



# **GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS INSTITUCIONES DE SEGUROS**

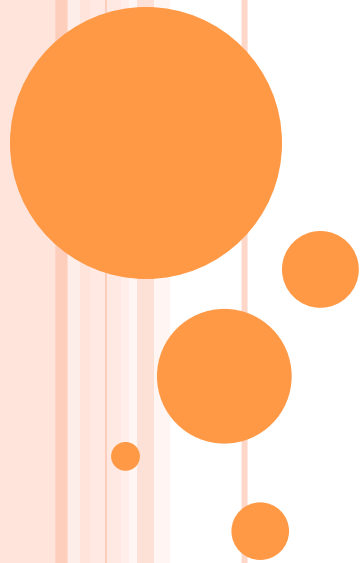
**Crisóforo Suárez Tinoco**  
**Mayo 20, 2020**

# AGENDA

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



# INTRODUCCIÓN



## CONCEPTOS CLAVE VINCULADOS AL GC

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



# CUESTIONAMIENTOS ESTRATÉGICOS CLAVE

## ◆ ¿Hacia dónde?

- Misión, visión, objetivos, metas, etc.

## ◆ ¿Quién?

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

## ◆ ¿Cómo?

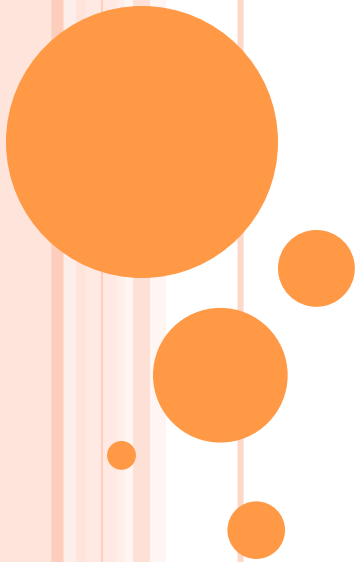
- Normatividad interna y externa: lineamientos y políticas, roles y responsabilidades, funciones, métodos, procedimientos, código de conducta, leyes y reglamentos, etc.

## ◆ ¡Acción!

- Toma de decisiones.



# GOBIERNO CORPORATIVO (GC)



# DEFINICIONES DE GC

Popular:

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

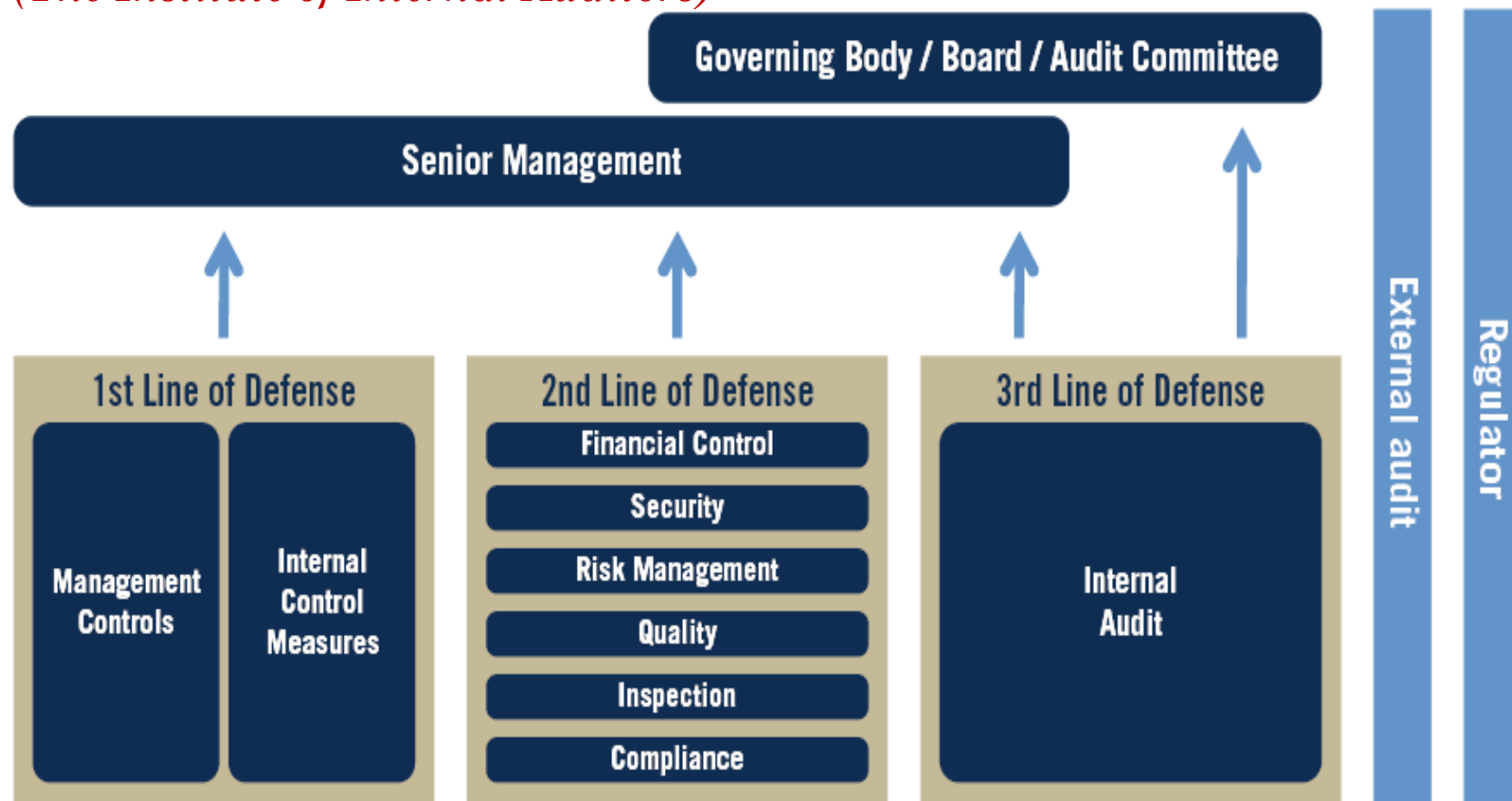
Alberto Javier Montiel Castellanos:

