

This Spanish translation is prepared by the Superintendencia General de Seguros de Costa Rica (SUGESE). It is not an official IAIS translation. Please visit www.iaisweb.org for the official English version.

Esta traducción al español fue preparada por la Superintendencia General de Seguros de Costa Rica (SUGESE). No es una traducción oficial de la IAIS. Por favor, visite www.iaisweb.org para obtener la versión oficial en inglés.

PBS 7 Gobierno corporativo

El supervisor exige que las aseguradoras establezcan e implementen un marco de gobierno corporativo que brinde una administración y supervisión de la actividad de la aseguradora sólida y prudente, y que reconozca y proteja de manera adecuada los intereses de los asegurados.

Guía introductoria

7.0.1 El marco de gobierno corporativo de una aseguradora:

- promueve el desarrollo, la implementación y la supervisión efectiva de políticas que definen y respaldan claramente los objetivos de la aseguradora;
- define las funciones y responsabilidades de las personas encargadas de la administración y la supervisión de una aseguradora, aclarando quiénes tienen la obligación legal y las facultades para actuar en nombre de la aseguradora y bajo qué circunstancias deberán hacerlo;
- establece los requisitos relacionados con la manera en que las decisiones o las acciones deben ser tomadas, incluyendo la documentación de decisiones importantes o significativas, en conjunto con los argumentos que las respaldan;
- proporciona prácticas de remuneración racionales que promuevan la alineación de las políticas de remuneración con los intereses a largo plazo de las aseguradoras, para evitar la toma de riesgos excesivos;
- comunica al supervisor, de manera adecuada, las cuestiones relacionadas con la gestión y la supervisión de la aseguradora; y
- ofrece acciones correctivas que deberán tomarse en el caso de incumplimiento o insuficiencia de la vigilancia, controles o gestión.

7.0.2 Un marco de gobierno corporativo efectivo permite a las aseguradoras ser flexibles y transparentes; reaccionar a circunstancias que afecten sus operaciones mediante la toma de decisiones oportunas y garantizar que el poder no se concentre de manera indebida. El marco de gobierno corporativo apoya y mejora la capacidad de los actores principales responsables de la gobernanza corporativa de la aseguradora, es decir, el Consejo de Administración, la alta gerencia y las personas claves en funciones de control, para administrar la actividad de la aseguradora de manera sana y prudente.

Estructuras organizacionales

7.0.3 La aseguradora debe establecer una estructura organizacional transparente que respalde los objetivos estratégicos y las operaciones de la compañía de seguros. El Consejo de Administración y la alta gerencia deben conocer y comprender la estructura y los riesgos que poseen.

Las formas que una aseguradora elige para organizarse y estructurarse pueden variar dependiendo de un número de factores, tales como:

- leyes corporativas jurisdiccionales, que pueden permitir o requerir diferentes estructuras para el Consejo de Administración (tales como Consejos de Administración de uno o dos niveles);
- estructura organizacional tales como sociedades anónimas, mutualistas o cooperativas; y
- operaciones de grupos, sucursales o entidades jurídicas individuales.

Estas consideraciones pueden afectar la forma en la que una aseguradora establece e implementa su marco de gobierno corporativo y son explicadas abajo con mayor detalle. Es importante que los supervisores entiendan estas diferentes consideraciones, para que puedan evaluar apropiadamente la efectividad del marco de gobierno corporativo de una aseguradora.

7.0.4 Los estándares de gobierno corporativo están diseñados con flexibilidad suficiente, para ser aplicados en la supervisión de las aseguradoras, sin importar las diferencias en sus estructuras corporativas o sus sistemas jurídicos.

7.0.5 El término Consejo de Administración incluye sus roles de administración y supervisión, con independencia de la estructura de ese Consejo.

Sociedades Mutualistas y Cooperativas

7.0.6 El gobierno de las aseguradoras inscritas como sociedades mutualistas o cooperativas difiere del de las aseguradoras inscritas como sociedades anónimas (personas jurídicas). No obstante, estos estándares son lo suficientemente flexibles como para adaptarse a las sociedades mutualistas y las cooperativas, con el fin de promover la alineación de las acciones y los intereses del Consejo de Administración y de la alta gerencia con los intereses más amplios de los asegurados. A menos que se especifique lo contrario, las referencias a accionistas o partes interesadas, hacen referencia a los asegurados de las sociedades mutualistas.

Grupos de seguros

7.0.7 Los grupos de seguros deben asegurar que su marco de gobierno corporativo es apropiado para la estructura, tipo de negocio y riesgos del grupo y de sus empresas. El marco de gobierno corporativo debe incluir políticas, procesos y controles que atiendan los riesgos tanto del grupo asegurador como de sus empresas.

Estructuras grupales

7.0.8 Durante la definición o la evaluación de su marco de gobierno corporativo, los grupos de seguros deben ser conscientes de los retos específicos que podrían derivarse del modelo organizativo adoptado por un grupo (por ejemplo, modelo centralizado o descentralizado). Los principales factores subyacentes a dichos retos son:

- la división de autoridades y responsabilidades entre los actores principales en el grupo de seguros y a nivel de las empresas individuales;
- dirección y coordinación efectiva de todo el grupo;
- consideración apropiada de las obligaciones legales, responsabilidades de gobierno y riesgos, tanto en el grupo de seguros como a nivel de empresa individual; y
- comunicación efectiva dentro del grupo e información adecuada en todos los niveles.¹

7.0.9 El supervisor debe tomar en cuenta la estructura organizativa del grupo cuando evalúe su gobernanza. En particular, cuando la estructura de gestión difiere de la estructura de la entidad individual, no es suficiente evaluar la gobernanza sólo a nivel de esa entidad. En tal caso, es importante que exista una gobernanza adecuada en todo el grupo y que el supervisor la evalúe para todo el grupo.

Sucursales

7.0.10 Cuando una aseguradora es sucursal, estos estándares generalmente aplicarán a la entidad en la jurisdicción de origen. Sin embargo, el supervisor anfitrión puede requerir la designación de estructuras y responsabilidades de gestión y/o vigilancia en la sucursal, incluyendo, en algunos casos, la designación de un representante responsable por la gestión de la sucursal. En dichos casos, estos estándares también deben aplicarse, según sea apropiado, a los roles de gestión y vigilancia dentro de la sucursal, teniendo debida consideración de las estructuras y mecanismos de gobierno establecidos por el supervisor anfitrión.

Asignación adecuada de las responsabilidades de gestión y vigilancia

7.1 El supervisor exige al Consejo de Administración de la aseguradora que:

- **garantice que los roles y responsabilidades asignadas al Consejo de Administración, a la alta gerencia y a las personas claves en funciones de control están claramente definidas, a fin de promover una separación adecuada de la función de vigilancia y las responsabilidades de gestión; y**
- **supervise a la alta gerencia.**

7.1.1 El Consejo de Administración debe garantizar que la aseguradora cuenta con una estructura de gobierno bien definida, que proporcione una separación efectiva entre las funciones de gestión y vigilancia. El Consejo de Administración es el responsable de proporcionar la estrategia y dirección generales a la aseguradora y de vigilar que la gestión global sea adecuada, mientras deja la gestión diaria de la aseguradora a la alta gerencia. La separación de las funciones entre el Presidente del Consejo de Administración y el Director Ejecutivo (CEO, por su acrónimo en inglés) refuerza una clara distinción entre las responsabilidades de vigilancia y de administración.

