



Asociación Española
de Gerencia de
Riesgos y Seguros

LA FUNCIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS EN LAS ENTIDADES ASEGURADORAS



Comisión de Expertos
de Riesgos en
Entidades
Aseguradoras

LA FUNCIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS EN LAS ENTIDADES ASEGURADORAS

Comisión de Expertos de Riesgos
en Entidades Aseguradoras
de AGERS

AGERS- Asociación Española De Gerencia de Riesgos y Seguros
C/Príncipe de Vergara 86. 28006 Madrid

Depósito legal: M-20284-2020

ISBN: 978-84-09-22448-7

Copyright: DEP637315367590157399

Propiedad de la Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros.

© 2020 AGERS, España. Todos los derechos reservados. Los contenidos de este trabajo (textos, imágenes, gráficos, elementos de diseño, etc.), están protegidos por derechos de autor de la propiedad intelectual. Su reproducción o divulgación precisa la aprobación previa por escrito de AGERS y sólo puede efectuarse citando la fuente y la fecha correspondientes.

LA FUNCIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS EN LAS ENTIDADES ASEGURADORAS

Para la obtención de este documento, desde AGERS queremos reconocer y agradecer la constante colaboración, participación e implicación, de los miembros que han compuesto para este proyecto, la **Comisión de Expertos de Riesgos en Entidades Aseguradoras** mencionado a continuación:



Dña. María Nuche Otero, **Consorcio de Compensación de Seguros.**

Dña. Eva Valenti, **Consorcio de Compensación de Seguros.**



Dña. Marta Olona Delgado, **Sanitas.**

D. Iñaki Reclusa, **Sanitas.**

Dña. Miriam Blázquez, **Sanitas.**



D. Jose Andrés Mayo González, **PREMAAT.**



Dña. María Revert Burguillos, **Liberty.**

D. David Montero Martin, **Liberty.**



D. Ricardo Mariano González, **Zurich.**

Y con la colaboración de Dña. Sonia Vicente Alonso, **MMT Seguros**, en la coordinación de la Comisión.

Prólogo de Dña. M^a José Navalón López, **Inspectora de Seguros del Estado.**

La revisión ha sido realizada por D. Rodrigo Fuentes, General Secretary & CRO del **Grupo AXA.**

Conocedores de sus entornos, coinciden que el intercambio de experiencias les permite con este trabajo, obtener una visión más amplia sobre la gestión y control de los riesgos, pues el objetivo principal es compartir ideas y preocupaciones de profesionales especializados obteniendo vivencias profesionales transformadoras.

No solo se trata de mejorar el conocimiento, sino de enriquecer y estimular el mismo, aportando una lluvia de ideas, con soluciones creativas que perfeccionen los modelos de gestión, contribuyendo a mejorar el mundo de la gerencia de riesgos en general, ofreciendo su propia visión, algo que sin duda han conseguido trabajando en equipo.

AGERS dispone de una amplia sala de lectura especializada en Gestión de Riesgos y Seguros, donde se encuentran disponibles libros, guías y trabajos de investigación formando la sección de Publicaciones.



<https://bit.ly/2FmslcY>

Prólogo

Constituye una enorme satisfacción poder realizar el prólogo de trabajos que promueven y difunden el conocimiento en el sector asegurador, por ello, es un verdadero placer tener la oportunidad de introducir esta guía que, para todos los apasionados de la gestión de riesgos, constituye un manual de ayuda que favorecerá el mejor desempeño de la profesión.

La guía sobre la función de gestión de riesgos ha sido realizada por grandes profesionales del sector asegurador, los cuales han dedicado su esfuerzo y una parte muy importante de su valioso tiempo a la elaboración de este proyecto cuyo resultado es una guía clara y estructurada donde se ofrece con carácter didáctico una visión completa del papel que desempeña la gestión de riesgos de las entidades aseguradoras, con la finalidad de **proporcionar una herramienta de utilidad que facilite el trabajo de los gestores de riesgo.**

En concreto, la guía comienza con la definición de los objetivos del documento, señalando su vocación de ayuda a la profesión. El apartado segundo enmarca la función de gestión de riesgos dentro del sistema de gobierno y del sistema de gestión de riesgos de la entidad y define sus principales funciones. El apartado tercero determina el **papel del gestor de riesgos dentro de cada uno de los componentes del sistema de gestión de riesgos**, proporcionando claridad a los conceptos de estrategia de riesgo, apetito al riesgo, perfil de riesgo y límites de tolerancia al riesgo, que en muchas ocasiones resultan confusos. Asimismo, la guía dedica un apartado a una de las competencias esenciales de la función de gestión de riesgos como es la elaboración de la evaluación interna de los riesgos y de la solvencia de las entidades aseguradoras, el conocido como **‘informe ORSA’**.¹

El ORSA es un ejercicio clave que debe servir a las entidades aseguradoras como **herramienta de mejora de la gestión de riesgos y como instrumento esencial en el proceso de toma de decisiones.**

¹ ORSA: Autoevaluación de riesgo de solvencia, por su traducción al inglés (Own Risk Solvency Assessment)

El ORSA proporciona a las entidades aseguradoras, de forma prospectiva, información sobre los riesgos a los que está expuesta y si éstos están alineados con la estrategia de negocio, que permite anticiparse y adoptar las medidas necesarias para la correcta ejecución del plan de negocio.

En el apartado quinto los autores destacan acertadamente diversos aspectos en los que resulta esencial el papel de gestión de riesgo como son el proceso de cálculo de los requerimientos de capital e informes al supervisor, el sistema de gestión de riesgos en los grupos aseguradores y la externalización de la función de gestión de riesgos.

El último apartado se refiere a un tema muy interesante y de total actualidad que no había sido tratado o descrito con profundidad en otros documentos como es la **actuación de gestión de riesgos ante contingencias que constituyan o puedan constituir una amenaza** para la continuidad de las operaciones de la entidad aseguradora, donde tienen una especial relevancia los planes de contingencia, los cuales han resultado esenciales ante la crisis del COVID-19.

En consecuencia, el resultado es una guía donde se expone de manera clara y rigurosa un conjunto de **buenas prácticas** que deben observar los gestores de riesgos de las entidades aseguradoras en el ejercicio de sus funciones, con un carácter didáctico y comprensible, lo que ha sido posible gracias a **la experiencia y conocimiento en la materia de sus autores** y que sin duda contribuirá a un mejor entendimiento de la función de gestión de riesgos en el sector asegurador.

Por último, también quiero extender mi agradecimiento a AGERS por su impulso diario a la realización de actividades que promueven el estudio, difunden y estimulan el conocimiento en materia de gestión de riesgos.

Dña. María José Navalón López
Inspectora de Seguros del Estado

Índice

1.	Introducción	7
1.1	Objetivo del documento	8
1.2	Comisión de Expertos	9
2	El sistema de gestión de riesgos en Solvencia II	10
2.1	El sistema de gestión de riesgos (SGR) y la función de gestión de riesgos como elementos fundamentales del sistema de gobierno	10
2.1.1	Componentes del SGR	11
2.1.2	El papel del Consejo de Administración y las Comisiones delegadas	12
2.2	La función de gestión de riesgos	13
3	El rol del gestor de riesgos en cada uno de los componentes del sistema de gestión de riesgos	15
3.1	Estrategia	15
3.2	Apetito de riesgo	16
3.2.1	Definición	16
3.2.2	Seguimiento	19
3.2.3	Reporte	20
3.3	Marco de gestión de riesgos	22
3.4	Políticas	24
3.5	Procesos y procedimientos de gestión y control	25
3.5.1	Roles y ciclo de vida de la gestión de riesgos	25
3.5.2	Procedimientos de gestión y control de riesgos	27
4	La función de gestión de riesgos y el ORSA	30
4.1	Contenido del ORSA	30
4.2	El rol del gestor de riesgos en el ORSA.	32
4.2.1	Gobierno y entorno de control	32
4.2.2	Estrategia de riesgos	34

4.2.3	Determinación y cálculo de las necesidades globales de solvencia	34
4.2.4	Verificación del cumplimiento continuo de la cobertura con fondos propios del requerimiento de capital.	36
4.2.5	Consideración del vínculo entre el perfil de riesgo, los límites de tolerancia de riesgo aprobados y las necesidades globales de solvencia	37
4.2.6	Frecuencia de la evaluación	38
4.2.7	Pruebas de tensión y análisis de sensibilidad	38
4.2.8	Calidad de los datos	38
4.2.9	Elaboración y aprobación del Informe	39
5	Otros aspectos	40
5.1	Pilar I: Proceso cálculo de los requerimientos de capital	40
5.2	Pilar III: Reporte e información al mercado y al supervisor	41
5.3	El sistema de gestión de riesgos en los Grupos de Entidades	42
5.4	Externalización de la función de gestión de riesgos	44
6	El rol del Gestor de Riesgos en caso de contingencia	46

1 Introducción

La Comisión Europea inició hace más de una década un proyecto de renovación del régimen de solvencia que permitiera medir la fortaleza financiera de las entidades aseguradoras en base a los riesgos gestionados por las mismas. Este trabajo ha desencadenado un conjunto de guías, pautas y regulaciones que, todos en la industria, identificamos como la normativa de Solvencia II.²

El presente documento se ha confeccionado atendiendo a las bases sobre las que se asientan los principios que inspiraron la confección de estas normas:

- La creación de un sistema que permita mejorar la protección de los asegurados.
- El fortalecimiento y armonización de la industria aseguradora.