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



# TRES LÍNEAS DE DEFENSA

*(The Institute of Internal Auditors)*



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



# OBJETIVOS DEL GC (CMPC DEL CCE)

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

# PROPÓSITOS GENERALES DEL GC

**Transparencia**

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

**Conflicto de interés**

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

**Control (peso-contrapeso)**

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

**Roles y responsabilidades**

*Definición clara y documentada de roles y responsabilidades.*

**Líneas de reporte**

*Definición clara y documentada de las líneas de reporte.*

**Documentación de procesos**

*Definición clara y documentada de los principales procesos.*

**Valores y principios**

*Definición, promoción y aplicación de un código de conducta.*

**Políticas**

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

**Alineación a objetivos**

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

# ORGANIZACIÓN DEL GC - LISF/CUSF

## Elementos de Gobierno

**Órganos de Gobierno**

**Sistema de Gobierno**

**Actos de Gobierno**

## Representado por

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

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

*Reportes, Análisis y Toma de decisiones*

# POLÍTICAS Y NORMAS DE GC - LISF/CUSF

**Suscripción**

**Diseño de productos**

**Reafianzamiento y  
Reafianzamiento Financiero**

**Comercialización**

**Desarrollo y financiamiento de  
las operaciones**

**Conflicto de Interés**

**Inversión de activos**

**Prestación de servicios y  
Atención a usuarios**

**Comunicación**

**Seguridad de información**

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

**Control Interno**

**Administración Integral de Riesgos**

**Supervisión de Servicios con Terceros**

**Gestión de calce de Activos y Pasivos**

**Otras políticas...**

# COMPONENTES DE GC - LISF/CUSF

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

