesgo de Mercado.

Regresar
al boletín



Aumentar



Imprimir



La gestión de Tesorería

La gestión de activos y pasivos

El comité de Activos y Pasivos (funciones, roles y responsabilidades)

La liquidez y sus riesgos

-
- Análisis de gaps contractuales
 - Límite de egreso diario
 - Margen de liquidez

Los riesgos de tasa de interés

-
- Análisis de gaps de reprecio
 - Duración
 - Margen Financiero
 - Tasas de interés y curvas de rendimiento

El riesgo de Tipo de Cambio

-
- Duración
 - Análisis de brechas
 - Valor en riesgo (VAR)

Portafolios de Inversión

-
- Teoría del portafolio
 - Valor en riesgo (VAR)

Figura N° 7. Agenda: Perfil de Riesgo de Alto Nivel.

Regresar
al boletín



Aumentar



Imprimir



Medir la cultura de riesgo y control

Planificar el perfil de riesgo de alto nivel

Construcción y seguimiento del perfil de riesgo de alto nivel

Identificar los riesgos operacionales en las cadenas de valor

Analizar y valorar los riesgos operacionales

Definir estrategias de gestión de riesgos operacionales

Reportar y monitorear los riesgos operacionales