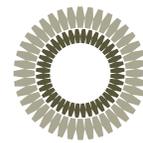


MALLA CURRICULAR DE CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS



*“Fortaleciendo la regulación
y supervisión de los bancos en las Américas”*



Λ S B Λ

ASOCIACIÓN DE SUPERVISORES
BANCARIOS DE LAS AMÉRICAS

MALLA CURRICULAR DE CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS

Julio de 2021

Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción del material en esta publicación únicamente para fines educativos, de investigación u otros no comerciales, siempre que se cite la fuente. La información contenida en esta publicación ha sido recopilada por la Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas, por lo que no hace ninguna representación sobre su pertinencia o certeza.

Diseño y Maquetación: Helga Kaiser
La Décima letra S.A. de C.V.
ladecimaletra.com

Información adicional: asba@asbasupervision.org
asbasupervision.com

Calle Picacho Ajusco #238, oficina 601
Colonia Jardines en la Montaña, C.P. 14210
Ciudad de México, México
(+52) 55 5662 0085



JUNTA DIRECTIVA

PRESIDENTE

Paulo Sérgio Neves de Souza

Subgobernador para Supervisión

Banco Central de Brasil

VICEPRESIDENTE

Jorge Alexander Castaño Gutiérrez

Superintendente

Superintendencia Financiera de Colombia

DIRECTORES REGIONALES

María del Socorro Heysen

Superintendente de Banca, Seguros y AFP

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, Perú

Michelle Francis-Pantor

Deputy Inspector, Banks, Non-Banks

& Payment Systems Oversight

Central Bank of Trinidad & Tobago

Ethel Suyapa Deras Enamorado

Comisionada presidente

Comisión Nacional de Bancos y Seguros, Honduras

Juan Pedro Cantera Sención

Superintendente de Servicios Financieros

Banco Central de Uruguay

Juan Pablo Graf Noriega

Presidente

Comisión Nacional Bancaria y de Valores, México

SECRETARIO GENERAL

Pascual O'Dogherty

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

El presente documento es una guía práctica de referencia sobre cómo elaborar una malla curricular para los organismos de supervisión bancaria. La malla curricular¹ consiste en una estructura de conocimientos técnicos y competencias organizacionales que debe tener un supervisor de acuerdo con su nivel de desarrollo profesional y áreas de especialización.

La presente *Malla Curricular de Conocimientos y Competencias* está basada en el documento titulado “Principios básicos para el desarrollo de programas de formación de supervisores bancarios”, así como en las mejores prácticas de las áreas de gestión de formación de los organismos de supervisión bancaria que forman parte de la Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas (ASBA). El documento define cómo y con qué herramientas los supervisores van a adquirir ese saber (capacitación, experiencia y aplicación práctica).

El documento está organizado de la siguiente manera; en la segunda sección se presentan las características deseables de una malla curricular; en la tercera sección, los componentes que debe tener una malla curricular y en la cuarta, se describe el proceso para el diseño de una malla curricular. Una propuesta de una malla curricular se encuentra en la [página web de ASBA](#). En los anexos se describe el Principio 5 correspondiente a una malla curricular, se presentan ejemplos de contenidos de bloques temáticos y algunos conceptos y definiciones que se abordan a lo largo del documento.

¹ Se denomina “malla” ya que se teje tanto vertical como horizontalmente, incorporando idealmente la transversalidad. Mauricio Valle Barra (2009). “Mallas curriculares”. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Chile.

CARACTERÍSTICAS DESEABLES DE UNA MALLA CURRICULAR

La construcción de la malla debe partir de una serie de ejes rectores que consideren al menos lo siguiente:

- **Flexible:** Debe poder modificarse, incorporando o eliminando elementos en todas sus dimensiones.
- **Dinámica:** Debe poder adaptarse al contexto y a los cambios y temas emergentes en el mercado financiero y en las tendencias de capital humano.
- **Múltiple:** Debe poder abarcar puestos y especializaciones de supervisión múltiples.
- **Personalizada:** Debe existir la posibilidad de desarrollar los conocimientos y competencias de manera personalizada, en función de las necesidades individuales de formación.
- **Adaptable:** Debe poder adaptarse a las necesidades particulares del organismo de supervisión de cada país, considerando el nivel de desarrollo institucional, los perfiles de puestos, el catálogo de conocimientos y el sistema de evaluación de desempeño, entre otros. Una de las consideraciones principales para adaptar la malla curricular a cada organismo de supervisión es el principio de proporcionalidad.
- **Gestionable/simple:** Debe diseñarse considerando que debe ser un instrumento simple para que pueda gestionarse de una manera práctica y efectiva.

COMPONENTES PRINCIPALES DE UNA MALLA CURRICULAR

En esta sección se presentan los componentes principales que forman parte del diseño de una malla curricular: los insumos para el desarrollo de la malla y la estructura o manera de organizar dichos insumos en la malla.

LOS INSUMOS PARA EL DESARROLLO DE UNA MALLA CURRICULAR

El principal insumo necesario para el diseño de una malla curricular es la información sobre los conocimientos y capacidades que debe tener un supervisor bancario de acuerdo con su puesto y grado de responsabilidad en la institución. Estos insumos se pueden dividir en:

- *El catálogo de conocimientos y competencias*
- *La descripción de los perfiles de puestos*

El catálogo de conocimientos y competencias

El catálogo de conocimientos y competencias sirve para identificar todos los conocimientos que requiere el conjunto de supervisores de una institución, con el fin de poder diseñar las actividades que formarán parte del programa de formación. Consiste en un listado del conjunto de conocimientos y competencias que deben tener los supervisores de un organismo de supervisión. Por competencias se debe entender los requerimientos organizacionales o habilidades que debe tener un funcionario para ocupar un puesto determinado, considerando la responsabilidad asociada a ese cargo y la complejidad de las funciones del mismo.

La descripción de los perfiles de puestos

Consiste en un documento que define los objetivos, las funciones y atribuciones de cada uno de los puestos del organismo de supervisión, así como los conocimientos, áreas de especialización, niveles de competencia y experiencia mínimas² que se considera que debe poseer la persona que ocupe cada uno de los puestos. Este documento puede formar parte de un manual de organización de la institución o ser independiente.

² Cada organismo de supervisión posee su propio modelo de gestión de competencias, el cual debe definir las competencias a evaluar y el sistema de evaluación.

