



# Gobierno Corporativo en Entidades Aseguradoras

Juan Pedro Cantera  
Superintendente de Servicios Financieros

Montevideo, 29 de noviembre 2017

## Agenda de la presentación

### **GOBIERNO CORPORATIVO EN ASEGURADORAS**

- **Normativa y documentación de referencia**
- **Importancia de un buen GC**
- **Definición y alcance**
- **Conformación del GC**
- **Enfoque de Supervisión**



## Agenda de la presentación

### GOBIERNO CORPORATIVO EN ASEGURADORAS

- **Normativa y documentación de referencia**
- **Importancia de un buen GC**
- **Definición y alcance**
- **Conformación del GC**
- **Enfoque de supervisión**



## Normativa y documentación de referencia

- **LOCAL**
  - Recopilación de Normas de Seguros y Reaseguros – Libro II - Título I – Gobierno Corporativo y Sistema de Gestión Integral de Riesgos (SGIR)
    - Resolución de Nov. 2015 y entrada en vigencia a partir del 30.06.2016.
    - Definición y requerimientos del Gobierno Corporativo en relación al SGIR
  - Estándares Mínimos de Gestión para Empresas de Seguros (Julio 2013)
- **INTERNACIONAL**
  - Principios Básicos de Seguros IAIS (documento Octubre 2011)
    - PBS 7 : Gobierno Corporativo
    - Otros relevantes: PBS 5 Idoneidad del personal, PBS 8 Gestión de Riesgos y Controles Internos,



## Agenda de la presentación

### GOBIERNO CORPORATIVO EN ASEGURADORAS

- Normativa y documentación de referencia
- **Importancia de un buen GC**
- Definición y alcance
- Conformación del GC
- Enfoque de supervisión



## Importancia de un buen Gob. Corporativo

### Algunas lecciones aprendidas de las crisis financieras

- Las personas pueden importar más que las estructuras
- La importancia de las funciones de control independientes

**Un buen gobierno corporativo en las compañías es esencial para el funcionamiento correcto y eficiente del sector asegurador, del sistema financiero en su conjunto y en consecuencia para la estabilidad financiera y la solidez económica.**



## Agenda de la presentación

### GOBIERNO CORPORATIVO EN ASEGURADORAS

- Normativa y documentación de referencia
- Importancia de un buen GC
- **Definición y alcance**
- Conformación del GC
- Enfoque de supervisión



## Definición y alcance del Gob. Corporativo

- **CONCEPTO:** Sistema a través del cual las instituciones son dirigidas, monitoreadas y controladas.
- **Partes involucradas:**
  - Propiedad
  - Dirección y Administración
  - Otros agentes o mecanismos de control



## Definición y alcance del Gob. Corporativo

### DEFINICION Y ALCANCE DE LA REGULACIÓN DE LA SSF EN URUGUAY.

El gobierno corporativo es la forma mediante la cual las instituciones se organizan para llevar a cabo la administración y el control de su gestión.

Está constituido por las estructuras de dirección de la institución (el Directorio, Consejo o autoridad jerárquica equivalente), las de gestión (la Alta Gerencia, incluido el Oficial de Cumplimiento y la función actuarial) y las de control (Comité de Auditoría, Auditoría Interna y Auditoría Externa, entre otros).



## Definición y alcance del Gob. Corporativo

### DEFINICION Y ALCANCE DE LA REGULACIÓN DE LA SSF EN URUGUAY.

Del Gobierno Corporativo también forma parte el conjunto de **prácticas** adoptadas para llevar adelante la dirección, monitoreo y control diario del negocio, en el marco de las leyes y regulaciones aplicables.

Las citadas prácticas deberán permitir establecer los objetivos institucionales, determinar los medios para alcanzarlos y supervisar su cumplimiento, garantizando en todos los casos una actuación de acuerdo con el mejor interés de la institución, sus accionistas (propietarios) y acreedores y respetando los derechos de los tomadores, asegurados, beneficiarios y de los demás grupos de interés.

El gobierno corporativo procurará además la adhesión de los funcionarios de la institución a estas prácticas.



