



GOBIERNO CORPORATIVO

Dra. Teresa del Niño Jesús Valle

Asesora Internacional

Member Governance and Compliance Subcommittee - IAIS -

ASSAL//IAIS CONFERENCIA CHILE

19 de ABRIL 2010

INTRODUCCION

- Un buen Gobierno Corporativo constituye un pre- requisito en la solvencia de una entidad aseguradora.
- La relevancia de dicho principio se puso de manifiesto en la crisis financiera mundial de los últimos años, de la cual se aprendió que era necesario establecer, no sólo para el sistema financiero, sino también, para el mercado asegurador regulaciones de:

- idoneidad, conducta y ética, que debe regir una dirección y gestión a fin de que no se comprometan los intereses y derechos de la entidad y de las partes que se relacionan con la misma, en especial los inversionistas, los asegurados y en definitiva la comunidad toda y por ende su control por las autoridades de supervisión.

- La naturaleza, escala y complejidad de la empresa, así como sus fines, objetivos y herramientas para lograrlos, determinará como debe ser el Gobierno.
- La International Association of Insurance Supervisors (IAIS) y la Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) acordaron trabajar en conjunto sobre el Gobierno de las aseguradoras, con el objetivo de promover buenas prácticas y así contribuir a la seguridad y solidez de los mismos en protección de los asegurados.

- Del análisis de los relevamientos efectuados, surgió que de los Principios Básicos de Seguros que presenta un menor índice de observancia es el relacionado con el Gobierno Corporativo.
- Si bien todo lo que hace a un buen Gobierno Corporativo - estrategias, políticas, estructura - es materia de responsabilidad e implementación de las aseguradoras, la Autoridad de Supervisión debe controlar, verificar y examinar, reglar, guiar y, en su caso, observar las prácticas que no se correspondan con los Principios.

- Las materias cuyo estudio y tratamiento debe ser tratado en profundidad, conforme lo aprendido en la última crisis de los mercados financieros son:
- Que los miembros de los Organos de Dirección requieren mayor conocimiento de las materias de su incumbencia, responsabilidades claras y un ajustado tratamiento del riesgo. La idoneidad y la sana conducta es necesaria en toda la dirección de la aseguradora, tanto en los miembros ejecutivos, como no ejecutivos.

- La remuneración respecto de los directivos, altos funcionarios y funcionarios que ejercen funciones de control debe ser revisada y reglada con claridad y transparencia.
- Las funciones de control interno dentro de la aseguradora debe tener una mayor relevancia, independencia, idoneidad y crear una cultura dentro de la empresa de seguros, sin diferenciar estamento alguno, verificando que se de cumplimiento con los procedimientos y objetivos adoptados por la Dirección.

- Los aseguradores deben conducir con debida diligencia su negocio evaluando por sí las decisiones, sobre todo en relación a las inversiones, toma de riesgos, calces de activos - pasivos, sin derivar ello exclusivamente a terceros - evaluadoras de crédito, de riesgos, etc. -

GOBIERNO CORPORATIVO

Estructura

- La Estructura del Gobierno debe tener presente, como ya se dijo, la naturaleza, escala y complejidad de los negocios, y sobre todo el perfil de los riesgos en su sentido amplio.
- Debe ser sólida, y ajustarse no sólo a las políticas y estrategias, sino también a las mejores prácticas, a las leyes, regulaciones y códigos de ética.

- Los principios que debe regir se aplican a todo tipo de aseguradoras sin importar su estructura - unitary and two tier systems - mutuales y las mismas deben contemplar las funciones claves, por un lado la estrategia operacional y control interno, y por el otro la ejecución y la operatividad gerencial.
- Especial consideración revisten los Conglomerados - Grupos, no sólo los que pertenecen a un mismo sector, sino todos aquellos que pueden tener incidencia en los resultados de una aseguradora.