## Objetivos

**Establecer y verificar el cumplimiento de políticas y procedimientos.**

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

## Componentes

**Administración Integral de Riesgos**

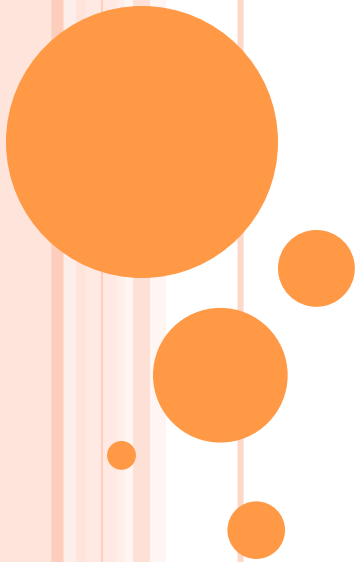
**Control Interno**

**Función Actuarial**

**Contratación de Servicios con Terceros**

**Auditoría Interna**

# **INTERACCIONES EN EL SISTEMA DE GC**



# CARACTERÍSTICAS DE LOS COMPONENTES DE GC - LISF/CUSF

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

# CONTROL INTERNO VS AUDITORÍA INTERNA - LISF/CUSF

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

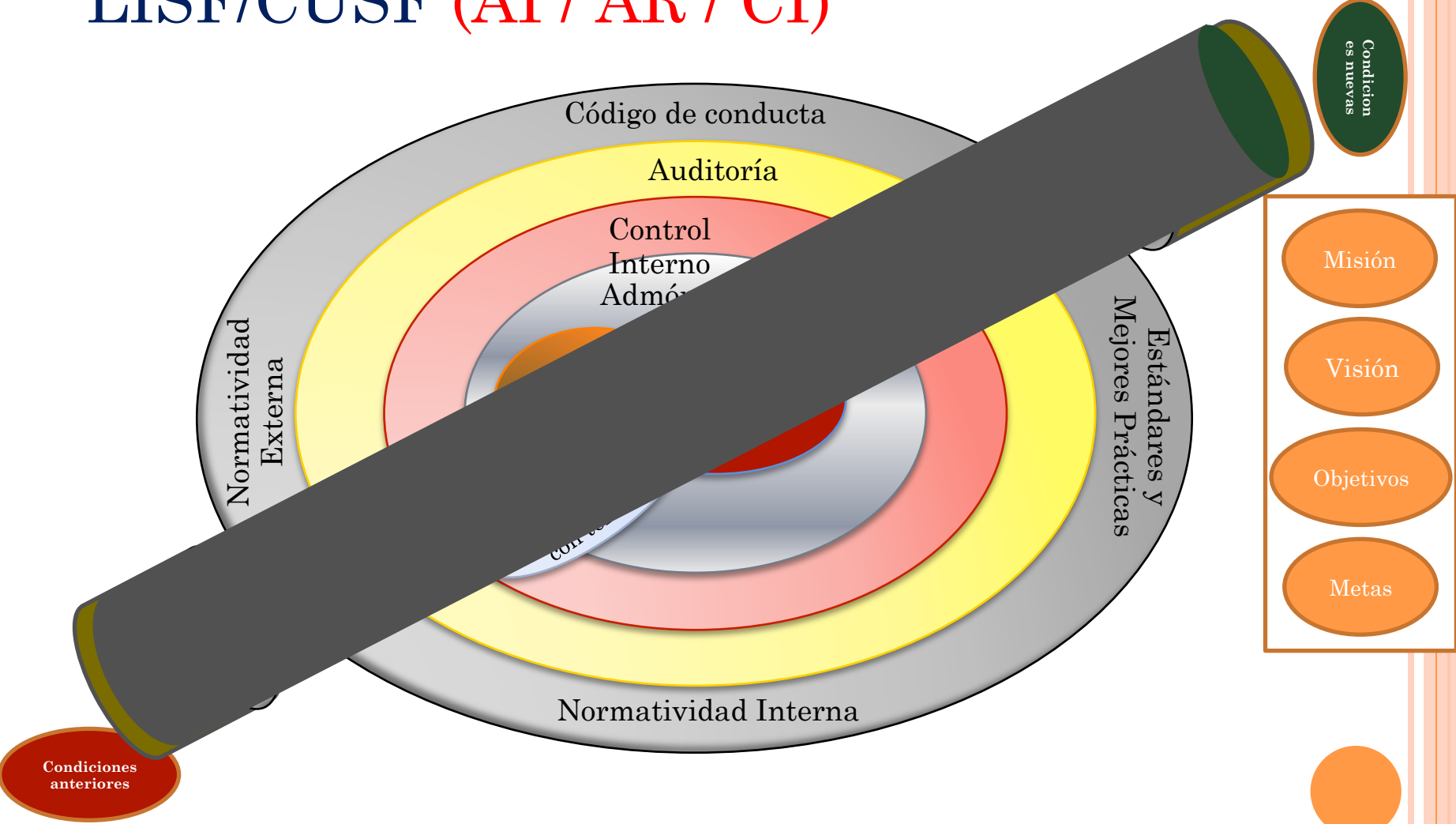


# INTERACCIÓN DE LOS ÓRGANOS DE GC - LISF/CUSF (AI / AR / CI)

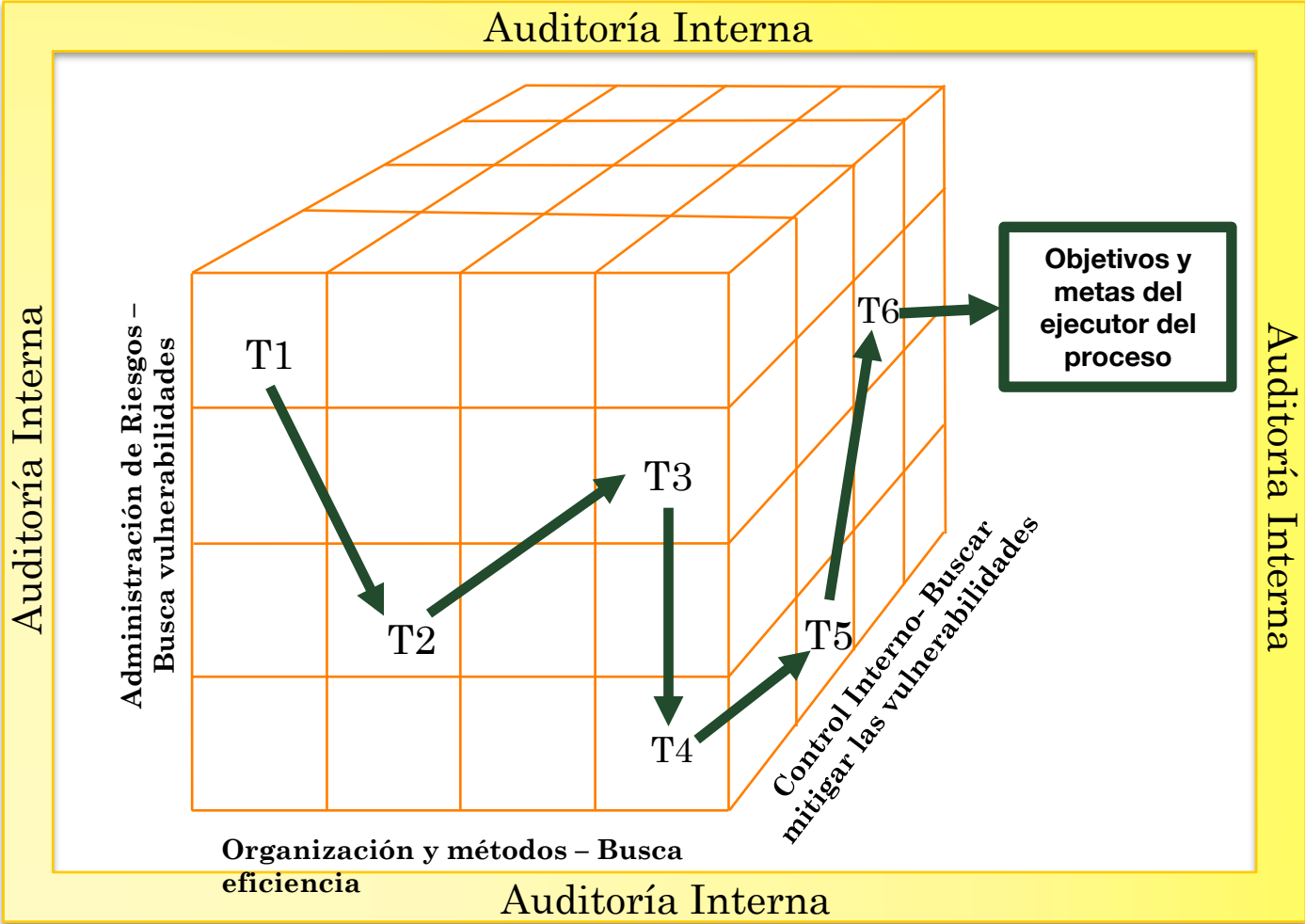


Es deseable que todo el sistema de alertas de Auditoría Interna esté dentro del Sistema de Control Interno, sin embargo, pueden existir situaciones que generen una alerta a Auditoría Interna y no necesariamente exista en el Control Interno.

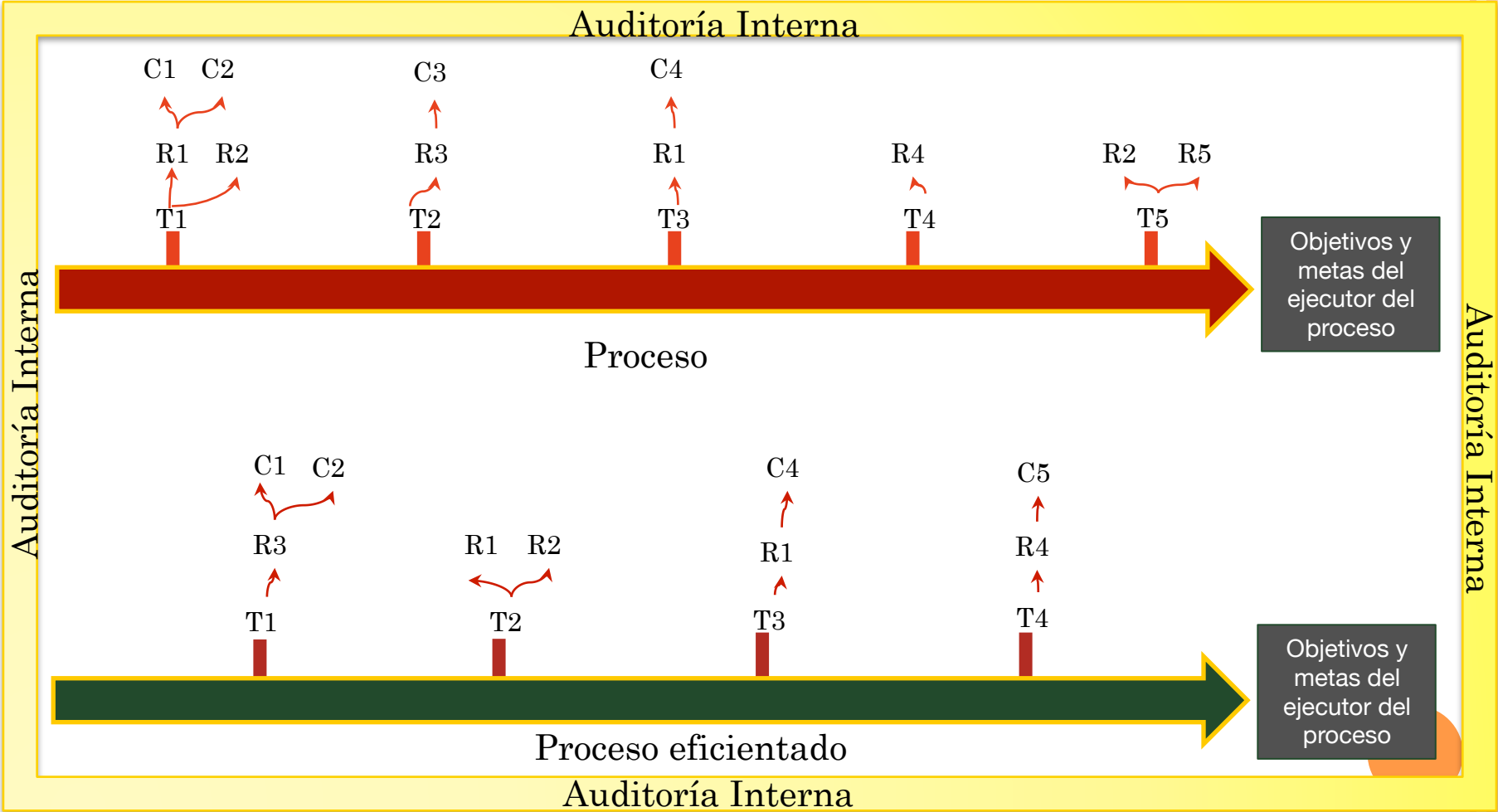
# INTERACCIÓN DE LOS ÓRGANOS DE GC – LISF/CUSF (AI / AR / CI)



