



EVALUACION DE GOBIERNO CORPORATIVO Y CONTROL INTERNO EN EMPRESAS ASEGURADORAS

Una experiencia aplicada

Juan Pedro Cantera

Noviembre 2011

Agenda de la presentación

- **Características del sistema de seguros en Uruguay**
- **El modelo de evaluación y calificación**
 - **Características generales del modelo**
 - **Los Estándares Mínimos de Gestión**
 - **Alineación con los principios internacionales**
- **Conclusiones**

- **Características del sistema de seguros en Uruguay**
- **El modelo de evaluación y calificación**
 - **Características generales del modelo**
 - **Los Estándares Mínimos de Gestión**
 - **Alineación con los principios internacionales**
- **Conclusiones**

Características del sistema de seguros en Uruguay



BCU
SUPERINTENDENCIA
DE SERVICIOS FINANCIEROS

Empresas

- Banco de Seguros del Estado (mixta)
- 13 aseguradoras privadas
(4 mixtas, 2 vida, 7 no vida)
- 8 mutuas
- 2 nuevas empresas en proceso de ingreso
(no vida)

Características del sistema de seguros en Uruguay



BCU
SUPERINTENDENCIA
DE SERVICIOS FINANCIEROS

Fuerte concentración:

- Banco de Seguros del Estado:
2/3 partes del mercado
- Segunda, tercer y cuarta empresa:
11%, 8% y 7% del mercado respectivamente
- Las restantes: < 5%
- La mayoría pertenecientes a grupos internacionales.

Características del sistema de seguros en Uruguay



BCU
SUPERINTENDENCIA
DE SERVICIOS FINANCIEROS

En millones de dólares USA

ACTIVO		PASIVO Y PATRIMONIO	
56	Disponibe	116	Deudas por seguros
1.627	Inversión Activos Financieros	1.365	Reservas técnicas
178	Deudores por primas	76	Otros Pasivos
160	Otros Activos	464	Patrimonio
2.021	Total Activo	2.021	Total Pasivo y Patrimonio

Características del sistema de seguros en Uruguay

Principales líneas:

- Vehículos 33 %
- Accidentes de Trabajo 24 % (BSE)
- Otras ramas 18 %
- Vida 25 %
 - No previsional 13%
 - Previsional 12%

Características del sistema de seguros en Uruguay



BCU
SUPERINTENDENCIA
DE SERVICIOS FINANCIEROS

Crecimiento

- Penetración del seguro:
Prima directa emitida / PBI = 1.85%
- Densidad del seguro:
Prima p/cápita = USD 212
(Generales USD 161; USD Vida 51)
- El Mercado ha crecido en los últimos años.
- Uruguay debajo del promedio de América Latina

