



# Control Interno. El Auto-Control en los Centros de Siniestros de Automóviles.

Estudio realizado por: Jordi Cots Paltor.  
Tutor: José Manuel Álvarez Quintero.

Tesis del Master en Dirección de Entidades  
Aseguradoras y Financieras.

Curso 2007/2008

Esta tesis es propiedad del autor.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento sin mencionar su fuente.

## Presentación

Cuando el Director de Recursos Humanos y mi Dirección me propusieron cursar el Master en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras yo no estaba por la labor.

Dudaba de la conveniencia de realizar unos estudios que me iban a exigir sacrificios en mi vida laboral y que sin duda dificultarían la conciliación familiar. Pero fue precisamente mi mujer y mi entorno laboral más directo el que más me animó a cursar el Master. A ellos mi más sincero agradecimiento.

Quiero también agradecer a mi empresa, Seguros Catalana Occidente, por su política de formación y su apuesta decidida por la promoción interna de sus profesionales.

Gracias al Master he ampliado mis conocimientos profesionales. Porque está muy bien dirigido y coordinado por José Luis Pérez Torres. Y porque cuenta con profesores de un alto nivel académico o que atesoran una experiencia y una trayectoria profesional de primerísimo nivel. Y aunque es injusto destacar a uno sobre los demás quiero agradecer a mi tutor, José Manuel Álvarez Quintero su dedicación para con el Master y sus comentarios e impresiones en la tutoría de esta tesis.

Y gracias al Master he crecido como persona. Porque he convivido con un grupo de alumnos que son unos excelentes profesionales y mejoras personas. Con una calidad humana incuestionable.

A todos ellos les dedico esta Tesis.

## Resumen

El sector asegurador, históricamente, ha cobrado ventaja en el análisis de riesgos. Somos expertos en futuro. Analizamos, cuantificamos y asesoramos sobre los riesgos de nuestros asegurados. Y los cubrimos. Pero, ¿somos conscientes del nivel de riesgo inherente que comporta la actividad propia de nuestras entidades? Los tradicionales reinos de Taifa que operan en todas las compañías de seguros ¿nos permiten adquirir conciencia del entorno global de la compañía, de sus riesgos y amenazas?

El Control Interno juega un papel decisivo. Mitiga los riesgos inherentes, da seguridad y confianza a los procesos y operaciones y garantiza, en un grado razonable, que los Objetivos de la Empresa serán conseguidos.

Pero se tiene que crear en las Entidades un sentido de propiedad del riesgo y de los controles, implicando a toda el personal en el proceso, usando sus conocimientos y familiarizándolos con los conceptos de Riesgos y Control. Sólo así estaremos en condiciones de garantizar la seguridad y tranquilidad de nuestros asegurados. De seguir manteniendo nuestra ventaja competitiva y, por ende, de no poner en riesgo nuestra propia supervivencia.

## Resum

El sector assegurador, històricament, ha tingut un avantatge en l'anàlisi de riscos. Som experts en el futur. Analitzem, quantifiquem i assessorem els riscos dels nostres assegurats. I els cobrim. Però, som conscients del nivell de risc inherent que comporta l'activitat pròpia de les nostres entitats? Els tradicional regnes de Taifa que operen en totes les companyies d'assegurances, ens permeten adquirir consciència de l'entorn global de la companyia, dels seus riscos i amenaces?

El control Intern juga un paper molt decisiu. Mitiga els riscos inherents, dona seguretat i confiança als processos i operacions, i garanteix, en un grau prou raonable, que els Objectius de l'Empresa seran aconseguits.

Però s'ha de crear a les Entitats un sentiment de propietat del risc i dels seus control, implicant a tot el personal en el procés, fent servir els seus coneixements i familiaritzant-los amb els conceptes de Riscos i Controls. Només així estarem en condicions de garantir la tranquil·litat i seguretat dels nostres assegurats. De seguir mantenint el nostre avantatge competitiu i, tanmateix, de no posar en risc la nostra pròpia supervivència.

## Summary

Historically, the Insurance Sector has gained advantage in the risk analysis. We are experts in future. We analyse, quantify and assess our customers' risks. And we cover them. But, Are we aware of the inherent risk that entails the Principal Activity of our Company? Can traditionally isolated groups operating in all Companies prevent us from knowing the global environment and our Company's risks and threats?

Internal Control plays a decisive role. It reduces inherent risks, gives security and confidence into the procedures and transactions and provides reasonable assurance regarding the achievement of the organization's objectives.

In order to achieve these goals, it is necessary to create a sense of property about risks and controls which implies all the staff taking part in the process, using their knowledge and becoming familiar with the concepts of Risk and Control. Only then will we be in a position to guarantee our customers' security and tranquillity. And we will maintain our competitive advantage which is the only way to survive.

# Índice

1. Introducción .....	7
1.1. Objetivo de la Tesis .....	8
2. Antecedentes, Entorno y Marco Formativo .....	9
2.1. Gobierno Corporativo .....	9
2.1.1. Marco Regulatorio .....	10
2.2. Informe Sharma .....	13
2.3. Solvencia II .....	13
2.3.1. Marco Normativo Actual .....	14
2.3.2. Gestión del Riesgo .....	15
2.3.3. Control Interno. Principios .....	18
3. El Informe COSO .....	20
3.1. Componentes .....	21
4. Evolución de la Auditoría Convencional a la Auditoría de Riesgos .....	24
4.1. Datos Preliminares.....	24
4.2. Enfoque del Enterprise Risk Management (ERM) .....	25
4.3. Elaboración de un Mapa de Riesgos .....	26
5. El Control Interno .....	31
5.1. Situación Marco .....	31
5.2. Fases de implementación de un Modelo de Control Interno .....	33
5.3. Modelos de Control Interno .....	34
6. El Auto-Control .....	36
6.1. Definición .....	36
6.2. Características .....	36
6.3. Ventajas .....	39

7. Los Centros de Siniestros de Automóviles .....	40
7.1. Datos Preliminares .....	40
7.2. La Gestión en los Centros de Siniestros de Automóviles .....	40
7.3. Estrategia .....	41
7.3.1. Principios de Gestión .....	41
7.3.2. Elementos de Estrategia .....	43
7.3.3. Comportamiento Organizativo .....	44
7.4. Estructura Organizativa .....	45
7.5. Operativa .....	46
7.5.1. Introducción .....	46
7.5.2. El papel de las TIC en la Operativa de los Centros de Siniestros.	46
7.5.3. Tareas Básicas de Gestión .....	47
7.5.4. Parámetros de Comportamiento Organizativo .....	48
8. Proveedores de los Centros de Siniestros de Automóviles .....	50
8.1. El Outsourcing .....	50
8.2. Redes Periciales .....	51
8.3. Redes Judiciales .....	52
8.4. Servicios Médicos .....	52
8.5. Talleres Recomendados .....	53
8.6. Centros de Atención al Cliente .....	54
9. El Auto-Control en los Centros de Siniestros .....	55
9.1. Descripción de Procesos .....	56
9.2. Identificación de Riesgos y Controles .....	57
9.3. Valoración cuantitativa de los Riesgos .....	59
9.4. Análisis Coste/Beneficio.....	61
9.5. Plan de Acción .....	61
10. Detalle de Riesgos y Auto-Controles .....	62
11. Conclusiones .....	65
12. Bibliografía .....	70

# CONTROL INTERNO. AUTO-CONTROL EN LOS CENTROS DE SINIESTROS DE AUTOMÓVILES.

## 1.- INTRODUCCIÓN.

Durante los últimos años se está produciendo una evolución significativa en la situación en que las entidades aseguradoras desarrollan sus negocios. Todos los factores clave que conforman el entorno del negocio (clientes, mercados, tecnología, competencia, riesgos, etc.) evolucionan a una velocidad que dificulta la capacidad de las entidades para adaptar sus procesos y sus estructuras de control al cambio permanente.

Esta situación comporta:

- Aparición de nuevas oportunidades y riesgos:
  - Mayor velocidad de las transacciones.
  - Nuevo Marco Normativo (Solvencia II, Ley de Mediación, etc.)
  - Creciente complejidad de los instrumentos financieros.
- Sofisticación y complejidad creciente del negocio:
  - Nuevos productos, mercados y canales.
  - Clientela con mayor cultura financiera.
  - Aumento continuado de la competencia.

Las entidades aseguradoras deben afrontar estos cambios manteniendo el nivel de solvencia y transparencia en su gestión que la Administración les exige en todo momento como principal medida de protección al asegurado y adaptándose a las nuevas necesidades que genera el propio Sector Asegurador:

- Disponer de sistemas de información de gestión y de cuadro de mando que faciliten el proceso de toma de decisiones.
- Mantener o mejorar el posicionamiento frente a la competencia, mejorando la oferta de servicio e implantando estrategias orientadas al cliente.
- Formación continuada a empleados y a la red de mediación.
- Mejorar la calidad y eficiencia de los procesos operativos y tecnológicos.
- Mejorar el control interno sobre los riesgos asociados a las actividades que desarrollan las entidades.
- Disponer de sistemas de análisis, medición, evaluación y control de riesgos adaptados a la nueva tipologías de riesgos y a los requerimientos establecidos dentro del Proyecto de Solvencia II.

Este Trabajo se centrará en el Auto-Control como una de las principales herramientas de Control Interno, definiendo previamente los marcos regulatorios, los conceptos de la Gestión de Riesgos y las excelencias del Control Interno y sus modelos de implementación.

## 1.1.- Objetivo de La Tesis.

El principal objetivo de este trabajo es intentar facilitar la comprensión del concepto de Control Interno como filosofía de gestión. Y al Auto-Control como una respuesta eficaz a las necesidades de control y supervisión de los Riesgos asociados al Centro de Siniestros de Automóviles.

El Auto-Control se basa en 3 pilares fundamentales para poder entender el Control Interno como filosofía de gestión:

- ❑ Las personas.
- ❑ El Lean Thinking.
- ❑ La Ética.

**Las Personas.** Ante todo es necesario implicar a las personas en el proceso como piedra angular del éxito en su implementación. Los participantes en el proceso crearán en él si entienden su lógica. Y entenderán su lógica si intervienen en la elaboración del proceso.

Debe buscar una excelencia en el servicio, logrando altos niveles de desempeño en el cumplimiento de los objetivos y metas mediante la máxima eficiencia en el trabajo.

Hay que basarse en la Responsabilidad. Cada uno de los empleados ha de tener un compromiso claro para con los objetivos y metas establecidos por la Entidad a fin de realizar las acciones que de ellos se deriven. Con decisión, dedicación y dentro de un ambiente de confianza y respeto.

**El Lean Thinking.** El Lean Thinking es una filosofía de gestión basada en las mejores prácticas y resultados del Sistema de Producción Toyota (TPS). Consiste en especificar valor desde el punto de vista del cliente, alinear la mejor secuencia posible de actividades que crean dicho valor, realizar estas actividades sin interrupciones, cuando alguien lo quiere (el cliente) de la manera más eficiente.

Concluye que todo valor es el resultado de un proceso. Y hay que conseguir el proceso perfecto, que es el que tiene sus todas actividades valiosas (cada etapa han de tener un valor para el cliente), capaces (/han de operar correctamente), adecuadas (planificación y gestión correctas), flexibles (adaptarse a las necesidades del proceso) y ágil en su implementación.

