



RESPONSABILIDADES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN LA GOBERNANZA CORPORATIVA Y GESTIÓN DE RIESGOS DE UNA ENTIDAD ASEGURADORA

Gerardo Lozano De León

Superintendencia de Bancos de Guatemala (SIB)

Noviembre 2017

1

Concepto

2

Aspectos clave del Consejo

3

Caso práctico

4

Conclusiones

1

Concepto

2

Aspectos clave del Consejo

3

Caso práctico

4

Conclusiones

IAIS: Cuerpo de individuos elegidos o designados como **responsables** en última instancia **de la gestión y supervisión** de la aseguradora.

Banco Mundial: Órgano de la empresa que tiene como tarea principal garantizar que **la administración** de la misma **se lleve a cabo en favor de los intereses de los accionistas**, a través de un rol de supervisión y control.

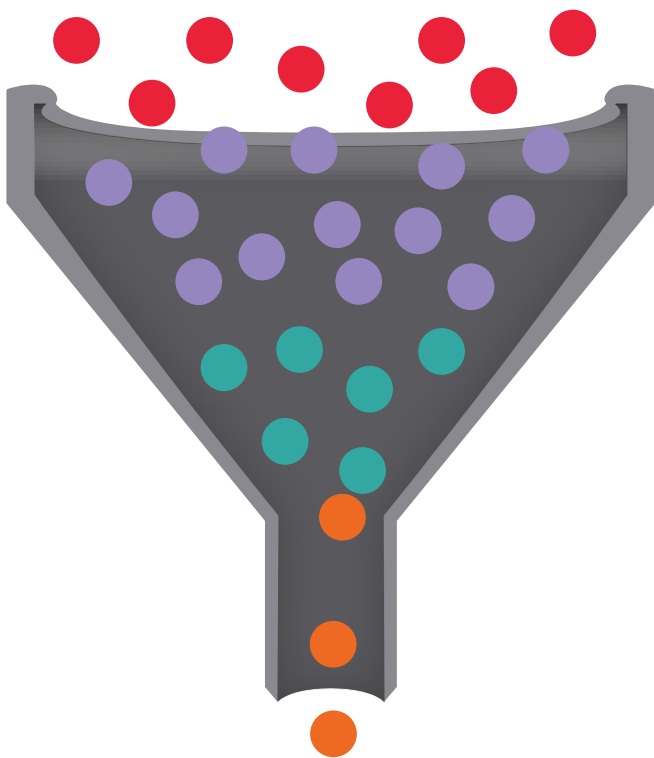
Corporación Interamericana de Inversiones – BID: Grupo de personas **elegidas por los accionistas para que establezcan políticas de gestión de la empresa**, seleccionen a los miembros de la alta gerencia y tomen decisiones sobre cuestiones básicas.

Diccionario MAPFRE de Seguros: Órgano encargado de **dirigir la gestión y administración de una entidad**. En nombre de la asamblea de accionistas, ostenta la plena representación de aquella y cuantas facultades de disposición, administración y ejecución sean precisas para la defensa de sus intereses patrimoniales y sociales.

Consejo Coordinador Empresarial: Órgano de gobierno **responsable de la administración** de la sociedad con todas las facultades requeridas y es **designado por la Asamblea de Accionistas**.

Asamblea de Accionistas

Órgano superior de representación y gobierno de una entidad, compuesto por todos los asociados o accionistas



Consejo de
Administración



Representar

Intereses de accionistas, diversidad de opiniones



Estrategia

Definición, desarrollo, implementación y seguimiento



Administrar

Operaciones, riesgos



Vigilancia

Supervisión, control



Toma de decisiones

1

Concepto

2

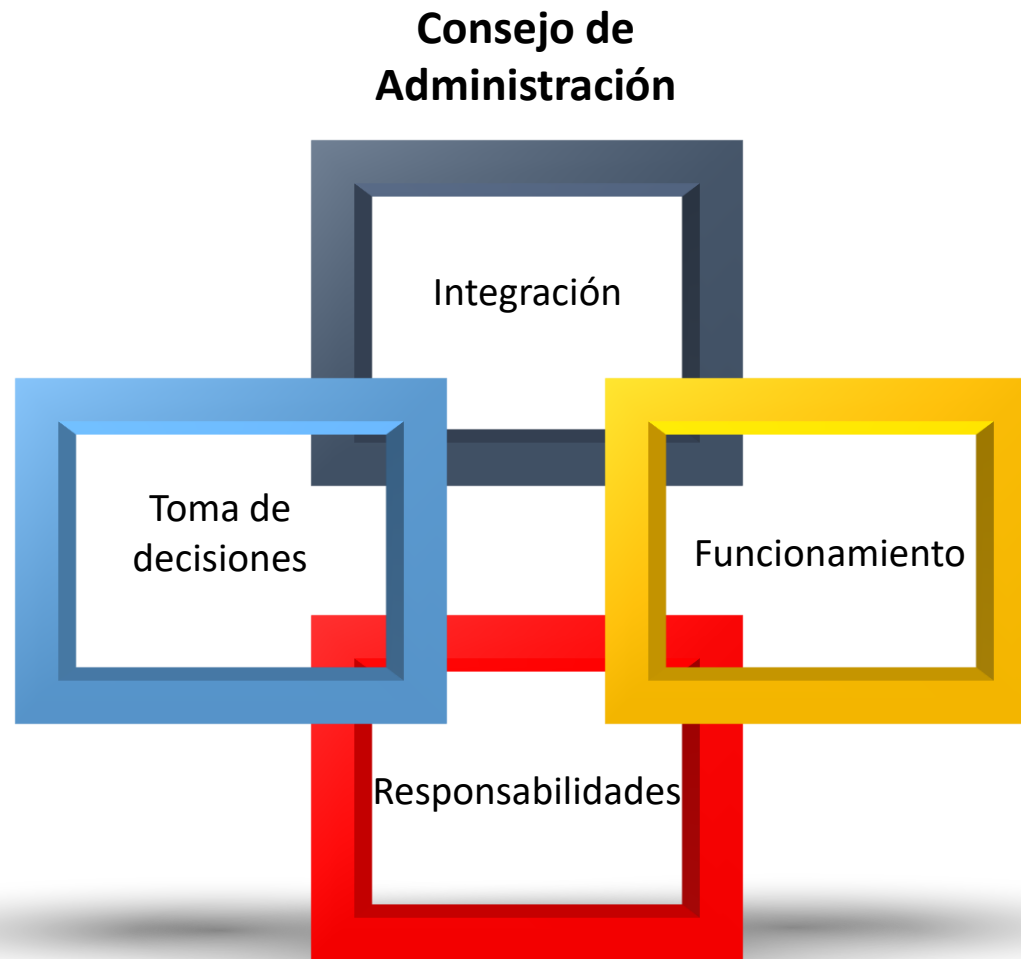
Aspectos clave del Consejo

3

Caso práctico

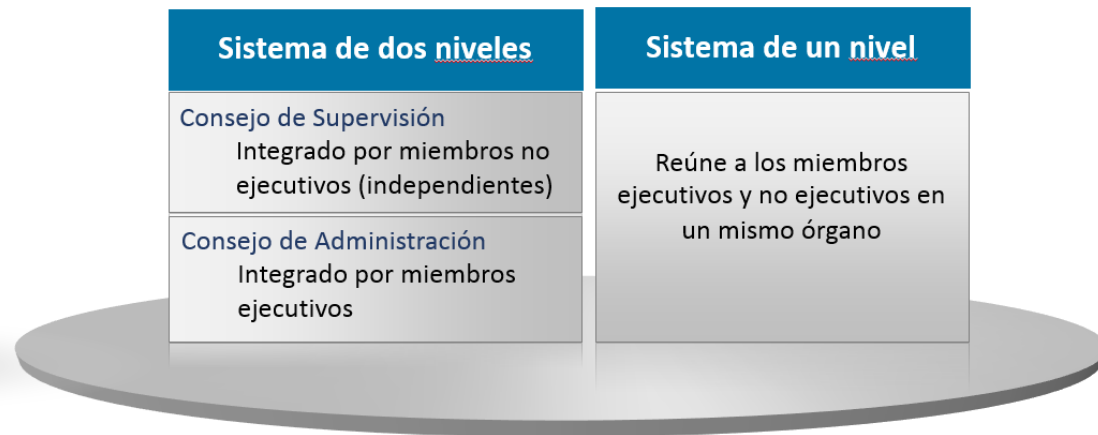
4

Conclusiones





De acuerdo con la OCDE y la IAIS, las **estructuras del Consejo** varían tanto de un país a otro como dentro de los mismos países, en términos generales se adoptan los siguientes modelos:





PBS 7.3 Estructura y gobierno del Consejo de Administración.

- El Consejo de Administración deberá tener en forma permanente una **cantidad adecuada y variada de personas** para garantizar que el Consejo cuenta con el nivel de conocimientos, las habilidades y la experiencia apropiados.
- El Consejo debe ser acorde a la **estructura de gobierno, a la naturaleza, escala y complejidad de la actividad aseguradora.**