La descripción de los perfiles de puestos constituye uno de los pilares de la malla curricular. Su contenido debe poder relacionarse con el catálogo de conocimientos y competencias.³

LA ESTRUCTURA DE LA MALLA CURRICULAR

En el presente documento se propone que la estructura de la malla curricular tenga tres dimensiones organizativas:

- *Familias de conocimientos*
- *Niveles de desarrollo profesional*
- *Áreas de especialización*

Familias de conocimientos

Los conocimientos que debe tener un supervisor, de acuerdo con las características de su puesto y nivel de responsabilidad, se pueden agrupar en familias. En el presente documento se proponen siete familias de conocimientos:

1. *Conocimientos transversales*
2. *Mercados y Productos Financieros*
3. *Análisis cuantitativo*
4. *Estándares internacionales de regulación y supervisión*
5. *Gestión de riesgos y solvencia*
6. *Regulación y supervisión integral*
7. *Competencias organizacionales y directivas*

³ Los perfiles de puestos suelen incluir las competencias que son “deseables” que posea el funcionario que ocupa ese puesto. El organismo debería contar con un “sistema de evaluación de desempeño” que permita determinar cuál es el estado actual de las competencias de cada supervisor y cuáles son las brechas con las competencias “deseables” para su puesto. La información sobre las brechas de conocimiento son un elemento importante para el diseño de los programas de formación. Sin embargo, estos programas también pueden diseñarse en base al criterio experto de los líderes de supervisión y del personal del área de capital humano.

Cada “familia de conocimientos” estaría constituida por una serie de “bloques temáticos” cuyos contenidos tendrían características comunes. Por ejemplo, una familia de conocimientos sobre “Análisis cuantitativo” estaría constituida por bloques temáticos relacionados con las matemáticas y la estadística. En la Figura 1 se muestra la familia de conocimientos sobre “Análisis cuantitativo” y los bloques temáticos que podrían formar parte de esta familia.

Familia de conocimientos	→	3. Análisis Cuantitativo	
Bloque temático 1	→	3.1	Matemática financiera
Bloque temático 2	→	3.2	Estadística aplicada
		3.3	Econometría aplicada
		3.4	Análisis Financiero
		3.5	Data analysis
		3.6	Paquetes informáticos para análisis cuantitativo y otros

Figura 1. Ejemplo de una familia de conocimientos y sus bloques temáticos

Los bloques temáticos a su vez estarían constituidos por los contenidos o conocimientos específicos que necesita un supervisor para dominar ese bloque. Por ejemplo, el bloque temático de “Matemática financiera” estaría formado por una serie de contenidos relacionados con las matemáticas financieras. En la Figura 2 se muestra el contenido del bloque temático “Matemática financiera”.

Familia de conocimientos	→	Análisis Cuantitativo	
Bloque temático	→	Matemática financiera	
Contenidos	→	<p>Cálculo de interés simple y compuesto. Descuento simple y compuesto.</p> <p>Cálculo y valoración de rentas (Rentas constantes: inmediatas, diferidas, anticipadas. Rentas variables. Rentas fraccionadas).</p> <p>Tasa Interna de Retorno.</p> <p>Valor y métodos de amortización de préstamos y empréstitos.</p> <p>Técnicas de valoración de activos financieros de renta fija, de renta variable y derivados (bobos, acciones, renta fija y variable, opciones, futuros y swaps).</p>	

Figura 2. Ejemplo del contenido de un bloque temático

Los niveles de desarrollo profesional

Se refiere a la formación académica, conocimientos, experiencia y competencias, entre otros atributos, que los supervisores bancarios van adquiriendo a lo largo de su carrera profesional.

Las áreas de especialización

Se refiere a las áreas de conocimiento específicas que debe poseer un supervisor para cumplir con las funciones de un determinado puesto (por ejemplo: riesgo de crédito o prevención de lavado de capitales). La Figura 3 ilustra las tres dimensiones de la propuesta de malla curricular de ASBA.



Figura 3. Ejemplo de dimensiones de la malla curricular

PROCESO DE DISEÑO Y DESARROLLO DE UNA MALLA CURRICULAR

A continuación, se presentan de manera secuencial las principales actividades para el diseño y desarrollo de una malla curricular. Estas actividades contemplan, principalmente, las siguientes:

- 1. Caracterización de los niveles de desarrollo profesional*
- 2. Identificación de las áreas de especialidad*
- 3. Formulación de los objetivos curriculares*
- 4. Diseño y desarrollo de las familias de conocimientos*
- 5. Elaboración de la malla curricular*
- 6. Definición de los itinerarios de aprendizaje*
- 7. Seguimiento de los itinerarios de aprendizaje*
- 8. Uso de la malla curricular para definir los programas de formación*
- 9. Actualización de la malla curricular*

1. Caracterización de los niveles de desarrollo profesional

Para planear las actividades de un programa de formación, es necesario contar con una metodología que permita identificar el grado de desarrollo profesional de los funcionarios que ocupan cada uno de los perfiles de puesto. Esta metodología debe considerar tanto las competencias técnicas, como las conductuales de un supervisor.

El grado de desarrollo profesional de un supervisor se puede categorizar en distintos niveles, según la valoración que se haga de su formación académica, sus competencias y su experiencia. Cada organismo de supervisión debe definir los niveles de desarrollo profesional que considere apropiados para las características específicas de su institución. En el presente documento se proponen tres niveles de desarrollo profesional:

- **Nivel básico:** Conocimientos y competencias de un supervisor de reciente ingreso en un organismo de supervisión.
- **Nivel intermedio:** Conocimientos y competencias para ser responsable de la supervisión *extra situ* o *in situ* de una entidad y de un equipo de supervisores.
- **Nivel avanzado:** Conocimientos y competencias para ser responsable de un portafolio de entidades, de un grupo de supervisores o de una posición gerencial.

La descripción de los perfiles de puestos debe incluir una definición sobre el nivel de desarrollo profesional que es deseable que posea el funcionario que ocupa el puesto. Para lograr un diseño sencillo de la malla, se debe procurar unificar los perfiles de los puestos que tengan características similares y asociarlos a los niveles propuestos. En el presente documento se proponen los siguientes perfiles asociados a cada nivel:

- *Asistente/Analista junior/supervisor junior – Nivel Básico*
- *Analista senior/jefe de supervisión – Nivel Intermedio*
- *Gerente/director – Nivel avanzado*

En la Figura 4, se expone un ejemplo de los conocimientos, competencias y experiencias esperadas en un “supervisor generalista o integral”⁴ para cada nivel de desarrollo profesional.