Identificar el waste o desperdicio ( todo aquello que consume recursos pero no añade ningún valor al producto final y aquello que añade tiempo y costes pero no valor). El proceso de Control Interno nos ha de servir para llegar a la máxima eficiencia en la optimización de los procesos.

Persigue la eficiencia del sistema en lugar de la eficiencia individual.

**La ética.** Hay que realizar todas las actividades en armonía con el resto de la sociedad, dentro de un ambiente de honradez, confianza y credibilidad, manifestándose a través de la transparencia en todos sus actos.

## 2.- ANTECEDENTES, ENTORNO Y MARCO NORMATIVO.

Los escándalos financieros de ENRON y WORLDCOM, el estropicio producido por el Barings Bank, las más recientes crisis Subprime y crediticia... todos estos acontecimientos han configurado un entorno socio-económico plagado de dudas y de temores. Y los legisladores se han puesto a regular y a definir un nuevo marco normativo, donde Basilea II en el sistema bancario y Solvencia II en el sector asegurador se erigen como la principal esperanza para devolver la seguridad y confianza al sistema financiero.

Ante esta situación, los gestores que gobiernan las entidades, han de rendir cuentas y razones de su proceder, principio éste que debe ir unido al de eficacia en sus funciones y al servicio del interés de las entidades, creando un sistema de Gobierno Corporativo.

Y el papel desarrollado por el Control Interno ha sido, es y será crucial. En el pasado, en la implementación del sistema del Gobierno Corporativo en las entidades, el control interno se convirtió en la principal herramienta que tenía Auditoría para poder evaluar y supervisar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos. Y en el futuro, el proyecto de Solvencia II (cuya implementación es prevista para el 2012) contiene las bases sobre las que se debe diseñar un modelo óptimo de control interno mediante modelos cuantitativos y cualitativos.

### 2.1.-Gobierno Corporativo.

A finales de la década de los 90, se dieron una serie de circunstancias y de situaciones anómalas que desembocaron en una desconfianza en el sistema financiero y provocaron quiebras y escándalos financieros de magnitudes desconocidas hasta la época. En concreto se estaba produciendo:

- ❑ Falta de transparencia en la información, incluso falseamiento u ocultación de la misma.
- ❑ Esta falta de transparencia en la información derivó a una pérdida de confianza en los estados financieros auditados.
- ❑ Conflicto de intereses, cada vez más pronunciados, entre accionistas (propietarios de la empresa) y directivos (gestores de la empresa), debido a que los intereses de los accionistas no siempre se corresponden a los de los directivos y a que los accionistas quedan al margen de la gestión de la empresa.

La eficacia en el sistema de gestión de los riesgos y en el control interno es básico para que las entidades logren sus objetivos e incrementen el valor para sus accionistas. Este es uno de los principios del Gobierno Corporativo y las entidades han ido implementando políticas y estrategias encaminadas a obtener unas estructuras basadas en el Gobierno Corporativo.

Se podría definir como un sistema por el que las compañías son dirigidas y controladas para crear valor para el accionista mediante políticas, estrategias y directrices establecidas por sus Consejos de Administración y que son ejecutadas por la Dirección de la compañía.

Un buen gobierno corporativo debe desarrollar y definir:

- La supervisión de riesgos y del control interno.
- La fiabilidad, integridad y transparencia de la información financiera.
- El cumplimiento de leyes, normas y regulaciones de carácter legal.
- La ética de la organización y la transparencia en su comportamiento.
- La defensa de los derechos e intereses de los stakeholders.
- Las Relaciones entre Consejo y Dirección.
- La composición del Consejo y sus reglas de funcionamiento.
- La Contribución del Consejo para asegurar la estrategia de la compañía, el control sobre la Dirección y su responsabilidad hacia la compañía y los accionistas.

### 2.1.1.- Marco Regulatorio.

En España, se han ido efectuando una serie de medidas y de recomendaciones encaminadas a aumentar la eficiencia y competitividad del sistema financiero español a través de la aplicación de la estructura del sistema del Gobierno Corporativo.

- 1998. Código Olivencia del Buen Gobierno. Introdujo en España, por primera vez, el concepto de Gobierno Corporativo. Redactaba una serie de recomendaciones de adaptación voluntaria para todas aquellas empresas cotizadas, para las que captaran recursos en mercados financieros o para toda sociedad que quisiera configurar su estructura mediante el sistema de gobierno corporativo. Las principales recomendaciones eran:
  - Composición del Consejo.
  - Composición de la Comisión Ejecutiva.
  - Constitución de Comisiones.
  - Responsabilidad en la información entregada.
  - Emisión de una información financiera periódica
- 2002. Ley 44/2002 Medidas de Reforma del Sistema Financiero. Esta ley perseguía 3 objetivos:
  - Evitar que el ordenamiento jurídico español no situara a las entidades españolas en desventaja frente a sus homólogas europeas.
  - Proteger a los clientes de los servicios financieros frente al auge y proliferación de las nuevas tecnologías.
  - Canalizar el ahorro hacia la economía real.

□ 2003.

- Informe Aldama. Actualiza el Informe Olivencia, dando continuidad a sus recomendaciones y complementa la “Ley 44/2002”. Los principales aspectos tratados en el Informe son:
  - Principio de Transparencia.
  - Deber de Informar.
  - Deber de lealtad y diligencia.
  - Definición de los conflictos de interés.
  - Definición de los órganos de Gobierno.
  - Relación entre las empresas cotizadas y otras en las que medie relaciones comerciales o de servicios de asesoramiento.
- Ley 26/2003 de Transparencia de la Sociedades Cotizadas. Con esta Ley se refuerza la transparencia de las sociedades anónimas cotizadas.
- ECO/3722/2003. Desarrolla la “Ley 26/2003” en cuanto al contenido y estructura del Informe Anual de Gobierno Corporativo y regula el contenido mínimo que ha de tener la página WEB.
- Ley 62/2003 de Medidas Fiscales, administrativas y de orden social. Impone dos obligaciones:
  - Aplicar las normas internacionales de contabilidad.
  - Tener un Comité de Auditoría.

□ 2004.

- Circular 1/2004 CNMV. Desarrolla la “Ley 23/2003”:
  - Establece un modelo de informe.
  - Detalla el contenido y estructura del informe anual de gobierno corporativo.
  - Detalla el contenido y los plazos de difusión de la información en las plataformas WEB.
- ORDEN EHA/3050/2004 sobre la información de las operaciones vinculadas que deben suministrar las sociedades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados secundarios oficiales.

□ 2005.

- Circular 1/2005 CNMV. Se modifican los modelos de información pública para adecuar la información financiera a las normas internacionales.
- Circular 2/2005 CNMV. Sobre la información de las Cajas de

Ahorro que emitan valores admitidos a negociación en los mercados oficiales de valores.

- 2006. Proyecto de Código Unificado de Recomendaciones sobre Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (CNMV). Pretende armonizar y actualizar las recomendaciones de los Informes de Olivencia y Aldama. Destacan las siguientes recomendaciones:
  - Eliminar los blindajes a las opas.
  - La Junta General de Accionistas deberá aprobar cualquier modificación estructural de la sociedad.
  - El Consejo ha de velar por el crecimiento sostenible de la compañía.
  - El Consejo debe aprobar la estrategia de la compañía y supervisar y controlar que la Dirección cumpla con los objetivos fijados.
  - El tamaño el Consejo (entre 5 y 15 con ciertas peculiaridades).
  - Constitución del Comité de Auditoría.
    - Supervisión del cumplimiento de las reglas de Gobierno de Corporativo.
    - Constitución de una Auditoría Interna que vele por el buen funcionamiento de los sistemas de información y de control interno.
- 2007.
  - Ley 6/1007. Incorpora las directivas comunitarias 2004/25/CE relativa a Opas y la 2004/109/CE relativa a la armonización de los requisitos de transparencia.
  - RD 1362/2007. Establece la obligación de elaborar la información y difundir el informe financiero anual, los informes semestrales, la declaración intermedia de gestión y la obligación de informar sobre participaciones significativas y auto-cartera.
  - Circular 2/2007. Se aprueban los modelos de participación sobre participaciones significativas.
  - Circular 4/2007. Se modifica el modelo de informe anual de gobierno corporativo de las sociedades anónimas cotizadas.
- 2008. Circular 1/2008. Establece los modelos de información periódica relativos a cuentas anuales resumidas, individuales y consolidadas, de carácter semestral, las declaraciones de gestión intermedias y el contenido de los informes financieros trimestrales.

## 2.2.- Sharma Report.

En Diciembre 2002 se publicó un Informe, conocido como Sharma Report, elaborado por Paul Sharma, Responsable del "Prudential Risks Department of the UK's Financial Services Authority.

En el informe se analizaba 21 quiebras en entidades aseguradoras comprendidas entre 1996 y 2001. Se llegó a la conclusión que la causa de las quiebras era una cadena de acontecimientos, siendo los más importantes la toma de decisiones incorrectas, acontecimientos externos que influyen negativamente la situación de la empresa y condiciones financieras adversas.

Se intentó determinar los orígenes de los problemas:

- ❑ Problemas internos.
- ❑ Falta de experiencia.
- ❑ Falta de Integridad.
- ❑ Objetivos problemáticos.
- ❑ Incompetencia.
- ❑ Debilidad ante decisiones del grupo.

Y el informe Sharma recomendó una serie de medidas:

- ❑ Capitales adecuados.
- ❑ Nuevo régimen de Solvencia.
- ❑ Gestión de Riesgos.
- ❑ Análisis internos de acontecimientos operacionales.

## 2.3.- Solvencia II.

Solvencia II es un proyecto elaborado por la Comisión Europea, que deberá implementarse en el 2012, y que se basa en 3 pilares fundamentales:

- ❑ Requerimientos mínimos de capital. Desarrollar las exigencias financieras de acuerdo con el nivel real de riesgo asumido por las entidades.
- ❑ Proceso de vigilancia cautelar. Definir la información que se debe comunicar al mercado y al supervisor.
- ❑ Disciplina de Mercado. Que las entidades y el supervisor sean capaces de prever y evaluar las situaciones de crisis mediante el análisis de la información transmitida al mercado, principalmente mediante la información referente a su política de gestión de riesgos.