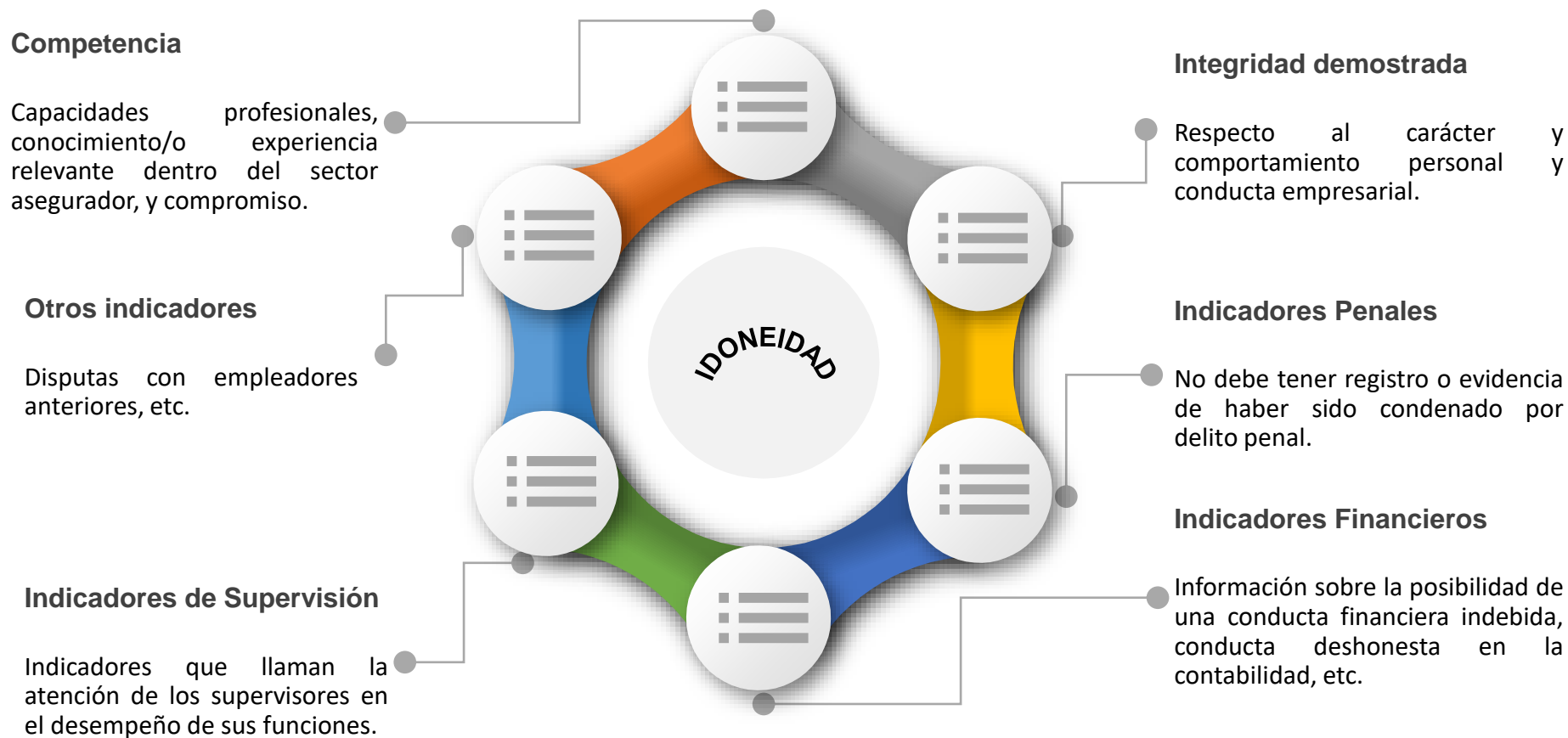


PBS 7.3 Estructura y gobierno del Consejo de Administración.

Idoneidad

- Los miembros del Consejo de Administración deberán cumplir con los requisitos de idoneidad establecidos en el PBS 5: Idoneidad de personas.
- Deberán mostrar el compromiso necesario para desempeñar sus funciones.
- El Consejo de Administración **revisará su desempeño, al menos cada año**, para determinar si sus miembros, de manera colectiva o individualmente, **continuarán a cargo de las funciones** y responsabilidades que les corresponden y para identificar las oportunidades de mejora del desempeño del Consejo en su conjunto.

PBS 5. Idoneidad del personal





PBS 7.3 Estructura y gobierno del Consejo de Administración.

Independencia

- Deberán establecer límites razonables para el número de miembros externos del Consejo.
- Los miembros del Consejo deberán evitar tener intereses comerciales que entren en conflicto con los intereses de la aseguradora.
- Deberán existir procedimientos para afrontar conflictos de interés.



- Periodicidad en la realización de las reuniones del Consejo.
- Determinación del número mínimo de consejeros para llevar a cabo las sesiones.
- Establecimiento de mecanismos para la deliberación y votación, así como criterios en caso de empate.
- Políticas de confidencialidad y para la resolución de asuntos que impliquen conflictos de interés.
- Criterios para la determinación de los cargos de los miembros del consejo (secretario, vocal, presidente, etc.)



Representar

- Garantizar la existencia de un proceso formal y transparente de **propuesta y elección del Consejo**.



Estrategia

- Definir el sistema de gobernanza.
- Revisar y orientar la **estrategia corporativa**, los grandes planes de actuación, las políticas, estrategias y los procedimientos de gestión de riesgos, control interno, auditoría interna y externa, contratación de servicios con terceros y aquellos relacionados con la función actuarial, los presupuestos anuales y los planes de negocio.
- Fijar objetivos en materia de resultados.
- Realizar un seguimiento de la ejecución y del cumplimiento por parte de la empresa.
- Adaptar la remuneración de los ejecutivos principales a los intereses a largo plazo de la empresa y sus accionistas.



Administrar

- Seleccionar, retribuir, controlar y, en los casos necesarios, sustituir a los ejecutivos clave y supervisar los planes de sucesión.
- Definición y aprobación de operaciones y sistemas (gestión de riesgos, control, operativos, etc.).
- Definición y aprobación de políticas y normas (política de inversión, normas para evitar conflictos de intereses, políticas de remuneración, etc.).
- Establecimiento de mecanismos.
- Presentación de informes contables y financieros.
- Designación de los auditores independientes.
- Constitución de comités, en virtud de la naturaleza, escala y complejidad de las operaciones de la aseguradora.



Vigilancia

- Controlar la eficacia de las prácticas de gobierno de la empresa e introducir los cambios necesarios.
- Controlar y gestionar los posibles conflictos de intereses entre la dirección, los miembros del Consejo y los accionistas, incluido el uso indebido de activos corporativos y los abusos en las operaciones con partes vinculadas.
- Supervisar el proceso de información y las comunicaciones.
- Supervisar la elaboración e implementación de sistemas y funciones de gestión de riesgos y control interno sólidos.

Aspectos clave del Consejo: Responsabilidades

De acuerdo al documento de *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*, las **responsabilidades del Consejo de Administración** son las siguientes:

Los miembros del Consejo deben actuar con pleno conocimiento, de buena fe, con la diligencia y la atención debidas, y según los intereses de la empresa y los accionistas.

El Consejo debe obrar de forma ética y tener en cuenta los intereses de los actores interesados.

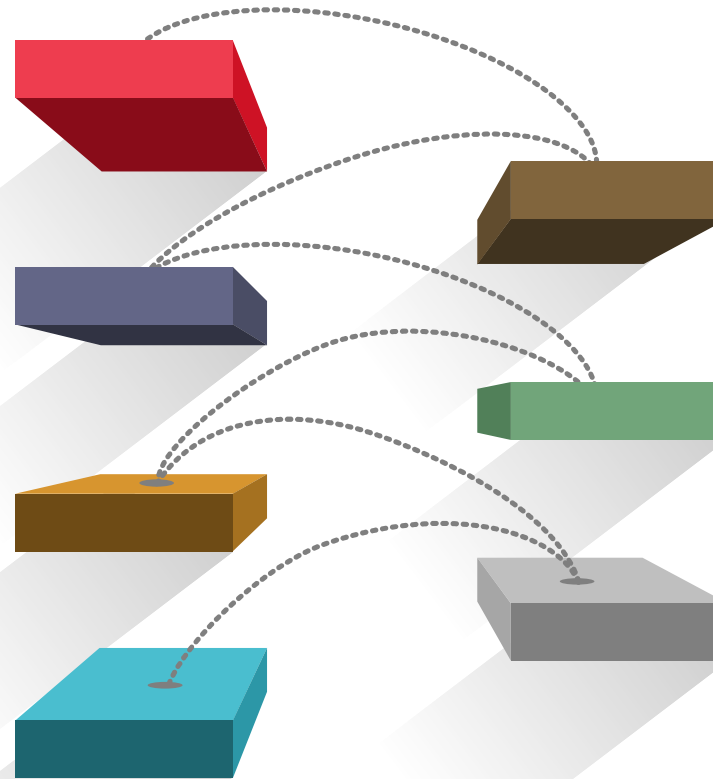
El Consejo debe ser capaz de pronunciarse con objetividad sobre los asuntos de la empresa. **Los Consejos deben plantearse asignar un número suficiente de consejeros no ejecutivos, con capacidad para emitir juicios independientes sobre tareas cuando exista un posible conflicto de intereses.**

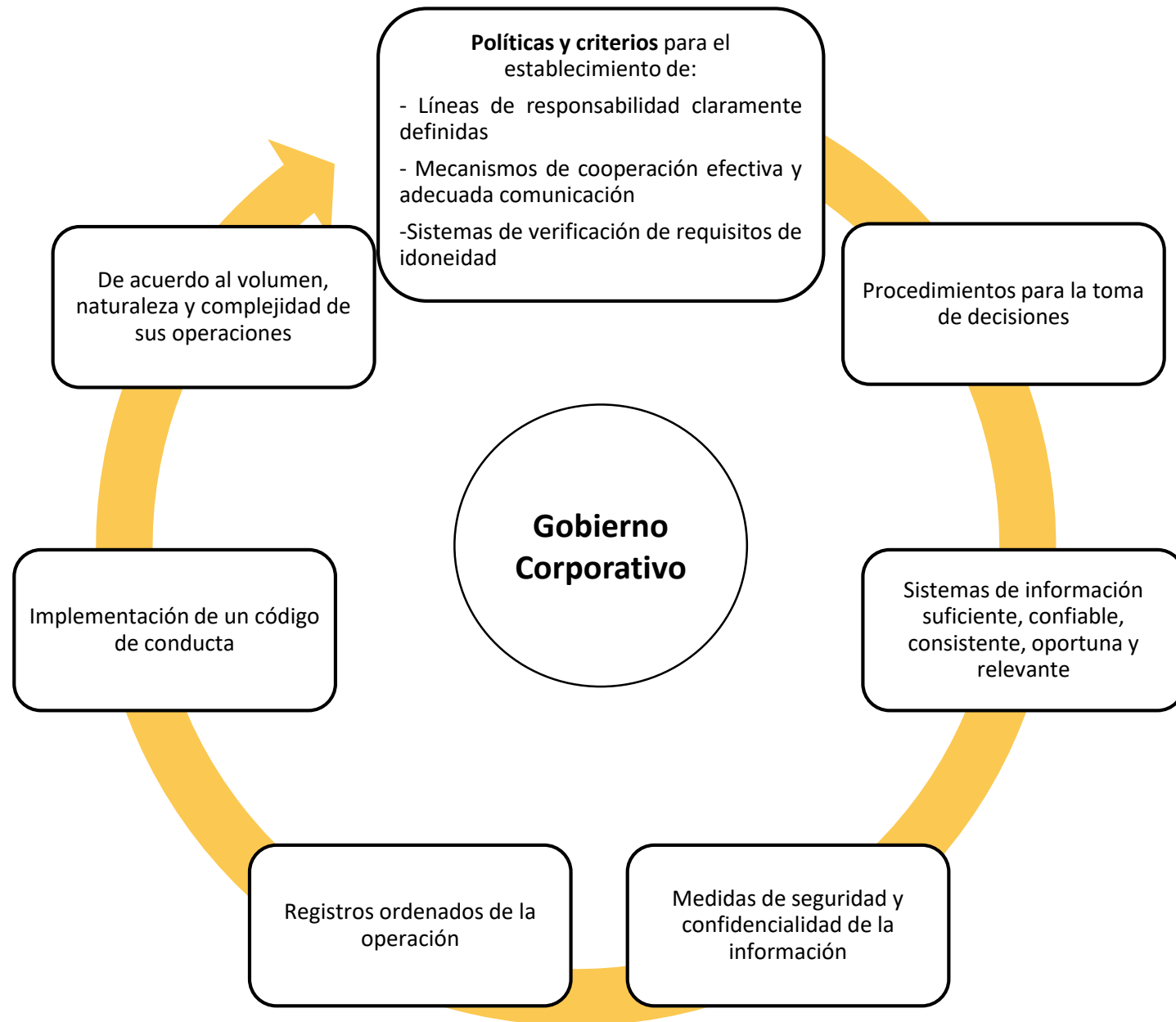
Cuando los trabajadores estén obligatoriamente representados en el Consejo, deben diseñarse mecanismos que faciliten el acceso a la información y la formación de sus representantes, de tal manera que esta representación sea efectiva y contribuya de manera óptima a mejorar las competencias, la información y la independencia del Consejo.

