



GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS INSTITUCIONES DE SEGUROS

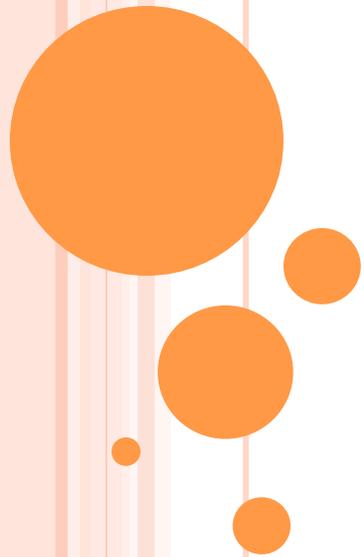
Crisóforo Suárez Tinoco
Mayo 20, 2020

AGENDA

- ❑ Introducción
- ❑ Gobierno Corporativo (GC).
- ❑ Interacciones en el sistema de GC.
- ❑ Requerimientos del sistema de GC.
- ❑ Comentarios
- ❑ El reto de las nuevas generaciones.
- ❑ Comentarios finales
- ❑ Conclusión.



INTRODUCCIÓN



CONCEPTOS CLAVE VINCULADOS AL GC

- ❑ Institucionalización
- ❑ Evolución, adaptación
- ❑ Gestión prospectiva; basada en riesgos
- ❑ Funciones de gobierno – Campos cuánticos
- ❑ El ACTIVO más importante de una empresa



CUESTIONAMIENTOS ESTRATÉGICOS CLAVE

◆ ¿Hacia dónde?

- Misión, visión, objetivos, metas, etc.

◆ ¿Quién?

- Órganos: asamblea de accionistas, consejo de administración, comité de auditoría, auditor interno, comités de apoyo (inversiones, reaseguro, etc.), director general, administrador de riesgos, responsable de la función actuarial, etc.

◆ ¿Cómo?

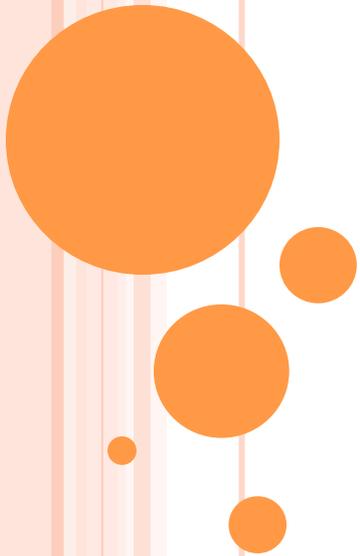
- Normatividad interna y externa: lineamientos y políticas, roles y responsabilidades, funciones, métodos, procedimientos, código de conducta, leyes y reglamentos, etc.

◆ ¡Acción!

- Toma de decisiones.



GOBIERNO CORPORATIVO (GC)



DEFINICIONES DE GC

Popular:

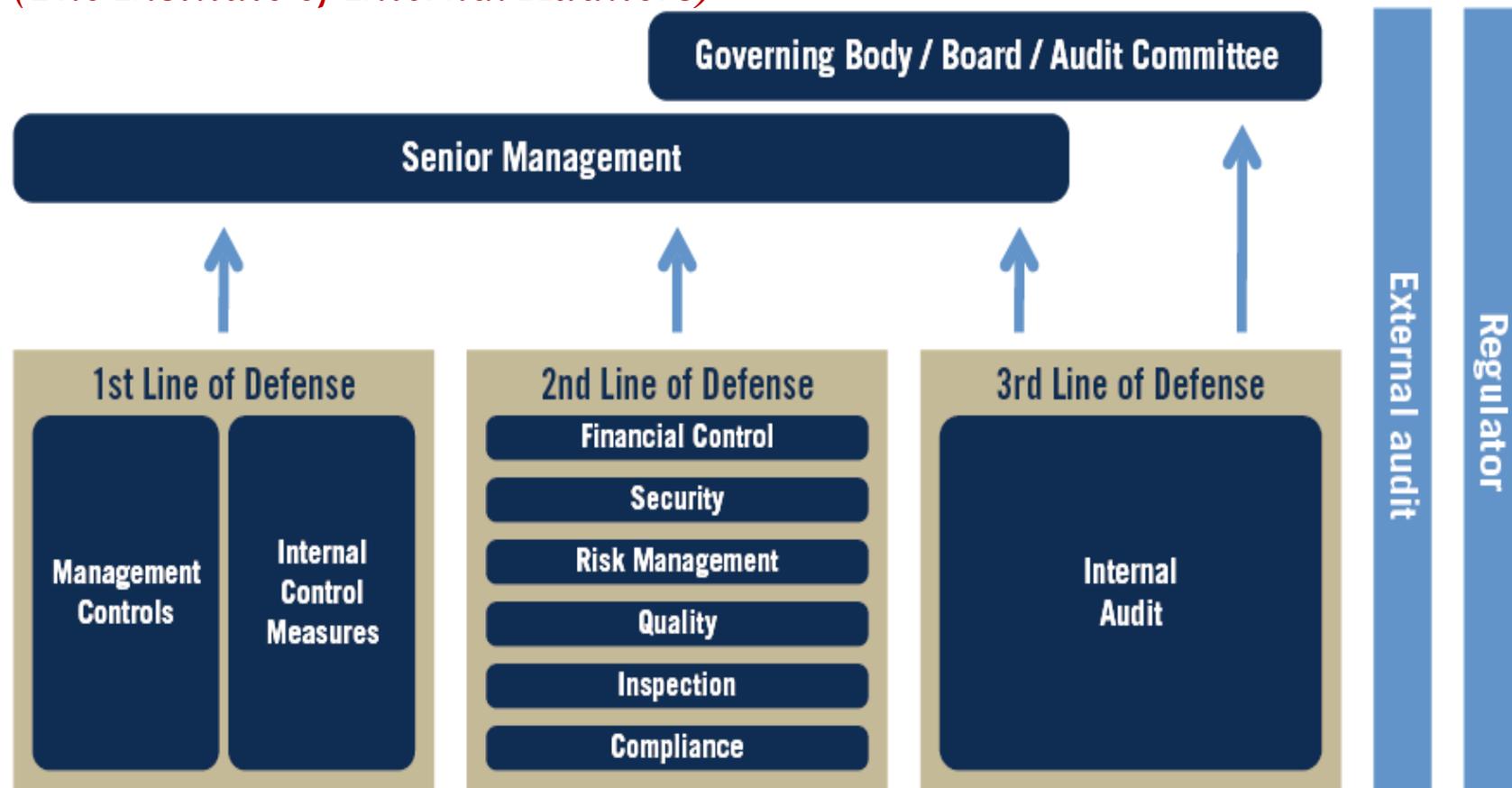
- ❑ “Es el **sistema de reglas, prácticas y procesos** por el cual una compañía es **dirigida y controlada.**”

