ISABEL CASARES SAN JOSÉ-MARTÍ

IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS EN EL SECTOR ASEGURADOR BAJO LA NORMA ISO 31000

CASARES, Asesoría Actuarial y de Riesgos, S.L.

Albert Einstein comentó en cierta ocasión que "la diferencia entre el pasado, el presente y el futuro es solo una ilusión persistente".

Ilusión del pasado, y mucha, es la que Isabel puso en la elaboración de su anterior libro dedicado a la Gestión de Riesgos y Seguros en las Empresas. La misma ilusión con la que ahora ha trabajado para preparar este libro que tenemos entre las manos. En el futuro, no dudamos de que la ilusión, los conocimientos y la experiencia que Isabel atesora, se mostrarán de nuevo.

Sin perder su carácter netamente divulgativo, Isabel ha querido con esta segunda publicación profundizar en los conceptos y elementos descritos en su primer libro, pensando en cuantos, profesionales o no del sector asegurador, quieran ampliar sus conocimientos en la Gestión de Riesgos y Seguros en las Empresas.

Valoremos como se merece la aportación de Isabel a la formación en esa materia, de la que tan necesitados estamos.

Julio de Santos Algar

2014

IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS EN EL SECTOR ASEGURADOR BAJO LA NORMA ISO 31000

Isabel Casares San José-Martí

2014

CASARES, Asesoría Actuarial y de Riesgos, S.L.
Depósito Legal: M-717-2014

Printed in Spain - Impreso en España
Molinuevo, Gráficos, S.L.

AGRADECIMIENTOS

Escribir un libro técnico y a la vez que sea práctico y ameno es complicado, sin embargo en este segundo libro que publico, he querido recoger toda la información adquirida en mi experiencia profesional que sirva de ayuda a cualquiera que quiera compartir esta materia.

Quiero manifestar mi agradecimiento a quienes, directa o indirectamente, contribuyeron al resultado del libro, ya que me sería imposible mencionarlos a todos.

Agradezco a todos los que creyeron en mí de manera incondicional para escribir toda mi experiencia. A mis grandes amigos que siempre me dijeron que yo podía hacerlo.

A mis alumnos de los distintos cursos y máster tanto en España como en Latinoamérica, que soportaron mis clases tanto online como presenciales, que con nuestras innumerables discusiones de lo que debe de ser un argumento sólido y bien estructurado sobre la gestión de riesgos en las empresas y todos los temas imaginables a cualquier hora del día, me hicieron tomar conciencia de lo importante que es exponer, concisa y claramente, las ideas que en buena medida, es un intento de exponer a la crítica puntos de vista e ideas personales. Muchísimo de lo que aprendí impartiendo las clases aparece ahora en el libro. ***Gracias a todos ellos****.*

A mis dos hijos, Laura y Jorge que me animaron para prolongar indefinidamente la escritura del libro. A ellos les agradezco una infinidad de cosas, incluida su contribución en los gráficos de esta pequeña obra.

Espero no olvidar a nadie, por eso a todos, ***GRACIAS****.*

Madrid, 2014

ÍNDICE

ABREVIATURAS

CEIOPS.- Committee of European Insurance and Occupational Pensions Supervisors. Comité Europeo de Supervisores de Seguros y Pensiones de Jubilación.

COSO.- Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission.

DGSFP.- Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones de España.

EIOPA.- European Insurance and Occupational Pensions Authority.

ERM.- Gestión del riesgo empresarial

IAIS.- Asociación Internacional de Supervisores de Seguros.

ISO.- International Organization for Standardization.

OADS.- Órgano de administración, dirección o supervisión.

OCDE.- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

ORSA.- Own Risk and Solvency Assessment - Evaluación interna de los riesgos y de su solvencia.

ROSSP.- Reglamento de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados.

SBS.- Superintendencia de Bancos y Seguros.

UNESPA.- Unión Española de Entidades Aseguradoras y Reaseguradoras.

PRÓLOGO

Cuando Isabel Casares me ofreció prologar su nuevo Libro, al ser una actividad totalmente nueva para mí, decidí enterarme sobre qué es lo que me estaba pidiendo después de haberle dicho que sí. Entre las distintas acepciones que tiene para la Real Academia de la Lengua la voz Prólogo, una dice que "En un libro de cualquier clase, escrito antepuesto al cuerpo de la obra".

De todas maneras por aquello de husmear en lo culto y en lo profano, en lo humano y en lo divino, en Wikipedia se dice que: *"El prólogo se sitúa entre un conjunto de textos iniciales de la obra que se denomina habitualmente como presentes. Posee un carácter más literario que la introducción, que es una presentación del contenido más que del autor, y debe distinguirse claramente del prefacio, o escrito preliminar que expresa la intención de una obra con anterioridad a que ésta haya sido escrita".*

Por lo tanto, tras releer con fruición el manuscrito, presento a modo de prólogo algunas reflexiones sobre un autor, un libro, sus destinatarios en un contexto, todo ello desde luego, con más voluntad que conocimiento, más cariño que rigor y mucha más osadía que prudencia.

En los últimos tiempos, parece que la gestión de riesgos se ha puesto de moda aunque bien pensado las aseguradoras han hecho siempre gestión de riesgos. De hecho, es la esencia de su negocio y es inconcebible el día a día de una empresa de seguros sin tener en cuenta la evolución de los riesgos que acontecen a sus clientes.

La gestión de riesgos es, en teoría, bastante sencilla, pero sólo en teoría, ya que su puesta en marcha y el buen hacer de la misma es, sin embargo, compleja. Por gestión de riesgos se entienden tanto las estrategias, como los procesos y procedimientos que se utilizan para descubrir, cuantificar, seguir y gestionar los riesgos de una aseguradora, así como las relaciones existentes entre los diferentes riesgos. Cada riesgo es diferente y, por tanto, también la gestión del mismo debe ser diferente.

Existe una segunda derivada de la gestión de riesgos que se refiere a la gestión de riesgos PROPIOS, a lo que en nomenclatura norteamericana llamarían ERM (Enterprise Risk Management), la cual junto a la anteriormente mencionada gestión de riesgos ajenos y de manera complementaria, conforman el conjunto de riesgos al que se enfrenta una aseguradora.

Ambos aspectos, la gestión del riesgo ajeno y la del riesgo propio, son distintos pero complementarios y la sana administración de una entidad aseguradora exige velar por los dos a la vez, si bien atendiendo a sus peculiaridades.

La gestión coordinada de ambas caras requiere de un análisis pormenorizado para aprovechar las capacidades de las compañías, hacer más rentable el negocio y evitar sorpresas desagradables en casos de siniestros importantes. Por eso, la gestión de riesgos es algo totalmente individualizado y diferente, ya que un mismo riesgo impacta de forma diferente en una u otra empresa. Es importante, reconocer que no existe un modelo único de gestión de riesgos y que el único "buen modelo" es el propio de cada entidad, siempre que éste se lleve a cabo de forma adecuada y se revise constantemente.

La gestión de riesgos debe ser dinámica, ya que, los factores que influyen en los riesgos también son cambiantes. Así, por ejemplo, el escenario macroeconómico no es el mismo siempre (la dimensión y profundidad de la actual crisis económica era impensable hace tres años), el riesgo de crédito también ha cambiado y, por eso mismo, la gestión que hacen las aseguradoras debe adaptarse a las nuevas realidades.

Estudiar, detectar, valorar y decidir son las acciones clave en la gestión de riesgos, pero no las únicas, ya que es necesario añadir otra, no menos importante: el control interno, la auditoría y el proceso constante de monitorización de lo ideado, plasmado y ejecutado. Se trata de un apartado clave en la gestión, ya que permite adaptarse a los cambios y corregir las deficiencias que se pueden encontrar en el día a día.

¿Tiene más importancia hoy la gestión de riesgos que hace medio siglo, por ejemplo? La respuesta es no. La gestión de riesgos ha sido importante siempre, si bien la que se hace hoy es diferente, entre otras razones porque lo es el contexto

en el que nos desenvolvemos. Hasta ahora, por ejemplo, en el sector asegurador casi nunca se había comparado el riesgo asumido con la rentabilidad obtenida. Hasta ahora, los requerimientos de solvencia trataban prácticamente a todas las líneas de negocio de la misma forma, exigiendo el mismo capital aunque el riesgo fuera diferente. Hasta ahora, los requerimientos de capital se sumaban y no se tenía en cuenta el efecto de la diversificación, lo que implicaba una carga de capital importante por el simple hecho de que varios siniestros, de diferente naturaleza, ocurrieran a la vez, situación no imposible pero sí bastante improbable. Hasta ahora no se desechaban negocios propuestos por su riesgo o no se definía principalmente una política de precios según el riesgo.

La gestión de riesgos no es nueva, pero sí lo son los modelos que se utilizan para llevarla a cabo y esto pone en evidencia que se está gestando un cambio muy importante en el negocio asegurador, al menos en la Unión Europea a través del proceso que denominamos Solvencia II que empujará a las aseguradoras a crear áreas claramente definidas que deban encargarse del sistema de gestión de riesgos, introduciendo cambios como la medición de la solvencia basada en un balance a valor de mercado y en un cálculo más ajustado de los riesgos asumidos por la compañía, lo que implica un proceso de cuantificación de las pérdidas que se puedan derivar de cada riesgo que cada empresa pueda y decida asumir; esto afecta a muchas áreas de las compañías (comités de riesgos, comités de implantación de Solvencia, Áreas de Auditoría, de Asuntos Legales, Departamentos de Seguridad, etc.).

Para llevar a cabo esto es necesario una labor introspectiva profunda por parte de las aseguradoras para saber cuál es su situación real y nadie mejor que los gestores de una compañía para conocer realmente cuál es su situación, a qué pueden hacer frente, cuáles son sus riesgos, qué puntos fuertes tiene la empresa y cuáles son sus debilidades.

Poner en marcha una buena gestión de riesgos basada en su propio modelo se antoja crucial para las empresas, y probablemente la opción más deseada para todas ellas, ya que implica un traje a la medida de su realidad, pero también la más difícil.

Este modelo debe traducirse, aunque puede que no a largo plazo, en mayor competencia y mejores servicios para los clientes. Si una compañía es capaz de cumplir con los compromisos adquiridos con los asegurados es porque gestiona bien su negocio y esto repercute en mayor confianza, mayor número de clientes y posibilidad de rebaja de precios en los seguros. Primas más baratas, mayor competencia y mejores coberturas es el objetivo deseable, aunque a corto plazo no se descarta que la realidad no sea tan clara. Es posible que el alto coste económico que implica la implantación de este nuevo sistema se repercuta a los consumidores y, por tanto, en un primer momento, se produzca un incremento de primas.

Sobre este tema, novedoso aunque no nuevo, Isabel ha escrito un libro sencillo, comprensible y sistemático, que permitirá ahondar y abundar en un tema de gran recorrido futuro; al conocedor del tema le dará una visión muy práctica, la de una profesional con experiencia; para los que se acerquen por primera vez les permitirá adentrarse en un mundo complejo pero asequible y que parece ser que modulará el futuro del negocio asegurador.

Además Isabel, introduce una perspectiva europea de la gestión del riesgo, no sé si coincidente con la existente en otras latitudes pero que cuando menos puede servir de referencia en el análisis que hagan otras áreas geográficas en sus potenciales cambios y que siempre han tenido a la vieja Europa como referente, modelo o compañera de viaje.

Joaquín Melgarejo Armada

Madrid, 2014

IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS EN EL SECTOR ASEGURADOR BAJO LA NORMA ISO 31000

Isabel Casares San José-Martí

2014

Tema 1.- Introducción

"La gerencia de riesgos, en un entorno global se está perfilando como una estrategia financiera y empresarial que proporciona una importante ventaja competitiva a las empresas que disponen de ella".[1]

"El diseño de un proceso de implementación de la gestión de los riesgos en las empresas, no pretende establecer procedimientos de aplicación mecánica para su desarrollo, sino servir como guía o marco general para el desarrollo de un diseño propio de implementación de la gestión de los riesgos. Cada proceso deberá ser objeto de estudio particular analizándose en cada caso la necesidad de adaptación de los cuestionarios, documentos, listados, análisis,…".[2]

La elaboración de este libro pretende conferir una **seguridad razonable** sobre los requerimientos exigidos en las normativas legales a las entidades aseguradoras y reaseguradoras sobre la implementación y desarrollo de un sistema de evaluación y gestión de riesgos por parte de las entidades que integran el sector asegurador y que la información y la documentación facilitada, relacionada con los mismos, es efectiva para cumplir con dichos requerimientos, destacando que ningún sistema de control interno puede establecer niveles de seguridad absoluta, en cuanto al desenvolvimiento de las operaciones, ya que existen limitaciones intrínsecas a los procesos de control interno.

---

[1] CASARES SAN JOSÉ-MARTÍ, I.: *"El proceso de gestión de riesgos como componente integral de la gestión empresarial", BOLETÍN DE ESTUDIOS ECONÓMICOS, Nº 202. Abril 2011, pp. 73-93. Bilbao.*

[2] CASARES SAN JOSÉ-MARTÍ, Mª ISABEL: *"Proceso de gestión de riesgos y seguros en las empresas". CASARES, Asesoría Actuarial y de Riesgos, S.L. Madrid, 2013.*

El sistema de control interno debe configurarse de manera que facilite a las entidades aseguradoras y reaseguradoras:

- Mejorar su gestión, en cualquier situación.
- Ejecutar eficientemente su plan de negocio.
- Anticiparse a potenciales efectos adversos derivados de factores tanto internos como externos.
- Generar un valor añadido para la entidad.

Para conseguir, estos resultados, me he basado en los avances que la Norma ISO 31000:2009[3] hace sobre el INFORME COSO II[4] analizando tanto los principios como las directrices sobre la gestión eficaz de los riesgos que pueden ser utilizados por las entidades aseguradoras dentro de las Normas de Buen Gobierno Corporativo que exigen el establecimiento de una gerencia de riesgos que permita la toma de decisiones en éste ámbito.

Asimismo, me he basado en la Directiva 2009/138/CE[5] del Parlamento Europeo y del Consejo, de 25 de noviembre de 2009, sobre el seguro de vida, el acceso a la actividad de seguro y reaseguro y su ejercicio (Solvencia II), donde el artículo 45 establece la obligatoriedad de que las entidades de seguros y reaseguros realicen un análisis y evaluación interna de los riesgos y de su solvencia, encuadrada dentro de los principios del proceso ORSA (Own Risk and Solvency Assessment), el cual detalla 24 directrices sobre la evaluación interna prospectiva de los riesgos que

---

[3] *UNE-ISO 31000:2010 Gestión del riesgo: Principios y directrices. Traducido por AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación). Julio 2010.*

[4] *COSO II (2004): Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado: Técnicas de Aplicación, Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission, Septiembre.*

[5] *DIRECTIVA 2009/138/CE DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO, de 25 de noviembre de 2009, sobre el seguro de vida, el acceso a la actividad de seguro y de reaseguro y su ejercicio (Solvencia II).*

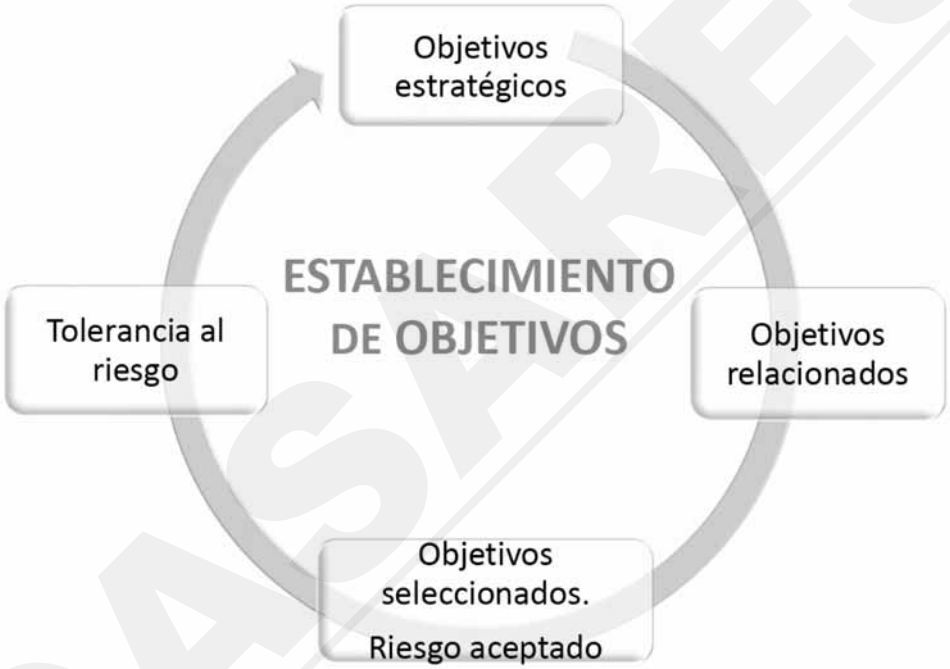
resumen las expectativas dadas por EIOPA (European Insurance and Occupational Pensions Authority) y que aplico de forma práctica en la gestión integral del riesgo de las entidades aseguradoras y reaseguradoras.

El artículo 41 de la Directiva exige que se disponga de un sistema de gobernanza que comprenda, como mínimo, una estructura organizativa transparente y apropiada, con una clara distribución y una adecuada separación de funciones, y un sistema eficaz para garantizar la transmisión de la información sujeto a una revisión interna periódica.

Asimismo, el artículo 44 de la Directiva recoge la obligatoriedad de disponer de un sistema eficaz de gestión de riesgos, que comprenderá las estrategias, los procesos y los procedimientos de información necesarios para identificar, medir, vigilar, gestionar y notificar de forma continua los riesgos a los que, a nivel individual y agregado, estén o puedan estar expuestas, y sus interdependencias.

A continuación se presentan mediante gráficos los 8 componentes del Informe COSO II que servirá de base para el desarrollo de la implementación de la gestión eficaz de los riesgos mediante la Norma ISO 31000:2009:

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

Fuente: Elaboración propia.

Fuente: Elaboración propia.

Fuente: Elaboración propia.

Fuente: Elaboración propia.

Fuente: Elaboración propia.

Fuente: Elaboración propia.

Tema 2.- Alcance y Objetivos

2.1. Alcance

Este libro recoge la aplicación práctica de la administración eficaz de los riesgos para la implementación y desarrollo del sistema de evaluación y gestión integral del riesgo en las entidades aseguradoras y reaseguradoras que permita, a la dirección de la empresa, entender los riesgos del negocio y adoptar las medidas necesarias para identificar y controlar dichos riesgos a través de un sistema de control interno acorde a la naturaleza, complejidad y riesgos inherentes a las actividades desarrolladas.

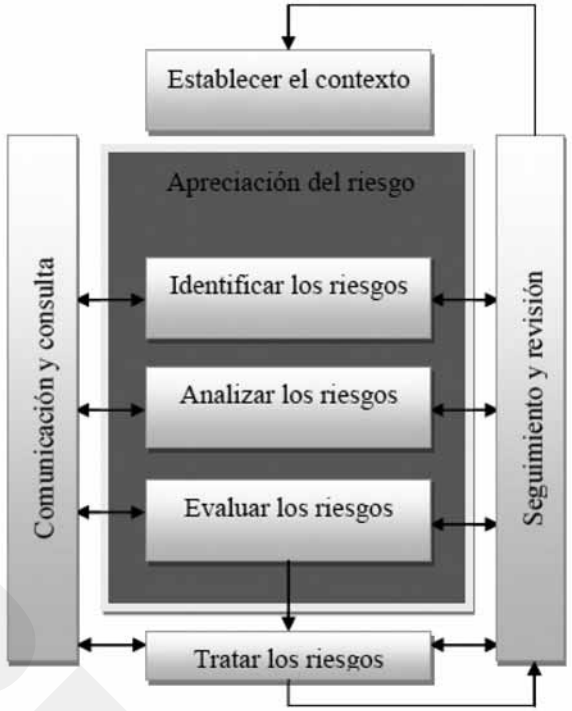
Asimismo, pretende servir de guía para el establecimiento de los procedimientos básicos de control que la entidad aseguradora y reaseguradora deberá implementar para el desarrollo de sus actividades en el marco del ordenamiento jurídico y sentar las bases para la elaboración de mapas de riesgo que permitan evaluar los riesgos potenciales de la Empresa por tipo de negocio y por procesos con el fin de mantener la competitividad en el mercado y no perder la posición financiera conseguida, a la luz de la regulación legal presente y futura.