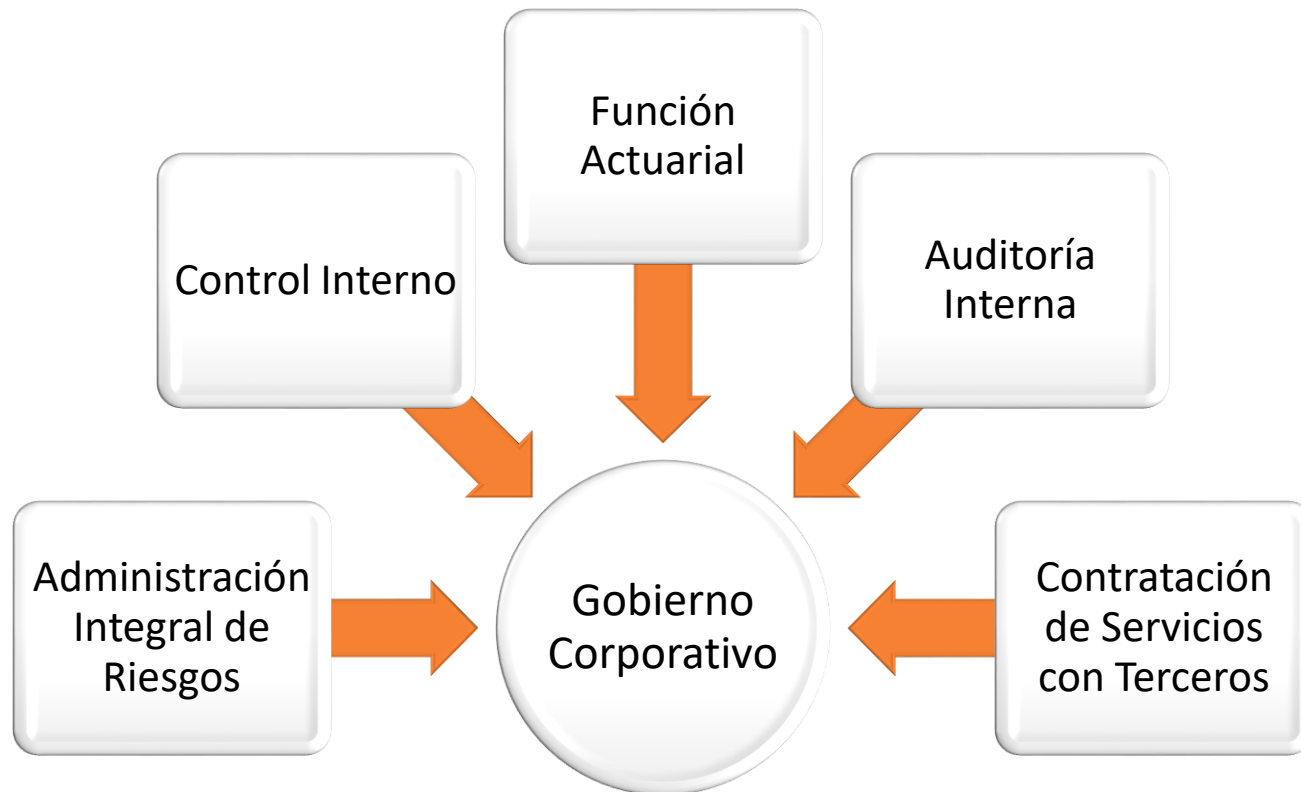
Cuando las decisiones del Consejo afecten de manera diferente a distintos grupos de accionistas, debe impartirse un trato equitativo.

El Consejo debe desempeñar determinadas funciones clave.

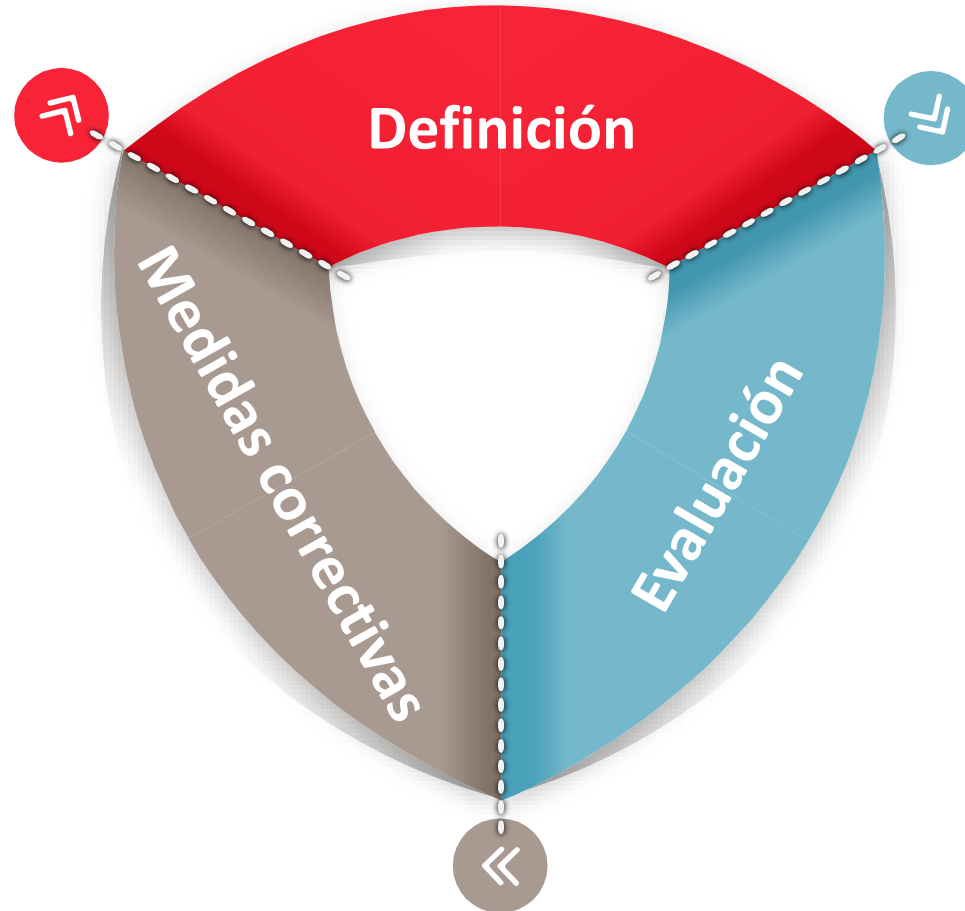
Para poder cumplir con sus responsabilidades, los miembros del Consejo deben tener acceso a información precisa, pertinente y oportuna.



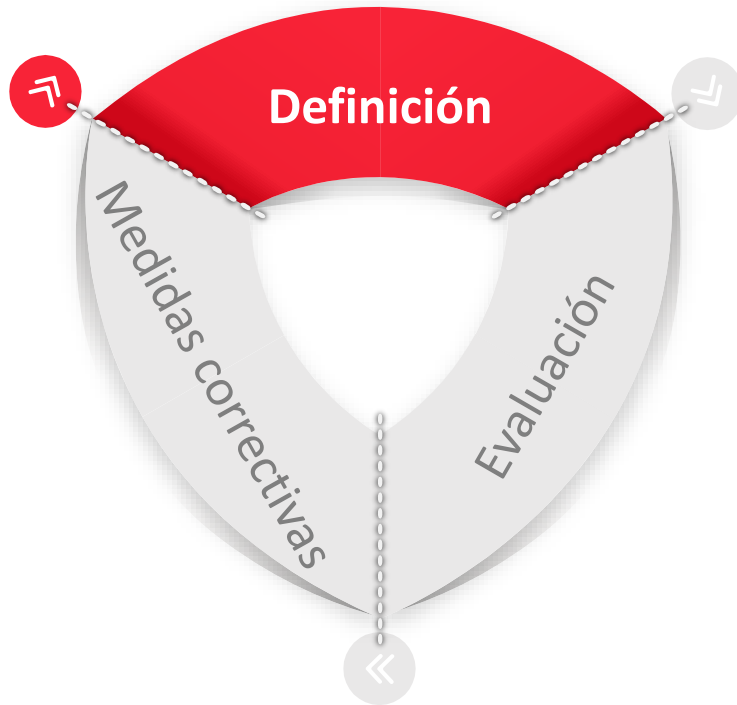




Proceso de evaluación de la gestión por parte del Consejo de Administración



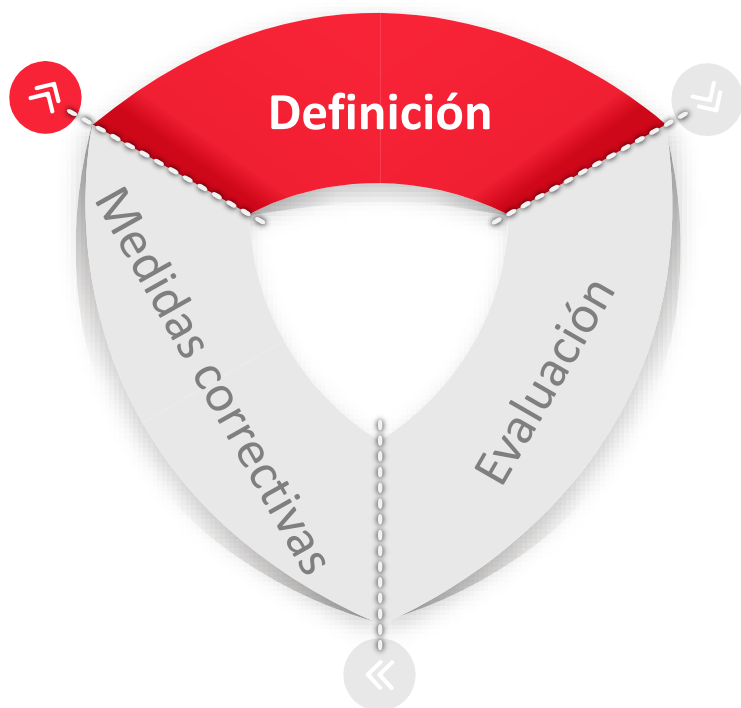
Proceso de evaluación



Sistema de gestión de riesgos:

- Identificar, evaluar, controlar, administrar e informar, de manera oportuna, todos los riesgos relevantes.
- Estrategia de gestión de riesgos claramente definida y bien documentada.
- Objetivos pertinentes, principios clave y asignación adecuada de responsabilidades.
- Definición clara del apetito de riesgo.
- Proceso de aprobación para cualquier desviación de la estrategia de gestión de riesgos o del apetito de riesgos.
- Categorización de los riesgos materiales relevantes.
- Límites de riesgo aceptables para cada tipo.
- Herramientas y procesos adecuados para identificar, administrar, evaluar y controlar los riesgos.
- Informar los riesgos.
- Revisiones periódicas del sistema de gestión de riesgos

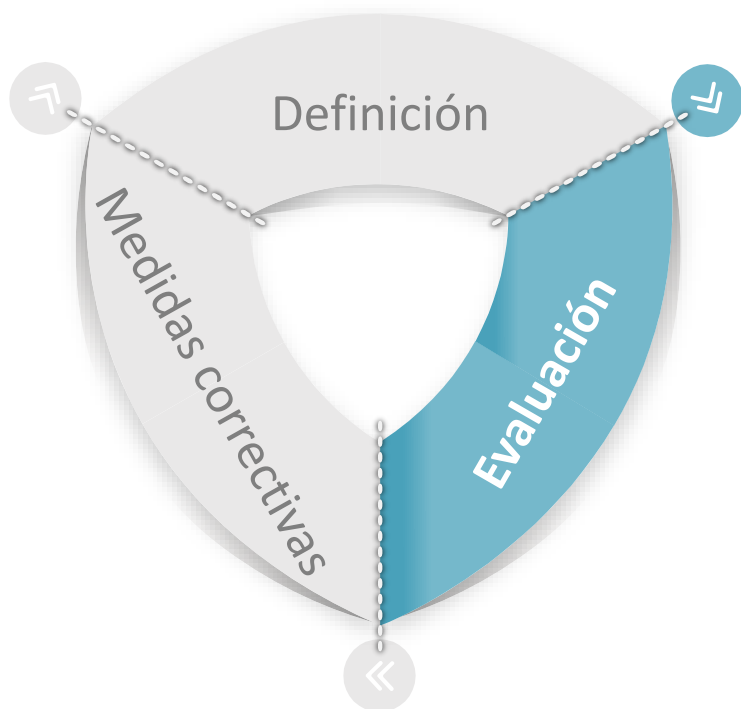
Proceso de evaluación



Control interno:

- Apoyo al Consejo y a la alta gerencia en el cumplimiento de sus respectivas responsabilidades de supervisión y administración.
- Sistema coherente donde los controles integran un marco colectivo (desde el nivel del proceso o transaccional, hasta el nivel de entidad jurídica, o de grupo).
- Evaluación y mejora continua.
- Conocimiento de las entidades y actividades de la institución.
- Adecuada distribución de responsabilidades con la debida segregación, diseño, documentación, funcionamiento, control y puesta a prueba de los controles internos.
- Informes sobre el sistema de controles internos (estrategia, nivel de desarrollo, recursos, evaluación del desempeño, deficiencias, debilidades, etc.).
- Sujeto a la naturaleza, escala y complejidad de la institución.

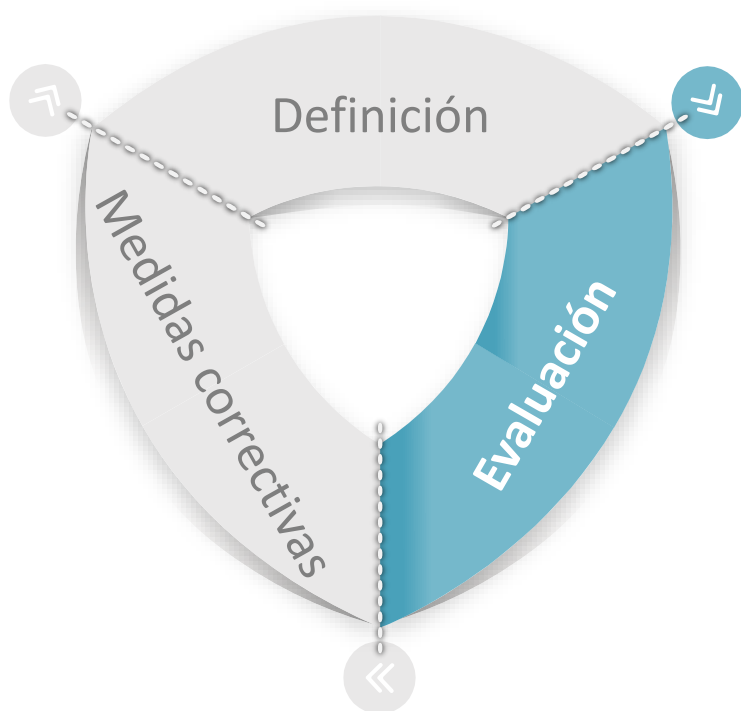
Proceso de evaluación



Elementos de evaluación:

- Autoevaluación de Riesgos y Solvencia (ORSA)
 - ✓ Resultados cualitativos y cuantitativos de la autoevaluación del riesgo.
 - ✓ Métodos y principales supuestos utilizados en la autoevaluación.
 - ✓ Información sobre necesidades globales de solvencia.
 - ✓ Medida en que los riesgos cuantificables no se reflejan en el cálculo del capital de solvencia obligatorio.

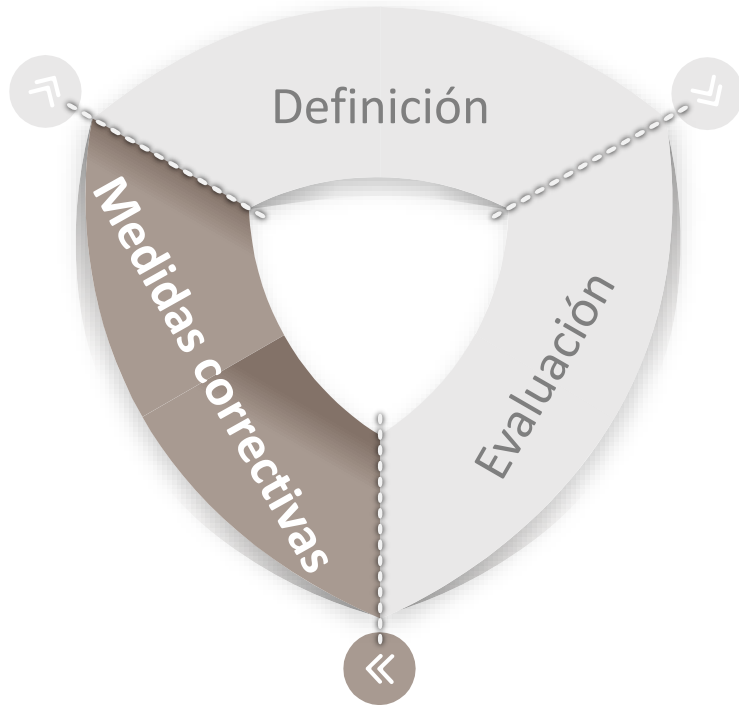
Proceso de evaluación



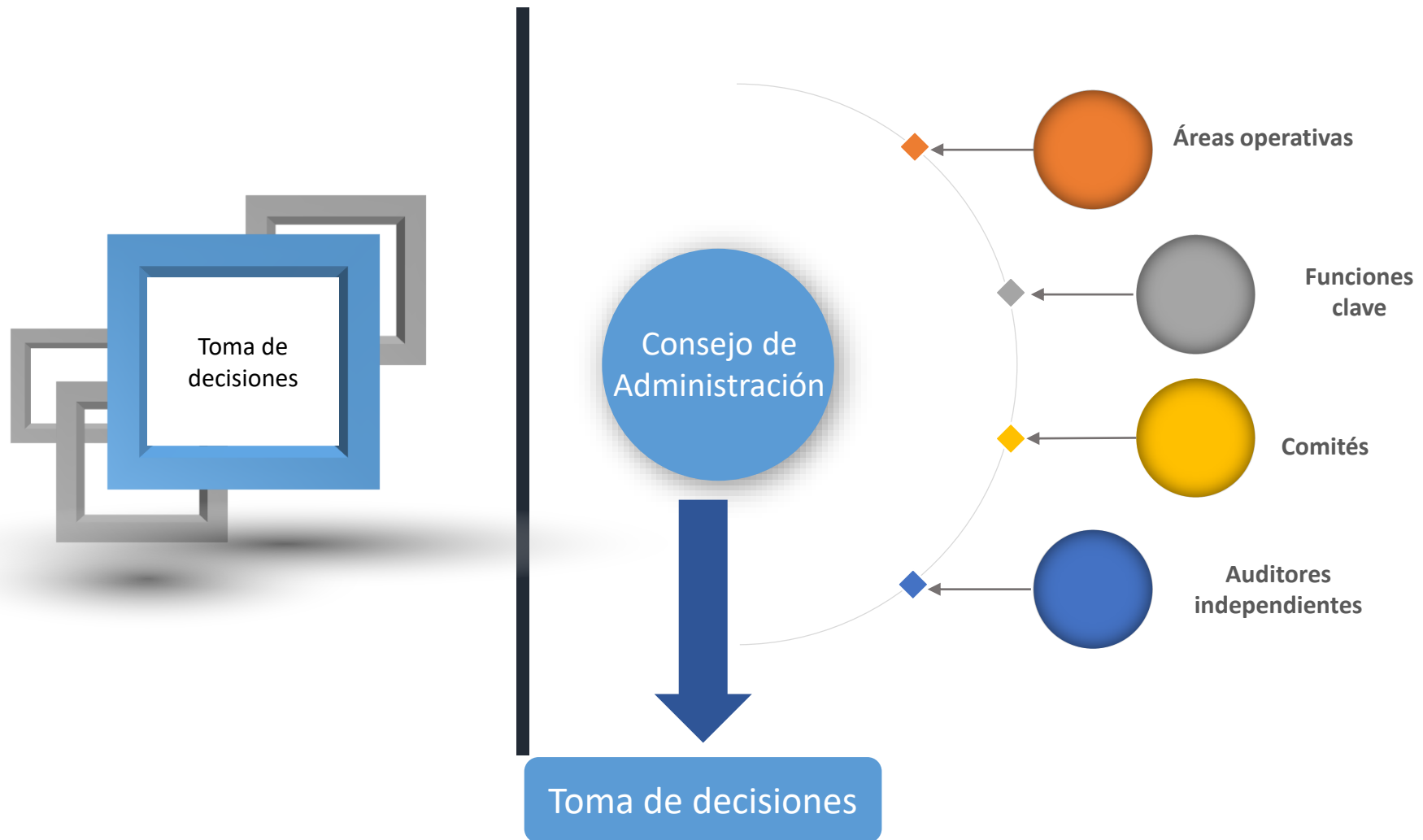
Elementos de evaluación:

- Evaluación del sistema de gobernanza por parte del Consejo.
- Informes periódicos:
 - ✓ Director general
 - ✓ Control interno
 - ✓ Auditoría interna
 - ✓ Función actuarial
 - ✓ Responsables de la gestión de riesgos
- Reportes de comités.
- Informe de los auditores externos.
- Retroalimentación del supervisor.
- Informe de la calificadora.

Proceso de evaluación



- Generación de **planes de acción**.
- Generación de **planes en caso de contingencia** para la continuidad y gestión de crisis.
- **Retroalimentación** del Consejo hacia las distintas áreas y funciones clave de la institución.



1

Concepto

2

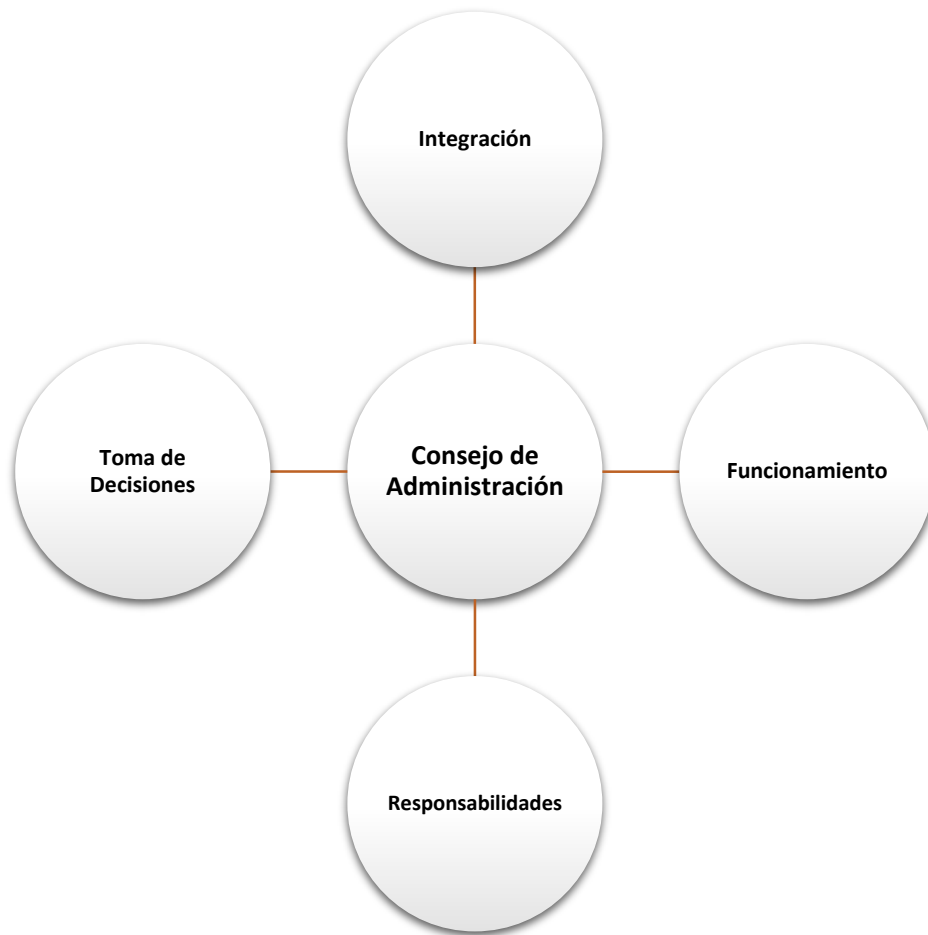
Aspectos clave del Consejo

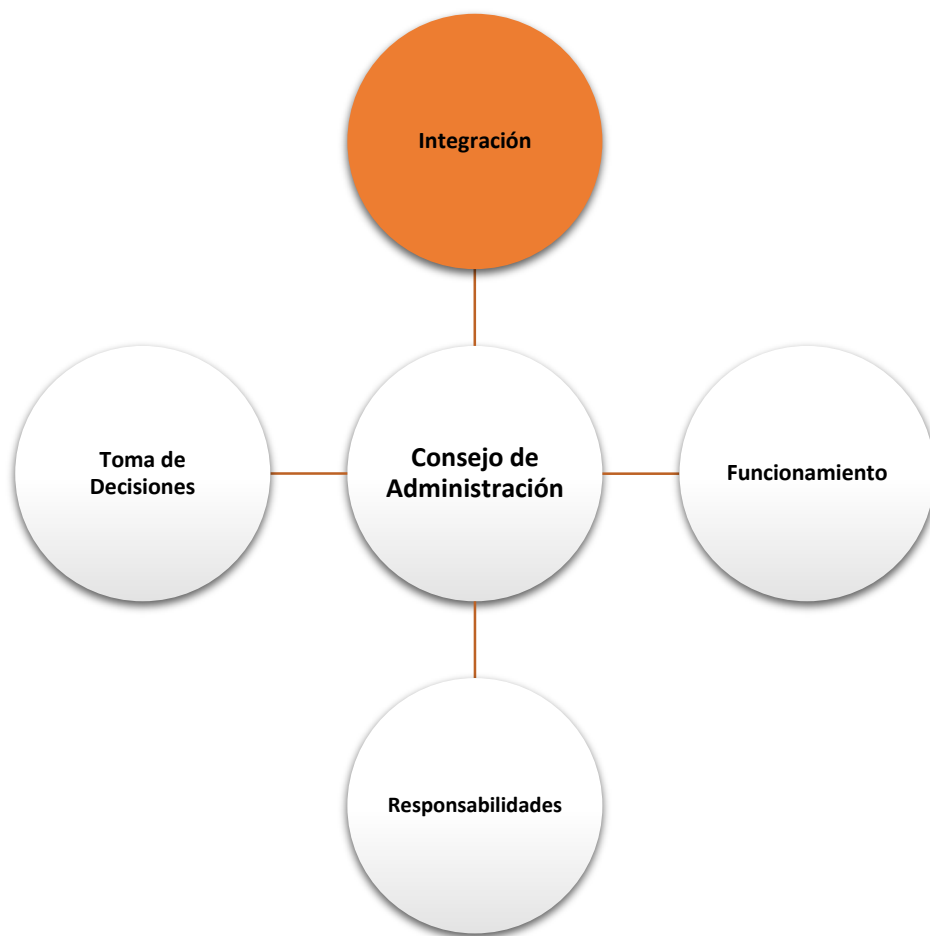
3

Caso práctico

4

Conclusiones





Requisitos de Integración:

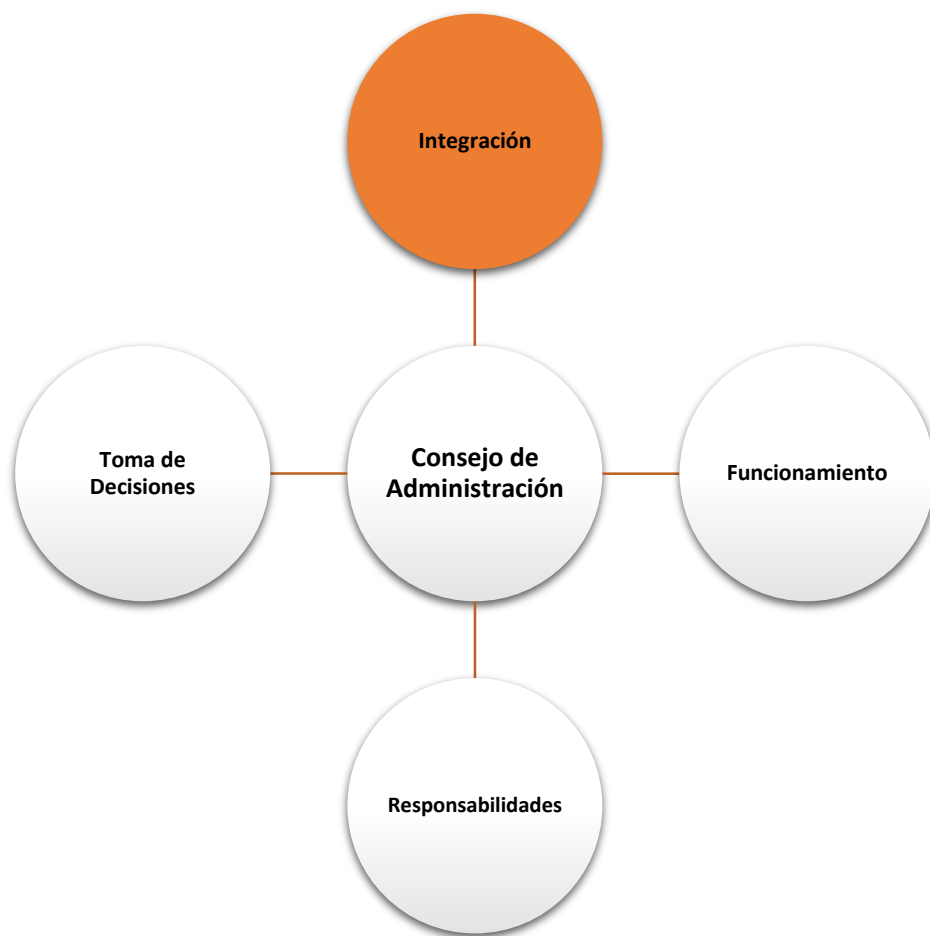
- El número de consejeros propietarios debe ser entre 5 y 15
- Por cada consejero propietario se designará su respectivo suplente