Alberto Javier Montiel Castellanos:

- ❑ “Es un **sistema** basado en **reglas**, en el que participan los accionistas, los consejeros y sus comités de apoyo, el auditor interno y externo, los directivos, los terceros interesados y, donde se establecen **facultades, responsabilidades, pesos y contrapesos** con base en el cual las empresas son **guiadas con autoridad y responsabilidad.**”

TRES LÍNEAS DE DEFENSA

(The Institute of Internal Auditors)



Adapted from ECIIA/FERMA *Guidance on the 8th EU Company Law Directive, article 41*

OBJETIVOS DEL GC (CMPC DEL CCE)

- a. Proteger derechos de accionistas,
- b. Reconocer derechos de terceros,
- c. Revelar y transparentar la información,
- d. Disponer de visión, lineamientos y objetivos estratégicos,
- e. Vigilar el efectivo desempeño de la administración,
- f. Ejercer la responsabilidad fiduciaria del consejo,
- g. Administrar eficientemente los riesgos de la empresa,
- h. Establecer lineamientos de actuación ética,
- i. Evitar operaciones ilícitas y conflictos de interés,
- j. Revelación de ilícitos y protección a informantes,
- k. Cumplir con la normatividad interna y externa y,
- l. Generar certidumbre y confianza en inversionistas y terceros interesados.

PROPÓSITOS GENERALES DEL GC

Transparencia

Que no haya silos de información. Se deje huella para auditoría.

Conflicto de interés

Quien tome decisiones no se beneficie con ellas. Que se eviten situaciones que comprometan la objetividad.

Control (peso-contrapeso)

Haya, al menos, dos puntos de control y que no haya concentración de decisiones.

Roles y responsabilidades

Definición clara y documentada de roles y responsabilidades.

Líneas de reporte

Definición clara y documentada de las líneas de reporte.

Documentación de procesos

Definición clara y documentada de los principales procesos.

Valores y principios

Definición, promoción y aplicación de un código de conducta.

Políticas

Definición y documentación de lineamientos aprobados por el Consejo de Administración.

Alineación a objetivos

Que toda la compañía opere en la consecución de los objetivos.

ORGANIZACIÓN DEL GC - LISF/CUSF

Elementos de Gobierno

Órganos de Gobierno

Sistema de Gobierno

Actos de Gobierno

Representado por

Asamblea de Accionistas, Consejo de Administración, Dirección General, Comité de Inversiones, Comité de Reaseguro, Comité de Suscripción, Comité de Comunicación y Control

Establecimiento y verificación del cumplimiento de políticas y procedimientos explícitos en materia de Administración Integral de Riesgos, Auditoría, Control Interno, Función Actuarial y Contratación de Servicios con Terceros.

Reportes, Análisis y Toma de decisiones

POLÍTICAS Y NORMAS DE GC - LISF/CUSF

Suscripción

Diseño de productos

**Reafianzamiento y
Reafianzamiento Financiero**

Comercialización

**Desarrollo y financiamiento de
las operaciones**

Conflicto de Interés

Inversión de activos

**Prestación de servicios y
Atención a usuarios**

Comunicación

Seguridad de información

**Uso de recursos materiales
Aprovechamiento de recursos humanos**

Control Interno

Administración Integral de Riesgos

Supervisión de Servicios con Terceros

Gestión de calce de Activos y Pasivos

Otras políticas...

COMPONENTES DE GC - LISF/CUSF

Sistema eficaz que garantiza una **gestión sana y prudente de la operación de la Institución** cuya instrumentación y seguimiento es responsabilidad del Consejo de Administración. Con ello se da **cumplimiento a las políticas y procedimientos establecidos**.

Objetivos

Establecer y verificar el cumplimiento de políticas y procedimientos.

Contar con una estructura organizativa con distribución de funciones y asignación de responsabilidades.

Componentes

Administración Integral de Riesgos

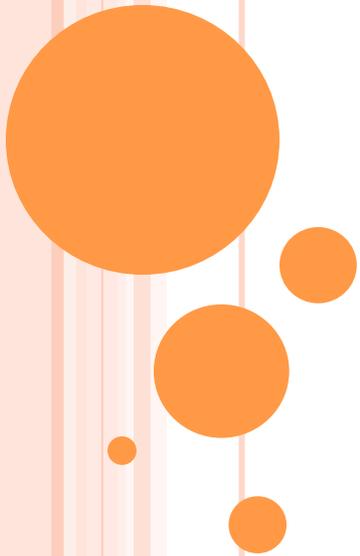
Control Interno

Función Actuarial

Contratación de Servicios con Terceros

Auditoría Interna

INTERACCIONES EN EL SISTEMA DE GC



CARACTERÍSTICAS DE LOS COMPONENTES DE GC - LISF/CUSF

Funciones de Gobierno	¿Quién es el responsable?	¿A quién le reporta?	¿A quién le informa?	¿A través de quién se ejecuta?	¿Cómo se ejecuta?
Administración Integral de Riesgos	Administrador Integral de Riesgos	A la Dirección General	A la Dirección General y al Consejo de Administración	Sistema de Administración Integral de Riesgos	De forma independiente a la operación: vigilar, administrar, medir, controlar, mitigar e informar al consejo de administración de forma continua sobre los riesgos a los que se pueda estar expuesto, a nivel individual , en forma agregada y considerando la interdependencia entre ellos.
Control Interno	El Director General	Al Consejo de Administración	Al Comité de Auditoría y al Consejo de Administración	Sistema de Control Interno	A través de un área específica o, a través de recursos distribuidos en cada proceso y con una coordinación. Verificando el apego a políticas y procedimientos documentados, a disposiciones legales, reglamentarias y administrativas aplicables y, a políticas y normas aprobadas por el consejo; que los sistemas de información operen conforme a normas de seguridad; que se preserve la seguridad de la información generada, recibida, transmitida, procesada o almacenada; que los procesos de conciliación sean adecuados; que se apliquen medidas preventivas y correctivas. Evaluando el cumplimiento y, la alineación de los sistemas de operación, administrativos y contables a la estrategia.
Función Actuarial	Un responsable designado por el consejo	No se especifica	A la Dirección General y al Consejo de Administración	De responsables, participantes e involucrados dependiendo de la función actuarial específica	Coordinando labores de diseño y viabilidad técnica de productos, Coordinando el cálculo de las reservas técnicas, Verificando la adecuación de metodologías, modelos e hipótesis, Evaluando confiabilidad, homogeneidad, suficiencia y calidad de los datos, Efectuando "backtesting's", Informando al Consejo y a la DG sobre la razonabilidad de las reservas, Pronunciándose sobre la política de suscripción, Pronunciándose sobre la idoneidad de los contratos de reaseguro, Apoyando la aplicación efectiva del sistema integral de administración de riesgos
Supervisión de Servicios contratados con Terceros	El Director General	Al Comité de Auditoría y al Consejo de Administración	A la Dirección General y al Consejo de Administración	No específica	Autorizando la contratación de servicios, Verificando la experiencia y capacidad de los terceros, que tengan un sistema de control interno y un plan de capacitación, Previendo y evitando conflictos de interés, Estableciendo planes de continuidad y contingencia, Manteniendo la confidencialidad y seguridad de la información, Definiendo condiciones de subcontratación
Auditoría Interna	El Comité de Auditoría	Al Consejo de Administración	Al Consejo de Administración	Auditor Interno	Ejecutando el Plan anual de Auditoría autorizado por el Comité de Auditoría