Los contenidos temáticos de las “familias de conocimientos” y sus correspondientes “bloques temáticos” pueden a su vez subdividirse de acuerdo con el nivel de complejidad de los contenidos. Los supervisores con un menor nivel de desarrollo profesional estarían obligados a dominar los contenidos más sencillos. Por ejemplo, los contenidos más elementales del bloque temático “Control interno” se podrían asignar a un nivel básico de desarrollo profesional (dirigido a supervisores juniors), en tanto que los contenidos relacionados con el fortalecimiento de las capacidades del supervisor para realizar valoraciones de la calidad del control interno, podrían asociarse a niveles intermedios dirigidos a supervisores con mayor experiencia.

⁴ Un supervisor generalista o integral es el que gestiona la relación directa con la entidad supervisada. Se refiere al supervisor que evalúa en términos generales el perfil de riesgo de una entidad para determinar la estrategia de supervisión. Cabe destacar que las denominaciones de los puestos utilizadas pueden ser diferentes en cada uno de los organismos de supervisión y son utilizadas solo a los efectos del presente ejemplo.

	Asistente	Senior	Gerente
Conocimientos	Licenciatura en Contabilidad, Economía, Banca o Finanzas.	Licenciatura en Contabilidad, Economía, Banca o Finanzas.	Licenciatura en Contabilidad, Economía, Banca o Finanzas.
		Nivel intermedio del Programa Técnico de Capacitación en Supervisión Bancaria completo y aprobado.	Preferente post grado o maestría en áreas relacionadas.
			Nivel avanzado de inglés.
			Nivel avanzado del Programa Técnico de Capacitación en Supervisión Bancaria y completo y aprobado.
Competencias	Competencias institucionales: nivel inicial.	Competencias institucionales: nivel avanzado.	Competencias institucionales: nivel avanzado.
		Competencias gerenciales: nivel medio.	Competencias gerenciales: nivel avanzado.
	Competencias Técnicas	Competencias Técnicas	Competencias Técnicas
	Conocimientos técnicos: principios, prácticos métodos y técnicas contables o de análisis financiero/leyes fiduciarias.	Conocimientos técnicos: sobre la Ley Bancaria y sus reglamentaciones, NIIF, NIAS'S y evaluación de riesgo. Conocimiento de técnicas de auditoría. Nivel de intermedio de inglés. Manejo de software para auditar base de datos (tipos IDEA o ACL). Leyes fiduciarias.	Conocimientos Técnicos: sólidos conocimientos NIIF, NIA´s y técnicas de auditoría, estándares internacionales y regionales sobre regulación y supervisión bancaria y Ley Bancaria y Acuerdos. Conocimientos avanzados sobre el proceso de supervisión bancaria.
	Pensamiento analítico aplicado al análisis de información económico financiera y estadística.	Pensamiento analítico: aplicado a la gestión de cumplimiento de los bancos, evaluando el componente económico y financiero para enfocar con claridad las inspecciones. Capacidad para evaluar los niveles de riesgo.	Pensamiento analítico: en la aplicación de las normas, la evaluación del riesgo ante los cambios del negocio bancario, la gestión de un banco y detectar el impacto de sus decisiones.
	Redacción de informes técnicos.	Negociación: para intervenir adecuadamente en situaciones de cierre.	Disciplina en el trabajo: para la implementación del plan de inspecciones y el cronograma anual de supervisión.
		Disciplina para el trabajo: para la ejecución del plan de inspecciones.	
Experiencia	Experiencia en Banca y/o Instituciones Fiduciarias, y Auditoría (2 años).	3 años de experiencia como Asistente.	3 años de experiencia como Senior.

Figura 4. Ejemplo para tres perfiles de puestos asociados a los niveles de desarrollo profesional esperados en un supervisor generalista

2. Identificación de las áreas de especialización

Para el armado de la malla curricular se deben identificar las áreas de especialización y sus características. Se debe procurar lograr un diseño sencillo de la malla, unificando, en lo posible, tanto los perfiles de los puestos que sean similares, como las áreas de especialización. En el presente documento se propone una malla curricular que considera las siguientes áreas de especialización:

- *Supervisión integral (generalista)*
- *Riesgo de crédito*
- *Riesgos de mercado y de liquidez*
- *Riesgo operacional*
- *Riesgo de tecnología de información*
- *Riesgo de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo*

3. Diseño y desarrollo de las familias de conocimientos

Los programas de formación se diseñan a partir de las necesidades de aprendizaje de los funcionarios del organismo de supervisión. Estas necesidades se agrupan en una serie de bloques temáticos o grupos de conocimientos con características comunes en los que debe formarse un supervisor. Cada una de estas agrupaciones determina una familia de conocimientos.

La identificación de las familias de conocimientos para construir la malla curricular puede iniciarse agrupando en bloques temáticos las actividades o cursos de formación que ya se tengan implementados.

Como se mencionó previamente, en el presente documento se proponen 7 familias de conocimientos. Cada una de ellas está integrada por bloques temáticos. En el anexo 2 se presenta una propuesta de bloques temáticos para las siete familias de conocimientos.

4. Formulación de los objetivos curriculares

Los objetivos curriculares se definen con base en las funciones y atribuciones del organismo de supervisión establecidas en la legislación de la jurisdicción correspondiente, así como en sus valores y objetivos institucionales.

Los objetivos curriculares se formulan de conformidad con lo que se espera obtener al término del proceso de aprendizaje. De manera general, estos objetivos pueden asociarse a cada una de las familias de conocimientos del organismo de supervisión.

A continuación, se presentan los objetivos curriculares para cada una de las siete familias de conocimientos propuestos en el presente documento.

