



70 *Años*
1946 - 2016

Conferencia dirigida a Presidentes de Consejos de Administración y
Gerentes Generales de aseguradoras

IMPORTANCIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS INSTITUCIONES DE SEGUROS

Expositor: Gerardo Lozano De León
Agosto, 2016

LA IMPORTANCIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS INSTITUCIONES DE SEGUROS

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	3
1. ANTECEDENTES	4
2. CÓDIGOS, PRINCIPIOS Y MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO	4
3. DEFINICIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO	6
4. EL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL SECTOR ASEGURADOR	7
4.1. Marco de referencia a nivel internacional en materia de seguros	
4.2. Elementos del sistema de gobierno corporativo (IAIS)	
4.3. El gobierno corporativo en Solvencia II	
5. EL PAPEL DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	13
5.1. Comités del consejo de administración	
6. REFLEXIONES FINALES	15

PRESENTACIÓN

Por su naturaleza, la manera en que las aseguradoras son dirigidas puede incidir en los intereses de las diferentes partes interesadas en su desempeño; por lo cual, es fundamental un marco de gobierno corporativo sólido que coadyuve a la protección de dichos intereses y promueva la gestión integral de riesgos, así como la adecuada administración de la actividad aseguradora en general, tomando en cuenta su importancia en la economía.

Dada la trascendencia de este tema, la Superintendencia de Bancos contempló en su plan estratégico de 2016, apoyar la actualización de los conocimientos de los directivos y principales funcionarios de las aseguradoras, que coadyuven a la buena gobernanza corporativa, así como promover la constante discusión de las tendencias y mejores prácticas que agreguen valor a la gestión de los riesgos.

Con esos propósitos, se programó la presente conferencia sobre la Importancia del Gobierno Corporativo en las Instituciones de Seguros, dirigida a presidentes de los consejos de administración y gerentes generales de las aseguradoras, dictada por el experto internacional (licenciado en administración, con especialidad en finanzas) Gerardo Lozano De León, quien actualmente es Vicepresidente de Operación Institucional de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas de México, en donde también ha ocupado diversos cargos directivos. El licenciado Lozano, entre otras actividades, tuvo una destacada participación en los trabajos desarrollados para la adopción de un modelo del tipo Solvencia II para la supervisión de las instituciones de seguros en México; asimismo, ha sido consultor experto del Fondo Monetario Internacional (FMI), en temas de seguros.

El presente documento, elaborado por el experto internacional citado, contiene referencias de los estándares internacionales y mejores prácticas que pueden ser considerados en un esquema de buen gobierno corporativo para aseguradoras, el cual pretende proporcionar a los participantes un panorama más amplio de los temas a abordar en la conferencia, con el objeto de que constituya un material de apoyo a la misma y que además sea distribuido al resto de miembros de los consejos de administración de las aseguradoras.

Guatemala, agosto de 2016.

1

ANTECEDENTES

De manera general, podemos decir que los accionistas de una empresa, invierten recursos en ella esperando que dichos recursos sean utilizados y gestionados de una manera eficiente, con la finalidad de obtener un retorno sobre su inversión, para ello, nombran a un consejo de administración, quien es el responsable de que dicho objetivo se cumpla. El consejo fija y establece los objetivos, estrategias y políticas bajo los cuales una empresa debe ser administrada y dirigida, debiendo mantener los mecanismos de control adecuados para supervisar el cumplimiento de los mismos; por su parte, el director general, así como los funcionarios relevantes, deben actuar y dirigir a la empresa de acuerdo a lo establecido por el consejo; sin embargo, en la interacción constante de los accionistas, consejo de administración y directivos, pueden presentarse situaciones de conflicto de interés derivadas de intereses particulares que se aparten de los objetivos establecidos. En este contexto, el concepto de gobierno corporativo surge para prevenir o mitigar los posibles efectos que pueden presentarse en una empresa, ante la presencia de conflictos de interés entre los administradores y los accionistas.

Históricamente, se ha debatido sobre la importancia de que las instituciones, en particular aquellas que tienen una responsabilidad pública (principalmente las que cotizan en bolsa, o que forman parte del sistema financiero), cuenten con esquemas de gobierno corporativo sólidos, que permitan una adecuada alineación de intereses y una gestión sana de las mismas. Este debate cobró mayor relevancia ante las crisis sufridas en la década de los años 90 y principios de este siglo, las cuales pusieron en riesgo la estabilidad financiera internacional, así como por los quebrantos de empresas que afectaron intereses de terceros y propiciaron la desconfianza en las instituciones públicas, ya que un factor común en estos eventos fueron justamente las deficiencias de gobierno

corporativo. De hecho, en diversos estudios, se enfatiza sobre la importancia de estas deficiencias como uno de los elementos centrales de las crisis y quebrantos.

2

CÓDIGOS, PRINCIPIOS Y MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO

Como resultado de los antecedentes descritos en el numeral 1 anterior, se han emitido a nivel internacional y en diversas jurisdicciones, códigos, principios o mejores prácticas de buen gobierno, que buscan mejorar y orientar las prácticas de gobierno de las empresas, en congruencia con el marco jurídico que las rige. A continuación, se mencionan algunos ejemplos de principios o mejores prácticas a seguir en materia de gobierno corporativo, que constituyen una referencia internacional:

- **Informe Cadbury**¹. Este informe fue emitido en 1992, en el cual Sir Adrian Cadbury define al gobierno corporativo como “el sistema mediante el cual se ejerce la dirección y el control de las empresas”. Dicho informe se constituye como uno de

¹ <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>



los principales antecedentes de los diferentes códigos y principios sobre gobierno corporativo, ya que en su momento generó un gran interés por el tema, debido a que incluía una serie de medidas para reforzar el control sobre las empresas que cotizaban en bolsa y fortalecer las responsabilidades de los consejos de administración.