Para el desarrollo del proceso me he basado en las relaciones entre los principios de gestión del riesgo, la estructura organizacional y el proceso que recoge la Norma ISO 31000:2009:

a) Crea valor.
b) Está integrada en los procesos de la organización.
c) Forma parte de la toma de decisiones.
d) Trata explícitamente la incertidumbre.
e) Es sistemática, estructurada y adecuada.
f) Está basada en la mejor información disponible.
g) Está hecha a medida.
h) Tiene en cuenta factores humanos y culturales.
i) Es transparente e inclusiva.
j) Es dinámica, iterativa y sensible al cambio.
k) Facilita la mejora continua de la organización.

Principios

Estructura



Proceso

Fuente: UNE-ISO 31000 (2009): Gestión del riesgo. Principios y directrices.

2.2. Objetivos

El objetivo fundamental de este libro es que sirva como una guía útil de consulta y referencia para la dirección de la empresa, el comité de administración integral de riesgos y/o de la unidad de riesgos, en la cual se contempla un amplio abanico de procedimientos de control con el fin de:

1. Establecer, de manera general y práctica, un desarrollo de los sistemas de control interno, considerando, tanto el marco legal existente, como la situación actual de la Empresa.

2. Describir una metodología práctica a seguir de las técnicas de control por áreas de la empresa.

3. Proponer a los distintos responsables de control de riesgos de la empresa, formatos, cuestionarios y calendarios de aplicación, que permitan su aplicación a la realidad diaria.

En este sentido, el presente libro se ha centrado en sentar las bases que permitan realizar en el futuro una gestión eficaz de los riesgos que amenazan a la empresa, mediante el uso de mapas de riesgo que la misma debería implementar, a medio plazo, para garantizar en el futuro, de este modo, sus objetivos estratégicos.

En el ordenamiento jurídico se recoge una regulación sistemática sobre esta materia, haciendo hincapié en que:

"Todo el proceso de evaluación y gestión de riesgos deberá constar de manuales, que abarcarán las estrategias, políticas, procesos, y las metodologías en las cuales se deben precisar claramente las tareas respecto de cada uno de los riesgos. Dichos manuales deberán ser aprobados por la dirección de la empresa y ser difundidos a todo el personal de la entidad".

"Uno de los pasos obligatorios en cualquier implementación de sistemas de evaluación y gestión de riesgos es la determinación de políticas de asunción de riesgos, las cuales deben contemplar límites a la exposición de los riesgos, que deben ir asociados con la definición constante en su estrategia, para cada ramo de seguro. Estas políticas deben ser adoptadas por la dirección de la entidad, constar por escrito y ser incorporadas en los manuales".

En el sistema de evaluación y gestión de riesgos para las entidades de seguros y reaseguros se plantean los siguientes objetivos:

1. Analizar y enfrentar el riesgo en forma sistemática y permanente, identificando los factores de riesgo y su exposición, y cuantificando su posible efecto en la solvencia.

2. Anticipar tempranamente situaciones que afecten la viabilidad de la entidad, disminuyendo su probabilidad de insolvencia.

3. Establecer políticas sobre asunción de riesgos.

4. Proveer información para la toma de decisiones, que permita a la entidad reaccionar rápidamente a cambios del entorno en que se desarrollan los negocios.

5. Disminuir la variabilidad de los resultados.

En la normativa actual, no hay un desarrollo específico y que pueda considerarse mínimo para determinar qué se entiende por control interno adecuado, lo que retrasa su puesta en marcha y crea inseguridad jurídica.

Este libro ha sido diseñado para establecer las bases que posibiliten llevar a cabo los siguientes pasos en el proceso:

- Implementación y puesta en marcha de los controles y herramientas básicas por parte de la dirección de la empresa, el Comité de administración de riesgos, unidad de riesgos y/o asesores externos.

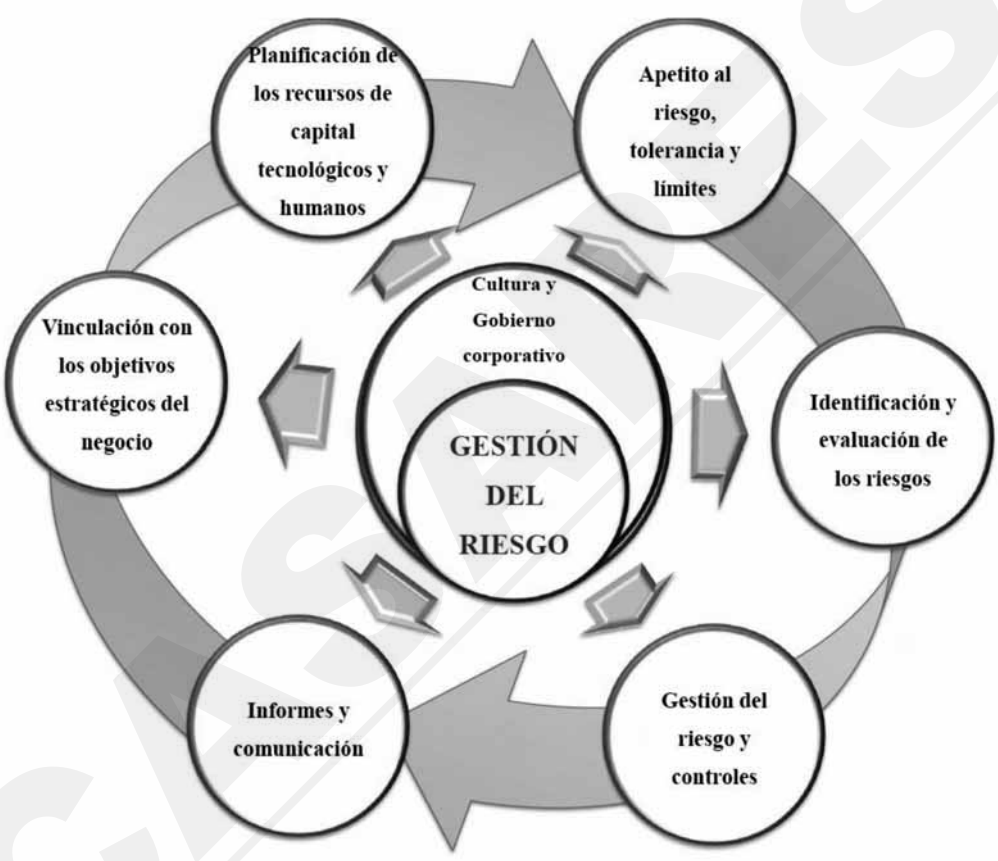
- Revisión y validación del correcto funcionamiento de los controles básicos implementados por parte de la dirección de la empresa.

- Identificación del entorno de control actual y su consistencia con los objetivos estratégicos de la empresa.

- Definición de todos los procesos y procedimientos del negocio de las principales actividades llevadas a cabo por la Empresa relativos a los apartados de sus informes financieros, división y segmento de negocio.

- Establecimiento de los criterios de materialidad e importancia del riesgo de cada una de las áreas de negocio y procesos existentes.

- Identificación de las unidades de control o de negocio clave y los sistemas de información y recursos asociados a las mismas a través de un análisis de mapa de riesgos en consonancia con las estrategias y los factores externos en los que opere la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Tema 3.- Estructura General del Sistema

3.1. Introducción

Los desarrollos normativos en materia de control interno han aconsejado la elaboración de la estructura general del sistema seguido por las entidades aseguradoras y reaseguradoras en el proceso de implementación y desarrollo del sistema de evaluación y gestión de riesgos de las mismas.

El sistema de control interno se configura de manera tal, que facilite a la entidad mejorar su gestión, tanto en situaciones y condiciones favorables, como desfavorables; ejecutar eficientemente su plan de negocio, anticipando los potenciales efectos adversos derivados de factores tanto internos como externos. Es decir, estos controles, se configuran de forma que efectivamente genere un valor añadido para la entidad.

Todo ello es compatible con el hecho de que ningún sistema de control interno puede establecer niveles de seguridad absoluta, en cuanto al desenvolvimiento de las operaciones, al existir una serie de limitaciones intrínsecas a los procesos de control interno.

Por lo que concierne a la actividad aseguradora, la estructura productiva presenta peculiaridades que hacen que el proceso de control interno adquiera una especial relevancia, no exenta de dificultades en su diseño e implementación. En particular, estas peculiaridades se concretan en la complejidad y diversidad de sus operaciones y en la aleatoriedad en la cuantía y/o en el momento en que se materializan sus costes principales. Ambas circunstancias otorgan un especial protagonismo a los procesos de control interno frente al que ya de por si tienen en cualquier otro sector.

3.2. Objetivos

Tomando en consideración lo anterior, se recoge una estructura general de sistema en materia de control interno, que tiene como objetivo fundamental servir de orientación a las acciones que en esta materia adopte la entidad.

El Consejo de Administración o Directorio de la entidad, aprobará la constitución del comité de administración de riesgos para implementar un sistema de control interno que, permita al mismo, y a la dirección de la entidad, tener un grado razonable de seguridad sobre la eficacia y la eficiencia de las operaciones, la fiabilidad e integridad de la información, tanto financiera como no financiera, la gestión y prevención de riesgos y el cumplimiento de las normas y procedimientos aplicables.

La entidad aseguradora y reaseguradora establecerá las líneas generales que, atendiendo al ramo o ramos de seguro en los que opere y a las diversas formas asociativas que puedan adoptar, mejor puedan servirles en sus desarrollos del sistema de control interno y en la gestión de riesgos a nivel interno.

Las entidades aseguradoras y reaseguradoras están sometidas a fuertes exigencias de solvencia, honorabilidad y transparencia en la gestión, supervisadas por la administración, que exceden ampliamente lo exigido a la mayoría de las empresas y que se justifican por la necesidad de proteger a los asegurados y tomadores de manera adecuada teniendo en cuenta las especialidades de la actividad aseguradora.

3.3. Conformación del comité de administración integral de riesgos

A pesar de que el control interno opera a diferentes niveles, el responsable último de su establecimiento, actualización periódica y en su caso mejora, será el Consejo de Administración o Directorio de la entidad obligada a presentar la documentación estadístico contable y el informe de control interno y gestión de riesgos.

A continuación se presenta un modelo de funciones para la creación del Comité de Administración de Riesgos:

Comité de administración integral de riesgos	
Funciones	Fecha
Nombramiento de cargos y miembros	
Aprobación del acta del Comité	
Comunicaciones al Consejo de Administración o Directorio	
Comunicaciones al Órgano de Control	

El comité de administración integral de riesgos se podrá conformar siguiendo el siguiente esquema:

Cargo en el comité	**Cargo**	**Miembro**
Presidente	Accionista	
Representante legal de la empresa	Presidente ejecutivo	
Responsable de la unidad de riesgos	Gerente de riesgos	
Secretaria	Analista de riesgos	

Los miembros del comité y de la unidad de riesgos de la entidad responsable de la administración de riesgos, deberán ser independientes de las funciones y áreas de gestión comercial y operativa de la entidad, con excepción del representante legal de la institución (presidente ejecutivo) que formará parte del comité de administración integral de riesgos.

3.4. Conformación de los especialistas de riesgos

Siguiendo el principio de proporcionalidad, el número de especialistas de los riesgos de las entidades aseguradoras y reaseguradoras deberá guardar proporción con la naturaleza, complejidad y volumen de los negocios, operaciones y actividades desarrollados por la entidad. Estos organismos estarán dotados de manera permanente de los recursos administrativos y tecnológicos necesarios para el cumplimiento de sus funciones, y, estarán conformados por personas idóneas que deben acreditar un alto conocimiento y experiencia, en materia de gestión y control de riesgos y capacidad de comprender las metodologías y procedimientos utilizados en la institución para medir y controlar los riesgos asumidos y por asumir, de manera tal que garanticen el adecuado cumplimiento de sus funciones.

Un modelo de esquema podría ser el siguiente:

Participación de especialistas que no pertenecen al Comité		
Riesgos	**Cargo**	**Especialista**
- Riesgos financieros		
- Riesgos operativos		
- Riesgos tecnológicos		
- Riesgos legales		
- Riesgo estratégicos		
- Riesgo reputacionales		

Asimismo, se plantea la necesidad de la participación en el proceso, tanto de los distintos responsables de las áreas de negocio, que serán empleados de la propia entidad, como la de los responsables vinculados, mediante la externalización de los servicios, como por ejemplo:

Participación de responsables de las áreas de negocios		
Riesgos	**Cargo**	**Responsable**
- Área de Reaseguro		
- Área de Producción		
- Área de Administración		
- Área de Recursos Humanos		
- Área de Contabilidad		
- Área de Relaciones Públicas		
- Área de Tecnología de la Información		
- Área de Prestaciones		

Responsables vinculados: servicios externalizados	
Riesgos	**Responsable**
- Asesoramiento en el proceso de implementación de la gestión de riesgos	
- Auditoría contable externa	
- Asesoramiento jurídico (legal, fiscal, mercantil, etc.)	

3.5. Definición de un plan para desarrollar

Como primera medida para la implementación del sistema de evaluación y gestión de los riesgos, se utilizarán los trabajos y el programa de actividades seguido por el departamento de auditoría interna, como base para abarcar un determinado número de áreas de riesgo, en relación con las cuales se debe proponer y adoptar, las medidas que se consideren adecuadas en orden a la eliminación o mitigación de los riesgos de la entidad.

De este modo, la eficacia y eficiencia del control interno se contrae a las áreas que han sido objeto de los trabajos de auditoría interna, con vistas al establecimiento de un primer nivel de control, que será objeto de sistematización y desarrollo, tanto en lo que se refiere a la detección de riesgos como al establecimiento de actividades de control.

No obstante, en la implementación del primer nivel de control interno se seguirán principios propios de lo que en su momento será el sistema de control que se adopte por la entidad, tanto por lo que se refiere a la identificación y adecuada documentación de los riesgos detectados como de las propuestas de actuación en relación con dichos riesgos.

En relación con el análisis y gestión de riesgos se tendrán en cuenta los criterios establecidos por el Consejo de Administración, así como la metodología de análisis y medición de los riesgos globales a que se halla sometida la actividad de la entidad en relación con las diversas categorías de riesgos que se contemplan en dicha metodología.

La referencia que se hace a riesgos globales se debe a que para la identificación de los riesgos, se parte de la consideración de las categorías de riesgo referidas a cada una de los grupos establecidos (suscripción, financieros, estratégicos, legales, etc.) que abarca todas las actividades comprendidas en el negocio asegurador, consideradas como un todo.

La consideración individualizada de los riesgos inherentes a cada actividad específica, recogidas dentro de la categoría inicial dada, será tratada en la implementación de un sistema de gestión de riesgos que permita, en relación con las áreas de control que se determinen, la detección de los riesgos específicos que afecten a los mismos, así como en la definición, documentación y seguimiento de las medidas de control que se entienda procedente aplicar en relación con los mismos.

Los principios de esta estructura se aplicarán con independencia de las obligaciones legales y normativas que ya se cumplen por la entidad aseguradora y reaseguradora en base al ordenamiento jurídico vigente.

En este sentido, la dirección, en la consecución de su objetivo, se basará en las diversas áreas de negocio y de soporte, sobre las que recaerá la responsabilidad del diseño e implementación del sistema de control interno bajo los parámetros establecidos por el Consejo de Administración, sin perjuicio de la existencia de otras unidades específicas encargadas de la supervisión del control interno.

Una adecuada administración integral de riesgos debe incluir, al menos lo siguiente, de acuerdo con la complejidad y tamaño de cada entidad:

1. **Identificación del riesgo.-** Cuyo objetivo es establecer las exposiciones al riesgo más relevantes. Es un proceso continuo y se dirige a reconocer y entender los riesgos existentes en cada operación efectuada, y así mismo, a aquellos que pueden surgir de iniciativas de negocios nuevos, teniendo en cuenta la frecuencia de su ocurrencia y su probable impacto. Para ello es necesario adoptar una perspectiva de la entidad en su conjunto y analizar la totalidad de las incertidumbres que la afectan.

2. **Evaluación del riesgo.-** Una vez identificados los riesgos deben ser cuantificados o medidos con el objeto de determinar el cumplimiento de las políticas, los límites fijados y el impacto económico en la organización, permitiendo a la administración disponer los controles necesarios.

3. **Metodologías y herramientas para medir el riesgo.-** La metodología y herramientas utilizadas deben reflejar la complejidad de las operaciones y de los niveles de riesgos asumidos por la entidad la que verificará periódicamente su eficiencia para justificar actualizaciones o mejoras según demanden sus necesidades.

4. **Estrategia de la administración del riesgo.-** Para lo cual se podrán considerar los siguientes parámetros:

   • No exposición (Eliminación del riesgo).- Decisión consciente de no exponerse a un riesgo determinado (por ejemplo, las empresas pueden decidir eliminar ciertas líneas de negocio, productos, ramos,…)

   • Prevención y control de pérdidas (Reducir el riesgo).- Medidas para disminuir la probabilidad o gravedad de la pérdida (por ejemplo, una empresa puede disminuir o minimizar el riesgo de fraude mejorando la selección de su personal.)

   • Retención del riesgo (Asunción del riesgo).- Consiste en absorber el riesgo y cubrir las pérdidas con los propios recursos.

   • Transferencia (Transferir el riesgo).- Consiste en trasladar el riesgo a otras entidades especializadas como a través del reaseguro o coaseguro. Las políticas y estrategias de la entidad aseguradora deben definir el nivel de riesgo considerado como aceptable; este nivel se manifiesta en límites de riesgo puestos en práctica a través de políticas, normas, procesos y

procedimientos que establecen la responsabilidad y la autoridad para fijar esos límites, los cuales pueden ajustarse si cambian las condiciones o las tolerancias al riesgo por la entidad.

5. **Implementación.-** Cuando se ha decidido una metodología o la combinación de varias metodologías que se usarán para evaluar los riesgos, en función de las políticas y estrategias de la entidad, es necesario ponerlos en práctica al mínimo costo posible. Para lo que es fundamental realizar un análisis costo beneficio.

6. **Retroalimentación (monitoreo).-** El proceso de administración debe ser dinámico, en el cual las cuantificaciones y decisiones tomadas antes de la ocurrencia de los hechos, deben ser contrastadas contra lo realmente ocurrido. Por otra parte, a medida que transcurre el tiempo, las circunstancias cambian y riesgos no contemplados inicialmente pueden volverse relevantes y los costos relativos de la estrategia de administración se tornan variables.