Requisitos de Independencia:

- Al menos el 25% debe ser independientes

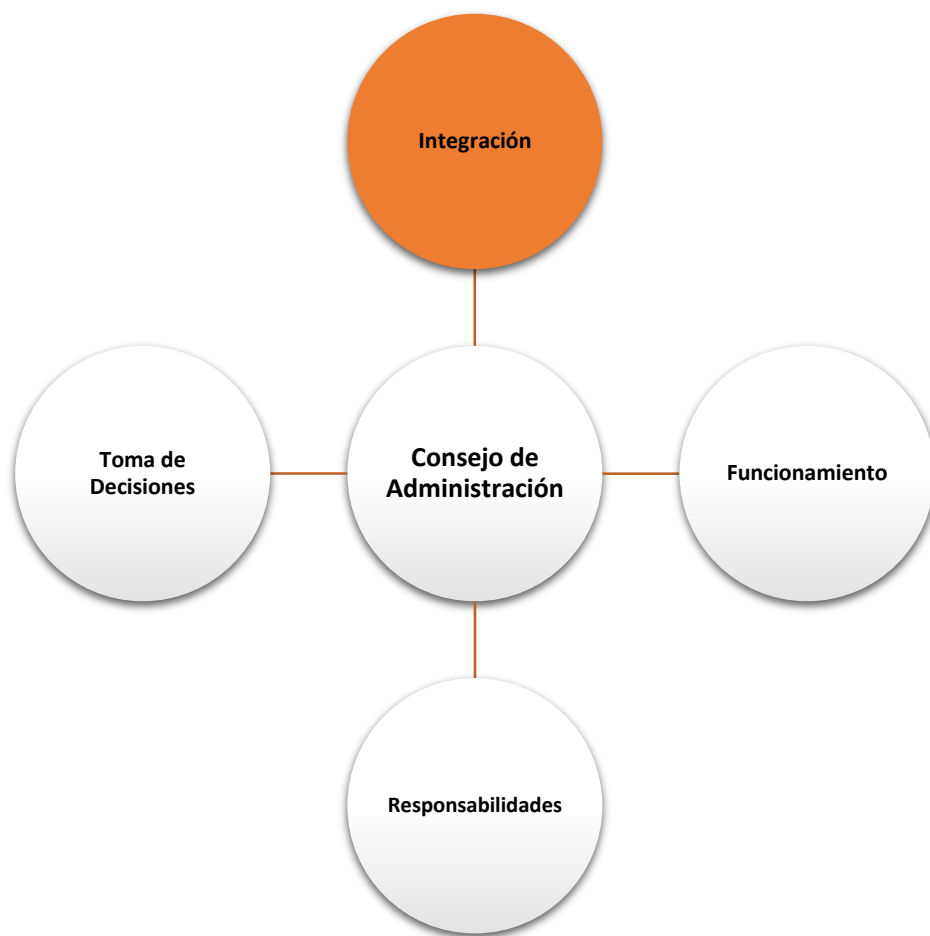
Requisitos de Idoneidad:

- Personas que cuenten con calidad técnica, honorabilidad, historial crediticio satisfactorio, amplios conocimientos y experiencia en materia financiera, legal o administrativa
- No pueden ser consejeros:
 - Funcionarios y empleados de la institución, con excepción del director general
 - Cónyuges, concubinas o concubenarios de funcionarios y empleados de la institución, o personas que tengan parentesco por consanguinidad o afinidad hasta el segundo grado, o civil, con más de dos consejeros
 - Personas sentenciadas por delitos patrimoniales



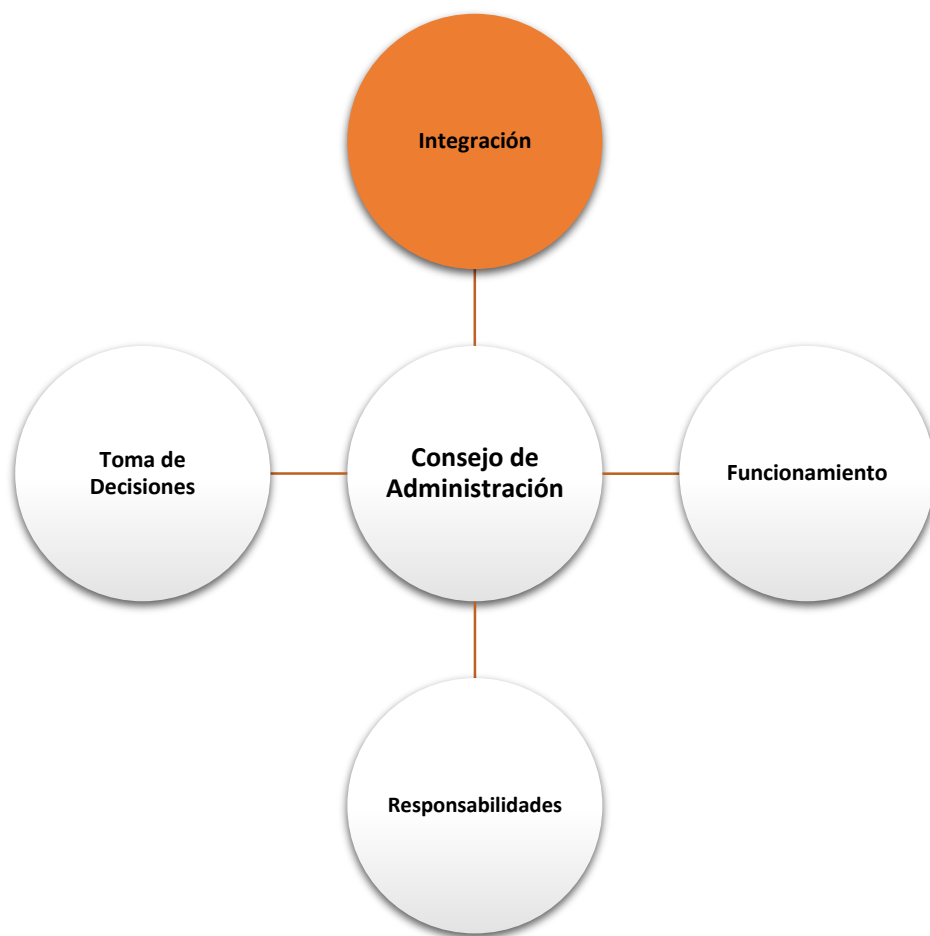
Requisitos de Idoneidad:

- No pueden ser consejeros:
 - Personas que tengan litigio pendiente con la institución
 - Personas sentenciadas por delitos patrimoniales, o las inhabilitadas para ejercer el comercio o para desempeñar un empleo, cargo o comisión en el servicio público, o en el sistema financiero mexicano
 - Los concursados que no hayan sido rehabilitados
 - Quienes realicen funciones de regulación y supervisión de las Instituciones, salvo que exista participación del Gobierno Federal en el capital de las mismas
 - Los servidores públicos del Banco de México, del IPAB, la CNBV, la CONSAR y la CONDUSEF
 - Quienes participen en el consejo de administración de otra Institución o de una sociedad controladora de un grupo financiero al que pertenezca una Institución que practique la misma operación o ramo, o bien el mismo ramo o subramo, según sea el caso, cuando las Instituciones de que se trate no mantengan nexos patrimoniales de Control entre las mismas.



Requisitos de Idoneidad Consejeros Independientes:

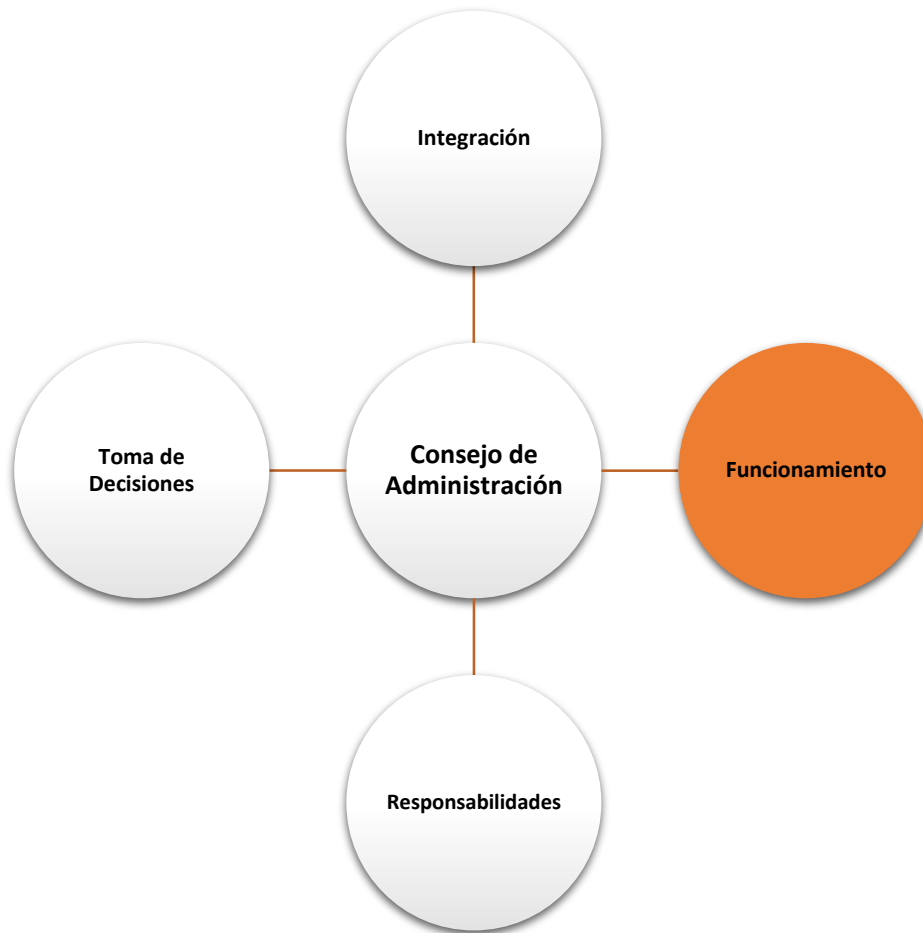
- Acreditar haber prestado por lo menos 5 años sus servicios en puestos de alto nivel decisorio cuyo desempeño requiera conocimientos y experiencia en materia financiera, legal, administrativa o relacionada con la actividad aseguradora o afianzadora
- No pueden ser consejeros independientes:
 - Empleados o directivos de la institución
 - Personas relacionadas
 - Socios o personas que ocupen un empleo, cargo o comisión en sociedades o asociaciones importantes que presten servicios a la Institución o a las empresas que pertenezcan al mismo Grupo Empresarial del cual forme parte ésta.
 - Clientes, proveedores, prestadores de servicios, deudores, acreedores, socios, consejeros o empleados de una sociedad que sea cliente, proveedor, prestador de servicios, deudor o acreedor importante de la Institución
 - Empleados de una fundación, asociación o sociedad civiles que reciban donativos importantes de la Institución