## Definición y alcance del Gob. Corporativo

- **Bases principales para un GC eficaz:**

1. Definición clara de **roles y responsabilidades** en la organización que permita establecer los **objetivos**, los medios para alcanzarlos y cómo **supervisar su cumplimiento**.
2. La **Dirección** y la **Administración** (Alta Gerencia) deben conformarse por **personas con conocimientos y competencias** necesarias para cumplir sus roles. Deben planificar y dirigir la **gestión comercial y de riesgos**, gestionando eficazmente la **solvencia** de la aseguradora.
3. Debe existir un **ambiente de control** adecuado en relación al volumen, naturaleza y complejidad de las operaciones y al perfil de riesgo de la compañía, que permita un **control eficiente** y alentar un uso efectivo de los recursos.



## Definición y alcance del GC

- **Bases principales para un GC eficaz (II):**

Las bases anteriores se pueden traducir en los siguientes conceptos o **requisitos**:

- Competencia ética y profesional de directivos y alta gerencia (integridad y experiencia)
- Estrategia eficiente y efectiva para el cumplimiento de los objetivos
- Estructura organizacional acorde y equilibrada con definición de roles y responsabilidades
- Fuerte control interno (modelo de 3 líneas de defensa)
- Adecuado sistema de gestión de riesgos
- Adecuada función actuarial
- Sistemas y flujos de información y contable íntegros, confiables y oportunos...



## Definición y alcance del Gob. Corporativo

- **Bases principales para un GC eficaz (III):**

**Requisitos (II):**

- Políticas claras y transparentes para:
  - divulgación de información financiera, de gestión, titularidad y gobierno de la aseguradora
  - retribución de directivos y alta gerencia
  - evaluar idoneidad moral y técnica del personal superior
  - mitigar y gestionar posibles conflictos de interés entre accionistas, directivos, alta gerencia y otras partes vinculadas.
- Protección de los intereses de asegurados, beneficiarios y otros interesados
- Respetar altos estándares en materia de ética, transparencia, eficiencia y rendición de cuentas.

## Agenda de la presentación

### GOBIERNO CORPORATIVO EN ASEGURADORAS

- Normativa y documentación de referencia
- Importancia de un buen GC
- Definición y alcance
- **Conformación del GC**
- Enfoque de supervisión

## Conformación del Gobierno Corporativo

- **Componentes:**
- **La Dirección**
- **La Alta Gerencia**
- **Comité de Auditoría**
- **Auditoría Interna**
- **Audidores Externos**
- **Función Actuarial**
- **Función u Oficial de Cumplimiento**



15

## La Dirección

- Refiere al **Directorio** o autoridad jerárquica equivalente (**Consejo Directivo** en Cooperativas)
- **Estándares mínimos de gestión a cumplir:**

**EMG 1:** El Directorio debe mantener una **estructura apropiada** que permita una **visión independiente** de la influencia de la Alta Gerencia, de influencias políticas y/o de otros intereses externos.

**EMG 2:** El Directorio debe asegurar un adecuado **relacionamiento con el accionista** o con la entidad controlante.

**EMG 3:** El Directorio debe seleccionar, **monitorear** y si es necesario reemplazar a la **Alta Gerencia**.

**EMG 4:** El Directorio debe aprobar los **objetivos estratégicos** de la institución y supervisar su implementación.



16



## La Dirección

- **Estándares mínimos de gestión a cumplir (II):**

**EMG 5:** El Directorio debe aprobar una **estrategia de riesgos y políticas asociadas** que permitan la identificación y análisis de todos los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

**EMG 7:** El Directorio debe promover una cultura corporativa que exija y provea los incentivos adecuados para una conducta ética y que evite o administre los posibles conflictos de interés.

**EMG 8:** El Directorio debe promover una **cultura de control** en la organización, verificando que la Alta Gerencia implementa las políticas y procedimientos necesarios para que todos entiendan su rol en el control interno y la gestión de riesgos.



## La Dirección

- **Estándares mínimos de gestión a cumplir (III):**

**EMG 6, 9, 10 y 11:** El Directorio debe asegurar que la **función actuarial**, el **Comité de Auditoría**, la función de **Auditoría Interna** y la **Auditoría Externa** cumplen su cometido.

**EMG 12:** El Directorio debe implementar un proceso para definir el **nivel y calidad de capital requerido** para respaldar los riesgos asumidos y proveer protección a los asegurados y beneficiarios.

**EMG 13:** El Directorio debe asegurar que la **información provista al Supervisor** representa fielmente la situación económico-financiera y los riesgos asumidos.

