

# Gobierno Corporativo y Gestión de Riesgos en Aseguradoras

Ernesto Ríos  
PwC Chile





# Agenda

- Marco regulatorio
- Proceso de implementación en las compañías
- Resumen y conclusiones



# Marco Regulatorio

## Enfoque de Supervisión Basada en Riesgos (SBR):

### ¿Que es?:

- ✓ Modelo de Supervisión que busca identificar entidades de mayor riesgo de incumplimiento de los objetivos de Supervisión.
- ✓ Principal beneficio es priorizar y focalizar la supervisión → ser más eficientes en el uso de recursos escasos del Regulador.
- ✓ Enfoque preventivo → Énfasis la calidad de la gestión, a través de adecuados Gobiernos Corporativos y Sistemas de Gestión de Riesgo en las entidades.

### Desafíos de Implementación:

- ✓ Balance entre SBR y Cumplimiento de Normas.
- ✓ Mayor discrecionalidad del Regulador: ¿Cómo evalúo calidad de la gestión de forma objetiva?
- ✓ Nivel de intervención del Regulador en la Gestión de la Compañía.
- ✓ Costos y duración del proceso de implementación en Regulador e Industria.



# Marco Regulatorio

## Principios Básicos de Supervisión de Seguros de la IAIS (PBS 7 y 8):

**PBS 7 Gobierno corporativo:** El supervisor exige que las aseguradoras establezcan e implementen un marco de gobierno corporativo que brinde una administración y supervisión de la actividad de la aseguradora sólida y prudente, y que reconozca y proteja de manera adecuada los intereses de los asegurados.

**PBS 8 Gestión de Riesgos y Controles internos:** El regulador requiere que los aseguradores tengan sistemas eficaces de gestión de riesgos y controles internos como parte de la estructura general de gobierno corporativo, los cuales incluyen áreas funcionales designadas para el manejo de riesgos, cumplimiento, asuntos actuariales y auditoría interna.

ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE  
SUPERVISORES DE SEGUROS



PRINCIPIOS BÁSICOS DE SEGUROS,  
ESTÁNDARES, GUÍA Y METODOLOGÍA DE  
EVALUACIÓN

1 DE OCTUBRE DE 2011

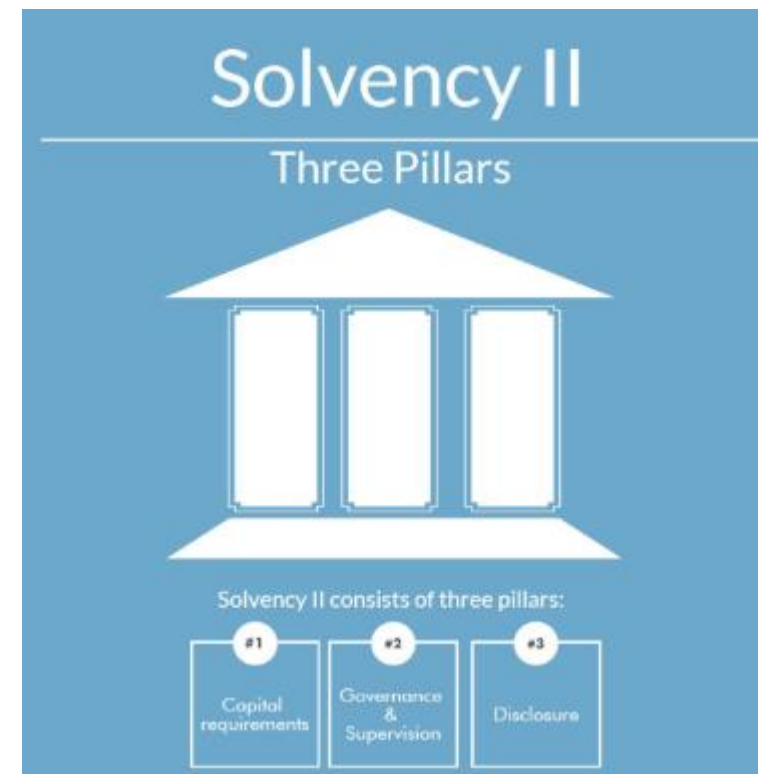
Esta publicación se encuentra disponible en el sitio Web de la Asociación Internacional de Supervisores de Seguros, IAIS ([www.iaisweb.org](http://www.iaisweb.org)).