En este nuevo marco normativo se enumeran las denominadas funciones clave del sistema de gobierno: gestión de riesgos, actuarial, cumplimiento normativo y auditoría interna, que deben dar cobertura a la construcción y establecimiento de pautas de buen gobierno corporativo que promuevan una gestión sana y prudente de la compañía.

Acorde a lo establecido en la normativa de Solvencia II, la función de gestión de riesgos es la encargada de facilitar la aplicación del sistema de gestión de riesgos en las organizaciones. Ayudará y reportará principalmente a los Consejos de Administración, responsables últimos del sistema de gobierno en las entidades, colaborando en la definición de las estrategias en relación con los riesgos asumidos y facilitando el desarrollo de la actividad.

² Solvencia II – Referencia colectiva a la 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) (versión refundida); Reglamento Delegado (UE) 2015/35 de la Comisión, de 10 de octubre de 2014, por el que se completa la Directiva 2009/138/CE; las Directrices de EIOPA sobre el Sistema de Gobierno; y el Informe Final sobre la Consulta Pública No. 14/017 sobre Directrices del Sistema de Gobierno.

Solvencia II convierte la función de gestión de riesgos en una función obligatoria, que contribuye al buen funcionamiento del sistema de gobierno.

1.1 Objetivo del documento

El objetivo de este documento es elaborar desde la coordinación de AGERS (Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros), una guía práctica sobre la función de la gestión de riesgos en las entidades aseguradoras.

Nuestra intención es que esta guía sirva a la profesión y recoja las buenas prácticas comunes desempeñadas por la función de gestión de riesgos en las entidades de seguros, dando cobertura a los requisitos exigidos por la normativa de Solvencia II.

La idea es aportar una relación de tareas y buenas prácticas con el objetivo de ayudar a las entidades a estructurar de manera adecuada el sistema de gestión de riesgos y guiarlas en cada uno de los pasos que describen el buen funcionamiento del ciclo de riesgo.

Se trata de una guía dirigida a los Consejos de Administración con el fin de que puedan conocer en detalle el rol, el alcance y la aplicación práctica de la función de gestión de riesgos a lo largo de la organización y en los distintos procesos en los que participa, al objeto de garantizar un control adecuado sobre la totalidad de los riesgos. Se abordará también en el documento la interrelación de la función de gestión de riesgos con el Consejo de Administración y con sus comisiones delegadas.

La finalidad de esta guía es permitir a los gestores de riesgos de las entidades de seguros comprobar si están o no alineados con las prácticas y tareas comunes analizadas, con el objeto de aplicar de forma eficiente el sistema de gestión de riesgos. No se trata de un modelo rígido, sino flexible, de manera que, aplicando el principio de proporcionalidad, cada entidad pueda valorarse dentro de este marco de actuación propuesto, tomando en consideración su propia estructura y sus políticas internas.

El documento se dirige a todo tipo de entidades, buscando los patrones comunes aplicables a todas ellas en la figura del responsable de gestión de riesgos, independientemente del tamaño, del tipo de sociedad y del negocio.

También es objetivo de esta guía mostrar al supervisor y regulador, cuál es el rol y el posicionamiento adoptado por la función de gestión de riesgos, y cómo se han llevado a cabo de manera práctica en las entidades de seguros tareas comunes que permitan responder a las exigencias generales de la normativa.

De igual manera, la guía presenta las relaciones de la función de riesgos con las otras funciones clave como son la función actuarial, la función de cumplimiento normativo (2ª línea) y la función de auditoría interna (3ª línea), así como la relación con los órganos de gobierno corporativo y áreas de negocio (1ª línea). Es decir, las relaciones con todos los actores en el sistema de gobierno.

Por último, el documento centra de forma particular su atención en el papel que juega el gestor de riesgos en el proceso ORSA (Own Risk Solvency Assessment), al constituir esta evaluación interna de los riesgos y de la solvencia de las entidades, una herramienta indispensable sobre la que debe pivotar toda la gestión de riesgos de las entidades aseguradoras.

1.2 Comisión de Expertos

Este documento ha sido elaborado por una Comisión de Expertos formado por miembros que desempeñan la función de gestión de riesgos en entidades de seguros de diversa tipología y tamaño y han trabajado de cerca en la implementación y seguimiento de su funcionamiento.

2 El sistema de gestión de riesgos en Solvencia II

2.1 El sistema de gestión de riesgos (SGR) y la función de gestión de riesgos como elementos fundamentales del sistema de gobierno

La normativa de Solvencia II exige a todas las entidades aseguradoras y reaseguradoras disponer de un sistema eficaz de gobierno corporativo, proporcionado a su naturaleza, volumen y complejidad, que garantice la gestión sana y prudente de la actividad aseguradora.

Establece la normativa que los componentes mínimos de este sistema serán una estructura organizativa adecuada y transparente, una apropiada distribución y separación de funciones y mecanismos eficaces que garanticen la transparencia en la transmisión de información y comunicación.

Basándonos en la propia definición que recoge la normativa de ordenación y supervisión de seguros privados:

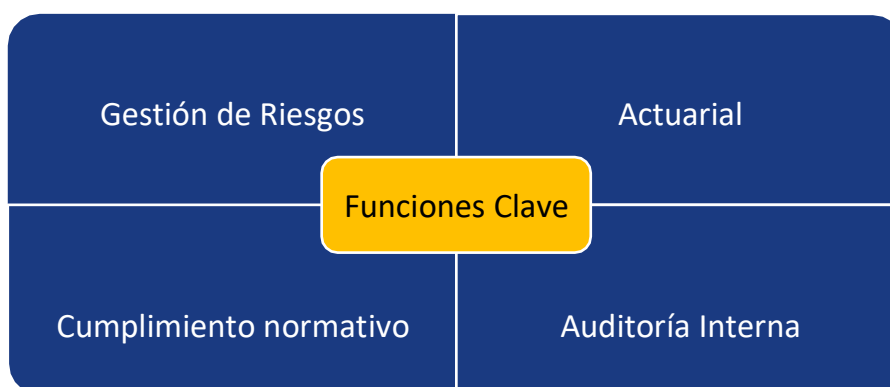
“Las entidades aseguradoras y reaseguradoras establecerán un sistema de gestión de riesgos eficaz que comprenderá las estrategias, los procesos y los procedimientos de información necesarios para identificar, medir, controlar, gestionar y notificar, de forma continua, tanto a nivel individual como a nivel agregado, los riesgos a que se exponen o podrían exponerse y sus interdependencias.

Este sistema de gestión de riesgos será eficaz y estará debidamente integrado en la estructura organizativa y en el proceso de toma de decisiones de la entidad y tendrá debidamente en cuenta a las personas que la dirigen de forma efectiva o ejercen las funciones que integran el sistema de gobierno.

Las entidades aseguradoras establecerán una función de gestión de riesgos que facilite la aplicación del sistema de gestión de riesgos.”³

Las entidades aseguradoras deberán establecer un conjunto de funciones fundamentales que ayuden al máximo órgano de administración en el cumplimiento de la obligación de disponer de un sistema de gobierno eficaz.

Estas funciones, que deberán ser constituidas con carácter obligatorio, son la función de gestión de riesgos, la función de cumplimiento normativo, la función actuarial y la función de auditoría interna.



Será en la primera de ellas, en la función de gestión de riesgos donde enfocaremos nuestro análisis.

2.1.1 Componentes del SGR

Un sistema de gestión de riesgos que esté diseñado correctamente debería, acorde a la definición arriba mencionada, estar formado al menos por los siguientes componentes:

³ Artículo 66 de la Ley 20/2015 de 14 de julio, de ordenación, supervisión y solvencia de las entidades aseguradoras y reaseguradoras.



Esta guía propone analizar en su apartado tercero, el rol del gestor de riesgos a lo largo de toda la organización en cada uno de los componentes de un sistema adecuado de gestión y control de los riesgos, así como su interrelación con otros actores del sistema de gobierno de la entidad.

Cada apartado ahondará en el detalle de las distintas tareas que lleva a cabo el gestor de riesgos, tanto de las funciones mínimas exigidas, como de otras distintas detectadas como prácticas comunes en el grupo de trabajo que elabora esta guía, y que pueden constituirse como ejemplos reales para cumplir con lo exigido.

2.1.2 El papel del Consejo de Administración y las Comisiones delegadas

El Consejo de Administración es el máximo responsable de garantizar y asegurar el funcionamiento eficaz del sistema de gestión de riesgos. Es el encargado de:

- Aprobar la política de la función de gestión de riesgos.
- Aprobar las políticas y estrategias específicas de los distintos riesgos asumidos.
- Establecer el apetito de riesgo y la tolerancia de la desviación sobre el mismo.