CONTROL INTERNO VS AUDITORÍA INTERNA - LISF/CUSF

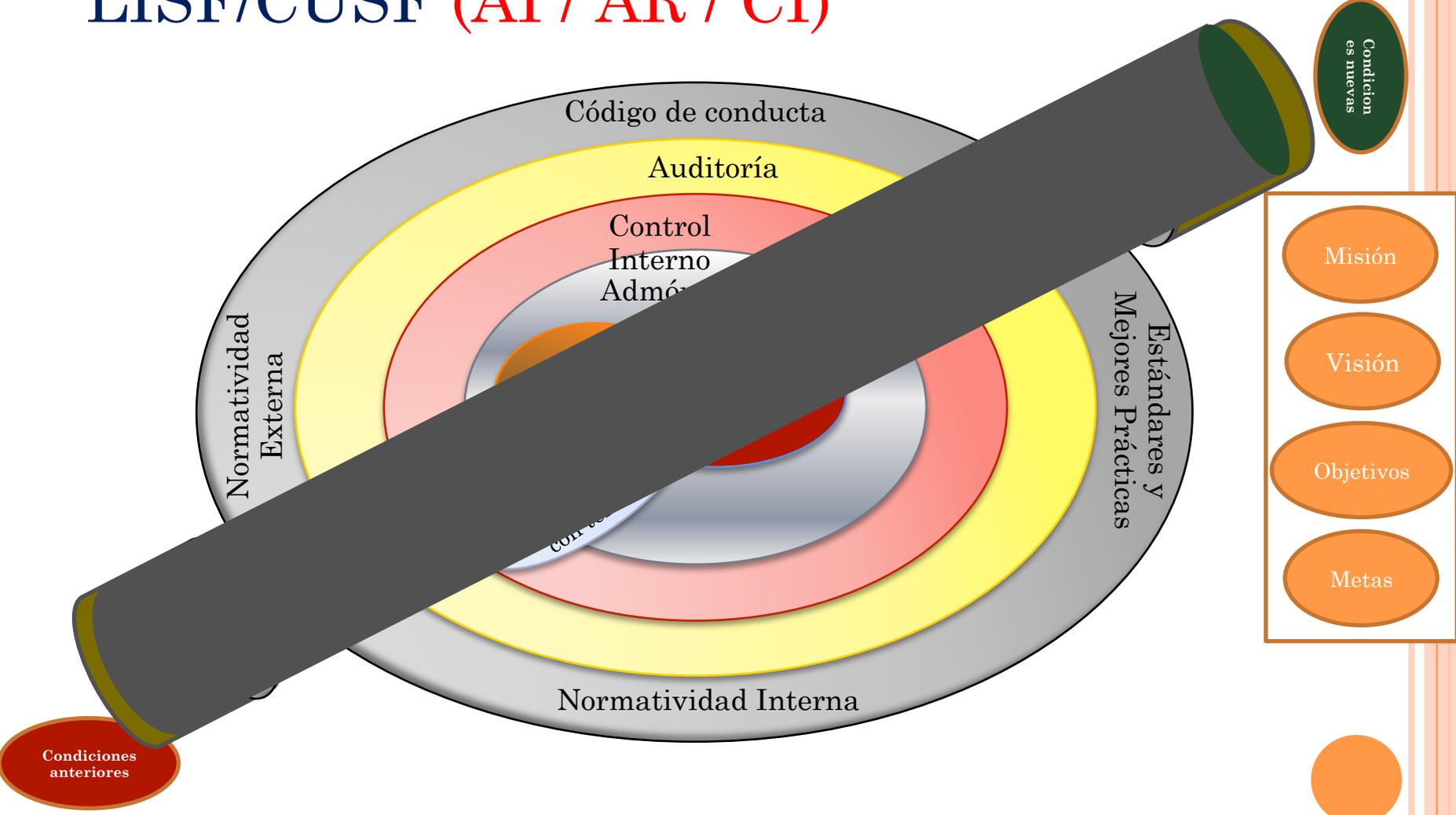
	Control Interno - CI	Auditoría Interna - AI
A quién reporta	Dirección General	Comité de Auditoría
Relación con la operación	Ajeno a la operación	Vinculado a la operación
Enfoque sobre hallazgos	Preventivo / Detectivo	Detectivo / Correctivo
Amplitud	Transversal con enfoque de procesos. Totalidad de la operación.	Conforme a Tema / Proceso / Área / Funcionario
Dirección prioritaria	De la estrategia a la operación (definiciones)	De la operación a la estrategia (cumplimiento)
Tipo de hallazgos	Desapegos a Políticas, Objetivos, Estándares, Procesos, Leyes y Normas.	Fallas y vulnerabilidades del Sistema de Control Interno
Temporalidad	Permanente.	Intermitente según programa anual de auditoría.
Quién ejecuta la tarea	Los responsables de los procesos coordinados y vigilados por Control Interno.	El equipo de auditores internos.
Base normativa	LISF Art. 69 Fracc. II, CUSF Capítulo 3.3.	LISF Art. 69 Fracc. III, CUSF Capítulo 3.4.