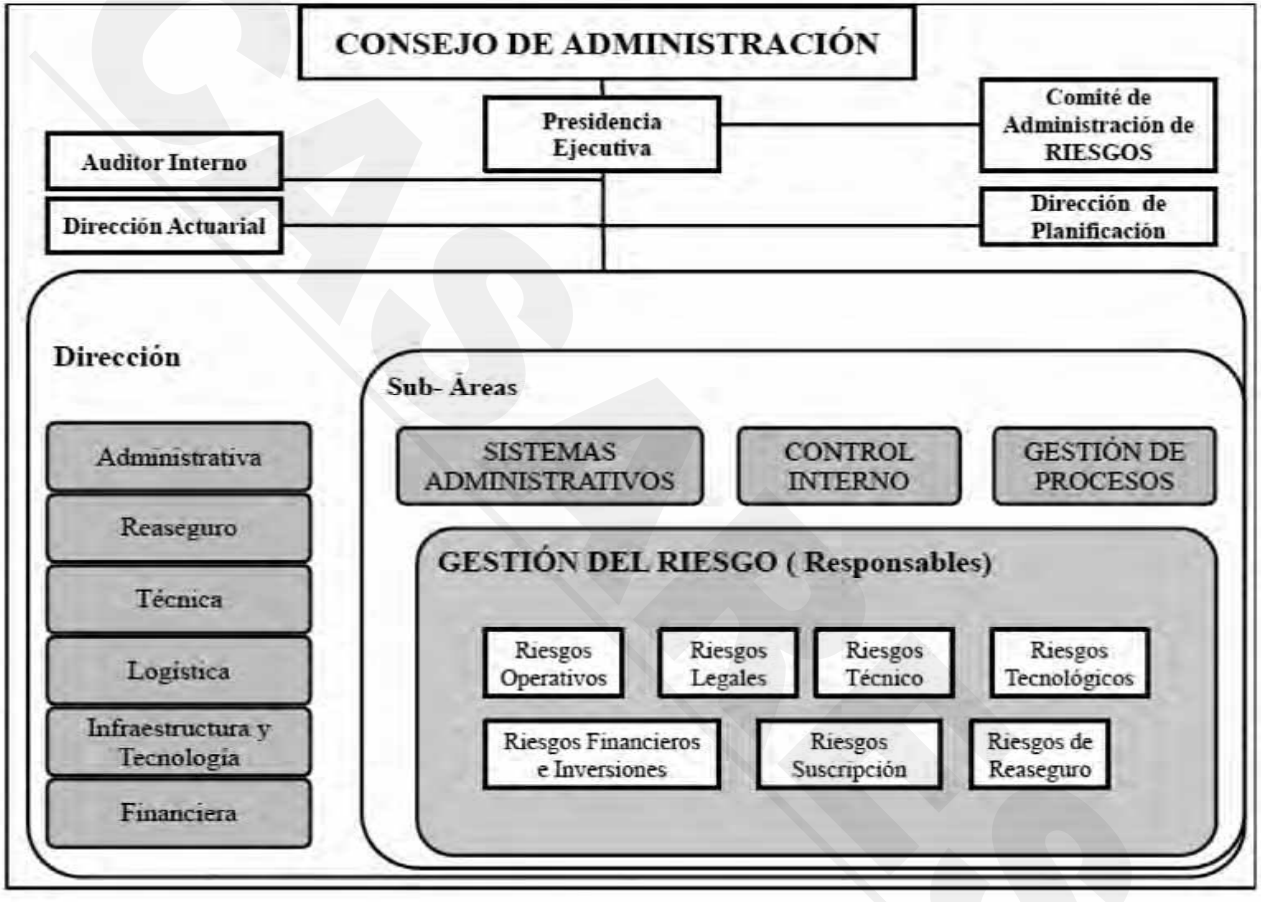


Figura: Modelo de Organigrama

Tema 4.- Diseño de la Unidad de Riesgos

4.1. Introducción

Hoy en día, cada función de una empresa debe generar valor añadido a la misma, y la función de control no debe ser una excepción. El objetivo de la Unidad de Riesgos será maximizar su capacidad de generar soluciones, antes que resolver problemas concretos puntuales a las ineficiencias que se detecten a través de su trabajo y debe ser capaz de emplear los medios más innovadores del mercado para detectar riesgos, proponer soluciones eficientes, vigilar la eficiencia de los procesos existentes y diseñar nuevos procesos en consonancia con los nuevos productos y actividades existentes en el entorno, dando estabilidad al sistema empresa y procurando el cumplimiento de lo establecido en la normativa legal aplicable, no sólo como cumplimiento de la normativa vigente, sino también para contribuir al éxito del negocio.

Por consiguiente y a diferencia de las funciones de las tradicionales unidades de control interno, la función a desarrollar por la unidad de riesgos debe ser más proactiva que preventiva, ahondando en el análisis, con criterios empresariales, de alternativas que permitan a la Alta Dirección de la entidad adoptar decisiones para mejorar la rentabilidad de su gestión.

4.2. Objetivos

La estructura organizativa de la entidad, debería ser suficiente para permitir el cumplimiento de los objetivos estratégicos, de tal forma que la Alta Dirección deberá actuar en línea con los siguientes aspectos:

- Conceder un rango adecuado de acuerdo con los niveles jerárquicos de cada organización y asegurar que sus actividades se llevan a cabo con total independencia de actuación y criterios.

- Establecer una estructura de límites de riesgos asumibles y facultades para su control.

- Contemplar en la estructura de límites, los riesgos técnicos (actuariales y financieros), así como el establecimiento de límites de diversificación, dispersión, de riesgos de mercado, legales, reputacionales, operativos, etc. en relación con sus recursos propios individuales o consolidados.

- Asegurar que la organización cuenta con capital, medios humanos y materiales adecuados que garanticen la gestión del negocio y la adecuada segregación de funciones, contando asimismo, con planes de formación y evaluación continuada para asegurar la capacitación técnica y profesionalidad de todo su personal.

- Establecer procedimientos adecuados para disponer de la información relevante para la gestión de los riesgos, de forma oportuna, actualizada y a tiempo.

- Realizar mediciones periódicas de todos sus riesgos identificados, incluyendo la realización de simulaciones ante diversos escenarios.

Para la consecución de todos los objetivos, es imprescindible adoptar un enfoque que permita identificar y gestionar los riesgos a los que actualmente se ve sometida la actividad aseguradora y reaseguradora, conocer la fuente y naturaleza de los mismos, así como las técnicas que permitan a la Dirección de la Entidad, la identificación, análisis, evaluación, monitorización y tratamiento de los riesgos de una forma eficiente.

Una vez conocidos todos los riesgos inherentes a la actividad aseguradora, deberán evaluarse las principales características que deben tener los sistemas de control interno de la entidad, de tal forma, que permitan cumplir dichos objetivos.

Posteriormente, debe analizarse la forma en que la función de control puede responder a la finalidad de su actividad, tanto en la planificación, como en las características de las técnicas y herramientas a utilizar, puesto que, constantemente nos encontramos con cambios en los avances de la tecnología y nuevos riesgos que exigen dotar a la función de control de herramientas que posibilitan su entendimiento, evaluación y control de los mismos, así como de las fuentes que los originan de una forma mucho más eficiente, tanto desde el punto de vista de la mayor cantidad y calidad de la información que ponen a su disposición, como de la focalización de las situaciones en las que existe un mayor riesgo. Todo ello sin olvidar, que si al igual que hoy en día a todo negocio se le exige que demuestre una capacidad de generar valor añadido, la función de control debe tener esa misma exigencia en cuanto a la maximización de su capacidad de identificación y prevención de riesgos.

Por todo ello, y observando el proceso productivo de una entidad aseguradora y reaseguradora, la primera tarea a desempeñar por los sistemas de control interno debe ser precisamente la de identificar cuáles son los riesgos de negocio a que se enfrenta la entidad como consecuencia de su actividad.

La metodología de trabajo más eficaz debería ser a través de un acercamiento gradual al origen del riesgo y el diseño de las posibles medidas correctoras o reductoras del mismo, hasta un nivel aceptable para la entidad a través de la identificación, medición, cuantificación y seguimiento de los mismos, lo que a su vez requiere contar con medios organizativos, materiales y humanos suficientes.

Como requisito indispensable para establecer un sistema de control interno adecuado será conocer cuáles son los principales procesos y subprocesos a través de los que desarrolla el negocio de seguros, en cada uno de sus ramos, distinguiendo entre:

- Procesos primarios, que están directamente relacionados con la actividad aseguradora.

- Procesos de apoyo, que son fundamentales para el desarrollo de la operativa diaria.

Con ello, obtendremos el mapa de procesos o de actividades sobre el que ya dispone la entidad, para la actualización del mismo mediante las consideraciones y recomendaciones que se entiendan adecuadas sobre determinadas cuestiones a incluir o adoptar progresivamente en los mismos. La identificación de los riesgos inherentes a los procesos va a proceder, tanto del entorno asegurador, como de los propios procesos y de la información disponible por la Alta Dirección para la toma de decisiones.

A través de la evaluación de los riesgos estableceremos, tanto la importancia de cada riesgo (impacto) como de la probabilidad de acaecimiento de los mismos (frecuencia), y se elaborará un Mapa de Riesgos de la entidad que permita tener un criterio objetivo que determine cuáles son los riesgos críticos para el negocio de la entidad y, en concreto, el impacto del riesgo en la entidad.

Una vez obtenidos los mapas de procesos y de riesgos se procede a la evaluación de los controles internos establecidos por la entidad para eliminar, asumir o mitigar los riesgos identificados. La combinación de esta información, junto con la obtenida del mapa de riesgos, permitirá clasificar los riesgos de negocio para cada ramo de seguro en función de su impacto y

de los controles inherentes, conociendo así las debilidades de control interno donde concentrar nuestros esfuerzos, así como aquellos procesos donde los controles establecidos no sean coherentes con el nivel de riesgo asumido y que, por lo tanto, están suponiendo una ineficiencia en los recursos aplicados al control interno.

Las herramientas que debe disponer el sistema de control interno deben ser aquellas que cumplan con:

- Flexibilidad y dinamismo suficientes, que permitan la actualización rápida y periódica de los datos de entrada, derivados de la naturaleza cambiante de los riesgos del sector asegurador.

- Adaptación a las peculiaridades que, con respecto al riesgo de competidores del mercado, tienen los procesos de la entidad.

- Permitir la estructuración de la actividad de la entidad aseguradora y reaseguradora, para cada ramo y dentro de estos, en los procesos y subprocesos desarrollados, identificar los riesgos existentes en cada uno de los mismos y evaluar los controles que los mitiguen.

- Destacar las características para que un sistema de control sea eficiente, como por ejemplo:

  a) Disponer de un ranking, estadísticas o clasificación de los agentes, brokers, delegaciones, zonas, proveedores, etc. que permita identificar aquellas unidades con mayor riesgo potencial y determinar acciones diferenciadas para su seguimiento y control.

  b) Ser capaz de realizar un rastreo de las bases de datos con la periodicidad que se estime más adecuada al objeto de detectar situaciones potenciales de riesgo.

c) Integrar en una única herramienta todo el procedimiento de seguimiento y control.

Una vez descrita la teoría sobre el control interno de las entidades aseguradoras y reaseguradoras estimamos que la materialización e implementación de los mismos supondría lo siguiente:

- El Consejo de Administración deberá revisar periódicamente, el resultado de la implementación de los riesgos.

- El gerente de riesgos, dentro de la organización, deberá revisar que la unidad de riesgos cumple con los procedimientos y sistemas de control interno establecidos y supervisar dicho cumplimiento.

- Desarrollar un Estatuto de la Unidad de Control Interno.

Todas estas consideraciones deben ser abordadas al poner en marcha los sistemas de control interno en la entidad y estarán muy relacionadas con la consecución de un sistema riguroso e integrado de control en el grupo, cuya finalidad debe conllevar la disposición y participación de toda la estructura de la empresa, sin perjuicio de que el sistema debe ser lo suficientemente flexible y adaptable a los diferentes niveles de la empresa y a las circunstancias de mercado.

Las entidades aseguradoras y reaseguradoras se ven expuestas, en todos los casos, a unos riesgos de gestión en todos los ámbitos de la organización y no solamente en el área contable. Por consiguiente, en lo que respecta a la estructura y organización de dichos controles podrían tenerse en cuenta de forma explícita factores como el tamaño o el tipo de negocio, e incluso catalogar grados de cumplimiento obligatorios en función de la dimensión alcanzada y la actividad ejercida.

Por ello, tras la tarea de identificación de los riesgos y controles de la actividad aseguradora, se debe poner en marcha una estructura que maximice todos los esfuerzos en la función de control y seguimiento.

4.3. Estructura organizativa

La entidad aseguradora y reaseguradora se organiza desde el punto de vista operativo incluyendo las siguientes funciones:

- Definición de su estructura organizativa en áreas funcionales.
- Asignación de funciones a cada una de ellas.
- Relación entre las distintas áreas o departamentos.
- Establecimiento de flujos de información entre las áreas.
- Establecimiento de las funciones de control de riesgos, actuariales, de auditoría interna y de cumplimiento.

El correcto ejercicio de todas esas funciones se asegura, dentro de lo razonable, mediante la implementación de un sistema eficaz de control interno.

Las funciones principales que debería asumir el comité de administración integral de riesgos, son las siguientes:

1. Diseñar, proponer y asegurarse de la correcta ejecución de las estrategias, políticas, procesos y procedimientos de administración integral de riesgos o reformas, y, someterlos a la aprobación del Consejo de Administración o Directorio de la entidad.

2. Proponer los límites específicos apropiados por exposición de cada riesgo identificado, e informar sobre la evolución de dichos niveles.

3. Informar oportunamente respecto de la efectividad, aplicabilidad y conocimiento por parte del personal de la institución de las estrategias, políticas, procesos y procedimientos fijados.

4. Conocer en detalle las exposiciones de los riesgos asumidos en términos de afectación al capital adecuado y reservas técnicas; y, con relación a los límites establecidos para cada riesgo.

5. Aprobar, cuando sea pertinente, los excesos temporales de los límites, tomando acciones inmediatas para controlar dichos excesos e informar inmediatamente tales asuntos al Consejo de Administración o Directorio.

6. Proponer la expedición de metodologías, procesos, manuales de funciones y procedimientos para la administración integral de riesgos.

7. Aprobar los sistemas de información gerencial, conocer los reportes de posiciones para cada riesgo y el cumplimiento de límites fijados y adoptar las acciones correctivas según corresponda.

8. Elaborar y analizar los planes de continuidad de negocio y planes de contingencia para su aprobación.

9. Poner en conocimiento los cambios del entorno económico que genere un aumento en la exposición a alguno de los riesgos, o cualquier asunto que en criterio del comité de administración integral de riesgos sea necesario tratar.

10. Cualquier función complementaria dispuesta por los organismos de control.

Las empresas de seguros y reaseguros, de acuerdo al tamaño y complejidad de sus operaciones, deben contar con una unidad de riesgos, o dichas funciones las ejecutará el responsable del área técnica de seguros de la entidad, aspecto que deberá constar en el orgánico funcional de la entidad.

Indistintamente de quien ejerza estas funciones, estará bajo la supervisión y dirección del comité de administración integral de riesgos y tendrá la responsabilidad de vigilar y asegurar que las áreas de negocios estén ejecutando correctamente la estrategia, políticas, procesos y procedimientos de administración integral de riesgos.

Las principales funciones de la unidad de riesgos o del área técnica de seguros de la entidad, deberían ser:

1. Diseñar y proponer al comité de administración integral de riesgos las estrategias, políticas, procedimientos y los manuales respectivos para la gestión integral de riesgos y de cada uno de los riesgos identificados, de acuerdo con los lineamientos fijados.

2. Desarrollar y someter a consideración y aprobación del comité de administración integral de riesgos la metodología para identificar, medir, controlar, mitigar y monitorear los diversos riesgos asumidos por la institución en sus operaciones.

3. Poner en práctica las políticas de gestión de cada uno de los riesgos identificados.

4. Actualizar, cuando corresponda, los manuales de procedimientos de cada uno de los riesgos identificados.

5. Implementar mecanismos que aseguren la permanente actualización de las metodologías desarrolladas.

6. Monitorear el nivel de exposición de cada uno de los riesgos identificados y proponer mecanismos de mitigación de los mismos.

7. Calcular y velar por el cumplimiento de los límites de exposición al riesgo, los niveles de autorización dispuestos y proponer mecanismos de mitigación de las posiciones.

8. Analizar de forma sistemática las exposiciones por tipo de riesgos respecto de los ramos de seguros, sectores económicos, área geográfica…

9. Diseñar y someter a consideración del comité de administración integral de riesgos, un sistema de indicadores de alerta temprana, basado en reportes objetivos y oportunos, que permita reflejar los niveles de exposición a los riesgos y posibilite realizar ejercicios de simulación de escenarios de stress y cumplimiento de límites.

10. Informar oportunamente al comité de administración integral de riesgos y demás instancias pertinentes, sobre la evolución de los niveles de exposición de cada uno de los riesgos identificados.

11. Preparar estrategias alternativas para administrar los riesgos existentes y proponer al Comité de Administración de Riesgos los planes de contingencia que consideren distintas situaciones probables, según corresponda.

12. Implementar de manera sistemática en toda la organización y en todos los niveles de personal las estrategias de comunicación, a fin de entender sus responsabilidades con respecto a la administración integral de riesgos e, impulsar mecanismos de divulgación que permitan una mayor cultura de riesgos al interior de toda la estructura organizacional.

13. Analizar el entorno económico y sus efectos en la posición de riesgos de la entidad, así como las pérdidas potenciales que podría sufrir ante una situación adversa en los mercados en los que opera.

14. Realizar periódicamente pruebas de estrés y back testing para cada riesgo específico, incorporando cualquier señal de deterioro provista por los estudios realizados internamente u otras fuentes.

15. Elaborar y proponer al comité de administración integral de riesgos para su posterior aprobación por parte del directorio planes de continuidad de negocio.

16. Informar del incumplimiento de algún límite preestablecido, cambios repentinos en el entorno económico que genere un aumento en la exposición a alguno de los riesgos, o de cualquier asunto que en criterio de la unidad de administración integral de riesgos sea necesario tratar en reunión de comité.

17. Preparar las actas de las sesiones del comité de administración integral de riesgos para conocimiento y aprobación.

4.4. Cultura y apetito al riesgo

Para que la implementación del sistema de gestión de riegos sea óptima, debe acompañarse de:

- Una cultura organizativa ante el riesgo, mediante la formación de una **"cultura de riesgo empresarial"**.

- Una actitud o tolerancia empresarial ante los riesgos, denominada **"apetito de riesgo"**.

Para establecer una **cultura de riesgo empresarial** hay que cumplir con determinadas acciones claves para la entidad, como son:

1. Apoyo del Consejo de Administración o Directorio en la gestión de riesgos y su control para conseguir una eficaz gerencia de riesgos.

2. Establecer definiciones comunes para todos.

3. Establecer la política de riesgos alineada con los objetivos estratégicos de la Entidad y comunicarla a todos los empleados.

4. Establecer actitudes de la organización ante los riesgos identificados y evaluados, en base a lo recogido en los objetivos estratégicos y la cultura organizativa.

5. Utilización de técnicas de análisis y evaluación de los riesgos.

6. Comunicación a toda la organización de los riesgos y la metodología a emplear para su gestión, mediante procesos informáticos y canales de comunicación apropiados.

7. Alinear e integrar las actividades de la administración de los riesgos con los procesos operativos de cada unidad de negocio, área o departamento.

8. Desarrollar, en forma continua, mejoras de procesos relacionadas con un enfoque de gestión de riesgos.

9. Definir y asignar las responsabilidades dadas a los distintos niveles de la estructura organizativa para las actividades requeridas en el proceso de implementación de la gestión de los riesgos.

10. Implementar formación a todo el personal para la integración de las técnicas de administración de riesgos con la cultura organizativa.

Una vez alcanzada una formación de la cultura de riesgo empresarial, es necesario definir las actitudes concretas de la organización ante los riesgos identificados y evaluados, es decir, es necesario definir el **"apetito o la tolerancia al riesgo de la entidad"**, destacando que el mismo es único, propio de cada entidad y dinámico, variando en función a factores externos y/o internos.

Los diferentes niveles de tolerancia definidos ante los riesgos, determinan el tratamiento de los mismos, el nivel de afectación de los recursos disponibles y las estrategias establecidas por la organización.

A continuación se presentan unos gráficos sobre el proceso a seguir para la determinación del apetito al riesgo de las entidades aseguradoras y reaseguradoras que sirva de base para los cuestionarios a elaborar.

Fuente: Elaboración propia.

Fuente: Elaboración propia.