**EMG 14:** El Directorio debe asegurar que se provee **información financiera** regular y otras informaciones que facilite a los agentes del mercado la evaluación de la entidad. Su alcance y contenido deben ser consistentes con el tamaño, complejidad y naturaleza de las operaciones de la institución.



## La Dirección

- **Principales responsabilidades respecto al Sistema de Gestión Integral de Riesgos:**
  - a. Entender los riesgos que enfrenta la aseguradora y el nivel de exposición a cada uno.
  - b. Aprobar y revisar las estrategias y políticas para la gestión de los riesgos.
  - c. Asegurar que la Alta Gerencia toma las medidas necesarias para gestionar los riesgos en forma consistente con las estrategias y políticas, y que cuenta con recursos suficientes (incluyendo los de Oficial de Cumplimiento y la función actuarial).
  - d. Requerir información que le permita supervisar el desempeño de la Alta Gerencia.
  - e. Asignar los recursos suficientes a la Auditoría Interna y al Comité de Auditoría.



## La Dirección

- **Principales responsabilidades respecto al Sistema de Gestión Integral de Riesgos (II):**
  - f. Buscar a través de los citados órganos, y de la Auditoría Externa, validaciones periódicas en cuanto a que las políticas, procedimientos y controles están siendo monitoreados y que se toman acciones apropiadas ante debilidades significativas.
  - g. Asegurar un adecuado ambiente de control en la institución, acorde al volumen y naturaleza de sus operaciones y su perfil de riesgos.
  - h. Estimular y promover la conciencia y el compromiso de control entre todo su personal, la integridad y los valores éticos, elementos que deberán constar en un Código de Ética.
  - i. Aprobar el Código de Ética y asegurarse que la Alta Gerencia tome las medidas necesarias para su adecuada implementación en toda la institución.



## La Alta Gerencia

- Comprende el equipo formado por la **Gerencia General** o similar y las **líneas de reporte** relevantes, quienes en conjunto son responsables de la **ejecución de la estrategia** de la aseguradora.

- **Estándares mínimos de gestión a cumplir:**

**EMG 15:** La Alta Gerencia como equipo y cada uno de sus integrantes deben poseer los **conocimientos y habilidades** para gestionar y supervisar los negocios bajo su responsabilidad.

**EMG 16:** La Alta Gerencia debe establecer un proceso continuo y adecuado para la gestión estratégica de la entidad en función de los lineamientos del Directorio y rendir cuentas a éste de lo actuado.

**EMG 17:** La Alta Gerencia debe implementar un sistema de gestión integral de riesgos que contemple la visión de los riesgos, involucre a todo el personal y sea proactivo.



21

## La Alta Gerencia

- **Estándares mínimos de gestión a cumplir (II):**

**EMG 18:** La Alta Gerencia debe promover una **cultura de control** en toda la organización.

**EMG 19:** La Alta Gerencia debe implementar las políticas aprobadas por el Directorio para evitar o administrar posibles **conflictos de interés** y establecer procedimientos de control que aseguren su cumplimiento.

**EMG 20:** La Alta Gerencia debe implementar un proceso íntegro de gestión de la **Tecnología de Información (TI)** consistente con la estrategia.

**EMG 21:** La Alta Gerencia debe definir e implementar un **sistema de información** confiable, oportuna, accesible y en formato consistente.



22

## La Alta Gerencia

- **Principales responsabilidades respecto al Sistema de Gestión Integral de Riesgos:**

- Implementar la **estrategia** diseñada y aprobada por el Directorio (o la autoridad jerárquica equivalente) en materia de gestión de riesgos.
- Desarrollar los **procedimientos y controles** necesarios para gestionar las operaciones y los riesgos en forma prudente.
- Mantener una **estructura organizacional** que asigne explícitamente las responsabilidades, la autoridad y las relaciones de mando en la organización;
- Asegurar que el Directorio recibe **información relevante**, exacta, íntegra y oportuna.

Tiene además otras **responsabilidades respecto al Código de Ética:**

- Difundirlo y capacitar al personal sobre los principios éticos y buenas prácticas.
- Establecer mecanismos para recibir y resolver dudas, controversias o denuncias respecto al comportamiento ético en el desempeño de las tareas.
- Verificar su cumplimiento, sancionar los desvíos e informar al Directorio.