- **El Código de Buen Gobierno español o Código Olivencia².** Fue publicado en 1998 en España, como resultado de una encomienda hecha a una comisión especial de expertos por parte del consejo de ministros de ese país. En dicho Código se emiten diversas recomendaciones en materia de gobierno corporativo, entre las que destacan la necesidad de incorporar al consejo de administración a consejeros independientes, así como diversas medidas para mejorar el funcionamiento de los consejos de administración. Posteriormente, también en España, se emite el Informe Aldama, el cual actualiza los aspectos considerados en el Código Olivencia y añade nuevas recomendaciones para mejorar la gobernanza de las empresas.
- **La Ley Sarbanes Oxley³.** Publicada en 2002 en Estados Unidos, dirigida principalmente a las empresas que cotizan en bolsa de valores, teniendo como principales objetivos: fomentar la responsabilidad corporativa de las empresas, mejorar la manera en que la información financiera es revelada y distribuida, así como combatir el fraude corporativo y contable. Esta Ley surgió en gran medida como respuesta a los diversos quebrantos financieros de grandes empresas (Enron, Tyco International, entre otros.) y, entre otros aspectos, estableció un marco de referencia para el actuar de los consejos de administración y la dirección de las empresas.
- **Informe COSO⁴.** Publicado en 1992 y actualizado posteriormente, fue emitido por el *Committee of*

Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Este informe define al control interno como un proceso integrado en el que participan el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, con el fin de procurar la consecución de los objetivos planteados. De esta manera, el sistema de control interno busca garantizar la eficiencia de las operaciones y dar confiabilidad a la información financiera, a través de un ambiente de control adecuado, una correcta evaluación de riesgos y una supervisión efectiva del consejo.

- **Principios de gobierno corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)⁵.** Estos principios, emitidos originalmente a finales de la década de los 90 y actualizados en 2004 y 2015, constituyen la principal referencia en materia de gobierno corporativo para las empresas, además de que fueron desarrollados sin considerar su aplicación para una jurisdicción específica, por lo que son compatibles con los diversos modelos aplicables en los diferentes países. Los principios de la OCDE buscan establecer la base para un marco eficaz de gobierno corporativo; los derechos de los accionistas y el tratamiento equitativo de los mismos; establecer el papel de las partes interesadas en el ámbito del gobierno corporativo y fortalecer la transparencia y revelación de información, así como fortalecer las responsabilidades del consejo.

Los documentos antes señalados, son algunos ejemplos de los esfuerzos que a nivel internacional se han realizado para emitir principios, códigos o mejores prácticas sobre gobierno corporativo y proporcionan elementos sobre los aspectos que deben ser considerados en los esquemas de gobierno corporativo de las empresas en general. Los estándares internacionales específicamente orientados al sector asegurador, son descritos en el apartado 4 de este documento.

²<http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/>

³<https://www.gpo.gov/fdsys/pkg/PLAW-107publ204/content-detail.html>

⁴<http://www.coso.org/guidance.htm>

⁵http://www.oecd-ilibrary.org/governance/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2015_9789264236882-en

DEFINICIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO

En los documentos citados en el apartado anterior, en la regulación específica de cada jurisdicción, o bien en diversos artículos sobre gobierno corporativo, se pueden encontrar definiciones específicas de este concepto, como es el caso de la definición establecida en los principios emitidos por la OCDE, en donde se define al gobierno corporativo como “el sistema por el cual las corporaciones son dirigidas y controladas” o bien, es factible dar otros ejemplos de definiciones, como la establecida en México para todas las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, en la cual se establece que es un “mecanismo que sirve de guía a la administración del negocio para asegurar niveles de eficiencia y garantizar la calidad, oportunidades y la adecuada generación de información sobre las condiciones financieras y operativas de la empresa. Dicho mecanismo también previene o corrige el posible conflicto de intereses entre directivos y accionistas, y otros participantes de la empresa. Por lo tanto, son todas aquellas acciones directivas que sigue una organización, a fin de lograr confianza, transparencia y reputación”⁶.

También puede considerarse la definición señalada en el Informe Cadbury, que indica que “El Gobierno Corporativo consiste en mantener el equilibrio entre los objetivos económicos y sociales, los objetivos individuales y comunitarios”, así como otras definiciones que aparecen en diversos artículos emitidos por instituciones privadas, analistas o expertos independientes en el tema, que comparten su propia visión sobre el gobierno corporativo.

De lo anterior, se desprende que el término de gobierno no puede enmarcarse en una sola definición, ya que más bien se refiere a diversos elementos que interactúan para la gestión y control de las empresas, entre los cuales podemos señalar los siguientes: en primer lugar, cuando se habla de gobierno corporativo, se hace referencia a **sistemas** de gobierno, es decir, al conjunto de políticas, normas, estructuras, procesos, procedimientos, mecanismos de control, entre otros, que sirven para la gestión de la empresa. Otro aspecto importante es el objetivo del gobierno corporativo, que es **administrar, controlar y supervisar** a la empresa, es decir, que el gobierno corporativo se refiere también al conjunto de elementos que permiten que la empresa se conduzca con responsabilidad corporativa, equidad, transparencia y con una adecuada rendición de cuentas, así como en apego a las reglas que norman las relaciones entre accionistas, consejo de administración, directivos y otras partes interesadas, tales como los empleados, los proveedores, los clientes y el público en general, siendo justamente las partes **interesadas**, el tercer elemento a destacar cuando se habla de gobierno corporativo.