# Marco Regulatorio

## Solvencia II. Directrices sobre el Sistema de Gobernanza:

- Sección 1: Requisitos generales de gobernanza
- Sección 2: Política de remuneraciones
- Sección 3: Aptitud y honorabilidad
- Sección 4: Gestión de riesgos
- Sección 5: El principio de prudencia y el sistema de gobernanza
- Sección 6: Requisitos sobre fondos propios y el sistema de gobernanza
- Sección 7: Controles internos
- Sección 8: Función de auditoría interna
- Sección 9: Función actuarial
- Sección 10: Valoración de los activos y pasivos distintos a las provisiones técnicas
- Sección 11: Externalización
- Sección 12: Requisitos especiales para la gobernanza del Grupo





# Marco Regulatorio

## Chile. Marco de Gobierno Corporativo y Gestión de Riesgos (NCG 309):

### Aspectos Claves:

- ☐ Definición de Principios de Gobierno Corporativo y Gestión de Riesgos
- ☐ Autoevaluación de Cumplimiento de los principios (cada 2 años).
- ☐ Definición del Apetito de Riesgo
- ☐ Autoevaluación de Riesgo y Solvencia (ORSA)

### Principios de Gobierno Corporativo:

- I. Rol y Funciones del Directorio
- II. Funciones de Gestión de Riesgo y Control
- III. Función de Actuariado
- IV. Auditoría Externa
- V. Función de Reaseguro
- VI. Relación con el grupo Controlador
- VII. Difusión y Transparencia
- VIII. Relación con los Asegurados







Aspectos Claves:

# Marco Regulatorio





## Aspectos Claves:

# Marco Regulatorio



- Capacidad de Supervisión de la Alta Gerencia
- Delegación de Autoridad (Comités) y Sistema de Información al Consejo Eficiente
- Definición del Modelo de Negocios y visión de largo plazo.
- Aprobación de Políticas Relevantes y toma de decisiones significativas para la compañía.
- Defensa de los intereses de “stakeholders” (accionistas, asegurados, colaboradores, comunidad en general).





## Aspectos Claves:

# Marco Regulatorio



- Capacidad de Supervisión de la Alta Gerencia
- Delegación de Autoridad (Comités) y Sistema de Información al Consejo Eficiente
- Definición del Modelo de Negocios y visión de largo plazo.
- Aprobación de Políticas Relevantes y toma de decisiones significativas para la compañía.
- Defensa de los intereses de “stakeholders” (accionistas, asegurados, colaboradores, comunidad en general).

- Modelo de 3 líneas de Defensa
- Independencia (Segregación) de Funciones
- Idoneidad, recursos y autoridad
- Funciones mínimas esperadas en la compañía:
  - Gestión de Riesgo
  - Auditoría Interna
  - Cumplimiento
  - Actuarial



## Aspectos Claves:

- Definiciones Básicas aprobadas por el Consejo de Administración (Políticas) y revisadas periódicamente.
- Definición de Apetito de Riesgo y consistencia con el plan estratégico
- Política de Remuneraciones e Incentivos “alineada” con objetivos de riesgo
- Gestión de Capital y ORSA
- Sistema de Control Interno de cumplimiento de políticas y directrices establecidas



- Capacidad de Supervisión de la Alta Gerencia
  - Delegación de Autoridad (Comités) y Sistema de Información al Consejo Eficiente
  - Definición del Modelo de Negocios y visión de largo plazo.
  - Aprobación de Políticas Relevantes y toma de decisiones significativas para la compañía.
  - Defensa de los intereses de “stakeholders” (accionistas, asegurados, colaboradores, comunidad en general).
- 
- Modelo de 3 líneas de Defensa
  - Independencia (Segregación) de Funciones
  - Idoneidad, recursos y autoridad
  - Funciones mínimas esperadas en la compañía:
    - Gestión de Riesgo
    - Auditoría Interna
    - Cumplimiento
    - Actuarial