El proyecto de Solvencia II nace del modelo de Basilea II, proyecto éste dirigido a mejorar la seguridad en el sistema financiero mediante controles internos y modelos y procesos de gestión de riesgos . Los 3 pilares de Solvencia II se basan en la estructura de 3 pilares de Basilea II y persiguen unos objetivos muy definidos:

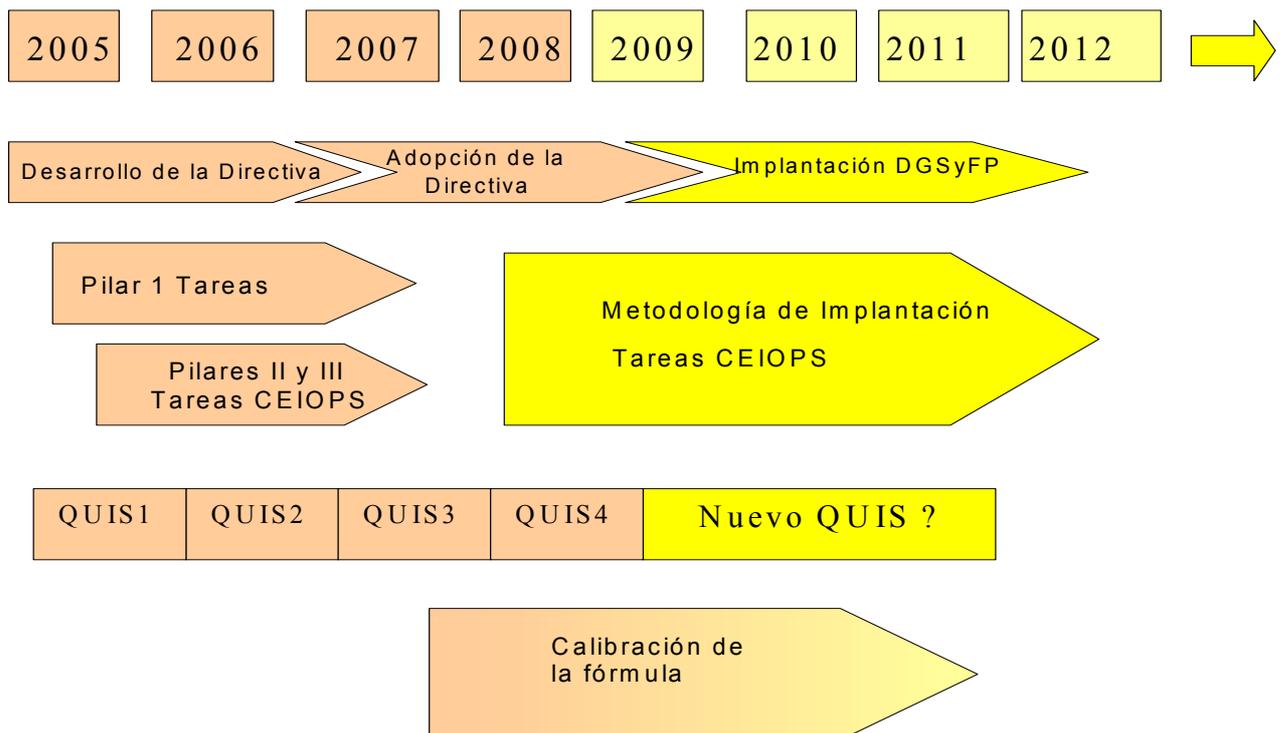
1. Establecer los procedimientos y mecanismos necesarios para el cálculo de los recursos propios mínimos de la compañías en base a su exposición final a los riesgos. Alienta la medición y gestión de riesgos.
2. Establecer las competencias y los mecanismos de actuación de los supervisores. Estimula el diálogo entre entidades y regulador.
3. Todos los integrantes del mercado tengan información suficiente sobre los niveles de solvencia exigidos a las entidades, los riesgos asumidos, el seguimiento y control...Considerando los riesgos asociados con la organización y el enfoque en la gestión.

### 2.3.1.- Marco Normativo Actual.

La Comisión, que está asesorada por CEIOPS (Comité of European Insurers and Occupational Pension Supervisors), inició su trabajo en 2001 y lo dividió en 2 fases:

- Primera Fase. Definió el marco de actuación. Esta fase se completó en 2003.
- Segunda Fase. Está en progreso. Están definiéndose los detalles del proyecto.

El calendario de la futura implementación del proyecto es el siguiente:



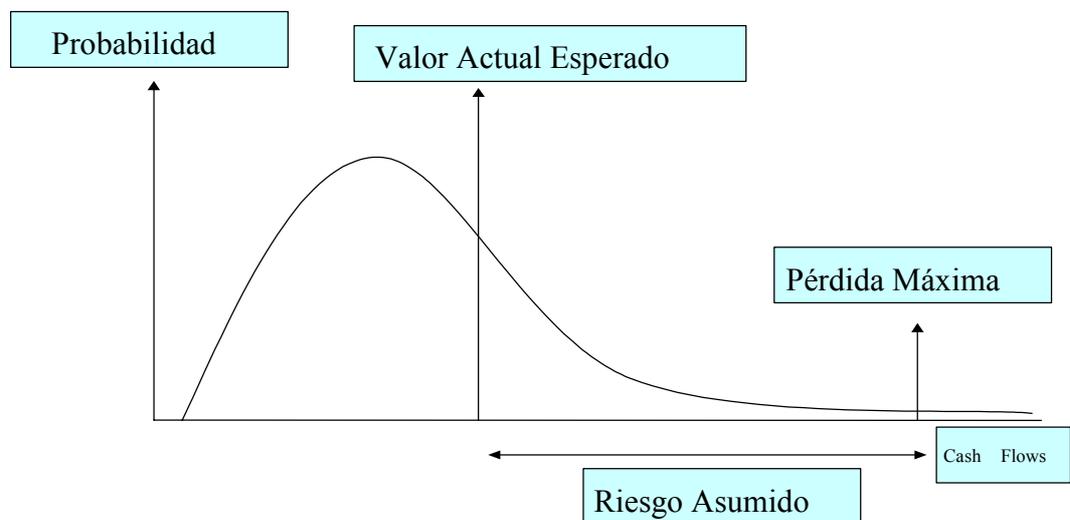
Actualmente, el artículo 110 y 110 bis del Reglamento de Ordenación y Supervisión de Seguros Privados (en adelante ROSSP) , de 19-02-2007, estipula los requerimientos principales sobre control interno para las entidades aseguradoras:

- ❑ Las entidades aseguradoras establecerán sistemas de gestión de riesgos adecuados a su organización.
- ❑ Han de identificar y evaluar con cierta regularidad, los riesgos internos y externos a los que las entidades están expuestas.
- ❑ Establecer, documentar y mantener los procedimientos de control interno que sean más adecuados a su organización.
- ❑ Elaborar, anualmente, un informe sobre la efectividad de sus procedimientos de control interno, las deficiencias detectadas y las medidas adoptadas para su subsanación. Este informe será remitido a la DGS y FP por el Consejo de Administración.

### 2.3.2.- Gestión del Riesgo.

Para controlar todos los aspectos que pueden impactar en los resultados, es necesario establecer un sistema de gestión integral de riesgo, cuyo objetivo fundamental será garantizar que el riesgo máximo asumido se encuentra dentro de los parámetros establecidos.

Así pues, se podría definir el concepto de Riesgo como “la posibilidad de que los resultados de la compañía no sean los esperados”. Hay que medir los riesgos para poder evaluarlos, con lo que la medición del riesgo pasa a ser un proceso clave y se deben simular escenarios estocásticos para garantizar la profundidad de los análisis y de las expectativas del riesgo.



La gestión adecuada del Riesgos exige determinar previamente el perfil de riesgo de la entidad:

- **Apetito de Riesgo:** Es el nivel que la Entidad está dispuesta a aceptar en el curso de sus actividades.
- **Tolerancia al Riesgo.** Es el rango de variación del riesgo aceptada por la Entidad.

El sistema de Gestión de Riesgos tiene 4 funcionalidades globales:

1. Controlar de manera integrada todos los aspectos relevantes de la entidad.
2. Identificar las eventuales deficiencias que pueda tener el sistema de gestión de la Entidad.
3. Gestionar los riesgos a que se halla expuesto el Plan de Negocio de la Entidad.
4. Poner a disposición de los empleados la información necesaria para el desempeño de sus propia responsabilidad

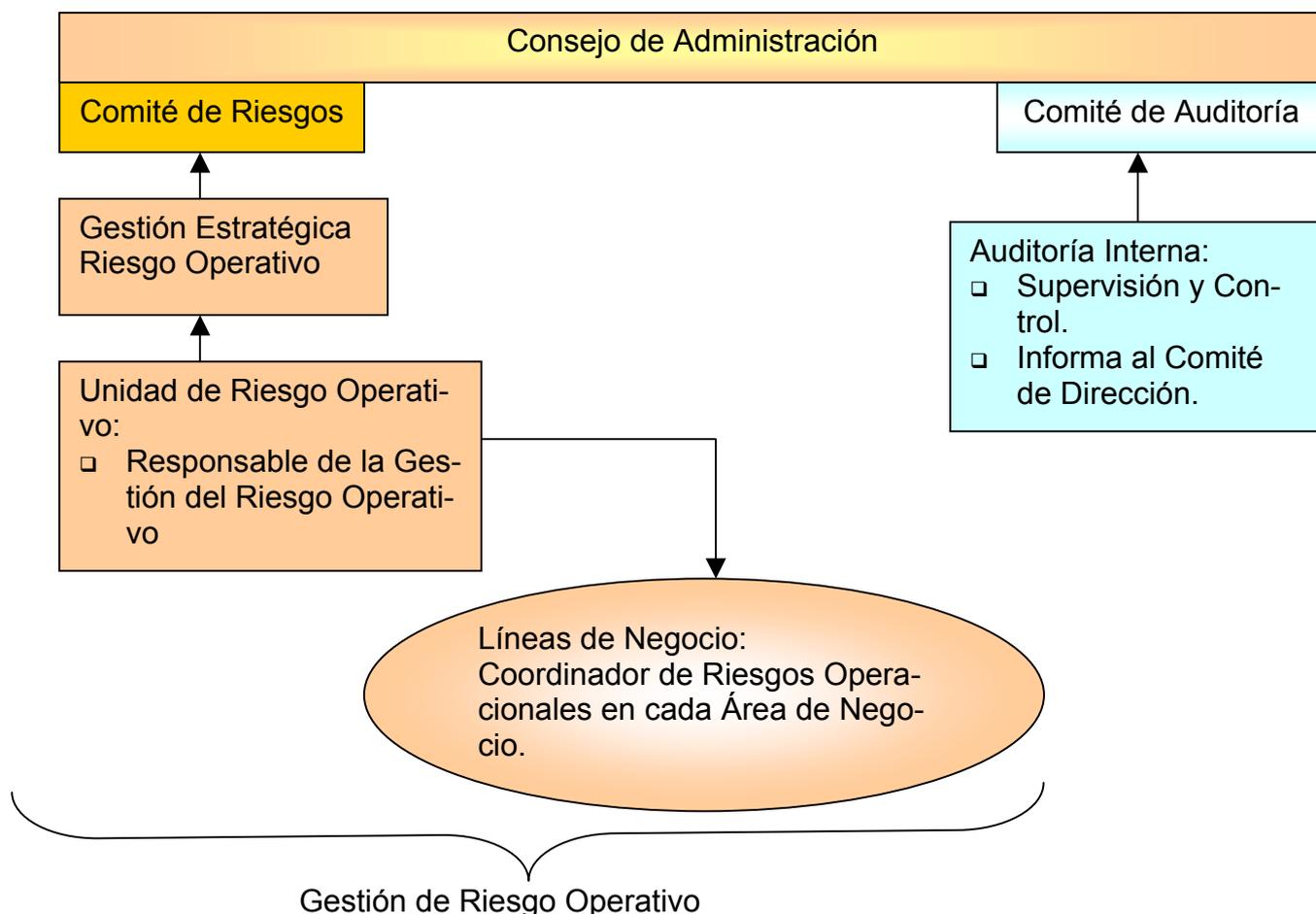
Se puede definir el sistema de Gestión Integral de Riesgos como un proceso efectuado por todos los niveles de la Organización, desde el Consejo de Administración, que intenta asegurar razonablemente que los riesgos:

- Son identificados, clasificados, evaluados y jerarquizados.
- Gestionados para el nivel asumido.
- Supervisados por los responsables.
- Auditados.