INTERACCIÓN DE LOS ÓRGANOS DE GC - LISF/CUSF (AI / AR / CI)

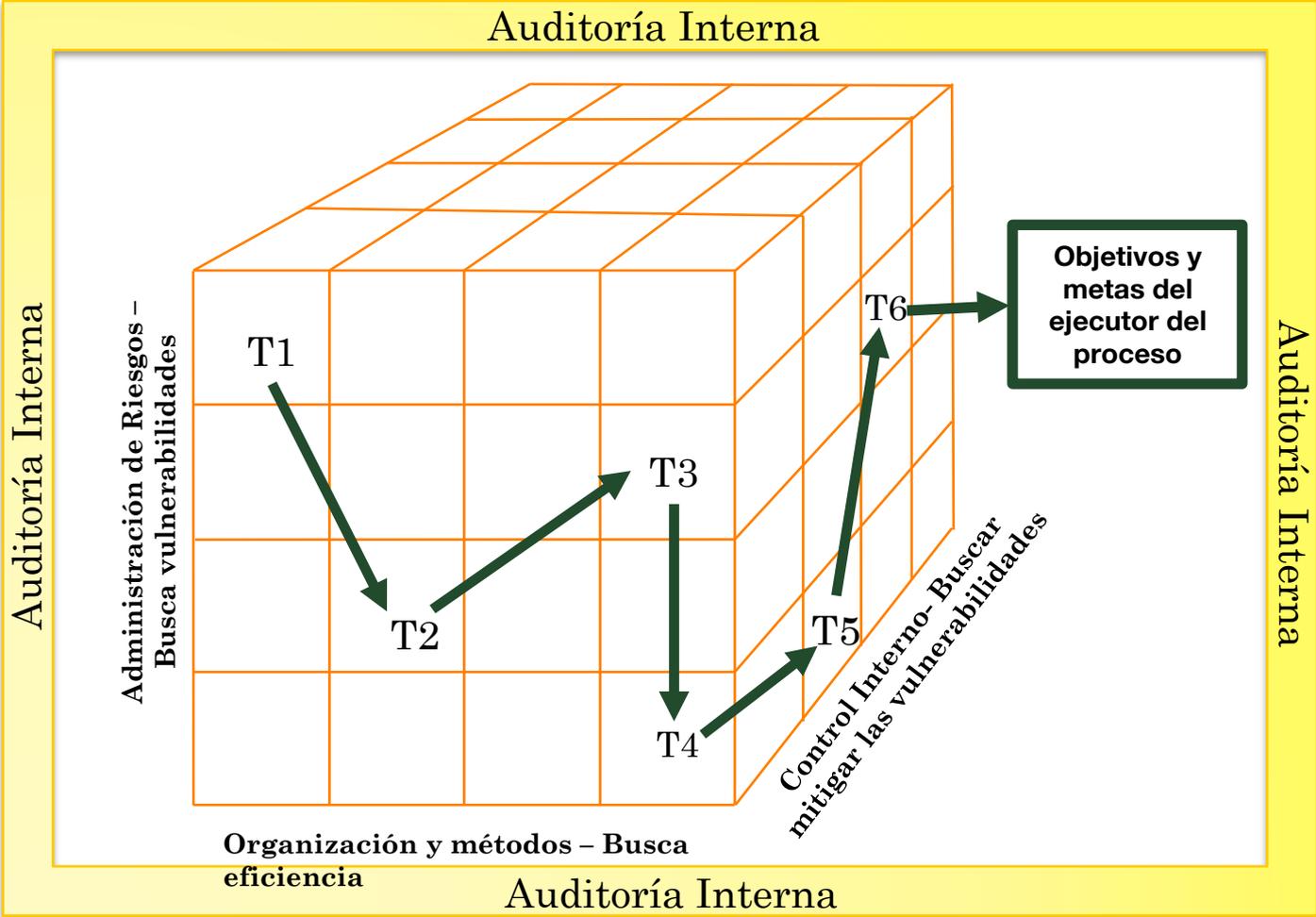


Es deseable que todo el sistema de alertas de Auditoría Interna esté dentro del Sistema de Control Interno, sin embargo, pueden existir situaciones que generen una alerta a Auditoría Interna y no necesariamente exista en el Control Interno.

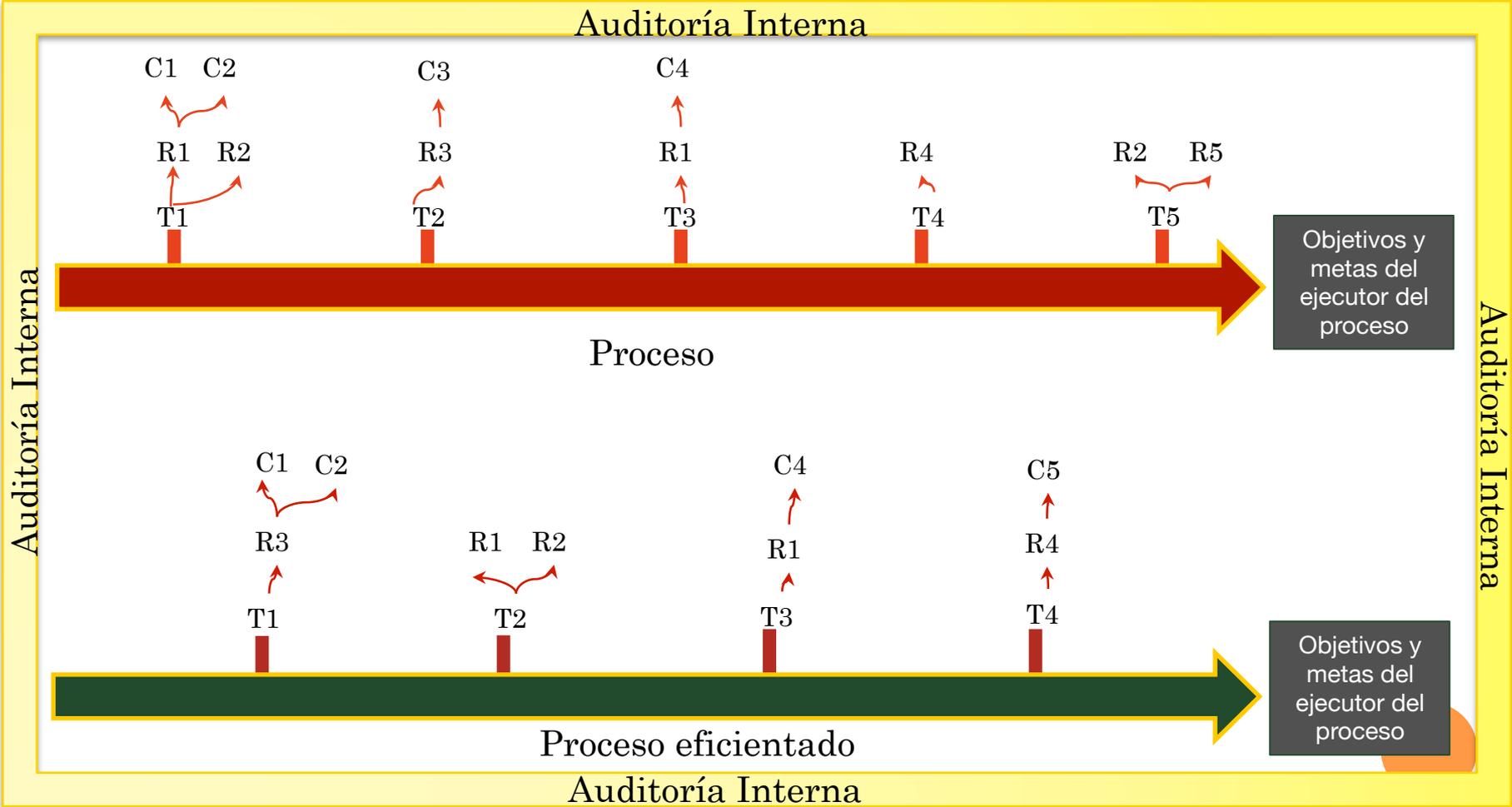
INTERACCIÓN DE LOS ÓRGANOS DE GC – LISF/CUSF (AI / AR / CI)