¹ Ver "Issues Paper, Approaches to Group Corporate Governance; Impact on Control Functions, October 2014"

7.1.2 El Consejo de Administración también debe garantizar una clara asignación de roles y responsabilidades para el Consejo de Administración como un todo, para los comités de ese Consejo cuando existan, y para la alta gerencia y las personas claves en funciones de control, de forma que se garantice una vigilancia adecuada y una sana gestión de la aseguradora. La asignación de roles y responsabilidades deberá identificar claramente la rendición de cuentas individual y colectiva que corresponde al ejercicio de roles y responsabilidades específicos. La estructura organizacional de la aseguradora y la asignación de responsabilidades debe permitir al Consejo de Administración y a la alta gerencia ejecutar sus funciones de forma adecuada y objetiva, así como facilitar una toma de decisiones efectiva.

7.1.3 La asignación de responsabilidades para los miembros individuales del Consejo de Administración (por ejemplo, ser miembro de comités del Consejo de Administración, como los comités de auditoría o de remuneración), deberá tener debidamente en cuenta si el miembro en cuestión tiene el nivel de autonomía y objetividad requeridos para llevar a cabo las funciones del comité en particular. La vigilancia efectiva de las funciones ejecutivas debe ser realizada por los miembros no ejecutivos del Consejo de Administración, puesto que no están involucrados en la gestión diaria de la aseguradora. Dentro de un grupo, la asignación y la división de las responsabilidades de vigilancia y gestión en los distintos niveles deben ser transparentes, apropiadas para, y alineadas con el modelo de organización del grupo.²

7.1.4 Con el objeto de proporcionar una vigilancia efectiva de la alta gerencia, el Consejo de Administración debe:

- garantizar que existan políticas y procedimientos adecuados relacionados con los nombramientos, despidos y sucesiones en los cargos de la alta gerencia, y participar activamente en dichos procesos;
- garantizar que el conocimiento y experiencia de la alta gerencia se mantengan apropiados, dada la naturaleza del negocio y el perfil de riesgos de la aseguradora;
- monitorear si la alta gerencia administra los asuntos de la aseguradora de acuerdo con las estrategias y políticas establecidas por el Consejo de Administración, el apetito de riesgos de la aseguradora, los valores corporativos y la cultura corporativa;
- establecer estándares de desempeño y remuneración apropiados para la alta gerencia, consistentes con la estrategia de largo plazo y la solidez financiera de la aseguradora, y monitorear si la alta gerencia está cumpliendo con las metas de desempeño establecidas por el Consejo de Administración;
- reunirse regularmente con la alta gerencia para discutir y revisar críticamente las decisiones tomadas, la información proporcionada y cualquier explicación que la alta gerencia provea en relación con el negocio y las operaciones de la aseguradora; y
- tener una interacción regular con cualquier comité que haya establecido, así como con otras funciones clave, solicitar de forma proactiva información por parte de ellos y cuestionar esa información cuando sea necesario.

7.1.5 Como parte de su monitoreo y revisión regulares de las operaciones de la aseguradora, el Consejo de Administración debe revisar si las políticas y procedimientos relevantes, establecidos por dicho órgano, han sido implementados apropiadamente por la alta gerencia y si se encuentran operando según lo previsto. Debe prestarse especial

² Ver "Issues Paper, Approaches to Group Corporate Governance; impact on control functions, October 2014", párrafos 43-44.

atención al hecho de si las responsabilidades de gestión y de implementación de las políticas del Consejo de Administración han sido efectivamente ejercidas por las personas responsables. El Consejo de Administración debe obtener informes, al menos anualmente, para ese propósito y esos informes podrán incluir reportes independientes internos o externos, si es apropiado.

Cultura corporativa, objetivos de negocio y estrategias de la aseguradora

7.2 El supervisor requiere que el Consejo de Administración de la aseguradora establezca y supervise la implementación de la cultura corporativa, los objetivos de negocio y las estrategias para la consecución de dichos objetivos de la aseguradora, en línea con la viabilidad y los intereses a largo plazo de la aseguradora.

7.2.1 El Consejo de Administración debe adoptar un proceso riguroso para establecer, aprobar y supervisar la implementación de los objetivos y estrategias generales de negocio de la aseguradora, teniendo en cuenta la seguridad y solvencia financiera a largo plazo de la aseguradora como un todo, los intereses de los asegurados y otras partes interesadas, así como el trato justo a los clientes. El Consejo de Administración asegura que la alta gerencia ha documentado y comunicado apropiadamente estos objetivos y estrategias a las personas clave en funciones de control y a todo el personal relevante.

7.2.2 La implementación efectiva de los objetivos y estrategias debe ser apoyada por la cultura corporativa de la empresa y por medidas y metas de desempeño claras y objetivas, teniendo debidamente en cuenta, entre otras cosas, los intereses y viabilidad a largo plazo de la aseguradora y los intereses de los asegurados y otras partes interesadas. El Consejo de Administración debe revisar la idoneidad de las metas y medidas establecidas.

7.2.3 Una cultura corporativa refleja los valores corporativos fundamentales e incluye normas para el comportamiento responsable y ético aplicables a todos los empleados de la aseguradora. El Consejo de Administración debe tomar la iniciativa en establecer el tono adecuado desde el nivel superior. Esto incluye la adhesión a los valores corporativos por parte del Consejo de Administración y una fuerte cultura de riesgo que evite la toma de riesgos excesivos. Los valores corporativos, normas y políticas de apoyo deben ser comunicados a lo largo de toda la aseguradora. Estos también se reflejan en los objetivos y estrategias de negocio de la aseguradora, y son apoyados por estándares profesionales y códigos de ética que establecen lo que la aseguradora considera como una conducta aceptable e inaceptable. En este sentido, el Consejo de Administración debe tener en cuenta los intereses de los asegurados y otras partes interesadas relevantes. Al establecer el tono en el nivel superior, el Consejo de Administración debe garantizar que los empleados sean conscientes de que medidas disciplinarias apropiadas u otras acciones serán aplicadas ante comportamientos inaceptables.

7.2.4 El Consejo de Administración debe garantizar que la cultura corporativa promueve la discusión oportuna y franca, así como escalar los problemas a la alta gerencia o al mismo Consejo. El Consejo de Administración debe establecer y vigilar la implementación de políticas y procesos transparentes, que promuevan y faciliten que los empleados puedan comunicar inquietudes o información sobre comportamiento ilegal o no ético, confidencialmente y sin represalias, directa o indirectamente, al Consejo de Administración (por ejemplo, políticas de protección del denunciante). El Consejo de Administración debe determinar cómo y por quién deben ser investigadas y tratadas (alta gerencia, Consejo de Administración o un ente externo) las inquietudes legítimas.

7.2.5 El Consejo de Administración debe definir y supervisar la implementación de normas de comportamiento responsable y ético. No se debe permitir un comportamiento que sea incompatible con la protección de los asegurados y que pueda llevar a riesgos de reputación o a actividad inapropiada o ilegal, como la declaración de datos financieros incorrectos, fraude, lavado de dinero, el soborno y la corrupción. Las normas de comportamiento

responsable y ético también deben dejar claro que se espera que los empleados se comporten de forma ética, además de cumplir con las leyes, regulaciones y políticas de la aseguradora.