La política de la función de gestión de riesgos debe recoger su posición jerárquica y dependencia funcional, así como sus responsabilidades, los flujos de comunicación y reporte y los principios que rigen su actividad, en especial la objetividad con respecto a las líneas operativas. Esta política deberá revisarse al menos anualmente.

El Consejo de Administración podrá apoyarse -para supervisar el buen funcionamiento del sistema de gestión de riesgos- en las Comisiones delegadas que considere constituir, que le ayudarán a desarrollar su labor de supervisión de un funcionamiento adecuado y transparente en materia de riesgos. Las Comisiones que con mayor frecuencia son constituidas con esta finalidad son la Comisión de riesgos y la Comisión de auditoría.

2.2 La función de gestión de riesgos

La función de gestión de riesgos constituye una función clave o fundamental dentro del sistema de gobierno, ayudando al Consejo de Administración en la obligación de supervisar el buen funcionamiento del sistema de gobierno y del sistema de gestión y del control interno de los riesgos implantado en las entidades.

Como toda función clave, el titular de la función debe cumplir unos requisitos de aptitud y honorabilidad que han de ser evidenciados y evaluados de manera continua y comunicados al supervisor en la forma prevista en la normativa.

Las tareas más significativas que llevará a cabo la función de gestión de riesgos están recogidas en la normativa y son las siguientes: ⁴

- Asistir al Consejo de Administración y demás funciones clave de cara al funcionamiento eficaz del sistema de gestión de riesgos.
- Llevar a cabo el seguimiento del sistema de gestión de riesgos.
- Desarrollar el seguimiento del perfil de riesgo general de la entidad en su conjunto.
- Presentar información detallada sobre exposiciones al riesgo.
- Asesorar en materia de gestión de riesgos, incluso en temas estratégicos, fusiones, escisiones, proyectos e inversiones importantes.
- Identificar y evaluar riesgos emergentes y comunicar cambios significativos en el perfil de riesgo cuando se produzcan.

En el diseño y desarrollo de la función de gestión de riesgos es importante atender a las recomendaciones publicadas por el Supervisor en materia de gobierno por el Supervisor (Guía técnica 2/2017 de la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones, sobre Cuestiones en materia de Sistema de Gobierno), así como en general al resto de normativa nacional y europea sobre la materia.

⁴ Art. 269 del Reglamento Delegado (UE) 2015/35 de la Comisión de 10 de octubre de 2014 por el que se completa la Directiva 2009/138/CE del Parlamento Europeo y del Consejo sobre el acceso a la actividad de seguro y de reaseguro y su ejercicio (Solvencia II).

3 El rol del gestor de riesgos en cada uno de los componentes del sistema de gestión de riesgos

3.1 Estrategia

El Consejo de Administración y la Dirección General tienen la responsabilidad de definir la estrategia corporativa y operativa de las entidades. Atendiendo a lo establecido en la normativa de solvencia, la estrategia de gestión de riesgos debe estar claramente definida y ser coherente con la estrategia comercial de la entidad, documentando los objetivos y principios fundamentales de la misma, los límites aprobados de tolerancia al riesgo y la asignación de responsabilidades respecto a todas las actividades de la empresa.⁵

La figura del gestor de riesgos en este ámbito será de asesoramiento y apoyo al Consejo, analizando y alertando sobre la incapacidad de cumplir con la estrategia marcada, así como de los riesgos emergentes que pudieran poner en peligro la consecución de esta. Colaborará en la definición de la estrategia en relación con los riesgos que asume la entidad, atendiendo a un objetivo clave preservar la solvencia.

Algunos ejemplos de buenas prácticas y actividades del responsable de riesgos respecto a su colaboración con el Consejo de Administración en materia de estrategia corporativa son los siguientes:

- Identificación de los riesgos potenciales que pongan en peligro la consecución de la estrategia y objetivos definidos.
- Asesoramiento sobre acciones de gestión en caso de posibles materializaciones de riesgo.
- Seguimiento del cumplimiento del plan estratégico establecido dentro de los límites de riesgo aprobados.
- Análisis ad-hoc de operaciones corporativas.

⁵ Art. 259 del Reglamento Delegado (UE) 2015/35 de la Comisión de 10 de octubre de 2014 por el que se completa la Directiva 2009/138/CE del Parlamento Europeo y del Consejo sobre el acceso a la actividad de seguro y de reaseguro y su ejercicio (Solvencia II).

- Asesoramiento en la adaptación del sistema de gobierno para facilitar la consecución de objetivos.
- Consideración de los conceptos capital y riesgo en la toma de decisiones.
- Incorporación del plan estratégico al proceso ORSA.

Por tanto, la función de gestión de riesgos debe servir de apoyo y asesoramiento en la toma de decisiones del Consejo de Administración, que será quien establezca la estrategia corporativa, atendiendo a las incertidumbres, las posibilidades de los sucesos futuros y los efectos que generarán sobre los objetivos planificados.

Dado que la estrategia corporativa se traducirá en una determinada estrategia comercial, el gestor de riesgos participa como buena práctica en asesorar al Consejo/Dirección General y a las direcciones operativas, en el establecimiento de los puntos clave, los objetivos de control y los indicadores de apetito de riesgo a monitorizar, así como los límites de riesgo a controlar.

3.2 Apetito de riesgo

Un elemento clave de la estrategia de riesgos que ha de definir el máximo órgano de la entidad, el Consejo de Administración, es el apetito de riesgo deseado. Una vez definido, las entidades deben garantizar que se hace un seguimiento periódico de este apetito, comprobando que el perfil de riesgo asumido en cada momento se mantiene dentro de los niveles de riesgo marcados.

3.2.1 Definición

El apetito de riesgo de una entidad se define como la cantidad y tipología de riesgos que está dispuesta a asumir, los cuales influyen en la variabilidad de los resultados y en la consecución de los objetivos establecidos. Este apetito de riesgo contiene aspectos cuantitativos y cualitativos, por lo que debe estar totalmente vinculado a la estrategia de la entidad y a su perfil de riesgo.

La fijación de este umbral permite optimizar el binomio riesgo-rentabilidad y controlar y mantener los riesgos en los niveles deseados.

El apetito de riesgo determina, a alto nivel, los umbrales entre los que se deben encontrar los riesgos de mayor relevancia para la gestión, de manera que siempre se pueda controlar que el perfil de riesgo se encuentra dentro de los umbrales de riesgo definidos por el Consejo.

La definición de apetito de riesgo la realiza el Consejo a través de una serie de declaraciones relacionadas con aspectos fundamentales de la compañía (tales como solidez financiera, seguridad de la información, privacidad y otros riesgos operacionales) y, por tanto, son un punto de referencia central para la planificación del negocio y para la toma de decisiones clave.

Para que las declaraciones de alto nivel puedan utilizarse en la práctica y de forma sistemática en todo el negocio, éstas han de traducirse en límites más detallados que se recomienda que sean incorporados y documentados en las políticas corporativas. Para garantizar que se respetan los límites, se deben diseñar e implementar eficazmente una serie de controles estándar mínimos, recogidos asimismo en las políticas. Los indicadores clave cuantifican cuál es nuestra situación respecto a los límites y la eficacia de los controles.

Los límites de apetito de riesgo ayudan a convertir las declaraciones de apetito de riesgo en métricas concretas y medibles que pueden utilizarse para gestionar el negocio en el día a día.

Es buena práctica que el gestor de riesgos asesore al Consejo de Administración y a los responsables de riesgos en la definición de los indicadores de riesgo a controlar (los límites y los intervalos de tolerancia permitidos). Se recomienda que en la medida de lo posible se establezcan métricas cuantitativas y/o cualitativas para los distintos riesgos.

Es recomendable definir igualmente *la capacidad de riesgo*, entendida como el riesgo máximo que la organización es capaz de soportar en la persecución de sus objetivos. Es el límite a partir del cual la compañía tendría problemas de solvencia y/o podría ver peligrar su continuidad.

La fijación del apetito de riesgo es un elemento clave en el marco establecido, ya que identifica y comunica la posición del Consejo de Administración sobre los riesgos relevantes. Por este motivo, la entidad debe enmarcar dentro del apetito de riesgo declarado los siguientes aspectos:



Con el fin de permanecer en el nivel deseado de apetito de riesgo y de tolerancia, se establecerán límites granulares que cubrirán los principales procesos y líneas de negocio.

Las políticas de la entidad abarcarán todos los tipos de riesgos relevantes a los que está expuesta. Estas políticas deberán tratar riesgos a nivel estratégico, tanto como políticas sobre el control del negocio. Estas políticas deberán incluir:

- El vínculo entre el apetito de riesgo y los tipos de riesgos materiales afectados.
- Procedimientos para identificar, medir, gestionar y supervisar los riesgos materiales, y en su caso, para informar sobre los riesgos a los que se puede estar expuesto.
- Proposición -por parte de la Alta Dirección y del responsable de gestión de riesgos- de los límites operativos.
- Aprobación por parte del Consejo de Administración de los límites propuestos.
- Establecimiento de los controles necesarios para el cumplimiento de los límites establecidos.
- Nombramiento de una persona responsable de la política implementada.