- **Características del sistema de seguros en Uruguay**

- **El modelo de evaluación y calificación**

- **Características generales del modelo**

- **Los Estándares Mínimos de Gestión**

- **Alineación con los principios internacionales**

- **Conclusiones**

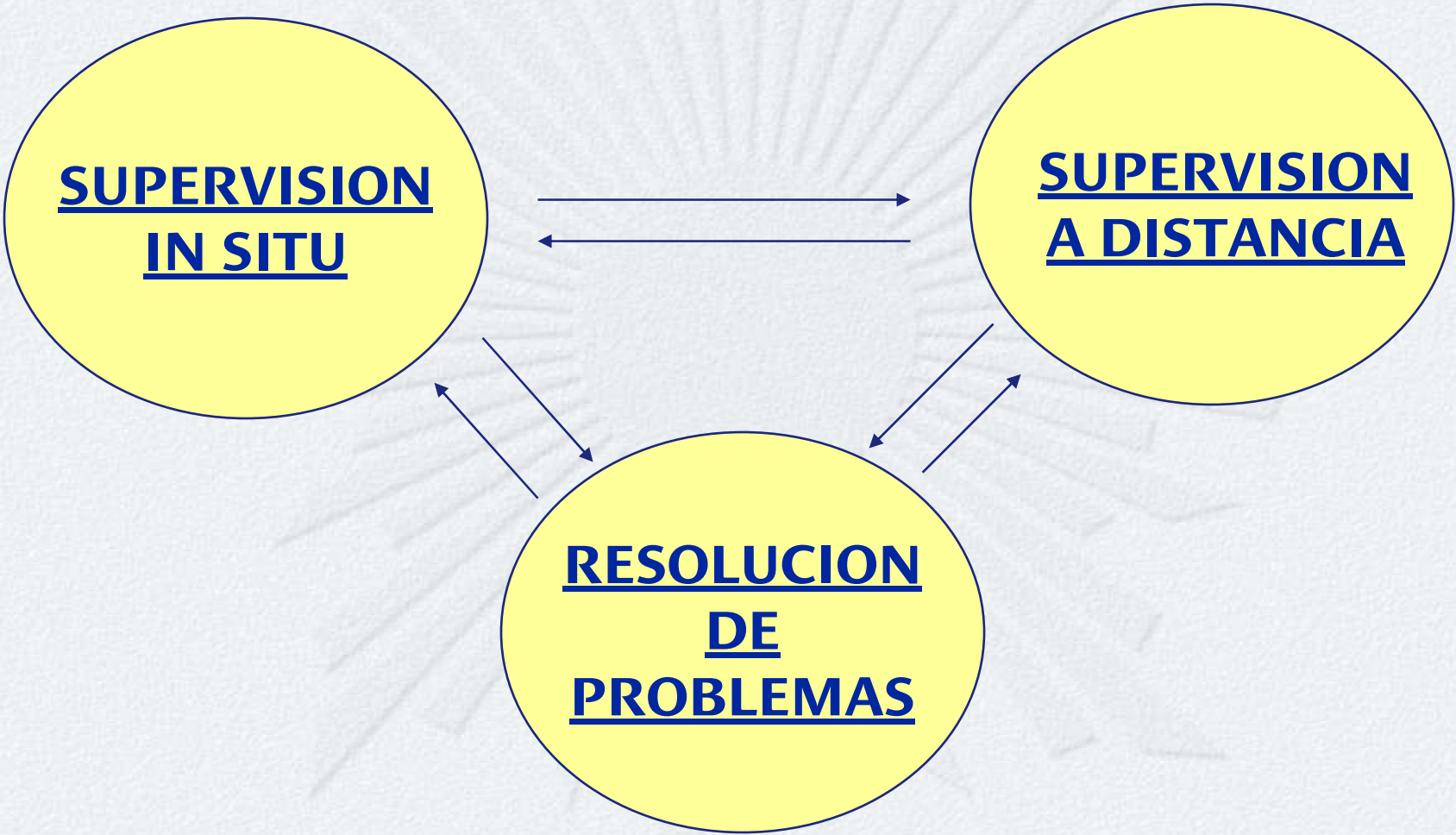
Pilares del modelo de supervisión



BCU
SUPERINTENDENCIA
DE SERVICIOS FINANCIEROS

- Supervisión in-situ
- Supervisión a distancia
- Resolución de problemas

Consistencia del sistema



Enfoque de la Supervisión in-situ



BCU
SUPERINTENDENCIA
DE SERVICIOS FINANCIEROS

- Integral
- Proactiva
- Con fuerte énfasis en el Gobierno Corporativo
- Sobre base consolidada
- En función del perfil de riesgos de la entidad

SUPERVISION POR RIESGOS

Supervisión por riesgos



BCU
SUPERINTENDENCIA
DE SERVICIOS FINANCIEROS

- Se basa en el concepto de riesgo
- La Calidad de la Administración de Riesgos es un factor diferencial
- Eficiencia en la asignación de recursos
- Estrategia diferente para cada entidad
- El rol del Supervisor: Conocer el Negocio
- El Rol del Gobierno Corporativo