- a) *Conocimientos transversales:*** Comprender el contexto externo e interno en el cual se desarrolla el organismo de supervisión, su cultura y valores, así como conocimientos transversales útiles para desarrollar las labores de la supervisión.
- b) *Mercados y productos financieros:*** Comprender la naturaleza de la intermediación financiera, los mercados en los que se desenvuelve una entidad financiera, los productos y servicios que ofrece, así como las principales características del negocio bancario, las fuentes de generación de ingresos y gastos, y los nuevos jugadores que incursionan en dicho negocio.
- c) *Análisis cuantitativo:*** Analizar bases de datos utilizando modelos, técnicas y herramientas financieras, estadísticas, econométricas e informáticas, con el propósito de identificar fortalezas y debilidades en materia de solvencia, rentabilidad, liquidez y nivel de exposición a riesgos de una entidad financiera, su evolución en el tiempo y la comparación con entidades pares y el mercado en general.
- d) *Estándares internacionales de regulación y supervisión:*** Entendimiento de los estándares internacionales de supervisión y regulación con fines de implementación o transposición con la regulación nacional.
- e) *Gestión de riesgos y solvencia:*** Distinguir y evaluar el modelo de negocio, actividades y/o líneas de negocios significativas, calidad del gobierno corporativo y de la gestión de riesgos, control interno y la suficiencia de capital y liquidez de la entidad supervisada, con la finalidad de realizar las labores de supervisión relacionadas con los componentes de la matriz de riesgos del organismo de supervisión, sobre la base de un manejo de los conocimientos técnicos asociados a dichos componentes.
- f) *Regulación y supervisión integral:*** Implementar el marco de supervisión (enfoque, técnicas, criterios, procesos y herramientas de carácter transversal/integral), con la finalidad de que los resultados de dichas labores

reflejen el nivel de riesgo supervisor de la entidad (por componente o según su perfil global de riesgos), y de la tendencia de dicho nivel, sobre la base de análisis de sensibilidad/escenarios; y con ello se pueda determinar la estrategia de supervisión, las medidas correctivas respectivas o cualquier otra acción de supervisión necesaria.

g) Competencias organizacionales y directivas: Desarrollar y/o fortalecer las competencias necesarias para que el supervisor cumpla sus mandatos e implemente adecuadamente el marco de supervisión, acorde con su cultura y valores, considerando para ello su puesto, funciones y especializaciones.

5. Elaboración de la malla curricular

Las posibles combinaciones de las tres dimensiones (conocimientos, nivel de desarrollo profesional y áreas de especialización) constituyen los elementos que permiten representar una malla curricular.

La manera más simple de representar la malla curricular sería una tabla de doble entrada.⁵ Para elaborar una malla curricular se recomiendan los siguientes pasos:

- **Filas de la malla:** las familias de conocimientos.
- **Columnas de la malla:** los niveles de desarrollo profesional (básico, intermedio y avanzado).
 - Las columnas pueden subdividirse para presentar de manera más específica los contenidos de conocimientos que un supervisor debe tener de acuerdo con su nivel de desarrollo profesional. (Ver ejemplo en Figura 5).
- **Las áreas de especialización** pueden representarse mediante colores o creando una malla diferente para cada especialidad.

⁵ Este esquema se podría escalar, eventualmente, en un sistema informático que permita la visualización dimensional de la malla curricular.

Nivel de desarrollo profesional

		BÁSICO							INTERMEDIO				AVANZADO				
Familia de conocimientos	1. Conocimientos transversales	Sistema financiero y red de seguridad financiera	Sistema financiero y red de seguridad financiera	Aplicaciones informáticas específicas del organismo de supervisión	Cultura y valores del organismo de supervisión	Herramientas ofimáticas	Inglés	Seguridad	Sensibilidad ambiental y sostenibilidad								
	2. Mercados y productos financieros	Economía y finanzas aplicadas	Mercados financieros	Productos financieros	Intermediación financiera					Fintechs y Bigtechs							
	3. Análisis cuantitativo	Matemática financiera	Análisis financiero	Paquetes informáticos para análisis cuantitativo						Estadística aplicada	Econometría aplicada				Data analytics		
	4. Estándares internacionales de regulación y supervisión	Basilea I, II y III	Estándares internacionales de supervisión	Estándares prevención lavado activos y financiamiento al terrorismo	Estándares conducta de mercado	Estándares internacionales de auditoría	Estándares internacionales de contabilidad			Estándares de resolución bancaria							

↓
Ejemplo de bloque temático

Figura 5. Ejemplo de estructura de una malla curricular

Una propuesta de malla curricular para los miembros de la Asociación se puede descargar en el siguiente enlace:
http://asbaweb.org/publicaciones/Malla%20Curricular_Esp.pdf

6. Definición de los itinerarios de aprendizaje

Los itinerarios de aprendizaje son recorridos que guían el aprendizaje secuencial de un supervisor para su desarrollo profesional. Los itinerarios deben ofrecer alternativas a seguir en la construcción de la propia secuencia de aprendizaje de acuerdo con las características y necesidades del supervisor. El itinerario se define a partir de la malla curricular. Cada área de especialización tiene su propio itinerario. Los itinerarios de aprendizaje pueden ser generales o personalizados.

- **Recorrido general:** Un supervisor que ingresa al organismo de supervisión como “junior” y que realiza su aprendizaje internamente recorre todo el itinerario de su área de especialización. En la Figura 6 se representa un ejemplo de itinerario de aprendizaje general de un “supervisor generalista”. El recorrido general se llevaría a cabo recorriendo todas las celdas marcadas con color.
- **Recorrido personalizado:** El valor agregado de los itinerarios de aprendizaje es que pueden ser personalizados en función a los conocimientos y experiencia de cada supervisor en particular. Un supervisor con conocimientos adquiridos previamente recorrerá solo aquellos bloques temáticos de la malla curricular que requiera para completar su conocimiento. Por ejemplo, podría omitir los primeros bloques temáticos y continuar el aprendizaje de acuerdo con su especialización. La Figura 7 muestra el mismo itinerario que el de la Figura 6, pero para un supervisor que ya se encuentra en su segundo nivel de desarrollo profesional, por lo que solo contempla algunos bloques de conocimiento.

7. Seguimiento de los itinerarios de aprendizaje

Si bien esta actividad no forma parte de la elaboración de la malla, el seguimiento es un paso aconsejado dentro del proceso de implementación de la malla curricular. En este sentido, se debe asegurar que los itinerarios de aprendizaje sean dinámicos y reflejen los avances de cada supervisor.

Los supervisores están en constante formación, dado que pueden obtener conocimientos por diversas vías:

- **Aprendizaje formal tradicional** ya sea con cursos/talleres internos que propone la organización o formaciones por fuera del organismo de supervisión (maestrías, posgrados, cursos, certificaciones externas).
- **Aprendizaje informal** que consiste en autoaprendizaje utilizando artículos, videos y otros materiales disponibles en bibliotecas o en la misma web.
- **Aprendizaje social** mediante la participación en comunidades de práctica, cooperación con otros, y la información compartida en redes sociales laborales.
- **Aprendizaje experiencial** que consiste en el aprendizaje del trabajo del día a día (*on the job training*) o el trabajo con supervisores avanzados (*coaching y mentoring*), el cual va agregando conocimientos y experiencias a la persona.