3.2.2 Seguimiento

Es esencial que el gestor de riesgos lidere el seguimiento periódico del cumplimiento de los límites de riesgo establecidos.

Deberá compararse *el perfil de riesgo*, entendiendo éste como el nivel de riesgo incurrido en cada cierre periódico o en un momento determinado, con el apetito de riesgo deseado, aprobado por el Consejo de Administración.

Es recomendable que al menos periódicamente (como mínimo anualmente), el gestor de riesgos realice una evaluación conjunta con los responsables de las áreas implicadas en la gestión de los riesgos específicos (líneas operativas y unidades de control). El seguimiento de los riesgos clave más vulnerables deberá ser más exhaustivo. Se verificará si cada uno de los riesgos se encuentra dentro de los límites especificados en las políticas. Si existen brechas o incumplimientos de límites, deberían proponerse y desarrollarse los correspondientes planes de acción que permitan mantenerse dentro los límites e intervalos de riesgo aprobados.

El testeo de escenarios estresados y el análisis de sensibilidades en las evaluaciones de los riesgos, pretende cuantificar la capacidad financiera y de gestión de la entidad para continuar operando de manera efectiva en condiciones extremas pero plausibles.

Estos tests serán utilizados por la función de gestión de riesgos con el objetivo de ofrecer una opinión independiente del perfil de riesgo y poner a prueba la solidez del sistema de gestión de riesgos establecido y las capacidades de recuperación del negocio en condiciones extremas. Los resultados que se obtengan servirán para validar que el apetito de riesgo esté configurado correctamente o para informar en su caso de los cambios necesarios al apetito de riesgo.

El gestor de riesgos aportará pues, una supervisión independiente y garantías con respecto a las posiciones de riesgo.

3.2.3 Reporte

En caso de que se sobrepasen los límites de apetito de riesgo aprobados es necesario que se reporte esta situación al Consejo de Administración, al objeto de que el mismo tenga constancia de los potenciales incumplimientos o de la aparición de riesgos relevantes.

El resultado de la comparación periódica entre el perfil de riesgo (riesgo asumido en un momento determinado) y el apetito de riesgo deseado, es recogido en un informe que se remite al Consejo para su aprobación, bien directamente o a través de las Comisiones delegadas si éstas existen.

Los límites de apetito de riesgo garantizarán que el riesgo se asuma de conformidad con las declaraciones de apetito de riesgo y de gestión de la solidez financiera de la entidad, que exige que la entidad conserve los niveles de capital y liquidez requeridos para cumplir con los requisitos regulatorios y para hacer frente a las operaciones de negocio.

Es buena práctica considerar el ratio combinado como indicador clave del apetito de riesgo de la entidad a efectos del negocio. También lo son el indicador de solvencia global (Fondos propios>SCR) y la fijación de ratios de solvencia parciales para cada uno de los submódulos de la fórmula estándar.

A continuación se muestran algunos ejemplos de posibles indicadores significativos de riesgo, utilizados por las entidades para monitorizar el apetito de riesgo:

Riesgos ⁽⁶⁾	Indicador utilizado
Riesgo de suscripción y constitución de reservas	Ratio combinado Run off
Riesgo de inversión	Valor global de la cartera
Riesgo de liquidez	% tesorería /activos
Riesgo de concentración	% máximo de concentración permitido en las distintas fuentes del riesgo de concentración
Riesgo operacional: errores humanos, procesos inadecuados y fallos de sistemas	Control de autorizaciones Concentración o falta de segregación de funciones Caídas de sistemas (continuidad y contingencias)
Riesgo reaseguro	Rating y calidad del reasegurador

Otros indicadores significativos pueden ser aquellos que monitoricen el riesgo país, los riesgos sistémicos, el riesgo reputacional, etc.

Es buena práctica que los indicadores de riesgo formen parte de la gestión normal del negocio y se calculen sobre una base regular.

⁶ Art. 260 del Reglamento Delegado (UE) 2015/35 de la Comisión de 10 de octubre de 2014 por el que se completa la Directiva 2009/138/CE del Parlamento Europeo y del Consejo sobre el acceso a la actividad de seguro y de reaseguro y su ejercicio (Solvencia II).

Estos indicadores deben terminar de adecuarse a la realidad de la entidad y estar conciliados con su plan estratégico de negocio, estableciendo los límites que la empresa ha aprobado para cumplir con su tolerancia y su capacidad para asumir riesgos.

3.3 Marco de gestión de riesgos

Las entidades aseguradoras deben definir, como parte de su diseño organizativo central, un modelo de responsabilidades frente al riesgo.

En la mayoría de las entidades, se ha implantado el modelo de las tres líneas de defensa (FERMA/ECCIA) para estructurar los cargos y las responsabilidades en la organización.



Sea cual sea el modelo que se establezca, el mismo debe promover una cultura de transparencia y responsabilidad y debe estar orientado a garantizar que todo el personal tiene claro cuáles son sus responsabilidades y obligaciones en relación con las actividades de gestión de riesgos, así como a reducir áreas potenciales de conflictos y a diseñar procedimientos de trabajo efectivos y eficaces.

El marco de gestión de riesgos y control interno resume los procesos y metodologías de gestión de riesgos que deben aplicarse e implementarse en la compañía y se basa en tres pilares fundamentales:

- 1º. Una estructura adecuada, donde se definan claramente las responsabilidades frente a la propiedad, el control y la supervisión de los riesgos. Dicha estructura se manifestará en unos organigramas jerárquicos y funcionales y en los correspondientes flujos de información, comunicación y toma de decisiones a lo largo de la organización.
- 2º. Unas políticas corporativas, que fijen los principios clave de funcionamiento en aras a la consecución de los objetivos marcados, así como unos límites de riesgo y unos niveles de tolerancia.
- 3º. Unos procesos de gestión, documentados, formalizados y comunicados a la organización, que materializarán el sistema de gestión de la compañía en base a los cuales se identifican cómo han de realizarse las tareas y definirse las actividades de control que mitiguen dichos riesgos. Estas actividades de control deberán cumplir, tal y como dicta la normativa, el requisito de ser proporcionales a los riesgos derivados de las actividades y procesos a controlar.

El marco de gestión de riesgos debería revisarse periódicamente. Una buena práctica es que dicha revisión se lleve a cabo anualmente.

El marco establecido debe garantizar que, a través de su Consejo de Administración, se promueva la importancia de gestionar correctamente los riesgos y de llevar a cabo los controles internos adecuados, asegurándose que todo el personal es consciente de su función en el mismo.

3.4 Políticas

El conjunto de políticas corporativas define los principios en base a los cuales la entidad debe gestionar determinadas áreas de riesgo y ayuda a garantizar que se cumplen los objetivos de negocio y los requerimientos regulatorios de las jurisdicciones en las que se opera.

Es buena práctica que las políticas puedan contemplar límites de riesgo, controles estándar mínimos e indicadores clave para permitir el seguimiento y supervisión del grado de exposición al riesgo.

El Consejo de Administración debe asegurarse que se garantiza la correcta implementación de todas las políticas en la entidad, así como que se supervise su cumplimiento y se informe sobre el mismo con carácter periódico. En aquellos casos en los que la entidad no sea capaz de cumplir todos los requerimientos de una política por motivos legales o regulatorios, se podrá solicitar su adaptación o la aceptación del riesgo siguiendo el proceso previsto en la entidad.

Las responsabilidades de la primera y segunda línea con respecto al contenido, revisión, aprobación, operación, supervisión, seguimiento y comunicación de las políticas deben estar definidas en las mismas. Es buena práctica que el gestor de riesgos participe directamente en la elaboración de la política específica de la función de gestión de riesgos, que definirá sus actividades como función clave de control, sus derechos, obligaciones y relaciones y flujos de comunicación y reporte a lo largo de la organización. Esta política debe ser aprobada por el Consejo de Administración y revisada anualmente.

El gestor de riesgos ayuda y asesora a las áreas operativas propietarias de los riesgos, a proponer el contenido de las políticas específicas de riesgos. Lo que es esencial en la entidad es que se asignen responsabilidades respecto a la gestión y control de los riesgos por sus propietarios.

Las políticas específicas de gestión de riesgos deben dar cobertura, como mínimo, a las áreas de riesgos recogidas en la normativa⁷:

- Política de gestión de riesgos de suscripción y constitución de reservas.
- Política de gestión de activos y pasivos.
- Política de gestión del riesgo de inversión.
- Política de gestión del riesgo de liquidez.
- Política de gestión del riesgo de concentración.
- Política de gestión del riesgo operacional.
- Política de reaseguro u otras técnicas de mitigación.

3.5 Procesos y procedimientos de gestión y control

3.5.1 Roles y ciclo de vida de la gestión de riesgos

El ciclo de vida de la gestión de riesgos es un proceso continuo en el tiempo que desarrolla la primera línea de defensa con el apoyo y verificación de la segunda, con objeto de garantizar una comprensión integral del perfil de riesgo de la entidad.



⁷ Art. 260 del Reglamento Delegado (UE) 2015/35 de la Comisión de 10 de octubre de 2014 por el que se completa la Directiva 2009/138/CE del Parlamento Europeo y del Consejo sobre el acceso a la actividad de seguro y de reaseguro y su ejercicio (Solvencia II).