Sus objetivos han de ser:

- Disminuir la frecuencia o probabilidad de ocurrencia de los riesgos.
- Disminuir la severidad de los riesgos.
- Detectar y aprovechar oportunidades de mejora.

Organigrama. Las entidades han diseñado diversas estructuras organizativas para jerarquizar la Gestión del Riesgo, siendo la más habituales las que combinan un Comité de Riesgos con un Comité de Auditoría con dependencia directa, ambas, del Consejo de Administración:



- ❑ Comité de Riesgos: Aprueba políticas, asigna recursos e informa al Consejo de Administración.
- ❑ Gestión estratégica riesgo operativos: Aprueba directrices, supervisa la implantación del marco de gestión del Riesgo Operativo, supervisa el reporting.
- ❑ Unidad de Riesgo Operativo: Desarrolla definiciones comunes, dirige la formación, identifica evalúa y mide el Riesgo operativo, calcula capitales.
- ❑ Líneas de Negocio: Realiza auto-contrroles, sigue los indicadores, desarrolla acciones correctivas y preventivas.
- ❑ Comité de Auditoría: Informa al Consejo de Administración y analiza estrategias y políticas.
- ❑ Auditoría Interna: Supervisa procedimientos y revisa el sistema de reporting.

### 2.3.3. Control Interno. Principios.

Solvencia II ha significado un replanteamiento del marco actual en materia de Control Interno y de Gestión de Riesgos. Se han diseñado nuevos modelos de Control Interno para:

- Conseguir un paralelismo entre los riesgos y las exigencias de solvencia.
- Exigir recursos para mitigar los riesgos. (Aunque la proporcionalidad entre los riesgos aceptados y el nivel de Control de Interno implica que no sea necesario la exigencia de nuevos recursos).
- Para añadir valor a la Entidad. Internamente, con una mejor detección y prevención de riesgos y con una deducción del impacto de sucesos inesperados. Externamente, al dar confianza a asegurados y accionistas y al cumplir con las exigencias de Solvencia II.

Los nuevos modelos de Control Interno se basan en unos principios:

- Cultura de Control. (Regulado en el Art. 100.1 del ROSSP “*Las entidades deberán establecer, documentar y mantener en todo momento procedimientos de control interno adecuados a su organización...*”).
  - El Consejo de Administración ha de establecer una cultura en todos los niveles de la entidad que acentúe la importancia del Control Interno.
  - La Dirección es responsable de la implantación de esa cultura.
  - Todos los empleados han de comprender y estar involucrados.
- Control y segregación de tareas.(Regulado en el Art. 110.8 del ROSSP “*Las entidades aseguradoras establecerán, atendiendo a sus características particulares, una adecuada segregación de tareas y funciones tanto entre su personal como entre las actividades que se llevan a cabo en la misma.*”). Se deben realizar actividades específicas sobre:
  - Política de Suscripción. Objetivos comerciales y Técnicos.
  - Canales de distribución. Pago de forma oportuna. Riesgos legales.
  - Gestión de siniestros. Régimen de autorizaciones.
  - Dotación de provisiones. Directrices sobre dotaciones.
  - Políticas de Inversiones. Decisión, ejecución y control.
  - Cumplimiento de los requisitos de Solvencia. Crecimiento y Mínimo Margen de Solvencia.
  - Política contable. Conciliaciones bancarias.
  - Protección al asegurado. Riesgo reputacional.
  - Programas de Reaseguro. Riesgo de Default y de redacción contractual inadecuada.
  - Blanqueo de capitales. Cumplimiento estricto de la normativa.

- Valoración de Riesgos. (Recogido en el Art. 110.5 del ROSSP “*Las entidades aseguradoras establecerán sistemas de gestión de riesgos, adecuados a su organización, que les permitan identificar y evaluar, con regularidad, los riesgos internos y externos a los que están expuestas...*”). Se debe crear un sistema de gestión de riesgos que contemple:
  - Herramientas para identificar y analizar.
  - Controles.
  - Tratamiento de riesgos.
  - Análisis de Riesgos.
    - Riesgo de seguros. Selección, insuficiencia de primas, de provisiones, de capital...
    - Riesgo de Crédito. Inversiones, reaseguro...
    - Riesgo de Mercado. Precio de activos, tipo de interés.
    - Riesgo de liquidez. Riesgo gestión activo-pasivo (ALM).
    - Riesgo operativo, Fraude, infidelidad, legal, reputacional...
  - Planes de contingencia para anticipar situaciones adversas. Análisis prospectivos.
- Información y Comunicación. (Recogido en el Art. 110.2 del ROSSP “*Las entidades aseguradoras deberán disponer de la información suficiente para que el Consejo de Administración y la Dirección de la entidad puedan tener un conocimiento actualizado sobre la evolución de sus actividad, el funcionamiento de sus departamentos y redes de distribución, y el comportamiento de las magnitudes económicas financieras y actuariales básicas de su negocio. Asimismo deberá establecerse un sistema eficaz de comunicaciones que asegure que la información relevante llega a todos los responsables.*”).
- Tecnologías de Información y Comunicación (TIC). Establecimiento de unas TIC adecuadas a las actividades de la entidad, sus estrategias y necesidades.
- Seguimiento y Auditoría Interna. (Recogidos en el Art. 110.4 del ROSSP “*La función de revisión será ejercida por personal con suficiente conocimiento y experiencia, que garantice, en el ejercicio de sus funciones plena independencia respecto a las distintas áreas de la entidad...*” y al Art. 110.7 del ROSSP “*Anualmente la entidad elaborará un informe sobre la efectividad de sus procedimientos de Control Interno, incidiendo en las deficiencias significativas detectadas, sus implicaciones y proponiendo, en su caso, las medidas que se consideran adecuadas para su subsanación...*”).

### 3.- EL INFORME COSO.

En 1992, el Comité of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, redactó el célebre Informe COSO, donde se establece una definición común de Control Interno que satisfaga a las distintas partes y facilita un modelo a las organizaciones para evaluar sus sistemas de control y decidir cómo mejorarlos.

El Informe COSO se centra en los procesos de negocio, entendiéndolos como las actividades o elementos clave en el negocio diseñados para alcanzar los objetivos clave de la organización. Y clasifica estos objetivos en 4 categorías:

- ❑ Estratégicos. Por la importancia de su alineación con la misión.
- ❑ Operacionales. En cuanto al uso eficaz y eficiente de recursos.
- ❑ De reporte. Referidos a la eficacia de los informes de la organización, incluyendo datos internos y externos, pudiendo incluir información financiera y no financiera.
- ❑ De cumplimiento. En cuanto al acatamiento de leyes y normativas aplicables.

Con esta base, se emitió el 2004 el denominado COSO II, el cual provee un esquema más robusto y amplio de control al considerar el vasto campo del denominado Enterprise Risk Management en las entidades.

Define riesgo como todos aquellos impactos negativos con relevancia para evitar la creación de valor o para destruir el valor ya creado en la organización. En el caso del Enterprise Risk Management, COSO II se refiere a los riesgos y oportunidades que afectan a la creación y preservación de valor dentro de la organización.

Con esta orientación se presenta un modelo formado por 8 elementos:

- ❑ Ambiente Interno (Entorno de Control). Crea el ambiente en que se llevan a cabo las actividades y las responsabilidades de control
- ❑ Establecimiento de Objetivos. Deben establecerse con anterioridad a que sucedan los acontecimientos que impidan su consecución y deben estar alineados con la estrategia.
- ❑ Identificación de Eventos. Resulta imprescindible dentro del modelo de identificación de acontecimientos saber diferenciar entre los negativos (que implican riesgos) y los positivos (implican oportunidades).
- ❑ Evaluación de Riesgos. La evaluación del riesgo se centrará inicialmente en el riesgo inherente (mecanismos para su mitigación) y posteriormente en el riesgo residual (riesgo existente en el entorno de control).
- ❑ Respuesta al Riesgo. La Dirección debe evaluar la respuesta al riesgo de la compañía para evitar, reducir, compartir y aceptar dichos riesgos.
- ❑ Actividades de control. Para asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente.
- ❑ Información y comunicación. Es necesario mantener adecuadamente los datos históricos.
- ❑ Supervisión. Mediante actuaciones permanentes, periódicas o ambas.

Con el modelo de COSO II se pretende obtener una serie de beneficios:

- ❑ Incrementa la capacidad para asumir en forma apropiada los riesgos necesarios y crear valor.
- ❑ Facilita la comprensión de riesgos en la toma de decisiones.
- ❑ Mejora el seguimiento del desempeño.
- ❑ Facilita la incorporación de procedimientos consistentes y alineados con los objetivos estratégicos.
- ❑ Mitiga la volatilidad del valor en los accionistas.

Asimismo, el modelo COSO constituye uno de los estándares de mayor aceptación a nivel mundial en cuanto a la modelización del Control Interno y de la Gestión Integral del Riesgo, definiendo sus componentes fundamentales, sugiriendo un lenguaje común y sirviendo de guía para la gestión integral del riesgo.

### 3.1.- Componentes.

Estos componentes interactúan con los objetivos de la entidad y permite cuantificar los riesgos mediante variables cualitativas. Esta medición posibilita la comparabilidad de los riesgos, en cada uno de los términos en que estén definidos. En esta comparativa se tendrá en cuenta el impacto en la entidad y el cuadro resultante será el Audit Universe de la Entidad.

El Informe COSO I define 5 componentes básicos:

- ❑ Entorno de Control.
- ❑ Evaluación del Riesgo.
- ❑ Actividades de Control.
- ❑ Información y Comunicación.
- ❑ Supervisión.

#### ❑ ENTORNO DE CONTROL

Crea el ambiente en que se llevan a cabo las actividades y las responsabilidades de control y es la base sobre la que se apoyan las demás actividades de control interno. Sus rasgos fundamentales son:

- La integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados. Uno de los principales pilares del control interno de toda entidad es la normativa ética y la cultura de la entidad.
- El estilo de Dirección y de Gestión. Cual es la filosofía con la que se asigna la autoridad, responsabilidades y cómo organiza y desarrolla procesionalmente a sus empleados.
- La orientación que proporciona el Consejo de Administración.

## □ EVALUACIÓN DEL RIESGO.

La evaluación global de los Riesgos es la primera condición que permite un Control Interno efectivo. Consiste en la identificación y el análisis de los riesgos tanto internos como externos. Un requisito previo a la evaluación de los riesgos es el establecimiento previo de los objetivos en cada nivel de la organización, y que sean coherentes entre sí.

La evaluación del riesgo consiste en 3 procesos:

- Identificación. La identificación de los factores de riesgo relevantes para la compañía se realizará en función de su estrategia y su visión de negocio. Hay dos pasos esenciales:
  - Identificar, definir los riesgos por tipologías (Riesgo Operacionales, de Mercado, de Crédito, Estructural de Balance, de Suscripción).
  - Localización de los riesgos por áreas y por procesos críticos.
- Evaluación. La evaluación permite entender hasta qué punto los riesgos pueden tener un impacto en los objetivos de la organización mediante su importancia (impacto) y su probabilidad (frecuencia). Para su evaluación hay que tener en cuenta:
  - Riesgo inherente. Es el riesgo innato que comporta el desarrollo de la actividad.
  - Riesgo residual. Es el riesgo remanente tras la aplicación de las medidas de control, si las hubiere, para modificar la probabilidad o impacto al riesgo.
  - Riesgo aceptado. La cuantía en sentido amplio del riesgo que una entidad está dispuesta a asumir para realizar su misión.
  - Tolerancia al riesgo. La variación aceptable en la consecución de un objetivo.