## Aspectos Claves:

- Definiciones Básicas aprobadas por el Consejo de Administración (Políticas) y revisadas periódicamente.
  - Definición de Apetito de Riesgo y consistencia con el plan estratégico
  - Política de Remuneraciones e Incentivos “alineada” con objetivos de riesgo
  - Gestión de Capital y ORSA
  - Sistema de Control Interno de cumplimiento de políticas y directrices establecidas
- 
- Establecimiento de un marco de principios de Gobierno Corp. y Gestión de Riesgos
  - Autoevaluación periódica de la compañía y reporte al Regulador
  - Requerimientos de Documentación de Políticas y Procesos.
  - Metodología de Evaluación del Supervisor
  - Desarrollo de Capacidades en el Regulador



- Capacidad de Supervisión de la Alta Gerencia
  - Delegación de Autoridad (Comités) y Sistema de Información al Consejo Eficiente
  - Definición del Modelo de Negocios y visión de largo plazo.
  - Aprobación de Políticas Relevantes y toma de decisiones significativas para la compañía.
  - Defensa de los intereses de “stakeholders” (accionistas, asegurados, colaboradores, comunidad en general).
- 
- Modelo de 3 líneas de Defensa
  - Independencia (Segregación) de Funciones
  - Idoneidad, recursos y autoridad
  - Funciones mínimas esperadas en la compañía:
    - Gestión de Riesgo
    - Auditoría Interna
    - Cumplimiento
    - Actuarial



# Marco Regulatorio

## Definición de Apetito de Riesgo y ORSA:

Chile (NCG 309):

*“Como parte de su Sistema de Gestión de Riesgo, las aseguradoras deben realizar periódicamente una autoevaluación de sus riesgos y su solvencia, **ORSA**, para evaluar su situación de solvencia actual y futura probable, de acuerdo a los riesgos a los cuales está expuesta y a la adecuación de su capital a estos riesgos.”*

*“El Consejo de Administración es responsable de definir la naturaleza y extensión de los **riesgos significativos** que la **compañía está dispuesta a tomar** en el logro de sus objetivos estratégicos y plan de negocios, debiendo para ello balancear distintos objetivos, tales como el valor de la empresa para el accionista, la protección de los asegurados y el cumplimiento regulatorio....”*





# Marco Regulatorio

## Autoevaluación de Cumplimiento de Principios de Gobierno Corporativo:

### Ejemplo

Chile (NCG 309):

- Las compañías de seguros deben realizar cada 2 años un proceso de autoevaluación del cumplimiento de los principios de GC, y comunicar a la CMF sus resultados, en el formato definido (un cuestionario), proporcionando además la siguiente información:
  - a) Una explicación del trabajo de autoevaluación realizado (metodología, tiempos, personas involucradas, asesores externos).
  - b) El plan de acción definido, para el cierre de brechas detectadas respecto de los principios.

I. Rol y Funciones del Directorio.	Evaluación	Plan de Acción
<b>3. El Directorio establece y supervisa la implementación de un sistema de información interno que apoye la toma de decisiones del mismo y ayude a la alta gerencia a monitorear el negocio y los riesgos de la compañía.</b>		
El Directorio cuenta con el apoyo de asesores externos independientes para revisar temas particulares.	Parcialmente Observado	Implementar la política de contratación de asesorías dirigidas al Consejo Directivo.
<b>4. El Directorio, establece políticas de remuneración y compensaciones para la alta gerencia y vigila su adecuada implementación.</b>		
El Directorio aprueba y revisa periódicamente la política de remuneraciones y un sistema de compensación adecuado para la alta gerencia de la compañía.	Observado	
El Directorio vigila la consistencia entre esta política y el nivel de riesgo que la compañía desea asumir.	No Observado	Incorporar en la Política de Selección, Evaluación y Compensación de Ejecutivos, responsabilidades respecto de la vigilancia de la consistencia de esta política con el nivel de riesgo de la compañía.