Requisitos de Idoneidad Consejeros Independientes:

- No pueden ser consejeros independientes:
 - Directores generales o directivos de alto nivel de una sociedad en cuyo consejo de administración participe el director general o un directivo de alto nivel de la Institución
 - Directores generales o empleados de las entidades que pertenezcan al grupo financiero al que pertenezca la propia Institución
 - Cónyuges, concubinas o concubenarios de funcionarios y empleados de la institución, o personas que tengan parentesco por consanguinidad o afinidad hasta el segundo grado, o civil, con más de dos consejeros
 - Directores o empleados de empresas en las que los accionistas de la Institución de que se trate ejerzan el control
 - Quienes tengan conflictos de interés o estén supeditados a intereses personales, patrimoniales o económicos de cualquiera de las personas que mantengan el control de la Institución o del Grupo Empresarial al que pertenezca la Institución.
 - Agentes de seguros o ajustadores, así como accionistas, apoderados o empleados de intermediarios de seguros y reaseguro

Artículo 55 de la LISF



Debe reunirse por lo menos cada 3 meses

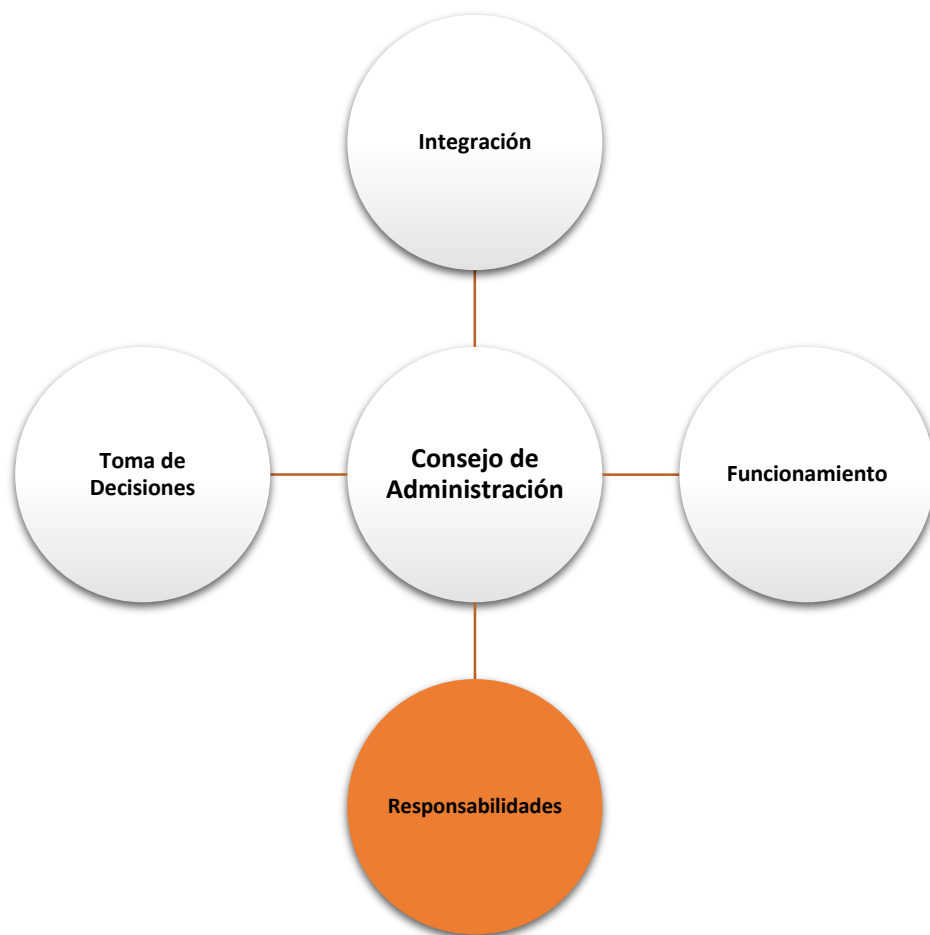
Para la celebración de sesiones ordinarias y extraordinarias, se deberá contar con la asistencia de cuando menos el 51% de los consejeros, de los cuales por lo menos uno deberá ser independiente

El presidente del consejo tiene voto de calidad en caso de empate

Los consejeros están obligados a abstenerse de participar en la deliberación y votación de cualquier asunto que implique un conflicto de interés

Los consejeros deberán mantener absoluta confidencialidad respecto de todos aquellos actos, hechos o acontecimientos relativos a la institución

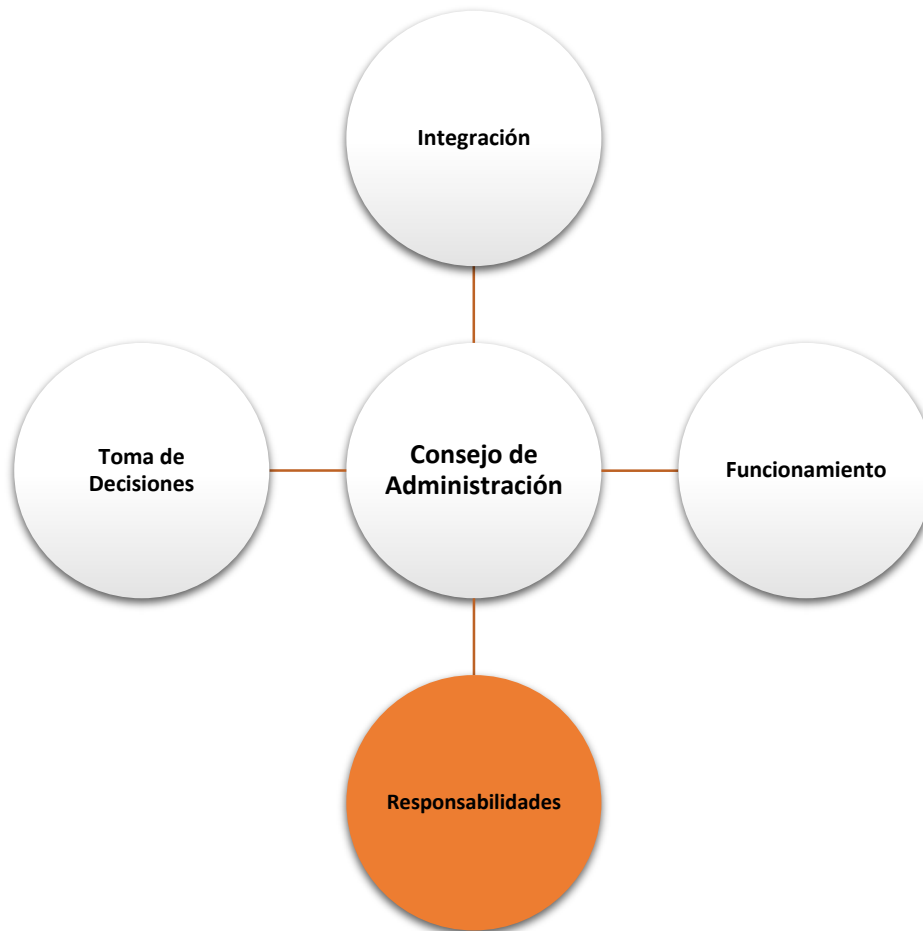
Artículo 70 de la LISF



Definición y aprobación de:

- Sistema de gobierno corporativo
- Políticas y normas en materia de suscripción, diseño de productos, reaseguro y reaseguro financiero, comercialización, desarrollo de la institución y financiamiento
- Operaciones de reaseguro financiero y emisión de obligaciones subordinadas o de otros títulos de crédito
- Operaciones de transferencia de riesgos técnicos al mercado de valores
- Normas para evitar conflictos de intereses
- Política de inversión
- Políticas en materia de prestación de servicios, atención de usuarios y divulgación de información
- Solicitud de autorización de un modelo interno para el cálculo del RCS
- Designación del actuario independiente que dictaminará la situación y suficiencia de reservas técnicas
- Designación de los auditores externos independientes que dictaminarán los estados financieros anuales

Artículo 70 de la LISF



Establecimiento de mecanismos para controlar de manera permanente:

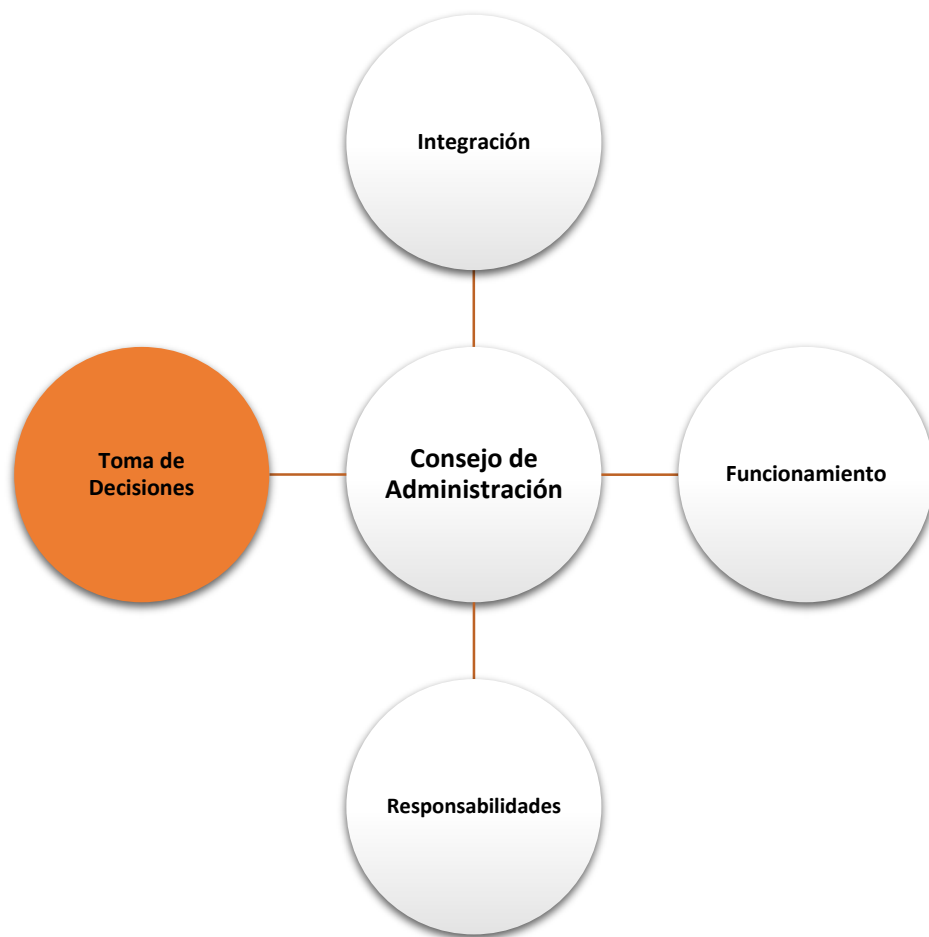
- Diseño y viabilidad técnica y financiera de la institución
- Valuación y registro de activos e inversiones
- Constitución, valuación, registro y suficiencia de reservas técnicas
- Suficiencia de los activos e inversiones para cubrir la base de inversión
- Cálculo del RCS
- Suficiencia de los Fondos Propios Admisibles
- Inversiones y el apego a la política de inversiones
- Riesgos asumidos, capacidad para retenerlos, así como las operaciones de reaseguro y reafianzamiento

