

*Carmen Alonso*  
 Dirección del CEA-  
 Centro de Estudios de AGERS



## La mente es como un paracaídas sólo funciona si se abre (Albert Einstein)

### La importancia del ¿para qué? Y un lenguaje común

A lo largo de mi trayectoria profesional, y como manager de varias unidades organizativas, recuerdo largas reuniones anuales con diferentes áreas de la organización y

compañeros de auditoría, gestión de riesgos, compliance, identificar gestión de crisis y plan de continuidad con compañeros de IT, en las que tenía que contestar a un buen número de preguntas de mis áreas de responsabilidad, en ocasiones con preocupación, porque a través de esas preguntas y en esas reuniones yo identificaba a nivel individual, necesidades o mejoras en las que debería trabajar y que se convertían en objetivos anuales, pero sin conocer en esos momentos las consecuencias de los resultados de mis reuniones. Me preguntaba ¿para qué? ¿quién lo vería? ¿cómo se mostrarían los resultados?, ¿qué incidencia puede tener para la Compañía?

#### EL PUNTO DE VISTA DEL GESTOR DE RIESGOS

Y casualidades de la vida, actualmente me encuentro liderando el CEA- Centro de Estudios de AGERS-, donde mi principal propósito y objetivos están vinculados 100% a desarrollar el talento de los profesionales implicados en gestionar los riesgos y apoyarles en su objetivo de aportar valor en los distintos tipos y modelos de organización, desde esta función clave. Cuanto hubiera agradecido conocer lo que hoy conozco. Quizá no entendí el para qué y hoy lo entiendo mejor.

Cambiar mi punto de observación y ponerme al lado de los profesionales de gestión de riesgos para descubrir aspectos claves. Abrir mi ventana para conocer y comprender mejor en qué consiste la función y los retos a los que se enfrentan, comportamiento que considero clave para implicarme con el reto.

Son muchas las personas en las que me estoy apoyando para tener más competencia en este tema y los más cercanos de relación en el día a día, son los miembros del Consejo Académico y nuestro equipo docente, más de 50 profesiones en activo, referentes en sus áreas de especialización y con amplia experiencia práctica, vocación docente que comparten su talento con generosidad y que son la ventaja más competitiva de nuestro centro de Estudios.

Recuerdo que lo que más me preocupaba era no cumplir, no tener ordenado algo esencial para mi organización y que eso repercutiera en la marca y reputación (pero la verdad, en esos momentos, no entendí lo que era crítico o menos crítico). Mi sentido de la responsabilidad es el que actuaba, tengo que mejorarlo, dar un empujón y poner foco. En ocasiones las preguntas eran las mismas que debía repetir 3 o 4 veces, e incluso propuse en varias ocasiones, que las reuniones fueran conjuntas, transversales, sin mucho éxito. Facilitaba numerosas evidencias y con inquietud trataba de explicar esto es lo que hay en este momento, pero tenemos acciones y seguimos trabajando.

Durante el proceso, no entendía bien el para qué y sus consecuencias y sobre todo cuando recibía los informes del feedback resultante para qué añadiera las medidas, yo me preguntaba ¿y si no llego? ¿qué consecuencias tendrá para la organización? ¿para mí?, ¿alguien más comparte estos procesos y los riesgos, monitorización de los indicadores? ¿alguien me puede ayudar a pensar en alternativas?... A continuación, se incorporaron aplicaciones e informes con colores y clasificación y recuerdo aún la tensión del rojo e incluso del naranja y empecé a preocuparme...

Fruto de mi experiencia en los temas, empecé a dar visibilidad en distintas reuniones de trabajo de algunos de esos indicadores, su situación, evolución y también a abrirme a escuchar sugerencias y medidas. Compartir y abrir más la ventana de los procesos críticos de mi área, implicando a más personas en cómo mejorarlo y casi aliviada de compartirlo. Este fue un camino más bien en solitario.



**Eva Pastor**  
Risk Manager, miembro de la junta directiva AGERS  
y del equipo docente CEA

51

## ¿Cómo entiendes la función del profesional de gestión de Riesgos?

“Soy una apasionada de la Gestión de riesgos por firme convicción, considero que ayuda a las organizaciones a conseguir sus metas y a tener una mejor imagen.