23

## Comité de Auditoría

- **Características y requerimientos:**

- Exigido para todas las compañías de seguros en Uruguay.
- Comité delegado del Directorio (o Consejo) al que reporta.
- Mayoría de miembros no puede desarrollar funciones gerenciales o administrativas (independientes).
- Remuneración de miembros no puede estar vinculada a resultados de la aseguradora.
- Estructura, responsabilidades y funcionamiento deben constar en Estatuto o Carta Constitutiva.
- Debe elaborar actas con temas tratados y resoluciones.

- **Estándares mínimos de gestión a cumplir:**

**EMG 22:** El Comité de Auditoría debe asegurar que el sistema de gestión integral de riesgos de la institución es adecuado y que se toman las medidas necesarias para su mantenimiento en forma continua.



24

## Comité de Auditoría

### Responsabilidades:

- Contribuir a la aplicación y funcionamiento del SGIR, ejerciendo de nexo entre el Directorio, los Auditores Externos, la Auditoría Interna y la Alta Gerencia.

Para ello debe:

- Aprobar el Plan anual de AI y su grado de cumplimiento.
- Proponer la selección, mantenimiento o sustitución de la firma de AE, y evaluar su independencia y condiciones de contratación.
- Examinar los informes emitidos por la AI y los AE.
- Realizar seguimiento sobre recomendaciones y debilidades de AI y AE.
- Acceder a trabajos del Síndico o Comisión Fiscal.
- Conocer los estados contables y la información contable relevante.
- Mantener comunicación con la Superintendencia sobre los problemas o resultados de la supervisión.
- Revisar políticas relativas a cumplimiento y ética.



25

## Función de Auditoría Interna

### Características y requerimientos:

- El Directorio (o Consejo) debe designar un responsable.
- La Alta Gerencia debe adoptar medidas para un desempeño profesional y adecuado a la naturaleza, tamaño y complejidad de las operaciones y al perfil de riesgos de la compañía.
- Debe actuar con objetividad e independencia funcional, sin tener autoridad sobre las áreas o actividades que audite.
- Debe tener acceso ilimitado a todas las actividades, personas e información.
- Puede ser realizada por personal de entidad controlante o profesionales externos (distintos al AE).
- **Estándares mínimos de gestión a cumplir:**

**EMG 23:** El Auditor Interno debe evaluar y monitorear el sistema de gestión integral de riesgos e informar al Directorio (o Comité de Auditoría) las potenciales debilidades.



26

## Función de Auditoría Interna

### Funciones y Responsabilidades:

- Evaluar el funcionamiento del SGIR, identificar las debilidades y realizar recomendaciones al Comité de Auditoría.

Para ello debe:

- Valorar aplicación y eficacia de las técnicas de gestión de riesgos.
- Valorar el sistema de cálculo del capital en relación con los riesgos.
- Evaluar exactitud y confiabilidad de los registros contables y los informes financieros y de gestión, así como la información al supervisor.
- Realizar el seguimiento de las recomendaciones realizadas.
- Considerar los métodos empleados para custodia de activos.
- Evaluar los sistemas diseñados para cumplir con los requerimientos legales, normativos, contractuales y del Código de Ética.
- Revisar la aplicación de las políticas y procedimientos y el funcionamiento de los mecanismos de control dispuestos.
- Realizar un plan anual de actividades orientado a riesgos y presentarlo a aprobación del Comité de Auditoría.



27

## Audidores Externos

### Características y requerimientos:

- Las aseguradoras deben contar con auditores externos competentes y calificados que aporten una visión independiente.
- Los AE también pueden actuar como profesionales para emitir los informes requeridos en materia de prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo (LAFT).
- Su trabajo debe cubrir al menos las siguientes áreas:
  - A. Producción
  - B. Reaseguros
  - C. Siniestros
  - D. Patrimonio
  - E. Inversiones

- **Estándares mínimos de gestión a cumplir:**

**EMG 24:** La Auditoría Externa debe aportar una visión fiel e independiente de la institución y de los demás agentes que tengan interés en la misma.