Tema 5.- Manuales e Informes

5.1. Elaboración del manual de riesgos

Es fundamental establecer un manual de administración de riesgos que recoja exactamente los requerimientos concretos exigidos (informes, listados, normas, procesos, …), lo que exigiría a la Entidad un esfuerzo en la implementación y un coste continuado en el mantenimiento, así como el establecimiento de una norma abierta que contuviese principios generales sobre lo que es el control interno y la medición de los riesgos, dejando a la propia entidad la capacidad de desarrollo interno según sus propias estrategias, con la ventaja de poder utilizar parte de la estructura actual, pero con la desventaja de no tener medidos de manera clara e inequívoca los requerimientos mínimos de control exigidos.

- La unidad de riesgos deberá estar formada por una o más personas no implicadas en las funciones operativas y comerciales de la entidad, es decir, de contratación de póliza, gestión de riesgos actuariales y financieros, relaciones con tomadores, administración o liquidación de cobros y pagos,…

- La unidad de riesgos se responsabilizará de supervisar el cumplimiento de las normas que se están analizando y estudiando por el órgano supervisor, y para ello efectuará una revisión permanente de los procedimientos y sistemas relativos al control interno contable y al seguimiento y gestión de riesgos y reclamaciones, con el fin de evaluar el cumplimiento de todas las medidas y límites establecidos y verificar su validez, proponiendo las modificaciones que considere necesarias, denunciando las ineficiencias observadas e informando puntualmente al Consejo de Administración o Directorio.

Estas funciones o autorizaciones nunca recaerán en empleados o responsables de las áreas de los departamentos de la entidad.

5.2. Manuales de políticas y procedimientos

Uno de los resultados obligatorios de la implementación de sistemas de evaluación y gestión de riesgos es la determinación de políticas de asunción de riesgos, las cuales deben contemplar límites a la exposición de los riesgos, que deben ir asociados con la definición constante en su estrategia, para cada ramo de seguro. Estas políticas deben ser adoptadas por el Consejo de Administración o Directorio de la entidad y la gerencia, y constar por escrito y ser incorporadas en los manuales de administración de riesgos.

Los límites operativos que establecerán las entidades aseguradoras y reaseguradoras consistirán en autorizaciones previas al proceso para la asunción de todos los riesgos de la entidad, así como:

- Procedimientos a seguir en caso de superación o incumplimiento de los límites establecidos.

- Cuando se haya previsto realizar operaciones que excedan los límites establecidos, dichas operaciones deberán estar documentadas y contar con la autorización previa del Consejo de Administración o del gerente de riesgos, a quien se le ha delegado dicha competencia.

- Implementar los sistemas de control necesarios para evitar que los excesos sobre los límites establecidos se repitan de manera sistemática o injustificada.

- La Unidad de Control de riesgos deberá asegurarse de que las operaciones aseguradoras se hacen teniendo en cuenta la mejor situación para el cliente y que los tomadores de seguros hayan sido informados de los riesgos reales o potenciales que asumen, con el detalle necesario para que puedan formarse una opinión fundada, y que se ha recabado su autorización expresa antes de realizar por su cuenta cualquiera de las operaciones anteriores.

Sin embargo, la realización de ciertas funciones o tareas que incorporen mayor riesgo operativo pueden ser realizadas desde la organización, siempre y cuando quede asegurada la segregación entre dichas funciones, o bien pueden asignarse ciertas tareas de personal externo perteneciente a otras entidades del grupo o terceras empresas especializadas en administración y consultoría. Si se opta por esta última solución, el Consejo de Administración debe asegurarse de la profesionalidad, capacidad y experiencia de los terceros, y hacer extensivos a los servicios subcontratados los procedimientos y controles establecidos en la organización o, en su caso, desarrollados con carácter específico.

5.3. Formación interna

La empresa debe asegurarse de que los recursos humanos sean suficientes y adecuados para:

- La consecución de una eficiente y eficaz gestión del negocio y de los riesgos asumidos.
- El control de las operaciones realizadas y su registro contable.
- Los contrastes sobre los criterios de valoración del patrimonio de la entidad y las provisiones técnicas.
- La adecuada gestión de reclamaciones.

Para asegurar la capacitación técnica y profesionalidad de su personal las entidades deben establecer planes de formación y evaluación continuada, sobre todo:

- Para los que realizan funciones comerciales.

- Para los que gestionan y miden riesgos.

- Para los que desarrollan actividades cuya complejidad y constante evolución requiere una permanente actualización.

Todo ello, con una definición clara de los requisitos mínimos de formación y experiencia exigibles a empleados y directivos para el desempeño de las tareas y responsabilidades encomendadas.

En resumen, se complementará con los soportes informáticos y los medios materiales necesarios para llevar a cabo las tareas de administración, gestión de reclamaciones, control y registro contable de las operaciones que se realicen, con garantías suficientes de seguridad y capacidad.

Asimismo, deberá mantenerse un sistema de archivo que contenga la documentación soporte de todas las operaciones contabilizadas y de tomadores, asegurados, beneficiarios, mediadores (brokers, asesores, productores de seguros) y reclamantes, que permita la localización de documentos en un periodo de tiempo razonable.

Por otro lado, las entidades sujetas deben conocer adecuadamente y a tiempo los riesgos que están asumiendo, para poder evaluar su capacidad de absorber las pérdidas que eventualmente pueda ocasionarles su actividad. Esto supondrá que los sistemas de información para la gestión estarán orientados hacia la evaluación de riesgos y la toma de decisiones, en concordancia con los planes y objetivos fijados por el Consejo de Administración y debiendo implementar los controles necesarios para asegurar la autenticidad y veracidad de la información que es manejada por el Consejo de Administración y por los distintos niveles jerárquicos.

En especial, se tendrán en cuenta los resultados de los contrastes sobre provisiones técnicas realizados en cada ejercicio sobre los importes estimados del ejercicio anterior, adoptando las decisiones que sean necesarias para que las valoraciones al cierre del ejercicio consideren las desviaciones producidas.

Los sistemas de generación de información contable y de gestión de riesgos deberán proporcionar una visión precisa y completa de la situación financiera y patrimonial de las entidades aseguradoras y reaseguradoras sujetas y contar con la documentación soporte necesario para el correcto proceso administrativo de las operaciones.

Deberá establecerse un sistema eficaz y eficiente de comunicaciones internas y externas que asegure que la información relevante para la gestión y el control de riesgos llega a todos los responsables, así como los procedimientos a seguir antes de operar en nuevos productos o servicios.

Las entidades aseguradoras y reaseguradoras deben tener la capacidad de realizar periódicamente una medición y seguimiento de todos sus riesgos potenciales, siendo capaces de efectuar valoraciones a precio de mercado y poder realizar los oportunos contrastes sobre las hipótesis biométricas, las hipótesis utilizadas para el cálculo de las provisiones técnicas de seguros que, en su caso, determinarán una modificación de los procedimientos de valoración de los compromisos de la entidad.

5.4. Análisis de los riesgos

El manual de Administración de Riesgos tendrá que ser descriptivo y exigir el análisis de los principales riesgos, a través del estudio del grado de exposición específico de la entidad a los mismos, y mediante un control sistemático de los límites que se marquen como tolerables, los cuales podrían estar en relación con el resto de factores aplicados a la solvencia de la entidad.

Para ello:

- Se deberá contar con algún sistema de medición y control de riesgos financieros en base a duraciones, sensibilidades o modelos estadísticos internos de valoración de pérdidas potenciales.

- Periódicamente deberán realizarse simulaciones de escenarios específicos de crisis, para analizar los eventuales efectos que pudieran derivarse sobre las pólizas a medio y largo y sobre la solvencia y cobertura de los compromisos de las entidades sujetas.

- Se deberán realizar conciliaciones de forma sistemática, por personal distinto al que contabiliza las operaciones, contrastándose con información de fuentes externas a la entidad.

- Deberá quedar evidencia documental de la realización de conciliaciones. Un responsable distinto a quien efectuó la conciliación verificará el cumplimiento periódico de dicho procedimiento, evaluando las partidas conciliatorias y las diferencias registradas y emitiendo un informe sobre las incidencias más significativas.

- La periodicidad en la realización de las conciliaciones será fijada por la unidad de control en función de las necesidades de las entidades sujetas y la importancia de los saldos.

- La realización de las conciliaciones deberá ser previa a la remisión de los estados de la documentación estadístico contable al organismo de control, debiendo comunicarse de inmediato las incidencias más importantes derivadas en dichos estados.

- Establecer criterios objetivos para el registro de las participaciones significativas y sus incidencias y hacer revisiones periódicas para asegurarse de su correcta contabilización y valoración.

- Seguimiento de las participaciones y la estructura de la entidad y verificar la información suministrada sobre la variación en los porcentajes de participación y sobre la existencia de vinculaciones no accionariales.

- Tomar las medidas adecuadas para disponer de una información pormenorizada de los saldos correspondientes a mediadores, otros canales de distribución, sucursales, tomadores, reclamantes y otros terceros.

- Procedimientos adecuados para implementar los procedimientos y controles adecuados para evitar que se produzcan quebrantos derivados de riesgos legales, reputacionales y operacionales o la realización de actividades fraudulentas en sus relaciones con los mediadores, tomadores, asegurados, sucursales y cualquier tercero.

- Desarrollar e implementar procedimientos formales de autorización, control y seguimiento de límites de operaciones y otros saldos deudores con mediadores, otros canales de distribución y tomadores, así como para la clasificación de saldos como morosos, dudosos o fallidos, atendiendo a las estimaciones y cumplimiento del calendario de dotaciones que les sea de aplicación, contando con expedientes individualizados que contengan toda la documentación relativa a su entidad, contratos firmados y otras informaciones necesarias, además de otros datos sobre su capacidad financiera.

- Establecer procedimientos para la salvaguarda de estos expedientes, así como para su permanente actualización.

- Contrastar toda la información, periódicamente, para que esté de acuerdo con los criterios establecidos en la normativa aplicable a las entidades sujetas y deberá servir como confirmación de que los saldos contabilizados son correctos.

- De operar a través de sucursales se deberán dotar de los medios necesarios para el adecuado desarrollo de su actividad.

- Las sucursales deberán estar integradas en los procedimientos de control interno establecidos. En particular, los procedimientos deberán asegurar la revisión y control permanece de los saldos de tomadores, asegurados y mediadores, así como de la tramitación de reclamaciones.

Tema 6.- Bases para el establecimiento de un Sistema de Gestión de Riesgos

6.1. Definición de control interno

Partiendo de lo que se recoge en el Informe COSO II, en general, el control interno es entendido como *"un proceso diseñado por un cuadro de directores, gerentes y otro tipo de personal, para obtener una visión razonablemente segura en el alcance de los objetivos"* [6].

Los objetivos de este control interno pueden agruparse en tres categorías:

1. Efectividad y eficiencia de las operaciones.

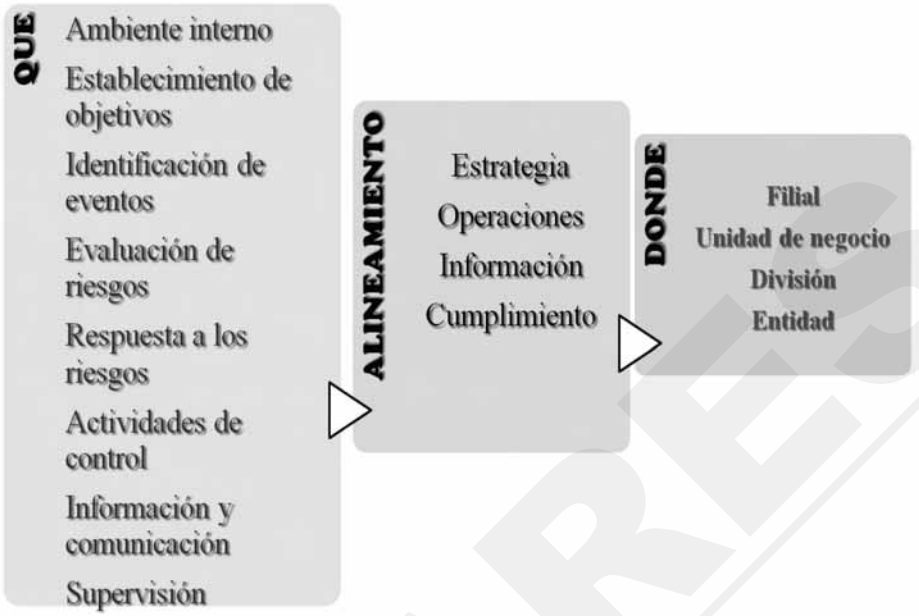
2. Veracidad de la información financiera.

3. Cumplimiento con las leyes aplicables y regulaciones.

El control interno, por tanto, pretende cohesionar en cada entorno determinado, los riesgos del negocio y los flujos de información y comunicación, de forma similar a lo representado en el siguiente cuadro:

---

[6] *COSO II (2004): Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado: Técnicas de Aplicación, Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission, Septiembre.*



Fuente: Elaboración propia

De esta forma, la finalidad de los controles internos y los procedimientos que se proponen en este manual es garantizar que la empresa tenga elementos de juicio suficientes para ofrecer una razonable seguridad en cuanto a que:

- Las transacciones de la empresa están debidamente autorizadas.

- Los activos de la compañía están a salvo de un uso no autorizado o fraudulento.

- Las transacciones de la compañía están debidamente registradas y archivadas para permitir la preparación de estados financieros en concordancia con los principios contables en vigor, y sentar las bases para el desarrollo de un sistema de control dinámico a alto nivel.

6.2. Elección de las bases técnicas

La gestión eficaz de los riesgos va a permitir hacer frente a factores internos y externos que generan incertidumbre para conseguir[7]:

- Aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos fijados.
- Fomentar una gestión proactiva y ética empresarial.
- Conocer la necesidad de identificar y evaluar los riesgos en todas las áreas de la empresa.
- Identificar las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas.
- Cumplir con las normativas legales y reglamentarias aplicables y las normas internacionales.
- Mejorar el gobierno.
- Mejorar en la presentación de los informes financieros.
- Generar confianza y transparencia entre todo el personal de la empresa.
- Establecer un punto de partida para la toma de decisiones.
- Conocer los controles internos y externos.
- Asignar los recursos necesarios para el tratamiento del riesgo.
- Mejorar la eficacia y eficiencia operacional.
- Controlar las prestaciones en materia de salud, seguridad en el trabajo, medio ambiente,…
- Mejorar la prevención y gestión de siniestros, así como ser capaces de minimizar las pérdidas.
- Mejorar la formación para toda la organización.

---

[7] *UNE-ISO 31000:2010 Gestión del riesgo: Principios y directrices. Traducido por AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación). Julio 2010*

El proceso de gestión de riesgos comienza con la identificación y análisis de los riesgos de la empresa y sigue con la reducción, asunción, transferencia o retención y financiación de los riesgos económicos y sociales. Esta metodología permitirá identificar, analizar y evaluar los riesgos, minimizarlos, controlarlos y hacer un tratamiento financiero de los mismos.

Las bases técnicas que se utilizarán para identificar y cuantificar los riesgos se basarán en las relaciones entre los principios de gestión del riesgo, la estructura organizacional y el proceso.

6.3. Identificación de los riesgos

En general, las entidades aseguradoras y reaseguradoras se ven sometida a un conjunto de riesgos por su actividad, los cuales en términos generales son comunes a todas las aseguradoras, por lo que debe realizarse un análisis diagnóstico de la exposición y control de riesgos con independencia de la organización que tenga.

De estos riesgos[8], consideramos como riesgos inherentes a una entidad aseguradora y reaseguradora aquellos que resultan directamente del tipo de negocio desarrollado por la entidad y están normalmente asociados directa o indirectamente con las bases actuariales del cálculo de primas y reservas técnicas:

1. **Riesgo de suscripción.-** Es el riesgo derivado de la suscripción de contratos de seguros de vida y generales.

---

[8] *RESOLUCIÓN No. JB-2011-2066 de la Junta Bancaria del Ecuador de la Superintendencia de Bancos y Seguros. 29 de noviembre de 2011.*

2. **Riesgo de desviación.-** Se refiere a la probabilidad de pérdida en el evento que el desarrollo actual de la frecuencia de las reclamaciones, mortalidad, tasas de interés e inflación no correspondan a las bases con las que se calcularon las primas cobradas, ocasionando un aumento no esperado en el índice de siniestralidad.

3. **Riesgo de tarifación.-** Corresponde a la probabilidad de pérdida como consecuencia de errores en el cálculo de las tarifas, al punto que resulten insuficientes para cubrir los costos de atención actuales y futuros, los gastos administrativos y la rentabilidad esperada.

4. **Riesgo de políticas inadecuadas de venta.-** Es la posibilidad de incurrir en pérdidas por políticas inadecuadas de selección de riesgos, de intermediación y de otorgamiento de descuento.

5. **Riesgo de concentración y hechos catastróficos.-** Corresponde a la probabilidad de pérdida en que puede incurrir una entidad como consecuencia de una concentración de los riesgos asumidos, bien sea por franjas de edades, por regiones o por la ocurrencia de hechos catastróficos.

6. **Riesgo de insuficiencia de provisiones técnicas.-** Corresponde a la probabilidad de pérdida como consecuencia de una subestimación en el cálculo de las provisiones técnicas y otras obligaciones contractuales tales como beneficios garantizados o rendimientos garantizados, entre otros.

7. **Riesgo de reaseguro.-** Corresponde a la probabilidad de pérdida por inadecuada gestión del reaseguro, normalmente debida a los siguientes factores:
   - Errores en los contratos suscritos o desconocimiento exacto del contenido de éstos.
   - Diferencia entre las condiciones originalmente aceptadas por los tomadores de pólizas y las aceptadas por los reaseguradores de la entidad.
   - Incumplimiento de las obligaciones del reasegurador por insolvencia o problemas financieros de éste.

Los **riesgos de crédito, liquidez y mercado** están asociados al valor de los activos de las empresas de seguros y reaseguros, especialmente, las inversiones, referido a los movimientos de las tasas de mercado o precios, tales como tasas de interés, tasas de cambio o precios de las acciones, que afectan adversamente el valor reportado o el valor de mercado de las inversiones. Asimismo, se incluye el riesgo de liquidez en sus dos acepciones, calce y convertibilidad en efectivo de las inversiones y, el de crédito.

- **Riesgo de crédito.-** Es la posibilidad de incurrir en pérdidas por el no pago, el pago parcial o pago inoportuno de las obligaciones a cargo de otras aseguradoras, de asegurados y tomadores; otros prestadores de servicios; o, a cargo de cualquier otra persona que determine una acreencia a favor de la empresa de seguros o compañía de reaseguros. Se exceptúa el correspondiente a reaseguro, contenido en otra categoría. Se incluye en este riesgo la posibilidad de incurrir en pérdidas por el riesgo de insolvencia de los emisores de títulos en los cuales se encuentran colocadas las inversiones del asegurador.

- **Riesgo de mercado.-** Está asociado al valor de los activos de las empresas de seguros y compañías de reaseguros, especialmente de las inversiones. Es la posibilidad de incurrir en pérdidas derivadas del incremento no esperado en el monto de sus obligaciones con acreedores externos; o, pérdida en el valor de activos a causa de los movimientos en las tasas de mercado; o, precios, tales como tasas de interés, tasas de cambio o precios de las acciones; o, cualquier otro parámetro de referencia, que afectan adversamente el valor reportado o el valor de mercado de las inversiones.

- **Riesgo de liquidez.-** Es la probabilidad de pérdida que se manifiesta por la incapacidad de la entidad para enfrentar una escasez de fondos y cumplir sus obligaciones a corto plazo, y que determina la necesidad de conseguir recursos alternativos, o de realizar activos en condiciones desfavorables, bien sea para el pago de siniestros o para el ajuste de reservas inadecuadamente calculadas.

Riesgo operativo.- Es la posibilidad de que se produzcan pérdidas debido a eventos originados en fallas o insuficiencia de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos. Incluye el riesgo legal pero excluye los riesgos sistémico y de reputación, estrategia y el de ambiente de los negocios. El riesgo operativo no trata sobre la posibilidad de pérdidas originadas en cambios inesperados en el entorno político, económico y social.