Existe una gran multiplicidad de formas de obtener conocimiento, cualquiera sea la vía, esos nuevos conocimientos adquiridos por el supervisor deben ser considerados como parte de su recorrido de aprendizaje.

Los organismos de supervisión utilizan métodos y herramientas para evaluar y plasmar los aprendizajes del supervisor, a través de los resultados y/o evaluaciones de los cursos recibidos o certificaciones de programas. A su vez, la evaluación del desempeño del supervisor constituye el momento donde el supervisor y su superior plasman avances de conocimiento y experiencia y determinan brechas de conocimiento para el próximo período requeridos según su itinerario de aprendizaje. Por lo tanto, los resultados de las acciones de aprendizaje y la evaluación de desempeño, entre otras herramientas que el organismo quisiera implementar, aportan información que tienen como objetivo identificar qué bloques temáticos del itinerario de aprendizaje ya fueron cubiertos y los faltantes.

8. Uso de la malla curricular para definir los programas de formación

Un programa de formación es un conjunto de actividades que se dictan con un fin determinado (por ejemplo: aprendizaje de una familia específica de conocimientos, desarrollo para un puesto determinado o para un proyecto en particular).

Una manera de elaborar un programa de formación es a través de la selección de bloques temáticos de la malla curricular, cuyos componentes se pueden agrupar a manera de seguir un propósito de conocimiento específico.

Estas agrupaciones pueden seguir diferentes criterios. Algunos ejemplos incluyen:

- **Programa para ingresantes:** Contendrá todos los bloques temáticos de la malla que se requieran para un supervisor que ingresa al organismo de supervisión. El programa tendrá actividades formativas destinadas a preparar a los nuevos supervisores que ingresen al organismo de supervisión, a los efectos de que obtengan conocimientos generales y básicos.
- **Programa de desarrollo de habilidades y competencias:** Actividades formativas referidas al desarrollo de valores organizacionales, desarrollo de habilidades y competencias gerenciales y desarrollo de competencias institucionales y propias de cada organismo de supervisión.
- **Programa de matemática financiera:** Contendrá todos los temas relacionados con matemática financiera.

Estos programas pueden organizarse en cualquier momento de manera esporádica o existir en forma permanente.

9. Actualización de la malla curricular

Las áreas de capital humano y de supervisión deben revisar con cierta periodicidad los contenidos de la malla curricular. En algunos organismos de supervisión, esta actividad puede estar a cargo de un comité o grupo de trabajo integrado por funcionarios de diferentes áreas de la institución.⁶

⁶ Véase el Principio 3 de los “Principios Básicos para el Desarrollo de Programas de Formación para Supervisores Bancarios” de ASBA.

Para la actualización de la malla curricular se debe tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- En forma permanente surgen temas emergentes en el mercado financiero. En caso de que un tema emergente sea muy puntual o específico no será considerado para formar parte de la malla, pero si el nuevo conocimiento es requerido por la mayoría de los supervisores y será demandado a futuro, será un elemento para incorporar en la actualización de la malla curricular. Para incluirlo se deben identificar sus tres dimensiones: la familia de conocimientos a la que pertenece y bloque temático (si es totalmente nuevo o se incluye dentro de un bloque temático preexistente), el nivel (o niveles) de desarrollo profesional más adecuado al que pertenece y las especializaciones que lo requieren.
- Por otra parte, las tendencias de capital humano también pueden ocasionar cambios en la malla curricular, o pueden surgir modificaciones en las competencias organizacionales requeridas. Estas variaciones afectan a la malla curricular y deben ser consideradas al momento de su actualización.
- La actualización de la malla curricular parte de responder las siguientes preguntas generadoras de cambio:
 - ¿Se observaron cambios en las dimensiones de la malla? ¿Los niveles de desarrollo profesional reflejan adecuadamente los perfiles de los supervisores? ¿Se han definido nuevos puestos que antes no existían? ¿Hay especialistas en nuevos temas?
 - ¿Se llevaron a cabo en la práctica actividades de formación cuyos conocimientos no están contemplados en la malla curricular? ¿Estas actividades continuarán en un futuro cercano?
 - ¿Se identificaron temas emergentes del mercado que deben tenerse en consideración?
 - ¿Se observaron nuevas competencias organizacionales que se requieren para la supervisión?
 - ¿Se ha evaluado el avance de los conocimientos de los supervisores? ¿Se han registrado los itinerarios de aprendizaje recorridos? ¿Hay cambios a considerar?

ANEXO 1

Principios básicos para el desarrollo de programas de formación de supervisores bancarios

Un programa de capacitación eficaz debe cumplir con los siguientes nueve principios básicos:

1. Objetivo de la formación.
2. Marco de gobernanza.
3. Política de formación.
4. Recursos y gestión.
5. Malla curricular.
6. Acciones para elaborar y gestionar el Plan de Formación.
7. Modalidades, herramientas y recursos de aprendizaje.
8. Sistema de incentivos.
9. Divulgación de resultados.

A continuación, se presenta el Principio 5 que deben observar los programas de formación de los supervisores bancarios de la región con respecto al diseño e implementación de mallas curriculares.

5 MALLA CURRICULAR. *El organismo de supervisión cuenta con una malla curricular en la que se muestra la estructura de conocimientos y competencias que deben dominar los supervisores de acuerdo con su nivel de desarrollo profesional y áreas de especialización. Esa malla curricular considera al menos tres dimensiones: las áreas de conocimientos y competencias, los niveles de desarrollo profesional y las áreas de especialización. De manera adicional, esa malla curricular permite el desarrollo de distintos itinerarios de aprendizaje para cada tipo de funcionario.*