INTERACCIÓN DE LOS ÓRGANOS DE GC - LISF/CUSF (AI / AR / CI)

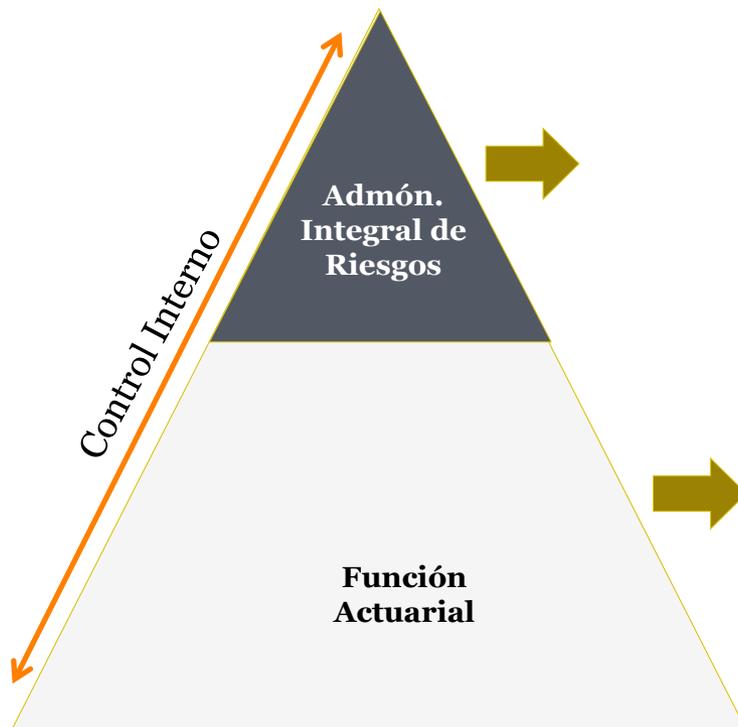


INTERACCIÓN DE LOS ÓRGANOS DE GC – LISF/CUSF (AI / AR / CI)



INTERACCIÓN DE LOS ÓRGANOS DE GC – LISF/CUSF (FA / AR / CI)

La función actuarial de la institución **contribuye en la aplicación efectiva del sistema integral de administración de riesgos y apoya las labores técnicas para modelar los riesgos en que se basa el cálculo del requerimiento de solvencia**, el desarrollo de los modelos internos, la gestión de activos y pasivos, así como en la elaboración de la evaluación de riesgos y solvencia.



Desarrolla metodologías y evalúa:

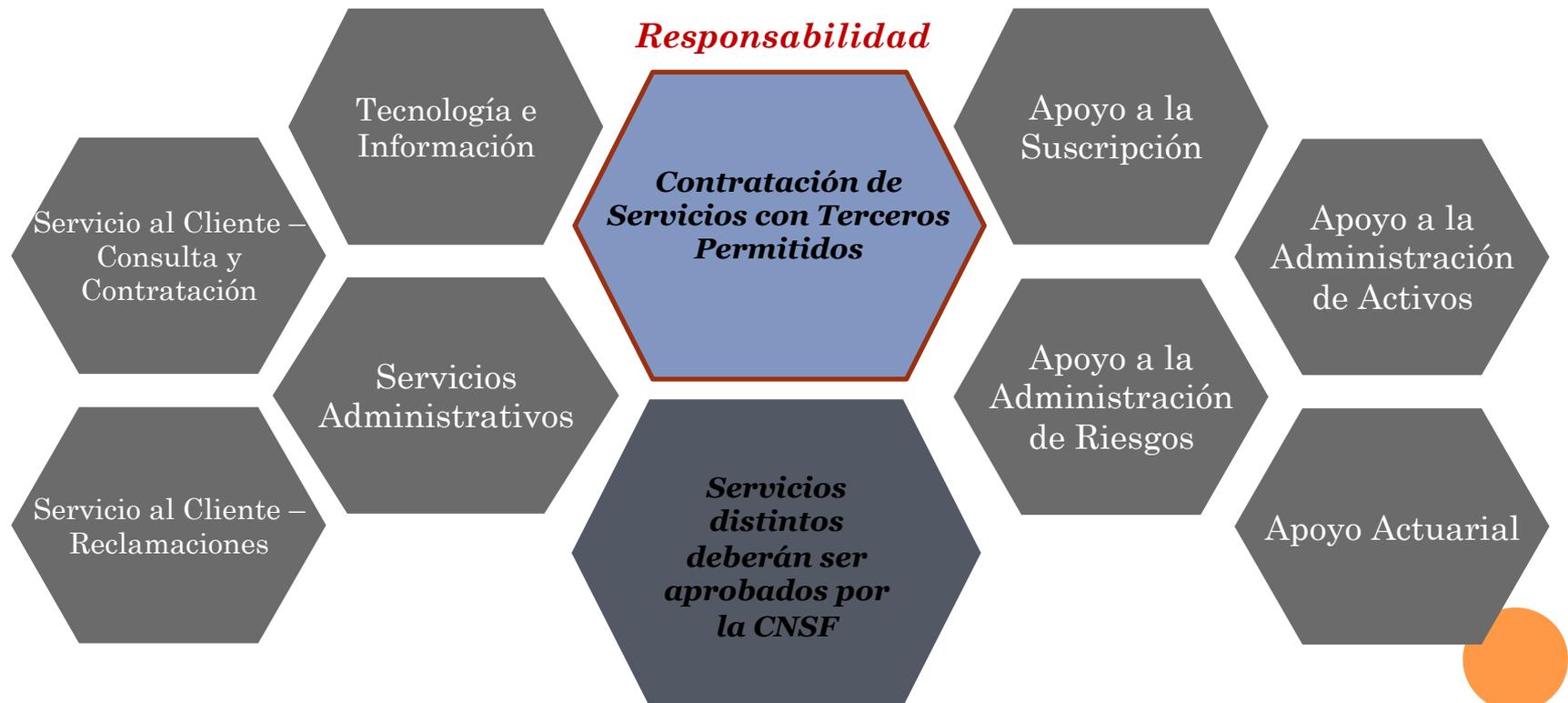
- Riesgos y solvencia, el nivel de cumplimiento de los objetivos, políticas y procedimientos .
- Políticas y normas en materia de suscripción, inversiones, reservas técnicas, reaseguro, garantías y requerimientos de capital.