7.2.6 El Consejo de Administración debe garantizar que el marco de gobierno corporativo de la aseguradora, así como sus estrategias y objetivos de negocio generales, son revisados por lo menos anualmente, para garantizar que hayan sido implementados apropiadamente y que se mantienen adecuados a la luz de cualquier cambio sustancial en la estructura organizativa, actividades, estrategia y factores regulatorios u otros externos. El Consejo de Administración debe garantizar revisiones más frecuentes, por ejemplo, cuando una aseguradora emprenda una nueva iniciativa de negocios significativa (como una fusión o adquisición, o un cambio sustancial en la dirección con respecto a la cartera de productos, riesgo o estrategias de mercadeo de la aseguradora), tras la introducción de un nuevo tipo o clase de riesgo o producto, o una decisión para comercializar productos a una nueva clase o categoría de clientes, o tras ocurrir eventos internos o externos significativos que puedan potencialmente tener un impacto sustantivo en la aseguradora (incluyendo su condición financiera, objetivos o estrategias) o los intereses de los asegurados u otras partes interesadas.

Estructura y gobierno del Consejo de Administración

7.3 El supervisor requiere que el Consejo de Administración de la aseguradora tenga, en forma permanente:

- **un apropiado número y composición de personas para garantizar que el Consejo cuenta con un nivel de competencia global apropiado, que se adecúa a la estructura de gobierno;**
- **prácticas y procedimientos de gobierno interno apropiados que respalden el trabajo del Consejo, de manera tal que promuevan el juicio y toma de decisiones eficientes, objetivos e independientes por parte del Consejo; y**
- **poderes y recursos adecuados para poder desempeñar sus funciones plena y eficazmente.**

Composición del Consejo de Administración

7.3.1 El Consejo de Administración de una aseguradora deberá tener el número suficiente de miembros con experiencia relevante, que resulte necesario para proporcionar liderazgo, dirección y supervisión efectivos del negocio de la aseguradora y así garantizar que sea conducido en forma sana y prudente. Con este propósito, el Consejo, colectiva e individualmente, deberá tener y mantener en forma continua, incluso a través de capacitación, las habilidades, los conocimientos y la comprensión necesarios respecto de la actividad aseguradora para poder cumplir con sus funciones. Particularmente, el Consejo de Administración debe tener, o tener acceso a, el conocimiento y la comprensión de áreas tales como líneas de seguros suscritas por la aseguradora, los riesgos actuariales y de suscripción, las finanzas, la contabilidad, el rol de las funciones de control, el análisis de las inversiones y gestión del portafolio y las obligaciones relacionadas con el trato justo de los clientes. Si bien algunas áreas de especialización pueden recaer sobre algunos, y no todos, de los miembros, el Consejo en su conjunto deberá tener un nivel y difusión adecuados de conocimientos y competencias relevantes, que resulten apropiados para la actividad de la aseguradora.

7.3.2 Los miembros del Consejo de Administración deben tener el compromiso necesario para desempeñar sus funciones, el cual debe demostrarse mediante, por ejemplo, una asignación suficiente de tiempo para los asuntos de la aseguradora y límites razonables al número de membresías en Consejos de Administración que se mantienen dentro o fuera del grupo de seguros.

Efectividad del Consejo de Administración

7.3.3 El Consejo de Administración debe revisar su propio desempeño al menos anualmente, para determinar si sus miembros, colectiva e individualmente, continúan ejerciendo las funciones y responsabilidades que les han sido asignadas de manera efectiva, y para identificar las oportunidades para mejorar el desempeño del Consejo como conjunto. El Consejo de Administración debe implementar medidas apropiadas para abordar cualquier tipo de problemática, incluso programas de capacitación para sus miembros. El Consejo también debe considerar el uso de expertos externos ocasionalmente, para realizar sus evaluaciones de desempeño cuando sea apropiado, con el propósito de maximizar la objetividad e integridad de dicho proceso de evaluación.

Gobierno interno

7.3.4 El Consejo de Administración debe tener prácticas y procedimientos apropiados para su propio gobierno interno, y garantizar que estos sean seguidos y revisados de manera periódica, para evaluar su efectividad e idoneidad. Estos procedimientos y prácticas pueden ser incluidos en las normas o estatutos de la organización y deben estipular el modo en el que el Consejo de Administración desempeñará sus funciones y responsabilidades. También deben estipular un proceso formal y documentado para la designación, selección y remoción de los miembros del Consejo, y un tiempo específico de duración en el cargo apropiado a las funciones y responsabilidades de los miembros, particularmente para garantizar la objetividad en el juicio y en la toma de decisiones. Dentro de las prácticas de gobierno interno del Consejo de Administración, también deben estar incluidos planes de sucesión adecuados.

Presidencia del Consejo de Administración

7.3.5 Si bien todo el Consejo de Administración es colectivamente responsable de la dirección de la aseguradora, el Presidente del Consejo desempeña la función primordial de liderar dicho órgano, para su funcionamiento adecuado y efectivo. El cargo de Presidente del Consejo de Administración implica responsabilidades como establecer la agenda de las sesiones del Consejo, garantizar la asignación del tiempo adecuado para la discusión de los temas que son parte de la agenda, en especial si estos involucran decisiones sobre políticas o estrategias de importancia significativa, y promover una cultura de apertura y debate mediante facilidades para la participación efectiva de los miembros ejecutivos y no ejecutivos; así como la comunicación entre ellos y también con la alta gerencia y las personas clave en funciones de control. Para promover el equilibrio de poderes, es una buena práctica que el Presidente del Consejo sea un miembro no ejecutivo y que no ejerza como Presidente de ningún comité del Consejo de Administración. En las jurisdicciones donde se permite que el Presidente del Consejo asuma funciones ejecutivas, la aseguradora debe tener medidas previstas para mitigar cualquier impacto negativo sobre los mecanismos de control de la aseguradora.

Comités del Consejo de Administración

7.3.6 Para apoyar el ejercicio efectivo de las responsabilidades del Consejo de Administración, éste deberá evaluar si el establecimiento de comités del Consejo es apropiado. Los Comités que un Consejo puede usualmente establecer incluyen el de auditoría, el de remuneración, el de ética/cumplimiento, el de designaciones y el de gestión de riesgos. Cuando se instauran comités, éstos deben tener mandatos y procedimientos de trabajo (incluyendo los relativos a la entrega de información al Consejo de Administración) claramente definidos, autoridad para realizar sus respectivas funciones y un grado de independencia y objetividad apropiado al rol del comité. El Consejo de Administración debe considerar la rotación ocasional de los miembros y de los presidentes de los comités, o límites a la permanencia en los cargos en el comité, ya que esto puede ayudar a evitar la concentración indebida del poder y a promover nuevas perspectivas. Si las funciones de algunos comités se fusionan, el Consejo de Administración deberá garantizar que esa fusión no comprometa la integridad y/o efectividad de las funciones que se unen. En todo caso, el Consejo de Administración permanece como último responsable de los asuntos delegados a los comités.