Criterios

- La malla curricular está conformada por una serie de bloques temáticos vinculados con conocimientos y competencias (catálogo de conocimientos y competencias) que permitan delinear distintos itinerarios de aprendizaje. Los objetivos a alcanzar son el crecimiento profesional y el desempeño adecuado de los supervisores en su respectivo puesto de trabajo.
- La malla curricular se elabora en función de los requerimientos del puesto de cada supervisor. Dada la diversidad, relevancia y complejidad de los mandatos de los supervisores, la malla debe definir múltiples itinerarios de aprendizaje en términos de amplitud, especialización o profundidad, consistentes con los planes de desarrollo profesional ofrecidos por el organismo de supervisión y según su estructura organizacional y funcional.
- Cada supervisor recorre los itinerarios de aprendizaje según su ruta de crecimiento profesional (conocimientos, experiencia y nivel de desarrollo profesional). Los supervisores recorren los bloques de la malla curricular a partir de las actividades de formación seleccionadas para tal efecto. Con ello, queda un registro de su avance y seguimiento en el *sistema de gestión de formación*, a fin de saber dónde está ubicado cada supervisor en el entramado de las competencias y los conocimientos que se han definido.
- La malla curricular debe ser una estructura flexible que se pueda actualizar de acuerdo con las modificaciones de los contextos externo e interno de cada organismo. El área responsable de la formación del capital humano, en coordinación con las áreas técnicas de supervisión (a partir de su función/área especial), diseña y mantiene actualizada la malla curricular según el mandato y los objetivos del organismo supervisor, la evolución del sistema financiero, el desarrollo de nuevas tecnologías y las prioridades contempladas en la visión estratégica de la institución.⁷
- La malla curricular no define directamente los cursos de capacitación, sino que responde a la estructura de conocimientos y competencias. Así, con base en la estructura de la malla curricular, las unidades responsables de formación identifican necesidades, prioridades y la oferta disponible.

⁷ Dinamismo del modelo de negocios, cambios en el alcance de la supervisión, mayores exigencias al sector público, aspectos de coyuntura macroeconómica y política, actualización de estándares internacionales o la regulación local, entre otros, así como temas emergentes o de frontera (por ejemplo, innovación tecnológica, *fintechs/bigtechs*, *suptech/regtech*, cuestiones de género, entre otros).

Por su parte, el *catálogo de conocimientos y competencias* incluye a las familias de conocimientos y competencias, así como los bloques temáticos y contenidos que deben adquirir los supervisores a lo largo de su carrera profesional para el diseño de las actividades de formación.

- Las familias de conocimientos y competencias deben considerar al menos las siguientes dimensiones:⁸
 - a) Conocimientos generales:** aquellos que son de utilidad para la mayoría de los funcionarios del organismo de supervisión. En esta categoría se agrupan los relacionados con el propio organismo de supervisión: sistema bancario del país, idiomas, herramientas informáticas, gestión de proyectos, entre otros.
 - b) Conocimientos técnicos:** aquellos requeridos para la realización de la actividad profesional específica de cada supervisor.
 - c) Competencias:** conocimientos y habilidades relacionados con el modelo de competencias del organismo de supervisión. En esta clase se incluyen las competencias institucionales, gerenciales y técnicas.
- Cada familia de conocimientos y competencias se divide a su vez en bloques temáticos comunes. Cada uno de ellos está constituido por los contenidos específicos correspondientes.
- Los bloques temáticos de cada familia de conocimientos y competencias son asignados a distintos niveles (por ejemplo, básico, intermedio y avanzado). Estas definiciones sirven como insumo para establecer las competencias y los conocimientos mínimos requeridos para las hojas de perfil de cada puesto.
- El catálogo de conocimientos y competencias se actualiza de forma periódica.

El organismo de supervisión *define el nivel de desarrollo profesional* por perfil de puesto, al considerar las competencias y los conocimientos mínimos requeridos para alcanzarlo, en función de la especialidad y experiencia de cada supervisor.

⁸ En el caso de la malla propuesta por ASBA, las familias de conocimientos se dividen en siete clases: conocimientos transversales, mercados y productos financieros, análisis cuantitativo, estándares internacionales de regulación y supervisión, gestión de riesgos y solvencia, regulación y supervisión integral y competencias organizacionales y directivas.

- Como punto de partida para la definición de los niveles de desarrollo profesional, el organismo de supervisión utiliza el perfil de cada puesto.⁹
- Con el fin de determinar el nivel de desarrollo profesional de cada supervisor, el organismo considera al menos los siguientes atributos: nivel de conocimientos técnicos, experiencia laboral, niveles de desarrollo de las competencias,¹⁰ categoría del puesto,¹¹ función¹² y especialización.¹³
- El desarrollo profesional se categoriza en distintos niveles, según la valoración de todos los atributos en su conjunto.
- La definición del número de niveles de desarrollo profesional requiere la identificación de los grupos de supervisores con atributos similares en términos de experiencia, trayectoria y antigüedad en la organización. El número de niveles de desarrollo profesional es variable y abarca desde uno de desarrollo profesional inicial a uno avanzado o experto. Si bien no existe un número máximo de niveles, este número debe ser acotado.
- Para cada nivel de desarrollo profesional, el organismo de supervisión debe asignar una denominación y una descripción de lo que implica estar encuadrado en esa referencia.

⁹ El perfil de puestos es el elemento organizacional en el que se resumen y documentan los atributos para cada puesto. Este deberá siempre estar actualizado y alineado con las políticas de formación y la malla curricular.

¹⁰ Incluyen, por ejemplo, comunicación, planificación y organización, gestión de proyectos, liderazgo, entre otras.

¹¹ Asistente, semi *senior*, *senior*, subgerente, gerente, director, entre otras.

¹² Entre otras, supervisión de cooperativas de ahorro y crédito, supervisión de bancos públicos, supervisión de bancos internacionalmente activos, supervisión de bancos nacionales, entre otras.

¹³ Supervisión integral (generalista), riesgo de crédito, riesgos financieros (mercado, liquidez y tasa de interés), riesgo operativo, riesgo de tecnología de información, riesgo de legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo, entre otras.