# Marco Regulatorio

Matriz de Riesgo  
de la CMF (Chile):

MATRIZ DE RIESGOS SVS			
Tipos de Riesgos	Riesgos Inherentes	Calidad de la Gestión de Riesgos (Sistema de Gestión de Riesgos, Gobiernos Corporativos)	Riesgo Neto
Riesgo de los Activos	<b>Crédito:</b> riesgo de incumplimiento de contrapartes, o pérdida de valor de los activos por deterioro de su calidad de crédito.		
	<b>Mercado:</b> riesgo de volatilidad en precios de las inversiones, movimientos adversos en el valor relativo de activos y pasivos (AML) y riesgo de reinversión (Rentas Vitalicias).		
	<b>Liquidez:</b> riesgo derivado de la incapacidad de la aseguradora para obtener los fondos necesarios para asumir el flujo de pago de sus obligaciones, sin incurrir en significativas pérdidas.		
Riesgo de los Pasivos	<b>Riesgos Técnicos del Seguro:</b> riesgo de tarificación, suscripción, diseño de productos, administración de siniestros, de insuficiencia de las reservas técnicas y longevidad (Rentas Vitalicias).		
Otros Riesgos	<b>Riesgo Operacional:</b> riesgo de pérdida por problemas en los sistemas y procedimientos operacionales y de administración de la compañía. Incluye riesgos asociados a los sistemas tecnológicos.		
	<b>Riesgo Legal y Regulatorio:</b> riesgo asociado a cambios legales o regulatorios o de incumplimiento por parte de la compañía de normas legales de cualquier naturaleza que puedan afectar sus operaciones.		
	<b>Riesgo de Grupo:</b> riesgo de contagio (problemas del grupo) o transacciones con empresas relacionadas.		
		Evaluación Calidad de Gestión de Riesgos	Riesgo Neto Agregado



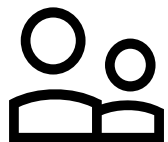
# Agenda

- Marco regulatorio
- **Proceso de implementación en las compañías**
- Resumen y conclusiones



# Proceso de Implementación en las Compañías

Primero que todo.... definición de objetivos del proceso:



- ¿Lo hacemos para cumplir la norma o porque mejorará la gestión de la compañía?
- ¿Son compatibles ambos objetivos?
- Si no hubiera norma, ¿lo haría igual?



- Parece ser que el desafío para las aseguradoras es compatibilizar ambos objetivos y ser eficientes en establecer un modelo de gestión que sirva a los objetivos de la compañía y que a su vez sea compatible con el marco regulatorio.
- ¿Se puede no?



# Proceso de Implementación en las Compañías



- Proceso Interno o apoyo externo
- Personal involucrado dentro de la compañía
- Prioridad y recursos asignados
- Plazos para la implementación
- Situación particular de la compañía:  
Nivel de desarrollo actual.
- Producto final esperado: Hoja de Ruta  
para la Implementación