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

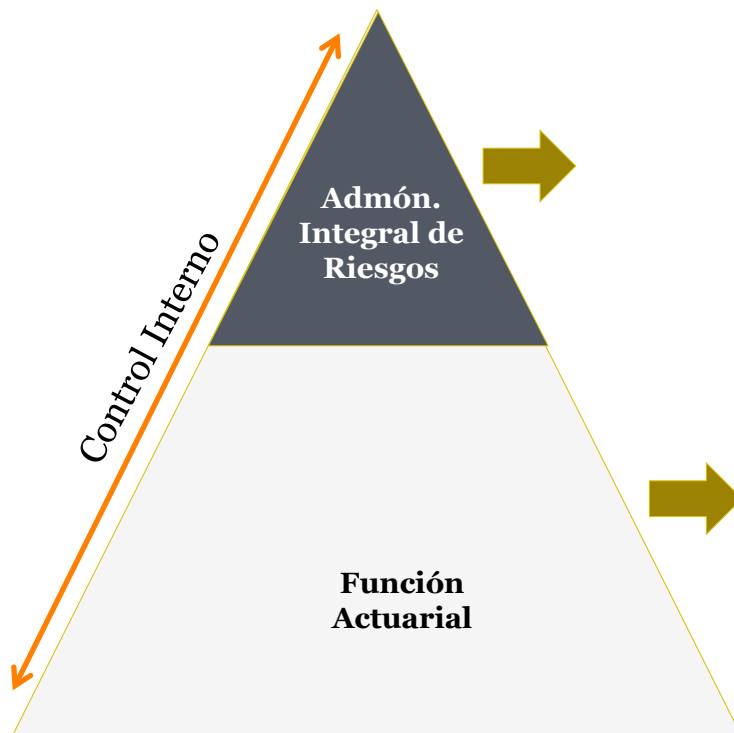


# INTERACCIÓN DE LOS ÓRGANOS DE GC – LISF/CUSF (AI / AR / CI)



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

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



## Desarrolla metodologías y evalúa:

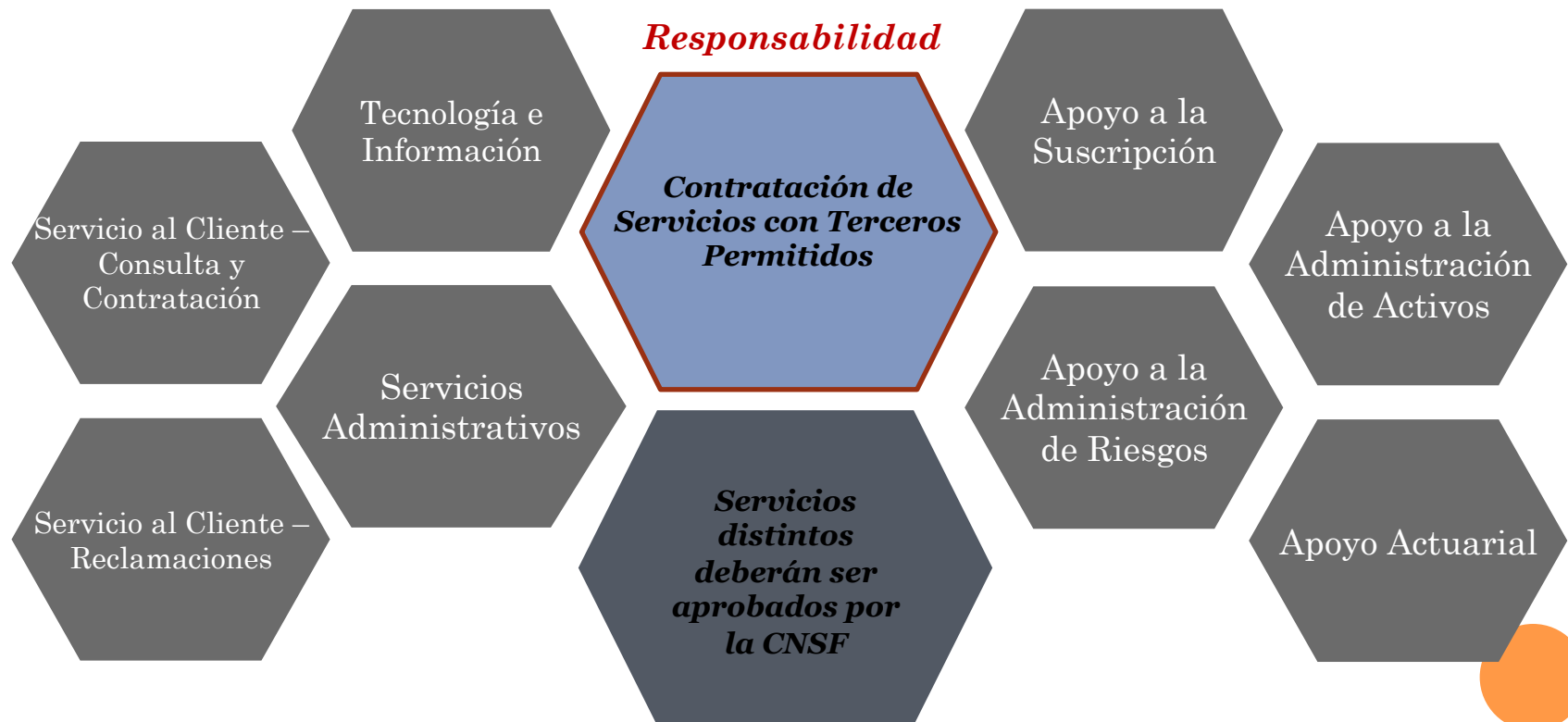
- Riesgos y solvencia, el nivel de cumplimiento de los objetivos, políticas y procedimientos .
- Políticas y normas en materia de suscripción, inversiones, reservas técnicas, reaseguro, garantías y requerimientos de capital.