COMPOSICION

- El Organo de Dirección - Directorio, Consejo - constituye el corazón del Gobierno Corporativo.
- Los Altos Funcionarios lo integran conforme los roles y atribuciones que tengan.
- Deberá estar organizado de manera tal que permita efectivo y prudente manejo de la empresa, siendo aconsejable establecer Comités con específicos roles y funciones. ¹¹

- Entre los Comités de mayor relevancia tenemos: Auditoría Interna, Funciones Actuariales, Gestión de Riesgo, Inversiones, Riesgos de Management, Remuneraciones, Compensaciones, Designaciones, Transparencia, Desarrollo Estratégicos, Recursos Humanos, Etica, Cumplimiento, todo ello de acuerdo a la naturaleza, escala y complejidad de la aseguradora y perfil de riesgo.
- La presencia de Directores independientes constituye un elemento de protección de los intereses de los accionistas e inversionistas.

ACCIONES

- El marco de Gobierno de una compañía de seguros debe garantizar una gestión eficaz de la aseguradora. A tal efecto dicho marco debe:
 - a) proporcionar una supervisión adecuada y clara rendición de cuentas del Organo de Dirección a fin de que la conducta del asegurador sea sana y transparente respecto a todas las partes interesadas.
 - b) Establecer un marco de rendición de cuentas que defina claramente las funciones y delimite las responsabilidades respecto del

- Organismo de Dirección, los Altos Funcionarios y Funcionarios claves de Control;
- c) Tener un sistema apropiado de control para prever los necesarios chequeos y equilibrios incluyendo, pero no limitado, a los sistemas financieros y de gestión de riesgos y controles que garanticen la eficacia, responsabilidad y sana gestión de los negocios de la empresa aseguradora evitando la toma de riesgos inapropiados

ORGANO DE DIRECCION SU COMPOSICION

2.- Deberá estar integrado:

- a) Por un número adecuado de miembros, de manera que,
- b) Asegure una supervisión adecuada de las funciones ejecutivas por miembros no ejecutivos,
- c) Asegure que haya un nivel general, combinado y apropiado de conocimientos, habilidades y experiencia entre los miembros.

COMPETENCIA

El Organo de Dirección debe tener atribuciones y recursos necesarios para llevar a cabo sus funciones de Gobierno y efectiva responsabilidad. Para ello debe:

- a) Tener la facultad de obtener y disponer de oportuna, precisa, relevante y amplia información en orden a la gestión de la aseguradora, comprendiendo cuando fuere necesario y apropiado la facultad de solicitar y obtener información adicional.

- b) Si fuere conveniente puede delegar sus funciones, constituyendo varios Comités, los cuales deberán ser establecidos según corresponda,
- c) Tener la capacidad de recurrir a expertos externos cuando fuere necesario y prudente para el buen desarrollo del Gobierno.
- Cuando el Organo de Dirección delegare algunas de sus funciones o actividades ello no debe importar que:

- a) Se diluya su responsabilidad o vea reducida su capacidad para desempeñar las funciones delegadas, siendo plenamente responsable en el cumplimiento de las mismas,
- b) Permita interferencias, de ninguna especie, a sus atribuciones ya sea individual o de grupo.

PRINCIPALES FUNCIONES, OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES

- Las obligaciones y responsabilidades esenciales deben incluir:
- a) Definir la estrategia general de negocio, el apetito de riesgo de la aseguradora dentro del marco legal y regulatorio aplicable al asegurador y garantizar su efectiva aplicación y la revisión periódica de su pertinencia y eficacia,

- b) Garantizar que el asegurador cumpla con los requerimientos legales y reglamentarios aplicables y códigos de práctica que el asegurador ha adoptado,
- c) Evaluar la necesidad y establecer en su caso los Comités del Directorio,
- d) Establecer un marco claro para la rendición de cuentas para el asegurador para quienes se asigne responsabilidades para la gestión de la aseguradora: Organo de Dirección, Altos Ejecutivos y Funcionarios claves de Control de forma consistente con los requerimientos que se estatuyen para el Gobierno Corporativo y todo otro requisito legal o reglamentario,

- e) Establecer un proceso para la presentación de informes financieros de la entidad aseguradora, a fin de garantizar la integridad, confiabilidad y transparencia de dicha información, tanto para fines públicos como regulatorios, garantizando la efectiva implementación y supervisión de dicho proceso,
- f) Establecer políticas y procedimientos adecuados para el nombramiento, evaluación y desvinculación de los Altos Funcionarios. Garantizar que los Altos Funcionarios tienen idoneidad y cualidades morales para la gestión que le compete en el asegurador y tener planificada una adecuada sucesión,