Se debe empezar por análisis cualitativos, identificando y evaluando las posibles respuestas a los riesgos identificados en relación a :

- El umbral de tolerancia al riesgo asumido por la Dirección (Perfil del Riesgo).
  - Análisis coste-beneficio de las posibles respuestas al riesgo.
  - El grado de reducción del riesgo que es posible alcanzar.
- Gestión. Definir la metodología de medición de los riesgos, administrarlos (asumirlos, reducirlos mediante controles o transferirlos a través de seguros) y finalmente considerar acciones para su adecuada gestión.

## □ ACTIVIDADES DE CONTROL.

Las actividades de control son las políticas y procedimientos establecidos para asegurar que los objetivos de negocio se cumplan y que se ejecuten las estrategias destinadas a afrontar los riesgos que ponen en peligro su consecución.

Algunas de las actividades más habituales son:

- Autorizaciones.
- Verificaciones.
- Conciliaciones.
- Salvaguarda de archivos.
- Aprobaciones.
- Segregación de funciones.

Las actividades de control deben buscar la eficiencia, no eliminar el riesgo sino mitigarlo hasta que llegue al nivel de riesgo aceptado por la entidad.

## □ INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

La Información y Comunicación son factores críticos para el éxito del sistema de Control Interno, a todos sus niveles.

Permiten al personal de la entidad capturar e intercambiar información para conducir, gestionar y controlar sus operaciones. Es necesario que:

- Exista una comunicación eficaz que fluya en todas las direcciones definidas de la organización, en especial de abajo a arriba.
- Que los sistemas de información (manuales y automatizados) generen informes con datos operativos y financieros que permitan controlar el negocio de forma adecuada.
- Identificar, recoger y comunicar la información relevante en plazo y forma que permita a cada uno asumir sus responsabilidades.

## □ SUPERVISIÓN.

La supervisión es clave para minimizar las sorpresas en el futuro y asegurar el proceso de mejora continua del Control Interno.

Se consigue a través de actividades de supervisión continuada, con evaluaciones puntuales o una combinación de ambas. El alcance y frecuencia de estas evaluaciones dependerá de la evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión.

Las deficiencias o aspectos significativos detectados deberán comunicarse de manera efectiva a las partes afectadas.

## 4.- EVOLUCIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA A LA AUDITORÍA DE RIESGOS.

### 4.1.- Datos Preliminares.

La forma de conducción de los negocios de seguros está cambiando en Europa a causa del proyecto de Solvencia II, que fija el requerimiento de capital de cada entidad en base a su perfil de riesgo. Se habla ya de un nuevo "Modelo de Gestión".

Auditoría Interna ha sufrido un cambio de rol al mismo tiempo que han ido evolucionando las entidades.

- En un principio, la Auditoría Interna tradicional fijaba su alcance en la contabilidad. Debía certificar la salud financiera de las entidades mediante operativas contables: conciliaciones, arqueos y acciones de lucha contra el fraude.
- Más tarde, a partir de la década de los 90, Auditoría Interna empezó a chequear los procesos y analizar su eficacia y eficiencia.
- Finalmente, en los tiempos actuales, Auditoría Interna ha adaptado sus funciones a los modelos de gestión de riesgos:
  - Las auditorías se alinean con los riesgos críticos del negocio.
  - Utilizan controles cuantitativos y cualitativos.
  - Empiezan a no ser necesariamente presenciales, son sorpresivas para garantizar su objetividad y de carácter anual o en función del nivel de riesgo residual de las Unidades auditadas.
  - Redactan informes ejecutivos más precisos y esquemáticos.
  - Crean sistemas de Auto-Controles para implicar a las personas en el proceso, usando sus conocimientos y experiencia y familiarizándolas con los conceptos de evaluación de riesgos y controles.

Para obtener una eficiencia en este nuevo enfoque es necesario:

- Obtener el apoyo y soporte de la Alta Dirección.
- Conseguir la participación de todo el personal en los procesos de Control Interno.
- Alinear los controles con los riesgos críticos del negocio.
- Actualizar el mapa de riesgo con cierta periodicidad.

Y tener muy presentes las dificultades que comportan este cambio de rol:

- Este cambio de filosofía es de difícil de entender en las Entidades con una elevada presencia de Reinos de Taifa o Departamentos Estancos.
- Requiere de un nivel de autoridad adecuado.
- Existe mucha subjetividad en la valoración de los riesgos.
- Se basa en modelos cualitativos y poco en los cuantitativos.
- Rechazo cultural. Poca cultura de control y de supervisión.

## 4.2.- Enfoque Enterprise Risk Management (ERM).

La definición de ERM, según COSO II, sería:

*“...un proceso efectuado por el Consejo de Administración de una entidad, la Dirección y el resto de personal, aplicado en la definición de la estrategia y en toda la entidad, diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización y gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado, proporcionando una seguridad razonable sobre el logro de objetivos.”*

El ERM está compuesto por una serie de elementos:

- Un sistema conceptual de gestión de riesgos.
- Tecnología que permita una gestión dinámica.
- Indicadores que permitan un seguimiento de la gestión de los riesgos.
- Fuentes de información de fácil y rápido acceso.

El modelo de gestión de riesgos permite a la organización:

- Identificar aquellos acontecimientos que pueden impactar en la organización impidiéndole alcanzar sus objetivos.
- Realizar una valoración de los riesgos de la compañía y gestionar su tratamiento en función del riesgo aceptado de la misma.
- Integrar la gestión de riesgos en los procesos de planificación estratégica de la compañía y en la operativa diaria de la misma.

El Consejo de Administración tiene toda la responsabilidad para asegurar que los riesgos están controlados y ésta es una actividad indelegable. Sin embargo, el Consejo se apoya en la Dirección para la definición y seguimiento continuo de la gestión de riesgos.

Es totalmente recomendable que todos los empleados de la entidad estén involucrados en el ERM y tengan sus propios roles en su gestión.

Los beneficios de un modelo de gestión de Riesgos son:

- Posibilita la priorización de los objetivos, riesgos clave del negocio y de los controles implantados, permitiendo su adecuada gestión.
- Aumenta la confianza de los stakeholders.
- Da soporte a las actividades de planificación estratégica.
- Minimiza la incertidumbre, sorpresas o pérdidas y maximiza las oportunidades.
- Ofrece una visión global del riesgo y gestiona los planes de acción para su control.
- Alinea los objetivos de la entidad con los objetivos de las diferentes unidades de negocio, así como los riesgos asumidos y los controles correspondientes.
- Fomenta que la gestión de riesgos pase a formar parte de la cultura empresarial de la organización.
- Da soporte para la protección de la marca, lo que significa que ayuda a aumentar el valor de la entidad.
- Permite cumplir con los nuevos marcos regulatorios.

Para poder implantar el modelo de gestión de riesgos existen unos requerimientos:

1. Definir y comunicar los objetivos de la entidad.
2. Determinar el grado de riesgo aceptado por la entidad.
3. Establecer un adecuado entorno de control.
4. Identificar las potenciales amenazas que ponen en peligro la consecución de los objetivos.
5. Valorar el riesgo según su probabilidad y severidad.
6. Implantar las respuestas a los riesgos.
7. Identificar los controles y actividades de control en respuesta a los riesgos.
8. Comunicar la información sobre los riesgos de forma fehaciente a toda la organización.
9. Centralización del control (monitorización) y coordinación de la gestión de riesgos y sus resultados.
10. Proporcionar seguridad en la efectividad de los riesgos controlados.

Auditoría Interna no puede gestionar el modelo, aunque sí puede actuar como eje central de la coordinación, control y reporte de los riesgos. La gestión del modelo corresponde al management y Auditoría le puede ayudar a identificar la mejor manera de mitigar los riesgos y a dar soporte mediante examen, evaluación, informe y recomendación de mejoras sobre la adecuación y eficacia de los procesos de gestión de riesgos. Auditoría Interna, en su rol de consultor, puede ayudar a la organización a identificar, evaluar e implantar metodologías de gestión de riesgos y controles para tratar aquellos riesgos.

#### 4.3.- Elaboración de un Mapa de Riesgos.

Con la elaboración de un Mapa de Riesgos se pretende:

- Identificar y evaluar los factores externos (regulación, mercado...) y factores internos (recursos, procedimientos, tecnología...) que puedan representar una pérdida o amenaza para la consecución de los objetivos.
- Obtener un Instrumento fundamental para la gestión y control de riesgos.
- Proveer a la Dirección de la Sociedad de una visión global de la importancia de los riesgos y de su grado de control.
- Posibilita la ordenación de los riesgos clave.
- Fomenta que la gestión de Riesgos pase a formar parte de la Cultura de la organización.
- Facilita el cumplimiento de las exigencias de los nuevos marcos regulatorios .

Existen 5 pasos diferenciados a la hora de confeccionar un Mapa de Riesgos:

1. Identificar el Riesgo. Es muy importante el papel que desempeña el entorno de control y su capacidad para saber identificar los riesgos y sus evoluciones.
2. Determinar su origen. Saber determinar si son riesgos internos o externos y las causas que los originan.
3. Medir el riesgo. Hay que saber evaluar su importancia, la probabilidad de su ocurrencia y el nivel de riesgo aceptado de la entidad.
4. Evaluar y monitorizar el riesgo. Son pasos indispensables para poder decidir si se aceptan o no los riesgos detectados.
5. Diseñar e implementar los controles para mitigar los riesgos. Hay que elegir entre aceptar, denegar, deducir o transferir los riesgos.

Hay que saber definir los procesos claves de la organización según sus características:

- Procesos Clave: Son aquellos procesos que tienen contacto directo con el cliente. Procesos operativos por los que el cliente podrá percibir y valorar la calidad
- Procesos estratégicos. Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos.
- Procesos de soporte. Los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios

Para evaluar los riesgos clave se utilizan:

- Técnicas Cuantitativas:
  - Modelos Probabilísticos: Sobre la base de ciertas hipótesis los modelos probabilísticos relacionan una gama de eventos con su probabilidad de ocurrencia e impacto resultante. Ambos conceptos se evalúan a partir de datos históricos o resultados simulados que reflejen hipótesis de comportamiento futuro. Se usan para evaluar el valor en riesgo, el flujo de caja en riesgo y los resultados en riesgo.
  - Modelos no probabilísticos: Los modelos no probabilísticos aplican hipótesis subjetivas para estimar el impacto de los eventos sin una probabilidad asociada cuantificada. La evaluación del impacto de eventos se basa en datos históricos o simulados e hipótesis de comportamiento futuro.
- Técnicas cualitativas: Se puede aplicar el mismo enfoque que para identificación de eventos y usar entrevistas y grupos de trabajo para llegar a un consenso sobre probabilidad e impacto. Un proceso de autoevaluación del riesgo capta los puntos de vista de los participantes sobre la probabilidad y el impacto potencial, usando escalas descriptivas o numéricas.

A partir de los riesgos identificados se priorizan en el mapa en función de la importancia y su probabilidad.