Normas para prevenir y evitar conflictos de interés

Revisión y evaluación, al menos anualmente, de los resultados de la prueba de solvencia dinámica

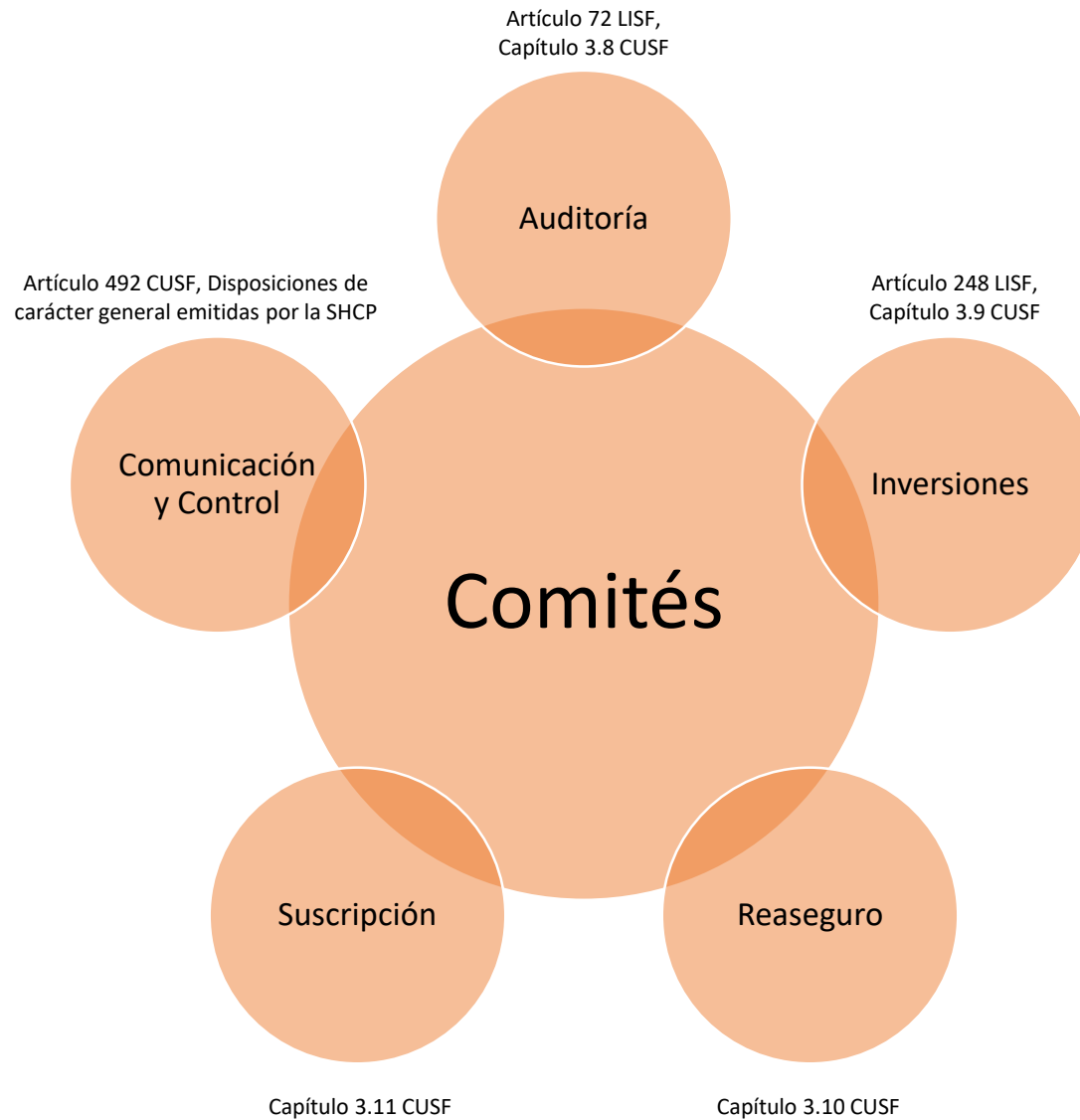
Constitución de comités de carácter consultivo

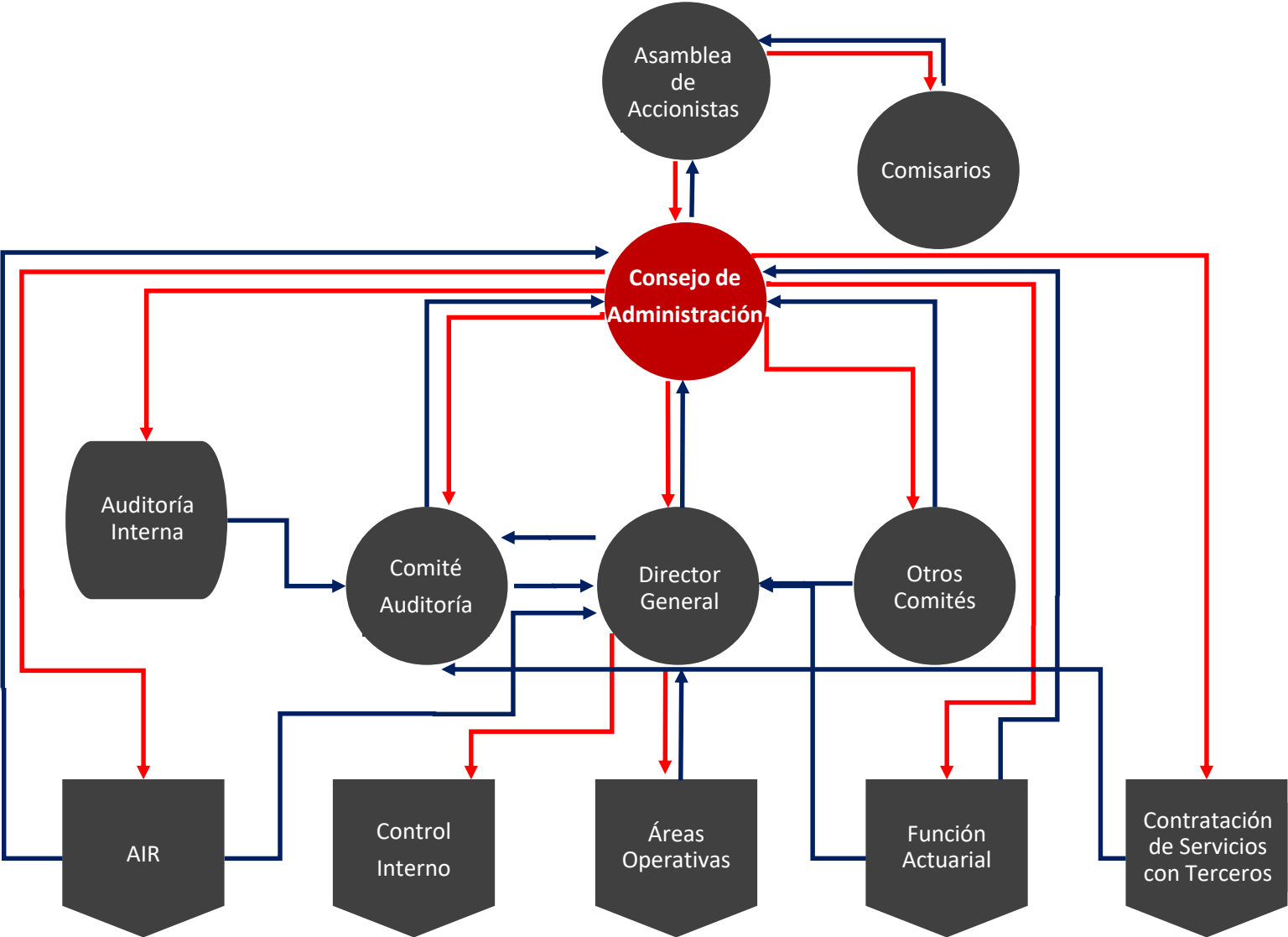
Artículo 70 de la LISF



Mecanismos de reporte al Consejo por parte de:

- Director General
- Comités
- Responsable de la Función Actuarial
- Responsable del Área de Administración Integral de Riesgos
- Responsable del Área de Auditoría Interna





Designa a: →
← Reporta a:

1

Concepto

2

Aspectos clave del Consejo

3

Caso práctico

4

Conclusiones

- El Consejo de Administración es el **órgano colegiado responsable de la administración de las instituciones**, por lo que tiene que estar conformado por personas con alta capacidad y responsabilidades claramente definidas que contribuyan a la toma de decisiones en favor de los intereses de los accionistas.
- El Consejo de Administración debe asegurar el desarrollo, implementación y seguimiento de la **estrategia y visión** de la institución previamente definidas, así como garantizar una **gestión sana y prudente de los riesgos y de las operaciones** de la misma a través de el establecimiento de un sistema de gobernanza eficaz y con **procesos eficientes de supervisión y control**.
- El proceso de toma de decisiones debe incluir ajustes a las definiciones, **mecanismos de control y comunicación** así como **esquemas de corrección y planes de contingencia** para la mejora continua.



RESPONSABILIDADES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN LA GOBERNANZA CORPORATIVA Y GESTIÓN DE RIESGOS DE UNA ENTIDAD ASEGURADORA

Gerardo Lozano De León

Superintendencia de Bancos de Guatemala (SIB)

Noviembre 2017