Independencia y objetividad

7.3.7 Para promover la objetividad en la toma de decisiones por parte del Consejo de Administración, la independencia formal y percibida de sus miembros debe estar garantizada. A tal efecto, los miembros del Consejo deben evitar vínculos personales o intereses financieros o comerciales que puedan entrar en conflicto con los de la aseguradora. Cuando no sea razonablemente posible evitar conflictos de interés, estos conflictos deben ser gestionados efectivamente. Deben establecerse políticas y procedimientos documentados para identificar y abordar los conflictos de interés, los que podrían incluir aspectos como: revelación de los potenciales conflictos de interés, requerimientos para operaciones en condiciones de igualdad o independencia entre partes asociadas, abstención del voto y, cuando sea apropiado, aprobación previa por el Consejo o accionistas de cargos profesionales o transacciones.

7.3.8 Además de las políticas sobre conflictos de interés, la aseguradora debe garantizar la objetividad en la toma de decisiones mediante el establecimiento de criterios de independencia claros y objetivos, los cuales deben ser cumplidos por un número adecuado de miembros del Consejo de Administración (por ejemplo, sus miembros no ejecutivos). Con ese propósito, los criterios de independencia deberán también tener en cuenta estructuras de grupo y otros factores aplicables. El cumplimiento de esos criterios es particularmente importante para aquellos miembros del Consejo que cumplen funciones específicas en donde es más factible que surjan conflictos de interés (como los miembros de los comités de remuneración y auditoría).

7.3.9 La objetividad en la toma de decisiones también es promovida por la independencia de pensamiento de los miembros individuales del Consejo de Administración. Esto significa que un miembro del Consejo debe actuar sin favoritismos; cuestionar propuestas y decisiones en forma constructiva y robusta; requerir información cuando el miembro juzgue sea necesario a la luz de los asuntos tratados; y evitar el "pensamiento de grupo".

7.3.10 Los miembros del Consejo de Administración también deben tener en mente las obligaciones de buena fe y lealtad que les corresponden a nivel individual, tal como se establece en el Estándar 7.4.

Facultades del Consejo de Administración

7.3.11 Para poder ejercer sus funciones y responsabilidades en forma adecuada, el Consejo de Administración debe tener poderes bien definidos, establecidos claramente en la legislación y/o en los documentos constitutivos de la aseguradora (como el acta constitutiva, artículos de incorporación, estatutos o normas internas/organizativas). Estos, como mínimo, deben incluir el poder para obtener información oportuna y comprensiva en relación con la gestión de la aseguradora, incluyendo el acceso directo a personas relevantes dentro de la organización para obtener información, como la alta gerencia o las personas claves en funciones de control.

Acceso a los recursos

7.3.12 Recursos adecuados, tales como fondos, personal y facilidades suficientes, deben ser puestos a disposición del Consejo de Administración para permitir a los miembros del Consejo llevar a cabo sus respectivas funciones y responsabilidades de manera efectiva y eficiente. El Consejo de Administración debe tener acceso a los servicios de consultores o especialistas externos cuando sea necesario o apropiado, sujeto a los criterios (tales como el de independencia) y procedimientos necesarios para el nombramiento y destitución de dichos consultores o especialistas.

Delegación de responsabilidades

7.3.13 El Consejo de Administración puede delegar algunas actividades o tareas relacionadas con sus propias funciones y responsabilidades. (En este contexto, delegación se distingue de la externalización de actividades comerciales por parte de la aseguradora, que aborda el PBS 8: Gestión de riesgos y controles internos). Independientemente de la delegación, el Consejo de Administración como conjunto mantiene la responsabilidad última por las actividades o tareas que delegue y por las decisiones que tome con base en recomendaciones o sugerencias dadas por las personas o los comités a las que sean delegadas las tareas.

7.3.14 Cuando el Consejo de Administración delegue una actividad o tarea, deberá asegurarse que:

- la delegación es apropiada. Una delegación que conlleve que el Consejo no sea capaz de ejercer sus propias funciones y responsabilidades de manera efectiva sería una delegación indebida o inapropiada. Por ejemplo, el deber de supervisar a la alta gerencia no debe ser delegado a un comité del Consejo conformado, únicamente o en su mayoría, por miembros ejecutivos del Consejo que estén involucrados en la administración diaria de la aseguradora.
- la delegación se realiza bajo un mandato claro con términos bien definidos, tales como aquellos relacionados con los poderes, responsabilidades y procedimientos asociados a la delegación, y es respaldada por recursos adecuados para llevar a cabo efectivamente las funciones delegadas;
- no existe concentración indebida de poderes, que entregue a alguna persona o grupo de personas un nivel irrestricto e inapropiado de poderes, capaz de influenciar las decisiones comerciales o de gestión de la aseguradora;
- se tiene la capacidad de monitorear y requerir informes sobre si las tareas delegadas se llevan a cabo de manera adecuada; y

- se mantiene la capacidad de revocar la delegación si no es ejercida por el delegado apropiadamente y para los propósitos debidos y, para ello, se tienen acuerdos contingentes apropiados en vigencia.

Deberes de cada miembro del Consejo de Administración

7.4 El supervisor exige que cada miembro del Consejo de Administración:

- **actúe de buena fe, con honestidad y de manera razonable;**
- **ejerza con debido cuidado y diligencia;**
- **actúe según el mejor interés de la aseguradora y de los asegurados, anteponiendo dichos intereses a los propios;**
- **tome decisiones con objetividad y juicio independiente, tomando debidamente en cuenta los intereses de la aseguradora y de los asegurados; y**
- **no utilice su cargo para obtener ventajas personales indebidas o para causar detrimento de la aseguradora.**

7.4.1 Los deberes específicos identificados arriba están diseñados para abordar los conflictos de interés que surgen entre los intereses de los miembros individuales del Consejo de Administración y aquellos de la aseguradora y los asegurados. La aseguradora debe incluir estos deberes como parte de las condiciones de nombramiento de los miembros individuales del Consejo.

7.4.2 El supervisor debe estar satisfecho respecto a la comprensión de cada miembro del Consejo de Administración sobre la naturaleza y el alcance de sus deberes y el modo en que estos repercuten la forma en que ejerce sus funciones y responsabilidades. Un miembro del Consejo debe considerar su capacidad para ejercer sus funciones y responsabilidades en la forma en que se esperaría que lo haga una persona razonablemente prudente en un cargo similar. Cada miembro del Consejo debe actuar con información plena y para ello, buscar y adquirir continuamente la información que resulte necesaria.

7.4.3 Cuando un miembro del Consejo de Administración de una aseguradora también es miembro del Consejo de otra entidad dentro o fuera del grupo de la aseguradora, deben existir procedimientos claros y bien definidos con respecto al deber de lealtad de los miembros con la aseguradora. Estos pueden incluir revelación apropiada, y en algunos casos aprobación de los accionistas, para desempeñar esa superposición de funciones. En caso de un conflicto de relevancia con los intereses de la aseguradora, el miembro del Consejo debe revelar, cuanto antes, dichos conflictos al Consejo de Administración de la aseguradora y a las partes interesadas, como resulte apropiado; y le debe ser requerido abstenerse de votar o de tomar decisiones sobre temas en los cuales tenga un interés particular.

Deberes relacionados con la gestión de riesgos y controles internos

7.5 El supervisor exige al Consejo de Administración de la aseguradora que proporcione vigilancia respecto al diseño e implementación de la gestión de riesgos y controles internos.