Riesgo legal.- Es la posibilidad de que una empresa de seguros o compañía de reaseguros sufra pérdidas directas o indirectas, de que sus activos se encuentren expuestos a situaciones de mayor vulnerabilidad; de que sus pasivos y contingentes puedan verse incrementados más allá de los niveles esperados o de que el desarrollo de sus operaciones enfrente la eventualidad de ser afectado negativamente, debido a error, negligencia, impericia, imprudencia o dolo, que deriven en la inobservancia incorrecta o una inoportuna aplicación de disposiciones legales o normativas, así como de instrucciones de carácter general o particular emanadas de los organismos de control dentro de sus respectivas competencias; o, en sentencias o resoluciones jurisdiccionales o administrativas adversas; o, de la deficiente redacción de los textos, formalización o ejecución de actos, contratos o transacciones, inclusive distintos a los de su giro ordinario de negocio; o, porque los derechos de las partes contratantes no han sido claramente estipuladas.

Riesgo estratégico.- Corresponde a la probabilidad de pérdida como consecuencia de la imposibilidad de definir los objetivos de la entidad y sus estrategias, así como de implementar apropiadamente los planes de negocio, las decisiones de mercado, la asignación de recursos y la incapacidad para adaptarse a los cambios en el entorno de los negocios. Es importante en este caso el riesgo derivado del crecimiento acelerado y desordenado, que pueda ocasionar incapacidad de atender adecuadamente a los usuarios o demandar un alto valor de inversiones en la expansión de los servicios.

Riesgo reputacional.- Es la posibilidad de afectación del prestigio de una entidad por cualquier evento externo, fallas internas hechas públicas, o al estar involucrada en transacciones o relaciones con negocios ilícitos, que puedan generar pérdidas y ocasionar un deterioro de la situación de la entidad.

De entre los riesgos generales enumerados, conviene precisar que algunos de ellos son de difícil pronóstico e incluso son exógenos a la operativa de la entidad, sin embargo una adecuada aplicación de los controles permitirá una mejor gestión de los mismos.

La evaluación de cada grupo de riesgos debe validarse por el sistema o departamento implicado. Los riesgos asociados a la actividad aseguradora se clasifican determinando la importancia a priori de los mismos, a continuación presentamos algunos ejemplos:

Clave de interpretación: 1 Importancia BAJA

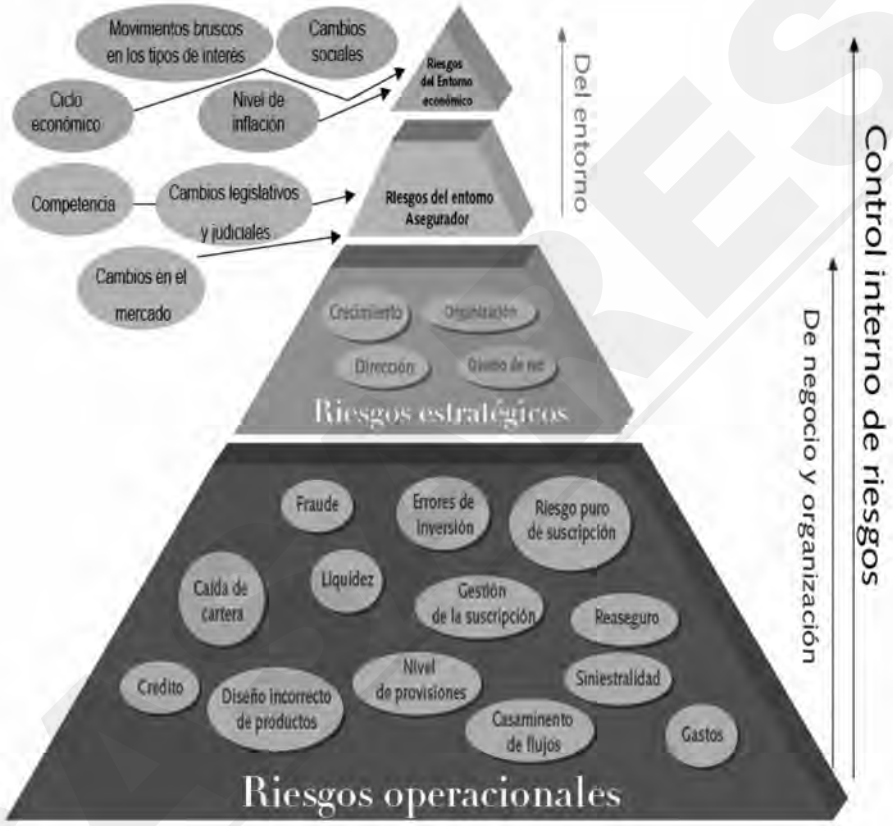
2 Importancia MEDIA

3 Importancia ALTA

Ejemplos de riesgos asociados a la actividad aseguradora

Riesgo puro de suscripción	3
Gestión de la suscripción	3
Crédito	2
Operacional	1
Inversión	3
Liquidez	1
Casamiento de flujos	1
Gastos	2
Movimientos bruscos en los tipos de interés	2
Nivel de provisiones	3
Cambios legislativos y judiciales	3
Cambios del mercado	2
Fluctuaciones de los valores de mercado	2
Caída de cartera	1
Cambios sociales	1
Ciclo económico	1
Nivel de inflación	2
Cambios tecnológicos	1

Dichos riesgos de carácter general se encontrarían recogidos en el gráfico siguiente:



Fuente: Elaboración propia.

Tema 7.- Identificación de los Controles

Existe una amplia variedad de controles, sin embargo, vamos a centrarnos en aquellos controles que tienen impacto en los resultados de las entidades, enumerando los controles más relevantes para prevenir, detectar y corregir incorrecciones de importancia en los estados financieros y los controles básicos para gestionar los riesgos de negocio mas significativos para la Entidad.

7.1. Tipos de controles

Los controles pueden agruparse en preventivos y detectivos.

Controles	Alcance	Ejemplos de técnicas
Preventivos	Proporcionar una seguridad razonable de que únicamente se reconocen y procesan transacciones válidas	▪ Autorización de todas las transacciones. ▪ Procedimientos de validación de datos previa a su proceso. ▪ Doble verificación de los datos introducidos en el sistema informático. ▪ Segregación y rotación de funciones. ▪ Normas y procedimientos claramente definidos.

Controles	Alcance	Ejemplos de técnicas	Categorías
Detectivos	Aquellos tendentes a proporcionar certeza razonable de que se descubren los errores e irregularidades	▪ Inventarios físicos de las existencias. ▪ Utilización de documentación prenumerada. ▪ Comparaciones de datos reales con presupuestos. ▪ Conciliaciones bancarias. ▪ Auditoría interna.	A. De autorización B. De configuración del sistema. C. Informes de gestión de riesgos D. Controles sobre el "volcado" de datos E. Indicadores clave de rendimiento. F. Supervisión de la dirección. G. Conciliaciones. H. Segregación de tareas. I. Controles de acceso al sistema.

7.2. Categorías de controles detectivos

A continuación se detallan cada una de las categorías de controles detectivos con algunos ejemplos de cuestionarios y las acciones para su evaluación:

Categoría	Alcance	Ejemplo de cuestionario	Acciones para su evaluación
Controles de autorización	Procedimientos destinados a la aprobación de las transacciones realizadas y de los accesos a activos y expedientes de acuerdo con las directrices de la dirección o con políticas específicas y procedimientos	¿Quién desarrollará la autorización?. ¿Existe un manual de procedimiento y es facilitado informáticamente? ¿Hay varios niveles de autorización? ¿Qué directivas son usadas para determinar si la autorización es apropiada (por ejemplo: políticas contables, procesos, manuales, delegación de autoridad)? ¿Son éstas seguidas actualmente? ¿Hay alguna posibilidad de saltarse la autorización, bien sea manualmente o a través del sistema? ¿Cómo puede ser detectada? ¿Hay algún procedimiento de revisión de la dirección para asegurar que esas autorizaciones se están produciendo (por ejemplo revisión desde Auditoría Interna o Unidad de Control)?	Inspeccionar la documentación de la autorización. Si la autorización es facilitada por el ordenador, desarrollar un sistema que prohíba los procesos desautorizados. Si la supervisión de la dirección se está desarrollando por Auditoría Interna o por la Unidad de Control, deberíamos considerar sus conclusiones.

Categoría	Alcance	Ejemplos de riesgos	Ejemplo de cuestionario	Acciones para su evaluación
Controles basados en la configuración del sistema	Incluyen aquellos filtros establecidos sobre las bases de datos para proteger la información contra procesos inapropiados, según las normas y políticas de la organización, controlando así la integridad de los procesos de generación de información financiera, permitiendo detectar y evitar posibles resultados erróneos en la misma. Estos controles pueden ser estándares (incorporados por defecto en el aplicativo) o hechos a medida (desarrollados por la propia entidad. Dichos controles son contrastados por la entidad antes de su implementación y soportados por otro tipo de controles (autorización, diversificación de tareas y auditoría interna).	▪ Límites de envío a proceso. ▪ Límites de tolerancia al riesgo. ▪ Concordancia con estrategias establecidas. ▪ Márgenes de fluctuación de resultados. ▪ Validación y chequeo respecto a otros datos. ▪ Diseño de campos de entrada. ▪ Grupos de autorización. ▪ Uso de parámetros de identificación de usuario ▪ Configuraciones de seguridad. ▪ Opciones de configuración (por ejemplo, bloqueo del sistema).	▪ ¿Cuál es el volumen de transacciones que fluyen a través de este elemento configurado y qué tipos de errores/ excepciones deben ser detectados?. ▪ ¿Qué directivas han sido usadas para establecer la configuración?. ▪ ¿Cómo fue la configuración "original" en esa área?. ▪ ¿Tiene la entidad documentación sobre los procesos llevados a cabo? Si fuera así, ¿podemos ver dicha documentación?. ▪ ¿Están los cambios del control de procesos formalizados? . ▪ ¿Quién será responsable de la configuración?¿ Cuál es su experiencia?. ▪ ¿Están autorizados los cambios?. ▪ ¿Están las autorizaciones y los deberes de acceso debidamente repartidos?.	▪ Comprensión de los cambios y confirmar que el mantenimiento está desarrollado de una forma regularizada. ▪ Desarrollar procesos para probar su eficacia. ▪ Auditoría informática.

Categoría	Alcance	Ejemplo de cuestionario	Acciones para su evaluación
Controles basados en informes de gestión de riesgos	Incluyen la generación de informes dirigidos a los diversos responsables designados tras la supervisión de un proceso desde su inicio hasta su conclusión. Dichos informes suelen recoger las violaciones de las normas establecidas ocurridas durante la ejecución del proceso, o bien, en otras ocasiones se limitan a ofrecer información sobre el mismo (como, por ejemplo: listados de la antigüedad de los saldos mantenidos con agentes y tomadores, de siniestros punta acaecidos, etc...).	▪ ¿Con qué frecuencia se generará?. ▪ ¿Qué desencadena su ejecución?. ▪ ¿Será oportuno en el tiempo para la toma de decisiones?. ▪ ¿Se archivará regularmente?. ▪ ¿Qué pretenderá detectar la entidad cuando obtenga el informe?. ▪ ¿Se minimiza el riesgo de error en su elaboración?.	▪ Revisión del informe relativa a frecuencia de elaboración y seguimiento de acciones correctivas posteriores. ▪ Valorar el conocimiento de los responsables para elaborar el informe. ▪ Si el informe es realizado por ordenador, auditoría informática.

Categoría	Alcance	Ejemplo de cuestionario	Acciones para su evaluación
Controles sobre el volcado de datos o interface	Comprende la transferencia de datos de información entre dos sistemas informáticos, usando métodos manuales o automatizados o una combinación de ambos, y los controles sobre el volcado de datos estarían diseñados para asegurar la precisión, exactitud e integridad de los datos que han sido transferidos. Estos controles deberían estar diseñados para poner de manifiesto cualquier error. El proceso de volcado puede ser en dos fases (ir y volver entre los dos sistemas) o en una fase (de un sistema a otro), y puede relacionar un sistema nuevo con los sistemas antiguos o los sistemas antiguos con los nuevos.	▪ **Aspectos del negocio**, como por ejemplo: ¿cuándo puede el sistema llevar a cabo la interface? ¿cada cuánto tiempo se debe realizar? ¿cuántos datos o cuántas transacciones serían procesadas? ¿cuál es el impacto del proceso de interface en las operaciones del negocio habitual? ¿está sincronizado el sistema antiguo con el nuevo?,... ▪ **Aspectos técnicos**, como por ejemplo: el método utilizado en la *interface* (importación /exportación de características del sistema antiguo y /o del nuevo, programas de clientes desarrollados, intermediación del sistema /utilidad-lugar de interés, entrada Manual de los datos de interface), proceso técnico (lote, tiempo real, paralelo) y contenido de lo exactamente llevado a interface (puesta al día de los archivos, resumen de las transacciones, balances),.....	Asimismo los datos y procesos de la interface necesitan ser preparados, es decir: ▪ Diseñados. ▪ Probados. ▪ Realizados (manual o automáticamente). ▪ Propios. ▪ Mantenidos. ▪ Reenviados si es necesario. ▪ Revisados. ▪ Localizables. Del mismo modo, los cambios deberían ser autorizados, comprobados y documentados. La interface debería velar por la integridad de los datos, su gestión, su elaboración (sin pérdida, ni duplicados ni redundancia de datos y asegurar la exactitud y precisión), su validación y conciliación y la detección y corrección de las excepciones y errores.

Categoría	Alcance	Ejemplo de cuestionario	Acciones para su evaluación
Controles de indicadores	Son métodos de medida financieros y no financieros que son elegidos por la entidad aseguradora y reaseguradora, de forma puntual o permanente y son usados por la gerencia de riesgos para analizar el progreso hacia la consecución de los objetivos marcados. Elegimos aquellos indicadores que son relevantes para los estados financieros y cuyo nivel de precisión es el adecuado para detectar desequilibrios de una cuantía o naturaleza predefinidos.	▪ ¿Con qué frecuencia se preparan los indicadores clave? ▪ ¿Quién prepara los indicadores? ¿Son automáticos o manuales? ▪ ¿Con qué frecuencia se revisan los indicadores? ▪ ¿Son distintas las personas que elaboran y revisan los indicadores? ▪ ¿La elaboración es revisada por los niveles de supervisión? Si fuera así ¿Queda constancia de tal revisión? ▪ ¿Cuáles son los puntos de referencia escogidos en la elaboración de los indicadores para la ulterior realización de comparaciones? ▪ ¿Cómo se identifica un punto de referencia elegido como más adecuado que otro? ▪ ¿Quién compila los puntos de referencia? Si están basados en datos internos, (como, por ejemplo, presupuestos). ▪ ¿Están eficientemente recopilados?. ▪ ¿Son usados por el supervisor para medir las expectativas?. ▪ ¿Cómo establece el supervisor las expectativas en relación a las fluctuaciones del indicador?. ▪ ¿Qué medidas toma el supervisor si las fluctuaciones del indicador están por encima de lo esperado?. ▪ ¿A quiénes se distribuye la información sobre los indicadores y las correcciones propuestas?. ▪ ¿Hay más de una persona a cargo de la revisión de indicadores? (Por ejemplo, un comité). ▪ ¿Cómo se concilian las diferencias de expectativas?. ▪ ¿La entidad elabora informes sobre los resultados para un auditor externo?. ▪ ¿Son el análisis y acciones correctivas de los indicadores externos de uso interno?.	▪ Valoración de competencias y conocimiento. ▪ Identificación del documento, fechas, resumen de revisiones y seguimiento de las acciones realizadas. ▪ Inspección de la documentación de los indicadores clave según: - Fecha de preparación. - Documentación sobre las aclaraciones de las fluctuaciones inusuales. - Concordancia con los libros / registros.

Categoría	Alcance	Ejemplo de cuestionario	Acciones para su evaluación
Controles de supervisión de la dirección	Supone una supervisión realizada por alguien distinto de quien prepara la información.	En muchos casos, es el propio director que controla el trabajo de un subordinado. De todas formas, no estará limitado a esto. También se contempla que compañeros de trabajo se controlen y revisen mutuamente.	Dicha supervisión debería estar suficientemente documentada con fechas, resumen de revisiones y seguimiento de las acciones realizadas.

Categoría	Alcance	Ejemplo de cuestionario
Controles de conciliaciones	Una conciliación es un control diseñado para comprobar si los asuntos son consistentes.	▪ ¿Con qué frecuencia la entidad preparará las conciliaciones? ▪ ¿Se preparan manualmente, por sistema informático, o mediante una combinación de ambas? ▪ ¿Cómo se confirma si la base de datos ha sido capturada en el proceso de conciliación? ▪ ¿Están los procedimientos relativos a la preparación de la conciliación enmarcados dentro de la política de la entidad sobre normas y manual de procedimientos? ▪ ¿Con qué fuentes cuenta la entidad para preparar la conciliación? ▪ La conciliación, ¿sigue la política de la entidad y los procedimientos de los manuales? ▪ ¿Las conciliaciones se preparan conjuntamente con las bases de datos? ▪ ¿Qué se considera un error en una conciliación y cómo identifica los errores la entidad? ▪ ¿Con qué frecuencia se encuentra un error?. ▪ ¿Cómo realiza la Entidad el seguimiento del control? . ▪ ¿Está evidenciado de alguna forma? ¿Puede verse algún ejemplo de dicha evidencia? ▪ ¿La entidad encuentra errores en los informes que pongan de manifiesto que la información relevante no es correcta?

Categoría	Alcance	Ejemplo de cuestionario
Controles de segregación de tareas	Comprende la separación de deberes y responsabilidades para autorizar transacciones, mantener la custodia de los activos o para evitar que los individuos estén en situación de perpetrar y ocultar algún error o irregularidad.	▪ Los procedimientos a segregar, ¿están descritos en las políticas y en los Manuales de procedimiento? ▪ ¿Hay sistemas de control de acceso que limitan al personal la capacidad de realizar ciertas funciones? ▪ ¿Están documentadas las bases para asignar responsabilidades (por ejemplo la descripción del puesto de trabajo?. ¿Hay rotación en las responsabilidades? ▪ ¿Hay procedimientos en la supervisión de la gerencia para asegurar que la segregación de deberes es adecuada y ha ocurrido como se ha deseado?
Controles de acceso al sistema	Limitarían la capacidad que los usuarios individuales o los grupos de usuarios tienen en un entorno de tratamiento de datos informatizado.	Quedaría reflejado en los derechos de acceso configurados en el sistema.

Tema 8.- Mapas de Riesgos por actividades de negocio

Los riesgos identificados tienen un impacto claro en los procesos básicos de negocio de las entidades aseguradoras y reaseguradoras, ya sea individualmente o conjuntamente, siendo por tanto necesario diseñar controles de alto y bajo nivel, tanto preventivos como detectivos, que permitan a la Entidad hacer frente a los distintos riesgos estratégicos que afectan a su negocio y que, a su vez, garanticen el correcto funcionamiento del proceso diseñado.

8.1. Estructura del mapa de riesgos

Tal y como está definida la estructura organizativa de la entidad aseguradora, se establece un mapa de riesgos global con la siguiente estructura:

- Actividad, conjunto de acciones realizadas con el fin de alcanzar los objetivos del proceso en el que intervienen.

- Objetivo, perseguido por la actividad que debe ir en consonancia con los objetivos estratégicos establecidos por la Entidad.

- Riesgo, hace referencia a los hechos que pueden acaecer e impedir el correcto desarrollo de la actividad y por tanto el incumplimiento del objetivo establecido.

- Normativa, normas de carácter externo (legislación) o interno (manuales de procedimiento o directivas de actuación) que especifiquen las pautas a seguir en el desarrollo de la actividad.

- Control, entendiendo por tal el mecanismo establecido para mitigar o anular el impacto del riesgo que afecta al proceso.

• Periodicidad, carencia con la que debe realizarse el control.

• Responsable, persona encargada de realizar el control o supervisar su cumplimiento.

• Recomendaciones, evaluación de los controles establecidos.