De manera general, se considera que un sistema de gobierno corporativo sólido, enfocado a la atención de los elementos señalados en el párrafo anterior, proporciona ventajas a las empresas, ya que permite:

- 1) Incrementar la confianza de los accionistas, clientes y público en general sobre el desempeño de la empresa;
- 2) Facilitar la consecución de objetivos y la relación entre los accionistas y administradores;
- 3) Mejorar el funcionamiento de los órganos sociales de la empresa (asamblea de accionistas, consejo de administración y comités, entre otros);
- 4) Mejorar los mecanismos de control y vigilancia por parte del consejo de administración, buscando la transparencia de aquellas situaciones de conflicto entre el interés de los accionistas y el de los directivos;

⁶Guía de Gobierno Corporativo, Bolsa Mexicana de Valores.
https://www.bmv.com.mx/work/models/Grupo_BMV/Resource/882/1/images/guia_gobierno_corporativo.pdf.

- 5) Generar esquemas de compensación (remuneración) que buscan alinear el actuar de los administradores con los objetivos de las empresas, reduciendo los conflictos de interés;
- 6) Generar mayor apertura del mercado para la obtención de financiamiento; e,
- 7) Incrementar el valor de las empresas.

Por lo anterior, el gobierno corporativo no debe ser visto como una limitación a la dirección y administración de las empresas o como un costo derivado del cumplimiento a una regulación excesiva, sino por el contrario, debe considerarse como una herramienta que contribuye a incrementar el valor de las empresas, generar confianza y contribuir al crecimiento de las mismas.

4

EL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL SECTOR ASEGURADOR

El sector asegurador en un país contribuye a mejorar la eficiencia de la economía, al ofrecer servicios destinados a la previsión, protección y mitigación de los riesgos a que se encuentran expuestos los diversos agentes económicos, proporcionándoles por lo tanto una mayor certidumbre en sus operaciones y una mejor asignación de los recursos disponibles, contribuyendo de esta manera a incrementar la inversión y el crecimiento económico.

Adicionalmente, en su papel de inversionistas institucionales, las aseguradoras juegan una importante función en la economía como generadoras de ahorro interno, ya que para poder afrontar los riesgos derivados de su actividad, deben constituir reservas técnicas suficientes que les permitan disponer de recursos para el pago de siniestros. Dichas reservas deben ser invertidas en condiciones de liquidez, seguridad y calidad adecuadas, proveyendo al sistema financiero de recursos estables y permanentes que pueden ser canalizados hacia inversiones productivas.

La importancia estratégica, económica y social que el sector asegurador tiene en una economía, conlleva a que las instituciones que lo integran sean administradas por personas con un perfil ético y profesional idóneo para el desempeño de sus funciones, se encuentren sujetas a una regulación específica que promueva niveles de solvencia adecuados, una sana gestión, la revelación y transparencia de información a las diferentes partes involucradas, así como a una supervisión efectiva por parte de agencias gubernamentales.

En particular, en lo que se refiere a la administración de las empresas, la regulación y supervisión de las instituciones de seguros debe promover el establecimiento de un sistema de gobierno corporativo eficaz y permanente que garantice una gestión sana y prudente, así como una adecuada gestión de los riesgos a que se encuentran expuestas este tipo de instituciones, procurando así, niveles de solvencia adecuados para el desempeño de sus funciones.

4.1. Marco de referencia a nivel internacional en materia de seguros

Un marco de referencia en materia de regulación y supervisión a nivel internacional, lo constituyen los Principios Básicos de Seguros (PBS)⁷, desarrollados por *International Association of Insurance Supervisors (IAIS)*, los cuales son estándares internacionales claves para tener sistemas financieros fuertes.

⁷<http://www.iaisweb.org/page/supervisory-material/icp-on-line-tool>

La IAIS, es una organización voluntaria basada en la membresía de supervisores de seguros y reguladores, que actualmente tiene más de 150 miembros de más de 130 países. Además de sus miembros, en la IAIS participan como observadores, instituciones internacionales, asociaciones profesionales y compañías de seguros y reaseguros, así como consultores y otros profesionales.

La misión de la IAIS es promover la supervisión eficaz y coherente a nivel mundial de la industria de seguros, con el fin de desarrollar y mantener mercados de seguros justos y estables para el beneficio y protección de los asegurados, contribuyendo así a la estabilidad financiera⁸.

En este sentido, una de las principales actividades que realiza la IAIS es la de desarrollar principios, que permitan una supervisión eficaz de las actividades relacionadas con los seguros. Un tema relevante para la aplicación de los PBS, es que estos están desarrollados con la flexibilidad suficiente para que sean aplicados en la supervisión de las aseguradoras, independientemente de las diferencias en las estructuras corporativas y los sistemas jurídicos que rijan en el país donde operan dichas entidades y su aplicación debe considerar la naturaleza, características y escala de operación de las mismas.