Metodología de Evaluación CERT



BCU
SUPERINTENDENCIA
DE SERVICIOS FINANCIEROS

Calidad del Gobierno Corporativo

Evaluación Financiera

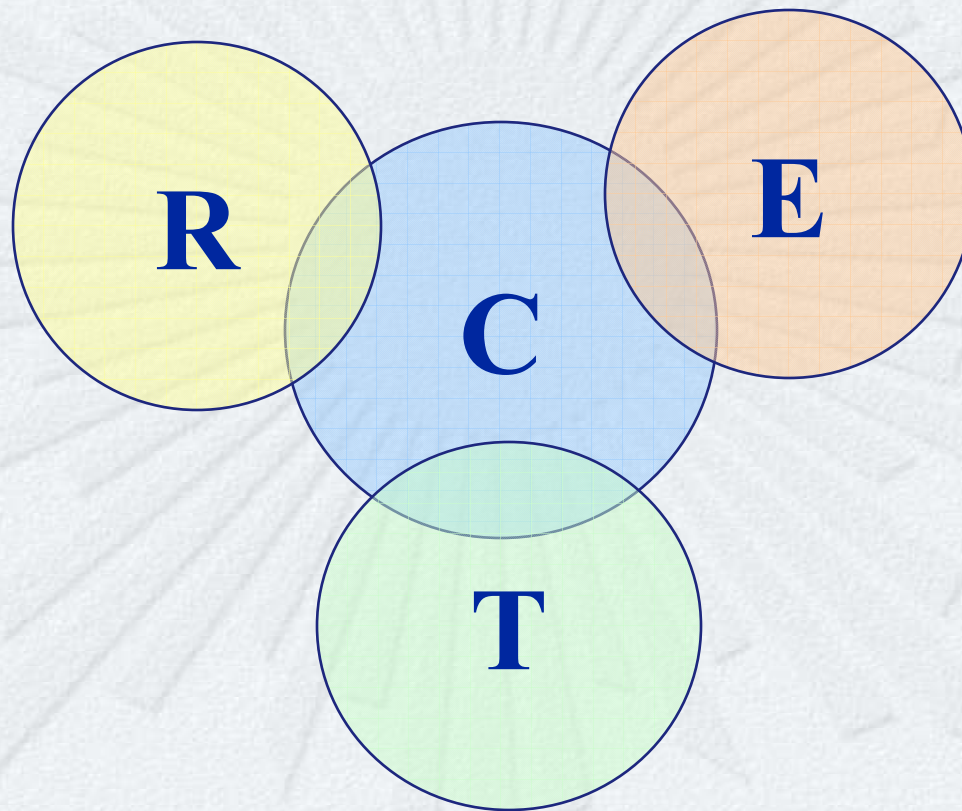
Riesgos

Tecnología

Resultado de la evaluación: CERT



BCU
SUPERINTENDENCIA
DE SERVICIOS FINANCIEROS





BCU
SUPERINTENDENCIA
DE SERVICIOS FINANCIEROS

CERT: **Gobierno Corporativo**

Componentes del Gobierno Corporativo

Calidad del
Gobierno
Corporativo



- La Organización
- Las Personas
- El Sistema de Control

Componentes del Gobierno Corporativo

Calidad del
Gobierno
Corporativo



Organización

- Las Personas
- El Sistema de Control



- Organigrama de la entidad
 - ¿Cómo está organizada la empresa?
 - Formalmente: Organigrama
 - Separación de funciones
 - Núcleos de Poder
 - Funciones claves de control
 - Informalmente:
 - Otros que influyen en decisiones
 - Funcionamiento del Directorio/Gerencia
 - Ambiente de Control

Componentes del Gobierno Corporativo

Calidad del
Gobierno
Corporativo



- La Organización
- **Las Personas**
- El Sistema de Control

Dirección de la
empresa



● ¿Qué necesitamos entender sobre la dirección?