ANEXO 2

Ejemplo de bloques temáticos

1. Conocimientos transversales	
1.1	Sistema financiero y red de seguridad financiera
1.2	Legislación, normativa y organización del organismo de supervisión
1.3	Cultura y valores del organismo de supervisión
1.4	Aplicaciones informáticas específicas del organismo de supervisión
1.5	Herramientas ofimáticas
1.6	Inglés
1.7	Seguridad
1.8	Sensibilidad ambiental y sostenibilidad

2. Mercados y productos financieros	
2.1	Economía y finanzas aplicadas
2.2	Mercados financieros
2.3	Productos financieros
2.4	Intermediación financiera
2.5	Fintechs y Bigtechs

3. Análisis cuantitativo	
3.1	Matemática financiera
3.2	Estadística aplicada
3.3	Econometría aplicada
3.4	Análisis financiero
3.5	Data analytics
3.6	Paquetes informáticos para análisis cuantitativo y otros

4. Estándares internacionales de regulación y supervisión	
4.1	Basilea I, II y III
4.2	Estándares internacionales de supervisión
4.3	Estándares de resolución bancaria
4.4	Estándares prevención lavado activos y financiamiento al terrorismo
4.5	Estándares conducta de mercado
4.6	Estándares internacionales de auditoría
4.7	Estándares internacionales de contabilidad

5. Gestión de riesgos y solvencia

5.1	Modelo de negocio
5.2	Gobierno corporativo
5.3	Gestión integral de riesgos
5.4	Riesgo de crédito - Aspectos cualitativos
5.5	Riesgo de crédito - Medición y evaluación
5.6	Riesgo de crédito - Pruebas estrés, labor de AI y apetito de riesgo
5.7	Riesgo de liquidez - Aspectos cualitativos
5.8	Riesgo de liquidez - Medición y evaluación
5.9	Riesgo de liquidez - Pruebas estrés, labor de AI, plan de contingencia y apetito de riesgo
5.10	Riesgo de mercado - Aspectos cualitativos
5.11	Riesgo de mercado - Medición y evaluación
5.12	Riesgo de mercado - Pruebas estrés, labor de AI y apetito de riesgo
5.13	Riesgo operacional - Aspectos cualitativos
5.14	Riesgo operacional - Medición y evaluación
5.15	Riesgo operacional - Gestión de continuidad del negocio
5.16	Riesgo operacional - Gestión de la seguridad de la información (SI):
5.17	Riesgo operacional - Labor de AI y apetito de riesgo
5.18	Riesgo de tecnologías de información (TI)
5.19	Riesgo lavado de activos y financiamiento al terrorismo
5.20	Riesgo estratégico
5.21	Riesgo reputacional
5.22	Riesgo legal
5.23	Riesgo de modelos
5.24	Control interno
5.25	Capital y solvencia

6. Regulación y supervisión integral

6.1	Técnicas regulatorias y de supervisión
6.2	Licenciamiento y autorizaciones
6.3	Supervisión extra-situ
6.4	Supervisión in-situ
6.5	Supervisión basada en riesgos (SBR)
6.6	Entidades en problemas, medidas correctivas y resolución
6.7	Supervisión consolidada
6.8	Pruebas de estrés
6.9	Manejo de crisis financieras
6.10	Regulación y supervisión macroprudencial
6.11	Regtech y suptech

7. Competencias organizacionales y directivas

7.1	Comunicación
7.2	Trabajo en equipo
7.3	Planificación y organización
7.4	Calidad de servicio
7.5	Gestión de procesos
7.6	Gestión de proyectos
7.7	Influencia y negociación
7.8	Adaptabilidad y gestión del cambio
7.9	Visión y actuación estratégica
7.10	Gestión de crisis
7.11	Gestión del conocimiento
7.12	Liderazgo y gestión del capital humano

DEFINICIONES

A continuación, se presentan algunas definiciones de los conceptos más importantes que se abordan a lo largo del presente documento.

ACTIVIDAD DE FORMACIÓN: acción diseñada para capacitar a los funcionarios de los organismos de supervisión en los contenidos que se han definido para la misma; instrumentado a través de cursos, talleres, conferencias u otras modalidades presenciales, red o mixtas.

BLOQUE TEMÁTICO: agrupación de contenidos o conocimientos con características comunes que necesita un supervisor; temáticas en las que se subdivide cada familia de conocimientos.

CATÁLOGO DE CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS: conjunto de familias de informaciones y capacidades con sus respectivos bloques temáticos y contenidos. Los contenidos de cada bloque temático se toman como base para la definición de aquellos pertenecientes a las actividades de formación.

ESPECIALIZACIÓN: área o temática específica en la cual se concentra un supervisor o un grupo de supervisores para cumplir las funciones de su puesto o de sus puestos (por ejemplo, riesgo de crédito o prevención de legitimación de capitales).

FAMILIA DE CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS: agrupación de bloques temáticos con características comunes en los que deben formarse los supervisores (por ejemplo, métodos estadísticos, gestión bancaria o liderazgo). Las familias de conocimientos y capacidades pueden agruparse por grandes temas (por ejemplo, conocimientos técnicos, conocimientos generales, competencias, entre otros).

ITINERARIOS O RUTAS DE APRENDIZAJE: recorridos que guían el aprendizaje secuencial de los supervisores para su desarrollo profesional. Ofrecen opciones o alternativas para la elaboración de la propia secuencia de aprendizaje, de acuerdo con las características individuales y necesidades de los supervisores o de su especialización.

NIVEL DE DESARROLLO PROFESIONAL: grado en el cual se ubica cada supervisor dentro de su plan de desarrollo, considerando su formación académica, experiencia, conocimientos y competencias, entre otros atributos. Comprende también los aspectos que los supervisores enriquecen o mejoran para lograr los objetivos del organismo de supervisión.

PROGRAMA DE FORMACIÓN: conjunto de las actividades de capacitación que se llevarán a cabo con un fin determinado (por ejemplo, aprendizaje de una familia específica de conocimientos y competencias, desarrollo para un puesto determinado o para un proyecto en particular). Se determina con base en las necesidades de aprendizaje o desarrollo, y los lineamientos y las directrices incluidos en la política de gestión y aprendizaje.

PERFIL DE PUESTO: hoja en la que se describe el objetivo general de cada unidad de trabajo, con la especificación de las funciones/responsabilidades y requisitos mínimos (formación académica, experiencia, conocimientos y competencias).