Las distintas personas que intervienen en el ciclo de vida desempeñan roles definidos dentro de los procesos descritos en el apartado anterior:

- 1º. Identificación: La primera línea de defensa tiene la responsabilidad de identificar y documentar los riesgos existentes para el cumplimiento de los objetivos de negocio, tanto los inherentes que afectan a la actividad cotidiana de la compañía, como los estratégicos. La segunda línea de defensa apoya a la primera proporcionando orientación, verificaciones e instrumentos que faciliten un proceso sistemático de identificación.
- 2º. Evaluación: Los responsables de la primera línea de defensa tienen a su cargo la evaluación y documentación de los riesgos identificados, desde el punto de vista de riesgo inherente, riesgo residual y riesgo objetivo, siendo este último el nivel de riesgo que se considera aceptable para el negocio, teniendo en cuenta el apetito de riesgo, los requisitos de la política, los límites de apetito de riesgo y la relación coste/beneficio de los controles. La segunda línea de defensa asesora, apoya y verifica la primera línea, para garantizar una correcta evaluación tanto de riesgos como de controles.
- 3º. Gestión: La primera línea de defensa determina cómo debe responderse al riesgo detectado, en vista del peso específico del riesgo residual sobre el objetivo de riesgo. Tales respuestas deben ser aprobadas por la dirección de la primera línea. La segunda línea de defensa asesora, apoya y verifica la primera línea, para garantizar una respuesta adecuada al riesgo.
- 4º. Seguimiento: La primera línea revisa y hace un seguimiento continuo del perfil de riesgos (es decir, mapas de riesgos, evaluaciones de riesgos y controles), verifica la efectividad de los controles y supervisa la conformidad con las políticas.

La segunda línea de defensa asesora, apoya y verifica la idoneidad de la supervisión de la primera línea. La verificación de riesgos de la segunda línea de defensa ofrece supervisión y control independientes de las prácticas de gobierno y gestión de riesgos en la primera línea de defensa. Estas actividades formalizadas permiten una visión independiente de la calidad e idoneidad de las medidas de gestión de riesgos y del entorno de control interno.

5º. Notificación: La entidad tiene definido el buen gobierno y el enfoque de notificación de los datos de riesgos, incluidos los destinatarios (por ejemplo, la dirección ejecutiva, comités de riesgos, etc.), resultados y plazos. Con una periodicidad fija, se notifican a los Órganos Directivos las evaluaciones con respecto al apetito al riesgo y los perfiles de riesgo, para análisis e inclusión en la comunicación ante los comités y comisiones pertinentes. La primera línea de defensa deberá notificar como mínimo:

- El perfil de riesgo y si el riesgo entra dentro o no del apetito.
- Indicadores clave.
- Deficiencias de los controles estándar mínimos.
- Progreso con respecto a los planes de acción definidos.
- Incidentes detectados.

La segunda línea de defensa:

- Dar apoyo a la agregación de la información sobre gestión de riesgos.
- Revisar y verificar la idoneidad de los procedimientos de notificación.
- Analizar la información sobre riesgos.

3.5.2 Procedimientos de gestión y control de riesgos

La función de gestión de riesgos tiene como objetivo preservar la solvencia de la entidad, colaborar en la definición de su estrategia en relación con los riesgos que asume y facilitar el desarrollo de su actividad.

Por ello engloba todas las actividades, operaciones y procesos de la entidad, con el alcance mínimo necesario para garantizar la salvaguarda de los activos y la solvencia. Es necesario pues, que las actividades de gestión de riesgos sean transversales, abarcando todos los procesos e involucrando a las diferentes áreas operativas de la entidad.

Resulta indispensable, por tanto, establecer procedimientos bien definidos de control y gestión de los riesgos, mediante los cuales se pueda identificar, vigilar y medir el impacto de las distintas categorías de riesgo. Deben describirse las áreas responsables de gestionar y controlar cada categoría, la frecuencia y el contenido de los controles y las situaciones que requieren mayor atención y un plan específico; deben asegurar, igualmente, que los riesgos están descritos y son conocidos por las personas del área donde puedan producirse.

La existencia de estos procedimientos, bien definidos y recogidos por escrito garantiza la eficacia del sistema asegurando que la entidad se mantenga dentro del umbral de riesgo fijado por el Consejo de Administración, de manera que se garantice su solvencia.

El establecimiento de procedimientos de gestión y control de riesgos debe abarcar la realización de los siguientes procesos:

1º. Proceso de elaboración de un catálogo de riesgos

El proceso base de cualquier sistema de gestión de riesgos consiste en el trazado del mapa de riesgos de la entidad. Este mapa puede incluir únicamente riesgos operacionales o también riesgos reputacionales, estratégicos, de cumplimiento, de negocio, financieros, etc.

Un procedimiento habitual de elaborar este catálogo consiste en ir identificando los riesgos por áreas de actividad y por procesos. A cada riesgo se le asignará una valoración inherente de impacto y probabilidad de ocurrencia. Se le asociarán una serie de controles que mitiguen dicho impacto y probabilidad de

ocurrencia, con lo que se obtendrá la valoración residual. Dichas valoraciones servirán para hacer el seguimiento de la evolución del riesgo.

Adicionalmente, pueden incluirse en el catálogo otros datos del riesgo, como las personas encargadas de ejecutar los distintos roles de control, los planes de acción asociados, indicadores clave de riesgo (KRI's), marcas de riesgo clave, etc.

2º. Proceso de identificación y actualización anual de los riesgos

El procedimiento para la identificación y actualización de los riesgos, que debe involucrar a todas las áreas operativas y actividades de la entidad, consiste en revisar todos los riesgos identificados en el catálogo de riesgos, validando su vigencia, pudiendo redefinirse o eliminarse, y permitiendo, en su caso, la inclusión de nuevos riesgos.

El gestor de riesgos debe dar el visto bueno a las modificaciones propuestas por las distintas áreas operativas, que serán seguidamente incorporadas al catálogo de riesgos. Dicho proceso incluye la actualización de procesos y actividades, riesgos, controles y planes de acción asociados. Adicionalmente pueden incorporarse los planes de acción que se estimen oportunos para asegurar que la entidad se ajusta al apetito de riesgo definido.

3º. Proceso de evaluación periódica de riesgos

El procedimiento de valoración periódico, que involucra a todas las áreas de la empresa y a sus actividades más relevantes, consiste en actualizar la valoración residual de los riesgos recogidos en el mapa y el grado de efectividad de sus controles. Se obtiene así un mapa actualizado del posible impacto en la gestión de los riesgos identificados.

La periodicidad del proceso puede establecerse en función de la prioridad de las actividades que se estén controlando y de si se trata de actividades de negocio o de soporte.

El gestor de riesgos debe ofrecer a las distintas áreas operativas la posibilidad de comunicar cambios en sus procesos, riesgos, controles y planes de acción o bien, la realización de una nueva autoevaluación de los riesgos y controles ya existentes.

La operativa de ejecución de los tres procedimientos anteriores debe recogerse por escrito en un manual de procedimiento de gestión de riesgos.

4º. Proceso de notificación de los riesgos

Los resultados de los procesos anteriores pueden divulgarse a las partes interesadas a través de informes que recojan el marco general de gestión de riesgos y control interno de la entidad, con una descripción de la metodología de valoración de riesgos y controles utilizados y el resultado anual de dicha valoración.

La periodicidad de estos informes debe ser fijada en la política de gestión de riesgos, pudiendo ser distinta según la criticidad de los riesgos valorados.

4 La función de gestión de riesgos y el ORSA

4.1 Contenido del ORSA

El ORSA (evaluación propia de los riesgos y de la solvencia) se encuadra dentro del sistema de evaluación y gestión de riesgos con el que deben contar las entidades aseguradoras de acuerdo con lo dispuesto en la normativa de Solvencia II.

El proceso ORSA se configura como una herramienta básica de autoevaluación de los riesgos y el capital específicos de la entidad.

Juega un papel esencial en la confección de la estrategia y en la planificación del negocio, ya que proporciona una visión global de los riesgos actuales y futuros a los que podría verse expuesta la entidad, así como el patrimonio libre del que la entidad debe disponer para hacer frente a las eventuales pérdidas que puedan acontecer en el horizonte temporal considerado.

Los resultados obtenidos tras la realización del proceso *ORSA* deben contrastarse con el apetito al riesgo de la entidad, de tal forma que, en caso de que vayan a superarse los umbrales de riesgo establecidos, se adopten las medidas de gestión previstas para cada caso concreto.

En el proceso *ORSA* deben implicarse tanto las áreas responsables de los riesgos seleccionados como la Dirección de la compañía y su Consejo de Administración, de cara a proporcionar las medidas de gestión y decisiones adecuadas a su estrategia.

Los gestores de riesgos y en especial el responsable de la función de gestión de riesgos, tienen un papel esencial en las distintas fases del proceso *ORSA*. El alcance de sus funciones debería recogerse de manera general en la política escrita del proceso, junto con los procedimientos y métodos de elaboración del análisis *ORSA*, las normas de calidad de los datos y la frecuencia de la evaluación.