Es importante señalar que dentro de los PBS emitidos por la IAIS, se distingue la importancia que dicha Asociación le da al tema del gobierno corporativo. En particular, el PBS7, enfatiza la importancia de que las aseguradoras establezcan e implementen un marco de gobierno corporativo que brinde una administración y supervisión de la actividad de la aseguradora estable y prudente, y que reconozca y proteja de manera adecuada los intereses de los asegurados.

La IAIS define el gobierno corporativo como “Los sistemas a través de los cuales una entidad es administrada y controlada”, un sistema de contrapesos que promueve la toma de decisiones oportunas, en beneficio de la aseguradora en su conjunto y de las partes interesadas.

⁸<http://www.iaisweb.org/page/about-the-iais>

De este modo, en el PBS7 se establece que el marco del gobierno corporativo de una aseguradora debe:

- Promover el desarrollo, la implementación y la supervisión efectiva de las políticas que definen y respaldan los objetivos de la aseguradora;
- Definir las funciones y responsabilidades de las personas encargadas de la administración y la supervisión de la aseguradora;
- Establecer los requisitos relacionados con el modo en que deben tomarse las decisiones;
- Comunicar, de manera adecuada a las partes interesadas, las cuestiones relacionadas con la gestión, la conducción y la supervisión de la aseguradora; y,
- Ofrecer acciones correctivas que deberán tomarse en el caso de incumplimiento de controles o gestión insuficiente.

4.2. Elementos del sistema de gobierno corporativo (IAIS)

En el PBS7 se señalan diversos elementos que deben considerarse en el establecimiento de un sistema de gobierno corporativo, mismos que se detallan a continuación:

- 1) Objetivos y estrategias.** Un elemento crucial en un sistema de gobierno corporativo es la definición de políticas, estrategias y objetivos de la aseguradora, lo cual es una responsabilidad del consejo de administración, quien además debe de supervisar su correcta implementación. De acuerdo al PBS7, esta definición debe incluir el establecimiento de los límites de tolerancia al riesgo, en congruencia con los intereses y la viabilidad a largo plazo de la aseguradora.
- 2) Definición de las responsabilidades de supervisión y gestión.** El PBS7 establece que el consejo de administración debe garantizar que las funciones y responsabilidades asignadas al propio consejo, a la alta gerencia y a las personas clave

que desempeñan funciones de control, están claramente definidas y que exista una división e independencia entre las actividades de supervisión y la gestión o administración de la empresa.

3) Integración y funcionamiento del consejo. De acuerdo a lo señalado por la IAIS, en una aseguradora, el consejo de administración debe mantener una adecuada integración, de tal forma que cuente con una cantidad apropiada y variada de personas, para garantizar que se tiene el nivel de habilidades, experiencia y conocimientos apropiados para la toma de decisiones, y que su funcionamiento es acorde a la naturaleza, características y escala del nivel de operaciones de la aseguradora; además, el consejo debe establecer prácticas y procedimientos de gobierno interno adecuados para respaldar la toma de decisiones eficaces.

4) Establecimiento de sistemas de administración de riesgos y control interno. Para la adecuada supervisión de las operaciones de la aseguradora, la IAIS señala que el consejo de administración debe promover el establecimiento de sistemas y funciones de gestión de riesgos y control interno sólidos. Al respecto, el PBS8, establece los principales aspectos que deben ser considerados en el establecimiento de estos sistemas, indicando además, la importancia que en una aseguradora existan adecuados mecanismos de auditoría interna, una función actuarial eficiente que informe al consejo de todos los aspectos técnicos relacionados con la operación y políticas para la contratación de servicios con terceros.

5) Definición de prácticas y políticas de remuneración. Otro elemento muy importante en la definición de un sistema de gobierno, es la definición e implementación por parte del consejo de administración, de una política de remuneración que:

- Evite tomar riesgos excesivos o inapropiados;
- Sea congruente con el apetito al riesgo de la aseguradora;
- Responda de manera adecuada a los intereses de las partes interesadas; y,
- Contemple en su aplicación a los consejeros, la alta gerencia y las personas clave en la aseguradora.

6) Informes financieros transparentes y confiables. Un elemento que contribuye a la generación de confianza en los sistemas de gobierno de las aseguradoras, es la capacidad de generar y revelar información. Al respecto, la IAIS establece que el consejo de administración debe garantizar un proceso de presentación de informes financieros confiables, tanto para el público en general, como para fines de supervisión. Este proceso debe estar respaldado por funciones y responsabilidades bien definidas del consejo, de la alta gerencia y del auditor externo.

7) Transparencia con partes interesadas. En adición a la generación de informes financieros transparentes y confiables, en el PBS7 se señala la importancia de que el consejo de administración cuente con sistemas y controles para garantizar comunicaciones efectivas, oportunas y adecuadas con la autoridad supervisora y las partes interesadas que correspondan, respecto del sistema de gobierno de la aseguradora.

8) Requisitos y responsabilidades de la alta gerencia. De acuerdo a lo establecido por la IAIS, es deseable que el consejo de administración defina las funciones y responsabilidades de las personas encargadas de la alta gerencia de la aseguradora (director general y otros directivos clave en la operación), de tal forma, que se cuente con políticas y procedimientos adecuados para garantizar que llevan a cabo las operaciones diarias de la aseguradora de manera efectiva y de acuerdo con las estrategias, políticas y procedimientos planteados por la aseguradora; promueven una cultura de observancia, gestión de riesgos coherente y tratamiento justo de los clientes; y, brindan información adecuada y oportuna al consejo, a las partes interesadas y al supervisor. Es importante señalar que además, en el PBS5 se enfatiza la importancia de que existan requisitos de idoneidad en las personas encargadas de la toma de decisiones y operaciones de la aseguradora, por lo que el consejo debe definir y supervisar la observancia de tales requisitos.