En mi opinión en España es una posición no excesivamente extendida, salvo en aquellas compañías que tienen obligación por regulación de tenerla, a esto hay que sumarle que, en los movimientos internos de las organizaciones, muchas veces la estrategia política de determinados departamentos tiene esta figura bajo su ala, cuando el rol de Risk Manager, ha de ser independiente y una figura que permita tomar decisiones a la alta dirección.

En mi convicción del valor de este puesto, creo que la preparación es fundamental, no una preparación puntual si no una continua”.



**CARMEN:** La importancia de contar con opciones de formación especializada y networking para el conocimiento de la función y el buen desempeño de esta, además de la difusión de las mejores prácticas de impacto en el negocio, me hace preguntarte ¿Cómo has trabajado el desarrollo de tus equipos?

**EVA:** “Durante muchos años, he formado a mis equipos haciendo un popurrí de cursos para intentar dar un perfil de Risk management y ha sido complicado, cogía cosas de especialidades en derecho, en finanzas, ingenierías, etc. una suma de todo, por lo que era complejo, ahora es verdad que AGERS está aglutinando herramientas que son de gran utilidad.

Por esta necesidad de formación cuando encontré el máster de la Universidad de Barcelona, vi el cielo abierto, me pareció de una gran utilidad, y el hecho de que después esa especialización se pudiera ratificar con una certificación más aún.

La única forma de fomentar esta posición es contar con profesionales formados y certificados, esto por ejemplo en otras profesiones es muy común o en otros países como EE. UU.

Aparte de fomentar la profesionalidad centra el tiro en las líneas que tiene que seguir esta profesión, por eso, además es interesante por el formato que tiene, siendo meramente práctico, no solo parar en el Master que es altamente recomendable y necesario, si no que hay que mantener la certificación con el Advanced, que sería un tercer paso, que te permite junto con profesionales de otras nacionalidades realizar análisis más profundos y exponerlo ante un Consejo o Comité de alta dirección.

## La importancia del LENGUAJE en Gestión de Riesgos y Seguros empresariales. El Papel de AGERS en el apoyo al profesional de gestión de riesgos y seguros

Un aspecto que me preocupaba era hablar el mismo lenguaje- En AGERS y desde la figura de Alicia Soler – Executive Manager- y Gonzalo Iturmendi, como presidente del Consejo Académico, he tenido la oportunidad de vivir la pasión y el convencimiento que hay que tener para promover en la sociedad, la cultura de gestión de riesgos y seguros y priorizar el acompañamiento generoso a los profesionales implicados en este papel.

Un propósito claro desde la asociación sin ánimo mercantilista. Esto ha supuesto realizar Infinidad de preguntas a las que les he sometido para tratar de entender, en un lenguaje cercano y no especialista, qué papel juega la gestión de riesgos en las

organizaciones, en la sociedad y como influir en el desempeño de los profesionales implicados.

Ser generosos en compartir el conocimiento experto, la metodología, las herramientas, las best practices y las experiencias, como aceleradores para el desempeño y valor añadido en sus organizaciones. Engancharme en este propósito. Acercar los procesos y las herramientas al mundo real, en un lenguaje que pueda ser entendido por personas como yo, que tenemos especialización en gestión y desarrollo de Talento pero que no somos expertos en todas las áreas de especialización y competencias de la función del profesional de gestión de Riesgos.

## 52

**Isabel Martínez Torre-Enciso**  
*Board of Directors of FERMA, miembro del consejo de administración de diferentes instituciones (ASE, IGE, etc.), miembro del consejo asesor de AGERS, Profesora Titular de Finanzas de Empresa en la UAM.*



### ¿Qué papel tiene FERMA en el desarrollo del profesional de la gestión de riesgos?

“Ferma es la Federación europea de Gestores de Riesgos y Seguros. Su papel es agrupar a todas las Asociaciones Nacionales de Gestión de Riesgos en toda Europa (22), entender sus necesidades y crear un marco común de trabajo.

El desarrollo y la profesionalidad de la gestión de riesgos es uno de los objetivos más importantes de FERMA, muy en línea con su misión que no es otra que liderar y mejorar la práctica efectiva de la gestión de riesgos, la financiación de riesgos y los seguros

Dar a conocer la función de Gestión de Riesgos es crucial para la estrategia y la toma de decisiones y la formación es uno de los pilares básicos. La CERTIFICACION RIMAP, es un importante proyecto estratégico de FERMA que nos permite crear, acoplar y compartir conocimientos, prácticas y enfoques innovadores entre las asociaciones miembros, sus miembros y la sociedad a nivel europeo.