La política debe ser aprobada por el Consejo de Administración de la entidad y debe ser revisada y actualizada anualmente. Es aconsejable además recoger en un procedimiento adicional a la política, los roles y tareas de cada subproceso del *ORSA* con un mayor detalle.

De acuerdo con lo dispuesto en la normativa de Solvencia II, el análisis *ORSA* debe incluir como mínimo: ⁸

⁸ Art. 45 de la 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).

- (i) La determinación de las necesidades globales de solvencia de la entidad, teniendo en consideración todos los riesgos inherentes a su actividad con el propósito de facilitar la correcta toma de decisiones a corto y medio plazo en base a sus necesidades de capital económico;
- (ii) La verificación del cumplimiento continuado de los requisitos de capital y en materia de provisiones técnicas;
- (iii) La medida en que el perfil de riesgo de la entidad se aparta de las hipótesis de cálculo del capital de solvencia obligatorio mediante la fórmula estándar.

4.2 El rol del gestor de riesgos en el ORSA.

Vamos a analizar el rol del gestor de riesgos en cada uno de los subprocesos en los que se puede desglosar el proceso ORSA:

4.2.1 Gobierno y entorno de control

Antes de comenzar a realizar el proceso ORSA, es necesario determinar el rol y la responsabilidad de cada uno de los partícipes y la interrelación entre ellos, con la finalidad de poder concluir la realización del proceso con éxito, en tiempo y forma. Para ello se deben establecer unos flujos de comunicación adecuados, que permitan de un lado recibir los datos de entrada para elaborar y calcular las necesidades globales de solvencia, y de otro llevar a cabo el adecuado reporte del informe al Consejo de Administración (responsable último del ORSA).

Se debe establecer en detalle el alcance del proceso, así como las hipótesis, los datos y la metodología empleada en los cálculos y en la gestión de riesgos de la compañía.

En cuanto a las metodologías empleadas, se incluirán aquellas relacionadas con la gestión de riesgos y la elaboración de los planes de negocio, el cálculo y proyección de capitales para el periodo de planificación y la realización de análisis de sensibilidad y aplicación de escenarios de estrés.

Es necesario establecer un procedimiento de registro y calidad del dato, con el objetivo de dejar una trazabilidad adecuada de la ejecución y los resultados del proceso.

Se considera buena práctica identificar y explicitar aspectos significativos que pueden llevar a elaborar o adaptar el proceso *ORSA* a la nueva situación de riesgos de la entidad, generando un cambio en el perfil de riesgo de la entidad:

- La puesta en marcha de nuevas líneas de negocio.
- Las principales modificaciones a los límites de tolerancia de riesgo aprobados.
- Una adquisición o fusión que cambie significativamente el perfil de negocio, riesgo o perfil de solvencia.
- Una desinversión que cambie significativamente el perfil de negocio, riesgo o perfil de solvencia.
- Un cambio significativo en los mercados financieros que tenga un gran impacto en la cartera de activos de la entidad.
- Un cambio importante en los contratos de reaseguro.
- Un cambio significativo en el valor de mercado de la cartera de pasivos de la empresa.
- Una reducción súbita de las ratios de solvencia, que pudieran incluso situarse por debajo de los valores críticos.
- Un cambio importante en la regulación.
- Un análisis de los riesgos específicos a los que se enfrenta la entidad aseguradora en el ejercicio de su actividad por la naturaleza de su negocio y riesgos asumidos, o por las particularidades de su estructura.

4.2.2 Estrategia de riesgos

El gestor de riesgos suele desempeñar el papel coordinador en la ejecución del proceso *ORSA*. En la mayoría de los casos tiene una participación activa, participando o colaborando con la Dirección y las líneas operativas en la estrategia y el plan de negocio.

Colabora con las líneas operativas en el diseño del apetito de riesgo, proponiendo la metodología y los indicadores a nivel cuantitativo a la Dirección General y al Consejo de Administración.

Participa activamente en la monitorización, revisión y reporte del estado de cumplimiento periódico de los límites de riesgos, así como en la definición de los planes de acción que permitan el retorno a los límites establecidos.

El gestor de riesgos tiene un papel esencial en la elaboración del mapa de riesgos que se considera en el *ORSA*, así como su comunicación e información al Consejo de Administración.

Ayuda a las líneas operativas y al Director General a integrar en la gestión diaria y en la toma de decisiones el proceso *ORSA*.

También es el encargado de detectar y comunicar los riesgos emergentes al Consejo de Administración.

4.2.3 Determinación y cálculo de las necesidades globales de solvencia

El gestor de riesgos revisará el enfoque llevado a cabo por la compañía para evaluar la adecuación de la fórmula estándar como base para la determinación del capital de solvencia requerido (SCR).

Evaluará la idoneidad de las hipótesis económicas (evolución de la curva swap, etc.) y no económicas (escenarios reputacionales).

El gestor de riesgos participa en el análisis de la adecuación de la fórmula estándar al perfil de riesgos.

Es buena práctica que el gestor de riesgos conozca los mecanismos de cálculo y participe en la definición de los escenarios de riesgo considerados, así como en la definición de los tests de estrés.

Es recomendable que se alinee el horizonte temporal que se considera en el proceso *ORSA* con el plan estratégico de la entidad.

Es buena práctica que dentro de la entidad se desarrolle la correspondiente segregación de funciones en estos subprocesos, de manera que las personas/áreas que definan no sean las mismas que validen o controlen dichos datos de entrada.

Es práctica habitual considerar la ocurrencia simultánea de eventos en los escenarios, así como considerar factores externos del entorno económico y financiero propios del sector y específicos de los ramos de cada entidad. También incorporar escenarios optimistas y pesimistas.

En el caso de existir un modelo interno, el gestor de riesgos es el encargado de coordinar que en el proceso *ORSA* se utiliza el modelo interno aprobado en la entidad y por el supervisor.

Asimismo, la entidad debe realizar pruebas de estrés para validar la robustez de su posición de solvencia proyectada en el plan estratégico. Se debe verificar que se captan las fuentes de riesgo más significativas y se consideran posibles escenarios adversos.

Es buena práctica que el gestor de riesgos que asesora a la entidad tenga en cuenta escenarios adversos en el proceso *ORSA*. Algunos ejemplos de ello son los siguientes:

- Escenarios que afectan a las características propias del negocio de la entidad, por ejemplo el riesgo de pandemia en el caso de seguros de salud, o el riesgo de longevidad / mortalidad en el caso de entidades de vida.
- Escenarios de tipos bajos de interés, niveles de inflación levemente creciente con respecto a la situación actual y ensanchamiento de los diferenciales de crédito.
- Escenarios de no cumplimiento de planes de eficiencia.
- Escenarios reputacionales.
- Escenarios de salida de socios estratégicos.
- Aparición de riesgos emergentes: ciberriesgo, ruptura europea, cambios normativos, cronicidad de enfermedades y desarrollos médicos, *insurtechs*, *blockchain* y digitalización.

4.2.4 Verificación del cumplimiento continuo de la cobertura con fondos propios del requerimiento de capital.

El gestor de riesgos participa por regla general en la comunicación a las Comisiones Delegadas/Consejo de Administración de los resultados de las necesidades globales de solvencia en cada momento de cálculo de las mismas (anual o con mayor periodicidad según esté establecido en cada entidad), así como en la monitorización de la posición de solvencia, supervisando que en todo momento se cumple que los fondos propios son superiores a las necesidades globales de solvencia y que esta posición se mantiene dentro de los límites aprobados por Consejo de Administración en caso de que éste sea uno de los indicadores de apetito de riesgo.

No suele participar en el diseño del plan de gestión de capital, pero sí propone acciones de gestión en base a los resultados obtenidos de exceso o defecto de los fondos propios sobre las necesidades de solvencia.

4.2.5 Consideración del vínculo entre el perfil de riesgo, los límites de tolerancia de riesgo aprobados y las necesidades globales de solvencia.

A través del sistema de gestión de riesgos y control interno de la entidad se analiza la tipología de los riesgos a los que se encuentra expuesta, así como la forma en la que estos riesgos son gestionados y quiénes son los responsables de su gestión.

Habitualmente los riesgos identificados se pueden encuadrar en alguna de las siguientes tipologías:

- (i) riesgo de suscripción
- (ii) riesgo de mercado
- (iii) riesgo de crédito o contraparte
- (iv) riesgo de liquidez
- (v) riesgo operacional
- (vi) riesgo estratégico
- (vii) riesgo reputacional

En el cálculo de las necesidades globales de solvencia se ha de tener en cuenta, por un lado, la valoración cuantitativa de los riesgos realizada por el sistema de gestión de riesgos y control interno de la entidad y por otro, la cuantificación realizada de forma distinta a la recogida en la fórmula estándar. Así mismo, se deben valorar, cuantitativa o cualitativamente, todos aquellos riesgos no capturados en la medición realizada por fórmula estándar: por ejemplo el riesgo estratégico, reputacional, etc.