Vigila y,

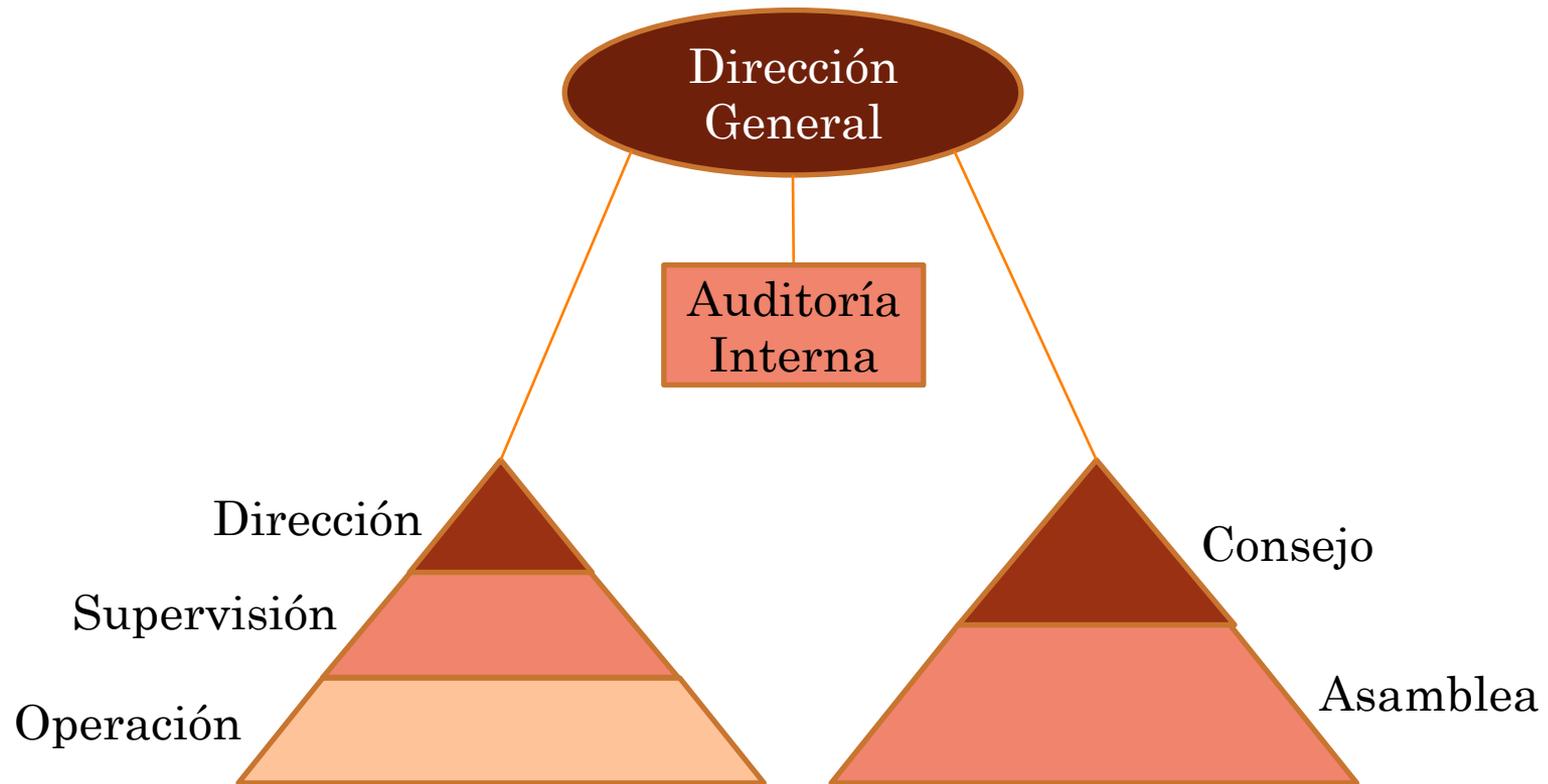
- Se pronuncia sobre la pertinencia de la política de suscripción de riesgos y de la idoneidad de los contratos de reaseguro.
- Coordina las labores relacionadas con el diseño y viabilidad técnica de los productos, notas técnicas, se encarga del cálculo y valuación de reservas.
- Apoya las labores técnicas para modelar los riesgos en que se basa el cálculo del requerimiento de solvencia.

INTERACCIÓN DE LOS ÓRGANOS DE GC LISF-CUSF (SST / OTROS COMPONENTES / ÁREAS)