## Vigila y,

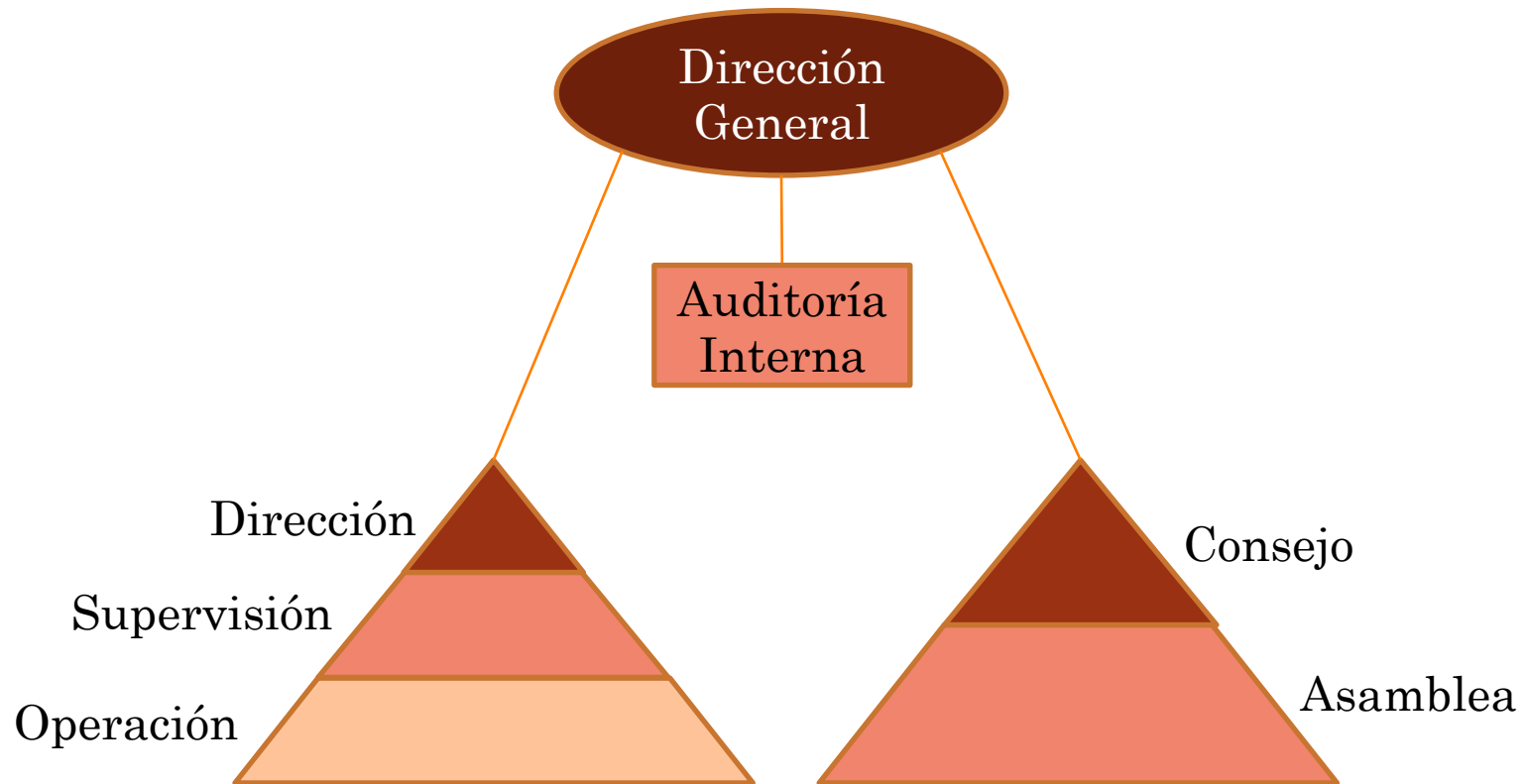
- Se pronuncia sobre la pertinencia de la política de suscripción de riesgos y de la idoneidad de los contratos de reaseguro.
- Coordina las labores relacionadas con el diseño y viabilidad técnica de los productos, notas técnicas, se encarga del cálculo y valuación de reservas.
- Apoya las labores técnicas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