7.5.1 Es responsabilidad del Consejo de Administración garantizar que la aseguradora cuente con sistemas y funciones adecuados para la gestión de riesgo y controles internos; y proporcionar vigilancia para garantizar que estos sistemas y funciones que supervisa están operando efectivamente y según fueron previstos. Las responsabilidades del Consejo de Administración se describen más a fondo en el PBS 8: Gestión de riesgos y controles internos.

Deberes relacionados con la remuneración

7.6 El supervisor exigirá al Consejo de Administración de la aseguradora que:

- **adopte y supervise la implementación efectiva de una política escrita de remuneración para la aseguradora, que no induzca a la toma de riesgos excesivos o inapropiados, que esté en consonancia con la cultura corporativa, objetivos, estrategias, apetito de riesgo identificado y los intereses a largo plazo de la aseguradora, y que considere de manera adecuada los intereses de los asegurados y otras partes interesadas; y**
- **garantice que esa política de remuneración, como mínimo, contemple a los miembros del Consejo de Administración, la alta gerencia, las personas claves en funciones de control y otros empleados cuyas acciones puedan tener impacto sustancial en la exposición al riesgo de la aseguradora (personal encargado de asumir los riesgos más importantes).**

7.6.1 Políticas y prácticas sanas de remuneración son parte del gobierno corporativo de una aseguradora. Este estándar y guía no pretende restringir ni reducir indebidamente la capacidad de una aseguradora de atraer y retener talento calificado, mediante la prescripción de cualquier forma o nivel de remuneración individual particular. Por el contrario, su objetivo es promover el alineamiento de las políticas de remuneración con los intereses a largo plazo de las aseguradoras para evitar la excesiva toma de riesgos, promoviendo con ello una sana gobernanza global de las aseguradoras y el trato justo de los clientes.

Estrategia general de remuneración y supervisión

7.6.2 Como parte de la gestión efectiva de riesgos, las aseguradoras deben adoptar e implementar una política de remuneración efectiva y prudente. Dicha política no deberá fomentar que los individuos, en especial los miembros del Consejo de Administración y de la alta gerencia, las personas claves en funciones de control y el personal encargado de asumir los riesgos más importantes, asuman riesgos inapropiados o excesivos, especialmente, cuando se utiliza la remuneración variable basada en el desempeño.

7.6.3 El Consejo de Administración, en particular los miembros del comité de remuneraciones cuando exista, debe contar, en forma colectiva, con las competencias requeridas para evaluar de manera informada e independiente la idoneidad de la política de remuneración de la aseguradora. Estas competencias incluyen habilidades, tales como conocimiento suficiente respecto de la relación entre el riesgo y las prácticas de remuneración. El comité de remuneraciones, cuando exista, debe contar con una representación adecuada de miembros no ejecutivos para promover la objetividad en la toma de decisiones.

7.6.4 Con el fin de cerciorarse de la efectividad de las políticas y prácticas de remuneración, el Consejo de Administración debe al menos considerar:

- los componentes de la política de remuneración global, en particular el uso y equilibrio de los componentes fijos y variables;
- los criterios de desempeño y su aplicación para los propósitos de determinar los pagos de las remuneraciones;
- la remuneración de los miembros del Consejo de Administración, alta gerencia y del personal encargado de asumir los riesgos más importantes; y
- todos los informes o revelaciones de las prácticas de remuneración de la aseguradora que se entreguen al supervisor o al público en general.

7.6.5 El Consejo debá garantizar que, al estructurar, implementar y revisar la política de remuneración de la aseguradora, el proceso de toma de decisiones identifica y gestiona los conflictos de interés y está documentado apropiadamente. Los miembros del Consejo de Administración no deben ser colocados en una posición de conflicto de interés real o percibido con respecto a decisiones en materia de remuneración.

7.6.6 El Consejo de Administración debe también garantizar que las personas clave relevantes en funciones de control estén involucrados en el proceso de establecimiento y monitoreo de las políticas de remuneración, a fin de garantizar que las prácticas de remuneración no creen incentivos para la toma de riesgos excesiva o inapropiada, se lleven a cabo de forma consistente con las políticas establecidas, y promuevan el alineamiento de riesgos y recompensas a través de la organización. De manera similar, los comités de gestión de riesgos y remuneraciones del Consejo, de existir, deben interactuar de cerca entre ellos y proporcionar información al Consejo respecto de los incentivos creados por el sistema de remuneración y sus efectos en el comportamiento de toma de riesgos.

7.6.7 La posibilidad de conflictos de interés que puedan comprometer la integridad y la objetividad del personal involucrado en funciones de control debe ser mitigada. Esto puede lograrse de diversas maneras, tales como hacer que la remuneración:

- se base predominantemente en el logro efectivo de los objetivos que correspondan a dichas funciones de control. Las medidas de desempeño para el personal con funciones de control deben presentar el equilibrio adecuado entre evaluaciones objetivas del entorno de control (por ejemplo, el manejo de la relación entre las funciones de control y la gestión ejecutiva) y resultados de las funciones de control, incluyendo su impacto, calidad y eficiencia al respaldar la supervisión de riesgos. Tales medidas de resultados pueden incluir recomendaciones hechas e implementadas para reducir riesgos, disminución en el número de brechas de cumplimiento y las medidas adoptadas para rectificar rápidamente las brechas identificadas, resultados de revisiones de calidad externas y pérdidas recuperadas o evitadas a través de auditorías en áreas de alto riesgo;
- no esté relacionada con el desempeño de ninguna unidad de negocios que esté sujeta a su control o supervisión. Por ejemplo, cuando una misma unidad de negocios tenga funciones de riesgo y de cumplimiento, se debe distinguir claramente la política de remuneración aplicable al personal encargado de las funciones de control de la aplicable al resto del personal en la unidad de negocios, como por ejemplo a través de la separación de los fondos comunes de los cuales se pagan las remuneraciones a los dos grupos de personal; y

- sea adecuada en forma global para atraer y retener al personal con las habilidades, conocimiento y experiencia requeridos para desempeñar las funciones de control de manera eficaz y aumentar su nivel de competencia y rendimiento.

7.6.8 Cuando se externalice una función de control, los términos de remuneración acordados con el proveedor del servicio deben ser consistentes con los objetivos y los parámetros aprobados en la política de remuneración de la aseguradora.

Remuneración variable

7.6.9 La remuneración variable debe ser basada en el desempeño, utilizando medidas de desempeño por individuo, unidad de negocio o grupo que no creen incentivos para la toma inapropiada de riesgos.