- Competencia
- Integridad
- Experiencia
- Estilo
- ¿Cómo trabaja como equipo?
- Motivaciones

Componentes del Gobierno Corporativo

Calidad del
Gobierno
Corporativo



- La Organización
- Las Personas
- El Sistema de Control

Ambiente de Control

- Ambiente de Control:
Compromiso del directorio y la gerencia con el control interno. Provee la disciplina y estructura al sistema
- Elementos que incluye:
 - La cultura de control
 - Integridad, ética y competencia de los RRHH
 - Influencias externas: Auditor externo, Accionistas, Casa Matriz
 - Atención y dirección del Directorio y Comités especiales (Riesgos, Auditoría)
 - La efectividad de los sistemas de control



Elementos de Cultura de Control



BCU
SUPERINTENDENCIA
DE SERVICIOS FINANCIEROS

- Personas calificadas
- Identificación y análisis de los Riesgos
- Clara asignación y segregación de responsabilidades
- Información confiable en tiempo y forma
- Procesos establecidos de control y monitoreo que son efectivos



BCU
SUPERINTENDENCIA
DE SERVICIOS FINANCIEROS

CERT: Evaluación Económico- Financiera

Evaluación Financiera





**SI EL PATRIMONIO ES EL
COLCHON DEBEMOS
ASEGURARNOS QUE EL
COLCHON EXISTE**

Impacto sobre el Patrimonio

Calidad de Activos y Pasivos

- Se mide el riesgo de subvaluación de pasivos
 - Cálculo de reservas
 - Suficiencia
 - Concentraciones

Resultados

- Análisis de Resultados
 - Calidad
 - Cantidad
 - Tendencia
 - Diversificación
 - Estructura
- Comparación con el sistema
- Y como siempre...
Preguntarnos si es consistente con el respaldo patrimonial

Respaldo Patrimonial

- Análisis de capital
 - Nivel
 - Tendencia
 - Ajustes derivados de la evaluación de reservas
- Deberíamos poder responder:
 - ¿Es suficiente el patrimonio para respaldar el volumen y complejidad de las operaciones?
 - ¿Y ante los escenarios futuros más probables?



BCU
SUPERINTENDENCIA
DE SERVICIOS FINANCIEROS

CERT: Evaluación de Riesgos



Las entidades deben tener sistemas de administración de riesgos consistentes con el nivel de riesgos que asumen

Matriz de Riesgos



BCU
SUPERINTENDENCIA
DE SERVICIOS FINANCIEROS

Factor	Definición	Clasificación
Cantidad de Riesgo	El nivel de riesgo	Alto, Moderado, Bajo
Calidad de la Administración Riesgo	Cuán bien los riesgos se identifican, miden, controlan y monitorean	Débil, Satisfactorio, Fuerte
Riesgo Agregado	El nivel de preocupación	Alto, Moderado, Bajo
La dirección de riesgo	el cambio probable en el perfil de riesgo en los próximos 12 meses	Decreciente, Estable, Creciente

Matriz de Riesgos



BCU
SUPERINTENDENCIA
DE SERVICIOS FINANCIEROS

Calidad de la Administración de Riesgo	Cantidad de Riesgo		
	Bajo	Moderado	Alto
Débil	Bajo a Moderado	Moderado a Alto	Alto
Satisfactorio	Bajo	Moderado	Moderado a Alto
Fuerte	Bajo	Bajo a Moderado	Moderado

Tipos de Riesgos

- Riesgo Seguros
- Riesgo Crédito
- Riesgos de Mercado
Tasa de Interés – Tipo de Cambio – Bienes Raíces – Commodities - Acciones
- Riesgo de Liquidez
- Riesgos Operacional
- Riesgo de Cumplimiento
- Riesgo de LA/FT

Cantidad y Calidad /
Dirección de Riesgos

- Estratégico



Riesgo Agregado
solo/dirección



BCU
SUPERINTENDENCIA
DE SERVICIOS FINANCIEROS

CERT: Tecnología de la Información

Evaluación de la Tecnología de la Información



BCU
SUPERINTENDENCIA
DE SERVICIOS FINANCIEROS

- Estándares COBIT

- Dominios

- Vinculados al Gobierno Corporativo (Organización, Ambiente de Control y Calidad de la Dirección)
 - Vinculados a la Evaluación de Riesgos (Riesgo Operacional)
 - Vinculados a la Tecnología en sí mismo