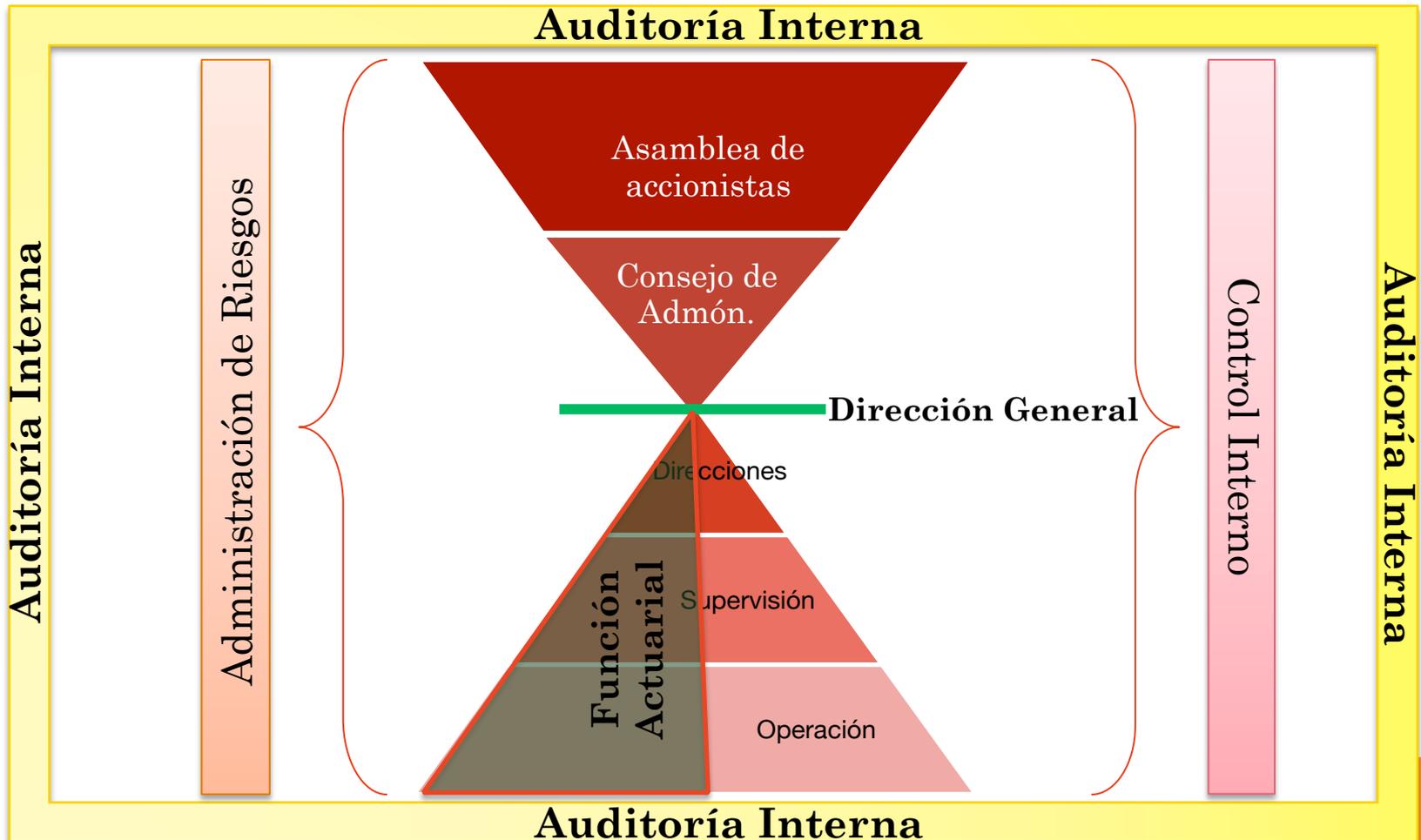
Es relevante contar con una definición clara de la responsabilidad de las instituciones sobre la contratación de servicios con terceros o servicios referenciados.



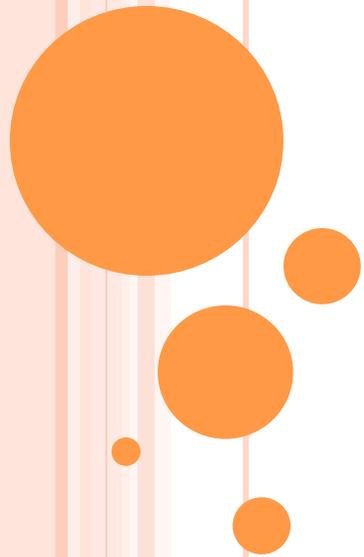
ESTRUCTURA TÍPICA DE AUTORIDAD ANTES DE LA LISF/CUSF



ESTRUCTURA DE AUTORIDAD COMPARTIDA – LISF/CUSF (AI / CI / AR / FA)



REQUERIMIENTOS DEL SISTEMA DE GC



REQUERIMIENTOS DEL SISTEMA DE GC - LISF/ CUSF

- ◆ Su instrumentación y seguimiento es responsabilidad del Consejo
- ◆ Objetivos
 - ◆ Gestión Sana y Prudente
- ◆ Se basa en,
 - ◆ Una estructura organizacional claramente definida y,
 - ◆ Asignación precisa de responsabilidades
- ◆ Deberá aprobar políticas y criterios para establecer, implementar y mantener,
 - ◆ Líneas de responsabilidad definidas
 - ◆ Mecanismos de cooperación efectiva y adecuada comunicación

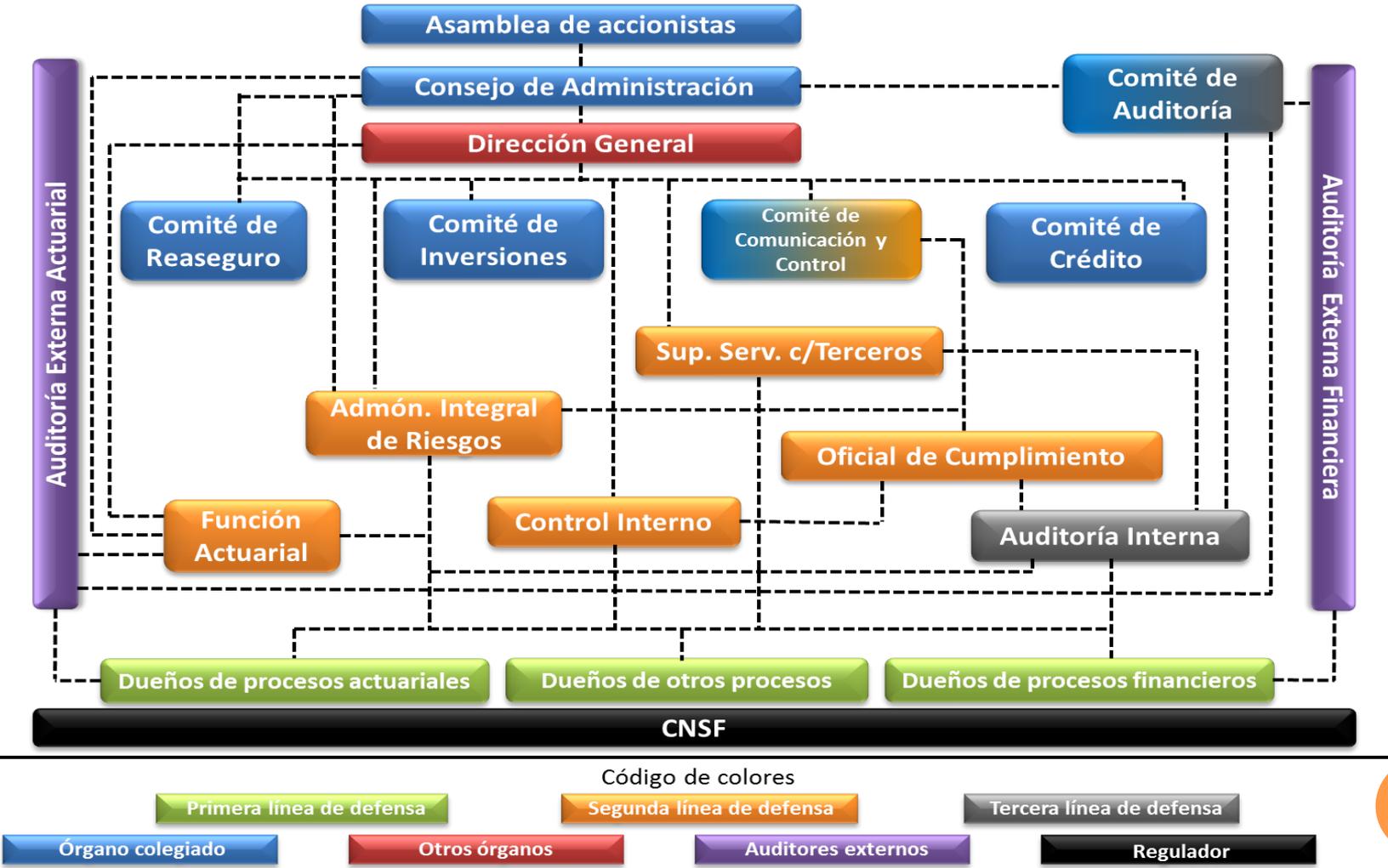
REQUERIMIENTOS DEL SISTEMA DE GC - LISF/ CUSF