7.6.10 Para alinear mejor los incentivos basados en el desempeño con la creación de valores a largo plazo y el límite de tiempo de los riesgos a los cuales puede estar expuesta la aseguradora, debe darse debida consideración a lo siguiente:

- Debe haber una mezcla apropiada de componentes fijos y variables, con parámetros definidos adecuados, para asignar la parte que será en efectivo y la parte que será en otras formas de remuneración, por ejemplo, acciones. Un componente variable vinculado al desempeño demasiado elevado en relación con el componente fijo, puede hacer difícil para una aseguradora el reducir o eliminar la remuneración variable en un año financiero muy débil;
- La retribución por desempeño debe incluir un ajuste por los riesgos materiales actuales y futuros asociados con el desempeño. Debido a que el horizonte temporal del desempeño y de los riesgos asociados puede variar, la medición del desempeño debe establecerse, cuando sea viable, en un marco plurianual para garantizar que el proceso de medición se base en el desempeño a largo plazo.
- Si el componente variable de la remuneración es significativo, su parte más importante debe diferirse por un tiempo definido apropiado. El periodo de diferimiento debe tomar en cuenta el marco temporal en que pueden materializarse los riesgos asociados al desempeño relevante (como por ejemplo, el costo de capital requerido para afrontar los riesgos tomados y las incertidumbres asociadas en el tiempo y la probabilidad de ingresos y gastos futuros). El período de diferimiento aplicado puede variar según la antigüedad y las responsabilidades de los individuos relevantes y la naturaleza de los riesgos a que se expone la aseguradora;
- El otorgamiento de remuneración variable debe contemplar disposiciones para permitir a la aseguradora, bajo ciertas circunstancias, aplicar acuerdos de recuperación o *malus* cuando la aseguradora tenga un desempeño financiero negativo o bajo, atribuible a la toma de riesgos excesivos por parte del personal en cuestión y cuando los riesgos de tal desempeño se manifiesten luego del otorgamiento de la remuneración variable; y
- Las remuneraciones variables garantizadas, generalmente, no deben ser ofrecidas, ya que no son compatibles con la gestión de riesgos prudente y las retribuciones basadas en el desempeño.

7.6.11 El componente variable debe estar sujeto a límites prudentes definidos en la política de remuneración, que sean consistentes con la estrategia de gestión de capital de la aseguradora y con su capacidad para mantener una base de capital sólida, teniendo en

cuenta los objetivos de capital internos o los requerimientos de capital regulatorios de la aseguradora.

7.6.12 Los criterios de desempeño aplicables a los componentes variables de la remuneración deben promover una evaluación completa de desempeño ajustado por riesgo. Con este fin, debe darse debida consideración a la necesidad de criterios de desempeño que:

- estén claramente definidos y sean medibles objetivamente;
- estén basados no sólo en criterios financieros, sino también en criterios no financieros cuando sea apropiado (tales como cumplimiento de la reglamentación y normas internas, logro de los objetivos de gestión de riesgos, seguimiento adecuado y oportuno de las recomendaciones de las auditorías internas y cumplimiento de los estándares de conducta del mercado y trato justo de los clientes);
- tomen en cuenta no sólo el desempeño individual, sino también el de la unidad de negocio involucrada cuando sea relevante y los resultados generales de la aseguradora y el grupo; y
- no traten el crecimiento o el volumen como un criterio aislado de otros criterios de desempeño.

Componentes basados en acciones

7.6.13 Cuando se utiliza remuneración variable con componentes basados en acciones (como las acciones, las opciones de acciones u otros instrumentos similares), deben implementarse salvaguardias adecuadas para alinear los incentivos y los intereses a mayor plazo de la aseguradora. Estas salvaguardias podrán incluir lo siguiente:

- que las acciones no otorguen derechos por un periodo determinado mínimo tras su adjudicación (“restricciones para la adquisición de derechos”);
- que las opciones de acciones u otros derechos similares no sean ejecutables por un periodo determinado mínimo tras su adjudicación (“restricciones de tenencia”); y
- que les requiera a los individuos retener una proporción adecuada de las acciones concedidas hasta que la relación laboral cese o por un período determinado aún más prolongado (“restricciones de retención”).

7.6.14 Sujeto a todas las restricciones legales aplicables, es apropiado que las restricciones para la adquisición de derechos y las restricciones de tenencia futuras, para remuneraciones basadas en acciones, permanezcan operativas incluso tras cesar la relación laboral (es decir, no debe haber aceleración del otorgamiento de pagos basados en acciones o limitación de las restricciones de tenencia indebidas).

Pagos indemnizatorios

7.6.14 Cuando una aseguradora ofrece pagos discrecionales al terminar la relación laboral (“pagos indemnizatorios”, en ocasiones también conocidos como “blindajes”), dichos pagos deben estar sujetos a límites y controles de gobierno adecuados. En cualquier caso, estos pagos deben estar alineados con el desempeño y condición financiera general de la aseguradora a lo largo de un horizonte temporal apropiado. Los pagos indemnizatorios deben estar vinculados al desempeño en el tiempo; no deben recompensar fallas y no deben otorgarse en el caso de quiebra o amenaza de quiebra de la aseguradora,

particularmente a los individuos cuyas acciones han contribuido a la quiebra real o potencial de la aseguradora.

Informes financieros transparentes y confiables

7.7 El supervisor le exige al Consejo de Administración de la aseguradora garantizar que existe un proceso de presentación de informes financieros confiable, tanto para el público como para fines de supervisión, que esté respaldado por funciones y responsabilidades bien definidas del Consejo, la alta gerencia y el auditor externo.

7.7.1 El Consejo de Administración es responsable de la supervisión de los sistemas y controles de la aseguradora para garantizar que sus informes financieros presenten una evaluación precisa y equilibrada de su negocio, así como de su viabilidad y salud financiera general como negocio en marcha.

El Consejo ejecuta funciones que incluyen:

- supervisar los estados financieros, informes financieros y procesos de revelación de información;
- monitorear si las políticas y prácticas contables de la aseguradora están operando según fue previsto;
- supervisar el proceso de auditoría interna (revisiones de los controles de informes financieros de la aseguradora por parte del auditor interno) y revisar los planes y hallazgos importantes del auditor interno;
- informar al supervisor los asuntos significativos relacionados con el proceso de información financiera, incluidas las acciones tomadas para abordar o mitigar los riesgos de información financiera identificados.

7.7.2 El Consejo debe garantizar que los resultados y observaciones significativas en cuanto a debilidades en el proceso de información financiera son rectificadas con prontitud. Esto debe ser apoyado por un proceso formal para revisar y monitorear la implementación de las recomendaciones del auditor externo.

Auditoría Externa

7.8 El supervisor exige al Consejo de Administración de la aseguradora garantizar la existencia de una supervisión y gobernanza adecuada del proceso de auditoría externa.

7.8.1 El Consejo de Administración debe garantizar que la aseguradora:

- aplique procesos robustos para la aprobación, o recomendación para aprobación, el nombramiento, reelección, remoción y remuneración del auditor externo;
- aplique procesos robustos para el seguimiento y la evaluación de la independencia del auditor externo y para garantizar que el auditor externo designado tiene el conocimiento, habilidades, experiencia, integridad y recursos necesarios para llevar a cabo la auditoría y cumplir cualquier otro requisito reglamentario adicional;
- monitorea y evalúa la eficacia del proceso de auditoría externa durante todo el ciclo de auditoría;

- investiga las circunstancias relacionadas con la renuncia o remoción de un auditor externo, y se asegura de que se toman acciones prontas para mitigar todo riesgo identificado en la integridad del proceso de información financiera, y
- reporta al supervisor las circunstancias relativas a la renuncia o remoción del auditor externo.