28

## Audidores Externos

### Responsabilidades:

#### Deben emitir los siguientes informes:

- Dictamen sobre los estados contables e información complementaria al cierre de ejercicio.
- Informe trienal de evaluación integral del funcionamiento del sistema de gestión integral de riesgos, e informes anuales sobre las omisiones significativas detectadas, las recomendaciones realizadas y las medidas correctivas adoptadas.
- Informe anual de la idoneidad y funcionamiento de las políticas y procedimientos adoptados para prevenir operaciones relacionadas con LAFT, e informes sobre las observaciones, recomendaciones impartidas y comentario sobre las formuladas el ejercicio anterior.
- Informe anual sobre el sistema contable, su adecuación a las normativa de la Superintendencia, y la concordancia de los estados e información financiera presentados con dicho sistema.
- Informe anual sobre otras opiniones emitidas en relación a los informes anteriores.



29

## Función Actuarial

### Características y requerimientos:

- El Directorio (o Consejo) debe establecerla y designar un responsable.
- La Alta Gerencia debe adoptar medidas para un desempeño profesional y adecuado a la naturaleza, tamaño y complejidad de las operaciones y al perfil de riesgos de la compañía.
- El responsable debe actuar con objetividad e independencia del área comercial, y contar con la competencia, capacidad y recursos necesarios para cumplir su función.
- Puede ser realizada por personal de entidad controlante o profesionales externos (distintos al AE).
- **Estándares mínimos de gestión a cumplir:**

**EMG 27:** La institución debe contar con una función actuarial profesional y permanente que participe en la definición de las políticas y procedimientos del riesgo de seguro y en la valuación de las reservas técnicas.



30

## Función Actuarial

### Funciones y Responsabilidades:

- Evaluar y brindar asesoramiento en lo relativo a reservas técnicas, primas y fijación de precios, así como al cumplimiento de requisitos y regulatorios relacionados.

Comprende al menos la evaluación y asesoría sobre:

- El riesgo de seguro de la empresa.
- Las políticas de suscripción, reservas y reaseguros.
- La posición de solvencia actual y futura de la empresa y el cálculo del capital requerido.
- La fijación de precios.
- Los contratos de reaseguro.
- El desarrollo y diseño de los productos.
- Los procedimientos para el cálculo de reservas técnicas.
- La suficiencia y adecuación de las reservas e integridad y exactitud de los datos utilizados.



31

## Función u Oficial de Cumplimiento

### Características y requerimientos:

- Puede no integrar estrictamente el Gobierno Corporativo de las aseguradoras pero forma parte de su personal superior.

### Estándares mínimos de gestión a cumplir:

**EMG 55:** El Oficial de Cumplimiento es el responsable de la implantación, seguimiento y control del adecuado funcionamiento del sistema de prevención del riesgo de LA/FT.

### Funciones y Responsabilidades:

- Es responsable por el adecuado funcionamiento de las políticas, procedimientos y mecanismos de control implementados a efectos de gestionar el riesgo de LAFT.
- Debe elaborar informes periódicos y además un informe anual con la evaluación de la eficacia del sistema de prevención de LAFT, indicando debilidades y proponiendo ajustes.



32



## Agenda de la presentación

### GOBIERNO CORPORATIVO EN ASEGURADORAS

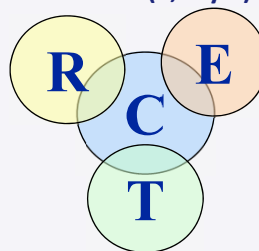
- Normativa y documentación de referencia
- Importancia de un buen GC
- Definición y alcance
- Conformación del GC
- **Enfoque de supervisión**

## Enfoque de Supervisión

- Supervisión
  - Integral
  - Proactiva
  - Con fuerte responsabilidad del Gobierno Corporativo
  - Sobre base consolidada
  - En función del perfil de riesgos de la entidad –  
**SUPERVISION POR RIESGOS**

## Enfoque de Supervisión

- **METODOLOGÍA CERT**
  - **C - Calidad del Gobierno Corporativo**
  - **E - Evaluación Económico Financiera**
  - **R - Evaluación de Riesgos**
  - **T – Tecnología**
  - **El Gobierno Corporativo es el núcleo central del análisis, con el cual se interrelacionan los otros componentes del sistema (E, R y T).**
  - **Calificación CERT Global +**
  - **Calificación Accionista**
- Pregunta clave: ¿El accionista puede ayudar a resolver los problemas identificados?



# MUCHAS GRACIAS

**Juan Pedro Cantera**

**[jcantera@bcu.gub.uy](mailto:jcantera@bcu.gub.uy)**

Superintendente de Servicios Financieros - SSF