Calificación General

C
E
R
T

Calidad del
Gobierno
Corporativo

- Organización
- Ambiente de Control
- Calidad de la Dirección

Evaluación
Financiera

- Suficiencia de reservas
- Resultados
- Capacidad patrimonial

Riesgos

Cantidad
Calidad de Sistemas
Nivel de Preocupación (Riesgo Agregado)
Dirección

Tecnología

- Confiabilidad
- Como Herramienta para la gestión y el manejo de riesgos

Evaluamos al accionista

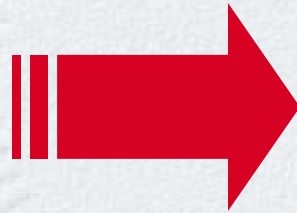


BCU
SUPERINTENDENCIA
DE SERVICIOS FINANCIEROS

- Objetivo: Contestar la siguiente pregunta: ¿El accionista nos ayuda a resolver los problemas identificados?
- La evaluación de la calidad del accionista deberá considerar los siguientes elementos:
 - El país al que pertenece o tiene su centro de actividad el accionista.
 - La calidad del accionista y del grupo económico al que pertenece.
 - El respaldo que otorga el accionista a la entidad local y su participación en las decisiones clave de la organización.
 - La estructura de propiedad de la entidad local.
 - La solvencia del accionista.



**A PARTIR
DEL CERT +
ACCIONISTA**



**ESTRATEGIAS
SEGÚN NIVEL
DE RIESGO DE
LA ENTIDAD**

Agenda de la presentación

- **Características del sistema de seguros en Uruguay**
- **El modelo de evaluación y calificación**
 - **Características generales del modelo**
 - **Los Estándares Mínimos de Gestión**
 - **Alineación con los principios internacionales**
- **Conclusiones**

Identificación de problemas



BCU
SUPERINTENDENCIA
DE SERVICIOS FINANCIEROS

- La base de una supervisión proactiva es la identificación de problemas en forma temprana
- En general, el supervisor encuentra problemas
- Sin embargo, no es mejor un trabajo porque se hayan encontrado más problemas que en otro
- Para identificar problemas se requiere:
 - Procedimientos adecuados
 - Regulación adecuada: cumplimiento y gestión
 - Objetivos claros en el trabajo

Cuando el problema llega a los Estados Contables ya es tarde



El análisis de los problemas



BCU
SUPERINTENDENCIA
DE SERVICIOS FINANCIEROS

- Los peligros de quedarse en los “síntomas” del problema
- El proceso de síntesis de los hallazgos es una etapa central en el trabajo de supervisión
 - Es el momento de analizar las conclusiones obtenidas en el trabajo
 - Requiere tiempo y experiencia
- Para llegar a las causas de los problemas se requiere:
 - Un lenguaje común
 - Metodología



PREGUNTA DIFICIL: ¿Qué es un problema?

- Parte más problemática por su subjetividad:
 - Conceptualmente son problemas los que pueden a lo largo llevar a una posible pérdida que afecte la capacidad de la entidad de mantener niveles prudenciales de solvencia
- El desarrollo de estándares mínimos
 - Para explicar a los supervisados qué se espera
 - Para utilizar como barra de medición

¿Qué son los Estándares Mínimos?



BCU
SUPERINTENDENCIA
DE SERVICIOS FINANCIEROS

- Son un grupo de comportamientos que entendemos que son esenciales para evitar consecuencias negativas en el futuro
 - Proviene de nuestra propia experiencia
 - Proviene de la experiencia internacional
 - Basilea (para bancos)
 - IAIS (para seguros)
 - Canadá
 - OCDE
 - Otros

Los estándares como una herramienta del Supervisor



Objetivos de los Estándares



BCU
SUPERINTENDENCIA
DE SERVICIOS FINANCIEROS

- **Internos**
 - Los estándares deben ser el “piso” de una empresa aceptable.
 - Facilitar la discusión interna al cierre de la evaluación
 - Lograr la resolución del problema de fondo – es la base del proceso de resolución de problemas

Objetivos de los Estándares



BCU
SUPERINTENDENCIA
DE SERVICIOS FINANCIEROS

- **Externos (a través de la publicación)**
 - Marco de expectativas publicadas por el supervisor para poder tener un diálogo basado en conceptos generales y no en los hallazgos específicos.
 - Fuerte énfasis en el Gobierno Corporativo (Rol de Directorio/Alta Gerencia)