El proceso ORSA de la entidad deberá garantizar que los niveles de riesgo de cada uno de los ejercicios proyectados, esté en consonancia con el apetito de riesgo aprobado y siempre dentro de los límites de tolerancia al riesgo definidos, evitando llegar al límite marcado por su capacidad.

4.2.6 Frecuencia de la evaluación

Como norma general, la evaluación interna de los riesgos y de la solvencia se llevará a cabo anualmente, salvo circunstancias que pongan de manifiesto modificaciones sustanciales en la entidad que aconsejen repetir el análisis ORSA de forma más recurrente.

4.2.7 Pruebas de tensión y análisis de sensibilidad

Es aconsejable que las pruebas de estrés que se definan afecten, al menos, al volumen de negocio, siniestralidad y gastos e inversiones financieras, y su cuantía sea consistente con los valores medios de impacto de las series históricas y la calibración de la fórmula estándar.

Deben incluirse pruebas de tensión en sentido inverso para identificar situaciones que podrían originar unas pérdidas tales que provocaran una situación de insolvencia para la entidad.

De manera general, las pruebas de tensión y el análisis de sensibilidades deben llevarse a cabo con periodicidad anual.

4.2.8 Calidad de los datos

Para asegurar un grado de fiabilidad razonable en la calidad de los datos, se aconseja establecer controles, a poder ser automáticos, que aseguren la eficiencia y adecuación de las operaciones, la fiabilidad de la información tratada y el cumplimiento de la normativa aplicable.

El papel del gestor de riesgos en este ámbito consiste en asegurar la implantación de los mencionados controles, que abarcan desde las políticas corporativas escritas hasta su implementación en instrucciones codificadas en los programas, desde el control de acceso a los sistemas informatizados hasta la posibilidad de rastrear acciones y transacciones de los individuos responsables de éstas y desde ediciones automáticas hasta el análisis de racionalidad para grandes volúmenes de datos; y en hacer un seguimiento continuado en el tiempo de su correcto funcionamiento.

En cualquier caso, los datos que se utilicen para la elaboración del informe *ORSA* deben permitir en todo momento la adecuada trazabilidad, justificación y evidencia de la información obtenida.

4.2.9 Elaboración y aprobación del Informe

El informe *ORSA* documenta los resultados y conclusiones del análisis *ORSA* y cubre el cierre del ejercicio y el período establecido en el plan de negocio.

El gestor de riesgos debe comprobar que el informe *ORSA* tiene la estructura y contenido que establece la normativa al respecto. A modo de ejemplo, se destacan como aspectos significativos los siguientes:

- Si se mantiene suficiente capital para dar cumplimiento a los compromisos y para perdurar como compañía en el momento actual y en el futuro bajo circunstancias normales y adversas.
- Si el perfil de riesgos actual de la entidad se ajusta a la estrategia, definición de preferencia y tolerancias de riesgos acordadas.
- Si el perfil de riesgos de la entidad no varía sustancialmente durante el periodo de proyección del plan de negocio.
- Si la compañía es capaz de gestionar los riesgos aceptados y su influencia en los resultados la estrategia y la toma de decisiones de la entidad.

- Si el análisis de sensibilidad a las principales variables/riesgos que influyen en la posición de solvencia muestra las mayores exposiciones de la entidad, tales como los riesgos de crédito y tipos de interés, por la parte de la categoría de riesgo de mercado; y a persistencia por la parte de la categoría de riesgo de suscripción.
- Si la posición de capital actual se sitúa por encima del nivel objetivo de capitalización.
- Si se han realizado pruebas de stress y sus resultados
- Cuáles son los principales riesgos emergentes y en qué medida influyen en el negocio y en el perfil de riesgo de la Compañía.

El informe *ORSA* es presentado a la Alta Dirección y al Consejo de Administración de la entidad para su aprobación y ratificación, a más tardar en el mes de junio siguiente al año al que se refiera la información de base con la que se ha elaborado el informe, remitiéndose a la DGSFP⁹ en el plazo máximo de 2 semanas desde su aprobación y, en todo caso, antes del 30 de junio.

El Informe *ORSA* aprobado se pondrá en conocimiento del personal clave de la entidad, al tiempo de su remisión a la DGSFP.

En caso de contingencia, y dependiendo de la gravedad e impacto en la actividad de la entidad, es posible que sea necesario elaborar un nuevo proceso de autoevaluación de riesgos y solvencia, y con ello un nuevo informe *ORSA*, que será presentado al supervisor, y que ajustará la estrategia a la nueva realidad y a los nuevos riesgos e impactos a partir de la contingencia producida.

5 Otros aspectos

5.1 Pilar I: Proceso de cálculo de los requerimientos de capital

La participación o el rol del gestor de riesgos en el proceso de cálculo de los requerimientos de capital no sigue un patrón determinado, sino que depende de

⁹ Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones

cada entidad y de la madurez o desarrollo del sistema de gestión de riesgos implantado. Es un proceso en el que participan diferentes áreas de la organización: financiera, actuarial, control de gestión, riesgos, etc.

Parece una buena práctica que el gestor de riesgos ejerza en este proceso el rol de coordinador, o validador, en el caso de que existan otros partícipes. Es importante que conozca la trazabilidad de todos los cálculos del proceso.

Es importante que el gestor de riesgos conozca las hipótesis, fórmulas, y cualquier dato de entrada utilizado en el cálculo, siendo a veces común también validar de manera global los cálculos realizados por otras áreas operativas: inversiones en los riesgos de mercado, técnico en suscripción, administración en el reporte al supervisor, etc. Este rol suele también compartirse con la función actuarial que desarrolla un importante papel en la revisión de los pasivos.

En caso de que la entidad disponga de la autorización para calcular los requerimientos de capital a través de un modelo interno y/o de parámetros específicos, el gestor de riesgos se verá involucrado en los diferentes aspectos relativos a los mismos, acorde a lo establecido en la normativa.

5.2 Pilar III: Reporte e información al mercado y al supervisor

A lo largo del documento se ha hecho alusión a la participación del gestor de riesgos en los informes finales obligatorios que han de elaborarse en procesos tan significativos como el ORSA, el cálculo de los requerimientos de capital (SCR), y la información estadístico-contable y de solvencia que se envía al supervisor.

En líneas generales, el gestor de riesgos es consciente y conoce la información, e incluso ha participado en la validación de los cálculos, si bien no es una función que por regla general se responsabilice del envío.

Participa también en el contenido cuantitativo y cualitativo relativo a riesgos en Informes como el Informe de situación financiera y de solvencia (SFCR) y el Informe periódico al supervisor (RSR).

5.3 El sistema de gestión de riesgos en los Grupos de Entidades

El sistema de gestión de riesgos a nivel de Grupo de Entidades 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 a nivel de grupo, estén o puedan estar expuestas, y sus interdependencias.

El sistema de gestión de riesgos del grupo debe incluir como mínimo:¹⁰

- Las decisiones y políticas estratégicas sobre gestión de riesgos a nivel de grupo; se documentarán los objetivos y principios fundamentales de la estrategia y la asignación de responsabilidades con respecto a todas las actividades de la empresa;
- La definición del perfil de riesgo del grupo y los límites de tolerancia al riesgo globales;
- La identificación, medición, gestión, seguimiento e información de los riesgos a nivel de grupo;
- Un procedimiento claramente definido sobre el proceso de toma de decisiones;
- Políticas escritas que garanticen efectivamente la definición y categorización por tipo de los riesgos significativos a los que esté expuesto el grupo, así como los límites aprobados de tolerancia al riesgo por cada tipo de riesgo. Estas políticas implementarán la estrategia de riesgo del grupo, facilitarán los mecanismos de control y tendrán en cuenta la naturaleza, el alcance y los horizontes temporales de la actividad y los riesgos conexos;

¹⁰ El impacto de solvencia II en los grupos de entidades aseguradoras. María Nuche Otero.

- Procedimientos y procesos de información que garanticen un seguimiento y un análisis activo de la información sobre los riesgos significativos a los que se enfrente el grupo y la eficacia del sistema de gestión de riesgos, así como la introducción de las modificaciones adecuadas en el sistema cuando sea necesario.

El papel del gestor de riesgos en un grupo de entidades debe dedicar esfuerzos significativos a:

- Identificar, medir, gestionar, controlar y comunicar riesgos, con conocimiento, experiencia y recursos suficientes en las operaciones individuales y de grupo para cumplir con la función.
- Establecer líneas de reporte claras, con dependencia vinculante entre las funciones de gestión de riesgos del grupo y de las entidades del grupo, eliminando los posibles conflictos de interés que pudieran aparecer entre ellas.
- Consensuar distintos apetitos de riesgo, tolerancias, responsables y planes de acción cuando haya una brecha en alguno de los indicadores, tanto a nivel individual como a nivel de grupo.
- Desarrollar un sistema de gestión de riesgos homogéneo en cada una de las operaciones del grupo.