- g) Establecer una política de remuneración adecuada que cumpla con los standards requeridos por la IAIS, dicha temática va a ser objeto de un tratamiento específico ya que constituye un standard especial a ser tratado en el ICP Gobierno Corporativo,
- h) Garantizar que la aseguradora tenga un marco comprensivo de la gestión de riesgos en forma global, clara y efectiva para la dirección de las políticas en el día a día,
- i) Garantizar que la aseguradora tenga un control interno adecuado y efectivo , un marco de cumplimiento que incluya el buen funcionamiento de las auditorías internas,

- j) Evaluar su propio desempeño, tomar medidas correctivas y una adecuada preparación dirigida a identificar las deficiencias.
- Cumplimiento de las responsabilidades hacia terceros interesados. A tal efecto el Organismo de Dirección debe:
 - a) Comunicar y reunirse con el Supervisor cuando corresponda y así se lo requiera,
 - b) Establecer y aplicar estrategias, políticas y canales de diálogos con los accionistas y otras partes claves interesadas, lo cual promueve la transparencia y permite que en su caso tengan una participación activa en la toma de decisiones

- En la aplicación del marco de Gobierno el Organo de Dirección debe promover:
- a) Una adecuada cultura de gestión de riesgos en toda la empresa de seguros,
- b) El desarrollo y la aplicación efectiva de los standards sobre un sólido y ético comportamiento empresarial
- Obligaciones de los Miembros del Organo de Dirección
- Cada miembro debe:
- a) Actuar sobre una base bien informada, de buena fe, con la debida diligencia, con integridad y en defensa de los intereses de la aseguradora

- b) Tener en cuenta los intereses de los asegurados y beneficiarios en la toma de decisiones,
- c) Identificar, evitar y relevar todo posible conflicto de interés,
- d) Ser libres de toda influencia indebida, ya sea, externa o interna,
- e) Si fuere necesario que un mismo miembro lleve a cabo múltiples funciones o responsabilidades, deberá garantizar que no entren en conflicto entre sí,
- f) Cumplir adecuadamente las funciones y responsabilidades que se le asignen.

- Cada miembro de la Dirección debe garantizar que tiene un apropiado conocimiento, habilidades, experiencia y compromiso para cumplir con sus funciones y responsabilidades y llevar a cabo las funciones que son de su competencia.
- **ALTOS FUNCIONARIOS**
- Responsabilidades de los Altos Funcionarios. Ellos deben:
 - a) Garantizar que las operaciones diarias de la empresa se lleven a cabo de conformidad con las estrategias, políticas y procedimientos establecidos, de conformidad a los requisitos legales y otros principios aplicables a la empresa de seguros incluidos los códigos de conducta adoptados por el asegurador,

- b) Establecer y aplicar sistemas y controles que garanticen la gestión eficaz de la aseguradora conforme las estrategias, políticas y procedimientos establecidos,
- c) Promover una cultura de gestión de riesgos, y de cumplimiento dentro del asegurador,
- d) Proporcionar a la Dirección: información oportuna, exacta, pertinente y suficientemente comprensiva que le permita examinar la eficacia y la exposición a riesgo de la aseguradora, así como, el rendimiento de la Alta Dirección,
- e) Brindar al supervisor y a las partes interesadas, cuando fuere pertinente, toda información necesaria para satisfacer las obligaciones legales y toda otra que le fuere de aplicación a la Alta Dirección

TRANSPARENCIA

- Hace a un buen Gobierno Corporativo divulgar en forma oportuna y precisa todos los asuntos que hagan a la aseguradora, en especial su situación financiera, solvencia, programas de Gobierno, productos, precios, y su adecuado funcionamiento de conformidad a los requisitos legales y reglamentarios.
- Ello posibilitan que los terceros tengan un cabal y perfecto conocimiento de la aseguradora y sus derechos.