### ¿Qué competencias y habilidades destacan en los profesionales con éxito en esta función?

A este respecto es interesante consultar las referencias y descripciones que podemos encontrar en la ESCO. ESCO (European Skills, Competences, Qualifications and Occupations) es la clasificación multilingüe europea de Habilidades, Competencias y Ocupaciones. ESCO funciona como un diccionario que describe, identifica y clasifica ocupaciones profesionales y habilidades relevantes para el mercado laboral y la educación y formación de la UE.

En el año 2020, Ferma realizó una separación de profesiones entre el Corporate Risk Manager y el Financial Risk Manager, definiendo para cada una de las mismas, las habilidades, conocimientos y competencias deseables y necesarias para el desarrollo de estas dos profesiones, hasta ahora unidas y desde 2020, separadas e independientes.

**Y en tu experiencia, ¿cuáles crees que son esas competencias clave?**

Desde mi punto de vista resaltaría tres competencias clave, entre las muchas posibles:

- Gran conocimiento de riesgos y formación específica en Gerencia de Riesgos (es importante todo el mundo hable en los mismos términos)
- Gran flexibilidad para adaptarse a los cambios tan importantes e impredecibles en estos momentos.
- Mente muy abierta, holística y estratégica que permita captar los riesgos del futuro que aún no están encima de la mesa y adelantarse en la toma de decisiones.



**Sonia Vicente**  
*Directora de Auditoría interna en MMT Seguros. Consejera desde junio de 2015 en el Consejo de Administración del Instituto de Auditores Internos, Miembro del Consejo Académico de AGERS*

### Sonia, he podido comprobar que los profesionales de gestión de riesgos proceden de distintas áreas dentro de la empresa y con formación en distintas especialidades, ¿cómo conocen cuales son sus objetivos, funciones y actividades clave?

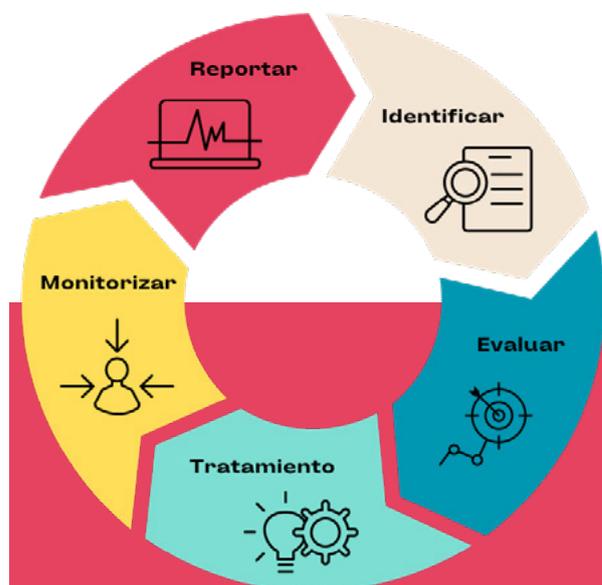
El gran valor de la función es ayudar en la gestión gracias a sus conocimientos específicos. Es esencial conocer el negocio, participar con él en el día a día, conocer las nuevas exigencias y requerimientos. Existen muchos marcos o frameworks que sirven de base para analizar el ciclo de riesgo: identificación, valoración, toma de decisiones antes los riesgos: asumir, reducir, eliminar o transferir; monitorizar, medir e informar sobre la efectividad de la gestión siempre atendiendo a los objetivos marcados. Lo importante es que cada uno de los pasos aparezca en la gestión de los riesgos. Los objetivos los conocen estando cerca del negocio, sus funciones y actividades formándose en las buenas prácticas de la gestión.

Su función clave, es ayudar a gestionar los distintos riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos corporativos, y para ello deben adelantarse a lo que sucede, estar alerta, disponer de herramientas de cálculo que les permitan analizar el impacto del riesgo, la oportunidad de la mejora, y una toma de decisiones ágil y rápida en cada momento.