El siguiente gráfico resume el mapa de riesgos por actividades de negocio que recoge la información de los ciclos de actividad por cada área o departamento:

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se detallan algunos ejemplos, útiles a la hora de elaborar el mapa de riesgos por actividades de negocio de las empresas.

8.2. Ejemplos de mapa de riesgos

Ejemplo de mapa de riesgos del área de administración

Actividad	Objetivo	Riesgo	Normativa	Control	Periodicidad	Responsable
Fijación de objetivos y evaluación del grado de cumplimiento.	Establecer directrices de actuación con arreglo a los objetivos estratégicos de la Entidad.	Establecimiento de objetivos inalcanzables o en contradicción con los fijados por el Consejo de Administración.	Normativa legal.	Reuniones con el directorio para evaluar el grado de cumplimiento.	Trimestral.	Responsable de Administración.
Selección de riesgos.	Aceptación de altas.	Incorrecta selección de riesgos y posibles desviaciones importantes de la siniestralidad.	Normas de contratación interna.	Elaboración de estadísticas de siniestralidad y evaluación de las normas existentes.	Semestral.	Responsable de Administración.
Emisión de pólizas.	Calidad y rapidez del proceso.	Errores en la introducción de los datos, en la emisión de las pólizas y en la entrega de la documentación.	Manual de procedimiento de emisión.	Revisiones de una muestra de pólizas.	Mensual.	Responsable de Administración.

Ejemplo de mapa de riesgos del área de siniestros

Actividad	Objetivo	Riesgo	Normativa	Control	Periodicidad	Responsable
Gestión de expedientes.	Asignación adecuada de los expedientes. Eficacia y eficiencia en la gestión (velocidad de liquidación, calidad, control de costes, etc.). Valoración adecuada.	Falta de fiabilidad de la documentación facilitada o pérdida de información. Insuficiencia de provisiones. Inadecuada asignación de siniestros. Inadecuada valoración.	Normativa legal.	Control de los movimientos en cada expediente. Revisión de expedientes.	Relación global de forma anual. Con la periodicidad de la siniestralidad.	Responsable de Siniestros.
Aceptación.	Velocidad y agilidad en la realización de tareas. Evitar fraude.	Retraso en la apertura. Falta detección fraude. Insatisfacción del asegurado, tomador del seguro o beneficiario.	Protocolo de apertura. Política de rechazos.	Comprobación de altas en vigor. Parte firmado.	Con la periodicidad de la siniestralidad.	Responsable de Siniestros.

Actividad	Objetivo	Riesgo	Normativa	Control	Periodicidad	Responsable
Apertura.	Velocidad y agilidad en la realización de tareas administrativas	Escasa o nula información inicial y retrasos en la remisión de datos adicionales. Falta detección fraude. Error en la grabación de datos. Futuras desviaciones producidas por una inadecuada estimación de las provisiones de apertura.	Normas internas.	Establecimiento automático de las provisiones de apertura en función de la garantía. Apertura de expediente. Establecimiento de un modelo de parte de siniestro.	Con la periodicidad de la siniestralidad.	Responsable de Siniestros.
Gestión de pagos, recobros y cierre del expediente.	Mejorar la velocidad de liquidación. Calidad de la gestión y satisfacción del mutualista. Reducir el posible coste del siniestro.	Pagos improcedentes e inadecuada gestión de recobros.	Normativa legal.	Límites de pago. Requerimiento de confirmaciones de pago. Controles del número de expedientes.	Mensual.	Responsable de Siniestros.

Ejemplo de mapa de riesgos del área técnico

Actividad	Objetivo	Riesgo	Normativa	Control	Periodicidad	Responsable
Bases técnicas: elaboración y adaptación.	Garantizar una tarifa adecuada de acuerdo con la siniestralidad y estructura de gastos de la Entidad. Cumplimiento de la normativa aplicable.	Insuficiencia de prima con el correspondiente desequilibrio técnico y financiero e impacto en resultados. Vulneración de la legalidad vigente en relación con el contenido mínimo exigido.	Normativa legal.	Elaboración y análisis de estadísticas de siniestralidad por factores de riesgo. Análisis de la suficiencia de los recargos para gastos de gestión con respecto a los reales.	Como mínimo una vez al año.	Actuario de seguros.
Elaboración de estadísticas.	Obtener y analizar ratios de gestión que permitan la toma de decisiones.	Carencia de información para elaborar tales parámetros, cálculos erróneos, elaboración de ratios inadecuados.		Estadísticas de siniestralidad, frecuencia y crecimiento de la cartera.	Mensual (mínimo).	Actuario de seguros.

Ejemplo de mapa de riesgos del área fiscal y contable

Actividad	Objetivo	Riesgo	Normativa	Control	Periodicidad	Responsable
Gestión de Impuestos directos e indirectos.	Cumplir con la legislación en vigor en cuanto a plazos y seguridad de la información y ficheros generados.	Sanciones fiscales que supongan gastos extraordinarios para la Entidad con el correspondiente efecto en el resultado.	Normativa legal.	Revisiones y cuadres.	Según los períodos de declaración.	Gabinete de abogados
Contabilización de las operaciones	Registrar de acuerdo con la normativa aplicable la totalidad de las operaciones realizadas por la Entidad.	Incorrecto registro de las operaciones. Manipulación de cuentas. Retrasos.	Plan contable.	Formación del personal. Existencia de controles informáticos. Claves de acceso a las aplicaciones.	Aleatoria	Responsable contabilidad.
Información a terceros (Información estadístico contable, Memoria, etc.).	Proporcionar a tiempo y con la calidad exigida la información requerida por el órgano de control.	Incumplimiento de la legislación vigente. Inexactitud y falta de fiabilidad de la información.	Normativa legal.	Controles automáticos. Revisiones por terceros. Auditorías externas.	Trimestral y anual.	Responsable contabilidad.

Ejemplo de mapa de riesgos del área de inversiones

Actividad	Objetivo	Riesgo	Normativa	Control	Periodicidad	Responsable
Gestión de inversiones financieras y materiales.	Obtener una rentabilidad y un nivel de inversiones adecuados a efectos de margen de solvencia y cobertura de provisiones técnicas. Mantener la liquidez necesaria para dar servicio a los compromisos de la Entidad.	Errores de inversión con el correspondiente impacto en la cuenta de resultados. Incumplimiento de la normativa aplicable a efectos de valoración, cobertura y margen de solvencia.	Directrices de inversión dadas al inicio de cada ejercicio (objetivos del año). Plan Contable. Leyes y reglamentos. Directrices de la información estadístico contable.	Política de inversiones. Actualización de información respecto a la normativa existente. Registro de inversiones individualizado. Informe de gestión.	Con arreglo a la periodicidad de las compras y ventas. Trimestral y anual (valoración, cobertura y margen).	Responsable de inversiones.

De esta forma, pueden analizarse los procedimientos de control encargados a cada área o departamento, la finalidad de los mismos y analizar a través de ellos los controles establecidos, para así, si los procedimientos están bien definidos, obtener los mapas de actividades sobre los que centrar los riesgos que amenazan el negocio. Esta aproximación debe ser posterior a la ejecución de un conjunto de comprobaciones que permitan analizar la exposición específica a los riesgos generales de una entidad aseguradora.

Tema 9.- Matriz de Riesgos

9.1. Matriz de evaluación de los riesgos

La matriz de evaluación de riesgos es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimir y/o disminuir significativamente la multitud de riesgos a las cuales se hayan afectadas los distintos tipos de organizaciones, sean estos privados o públicos, con o sin fines de lucro.

La cantidad de normas y reglamentaciones, bien de carácter impositivas, laborales, ecológicas, de consumidores, contables, bancarias, societarias, bursátiles entre otras, provenientes de organismos nacionales, provinciales y municipales, obligan a las administraciones de las organizaciones a mantenerse muy alerta ante los riesgos que la falta de cumplimiento de las mismas significan para sus patrimonios. A ellos deben sumarse la necesidad de constatar el cumplimiento tanto de las normativas internas, como de diversas normas en materia de seguridad y control interno, como así también verificar la sujeción de las diversas áreas o sectores a las políticas de la empresa.

Como puede apreciarse de lo antes expuesto y a pesar de no haberse hecho mención detallada de todas las normativas, los riesgos a los cuales están expuestas las empresas son muchos y los mismos deben imperiosamente ponerse bajo control.

El constante avance en el contexto de los riesgos, ha llevado a la búsqueda de herramientas o instrumentos que permitan, como se expreso al inicio, "suprimir y / o disminuir significativamente los riesgos a los cuales se encuentran expuestos".

Una empresa está expuesta por un lado a errores internos de buena fe, pero también a acciones que de manera accidental o no exponen a la misma a pérdidas. Si tomamos como ejemplo una entidad bancaria, ésta se encuentra expuesta al accionar de mala fe de su personal, como así también del de sus clientes y proveedores, la posibilidad de cometer incumplimientos de normativas legales, el accionar de estafadores o ladrones, la falta de previsiones en materia de seguridad interna (como pueden ser incendios, o las pérdidas de archivos en el sistema informático). Cualquiera de estos sucesos origina para la entidad pérdidas económicas. Pérdidas que en muchos casos pueden poner en riesgo la continuidad misma de la empresa. Pensemos en lo que implica la sustracción de fórmulas o planos concernientes a procesos fabriles o productos, o bien la venta ilegal de base de datos de clientes a la competencia.

No menos importante son las pérdidas que por defectos en los procesos productivos afectan la calidad de los productos y servicios, y con ello los costos (reprocesamiento, garantías, desperdicios) como así también la degradación en la reputación de la empresa.

Muy pocas empresas tienen políticas, planes y metodologías sistemáticamente conformadas para evitar los riesgos antes comentados. Generalmente accionan por experiencia, intuición o planifican de manera parcializada.

IDENTIFICACION DE LOS RIESGOS		EVALUACION DE LOS RIESGOS								
CLASIFICACION DE LOS RIESGOS	Detalle de los riesgos identificados	Tipo de Matriz	Probabilidad	Impacto	Exposición	Valor	Apetito al riesgo	Nivel de riesgo inherente		
								A	B	C

IDENTIFICACION DE LOS RIESGOS		IMPACTO					
CLASIFICACION DE LOS RIESGOS	Detalle de los riesgos identificados	Pérdida máxima posible	Capital	Reservas técnicas	Margen de solvencia	Políticas y límites	Exposición

9.2. Matriz de Control Interno

La matriz de control interno es una forma de pensar, de planificar, de delegar, de adoptar decisiones y resolver problemas, y de ver la organización en su totalidad.

Analizando la interrelación de los diversos productos, servicios y áreas de la empresa con las disposiciones normativas externas e internas, como con los principios de control interno y seguridad, lleva tanto a los empleados, como a los auditores internos (o externos) y a las gerencias de las diversas áreas a preguntarse de que manera afectan, si es que lo hacen, las diversas normativas a sus procesos y actividades, o bien indagar acerca de la existencia o no de normas que se relacionen con las mismas.

Debemos analizar el número de veces que las entidades han tenido sanciones pecuniarias por incumplimiento de deberes formales por no haber realizado las indagaciones de la efectividad de los controles y las acciones a tomar.

La planificación se establece por parte de los empleados al establecer la cantidad de controles a ejecutar por período de tiempo, con qué elementos o recursos cuenta la empresa, los cuestionarios se han de utilizar y quienes los elaborarán. Por medio de la delegación de funciones se asigna quienes son los responsables de realizar los controles.

Como en el sistema matricial se puntúa la eficacia, los aspectos o áreas de mayor riesgos se podrá priorizar los ajustes y correcciones a través del análisis de las razones que los originan y adoptar las mejores acciones para su resolución.

CLASIFICACION DE LOS RIESGOS	Detalle de los riesgos identificados	TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS - CONTROLES											
		Tipo de Control	Clasificación de Controles	Alcance del control	Documentado	Divulgado	Evidencia de Aplicación	Efectivo	Normativa	% control	Nivel de riesgo residual		
											A	B	C

CLASIFICACION DE LOS RIESGOS	Detalle de los riesgos identificados	ADMINISTRACION DE LOS RIESGOS						SEGUIMIENTO		
		Estrategia	Indicador / Análisis coste beneficio	Herramientas	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Conclusión	Frecuencia del Monitoreo	% de Avance	Fecha de la matriz

9.3. Definición de Ciclos

Se entiende por ciclo, la ruta por la que determinado tipo de transacciones circula desde su origen hasta su registro o información final. Los ciclos se subdividen en sectores más reducidos de actividad denominados funciones o actividades.

Para ilustrar el flujo de la transacción a través de la actividad o función se utilizan los diagramas de flujos. El grado de detalle de los mismos es subjetivo, sin embargo su finalidad siempre es la misma, resumir el flujo de transacciones en términos de:

- Documentos de entrada y salida.
- Pasos de procedimiento.
- Archivos utilizados.
- Departamentos que intervienen.
- Conexiones.

El concepto de ciclos en la organización proporciona la estructura necesaria para desarrollar adecuadamente el concepto de objetivos y técnicas de control. Los pasos a seguir en este desarrollo serían los siguientes:

- Desarrollar los objetivos de control aplicables a cada ciclo.
- Establecer técnicas de control para cada objetivo de control.
- Evaluar el coste de implementación de las técnicas en función de los riesgos resultantes en caso de no cumplirse los objetivos de control propuestos.

- Interrelacionar los ciclos para minimizar los costes de técnicas que pudieran estar superpuestas y que signifiquen una duplicación de esfuerzos.

Para entender globalmente el concepto de ciclo es imprescindible analizar las interrelaciones existentes entre ellos, así como sus relaciones con la función básica de Dirección y de información contable.

Interrelación de ciclos a través de las funciones de Dirección y Control

La gerencia, en su función directiva, establece los planes y políticas empresariales en cada área operativa, definiendo al mismo tiempo los objetivos de control inherentes a cada actividad.

La delegación de autoridad a los ciclos se muestra como autorizaciones para ejecutar las políticas en cumplimiento de los planes de la gerencia. El control se ejerce evaluando los resultados a través de la información recibida a niveles altos y con supervisión más directa en niveles bajos.

Interrelación de ciclos a través de la función de información contable.

Asimismo, existe interrelación entre los ciclos a través del flujo de hechos económicos en una organización lo cual da origen, a su vez, a la información contable elaborada para la toma de decisiones.

9.4. Deber de información

Cumplimentar con la información exigida por el organismo de control y el procedimiento seguido para su remisión (fechas, documentación, entrega, responsable, firma, …) como por ejemplo:

- La remisión de la documentación estadístico contable (papel, CD, telemáticamente, …).

- Margen de solvencia y el desempeño de los límites de dispersión y diversificación de los activos aptos para la cobertura de provisiones técnicas.

- Cuentas anuales (balance de situación, la cuenta de pérdidas y ganancias, el informe de gestión y la memoria, intermediario de la Entidad con los auditores externos encargados de verificar estas cuentas y de elaborar el informe de auditoría).

- Informes Complementarios.

- Custodia de la documentación legal y facultar a las personas autorizadas para su manipulación (Documentación confidencial, contratos de reaseguro, notas técnicas, documentación legal, …).

Tema 10.- Controles Básicos por Áreas de Negocio

10.1 Controles básicos sobre el ciclo de ingresos por primas

El ciclo de ingresos por primas de un asegurador incluye todas aquellas actividades que se requieren llevar a cabo para cambiar por efectivo, con los tomadores, sus servicios de cobertura de los riesgos contratados.

Debe tenerse en cuenta que las funciones, asientos contables, formatos o documentos presentados a continuación servirán tan solo como una guía general que oriente a la Dirección cuando lleve a cabo la implementación o revisión de sistemas de control interno, ya que la identificación y determinación de las mismas se deberá efectuar teniendo en cuenta las circunstancias particulares de la Empresa.

Actividades típicas del ciclo de primas:

• Autorización de mediadores y agentes.

• Captura de solicitudes y datos.

• Selección de riesgos.

• Emisión de pólizas.

• Emisión de recibos.

• Gestión de cobros.

• Gestión de comisiones.

Asientos contables comunes

Dentro del ciclo de primas podríamos distinguir los siguientes asientos contables comunes:

- Emisión de primas.
- Anulaciones y extornos sobre primas.
- Ingresos de caja y bancos.
- Gastos de comisiones y su activación.
- Provisiones por dudoso cobro, por primas no consumidas y por primas devengadas.
- Creación de pasivos.
- Cancelaciones y recuperaciones de cuentas incobrables.

Documentos o formatos importantes

Ejemplos de documentos o formatos importantes del ciclo de ingresos podrían ser:

- Formularios para la selección de riesgos y su aceptación.
- Condicionados de las pólizas.
- Tarifas en vigor.
- Avisos de recibos a presentar al cobro.
- Contratos con mediadores.

Bases usuales de datos

Contienen aquella información necesaria para poder procesar las transacciones dentro de un ciclo (de referencia) o bien información que se produce como resultado del proceso de transacciones (dinámicas). Como ejemplos de unas y otras tendríamos:

- Bases de referencia: Listas y/o archivos de asegurados y de mediadores (agentes); catálogo de productos y listado o archivo de tarifas.

- Bases dinámicas: Archivos de recibos, montante de pólizas y recibos pendientes de emitir; auxiliares de tomadores y mediadores; estadísticas de ventas; diarios de ventas (asiento mensual).

Enlaces con otros ciclos

Dentro del ciclo de ingresos podríamos distinguir los siguientes enlaces normales con otros ciclos:

- Cobro de primas que se relaciona con el ciclo de tesorería.

- Emisión de pólizas que se relaciona con el ciclo de producción.

- Resúmenes de actividades que se relaciona con el ciclo de información financiera.

10.2. Controles básicos sobre el ciclo de producción

Las funciones del ciclo de producción se inician con el reconocimiento de las necesidades del mercado, continúan con la distribución de la demanda al equipo productivo y la creación de nuevos productos y se termina con la producción de pólizas.

Funciones típicas

Las funciones típicas de un ciclo de producción podrían ser:

- Pricing o determinación del precio de los productos.
- Valoración de carteras.
- Cálculo de provisiones.
- Desarrollo de nuevos productos (I+D).
- Información estadístico contable que hay que remitir al organismo de control.
- Análisis patrimonial que incluye cálculo de margen de solvencia y estados de cobertura de provisiones técnicas.

Asientos contables comunes

Dentro del ciclo de producción podríamos distinguir los siguientes asientos contables comunes:

- Obtención de financiación y su calendario de pago.
- Emisión de acciones y control de autocartera.
- Compra y venta de inversiones en valores.
- Devengos, cobros y pagos de intereses y dividendos.
- Amortización de empréstitos, descuentos, gastos y primas diferidos, en relación con deudas e inversiones.

• Cambios en los valores según libros de las inversiones financieras.

• Compra y venta de moneda extranjera.

Documentos o formatos importantes

Ejemplos de documentos o formatos importantes del ciclo de producción podrían ser:

• Listado de tarifas.

• Pólizas.

• Recibos.

Bases usuales de datos

Las bases de datos usuales están representadas por todos los documentos que contienen aquella información necesaria para poder procesar las transacciones dentro de un ciclo o bien información que se produce como resultado del proceso de las transacciones.

Se pueden clasificar de acuerdo con el uso que se les da:

• Bases de referencia: Notas técnicas.

• Bases dinámicas: Auxiliares de tarifas, márgenes por productos, listados de valoración de cartera, relación de activos afectos a productos y análisis de estados de cobertura de provisiones técnicas, margen de solvencia y información estadístico contable.

Enlaces con otros ciclos

Dentro del ciclo de producción podríamos distinguir los siguientes enlaces normales con otros ciclos:

- Desembolsos de efectivo con el ciclo de prestaciones.
- Ingresos de efectivo con el ciclo de primas.
- Conciliaciones de efectivo con los ciclos de prestaciones y primas.
- Pagos al personal con el ciclo de nóminas.

10.3. Controles básicos sobre el ciclo de prestaciones

El ciclo de prestaciones de una empresa aseguradora incluye todas aquellas funciones que se requieren llevar a cabo para la cobertura de los siniestros acaecidos, así como, para clasificar y resumir la información generada durante el ciclo. Por cobertura entenderíamos las cantidades pagadas a tanto alzado o los servicios proporcionados.