9) Revisión del supervisor. De acuerdo a lo establecido por la IAIS, un elemento importante para un adecuado desarrollo del gobierno corporativo de las aseguradoras, es el papel que desempeñe el organismo supervisor, el cual, debe ser capaz de llevar a cabo la revisión del gobierno corporativo de las instituciones de seguros y tener la posibilidad de

exigir a la aseguradora que demuestre la idoneidad y efectividad de su marco de gobierno corporativo.

Como ya se comentó, los PBS de la IAIS constituyen el marco de referencia para la regulación y supervisión de los mercados de seguros a nivel mundial, y por lo tanto, se busca que las diferentes jurisdicciones adopten dichos principios de acuerdo a las características de su marco legal aplicable y a la naturaleza y características de su mercado de seguros.

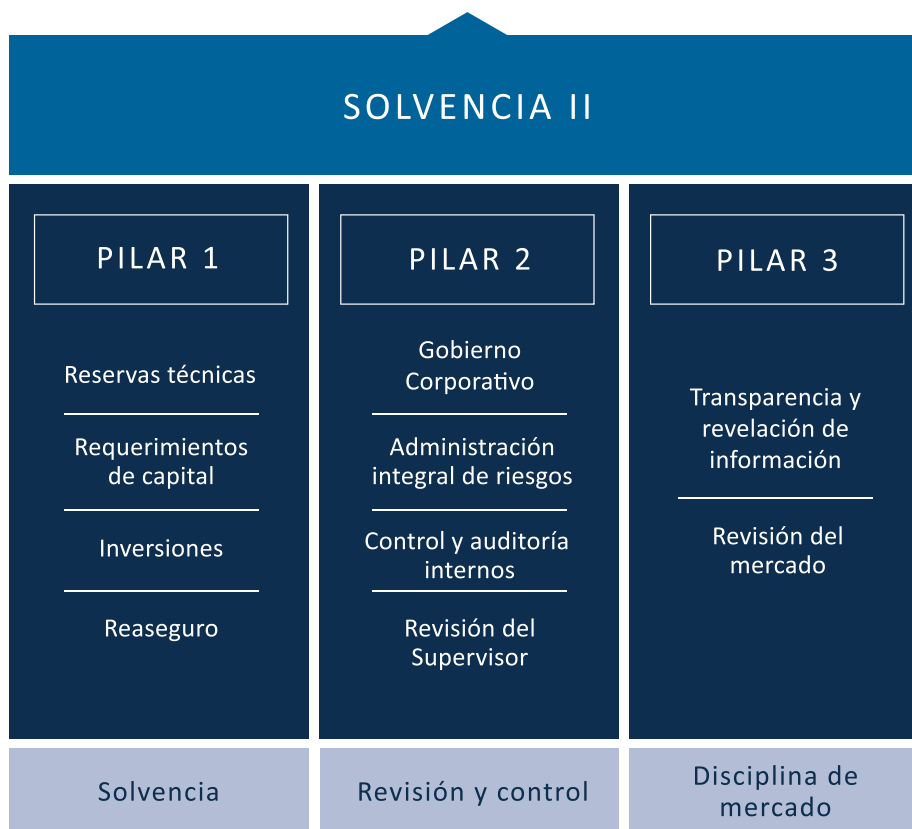
4.3. El gobierno corporativo en Solvencia II

El modelo de Solvencia II ha sido desarrollado por la Unión Europea como una propuesta que tiene por objeto mejorar la operación y supervisión prudencial de las aseguradoras. Es un modelo mediante el cual, se busca promover la solvencia de las instituciones de seguros a través del adecuado equilibrio de tres pilares (Figura 1):

- Un primer pilar orientado al establecimiento de requerimientos cuantitativos aplicables para la valoración de activos y pasivos (reservas técnicas, importes recuperables de reaseguro, inversiones), así como para la determinación de los requerimientos de capital de las aseguradoras de acuerdo con su perfil de riesgos;
- Un segundo pilar orientado a la supervisión de las aseguradoras, basado en primer término, en el establecimiento de un sistema de gobierno corporativo sólido y en un segundo término, en la revisión por parte del supervisor; y,
- Un tercer pilar, orientado a la transparencia y revelación de información.

El modelo de Solvencia II es congruente con los PBS establecidos por la IAIS y presenta un alto nivel de cumplimiento de los mismos.

Figura 1: Esquema de Solvencia II



Un aspecto a destacar en el modelo de Solvencia II, es que asigna la misma importancia al gobierno corporativo (pilar 2) y a la transparencia y revelación de información (pilar 3), que a los requerimientos cuantitativos aplicables a las instituciones de seguros (pilar 1), es decir, para que una institución de seguros sea solvente y sólida, no basta con que cuente con un margen de solvencia adecuado, sino que debe ser una institución que sea gestionada de manera adecuada, con una clara orientación al riesgo y con una gran capacidad de transparentar su operación al mercado, fortaleciendo de esta manera la disciplina de mercado del sector asegurador.