## Qué áreas transversales pueden dar apoyo al gestor de riesgos para aportar valor a la organización

El gestor de riesgos debe trabajar de manera coordinada con todas las áreas de la entidad:

- Con las áreas operativas, ayudándolas en la definición de los controles para reducir y mitigar los riesgos que pueden poner en peligro la consecución de los objetivos de la entidad, así como aportando soluciones en la transferencia del riesgo, en los casos que proceda dicha solución. Estas le ayudaran a entender el negocio y el día a día.
- Con otras áreas de control coordinando y ordenando las soluciones en la gestión y el impacto de aquellos riesgos específicos a nivel corporativo, como es el caso de la función actuarial en los riesgos de suscripción y reservas, los riesgos de cumplimientos, los riesgos esg, los riesgos de seguridad.... todos ellos impactan en la gestión corporativa y muchas veces el gestor de riesgos es el coordinador de los informes hacia la dirección/ consejo/supervisor como es el caso de los informes ORSA (informes de autoevaluación de los riesgos en cada entidad de seguros).
- Con la función de supervisión, la auditoría interna, definirán el alcance de aseguramiento de los riesgos en el entidad al inicio del ejercicio, con el fin de no solaparse ni duplicar trabajos, unos desde la función de control de las áreas operativas y el cumplimiento del apetito de riesgo marcado por el máximo órgano de la entidad, otros, la auditoría interna desde la visión independiente y el análisis y supervisión del buen funcionamiento del Sistema de Gobierno, Gestión, y control de los riesgos reportando de ello al Consejo de Administración. Un sistema donde la función gestión de riesgos desempeña un papel clave de control, junto a otras funciones como cumplimiento.
- Con los órganos de dirección y administración, velando por el diseño y cumplimiento del apetito de riesgo marcado a la organización, y aportando su expertise y conocimiento en los riesgos emergentes. Alertando de los riesgos que pueden poner en peligro la consecución de los objetivos



**Por tu experiencia, ¿si tuvieras que recomendar o trasladar una práctica que puede hacer más fácil el desempeño del rol cual sería?**

Seguir formándose sobre las mejores prácticas, sobre los riesgos emergentes que pueden afectar a los objetivos y como abordarlos, sobre las obligaciones que se exigen en cada momento a la función de gestión de riesgos, estar al día de las exigencias a la función.

**Los principales puntos de mi aprendizaje en este proceso de conocimiento y palancas del gestor de riesgos son:**

- Transmitir desde el departamento de Dirección y/o gestión de riesgos la información suficiente a las distintas áreas de la organización en un lenguaje accesible para no especialistas. Difundir en la propia organización el para qué de la gestión de riesgos y los beneficios compartidos.
- Coordinarse con los demás departamentos implicados en el análisis y control de los riesgos de la compañía, sinergias entre ellos para aportar valor integrado a la organización. Ser facilitador de beneficios para los implicados.
- Tomar la iniciativa y generar valor añadido para posicionarse dentro de la empresa como un área de influencia en el comité de dirección para poder tomar decisiones estratégicas para la compañía.

# 54



Desde el Centro de estudios de AGERS estamos comprometidos con el desarrollo del talento tanto de los profesionales que se incorporan a la función (Talento Junior) como de aquellos que están desarrollando su carrera profesional en este rol, a través de nuestros diferentes programas formativos, comunidad alumni, difusión de las mejores prácticas y actividades de networking



## ¿Por qué elegimos?

### ALUMNI

**FERMA (UE)**  
**ALARYS (LATAM)**  
**RIMS (USA)**

*Comisiones de trabajo de  
AGERS y publicaciones  
especializadas*

**PALANCAS  
FUNDAMENTALES  
DEL CENTRO  
DE ESTUDIOS**

### PROGRAMAS EXCLUSIVOS:

- Universidades
- Certificación Rimap
- Formación en Abierto
- Foros y Webinars
- Formación In-Company

### ASESORAMIENTO:

- Junta Directiva
- Consejo Consultivo
- Consejo Académico
- Equipo docente

## Características de nuestros cursos:

- Cursos de entre 2, 3 y 6 horas de duración.
- Impartidos por profesionales expertos con amplia experiencia profesional.
- Modalidad presencial, virtual e híbrida.
- Plataforma virtual con documentación, foros, tutorización.
- Formación certificada.

## Plan de formación 2023

Desde Enero a Julio

- Se han celebrado 14 acciones de formación en abierto en modalidad presencial y virtual y ambas (híbrida).
- + de 160 participaciones profesionales
- + de 796 horas de formación
- + 8,7 media de valoración asistentes