# Proceso de Implementación en las Compañías

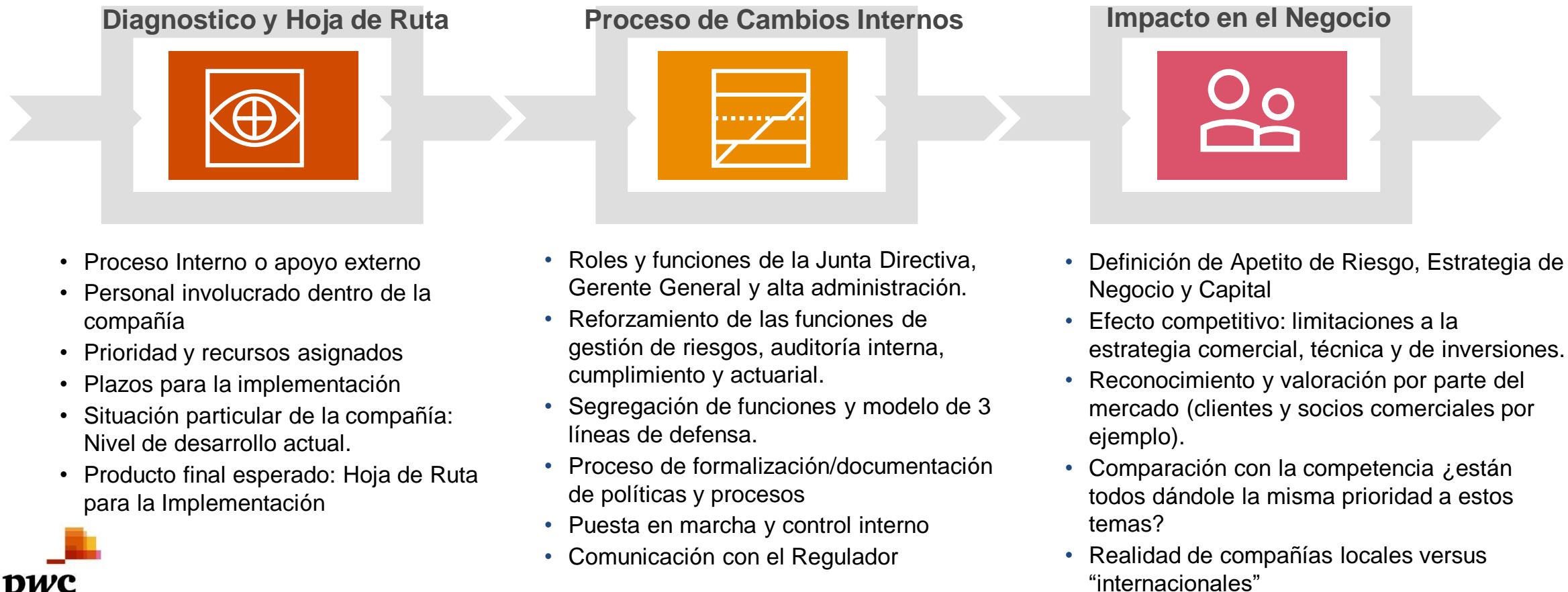


- Proceso Interno o apoyo externo
- Personal involucrado dentro de la compañía
- Prioridad y recursos asignados
- Plazos para la implementación
- Situación particular de la compañía: Nivel de desarrollo actual.
- Producto final esperado: Hoja de Ruta para la Implementación

- Roles y funciones de la Junta Directiva, Gerente General y alta administración.
- Reforzamiento de las funciones de gestión de riesgos, auditoría interna, cumplimiento y actuarial.
- Segregación de funciones y modelo de 3 líneas de defensa.
- Proceso de formalización/documentación de políticas y procesos
- Puesta en marcha y control interno
- Comunicación con el Regulador



# Proceso de Implementación en las Compañías





# Agenda

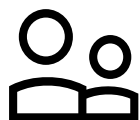
- Marco regulatorio
- Proceso de implementación en las compañías
- **Resumen y conclusiones**



# Resumen y Conclusiones



- La calidad de los gobiernos corporativos y sistemas de gestión de riesgo es un pilar fundamental en los sistemas de supervisión basados en riesgos, que es el modelo recomendado como buena práctica regulatoria a nivel internacional.



- La implementación de este enfoque de supervisión, requiere un esfuerzo importante para el Regulador y la industria, pero debería generar beneficios que los compensen, en términos de una gestión más eficiente, un mercado más sano y solvente y clientes más satisfechos.

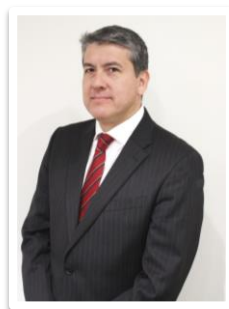


- No obstante el proceso puede generar “estrés” y una dicotomía entre los legítimos intereses del regulador y la industria. ¿Cómo se gestiona para encontrar puntos de encuentro y reducir la tensión?

Algunos aspectos que pueden ayudar son:

- ✓ Mucha discusión e intercambio de información
- ✓ Procesos graduales y análisis de impacto
- ✓ Proporcionalidad y consideración de nivel de desarrollo local
- ✓ Involucramiento “real” del Directorio y Alta Gerencia
- ✓ Supervisión del proceso por el Regulador y feedback adecuado a las compañías.





**Ernesto Ríos**  
**Socio, PwC Chile**  
**ernesto.rios@pwc.com**



**Superintendencia de Bancos**  
Guatemala, C. A.

# XXII Conferencias sobre **SUPERVISIÓN** **FINANCIERA**

## Muchas Gracias

 SIB Guatemala  @sib\_guatemala  SuperBancosGuatemala

 sib\_guatemala  Superintendencia de Bancos (SIB)

*Visite:*  
[www.sib.gob.gt](http://www.sib.gob.gt) 