El modelo de Solvencia II busca, en congruencia con lo establecido en los PBS, que las instituciones de seguros sean gestionadas y administradas de manera responsable y adecuada. En este sentido, establece que dichas instituciones deben contar con un sistema de gobierno corporativo acorde a la naturaleza y complejidad de sus operaciones, con una estructura clara y bien definida, con una adecuada delimitación de funciones y líneas de reporte bien definidas, con procedimientos claros para la toma de decisiones y requisitos de idoneidad para los consejeros y funcionarios encargados de la alta gerencia, entre otros aspectos (Figura 2).

4.3.1. Funciones del sistema de gobierno corporativo

De acuerdo a lo establecido en Solvencia II, el sistema de gobierno corporativo de las aseguradoras debe contar con políticas y procedimientos establecidos en materia de: administración integral de riesgos, control interno, auditoría interna, función actuarial y contratación de servicios con terceros. Estas cinco funciones (Figura 3), en adición a la integración y funcionamiento del consejo de administración, así como a la idoneidad de las personas encargadas de la toma de decisiones, constituyen los principales elementos del gobierno corporativo en Solvencia II.

En materia de **administración integral de riesgos**, se establece que las instituciones de seguros deben contar con un área específica encargada de la identificación, medición, cálculo, administración y mitigación de todos los riesgos a que se encuentran expuestas. Dicha área debe ser independiente de las unidades operativas y el responsable debe ser nombrado por el consejo de administración. Entre los principales aspectos a desarrollar por la función de riesgos, está la de apoyar al consejo de administración en la elaboración de una *Own Risk Solvency Assessment (ORSA)*, la cual deberá

Figura 2: Aspectos que debe de considerar el sistema de gobierno corporativo

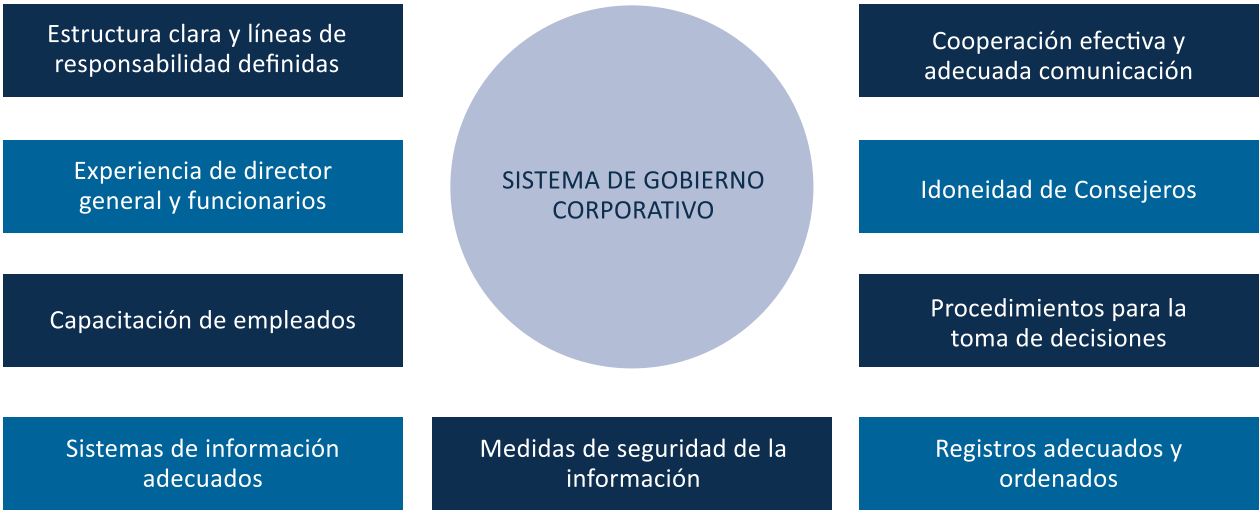
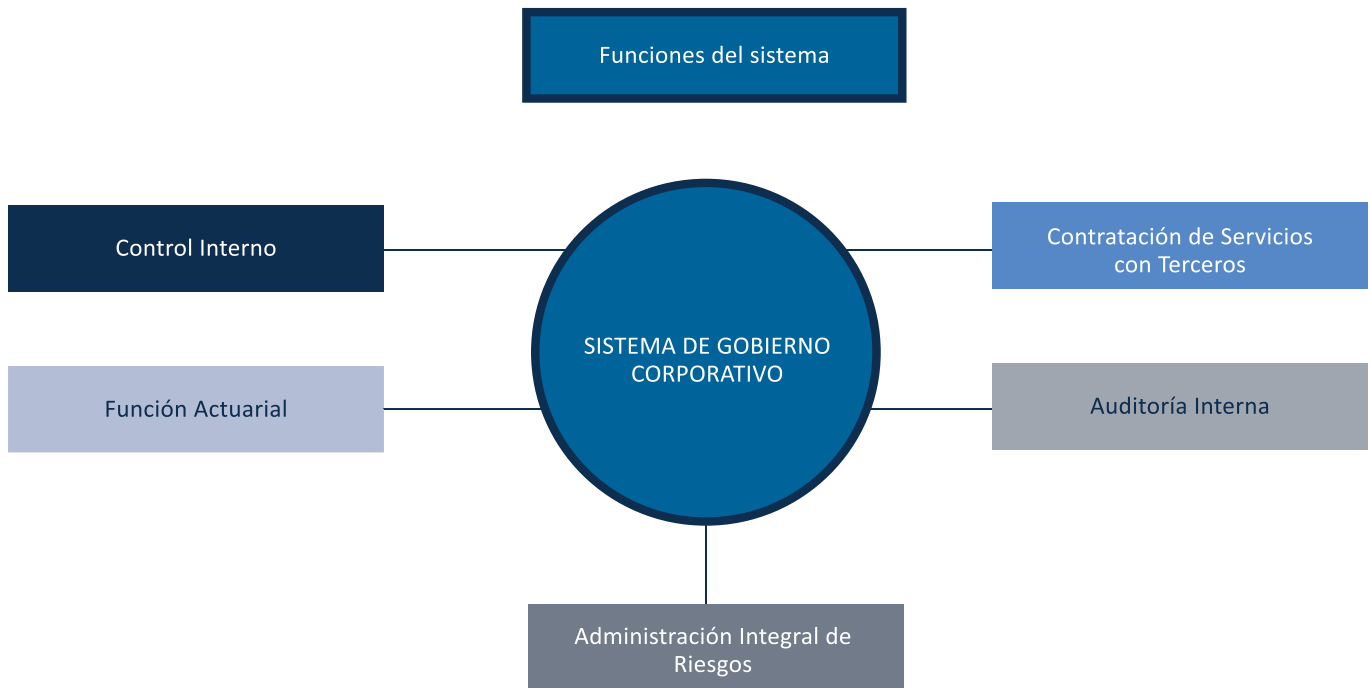