Definición de “Problema”

- Problema = Incumplimiento de un estándar
- No necesariamente tiene que verse el impacto en los Estados Contables - la idea es identificar al problema cuando es pequeño y hay más opciones para su resolución – es la base de la supervisión proactiva
- Este va a ser un aspecto a considerar en la comunicación con las entidades

Metodología de aplicación



BCU
SUPERINTENDENCIA
DE SERVICIOS FINANCIEROS

- Uno de los objetivos principales de la supervisión in-situ es identificar problemas
- El proceso será
Hallazgos → Estándares → Recomendación
- Concepto de hallazgo – evidencia indiscutible
- El objetivo no será certificar el cumplimiento de los estándares, sino obtener evidencia de su NO cumplimiento
- El cumplimiento normativo es relevante pero no es el eje de la evaluación

La comunicación de los resultados



BCU
SUPERINTENDENCIA
DE SERVICIOS FINANCIEROS

- Los estándares tienen distinta jerarquía dependiendo del nivel jerárquico que puede resolver el problema (asociado a los distintos componentes del Gobierno Corporativo)
- La comunicación con las entidades estará centrada en el (in)cumplimiento de los estándares cualitativos y no en los hallazgos (carta de recomendaciones)

Los estándares y la comunicación



BCU
SUPERINTENDENCIA
DE SERVICIOS FINANCIEROS

- El “problema” se resuelve cuando se solucionan las debilidades que no le permiten a la entidad cumplir con el estándar (estrategia post-evaluación orientada a la resolución de problemas)
- Es necesario que los estándares sean conocidos por la industria

Los estándares en el proceso de supervisión

Aplicación de procedimientos de supervisión según Manuales



Identificación de hallazgos



Identificación de incumplimientos a los estándares de gestión



Impacto en la calificación CERT y en estrategia post-evaluación

Agenda de la presentación

- **Características del sistema de seguros en Uruguay**
- **El modelo de evaluación y calificación**
 - **Características generales del modelo**
 - **Los Estándares Mínimos de Gestión**
 - **Alineación con los principios internacionales**
- **Conclusiones**



- Referencia internacional – PBS 9

El marco de gobierno corporativo reconoce y protege los derechos de todas las partes interesadas. La autoridad supervisora requiere que se cumpla con todos los estándares aplicables de gobierno corporativo

Analizaremos los criterios definidos en la metodología de IAIS y las formas adoptadas por Uruguay para dar cumplimiento a este principio



- Criterio esencial 1

La autoridad supervisora requiere y verifica que la aseguradora cumpla con los principios aplicables de gobierno corporativo

Aplicación a la evaluación del GC



BCU
SUPERINTENDENCIA
DE SERVICIOS FINANCIEROS

- Los Estándares Mínimos de Gestión se están aplicando (etapa de calibración durante 2011)
- Una vez culminada esta etapa se divulgarán con lo cual se harán exigibles
- No son evaluados con enfoque de cumplimiento (no es posible) sino que son una herramienta para evaluar la gestión



- Criterio esencial 2 y 3

Responsabilidades del Consejo de Administración y la Alta Gerencia

Aplicación a la evaluación del GC



BCU
SUPERINTENDENCIA
DE SERVICIOS FINANCIEROS

- Dónde se obtiene evidencia de que un Directorio no cumple con su rol?
Respuesta: a lo largo de toda la organización
- La SSF ha desarrollado procedimientos para la evaluación del funcionamiento de los distintos órganos de Gobierno Corporativo: Dirección, Alta Gerencia, Estructuras de control.
- Distintos hallazgos pueden dar indicios de un mal funcionamiento del Gobierno Corporativo
- En el proceso de síntesis de los resultados se evalúa el cumplimiento de los estándares sobre Gobierno Corporativo

El juicio profesional del supervisor



BCU
SUPERINTENDENCIA
DE SERVICIOS FINANCIEROS

- El juicio profesional del supervisor es un valor agregado esencial en la etapa de análisis de los resultados de la evaluación
- La existencia de eventuales incumplimientos a los estándares se realiza:
 - En base a la naturaleza de los hallazgos identificados
 - Tomando en cuenta la naturaleza, complejidad y volumen de las operaciones

Aplicación a la evaluación del Control Interno



BCU
SUPERINTENDENCIA
DE SERVICIOS FINANCIEROS

- Referencia internacional – PBS 10

La autoridad supervisora requiere que los aseguradores tengan en funcionamiento controles internos, que sean adecuados para la naturaleza y escala de su operación. Los sistemas de vigilancia y reportes permiten al Consejo de Administración y los altos directivos monitorear y controlar las operaciones.