GRUPO DE TRABAJO

Galo Cevallos	Federal Deposit Insurance Corporation, Estados Unidos de América
Karen Rolle	Central Bank of The Bahamas
Rommel Nogueira	Banco Central do Brasil
Carolina Guimarães Franca da Silva	Banco Central do Brasil
Gabriel Casado	Banco de España
Jose Pignano	Board of Governors of the Federal Reserve System, Estados Unidos de América
Katie Kiresich	Board of Governors of the Federal Reserve System, Estados Unidos de América
Maria Arevalo	Office of the Comptroller of the Currency, Estados Unidos de América
Alejandro Campos	Superintendencia de Bancos de Guatemala
Stacy Earl	Bank of Jamaica
Luis Martín Auqui	Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, Perú
Wendy Okada	Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, Perú
Alejandro Lavagna	Banco Central del Uruguay
Valentina Rivero	Banco Central del Uruguay

CONSULTORES

Marcelo Zárate	Fit & Proper
Natalia Teplitz	Fit & Proper
Eleonora Segura	Fit & Proper

SECRETARÍA GENERAL ASBA

Pascual O'Dogherty	Secretario General
Marcos Fabián	Director de Estudios e Implementación
Nancy Vallejo	Coordinación de Programas y Eventos
María José Baqueiro	Comunicación y Coordinación de Proyectos con Financiamiento Externo

MIEMBROS ASBA

MIEMBROS ASOCIADOS

Región Andina

Superintendencia Financiera de Colombia
Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero, Bolivia
Superintendencia de Bancos del Ecuador
Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, Perú

Región Caribe

Central Bank of Belize
Banco Central de Cuba
Bank of Guyana
Bank of Jamaica
Banque de la République d' Haïti
Cayman Islands, Monetary Authority
Centrale Bank van Aruba
Centrale Bank van Curaçao en Sint Maarten
Eastern Caribbean Central Bank
Financial Services Regulatory Commission,
Antigua y Barbuda
Turks & Caicos Islands Financial Services Commission
Central Bank of Barbados
Central Bank of the Bahamas
Central Bank of Trinidad and Tobago
Centrale Bank van Suriname
Financial Services Commission, British Virgin Islands

Región Centroamérica

Superintendencia de Bancos, Guatemala
Comisión Nacional de Bancos y Seguros, Honduras
Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones
Financieras de Nicaragua
Superintendencia del Sistema Financiero, El Salvador
Superintendencia General de Entidades Financieras, Costa Rica
Superintendencia de Bancos de Panamá
Superintendencia de Bancos de República Dominicana

Región Norte América

Board of Governors of the Federal Reserve System, USA
Office of the Comptroller of the Currency, USA
Federal Deposit Insurance Corporation, USA
Comisión Nacional Bancaria y de Valores, México

Región Cono Sur

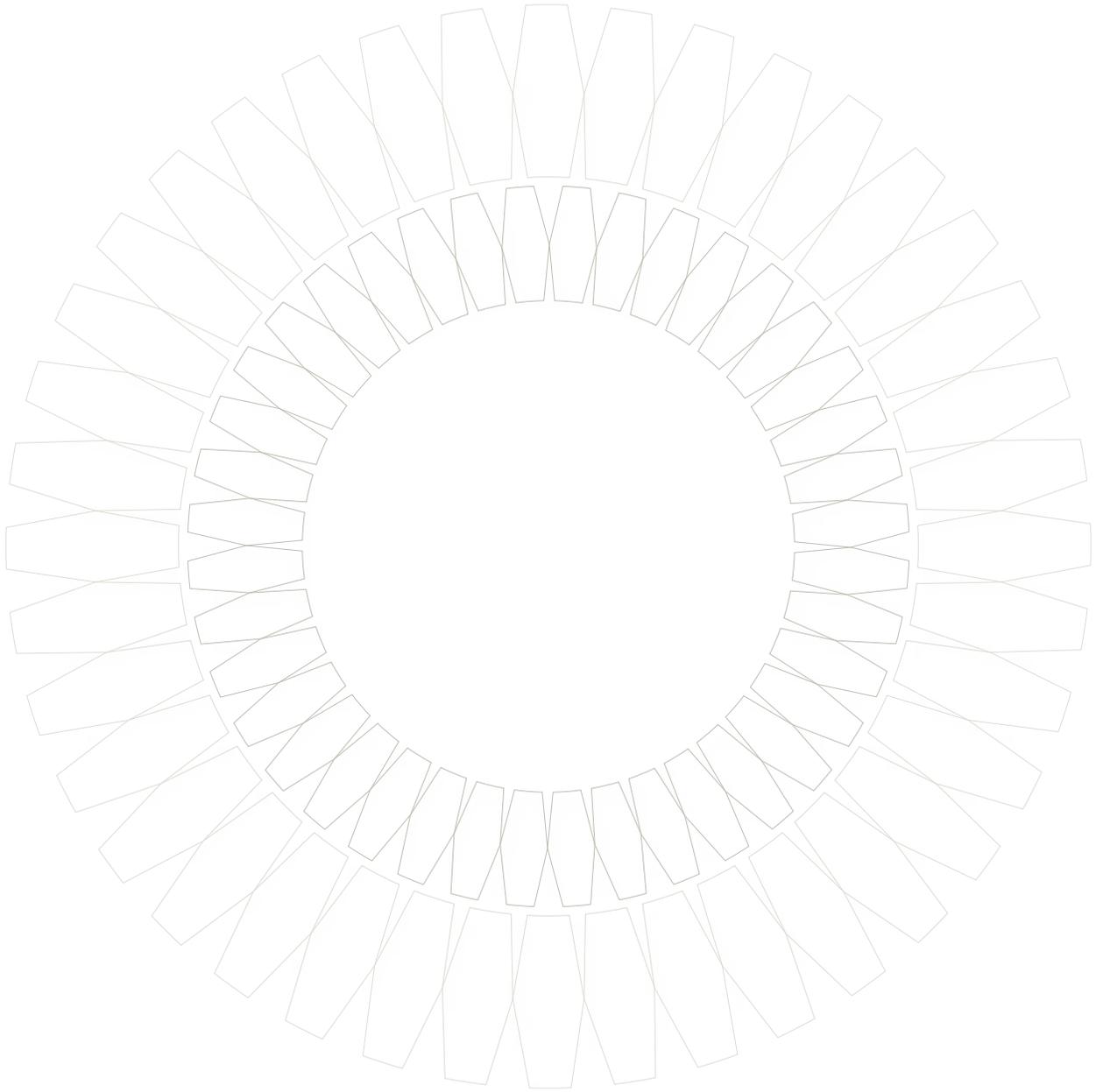
Comisión para el Mercado Financiero, Chile
Banco Central do Brasil
Banco Central de la República Argentina
Banco Central del Paraguay
Banco Central del Uruguay

No Regionales

Banco de España

MIEMBROS COLABORADORES

Banco Central de Reserva de El Salvador
Comisión Nacional de Microfinanzas, Nicaragua
Comisión Nacional para la Protección y Defensa
de los Usuarios de Servicios Financieros, México



ASOCIACIÓN DE SUPERVISORES BANCARIOS DE LAS AMÉRICAS