ROL DEL SUPERVISOR

- La Autoridad de Supervisión debe examinar las prácticas de gobierno y si las responsabilidades se están cumpliendo; teniendo facultad para regular los requisitos mínimos sobre Procedimientos en la Administración y Controles Internos.
- Está facultada, en su caso, para aplicar medidas correctivas y requerir garantías en orden al correcto y fiel cumplimiento de las funciones de Gobierno.

- Verifica:
- Si el asegurador ha adoptado y aplicado efectivamente las políticas de un buen Gobierno, las mejores prácticas del mercado y el cumplimiento de las leyes y reglamentaciones.
- La idoneidad y honorabilidad de los miembros del Organo de Dirección, Altos Funcionarios, Auditores Internos y Externos, Actuarios e integrantes de Comités si los hubiere.

- El correcto desempeño del Organo de Dirección y funcionarios de especial relevancia, si se hubiere dado conflictos de intereses o incompatibilidades y su consecuente rectificación.
- Evalúa:
- Sobre bases objetivas y regulares la calidad de los reportes internos del asegurador, la gestión de riesgos, los informes de auditoría y si es efectivo el control de las funciones.

- Los efectos positivos o negativos de la estructura del Grupo respecto de la aseguradora en particular, y en su caso, requerir las rectificaciones pertinentes.
- Si los procesos son adecuados, si tienen planes de contingencias antes situaciones de crisis y su continuidad en el mercado.
- Si las debilidades o defectos que verifique ameritan la sola comunicación al Organismo de Dirección a fin de que adopte las medidas pertinentes, o imponer las correcciones necesarias.

REMUNERACION

Las aseguradoras deben adoptar una política de remuneración que no induzca a la toma de riesgos excesivos y promueva una gestión de riesgo adecuada y efectiva.

La política de remuneración debe estar en consonancia con el interés a largo plazo de la aseguradora y ser coherente con los principios relativos a la protección de los asegurados.

- Rol del Organo de Dirección
- La Dirección debe garantizar que el asegurador adopte y aplique una política de remuneración acorde con los standards sobre la materia. Para ello el Directorio debe:
 - - participar activamente en la supervisión de la política de remuneración de la aseguradora,
 - - monitorear y supervisar periódicamente las políticas y garantizar su correcta ejecución.
- La política sobre remuneración alcanza a la Dirección, a los Altos Funcionarios, a todos aquellos profesionales cuya actividad pueda tener un impacto sobre el perfil del riesgo del asegurador.

- y los intereses de los asegurados y accionistas y los responsables de las funciones de control, tales como: los auditores internos, la gestión de riesgo, el cumplimiento de normas.
- La Dirección debe asegurar que los responsables de las funciones de control estén involucrados en el proceso de la remuneración, como un elemento para fortalecer el sistema en la gestión del riesgo.
- Rol de los Accionistas
- Los Accionistas así como los miembros de las Mutuales de Seguros deben evaluar la política de remuneración y tener una conducta de seguimiento de la misma.

- Para ello deben recibir una información clara, completa y oportuna sobre la política de remuneración y su aplicación.
- Comité de Remuneración
- Un Comité de Remuneración debería ser establecido. Existen distintos criterios para evaluar cuando debe ser constituido: Criterios cuantificables, tales como cuotas de mercados, capital de la empresa, o Criterios más generales, tales como la complejidad y envergadura de la empresa.
- La composición del Comité debe estar conformada por una mayoría de miembros independientes y con conocimientos y experiencia necesarios.

- Estructura de la política de la Remuneración
- Elementos variables
- La política de Remuneración debe ser estructurada teniendo presente un adecuado equilibrio de los elementos fijos y variables.
- Los componentes variables debe estar sujetos a límites máximos y la mayor parte de ello debe ser diferidos, teniendo en cuenta el horizonte temporal de los riesgos relacionados con el desempeño subyacente.
- Los criterios de desempeño deben estar determinados de antemano y claramente mensurables. Se debe considerar el rendimiento de

- la persona, así como, la de la aseguradora y compatibilizar los intereses de los asegurados y accionistas y el largo plazo, la rentabilidad de la empresa y consistente con el marco de gestión de riesgo.
- Ajuste por Riesgo
- La remuneración debe ser ajustada por el riesgo y el costo del capital, dichos ajustes deben tener presente los distintos tipos de riesgos incluyendo el riesgo de liquidez y el costo de capital.
- Remuneración basada en participaciones
- Cuando una parte del componente variable es la participación (acciones, opciones sobre acciones) debe existir un adecuado período, un mínimo de años, para ceder esas participaciones.