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la Dirección deberá determinar cómo responder ante ellos. Al considerar la respuesta, se está evaluando su efecto sobre la probabilidad y el impacto del riesgo, así como los costes y beneficios y situando al riesgo residual dentro del umbral establecido de tolerancia al riesgo.

Las posibles respuestas son:

- Evitar. Supone salir de las actividades que generen riesgo.
- Reducir. Implica llevar a cabo acciones (controles) para reducir la probabilidad o el impacto del riesgo o ambos conceptos.
- Transferir. La probabilidad o el impacto del riesgo se pueden transferir mediante seguros u otros instrumentos financieros.
- Aceptar. No se emprende ninguna acción que afecte a la probabilidad o impacto del riesgo.

Las actividades de control utilizadas han de contener la siguiente información:

1. Descripción de cómo actúa el control.
2. Responsable de su ejecución.
3. Periodicidad. Cada cuánto tiempo se aplica.
4. Tipo de control (preventivo, correctivo...)
5. Tipo de ejecución del control (automático o manual).
6. Sistemas implicados.
7. Resultado del Testing.

Una vez se ha valorado la importancia de los riesgos, se han identificado los controles que los mitigan y éstos han sido evaluados, entonces obtenemos el Riesgo Residual. Por tanto, el riesgo residual es el riesgo inherente tras haber considerado todas las acciones de control existentes.

El Riesgo Residual debe ser comparado con el Riesgo Aceptado que la Dirección está dispuesta a asumir. En caso de existir un gap entre ambos la Dirección establecerá un Plan de Acción.

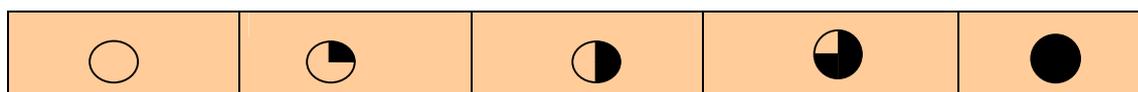
El riesgo aceptado se puede considerar de un modo cualitativo, usando categorías como alto-moderado-bajo o bien puede optar por un enfoque cuantitativo.

## Ejemplos de 2 Mapas de Riesgos de un Centro de Siniestros de Automóviles:

Actividad	Descripción	Frecuencia	Severidad	Control Interno
Proceso de Pagos	* Pagos de Minutas a colaboradores externos. En especial de procuradores y de aquellos colaboradores que no están conectadas al programa de gestión de siniestros.	Alta	Grave	
	* Pagos de Minutas a colaboradores internos. Hace referencia a todos aquellos profesionales que se encuentran conectados al programa de gestión de siniestros y minutas a través de su plataforma.	Alta	Moderado	
	* Asignación de la Clase de Pago. La catalogación errónea de las clases de pagos empleadas perjudica notablemente las estadísticas resultantes de los pagos y sus casuísticas.	Media	Grave	
	* Trazabilidad en pagos y autorizaciones. Todos los pagos han de quedar suficientemente trazados y con su nivel de autorización correspondiente.	Media	Grave	
	* Pagos en siniestros cerrados. Gestionar trámites, incluidos pagos, en siniestros cerrados provoca deficiencias en: - Cálculo del período medio de tramitación. - Cálculo de la siniestralidad.	Baja	Grave	
	* Pagos duplicados.	Baja	Grave	
Aperturas	* El sistema permite que se ingresen siniestros con fechas de ocurrencia muy antiguas siempre que tuviera, en ese ejercicio, alguna póliza en vigor.	Baja	Moderado	
	* Siniestros aperturados más de 3 meses más tarde de su fecha de ocurrencia. Estos siniestros, con un porcentaje muy elevado de IBNR, perjudican además, la calidad en la tramitación y aumentan los costes siniestrosales.	Baja	Moderado	
Control Interno en Suscripción	* Existe un filtro de control interno que inhabilita la suscripción automática de vehículos cuyas matrículas ya figuren en la BBDD. Se ha detectado un caso puntual donde no se aplicaba dicho mecanismo de control interno.	Baja	Grave	
	* La actual operativa en la suscripción permite que se ingresen pólizas con fecha de efecto anterior a la fecha de emisión.	Baja	Moderado	
Siniestros sin valoración	Todos los siniestros deben estar valorados y ajustados a su coste del siniestro más razonable. La DGSyFP penaliza estas salvedades.	Muy Baja	Muy Grave	

Catalogación del Control Interno actual que conllevan los procesos seleccionados.

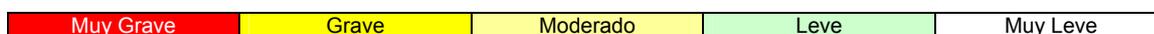
Ineficiente .....Eficiente



Catalogación del Nivel de Frecuencia actual que conllevan los procesos seleccionados.



Catalogación del Nivel de Severidad actual que conllevan los procesos seleccionados.



**Probabilidad Del Riesgo**

Alto

Medio

Bajo



Bajo

Medio

Alto

**Impacto del Riesgo**

## 5.- EL CONTROL INTERNO.

### 5.1.- Situación Marco.

Definición según COSO I: *“El Control Interno es un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:*

- ❑ *Eficacia y eficiencia de las operaciones.*
- ❑ *Fiabilidad de la información financiera.*
- ❑ *Cumplimiento de Leyes y Normas aplicables.”*

Objetivo del Control Interno: Los controles internos se implantan con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad de las empresas y para limitar el efecto sorpresa. Estos controles permiten a la Dirección hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes y a adaptar su estructura para asegurar el crecimiento futuro.

Los conceptos clave del Control Interno son:

- ❑ El Control Interno es un proceso continuo que fluye por toda la entidad. Es un medio para un fin, no un fin en sí mismo.
- ❑ Es realizado por personas. No sólo son manuales de políticas y formas, sino también personas en todos los niveles de la organización.
- ❑ Se aplica en el establecimiento de la estrategia.
- ❑ Se aplica en toda la entidad, en cada unidad, e incluye adoptar una perspectiva del riesgo a nivel global.
- ❑ Está diseñado para identificar eventos potenciales.
- ❑ Está diseñado para gestionar los riesgos dentro del nivel de riesgo aceptado.
- ❑ Proporciona seguridad razonable, no absoluta, para la administración de la entidad y el comité directivo.
- ❑ El control interno está guiado hacia el logro de los objetivos en una o más categorías separadas pero que se superponen y están interrelacionadas.

Todo modelo de Control Interno debe tener unas características fundamentales:

- ❑ Medición de los Riesgos. Si no podemos medir, no podemos evaluar. Los riesgos definidos deben ser medibles, tanto a nivel potencial como residual tras la implantación de controles. Esta medición, que debe ser homogénea para todos los riesgos identificados, puede ser:
  - Cuantitativa. Preferiblemente mediante modelos estocásticos.
  - Cualitativa. Mediante conceptos, experiencia, percepción...

- Comparabilidad. La medición posibilita la comparabilidad de los riesgos, en cada uno de los términos en los que estén definidos. En esta comparativa de riesgos se deberá tener en cuenta el impacto de la compañía estableciendo un mismo rango de probabilidad.
- Dinámico. Debe responder a las necesidades del entorno cambiantes en el que se mueve la organización (cambios regulatorios, de mercado, entre competidores...).
- Integrado en la compañía. El modelo debe responder a las circunstancias y características de la compañía (organizativas, culturales, funcionales...)
- Eficacia y Eficiencia en los controles. No sólo se debe garantizar la eficacia de los controles en su objetivo de mitigar el riesgo, sino que debe perseguir que las tareas de control se realicen de forma eficiente.
- Enfocado a establecer medidas correctoras. Debe posibilitar la generación de un Plan de Acción con resultados medibles. De esta forma, se podrá realizar un análisis de Coste/Beneficio de las mejoras a implantar.

En la implementación de todo modelo de Control Interno nos encontramos ante dos impedimentos importantes y muy arraigados en las organizaciones:

- Desconocimiento de los procesos reales de la organización.
  - Procesos y actividades críticas. Hay un gran desconocimiento sobre si se cumplen los manuales, procesos, flujos...
  - Operativa de los controles.
  - Segregación de funciones. ¿Es real?
  - Impacto en los sistemas de información.
  - Ausencia de reflexiones explícitas sobre el proceso. El día a día gana siempre.
- Escasa visión global: cada vez más los procesos trascienden del departamento responsable.
  - Falta de documentación de los procesos.
  - Escasa trazabilidad de la información.
  - Procesos difícilmente auditables.

La aplicación de un adecuado sistema de control interno exige la documentación y análisis de los procesos de las compañías para la identificación y control de los riesgos con impacto potencial. Esto conlleva unos beneficios adicionales asociados:

- Estructura el modelo de control interno en un marco conceptual adecuado.
- Eliminación de procesos redundantes.
- Mejora de la eficiencia de los procesos existentes.
- Mejora la calidad de la información financiera.
- Mitiga los riesgos existentes.
- Mayor involucración del personal en la gestión del riesgo.
- Los controles implantados proporcionan garantías adicionales en el proceso de certificación de información financiera.

La tendencia actual: El enfoque TOP-DOWN.

Este modelo de Control Interno se centra en la identificación de los riesgos críticos en lugar de basarse en el análisis transaccional de las operaciones. El enfoque top-down se realiza en la identificación de los riesgos basándose en su criticidad. Se controlan los riesgos de mayor importancia pues se consigue mitigar otros riesgos de menor importancia con las mismas actividades de control, consiguiendo una racionalización de las mismas (automatismos, controles preventivos, etc.).

Sus principales características son:

- ❑ Normaliza y explicita el control interno en la organización extendiendo el control interno a través de la misma.
- ❑ Minimiza los costes de implantación y mantenimiento al evitar la flujogramación de todos los procesos.
- ❑ Se centra en los riesgos críticos.
- ❑ Permite alinear a la compañía con las tendencias y requisitos internacionales en materia de control interno.
- ❑ Proporciona garantías a los certificadores.
- ❑ Delimita las responsabilidades en la generación de información financiera dentro de la organización.

## 5.2.- Fases para Implementar un Modelo de Control Interno.

Podemos determinar 5 fases en la implementación de un modelo de control interno.

- ❑ FASE I.- Definición de la estrategia de Control Interno. La establece la Dirección y comprende:
  - Análisis de la situación actual:
    - Comité de Auditoría.
    - Unidad de Cumplimiento Normativo.
    - Código Ético.
    - Otras políticas y procedimientos de control.
  - Definición de Objetivos:
    - Fiabilidad de la información financiera.
    - Eficiencia de las operaciones.
    - Cumplimiento de la legalidad.
  - Organización del Control Interno.
    - Rol de auditoría interna.
    - Asignación de responsabilidades dentro de la organización (mantenimiento y actualización del modelo de control).
    - Capilaridad del modelo de control en la organización.
- ❑ Fase II.- Revisión de los macro procesos. Hay que establecer una relación entre los objetivos de control interno y los procesos que intervienen en su generación e incluirlos en una matriz de relación. La selección de los

- procesos a analizar vendrá condicionada por los objetivos de control interno establecidos por la organización.
- Fase III.- Identificación y priorización de riesgos. En especial de todos aquellos riesgos que puedan influir directa o indirectamente en la consecución de los objetivos de control perseguidos. Hay que establecer un mapa de riesgos detallando las variables utilizadas (posibilidad e impacto del riesgo) pues no todos los riesgos tienen la misma relevancia.
  - Fase IV.- Diseño de controles. El objetivo es diseñar actividades de control que mitiguen los riesgos críticos identificados. Han de contener:
    - Descripción de la actividad de control.
    - Tipología de control.
    - Grado de automatización.
    - Clase de control.
    - Frecuencia de control.
    - Responsable del control.
    - Evidencia generada (documentación u output generada como del resultado del control).
  - Fase V.- Ejecución y Supervisión. El modelo de control interno debe someterse a dos evaluaciones continuas:
    - Efectividad del diseño de los controles para garantizar la mitigación del riesgo.
    - Evaluación de la ejecución efectiva de los controles por parte de los responsables asignados.