El gestor de riesgos ayudará a la organización especialmente en tareas como:

- Identificación, medición, gestión y control de riesgos relacionados con la estructura de grupo:

- Operaciones intragrupo: aquellas operaciones que afectan de manera significativa a la situación financiera y de solvencia de grupo o de las entidades relacionadas.
- Riesgo estratégico.
- Riesgo de concentración: situaciones que puedan afectar a la solvencia de grupo en su conjunto.
- Problemas derivados de la fungibilidad, transferibilidad y disponibilidad: evaluar qué fondos propios dentro de las entidades individuales pueden ser utilizados para cubrir la solvencia de grupo.
- Riesgo de contagio: situación acaecida en alguna entidad individual que pueda afectar al grupo en su conjunto y al resto de entidades individuales.
- Cerciorarse de la efectividad y eficiencia de los canales de comunicación entre las distintas funciones de gestión de riesgos de entidades individuales y la de grupo, y la función de riesgos de grupo y el Consejo de Administración de grupo.
- Homogeneizar los sistemas de gestión de riesgos de las entidades individuales con los de grupo, atendiendo de manera congruente las exigencias regulatorias en cada régimen.

El sistema de gestión de riesgos del grupo debe cubrir todos los riesgos que puedan afectar al grupo, incluidos aquellos originados en entidades del grupo que no son entidades aseguradoras o reaseguradoras.

5.4 Externalización de la función de gestión de riesgos

Esta práctica no es habitual en las compañías de seguros, dado que generalmente la función de gestión de riesgos se desarrolla internamente.

En el caso en el que una entidad decida externalizar la función de gestión de riesgos, se deberán cumplir una serie de requerimientos establecidos en la normativa, tanto si esta externalización se realiza dentro, como fuera del grupo.

Estos requisitos afectan tanto a los proveedores de la función externalizada, que deberán ser aptos y honorables para el desempeño de la función, como al contenido y forma de los contratos suscritos con dichos proveedores.

Deberá designarse una persona dentro de la entidad, responsable de la función externalizada, que tiene que cumplir con unos requisitos de aptitud y honorabilidad suficientes para poder hacer el adecuado seguimiento de los proveedores y de la propia externalización, de tal forma que la misma no tenga efectos negativos en el riesgo operacional, en la calidad del sistema de gobierno o en la calidad de los servicios prestados a los asegurados.

El contrato de externalización debe especificar claramente:

- Las responsabilidades y recursos que se van a utilizar.
- La duración de la externalización, y las causas por las que se puede discontinuar unilateralmente esta externalización.
- La inclusión en el alcance de la auditoría interna, que permita evaluar sus procesos internos.
- La evaluación de la aptitud y honorabilidad de las personas que van a estar involucradas en esta externalización y la designación de una persona responsable dentro del proveedor de esta función.
- La evaluación de la solvencia y liquidez del proveedor de la función externalizada.
- El establecimiento de unos indicadores cuantitativos y cualitativos que permita evaluar objetivamente esta externalización. Un ejemplo de este indicador puede ser cumplimiento de plazos de trabajo realizado, número de personas que dispongan de una cualificación adecuada, etc.

- Un plan de contingencia en el caso de que ocurriera un evento que impidiera garantizar la realización de las funciones propias de manera óptima.
- La disposición a asignar todos los medios necesarios dentro de la entidad al proveedor, al objeto de que pueda realizar su función adecuadamente.

6 El rol del Gestor de Riesgos en caso de contingencia

El gestor de riesgos de una compañía aseguradora tiene un rol fundamental en el caso de contingencia grave, entendida ésta como un evento inesperado que pueda constituir una amenaza para la continuidad de las operaciones de la aseguradora.

• Antes de la Contingencia

La implementación de un proceso robusto de continuidad de negocios y gestión de crisis suele ser responsabilidad de las áreas operativas de la compañía. En una situación normal, el gestor de riesgos deberá asegurarse que conoce los riesgos y procesos clave que pueden verse afectados por las diferentes contingencias, y asegurarse que el objetivo de estos procesos esté alineado con el apetito de riesgo operacional de la compañía.

Asimismo, deberá ejercer una supervisión sobre el estado de implementación de estos programas desde una posición de segunda línea de defensa, asegurándose de que los procesos sean actualizados y testados periódicamente, y reportar sobre el estado de éstos a los órganos correspondientes.

Puede colaborar con las áreas operativas en el diseño de estos planes de continuidad y contingencia en aquellas empresas que tengan un sistema de gestión de riesgos menos maduro, aportando su experiencia y conocimiento de los riesgos, y asegurándose que quedan claramente establecidos los niveles de riesgo a partir de los que se “dispararía” la contingencia, y por supuesto las acciones y responsabilidades de las áreas involucradas.

- Durante la Contingencia

En el caso de presentarse una contingencia, la gestión de ésta suele estar a cargo de las áreas ejecutivas y operativas de la compañía. Entendiblemente, y según la magnitud y la velocidad de desarrollo de la crisis, el foco de la atención del equipo directivo suele desplazarse hacia el corto o brevísimo plazo (semanas, días o incluso horas), y es fácil que efectos importantes a medio y largo plazo puedan perderse de vista (por ejemplo, sobre el cumplimiento de políticas y normativas vigentes).

En caso de constituirse un órgano específico para la gestión de la crisis (por ejemplo, un comité de crisis), el gestor de riesgos podrá representar una pieza clave, pues podrá proveer este valioso punto de vista sobre los impactos y riesgos a medio / largo plazo, al disponer de una visión general de los riesgos y procesos clave que se ven afectados.

Esta contribución puede materializarse a través del diseño y análisis de escenarios, que constituyen una herramienta muy útil para ayudar a evaluar los riesgos. Podrá igualmente aportar valor en los enfoques de evaluación de riesgos, su cuantificación y el análisis de los resultados.

Es por ello importante que el gestor de riesgos forme parte del comité de crisis que llevará a cabo el seguimiento constante de la contingencia y sus impactos. El gestor de riesgos podrá apoyar a la Dirección en materia de comunicación interna con el Consejo y con las distintas áreas involucradas, haciéndose eco de las distintas normativas gubernamentales, si éstas existen por parte de los organismos oficiales, como puede ser un caso de fuerza mayor, y estando al día

de los constantes cambios en las exigencias. Podrá contribuir también, garantizando que se realizan comunicaciones internas adecuadas y coordinadas para mantener a los empleados informados de las medidas que se están tomando, reducir inquietudes y mantener la motivación.

También podrá coordinar y gestionar las comunicaciones externas según las respuestas dadas por la entidad durante la contingencia, tanto con el supervisor/regulador si así se requiere, como con los clientes y mercado (con ello gestionar el riesgo reputacional) junto con la Dirección y las áreas de comunicación.

El gestor de riesgos deberá velar por que las medidas y planes de acción fijados tanto en el Plan de continuidad y contingencia (si ya estaban recogidas), o en los documentos que se vayan elaborando durante la contingencia, se vayan desarrollando y estén funcionando, reportando al Consejo y a los Comités correspondientes sobre el grado de consecución de las medidas adoptadas.

Una labor importante del gestor de riesgos durante la crisis será la de colaborar estrechamente con el supervisor a fin de transmitir las medidas de gestión y el análisis de los riesgos que se están llevando a cabo por la Dirección y el Comité de Crisis. Este análisis se ve ampliado con la interpretación de los mapas de riesgos a la luz de la situación de crisis creada, identificando aquellos aspectos que quedan fuera de apetito e impulsando que se tomen las medidas para reducir dicha situación.

Una vez que la situación de crisis comienza la senda de la normalidad, la labor del gestor de riesgos consistirá en transmitir al supervisor su visión de cómo la compañía entiende que ha quedado el sector y la propia compañía.

Esta visión comprende no sólo los aspectos financieros y estratégicos, sino también los tácticos, de forma que pauten cuál va a ser su aportación a la hora de generar estabilidad en el entorno de mercado y en la confianza de los asegurados / tomadores.

- Después de la Contingencia

Una vez gestionada la crisis y alcanzado el nuevo estado de equilibrio, es importante que el gestor de riesgos entienda los cambios que se hayan podido producir en la organización, y que se asegure de que el impacto de estos cambios se vea adecuadamente reflejado en cambios en el gobierno de la organización (por ejemplo, políticas o apetito de riesgo), y en la estrategia y gestión de esta (procesos y controles, indicadores, niveles de tolerancia).

La entidad deberá revisar y documentar los aprendizajes producidos durante la contingencia, mejorando los protocolos para prevenir acciones más eficientes en caso de que vuelvan a producirse contingencias que tengan un efecto similar en las operaciones de la entidad. De igual manera deberá evaluarse que ha fallado, e impulsar los cambios para que, si ha habido errores, éstos no vuelvan a producirse.

Es importante considerar que probablemente la estrategia deberá redefinirse, así como el inventario de riesgos y su valoración. El gestor de riesgos desempeñará un papel clave, considerando si el nuevo contexto, puede evidenciar la aparición de nuevos riesgos, o eliminar otros.

También deberá revisar la efectividad de los controles y medidas que habían sido diseñadas de manera previa a la contingencia, rediseñando, en muchos casos, acciones o controles más eficientes junto a las áreas operativas. Deberá ayudar a evaluar la capacidad de resiliencia de la entidad, y la cobertura y recuperación de la entidad ante la posibilidad de nuevas contingencias en el futuro.

PATROCINADORES DE AGERS