7.8.2 El Consejo de Administración debe supervisar el proceso de auditoría externa y salvaguardar y promover una relación efectiva con el auditor externo. Para cumplir este propósito, el Consejo debe garantizar que:

- los términos de contratación del auditor externo son claros y apropiados para el alcance de la auditoría y los recursos requeridos para realizarla, y que especifiquen el monto de los honorarios de auditoría a pagar;
- el auditor asume una responsabilidad específica bajo los términos de contratación para realizar la auditoría de conformidad con estándares de auditoría locales e internacionales relevantes;
- el auditor externo cumple con estándares profesionales y éticos aceptados internacionalmente y, cuando sea aplicable, con los requisitos más estrictos aplicables a las auditorías de entidades cotizadas en bolsa y entidades de interés público;
- existen políticas adecuadas y un proceso para garantizar la independencia del auditor externo, incluyendo:
 - restricciones y condiciones para la provisión de servicios distintos a los de auditoría que están sujetos a la aprobación del Consejo;
 - rotación periódica de los miembros del equipo de auditoría y/o de la firma de auditoría cuando sea apropiado; y
 - salvaguardias para eliminar o reducir hasta un nivel aceptable las amenazas identificadas contra la independencia del auditor externo;
- existe un diálogo adecuado con el auditor externo sobre el alcance y los plazos de la auditoría para comprender los elementos de riesgo, información sobre el entorno operativo de la aseguradora que es relevante para la auditoría, y cualquier otra área en la que el Consejo pueda solicitar que el auditor lleve a cabo procedimientos específicos, ya sea como parte de la auditoría o como una extensión de esta; y
- el auditor externo tiene acceso irrestricto a la información y a las personas dentro de la aseguradora que sean necesarias para llevar a cabo la auditoría.

7.8.3 Con el fin de establecer el grado de seguridad que el Consejo de Administración puede obtener del informe del auditor externo, el Consejo debe también entender el enfoque del auditor externo para la auditoría. Esto incluye la evaluación de la capacidad del auditor externo para:

- identificar y evaluar los riesgos de errores sustantivos en los estados financieros de la aseguradora, tomando en consideración las complejidades de las actividades de seguros y la necesidad de que las aseguradoras tengan un fuerte ambiente de control;
- responder apropiadamente a los riesgos significativos de errores sustantivos en los estados financieros de la aseguradora; y
- desarrollar relaciones apropiadas con la función de auditoría interna y la función actuarial.

El Consejo de Administración debe tomar acciones apropiadas cuando surjan dudas en cuanto a la fiabilidad del proceso de auditoría externa.

7.8.4 Con el fin de que el Consejo pueda llevar a cabo sus funciones de supervisión y para mejorar la calidad de la auditoría, el Consejo debe tener una comunicación efectiva con el auditor externo. Esto debe incluir:

- reuniones periódicas entre el Consejo y el auditor externo durante el ciclo de auditoría, incluyendo reuniones sin la presencia de la gerencia; y
- rápida comunicación de cualquier información con respecto a las debilidades o deficiencias de control interno de las cuales el auditor externo obtenga conocimiento.

La Junta debe exigir al auditor externo que le informe sobre todos los asuntos relevantes.

7.8.5 El supervisor y el auditor externo deben tener una relación efectiva, que incluya canales de comunicación apropiados para el intercambio de información relevante para el cumplimiento de sus responsabilidades legales respectivas.

7.8.6 Los reportes preparados por el auditor externo para la aseguradora (por ejemplo cartas de la gerencia) deben estar disponibles para el supervisor por parte de la aseguradora o del auditor externo.

7.8.7 El supervisor debe exigir que el auditor externo le informe de aquellos asuntos que puedan ser de importancia sustantiva. Esto incluiría cualquier fraude sustantivo, sospecha de fraude sustantivo e incumplimientos regulatorios u otros hallazgos significativos que se identifiquen en el proceso de auditoría. Esta información debe ser facilitada a la autoridad supervisora sin necesidad de consentimiento previo por parte de la aseguradora y el auditor externo debe ser debidamente protegido de responsabilidad por toda información que revele de buena fe a la autoridad supervisora.

7.8.8 El supervisor debe exigir una auditoría adicional por parte de otro auditor externo cuando sea necesario.

Comunicaciones

7.9 El supervisor exige al Consejo de Administración contar con sistemas y controles para garantizar comunicaciones efectivas, oportunas y adecuadas con la autoridad supervisora respecto del gobierno de la aseguradora.

7.9.1 Las comunicaciones con el supervisor deben promover un involucramiento efectivo del supervisor en el gobierno de la aseguradora, que le faculte para realizar juicios informados respecto de la efectividad del Consejo de Administración y de la alta gerencia en su función de gobierno de la aseguradora.

7.9.2 Sujeto a todas las sensibilidades comerciales razonables y obligaciones de confidencialidad y privacidad aplicables, las políticas y estrategias de comunicación de la aseguradora deben incluir el proporcionar a las partes interesadas de la aseguradora información como la siguiente:

- los objetivos estratégicos globales de la aseguradora, incluyendo líneas de negocio existentes o potenciales y el modo en que se están alcanzado o se alcanzarán esos objetivos;
- las estructuras de gobierno de la aseguradora, como la asignación de las responsabilidades de gestión y vigilancia entre el Consejo de Administración y la alta gerencia, y las estructuras de organización, incluyendo las líneas jerárquicas;
- los miembros del Consejo de Administración y de los comités del Consejo, incluyendo experiencia, capacidades, antecedentes, otros cargos ocupados por cada uno de ellos, y si son considerados independientes;
- los procesos vigentes del Consejo de Administración para evaluar su propio desempeño y toda medida tomada para mejorarlo;
- el diseño general, implementación y operación de la política de remuneración;
- la propiedad mayoritaria y las estructuras del grupo, y toda otra afiliación o alianza significativa; y
- las transacciones con partes relacionadas sustantivas.

7.9.3 En adición a la información disponible públicamente, el supervisor puede requerir información adicional y más detallada relacionada con el gobierno corporativo de la aseguradora con fines de supervisión, la cual puede incluir información comercial sensible, como evaluaciones del Consejo de Administración sobre la efectividad del sistema de gobierno de la aseguradora, los informes de la auditoría interna e información más detallada sobre las estructuras de remuneración adoptadas por la aseguradora para el Consejo, la alta gerencia, las personas claves en funciones de control y el personal encargado de tomar los riesgos más importantes. Las políticas y estrategias de comunicación de la aseguradora deben permitir que la información sea entregada al supervisor de manera oportuna y eficiente. Las autoridades supervisoras deben salvaguardar la información teniendo debida consideración de la confidencialidad de la información comercialmente sensible y las leyes aplicables.

7.9.4 La revelación de información sobre remuneraciones debe ser suficiente para permitir a las partes interesadas evaluar el modo en que el sistema de remuneraciones se relaciona con el riesgo y si dicho sistema está operando según lo previsto. La información relevante puede incluir:

- la operación de ajustes por riesgo, incluyendo ejemplos del modo en que la política produce ajustes a la remuneración de los empleados en distintos niveles;
- el modo en que la remuneración se relaciona con el desempeño (conducta de negocios tanto personal como financiera) a lo largo del tiempo; y
- los principios de valuación de los instrumentos de remuneración.

7.9.5 También debe ponerse a disposición información cuantitativa adecuada que permita a las autoridades supervisoras evaluar el impacto financiero de la política de remuneración. Esta información puede incluir:

- el costo total de las remuneraciones concedidas en el período, analizado en sus principales componentes tales como el salario básico, remuneración variable y las retribuciones de largo plazo;
- el monto total reservado para remuneración variable diferida;
- ajuste al ingreso neto del período respecto de la remuneración variable concedida en períodos anteriores;

- los costos totales de todos los pagos por prestaciones de desempleo en el período y el número de personas asociadas a dichos pagos; y
- los costos totales de todos los pagos indemnizatorios en el período y el número de personas asociadas a dichos pagos.