### 5.3.- Modelos de Control Interno.

En función de la información disponible por parte de la compañía se determina la utilización de un modelo concreto. Estos modelos se diferencian por su menor o mayor dificultad operativa:

- Modelo cualitativo (con variables cualitativas). Este modelo se basa en la determinación del nivel de riesgo de cada variable a través de cuestionarios subjetivos. Se realizan las siguientes tareas:
  - Identificar el Riesgo.
  - Establecimiento de un sistema de mejora continua.
  - Análisis de las fuentes de información disponibles.
  - Inicio de recogidas de datos.

Los principales modelos cualitativos son:

- Diagramas de procesos (Mapa de riesgos y Controles).
  - Cuestionarios de Auto-Control.
  - Indicadores de Riesgo y Performance.
  - Aproximación cuantitativa a través de metodológicas de Scoring.
- Modelo Cuantitativo. Este modelo se basa en la medición y control de las diversas variables identificadas en términos cuantitativos. Una vez realizadas las mediciones se establece el umbral del Riesgo Aceptado:
    - Parametrizar la distribución del comportamiento de cada una de las variables identificadas.
    - Establecer las interrelaciones entre las variables.
    - Parametrizar un modelo estocástico.

- Calcular un valor económico.
- Establecer límites cuantitativos.
- Modelo Mixto. En base a la naturaleza de cada uno de los riesgos identificados se desarrolla una metodología cuantitativa o cualitativa. Los procesos a seguir son:
  - Identificación de riesgos.
  - Establecimiento de modelos cualitativos.
  - Establecimiento del sistema de mejora continua.
  - Análisis de las fuentes de información disponibles.
  - Inicio de la recogida de datos.
  - Medición cuantitativa.
  - Desarrollo de los modelos de información de gestión.

Todos estos modelos deben estar soportados por aplicaciones que proporcionen ventajas en cuanto a:

- Supervisión del cumplimiento de los controles.
- Materialización del modelo de control interno.
- Asignación de responsabilidades a cada usuario.
- Unificación de los procedimientos de control interno.
- Facilidad en la actualización del modelo de control.

Así pues, tenemos que la aplicación informática debe ser:

- Adaptable a los distintos perfiles de usuario (supervisor, administrador, ejecutor...)
- Flexible ante los cambios organizativos (riesgos cambiantes, nuevos objetivos...)
- Accesible e integrada en los sistemas de la Sociedad.
- Repositorio del resultado de las pruebas de los controles ejecutados.
- Garantizar una correcta trazabilidad.

## 6.- EL AUTO CONTROL.

### 6.1.- Definición.

Podemos definir el autocontrol como: *un proceso que permite a la Dirección y al personal participar en la revisión de los controles existentes para comprobar su adecuación (actual y futura) y recomendar, acordar e implementar las mejoras (por modificación, eliminación o adición) a los controles existentes.*

Tiene una finalidad muy remarcada:

Proporcionar a los gestores de la organización (que son quienes tienen los conocimientos, la experiencia y un suficiente nivel de conciencia, entendimiento y aceptación de sus propias responsabilidades acerca del control), un método adecuado para identificar los Riesgos de su Organización que les permita alcanzar los objetivos del negocio de una forma controlada y ayudarles a llevar a cabo los controles adecuados.

### 6.2.- Características.

El Auto-Control es esencial para poder entender el Control Interno como una filosofía de gestión. Tiene 3 características principales que son, a su vez, 3 elementos clave para entender el concepto de control interno:

- Las personas. Hay que buscar la eficiencia en el sistema antes que la eficiencia en las personas. Ambos procesos basan su éxito en la implementación en el papel clave que desempeñan las personas. Tenemos que basarnos en las personas que participan en los procesos para poder obtener información cualitativa, para poder desarrollar e implementar cualquier tipo de proceso de control interno. Pero estas personas, a su vez, también están sujetas a unas necesidades que deben cumplir.
  - Cultura de Control. En la organización se debe implantar una cultura de control afectando a todo el personal.
  - Riesgos y Controles. El personal debe saber reconocer, evaluar y sentir como propios todos los Riesgos que afectan a la entidad.
  - Hay que buscar una excelencia en el servicio. Mediante la máxima eficiencia en el trabajo todas las personas deben conseguir dar lo mejor de si mismos en el desarrollo de sus actividades y funciones.
  - Cada uno de los empleados ha de tener un compromiso claro con las metas, objetivos y estrategias de la empresa.
  
- Lean Thinking. Fue *Taiichi Ohno*, ingeniero de Toyota que diseñó el sistema Just In Time , quién definió la esencia del Lean Thinking como “todo lo que estamos haciendo es mirar a la línea del tiempo (desde el momento que el cliente nos hace una petición hasta el punto en que recibimos el dinero). Y estamos reduciendo esta línea eliminando las acciones sin valor añadido.”

El Lean Thinking consiste en especificar valor desde el punto de vista del cliente, alinear la mejor secuencia posible de actividades que crean dicho valor, realizar estas actividades sin interrupciones, cuando alguien lo solicita y de la manera más eficiente. Hay que buscar la perfección el proceso:

- Que sea valioso (que cada etapa tenga valor).
- Que sea capaz (que opere correctamente. Calidad.)
- Que esté disponible. Los medios deben estar preparados para desarrollar sus funciones.
- Que sea adecuado. Con una planificación y gestión correctas.
- Que sea flexible. Adaptarse a las necesidades reales de la demanda.

En el análisis de los procesos hay que realizar un esfuerzo para detectar los desperdicios (waste) o todo aquello que consume recursos pero no añade ningún valor al producto final o a lo que añade tiempo y costes pero nada de valor.

- La ética. Sin duda alguna la principal cualidad que ha de tener todo proceso de control interno y de auto-control.

Todas las actividades desarrolladas por la entidad se deben realizar en un entorno de confianza y credibilidad, basado en la transparencia y en plena armonía con la sociedad.

La principal manera de cumplir con las exigencias legales sobre transparencia financiera y honorabilidad las tareas y actividades es haciendo de estas exigencias nuestra bandera en la gestión de la organización.

El autocontrol puede enfocarse hacia:

- Revisión de los controles. Cómo están funcionando los controles vigentes, generando un análisis del desfase entre el funcionamiento real y el esperado.
- Revisión de los procesos: Examina las actividades que se realizan en los procesos seleccionados, para evaluarlos y actualizarlos, así como para identificar los procesos que tienden a alcanzar mejor los objetivos clave del negocio.
- Revisión de Riesgos. Identificar y gestionar los riesgos, examinando si las actividades de control son suficientes para conseguirlo.
- Revisión de objetivos. Se centran en la mejor forma de alcanzar cada uno de ellos. Resulta esencial la información que facilita cada unidad de negocio, analizando si las técnicas de control funcionan correctamente de manera que se produzca un nivel aceptable de riesgo residual.

Existen limitaciones en los controles que afectan negativamente en su eficiencia y eficacia:

- ❑ El control absoluto no existe.
- ❑ El control no garantiza la persecución de los objetivos por sí mismo.
- ❑ Existe un elevado Riesgo de Errores Humanos.
- ❑ Hay disfunciones en el sistema (debido a cambios, errores...)
- ❑ Elusión de controles. Omisión de políticas o procedimientos.
- ❑ Confabulación. Normalmente de forma colectiva.
- ❑ Relación costes/beneficios: los costes de algunos controles no se justifican por los beneficios esperados .

Por lo tanto, entendemos que el proceso de Autocontrol no debe ser utilizado en alguna de las siguientes situaciones:

- ❑ Los empleados no son expertos en los procesos.
- ❑ Hay sospechas de fraude.
- ❑ Hay cambios organizativos.
- ❑ Rotación de personal.
- ❑ La cultura de la organización no apoya la comunicación.
- ❑ No se cuenta con el apoyo de la Dirección.
- ❑ Cuando no hay recursos suficientes.

Existen una serie de mitos y realidades que se dan el control interno y que deben ser tenidas muy en cuenta en todo proceso de autocontrol:

Mitos	Realidades
El Control Interno comienza con un conjunto fuerte de políticas y procedimientos.	El Control Interno comienza con un fuerte Entorno de Control.
El Control Interno lo hacen los auditores.	Los gestores son los propietarios del Control Interno.
El Control Interno es un tema financiero.	El Control Interno es integral, afecta a todos los aspectos del negocio.
El sistema de autorizaciones abarca la totalidad de Control Interno.	Son necesarias otras formas de control a parte del sistema de autorizaciones.
Si los controles son eficientes no habrá fraude y la información financiera será fiable.	Los Controles Internos proporcionan un grado razonable, pero nunca absoluto, de seguridad en la consecución de los objetivos de la entidad.

### 6.3.- Ventajas del Auto-Control.

El proceso de Autocontrol conlleva una serie de ventajas:

- ❑ Permite identificar los puntos fuertes y los débiles de la organización.
- ❑ Implica a las personas en los procesos, usando sus conocimientos y experiencia, y familiarizándolos con el concepto de evaluación de riesgos y controles.
- ❑ Crea en la organización el sentido de la propiedad del riesgo y de los controles.
- ❑ Requiere tiempo y recursos limitados.
- ❑ Permite adecuarse rápidamente al riesgo, que está en constante evolución.

Hay una serie de aspectos que se deben considerar en la implementación del proceso de autocontrol:

- ✓ Nunca debe sustituir a las funciones de Auditoría Interna.
- ✓ Lo importante es el proceso en sí mismo. No hay que verlo como un punto de partida.
- ✓ Es un proceso continuo, sin un punto de partida.
- ✓ Es fundamental el factor humano en la gestión del riesgo.
- ✓ Un programa basado exclusivamente en complementar y rellenar cuestionarios está condenado al fracaso.

Los controles internos no gozan de buena reputación. A menudo se les asocia a trabas burocráticas, legales o a imposiciones de la Dirección, que dificultan el desarrollo normal de las funciones y actividades. Y cuando los controles internos no cumplen con las funciones por las que han sido elaborados se tiende a pensar que lo que falla es el propio concepto del Control Interno, en vez de analizar individualmente los controles y analizar su naturaleza. Todo Control Interno debe ser elaborado, para garantizar su éxito, mediante unas premisas:

- ❑ Los Controles nunca deben ser un fin en sí mismos, sino un medio para controlar algo que merezca la pena ser controlado.
- ❑ Los controles no siempre mejoran las operaciones.
- ❑ Los controles deben ser flexibles.
- ❑ El coste de los controles debe compararse a las hipotéticas pérdidas que ellos evitarían. Relación binomio coste-beneficio.
- ❑ Ningún departamento o Unidad debe escapar a los controles internos establecidos.
- ❑ El control debe ajustarse a las necesidades de la Entidad, concentrándose en las áreas de riesgo más alto y relajándose en las áreas de riesgo más bajo.
- ❑ Hay que eliminar los controles redundantes.
- ❑ Las técnicas de control deben cumplir varios objetivos.
- ❑ El coste de la perfección es prohibitivo, cuando no imposible de conseguir.
- ❑ Todo procedimiento, si no se revisa, tiende a deteriorarse.