- Otro límite para determinadas funciones, auditor interno, gestión de riesgo, función actuarial, deberían retener parte de las acciones hasta el fin de sus mandatos.
- Pagos por desvinculación
- Las indemnizaciones por desvinculación deben estar sujetas a límites adecuados teniendo en cuenta la situación financiera de la aseguradora y no deben ser pagada en caso de fracaso.
- Políticas de remuneración para las funciones de control y actuarial
- Los funcionarios que participan en las funciones de control (Auditoría interna, gestión de riesgo, cumplimiento, actuarial) deben ser remunerados en

- forma independiente a las áreas de negocio bajo su control.
- Transparencia
- La política de remuneración debe ser transparente para todos los interesados y en lo que hace a la transparencia interna se deberá incentivar las prácticas dentro de la organización para reforzar los comportamientos deseables.
- La transparencia externa deberá estar dada en que se deberá divulgar a todos los interesados en forma clara y fácilmente comprensible conteniendo los elementos claves de la política remunerativa, su diseño y ejecución.

- Supervisión
- Los supervisores deben considerar la política de remuneración y las prácticas de las aseguradoras en el marco del proceso de supervisión de la aseguradora teniendo en cuenta la naturaleza y la magnitud de la empresa de seguros y los efectos que los incentivos de las prácticas de remuneración pueden tener sobre el perfil de riesgo de la aseguradora.
- Los supervisores deben tener las atribuciones para adoptar medidas cuando la política de remuneración induzca a la toma de riesgos excesivos.

- Auditoría Externa
- Responsabilidad del Organo de Dirección para el Auditor Externo
- El supervisor requiere al Organo de Dirección a través de un Comité de Auditoría la supervisión de sus relaciones con el Auditor Externo.
- Nombramiento, remoción y renuncia del Auditor Externo
- El Comité de Auditoría debe evaluar si el Auditor Externo tiene adecuados conocimientos, habilidades, experiencia, integridad y recursos teniendo en cuenta la naturaleza y el alcance del contrato de auditoría.

- Protección del Auditor
- Debe haber políticas que garanticen la independencia del Auditor Externo y su objetividad, tanto en el momento de recomendar a un auditor así como durante el desempeño del mismo.
- Comunicaciones con el Auditor Externo
- El Comité de Auditoría debe establecer y respetar los procesos sobre sus comunicaciones con el auditor externo a fin de garantizar una efectiva auditoría externa.
- Coordinación entre la Auditoría Externa, Interna y el Actuario

- El Comité de Auditoría debe evaluar la naturaleza y extensión en la coordinación entre la auditoría interna, el actuario y las funciones de auditoría externa y considerar las implicancias y el grado de certeza que se obtenga del auditor externo.
- Rectificación de las deficiencias detectadas por el Auditor Externo
- Es sustancial la protección del auditor externo con relación a las comunicaciones realizadas de buena fe a los supervisores.
- Deben adoptarse medidas adecuadas (ya sea por ley o por convenio) para proteger al auditor externo de la responsabilidad revelada al supervisor de buena fe.

- El Comité de Auditoría debe establecer un proceso para revisar y vigilar, en su caso, la aplicación de las principales recomendaciones al control interno que surjan de los informes del auditor externo y la respuesta de la administración a sus conclusiones y recomendaciones.

- Como conclusión de lo relacionado surge que un buen Gobierno Corporativo constituye un elemento crítico para una aseguradora y por ende para la protección de los intereses de todas las partes involucradas, sean éstos inversores, asegurados y la sociedad toda.
- Desde el punto de vista del Supervisor debemos aprender de la crisis financiera mundial que su presencia regulatoria y controladora es necesaria a fin de impedir prácticas negativas para los intereses públicos comprometidos.