En virtud de que existen diferencias en tiempo entre la ocurrencia del siniestro y el pago de los mismos, deben considerarse también como parte de este ciclo las prestaciones pendientes de pago y provisiones técnicas para prestaciones pendientes de liquidación y declaración derivadas de la previsión realizada por la Empresa para el periodo.

Debe tenerse en cuenta que las funciones, asientos contables más comunes, formatos o documentos importantes que describimos a continuación, deberán servir tan solo como una guía general que oriente a la Dirección cuando lleve a cabo la implementación o revisión de sistemas de control interno, ya que la identificación y determinación de las mismas se deberá efectuar teniendo en cuenta las circunstancias particulares de la Empresa.

Las **funciones típicas del ciclo de prestaciones** podrían ser:

- Aceptación de siniestros.
- Preparación de formularios para la comunicación del siniestro.
- Tramitación de siniestros y gestión de proveedores.
- Control de calidad de los servicios contratados.
- Registro y control de las cuentas por pagar y de las provisiones técnicas para prestaciones.
- Desembolsos de efectivo.

Dentro del ciclo de prestaciones podríamos distinguir los siguientes **asientos contables comunes:**

- Pago de prestaciones.
- Desembolso de efectivo.
- Pagos anticipados.
- Provisiones técnicas para prestaciones.
- Ajustes de prestaciones (recobros, abonos....).

Ejemplos de **documentos o formatos importantes del ciclo de prestaciones** podrían ser:

- Comunicación del siniestro y solicitud de prestación.
- Formulario de aceptación o denegación de la prestación solicitada.
- Expedientes de siniestros.
- Facturas de proveedores de servicios.

- Notas de cargo y de crédito.
- Solicitudes de cheques.
- Recibos de servicios.
- Listados de reservas y pagos contra las mismas.

10.4. Controles básicos sobre el ciclo de tesorería

Las funciones del ciclo de tesorería se inician con el reconocimiento de las necesidades de efectivo, continúan con la distribución del efectivo disponible a las operaciones productivas y otros usos y se termina con los cobros y pagos a los deudores y acreedores.

Dentro del ciclo de tesorería podríamos distinguir los siguientes **asientos contables comunes:**

- Obtención de financiación y su calendario de pago.
- Emisión de acciones y control de autocartera.
- Compra y venta de inversiones en valores.
- Devengos, cobros y pagos de intereses y dividendos.
- Amortización de empréstitos, descuentos, gastos y primas diferidos, en relación con deudas e inversiones.
- Cambios en los valores según libros de las inversiones financieras.
- Compra y venta de moneda extranjera.

Ejemplos de **documentos o formatos importantes del ciclo de tesorería** podrían ser:

- Certificados de acciones.
- Acciones emitidas.
- Obligaciones, bonos, papel comercial.
- Acciones, bonos y otros instrumentos adquiridos como inversiones.
- Títulos de crédito como cheques, pagarés, cartas de créditos, etc.
- Contratos de seguro de cambio de moneda extranjera.
- Póliza de seguro.

Bases usuales de datos

- Bases de referencia: libro de registro de accionistas, cuadros de amortización de principal e interés y cuestionario de cumplimiento de estipulaciones de préstamos.

- Bases dinámicas: saldos de las cuentas bancarias, cartera de inversiones, saldos de mayores auxiliares deudores y acreedores.

Dentro del ciclo de tesorería podríamos distinguir los siguientes **enlaces normales con otros ciclos:**

- Desembolsos de efectivo con el ciclo de prestaciones.
- Ingresos de efectivo con el ciclo de primas.
- Conciliaciones de efectivo con los ciclos de prestaciones y primas.
- Pagos al personal con el ciclo de nómina.

10.5. Controles básicos sobre el ciclo de nóminas

El ciclo de nóminas de una empresa aseguradora incluye todas aquellas actividades que se requieren llevar a cabo para contratar la mano de obra, pagar y clasificar, resumir y procesar los registros.

El ciclo de nóminas contempla la contratación, utilización y pago de servicios tales como mano de obra directa, mando de obra indirecta, ejecutivos, administrativos, etc.

Dado que existen diferencias de tiempo entre la recepción de los servicios del personal y el pago de los mismos, están relacionados como parte de este ciclo las cuentas por pagar y los pasivos devengados derivados de la obtención de dichos recursos.

Las funciones, asientos contables más comunes, documentos importantes, etc., del ciclo de nóminas que se describen más adelante, son aquellas que podrían considerarse como típicas de este ciclo. Sin embargo, debe tomarse en cuenta que las mismas deberán servir tan sólo como una guía general que oriente a la Dirección cuando lleve a cabo la implementación o revisión del control interno, ya que la identificación y determinación de estas funciones, asientos contables y documentos importantes, etc., se deberá efectuar teniendo en cuenta las circunstancias particulares de la Empresa.

Las **funciones típicas de nóminas** podrían ser:

- Selección de personal.
- Contratación de personal.
- Llevar las relaciones laborales.
- Preparar informes de asistencia.
- Registro, información y control de la nómina.
- Desembolso de efectivo.
- Promoción y evaluación de personal.

Dentro del ciclo de nóminas podríamos distinguir los siguientes **asientos contables comunes:**

- Pago de nóminas.
- Anticipo de sueldos y préstamos al personal.
- Distribuciones de gastos de personal.
- Otras prestaciones al personal.

Ejemplos de **formatos y documentos importantes del ciclo de nóminas** podrían ser:

- Solicitud de empleo.
- Contrato de trabajo.
- Informes de tiempo.
- Tarjetas de asistencia.
- Autorización de ajustes de nómina.
- Autorización de pagos especiales.
- Recibos de nóminas.
- Cheques.

Las **bases usuales de datos** están representadas por archivos, catálogos, listas, auxiliares, etc., que contienen aquella información necesaria para poder procesar las transacciones dentro de un ciclo o bien información que se produce como resultado de un proceso de transacciones. Estas bases de datos de acuerdo con el uso que se les dé, se pueden clasificar como sigue:

- Bases de referencia. Representadas por información que se utiliza para el proceso de las transacciones.

- Bases dinámicas. Representadas por información resultante del proceso de las transacciones y que como tal se está modificando constantemente.

Las bases usuales de datos para nóminas podrán ser las siguientes:

- Archivo de personal conteniendo nombres e información de referencia del empleado, tipos de retribución, prestaciones a empleados, etc.
- Registro de sueldos y salarios de empleados

Podríamos distinguir los siguientes **enlaces con otros ciclos:**

- Desembolsos de efectivo que se enlazan con el ciclo de tesorería.
- Asignación de servicios del personal que se enlaza con el ciclo de producción.
- Resumen de actividades que se enlaza con el ciclo de información financiera.

Esquema de la normativa interna

Con la finalidad de poder avanzar en el planteamiento específico de la presente normativa, en este apartado hemos realizado un primer esquema que servirá de base para el desarrollo del control interno deseado.

El mencionado esquema que contiene los posibles aspectos a regular es:

1. Exposición de motivos.

2. Definición de control interno.

3. Ámbito de aplicación
   - Límites de cumplimiento por tamaño de negocio.
   - Limites de cumplimiento por tipo de negocio.
   - Límites de cumplimiento por riesgos asumidos.
   - Petición de autorización.

4. Normas generales.

- Responsables del control interno.
- Aspectos generales de la organización.
- Aspectos de los medios necesarios.

5. Mecanismos de control.

- Control contable.
  - Normas y procedimientos contables.
  - Controles sistemáticos de verificación de la aplicación de los procedimientos y de saldos.
- Aceptación de riesgos.
  - Desarrollo y diseño de manuales de aceptación de riesgos, selección, límites, etc.
  - Controles sistemáticos sobre la aceptación de riesgos y de saldos con mediadores.
- Políticas de reaseguro.
  - Establecimiento de políticas de retención de riesgos y utilización de reaseguro.
  - Controles sobre la calidad del reasegurador, sobre los límites establecidos y sobre la exposición al riesgo.
- Tramitación de siniestros.
  - Desarrollo y diseño de normas y procedimientos de tramitación de siniestros y autorizaciones de pagos, dotaciones de reservas, etc.
  - Controles sistemáticos de verificación de la aplicación de las normas, de saldos con tomadores, de reservas, etc.

• Control de riesgos financieros.

- Mecanismos de control de exposición a riesgos financieros.

- Controles sobre los riesgos de contraparte asumidos.

- Controles sobre la exposición a variaciones en los tipos de interés, y análisis de pérdidas potenciales.

- Análisis de las operaciones con derivados, medición de los riesgos asumidos y análisis de posibles escenarios que conduzcan a pérdidas potenciales.

• Control actuarial de riesgos.

- Verificaciones actuariales de riesgos y posibles desviaciones.

- Revisiones sistemáticas de cuantías de provisiones.

- Contrastes sistemáticos de hipótesis utilizadas.

- Realización de simulaciones de evolución de resultados con variaciones en las hipótesis biométricas, estadísticas, de gastos y de escenarios financieros utilizadas. Análisis sistemático del grado de exposición de las aseguradoras a una combinación de factores desfavorables.

• Control de vigencia legal de los contratos y de las reclamaciones recibidas.

• Control de otros riesgos (análisis de su conveniencia y posible desarrollo).

6. Información al Consejo de Administración.

   - Periodicidad de los informes.
   - Contenido mínimo de los informes.

7. Subcontratación del control interno sistemático.

8. Supervisión del control interno.

9. Otros.

En cualquier caso, entendemos que es conveniente orientar la norma hacia la acotación clara e inequívoca del ámbito objetivo de la misma, a través de unas definiciones con poco recorrido interpretativo de lo que debe cumplirse en cada caso.

En este sentido, hay que insistir en que este primer esquema de norma debe ser tomado como un posible punto de partida para añadir o quitar aquellas partes que se consideren convenientes, así como para establecer el grado de desarrollo que sobre los mismos se consideren oportunos.

Tema 11.- Ejemplos de Indicadores de Control

Indicador clave de rendimiento

Los indicadores clave de rendimiento son métodos de medida financieros y no financieros que son elegidos por la entidad aseguradora, de forma puntual o permanente y son usados por la gerencia de riesgos para analizar el progreso hacia la consecución de los objetivos marcados.

Consideraríamos las siguientes cuestiones cuando planificamos la implantación de dichos controles:

- ¿Con qué frecuencia se prepararán los indicadores clave?
- ¿Se preparan a finales de mes o al final de un periodo?
- ¿Quién prepara los indicadores? ¿Son elaborados automáticamente por el sistema o es el usuario quien inicia el proceso usando información recogida por el sistema?
- ¿Con qué frecuencia se revisan los indicadores?
- ¿Son distintas las personas que elaboran y revisan los indicadores?
- ¿La elaboración es revisada por los niveles de supervisión? Si fuera así ¿Queda constancia de tal revisión?
- ¿Cuáles son los puntos de referencia escogidos en la elaboración de los indicadores para la ulterior realización de comparaciones?
- ¿Cómo se identifica un punto de referencia elegido como más adecuado que otro?
- ¿Quién compila los puntos de referencia? Si están basados en datos internos, (como, por ejemplo, presupuestos).

- ¿Están eficientemente recopilados?.

- ¿Son usados por el supervisor para medir las expectativas?.

- ¿Cómo establece el supervisor las expectativas en relación a las fluctuaciones del indicador?.

- ¿Qué medidas toma el supervisor si las fluctuaciones del indicador están por encima de lo esperado?.

- ¿A quiénes se distribuye la información sobre los indicadores y las correcciones propuestas?.

- ¿Hay más de una persona a cargo de la revisión de indicadores? (Por ejemplo, un comité).

- ¿Cómo se concilian las diferencias de expectativas?.

- ¿La entidad elabora informes sobre los resultados para un auditor externo?.

- ¿Son el análisis y acciones correctivas de los indicadores externos de uso interno?.

- ¿Hasta qué niveles de precisión se analizan y se ajustan los indicadores?.

Indicador de calidad en la gestión

Una de las cuestiones más importantes en el sector asegurador, ya sea para compañías de seguro como para clientes, es la calidad de servicio que por éstos es percibida y por aquéllos es ofrecida. Los clientes tienen la percepción subjetiva de la calidad de servicio que están percibiendo por parte de una entidad aseguradora y reaseguradora; lo que para unos es un servicio de calidad, para otros puede ser un servicio normal o correcto, dependiendo estas percepciones de la personalidad de cada uno. Sin embargo, para las entidades es más una cuestión de resultados de una inversión a largo plazo.

La calidad de servicio tiene especial importancia en el sector asegurador, principalmente por las siguientes razones:

- Es un sector orientado al gran público, sensible a la percepción personal y directa que una póliza tiene para ellos.

- El impacto de las medidas que se tomen es de resultado a medio y largo plazo.

Los medidores de calidad de servicio tendrán que estar relacionados con los factores que presentan mayor influencia en la valoración del servicio de las entidades aseguradoras:

- Agilidad en los trámites.
- Preparación del personal.
- Pago de indemnizaciones.
- Cumplimiento de promesas.
- Información que se otorga.

Indicador de caída de cartera

$$\mathbf{P_a = P_i + P_n - P_r}$$

Siendo:

$\mathbf{P_a}$ = Las anulaciones o caídas del ejercicio.

$\mathbf{P_i}$ = número de pólizas en vigor al comienzo del periodo de medición.

$\mathbf{P_n}$ = nueva producción del ejercicio

$\mathbf{P_r}$ = número de pólizas en vigor al final de un ejercicio.

Como porcentaje sería: $\dfrac{\mathbf{Pa \times 100}}{\mathbf{Pi}}$

Este indicador mide el grado de pérdida del cliente de tal manera que un porcentaje alto supone un nivel de confianza bajo en la compañía y por el contrario, un porcentaje bajo supone un nivel de fidelización.

Este cálculo necesita ser depurado en base a las siguientes precisiones:

- Se habrá de tener en cuenta aquellas pólizas que por la naturaleza del objeto asegurado sean irrenovables (por ejemplo pólizas de obra).
- Se habrán de tener en cuente las sustituciones de pólizas practicadas durante el ejercicio.
- Pólizas en las que el cliente sustituya el objeto asegurado por otro (por ejemplo, cambio de automóvil, cambio de vivienda).

Por otro lado, no hay que olvidar que la caída de cartera puede ser voluntaria, en caso de que la empresa por razones técnicas, alta siniestralidad, revisión de política de suscripción, etc., desee anular la cartera de un tipo de producto, área geográfica, mediador específico.

Indicador de número de pólizas por cliente

Se puede interpretar como medida de fidelidad desde el momento en que el cliente vuelve a pensar en la misma compañía para contratar nuevos servicios de seguros. Su fórmula es sencilla:

P = Nº de pólizas de cartera
C = Nº de clientes

$$\frac{\mathbf{P}}{\mathbf{C}}$$

Indicador de vida media de la póliza de cartera

Este indicador pretende establecer la duración media de las pólizas de la cartera:

A = Total años en vigor de las pólizas en cartera
P = Nº de pólizas en cartera

$$\frac{\mathbf{A}}{\mathbf{P}}$$

Este indicador establece el grado de permanencia de una póliza en la cartera, aunque la calidad de su medición es inferior en ramos en los que el objeto asegurado es de por sí de vida limitada.

Indicador de vida media de la póliza anulada

Su fórmula es la siguiente:

A = Total años en vigor de las pólizas anuladas
P = Nº de pólizas anuladas

$$\frac{\mathbf{A}}{\mathbf{P}}$$

Este indicador nos muestra la antigüedad que tenía en la compañía el cliente perdido.

Otro factor de calidad de cara al cliente es lo que tardan en realizarse los procesos necesarios para realizar la petición solicitada. En cuanto a los más básicos nos detendremos en los siguientes:

- Emisión de la póliza: Su duración permite medir la calidad con que se lleva a cabo el proceso de producción.

- Gestión de cobro de los recibos: Su duración permite medir la agilidad en el cobro de los ingresos de la entidad.

- La tramitación de siniestros: Su duración permite evaluar la velocidad en la liquidación y pago de las prestaciones.

Volvemos a insistir en la importancia de observar los diferentes medidores en función del ramo y producto de la compañía.

Indicador de la velocidad de la emisión de las pólizas

Es el periodo de tiempo que transcurre desde que se solicita un seguro hasta que el asegurado recibe la póliza, indicando el grado de agilidad administrativa en el proceso de emisión. Las fases de la emisión son las siguientes:

- Presentación de la propuesta.
- Selección del riesgo.
- Aceptación del contrato.
- Suscripción.

Primero se establecerán el número de rotaciones:

P = Pólizas emitidas
N = nº medio de propuestas

$$\frac{\mathbf{P}}{\mathbf{N}}$$

La determinación de los días será:

$$t_p = \frac{365}{r_p}$$

Indicador de la velocidad del cobro de los recibos

Es el periodo de tiempo que transcurre desde que la entidad aseguradora y reaseguradora emite el documento hasta que se cobra la prima del asegurado.

Primero se establece el número de rotaciones:

P = Primas brutas (u.m.)
Pp = Primas pendientes de cobro medias (u.m.)

$$r_c = \frac{\mathbf{P}}{\mathbf{Pp}}$$

La determinación de los días será:

$$t_c = \frac{365}{r_c}$$

El cliente valora la agilidad administrativa aunque ésta le afecte negativamente como en el caso de cobro de recibos; la imagen que da la compañía es muy negativa si demuestra tardanza en el cobro de recibos. El cliente puede suponer en estos casos dificultades importantes para el pago de los siniestros si ya existen para cobrar la prima.

Como factor importante en la gestión de cobro de recibos destaca el grado de domiciliación bancaria, siempre y cuando la gestión de cobro sea responsabilidad de la compañía. Otro factor que condiciona la recepción del efectivo generado por los recibos que es la intermediación de los agentes en este proceso.

Por ello es muy útil conocer el porcentaje de recibos domiciliados sobre los recibos emitidos.

Indicador de la velocidad de la liquidación de los siniestros

Es el periodo de tiempo que transcurre desde que se declara un siniestro hasta que se paga al asegurado. Las tareas que comprende este proceso son las siguientes:

- Comunicación del siniestro.
- Apertura del expediente.
- Verificación de la tasación de daños.
- Reparación o indemnización.
- Cierre de expediente.

Primero se calcularán, de modo similar a anteriores medidores mencionados anteriormente, el número de rotaciones de siniestros pendientes $\mathbf{r_s}$:

S = Siniestros pagados
Prov = Provisión media para siniestros pendientes de liquidación y pago

$$\mathbf{r_s} = \frac{\mathbf{S}}{\mathbf{Prov}}$$

Puede sustituirse la provisión media de siniestros pendientes por sus pagos reales medios posteriores. El cálculo será más preciso en la medida que se evitan los problemas que se derivan de errores en la valoración de la provisión pero menos oportuno en el tiempo al ser preciso esperar a la conclusión de los siniestros para conocer dicho valor.

La duración del número de días:

$$\mathbf{t_s} = \frac{\mathbf{365}}{\mathbf{r_s}}$$

Las medidas más evidentes para conseguir satisfacción de un cliente en el cobro de siniestros serán:

- Que cobre pronto.
- Que su participación sea lo más breve posible, es decir, que no "tenga problemas". Esto significa eliminar inconvenientes para el asegurado.
- Que no tenga sensación de engaño, sobre todo si se evita el regateo por pequeñas cantidades. Si la empresa está disconforme es mejor la negativa o la baja del asegurado.

Para cumplir estos objetivos pueden tomarse una serie de medidas que mejorarán la calidad el servicio en la tramitación del siniestro consiguiendo además acortar el plazo de gestión:

- **Facilitar los trámites de declaración.** Que los formularios sean claros y precisos y que la información a facilitar esté perfectamente definida. Que no se pidan documentos innecesarios.

- **Tramitadores expertos.** Que la persona que tramite el siniestro sea un profesional de esta gestión pues pueden suplir con su experiencia errores de procedimiento o compensar la propia complejidad de la tramitación en su caso.