- ◆ Sistemas para verificar que los miembros del Consejo, el Director General, las dos jerarquías inmediatas inferiores y el personal cumplen con ciertos requisitos.
- ◆ Procedimientos de toma de decisiones para la adecuada operación
- ◆ Sistemas que generen información suficiente, confiable, consistente, oportuna y relevante sobre la operación y los riesgos
- ◆ Medidas para garantizar la seguridad y confidencialidad de información
- ◆ Registros ordenados sobre la organización y operación del Sistema de Gobierno Corporativo.

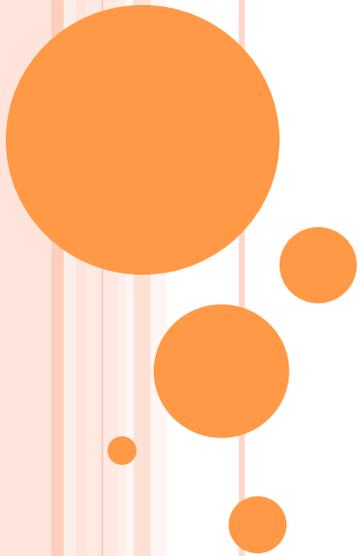
REQUERIMIENTOS DEL SISTEMA DE GC - LISF/ CUSF

- ◆ Implementación de un código de conducta
- ◆ Debe corresponder al volumen de las operaciones (principio de proporcionalidad)
- ◆ Funciones (Componentes)
 - ◆ Función Actuarial
 - ◆ Administración de Riesgos
 - ◆ Control Interno
 - ◆ Supervisión de Servicios con Terceros
 - ◆ Auditoría interna
- ◆ Evaluación anual de la implementación y funcionamiento

REQUERIMIENTOS DEL SISTEMA DE GC - LISF/ CUSF



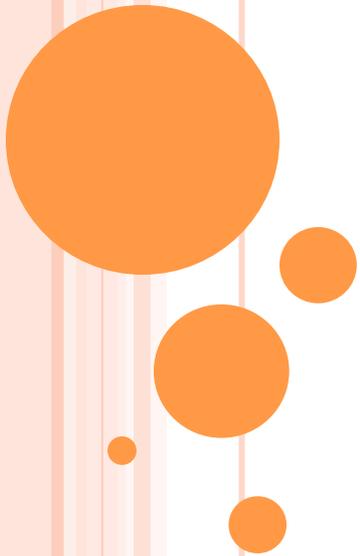
COMENTARIOS



COMENTARIOS

- ◆ El gobierno siempre ha existido,
 - ◆ Débil/fuerte, ineficiente/eficiente, ineficaz/eficaz, laxo/rígido, ejercido por las personas inadecuadas/adecuadas, etc.
 - ◆ “El poder es de quien lo ejerce”.
- ◆ Un gobierno corporativo eficiente es,
 - ◆ El sistema que permite que la empresa subsista,
 - ◆ El sistema que apoya el cumplimiento de la visión estratégica. Alcance de objetivos de crecimiento, rentabilidad y solvencia,
 - ◆ El sistema que institucionaliza la compañía: permite que perdure, mantenga claridad en sus objetivos, se adapte a los cambios, sortee los obstáculos, potencie sus fortalezas, supere sus debilidades y se renueve sistemáticamente.

EL RETO DE LAS NUEVAS GENERACIONES



TENDENCIAS DE LAS NUEVAS GENERACIONES (PAGE PERSONNEL, BANXICO)

- ◆ Las mujeres tienen mayor participación laboral.
- ◆ Tienen menor tendencia a vivir en pareja y a tener hijos.
- ◆ Le dan prioridad al entorno y al medio ambiente.
- ◆ Buscan balance entre trabajo y vida personal.
- ◆ Buscan inclusión en la toma de decisiones.
- ◆ Buscan negociar.
- ◆ Usan *gadgets*.
- ◆ Se mantienen conectados a la *web*.
- ◆ Muestran hambre de aprender y tendencia a innovar. Demandan capacitación.
- ◆ Buscan crecimiento profesional acelerado. Demandan mayores beneficios económicos.
- ◆ Prefieren flexibilidad de horario y dinamismo.
- ◆ Buscan *home office*.



PROBLEMÁTICA DE LA ORGANIZACIÓN

- ◆ Absorber el costo de un constante proceso de aprendizaje.
- ◆ Dificultad de planear en función de la persona.
- ◆ Motivadores diferentes a los que los supervisores suelen dominar.
- ◆ Falta de crecimiento y motivación impiden el compromiso.
- ◆ Lealtad y compromiso a la empresa en segundo plano. Poco arraigo.
- ◆ Ante la rotación, alto riesgo de que la empresa pierda su capital intelectual, su *know how*.
- ◆ Ante la movilidad, el empleado se lleva consigo la información estratégica sensible.

COMENTARIOS

- ◆ Es conveniente preservar el capital intelectual como patrimonio de la empresa.
- ◆ Es clave proteger un *know how* exitoso para que la empresa perdure.
- ◆ El sistema de gobierno corporativo definido e instrumentado por el consejo le pertenece a la compañía.
- ◆ El gobierno corporativo lo ejercen hombres sin importar los nombres.



CONCLUSIÓN

El sistema de gobierno corporativo es estratégico, cuesta dinero y da valor competitivo. Debilitarlo o divulgarlo nos hace vulnerables y pone en riesgo la viabilidad del negocio.

El Sistema de Gobierno Corporativo debiera ser el auténtico ACTIVO más importante de la empresa.