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

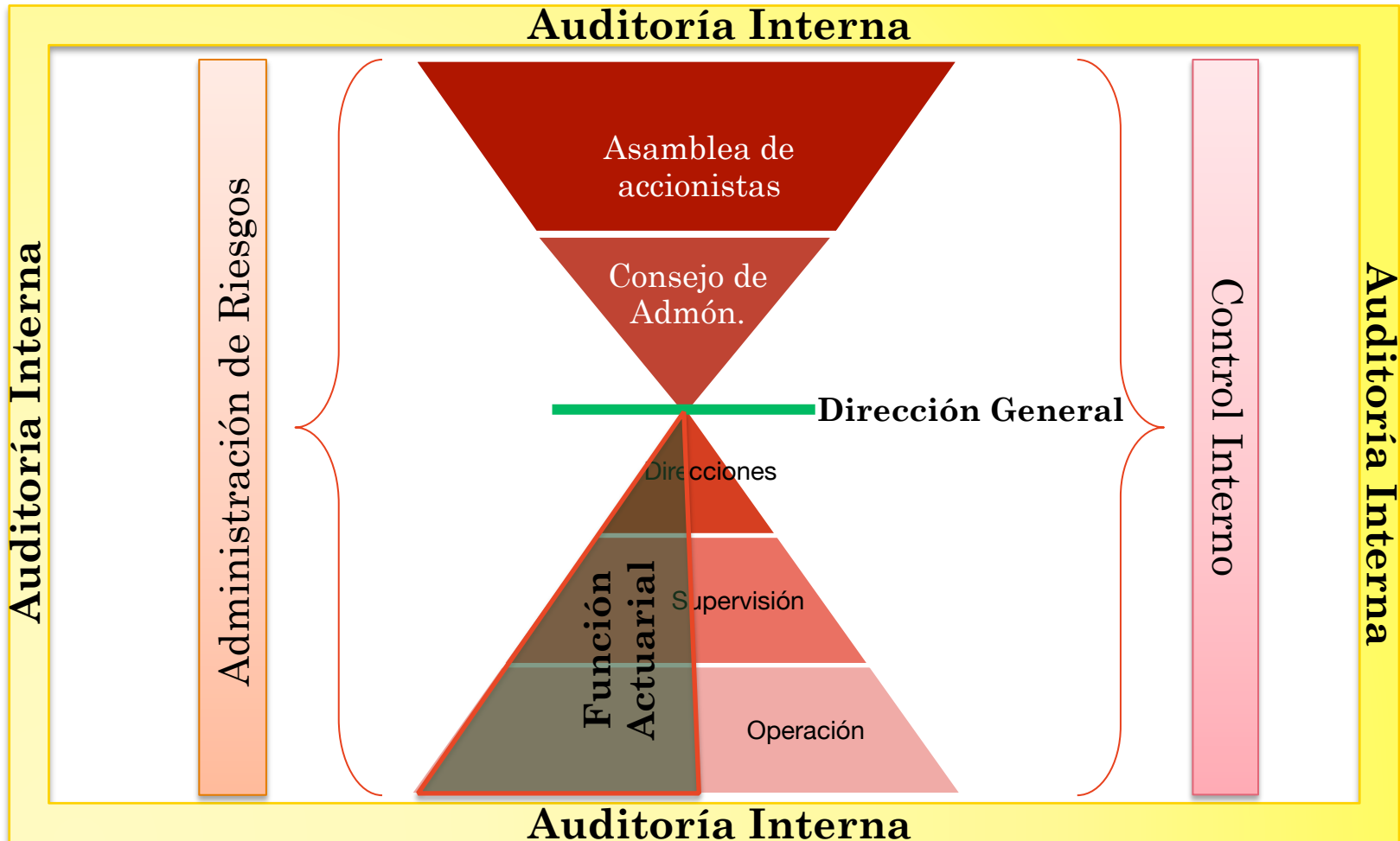
Es relevante contar con una definición clara de la responsabilidad de las instituciones sobre la contratación de servicios con terceros o servicios referenciados.