Figura 3: Aspectos que debe de considerar el sistema de gobierno corporativo



ser elaborada anualmente y debe considerar, entre otros aspectos, el nivel de cumplimiento, por parte de las diferentes áreas de la aseguradora, a los límites de tolerancia al riesgo establecidos. En el modelo de Solvencia II, la ORSA se constituye como uno de los principales mecanismos del consejo para la gestión de riesgos.

En relación con el **control interno**, se prevé que las instituciones deben contar con un sistema de control interno que contemple procedimientos operativos, administrativos y contables, un marco de control interno, mecanismos adecuados de información y una función permanente de comprobación, a efecto de garantizar la generación oportuna y confiable de información, así como que la operación de la aseguradora se lleva a cabo en apego a la normativa interna y externa.

En el tema de **auditoría interna**, se establece que las instituciones de seguros deben contar con un sistema de auditoría interna a cargo de un área específica, independiente y determinada por el consejo de administración, la cual será responsable principalmente de evaluar el funcionamiento de las distintas áreas, verificar el adecuado funcionamiento de los sistemas de administración de riesgos y control interno, informar al consejo de las deficiencias detectadas y dar seguimiento a la corrección de las mismas.

En cuanto a la función actuarial, Solvencia II establece que en las instituciones debe existir personal con los conocimientos y experiencia suficientes en materia actuarial, encargado, entre otros, del diseño y viabilidad técnica de los productos y de las notas técnicas, cálculo y valuación de las reservas técnicas, así como informar al consejo de administración y a la alta dirección sobre la

razonabilidad del cálculo de las reservas, la política de suscripción y los contratos de reaseguro.

Por último, en materia de **contratación de servicios con terceros**, Solvencia II señala que las aseguradoras deben contar con una política en materia de contratación de servicios con terceros, que establezca el proceso de contratación y verificación de la experiencia y capacidad técnica, los mecanismos para evitar conflictos de interés, así como los diferentes aspectos que deben cumplir los terceros para asegurar una adecuada prestación del servicio.

Es importante recordar que Solvencia II es un estándar regional aplicable a los países que integran la Unión Europea y a pesar que presenta un alto nivel de cumplimiento de los PBS, su aplicación no necesariamente responde a las características específicas del mercado de seguros de otras jurisdicciones; sin embargo, en lo que se refiere al gobierno corporativo, puede representar un referente de la adopción de buenas prácticas internacionales.

5

EL PAPEL DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

En un sistema de gobierno corporativo, el consejo de administración desempeña el papel principal, ya que es el responsable de definirlo y supervisarlo. Por lo anterior, las mejores prácticas internacionales, proporcionan recomendaciones específicas sobre la forma en como el consejo de administración debe estar integrado y sobre su adecuado funcionamiento.

De manera general, se establece que el consejo de administración debe estar conformado por personas que

cumplan ciertos requisitos en materia de experiencia, conocimientos e incluso de independencia con la operación de la empresa, ya que sus decisiones deben contribuir a la consecución de los objetivos de la compañía.

Con independencia de que los PBS señalan los aspectos generales que deben procurarse para la integración del consejo, y que la regulación específica de cada jurisdicción puede indicar mejores prácticas al respecto, cada compañía en particular debe analizar la forma óptima de integración de su consejo de administración, atendiendo a la naturaleza, tamaño, características y complejidad de sus operaciones, por lo que no existe una receta única aplicable a todas las aseguradoras o consejeros por igual. Es deseable que el consejo de administración integre consejeros con características y habilidades distintas, incluyendo a personas independientes, es decir, personalidades reconocidas y con gran prestigio profesional, que trabajen fuera de la empresa y tengan la capacidad de aportar una visión diferente y objetiva ajena a intereses específicos. Existen jurisdicciones donde la regulación obliga a las instituciones de seguros a mantener un porcentaje de consejeros independientes en el consejo e incluso, requieren que estos participen o presidan los diversos comités consultivos establecidos por el consejo de administración, con el fin de que existan puntos de vista objetivos para la revisión de los asuntos que les son propios.