- **Equipos propios de peritación y reparación o bien subcontratados con terceros de forma directa.** Con estos equipos se evitan siempre molestias al cliente que no debe buscar sus reparadores y además se evita la gestión de pago que realiza directamente la compañía con la entidad oportuna.

- **Pagos por transferencia frente a talón.** Este aspecto es un matiz importante en la medida que con la transferencia el asegurado garantiza el cobro y se evitan las molestias del talón: dilación hasta su firma, recepción, extravío, comisiones bancarias por su cobro, etc.

Indicador de la medida de los errores

La cuantificación de los errores en la realización de procesos administrativos siempre ha resultado un problema complejo dadas las dificultades prácticas en su detección y posterior captura por los sistemas informativos. Sólo en aquellos casos que, o bien generan una operación propia, o se incorpora al sistema un campo que informe sobre la situación de error puede obtenerse información fiable. En general las empresas no suelen emplear campos especiales para la detección de errores, dada la subjetividad y las altas posibilidades de manipulación.

Teniendo en cuenta la anterior dificultad conviene buscar dentro del sistema informativo, algunos datos complementarios a las operaciones tradicionales que permitan delimitar la transacción defectuosa y que si bien no proporcionan una información estrictamente fiable, pueden servir como puntos de referencia muy aproximados. A continuación se proponen unos indicadores que serían aptos para medir el nivel de errores en la gestión de los procesos:

A. Errores en la emisión

Para establecer una cifra de errores en la emisión de pólizas se plantea la detección del número de correcciones. Estas se pueden detectar a través de la suma de dos variables:

- Las pólizas anuladas en un plazo de tiempo corto después de la emisión (15 ó 30 días después). Cabe suponer, con cierta lógica, que la mayoría de esas pólizas se anulan por problemas derivados de la suscripción o precipitación por parte de la entidad, por lo que se puede utilizar como punto de referencia de errores por este concepto.

- Suplementos emitidos en un plazo corto de tiempo después de la emisión. El suplemento es el sistema habitual de modificación de datos en las pólizas en vigor. Si se emiten en un plazo de tiempo corto después de la emisión, es muy posible que estén relacionados con errores en la captura de datos o de grabación. También es cierto que pueden existir correcciones en la emisión que se detecten posteriormente, pero presuntamente serán compensados numéricamente por los suplementos reales que se han considerado como errores.

Un medidor eficaz de errores en la emisión de pólizas es:

$\mathbf{P_a}$ = Pólizas anuladas
S = Suplementos de corrección
$\mathbf{P_c}$ = Número de pólizas de cartera

$$\frac{(P_a + S)}{P_c}$$

B. Errores en la tramitación de siniestros

Los errores en la tramitación de siniestros es uno de los casos en los que resulta muy difícil establecer sistemas de detección a lo largo del proceso. Sólo las reclamaciones de los clientes podrían resultar un dato fiable pero son

imposibles de registrar por los sistemas de información. No obstante existe un concepto que puede servir para detectar errores en la gestión de siniestros si éste ha ocurrido incorrectamente. Es el denominado siniestro reaperturado que se ha considerado como cerrado; si bien es cierto que no siempre la reapertura es por problemas derivados de la tramitación de la empresa, sino por situaciones externas. Si bien es conveniente considerar que no todos los sistemas de información permiten la reapertura de los siniestros por lo que este indicador no sería posible utilizar en estos casos:

$\mathbf{S_r}$ = Nº de siniestros reaperturados
$\mathbf{S_c}$ = Nº de siniestros cerrados

$$\frac{\mathbf{S_r}}{\mathbf{S_c}}$$

Los datos, expresados de forma genérica, deben referirse siempre a unos periodos de tiempo delimitados (ejercicio contable de ocurrencia del siniestro o el de cierre), siendo estos casos los factores del indicador:

Número de siniestros cerrados, ocurridos en el ejercicio
Número de siniestros cerrados en el ejercicio

Número de siniestros reaperturados de los ocurridos en el ejercicio
Número de siniestros reaperturados de los cerrados en el ejercicio

Asimismo, a continuación se recogen los indicadores generales, patrimoniales y de gestión en el mercado asegurador:

Indicador de "tamaño o magnitud" de la aseguradora.

Este indicador muestra la participación de la entidad en el mercado, es decir el "tamaño" de la Producción de la entidad con relación a la Producción Total de todo el Mercado Asegurador (en %).

(Primas y Recargos Emitidos en cada entidad / Primas y Recargos Emitidos en el Total del Mercado). 100

Su resultado puede dar de 0 a 100. A mayor porcentaje, mayor movimiento económico en la aseguradora, lo que implica mayor importancia. Es un indicador que no puede ser tomado aisladamente, ya que "tamaño" no implica fortaleza o eficiencia.

Indicador de "tamaño o magnitud" de la aseguradora pero combinado con la litigiosidad

Indica en cifras absolutas, las mediaciones y demandas judiciales entabladas y en tramitación contra cada aseguradora (cantidad de casos). Su resultado puede dar de 0 sin límite superior. A mayor cantidad, mayores conflictos legales para la aseguradora. Este indicador debe ser analizado en conjunto con el indicador de "tamaño o magnitud" de la aseguradora, ya que están relacionados, aunque este depende también de los ramos en que trabaja cada entidad.

Indicador del "grado de dependencia" de la aseguradora respecto a terceros de la que es acreedora

Este indicador expresa la proporción del activo que está compuesta por importes adeudados a la entidad por los asegurados, reaseguradores, coaseguradores y otras cuentas a cobrar o créditos a su favor (en %).

(Créditos / Activo). 100

Cuanto menor es su valor, mejor se considera el activo de la aseguradora, ya que no es conveniente que gran parte del mismo se encuentre en manos de terceros (deudores de la entidad).

Indicador de "solvencia líquida" de la aseguradora.

Representa la capacidad de respuesta de la aseguradora con sus bienes líquidos y cuasi líquidos, ante los siniestros pendientes de pago y posibles reclamaciones de asegurados y terceros damnificados (en %).

[(Disponibilidad + Inversiones) / Deudas con Asegurados]. 100

Su resultado puede dar de 0 sin límite superior. A mayor resultado, mayor liquidez de la aseguradora, lo que supone una mejor posición para enfrentar el pago de deudas pendientes.

Indicador de "solvencia líquida" de la aseguradora vinculado a urgencias de pago.

Representa la capacidad de respuesta de la aseguradora con sus bienes de inmediata disponibilidad, ante el posible reclamo de todas las deudas y compromisos vencidos e impagos (cantidad de veces).

[(Disponibilidades + Inversiones) / Compromisos Exigibles]

Su resultado puede dar de 0 sin límite superior. El Indicador muestra cuántos pesos se dispone por cada uno de deuda vencida no pagada. A mayor resultado, mayor liquidez de la aseguradora, lo que supone una mejor posición para enfrentar el pago de esas deudas pendientes. Un valor bajo, indica posible vulnerabilidad a corto plazo.

Indicador de "solvencia".

Representa la cobertura o el respaldo con que cuenta la aseguradora para afrontar los riesgos y obligaciones con los asegurados y terceros damnificados (en %).

[(Disponibilidad + Inversiones + Total de Inmuebles) / Deudas con Asegurados + Compromisos Técnicos]. 100

Su resultado puede dar de 0 sin límite superior. A mayor resultado, mayor fortaleza de la aseguradora, lo que supone una mejor posición para enfrentar el pago de compromisos de todo tipo.

Otro indicador de "solvencia".

Indica el excedente de capital acreditado por la aseguradora, con relación al capital requerido por las normas vigentes (en %).

(Superávit / Capital Requerido). 100

Teóricamente no tiene límites. Un valor positivo grande muestra mejor fortaleza de la aseguradora. Siendo el numerador la diferencia entre el Capital Acreditado y el Requerido, un valor negativo mostraría una situación de deficiencia de la entidad.

Indicador del "respaldo" que tiene la aseguradora a medio y largo plazo.

Expresa la parte proporcional del activo compuesta por Inversiones e Inmuebles destinados a renta o venta (Capital Invertido) (en %).

[(Inversiones + Inmuebles) / Activo]. 100

Cuanto mayor es el Indicador, mejor posición a mediano y largo plazo tiene la aseguradora, lo que va en contra de la liquidez inmediata.

Indicador del grado de "cesión".

Expresa la proporción de la Producción que es derivada a las Reaseguradoras para la cobertura de sus riesgos (en %).

(Primas Cedidas / Primas Emitidas). 100

Su resultado debería dar de 0 a 100 (circunstancialmente puede superar el límite superior). Indica el porcentaje de las Primas Emitidas que son dedicadas al pago

de Reaseguros, y cuanto mayor sea es menor el riesgo de que la aseguradora sea insolvente por siniestralidad. No obstante no es un indicador que pueda ser analizado aisladamente, ya que depende de diversos factores (ramos en que se trabaja, antecedentes de siniestralidad, etc.).

Indicador de "siniestralidad".

Indica la proporción que representan los siniestros pagados y pendientes netos de reaseguro respecto de las primas devengadas netas de reaseguro. Este Indicador se denomina usualmente "Siniestralidad" (en %).

(Siniestros Netos Devengados / Primas Netas Devengadas).

Su resultado puede dar desde 0 y sin límite superior. Expresa en porcentaje, la parte de las Primas que específicamente se queda la aseguradora, que se deben destinar al pago de Siniestros, por lo que cuanto más alto sea el valor, peor es la situación de siniestralidad de la empresa, y podría estar sugiriendo un problema en la política de suscripción de seguros. En algunos casos se pueden dar valores negativos debido a situaciones particulares (anulaciones, reintegros, etc.).

Indicador de "gastos en comercialización".

Expresa el porcentaje de primas y recargos emitidos destinados a cubrir básicamente el costo de intermediación, además de otros gastos de producción (en %).

(Gastos de Producción / Primas y Recargos Emitidos).

Su resultado puede dar desde 0 y sin límite superior (lo lógico es que no puede superar 100). Expresa en porcentaje, la parte de las Primas cobradas por la aseguradora, que deben destinarse al pago de la Intermediación (Productores), por lo que cuanto más alto sea el valor, mayores son los costos de comercialización de la empresa.

Resumen general

La normativa establece la creación de un marco de trabajo tanto a las entidades aseguradoras y reaseguradoras como a los supervisores para la creación y/o mejora de los procesos necesarios para tener un Control Interno adecuado a la actividad de cada una de las entidades. Basado en esto, se elabora este libro sobre el control interno de los riesgos de las entidades aseguradoras y reaseguradoras como guía para su implementación.

Las entidades aseguradoras y reaseguradoras, mediante un sistema de Control Interno de sus riesgos apoyan al supervisor en su actividad de seguimiento del control interno de los riesgos de las entidades, y protegen los intereses de los asegurados, tomadores de seguros, beneficiarios y los propios accionistas de dichas entidades.

Analizando las responsabilidades de cada uno de los componentes de las entidades obtenemos que:

- El Consejo de Administración es el responsable de promover el más alto nivel de integridad en la actividad de las entidades, además de establecer una cultura interna en su empresa que demuestre y enfatice al personal la importancia del Control Interno de los riesgos.

- La dirección de las entidades aseguradoras y reaseguradoras es la responsable de la implementación de la cultura y principios para el establecimiento del Control Interno de los riesgos identificados.

- El personal de las entidades aseguradoras y reaseguradoras debe comprender el papel que desempeña como agente activo del proceso de Control Interno y debe estar totalmente involucrado en el mismo.

- El auditor interno debe formar parte activa del sistema de control interno de los riesgos implementado y, deberá actuar mediante un programa profesional de auditoría diseñado para proporcionar una seguridad razonable sobre el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Control Interno.

El proceso de gestión de los riesgos abarca:

- La evaluación de todos los riesgos de las entidades para una gestión eficaz de los mismos. Previamente, deberán identificarse y analizarse (tanto cuantitativa como cualitativamente) los riesgos significativos a los que esté expuesta una entidad aseguradora y reaseguradora.

- Las actividades de control y segregación de responsabilidades, como competencia del equipo directivo que deberá implementar las actividades de control como un modelo dinámico, involucrando y clarificando las responsabilidades que dentro del proceso tenga todo el personal de la empresa.

- La información se debe suministrar internamente con el objeto de definir, alcanzar y revisar los objetivos de control interno de los riesgos, así como mantener una adecuada medición de los impactos.

- Las herramientas informáticas deben implementarse al mismo tiempo que los controles para conseguir minorar el impacto de los riesgos específicos a la tecnología implementada.

- El seguimiento de la actividad de control debe ser establecido con el fin de comprobar el grado de eficiencia y eficacia del sistema de control interno adoptado.

El resultado obtenido de la gestión de los riesgos abarcará:

- El diseño o descripción de la estrategia general a implementar por el Consejo de Administración o Directorio para el cumplimiento de los requerimientos exigidos.

- El diseño y/o descripción de los procedimientos, estrategias y políticas que la Dirección de la entidad deberá poner en funcionamiento para el establecimiento de un cultura interna de control de riesgos apropiada.

- Elaboración de un mapa de riesgos y controles de la entidad incluyendo como mínimo el detalle de los de suscripción, de provisiones, de crédito, de reaseguro, de mercado, de tipo de interés, de inversión, de ALM y operacional.

- Revisión y evaluación de los sistemas de información y comunicación implementados, además de sus controles de seguridad.

- Definición de mecanismos de segregación de funciones y actividades establecidos por el equipo directivo.

- Asociación de riesgos con los procesos de producción, tramitación de siniestros, calculo de provisiones técnicas, gestión de inversiones, sistemas de contabilización, reaseguro, etc.

- Medición de impacto y probabilidad de los riesgos antes y después de los controles, así como establecimiento de indicadores de seguimiento.

- Actuación como actuarios independientes respecto a la medición de modelos de control interno y valoración de riesgos implantados

Bibliografía

• CASARES SAN JOSÉ-MARTÍ, I.:

- ✓ 2013: CASARES SAN JOSÉ-MARTÍ, Mª ISABEL: "Proceso de gestión de riesgos y seguros en las empresas". CASARES, Asesoría Actuarial y de Riesgos, S.L. Madrid 2013.
- ✓ 2012: CASARES SAN JOSÉ-MARTÍ, Mª ISABEL Y GUTIÉRREZ PÉREZ, CRISTINA: "La transferencia de Riesgos mediante los Seguros Agrarios Combinados" Riesgos Naturales. Ed. Instituto de Actuarios de España. Madrid. Actuarios 2012 - Nº 31.
- ✓ 2011: CASARES SAN JOSÉ-MARTI, I. y MARTÍNEZ TORRE-ENCISO, M.I : "El proceso de gestión de riesgos como componente integral de la gestión empresarial", BOLETÍN DE ESTUDIOS ECONÓMICOS, Nº 202. Abril 2011, pp. 73-93. Bilbao.
- ✓ 2010: "Aplicación de la gerencia de riesgos a las empresas de mediación", Revista Aseguradores del Consejo General de los Colegios de Mediadores de Seguros. Mayo 2010. Madrid.
- ✓ 2009: "Gerencia de riesgos en la Pyme". AGERS, Conferencia ofrecida el 26/3/2009 en FORINVEST. Valencia.
- ✓ 2007: "La necesidad del control interno en las empresas: gerencia de riesgos", La Gaceta de los Negocios, 22/05/07, Madrid.
- ✓ 2005: "Gerencia de riesgos asegurables", Actuarios, nº 23, Julio-Agosto, pp. 38-40.

• COSO II (2004): Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado: Técnicas de Aplicación, Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission, Septiembre.

• DIRECTIVA 2009/138/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 25 de noviembre de 2009, sobre el seguro de vida, el acceso a la actividad de seguro y reaseguro y su ejercicio (Solvencia II).

• ESTÁNDARES DE GERENCIA DE RIESGOS (2003). Elaborados por IRM, AIRMIC y ALARM: 2002 y traducidos por FERMA.

• EUROPEAN INSURANCE AND OCCUPATIONAL PENSIONS AUTHORITY (EIOPA):

✓ Final Report on Public Consultation No. 13/009 on the Proposal for Guidelines on Forward Looking Assessment of Own Risks (based on the ORSA principles). EIOPA/13/414. 27 September 2013.

✓ EIOPA-CP 13/09 ES. "Directrices sobre la evaluación interna prospectiva de los riesgos (basada en los principios de evaluación interna de los riesgos y de la solvencia)". Septiembre 2013.

• GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS (2004) – Marco integrado. Técnicas de aplicación. SEPTIEMBRE 2004.

• HERNÁNDEZ BARROS, R. (2011). "Metodología financiera de gestión y cuantificación de riesgos de las entidades aseguradoras". Pecvnia Monográfico 2011, pp. 81-107.

• MELGAREJO ARMADA, JOAQUÍN (2011). "Solvencia II: La autoevaluación de fondos propios". Revista TREVOL Nº 58. 2011.

• LA FABRICA DE PENSAMIENTO – INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA. "Definición e implementación de Apetito de Riesgo". BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE RIESGOS.

• REAL DECRETO 239/2007, de 16 de febrero, por el que se modifica el ROSSP, aprobado por el Real Decreto 2486/1998, de 20 de noviembre, y el Reglamento de mutualidades de previsión social, aprobado por el Real Decreto 1430/2002, de 27 de diciembre. Artículos 110 y 110bis.

- RESOLUCIÓN No. JB-2011-2066 de la Junta Bancaria del Ecuador de la Superintendencia de Bancos y Seguros. 29 de noviembre de 2011.

- RIVAS LÓPEZ, M.V., PÉREZ-FRUCTUOSO, M.J. y MONTOYA MARTÍN, J. (2009). "Definición de un modelo dinámico de gestión y cuantificación del riesgo operacional para las entidades aseguradoras en el marco de Solvencia II". nº.105, Gerencia de Riegos y Seguros, Fundación Mapfre, septiembre/diciembre 2009.

- UNE-EN 31010:2010 Gestión del riesgo (2011). Técnicas de apreciación del riesgo. Traducido por AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación). Mayo 2011.

- UNE-ISO GUÍA 73 IN Gestión del riesgo. Vocabulario (2010). Traducido por AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación). Julio 2010.

- UNE-ISO 31000:2010 Gestión del riesgo: Principios y directrices (2010). Traducido por AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación). Julio 2010.

- UNESPA Asociación Empresarial del Seguro. AUTORREGULACIÓN: «Guía de buenas prácticas en materia de control interno». 2007.

Páginas Web

Las páginas web consultadas entre otras han sido las siguientes:

AENOR	http://www.aenor.es
AGERS	http://www.agers.es
CEIOPS	http://www.ceiops.org
COSO	www.coso.org.
FERMA	http: //www.ferma.eu
FUNDACIÓN MAPFRE	http://www.fundacionmapfre.com/cienciasdelseguro
ICEA	http://www.icea.es
IAIS	http://www.iais.org
ISO	http://www.iso.org
KPMG	http://www.kpmg.com
PWC	http://www.pwc.com

Tras el éxito de su primer libro publicado en el año 2013, Isabel Casares decidió recoger en este libro que ahora se publica, su experiencia práctica durante su desarrollo profesional en la implementación del proceso de gestión de riesgos en el sector asegurador, tanto desde el punto de vista de las empresas como desde el punto de vista del supervisor.

Profesora en Cursos y Máster nacionales e internacionales impartidos por importantes Escuelas de Negocios y Universidades se honra de tener más de 200 alumnos formados en esta materia, manteniendo contacto con la mayoría de ellos.

Isabel comenzó en el año 2005 a impartir formación en Latinoamérica en institutos de nivel superior pero fue en el año 2010 cuando decidió asesorar y formar, in situ, a las compañías de seguros y reaseguros en el proceso de la gestión eficaz de sus riesgos y en el año 2013 a la propia Superintendencia de Bancos y Seguros mediante la capacitación de Expertos en Supervisión de Riesgos.

Casares

Asesoría Actuarial y de Riesgos, S.L.