Estos montos deberán ser analizados por tipo de instrumento (por ejemplo, efectivo, acciones, opciones de acciones, etc.), según corresponda, y, de manera consistente con los elementos fundamentales de la política de remuneración.

7.9.6 La revelación de información sobre el gobierno de la aseguradora debe realizarse de forma periódica (por ejemplo, como mínimo una vez al año) y oportuna.

Deberes de la alta gerencia

7.10 El supervisor exige a la aseguradora que garantice que la alta gerencia:

- **lleve a cabo las operaciones diarias de la aseguradora de manera efectiva y de acuerdo con la cultura corporativa, objetivos de negocio y estrategias para alcanzar dichos objetivos, en concordancia con los intereses y viabilidad a largo plazo de la aseguradora;**
- **promueva una gestión de riesgos sólida, cumplimiento y trato justo de los clientes;**
- **proporcione al Consejo de Administración la información adecuada y oportuna que le permita llevar a cabo sus deberes y funciones, incluyendo el monitoreo y revisión del desempeño y exposiciones al riesgo de la aseguradora, así como el desempeño de la alta gerencia; y**
- **mantenga registros adecuados y ordenados de la organización interna.**

7.10.1 La alta gerencia debe implementar sistemas y controles adecuados, en conformidad con el apetito de riesgo y los valores corporativos establecidos y consistentes con las políticas y procedimientos internos.

7.10.2 Estos sistemas y controles deben mantener una organización y toma de decisiones claras y transparentes, que promuevan la gestión efectiva de la aseguradora. Los sistemas y controles de la alta gerencia deben abarcar:

- procesos de enrolamiento de personas con competencias e integridad adecuadas para ejercer las funciones de la alta gerencia, que incluyan planes de sucesión, capacitación continua y procedimientos de terminación de relación laboral;
- líneas de responsabilidad y canales de comunicación claros entre la alta gerencia y las personas claves en funciones de control;
- procedimientos adecuados para la delegación de funciones de la alta gerencia y el monitoreo de si las funciones delegadas son llevadas a cabo de manera efectiva y apropiada, conforme los mismos principios que aplican a la delegación de funciones del Consejo de Administración (ver Guía 7.3.13 y 7.3.14);
- estándares de conducta y códigos de ética para la alta gerencia y otros empleados, que promuevan una cultura corporativa sólida y la implementación efectiva y continua de estándares y códigos (ver PBS 8: Gestión de riesgos y controles internos para disposiciones en caso de conflictos de interés);
- canales de comunicación adecuados, incluyendo líneas jerárquicas claras, entre los individuos que tienen a cargo funciones de la alta gerencia y el Consejo de

- Administración, incluyendo disposiciones asociadas a la protección de los denunciantes, así como su implementación efectiva; y
- estrategias de comunicación efectivas con las autoridades supervisoras y las partes interesadas, incluyendo la identificación de asuntos que deben ser revelados y las personas a las que deben revelarse.

7.10.3 Deben existir procedimientos adecuados para evaluar la efectividad del desempeño de la alta gerencia respecto de objetivos de desempeño establecidos por el Consejo de Administración. Con este propósito, evaluaciones anuales de su desempeño respecto de las metas establecidas deben llevarse a cabo como mínimo una vez al año, preferiblemente por una parte independiente, una función de control, o por el propio Consejo de Administración. Toda brecha o deficiencia que se identifique debe ser abordada en forma rápida e informada al Consejo.

7.10.4 La alta gerencia también debe promover la gestión de riesgos y los controles internos fuertes a través de conductas personales y políticas transparentes. La alta gerencia debe comunicar la responsabilidad de todos los empleados de la aseguradora en este ámbito. No debe interferir con las actividades que las funciones de control llevan a cabo en el ejercicio correcto de sus responsabilidades, incluyendo la de proveer una visión independiente de los asuntos de gobierno, riesgo, cumplimiento y control.

Revisión de supervisión

7.11 El supervisor exige a la aseguradora que demuestre la idoneidad y efectividad de su marco de gobierno corporativo.

7.11.1 El supervisor cumple un papel importante al exigir al Consejo de Administración y a la alta gerencia de la aseguradora que demuestren el cumplimiento de los requisitos de gobierno corporativo aplicables, consistentes con estos estándares, en forma continua. La carga de la prueba para la demostración, a satisfacción del supervisor, de que el marco de gobierno corporativo es efectivo y opera según lo previsto descansa en la aseguradora.

7.11.2. El supervisor debe evaluar a través de sus procesos de supervisión de entrega de informes y revisión si el marco de gobierno corporativo global de la aseguradora está implementado en forma efectiva y permanece adecuado (ver PBS 9 Revisión y presentación de informes al supervisor).

7.11.3 Para ayudar a facilitar los procesos de supervisión de entrega de informes y revisión, el supervisor debe establecer canales de comunicación efectivos con la aseguradora y tener acceso a la información relevante relacionada con el gobierno de la misma. Esto puede obtenerse a través de informes periódicos al supervisor y toda información obtenida sobre una base ad hoc (ver también Estándar 7.7). La comunicación también puede facilitarse por medio de la interacción regular del supervisor con el Consejo de Administración, la alta gerencia y las personas clave en funciones de control.

7.11.4 El supervisor debe evaluar la efectividad de la gobernanza del Consejo de Administración y de la alta gerencia y determinar el grado en que sus acciones y comportamientos contribuyen al buen gobierno. Esto incluye la medida en que el Consejo de Administración y la alta gerencia contribuyen al establecimiento y seguimiento del "tono en el nivel superior"; la forma en que se comunica y pone en práctica la cultura corporativa de la aseguradora; la forma en que la información fluye hacia y desde el Consejo de

Administración y la alta gerencia; y la forma en que se identifican y gestionan los posibles problemas sustantivos a través de toda la aseguradora.

7.11.5 Para establecer la efectividad continua del Consejo de Administración y la alta gerencia, el supervisor puede también considerar el uso de medidas como las siguientes, cuando sea apropiado:

- capacitación continua obligatoria del Consejo de Administración y la alta gerencia dentro de la aseguradora, proporcional a sus respectivos deberes, funciones y responsabilidades;
- una revisión de las autoevaluaciones periódicas llevadas a cabo por el Consejo, tal como se establece en la Guía 7.3.3 y 7.11.1;
- reuniones y/o entrevistas con el Consejo de Administración y la alta gerencia, tanto en forma colectiva como individual según sea apropiado, particularmente para reforzar las expectativas sobre su desempeño y para tener una idea de su nivel de información y proactividad; y
- prestar atención y acatar los procedimientos del Consejo.

7.11.6 Cuando las políticas de remuneración de una aseguradora contengan elementos de mayor riesgo, puede también justificarse un control de supervisión más estrecho de esas políticas y prácticas, incluyendo requisitos de información adicionales cuando sea apropiado, para evaluar si dichas prácticas tienen un impacto negativo sobre la viabilidad continua de la aseguradora o la encomienda de una evaluación independiente de la política y prácticas de remuneración de la aseguradora.

Documento en inglés base:



p huj hgbGG 5HEG 74
0488G 0; <D7 039 : 76E