Por otra parte, las funciones del consejo de administración deben estar claramente definidas en un sistema de gobierno, y estas deben corresponder a la de definir y supervisar el sistema de gobierno corporativo, para garantizar que la alta gerencia cumpla con los objetivos planteados. De esta manera, sin perjuicio de todas las demás funciones y responsabilidades que sugieren los diferentes estándares descritos en este documento, en una aseguradora, el consejo de administración debe cuando menos:

- Definir, implementar y supervisar el sistema de gobierno corporativo (con todos sus componentes: estructura, funciones, líneas de responsabilidad, código de conducta, informes, entre otros), definiendo las políticas y procedimientos aplicables a las diferentes funciones relevantes de la aseguradora.

- Definir los límites de tolerancia al riesgo de la institución y supervisar que estos se cumplan, apoyándose para ello en las funciones de administración integral de riesgos, así como en control y auditoría interna. En este sentido, el consejo debe mantenerse informado sobre los riesgos a que se encuentra expuesta la institución, así como realizar una evaluación periódica sobre el nivel de cumplimiento de las diversas áreas de la institución a dichos niveles de tolerancia. Además, el consejo debe tener conocimiento del nivel de pérdidas que puede enfrentar la aseguradora, así como las necesidades futuras de solvencia.
- Definir una política de contratación de servicios con terceros que garantice la continuidad y calidad de los servicios que presta la aseguradora, así como la supervisión constante sobre los terceros contratados.
- Asegurarse de manera permanente que el personal clave en la toma de decisiones de la empresa, cuenta con el perfil necesario para el desempeño de sus funciones.
- Auxiliarse de la función actuarial, del área de riesgos y de comités para aquellos asuntos en los que requiera una opinión técnica para la toma de decisiones.

contar con cierto tipo de comités, entre los que se pueden encontrar: comité de auditoría, comité de prácticas societarias, comité de inversiones, comité de riesgos, comité de reaseguro, comité de suscripción, comités para asuntos relacionados con la prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo, entre otros. Lo anterior, no impide que una compañía pueda establecer comités adicionales a los indicados en la regulación, dependiendo nuevamente, de la naturaleza, características y escala de sus operaciones.

Lo relevante en la constitución de comités, es que existan criterios claros para su integración y funcionamiento. En este sentido, es deseable que esté claramente establecido por el consejo de administración el número de participantes de cada comité, siendo recomendable un número impar para que se evite el empate al momento de tomar una decisión; las áreas de la empresa que deben conformarlo; las funciones a desempeñar y el tipo de asuntos que debe resolver; los criterios para la toma de decisiones y para evitar conflictos de interés; así como, el tipo de informes que debe realizar al consejo y en su caso, a otras partes interesadas de la empresa.

5.1. Comités del consejo de administración

Para llevar a cabo una correcta supervisión de las actividades que desempeña la empresa y asegurar que la operación de la misma se apegue a las estrategias, políticas y objetivos definidos por el consejo de administración, este puede establecer comités para la resolución y seguimiento de diversos asuntos.

No existe una fórmula específica que determine el número y tipo de comités que deben de constituirse en una compañía de seguros. Si se revisa la regulación a nivel internacional, es posible encontrar ejemplos de jurisdicciones donde se exige a las instituciones

6

REFLEXIONES FINALES

Existe un consenso a nivel internacional de la importancia que tiene el establecimiento de un sistema de gobierno corporativo en las empresas, principalmente en aquellas con responsabilidad pública. Las instituciones de seguros no son la excepción, ya que su función juega un papel importante en la economía al otorgar protección ante los diversos riesgos a los que se encuentran expuestos los diferentes agentes económicos y actuar como inversionistas institucionales, lo cual conlleva la necesidad que sean empresas bien administradas y que se conduzcan conforme a lo establecido en las mejores prácticas internacionales.

En materia de seguros, el principal marco de referencia lo constituyen los Principios Básicos de Seguros emitidos por la IAIS, los cuales contemplan principios específicos aplicables a la implementación de sistemas de gobierno corporativo en las instituciones de seguros. Por lo tanto, es deseable que las diferentes jurisdicciones adopten dichos principios en el marco legal aplicable a las instituciones de seguros, considerando las características de su sistema jurídico y la naturaleza, grado de desarrollo y características de su mercado de seguros.

Existen experiencias internacionales de adopción de los principios de la IAIS que pueden ser consideradas como referencia para la regulación en materia de gobierno corporativo; sin embargo, estas deben ser analizadas

cuidadosamente por cada jurisdicción para determinar si resultan aplicables a su mercado. En cualquier caso, resulta necesario que la regulación defina las bases para el establecimiento de un gobierno corporativo sólido por parte de las aseguradoras, partiendo de la pieza clave en todo sistema de gobierno, que es la integración y adecuado funcionamiento del consejo de administración, así como, la adecuada supervisión por parte del propio consejo y el organismo supervisor.

En lo particular, cada institución de seguros debe decidir, en apego a la regulación establecida, el modelo de gobierno corporativo que mejor se adapte a la naturaleza, tamaño, características y complejidad de sus operaciones, de tal forma que garantice una gestión sana y prudente de la institución y acorde a su perfil de riesgo, objetivo primordial de cualquier sistema de gobierno.



70 *Años*
1946 - 2016



SIB Guatemala



@SIB_guatemala



SuperBancosGuatemala