Aplicación a la evaluación del Control Interno



BCU
SUPERINTENDENCIA
DE SERVICIOS FINANCIEROS

● Criterios esenciales - Componentes

- *El supervisor revisa los controles internos y verifica que sean adecuados para la naturaleza y la escala de la operación y requiere su fortalecimiento cuando es necesario*
- *Delegación de autoridad y responsabilidades*
- *La auditoría interna y externa, las funciones actuariales y de cumplimiento son parte del control interno*
- *Los controles internos abordan procedimientos de contabilidad, conciliación de cuentas*
- *Vigilancia de funciones tercerizadas*

La efectividad del Sistema de Control Interno



BCU
SUPERINTENDENCIA
DE SERVICIOS FINANCIEROS

- El sistema de control interno asume un significado diferente cuando se lo enmarca en el Sistema de Gestión de Riesgos
- A partir de la revisión de líneas de negocio y de los riesgos asociados, se evalúa la efectividad de los sistemas de control interno a través de procedimientos específicos predefinidos
- En dicho trabajo se obtienen evidencias, que deberán ser analizadas en un contexto más amplio (responsabilidades de la Dirección, ambiente de control, etc.).

Aplicación a la evaluación de Control Interno



BCU
SUPERINTENDENCIA
DE SERVICIOS FINANCIEROS

- Criterios esenciales – Consejo de Administración
 - *Debe hacer una vigilancia prudente y promover una adecuada administración de riesgos*
 - *Debe supervisar adecuadamente las actividades de conducta de mercado*
 - *Debe recibir informes regulares sobre el funcionamiento y efectividad del sistema de control interno*

Estos principios están incorporados en los Estándares Mínimos de Gestión y forman parte de la evaluación del funcionamiento del Consejo de Administración con la metodología ya descrita



- Criterios esenciales – Auditoría Interna
 - *Se requiere que tenga funciones de AI en marcha, de naturaleza y alcance apropiados para el negocio*
 - *Funciones mínimas de la función de AI*
 - *Acceso a los informes de la función de AI*

La función de Auditoría Interna



BCU
SUPERINTENDENCIA
DE SERVICIOS FINANCIEROS

- Los Estándares Mínimos de Gestión cuentan con un capítulo destinado al funcionamiento de la Auditoría Interna
- La normativa no exige expresamente la existencia de una Auditoría Interna. Sin perjuicio de ello, cuando no existe y se evalúa necesario, se requiere por instrucción, (el supervisor tiene potestades para hacerlo)
- Existen procedimientos específicos para evaluar la función de Auditoría Interna

Agenda de la presentación

- **Características del sistema de seguros en Uruguay**
- **El modelo de evaluación y calificación**
 - **Características generales del modelo**
 - **Los Estándares Mínimos de Gestión**
 - **Alineación con los principios internacionales**
- **Conclusiones**

Algunas reflexiones finales



BCU
SUPERINTENDENCIA
DE SERVICIOS FINANCIEROS

- El tránsito de una supervisión por cumplimiento a una orientada a evaluar la gestión (en particular el funcionamiento del GC), con un fuerte componente de juicio profesional, es el desafío más importante en esta etapa
- Se requiere tiempo y un esfuerzo consistente que respalde el proceso a través de capacitación, una metodología sólida y un fuerte componente de comunicación con las entidades supervisadas



BCU
SUPERINTENDENCIA
DE SERVICIOS FINANCIEROS

**MUCHAS GRACIAS
POR SU ATENCION**

Juan Pedro Cantera
jcantera@bcu.gub.uy