# ESTRUCTURA TÍPICA DE AUTORIDAD ANTES DE LA LISF/CUSF

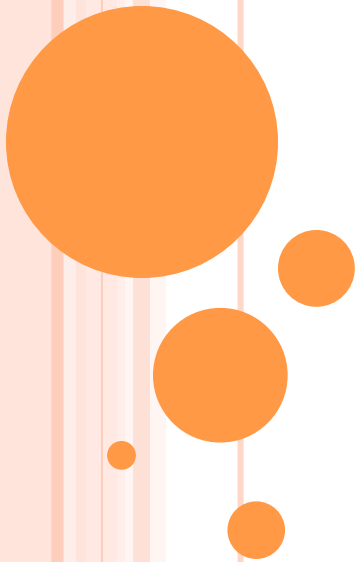


# ESTRUCTURA DE AUTORIDAD COMPARTIDA – LISF/CUSF (AI / CI / AR / FA)





# REQUERIMIENTOS DEL SISTEMA DE GC



# REQUERIMIENTOS DEL SISTEMA DE GC - LISF/ CUSF

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

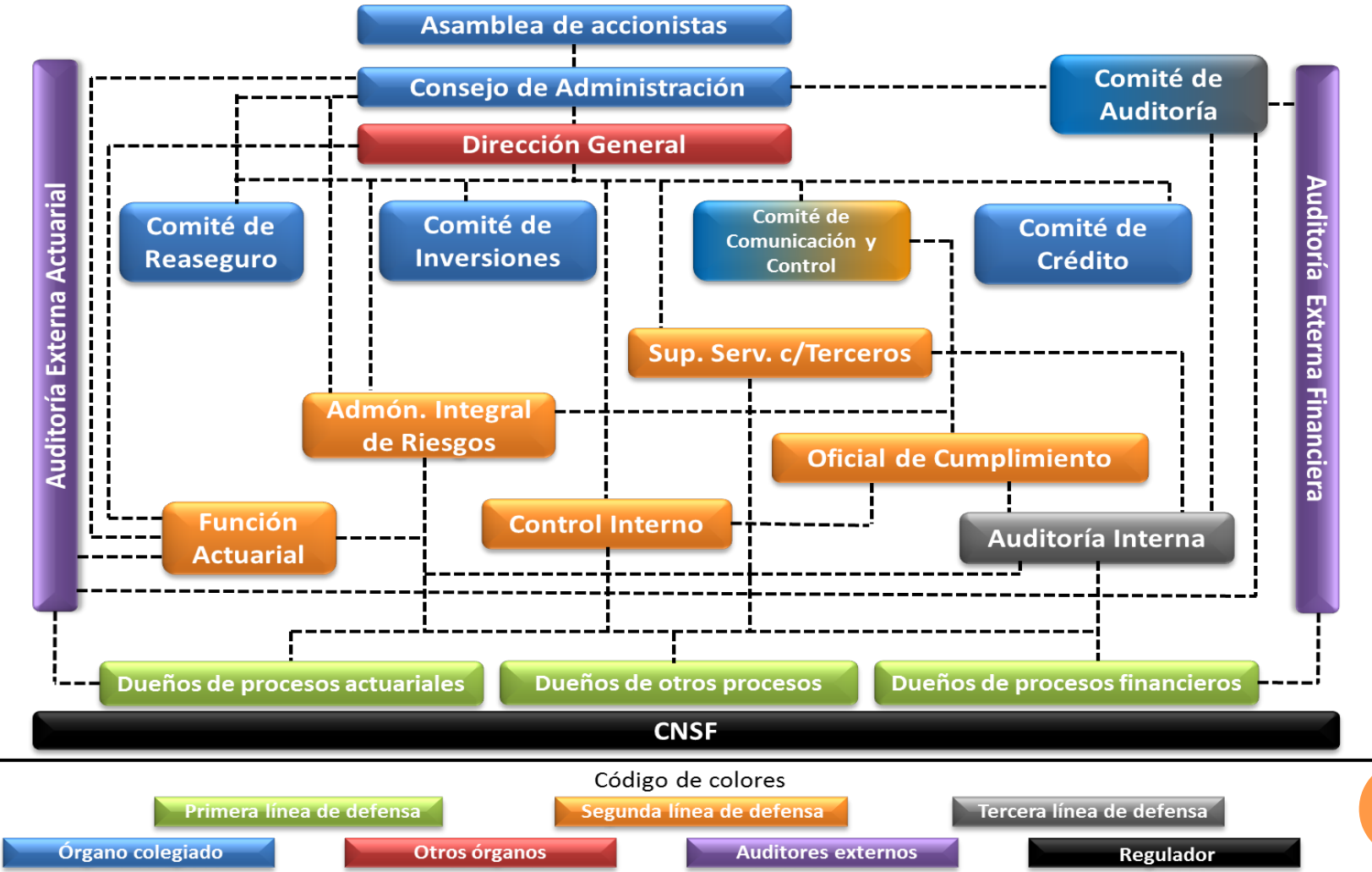
# REQUERIMIENTOS DEL SISTEMA DE GC - LISF/ CUSF

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

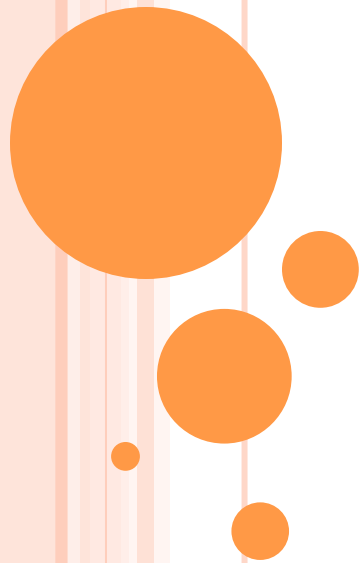
# REQUERIMIENTOS DEL SISTEMA DE GC - LISF/ CUSF

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

# REQUERIMIENTOS DEL SISTEMA DE GC - LISF/ CUSF



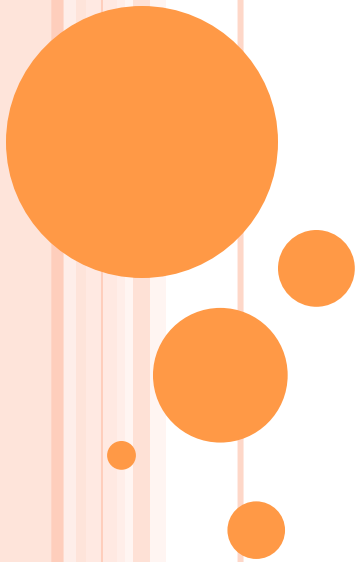
# COMENTARIOS



# COMENTARIOS

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

# **EL RETO DE LAS NUEVAS GENERACIONES**





# TENDENCIAS DE LAS NUEVAS GENERACIONES (PAGE PERSONNEL, BANXICO)

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



# PROBLEMÁTICA DE LA ORGANIZACIÓN

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

## COMENTARIOS

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



# CONCLUSIÓN

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

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