## 7.- LOS CENTROS DE SINIESTROS DE AUTOMÓVILES.

### 7.1.- Datos Preliminares.

En la década de los 90, el Sector Asegurador vivió un proceso de transformación debido a que los resultados técnicos se ajustaban cada vez más y los resultados financieros perdían peso al disminuir los tipos de interés. La aparición de un nuevo canal de distribución (las entidades bancarias) hizo incrementar la competencia y las compañías plantearon su política de gestión bajo dos premisas:

- Reducir gastos y mejorar la productividad.
- Mayor y mejor selección de riesgos.

Así nacieron los Centros Operativos, concentrando actividades comunes a la naturaleza de sus actividades y especializando sus funciones. Y entre los Centros Operativos cabe destacar el Centro de Siniestros de Automóviles, el mayor exponente de los Riesgos Operacionales que conlleva la actividad aseguradora.

### 7.2.- La Gestión en Los Centros de Siniestros de Automóviles.

Las Entidades Aseguradoras procedieron a la creación de los Centros Operativos y modificaron la gestión técnica y administrativa, que había recaído hasta ese momento en las Sucursales o Delegaciones.

Se pretendía que la Organización fuese más eficiente en el desarrollo de sus diferentes actividades y para ello, los Centros Operativos se centraron en mejorar la productividad en la gestión técnica, estableciéndose modelos de benchmark, siendo los más habituales:

- Siniestros por empleado.
- Primas por empleado.
- Pólizas por empleado.

Una vez que los Comités de Dirección de las Entidades llegaron a la conclusión que para mejorar la productividad y reducir costes había que centralizar las actividades de gestión técnica y administrativa mediante la creación de los Centros Operativos, se definió entonces la Estrategia, Estructura Organizativa y la Operativa de dichos Centros.

### 7.3.- Estrategia.

La estrategia diseñada para los Centros de Siniestros de Automóviles difiere según Entidades. Sin embargo, se aprecian componentes comunes en las diferentes estrategias adoptadas por las Entidades en los principios de gestión, elementos de la estrategia y comportamiento organizativo.

#### 7.3.1. Principios de Gestión:

- Estructura Organizativa:
  - Los siniestros se clasifican en corporales (siempre que exista daño corporal) y en materiales (resto de siniestros).
  - La estructura organizativa será idéntica en todos los Centros de Siniestros de Automóviles y se basará en 3 Áreas de Gestión:
    - Área de Clasificación y Apertura de Siniestros.
    - Área de gestión de Siniestros de Daños Materiales.
    - Área de gestión de Siniestros Corporales.
  - Los Centros de Siniestros se dotarán de los efectivos necesarios para la correcta puesta en práctica de la operativa descrita en la Normativa Técnica.
  
- Proceso de Gestión.
  - Normativa.
    - El proceso de gestión será idéntico para todos los Centros de Siniestros.
    - El proceso de gestión para cada tipología y circunstancia quedará reflejado en la Normativa Técnica de Gestión.
    - La actuación del Centro de Siniestro en la gestión de los expedientes seguirá en todo caso lo establecido en la Normativa Técnica.
  - Apertura.
    - La apertura de todos los siniestros debe realizarse a través de la Unidad de Clasificación y Apertura.
      - La apertura del siniestro debe reflejar de forma fidedigna y en su totalidad la información proporcionada por el asegurado.
    - Cualquier falta de información básica o necesidad de información complementaria en el momento de la declaración debe ser subsanada proactivamente por la persona que recibe la declaración.

- Unidades de Gestión.
  - Es conveniente que exista un único gestor responsable del proceso.
  - La asignación del siniestro a cada gestor se realizará de forma automática, a la apertura del expediente y siguiendo los criterios de asignación definidos en la Normativa Técnica (criterios geográficos, agenciales, de tipología del siniestro...)
  - El gestor será el responsable de:
    - La aplicación correcta de la Normativa Técnica.
    - La valoración del expediente.
    - La atención telefónica.
    - La coordinación de la tramitación.
  - Cualquier falta de información complementaria será subsanada proactivamente por el gestor.
- Unidades de Soporte.
  - Existirán Unidades de Soporte en la gestión del siniestro para tareas especializadas. Con alto valor añadido:
    - Convenios CICOS, SDM
    - Asistencia Sanitaria
    - Transadores
    - Recobros
    - Talleres Reparadores
  - Se creará una Unidad de Gestión fuera del ámbito organizativo del Centro de Siniestros para el estudio y análisis de estrategias, políticas y procedimientos en aquellos siniestros que presentan determinadas características definidas en la Normativa Técnica (valoraciones elevadas, casuísticas especiales, fraudes...)
  - Valoración de Siniestros.
    - La valoración del siniestro debe reflejar en todo momento la expectativa más probable del coste final del siniestro.
  - Sistemas.
    - La tramitación de los expedientes se apoyará exclusivamente en un sistema de gestión informática que permita en todo momento:
      - Reflejar la situación del siniestro dentro del flujo global de gestión.
      - La interacción de todas las personas asociadas al siniestro.

- Recoger y almacenar toda la información utilizada o relacionada con los expedientes.
- Utilizar diferentes tecnologías (uso de sms, gestión documental, Internet, plataformas de gestión online con colaboradores internos) que permita una mayor eficiencia en el uso de los sistemas de tramitación.

### 7.3.2. Elementos de la Estrategia.

- Declaración. La declaración del siniestro debe maximizarse dado que permite una gestión posterior del siniestro más eficaz.
- Obtención de la Información Inicial. Es imprescindible el contacto directo con el asegurado en los momentos iniciales de la gestión pues posibilita una mejor recopilación de la información derivada del siniestro y una mejor orientación en la valoración del coste siniestral.
- Obtención de Información Complementaria. Es preciso obtener proactivamente y en todo momento el mayor conocimiento de las consecuencias globales del siniestro.
- Aplicación de la Normativa Técnica. La gestión del siniestro debe seguir en todo momento lo indicado en la Normativa Técnica. Es imprescindible un correcto conocimiento de la Normativa y una permanente actualización de la misma.
- Valoración Inicial.
  - Daños Materiales. La valoración inicial se aplicará automáticamente a la apertura del siniestro según tipología del siniestro y garantías cubiertas.
  - Daños Corporales. La valoración inicial deberá ser validada por el gestor en función de los conocimientos iniciales sobre la gravedad del siniestro.
- Valoraciones Complementarias.
  - Daños Materiales. Se actualizarán automáticamente de acuerdo con la valoración recibida en informes periciales y/o cambios en la tipología del siniestro (factor culpa, Convenios, aparición de nuevos perjudicados...). No obstante, deberán ajustarse manualmente a la expectativa del coste más razonable según el estado de la gestión del expediente y de acuerdo con el conocimiento que se disponga acerca de las consecuencias económicas (Informes de peritos y

- abogados u otras informaciones relevantes y contrastadas).
- Daños Corporales. Se actualizarán según propuestas de valoración emitidas por los servicios médicos. No obstante, deberán ajustarse manualmente de acuerdo con el conocimiento que se disponga acerca de las consecuencias económicas (Informes de peritos y abogados u otras informaciones relevantes y contrastadas).
- Transacción. La estrategia de tramitación debe potenciar el cierre amistoso y la transacción presencial, debiendo controlar el número de siniestros judiciales.
- Consignaciones. La consignación oportuna y el adecuado establecimiento de avales debe ser considerada parte integrante de la estrategia de gestión.
- Seguimiento de siniestros. Es imprescindible que cada gestor conozca en cada momento la situación de sus siniestros asignados.
- Actuación Global de la Gestión del Siniestro. El gestor del siniestro será el responsable de su tramitación y deberá conseguir una adecuada comunicación y coordinación entre las diferentes personas y unidades que intervienen en el siniestro.

### 7.3.3. Comportamiento Organizativo.

- Proactividad. Una actitud proactiva por parte de las personas que intervienen en la gestión del siniestro frente al conocimiento de las consecuencias que se derivan del mismo garantiza tanto una adecuada gestión orientada a la minimización del coste siniestral como un adecuado nivel en la calidad del servicio.
- Coordinación. Los responsables de las Áreas de Gestión deben establecer mecanismos que garanticen la coordinación entre las diferentes unidades, tanto de su propia área de gestión como con las restantes unidades que conforman el Centro de Siniestros y permitan a su vez la resolución de las incidencias que entre ellas se planteen. Asimismo, deberán coordinar el establecimiento de estrategias comunes de gestión entre unidades, con el objetivo último de minimizar el coste final del siniestro.
- Competencias. Cada posición en el Centro de Siniestros requiere una recopilación de habilidades y de competencias personales que deberán ser adquiridas y acumuladas por las personas que estén desarrollando dichas funciones.

## 7.4.- Estructura Organizativa.

Los Centros Operativos se diseñaron mediante la implantación de estructuras departamentales. Estas estructuras organizativas permiten una gran descentralización operativa de forma que las diferentes Unidades pueden seguir estrategias independientes y particulares para la consecución de los objetivos asignados por la Dirección del Centro.

Cada Unidad actúa como una entidad, con sus propios objetivos y medios, y estas Unidades, a su vez, dependen de otras Unidades superiores y el conjunto de todas las Unidades están coordinadas y jerarquizadas por una Dirección Central. La utilización de esta estructura comporta una serie de ventajas e inconvenientes.

Ventajas:

- ❑ Potencia una mayor coordinación, colaboración y especialización entre las distintas unidades del negocio.
- ❑ Facilita la resolución de los conflictos de la tramitación mediante diálogos, discusiones constructivas y negociación entre partes iguales.
- ❑ Se logran mayores porcentajes de acuerdos y consensos amistosos.
- ❑ Facilita el uso y comprensión de la Normativa Técnica que regula la tramitación de los expedientes.
- ❑ Mejora la calidad en el servicio.
- ❑ Disminuye de forma considerable y significativa los gastos de gestión.

Inconvenientes:

- ❑ El exceso de Unidades desdibuja la visión global de la empresa, sus objetivos y estrategias.
- ❑ Requiere una formación continuada en los tramitadores.
- ❑ La especialización puede tender a la burocratización en la tramitación.
- ❑ Se produce un exceso de reuniones.
- ❑ Se requiere de un elevado nivel en las tecnologías y procesos de la operativa de gestión de siniestros.

La estructura organizativa del Centro de Siniestros de Automóviles debe garantizar tanto el tratamiento de todas las Tipologías de Siniestros como la aplicación de las tareas básicas de gestión, así como utilizar de forma eficiente todos los medios disponibles y generar la información necesaria para el control del proceso operativo.

## 7.5.- Operativa.

### 7.5.1. Introducción.

La organización en los Centros de Siniestros de Automóviles supuso un cambio sustancial con respecto a la operativa seguida en la estructura de Sucursales y Delegaciones Territoriales. Además del notable incremento de tamaño producido por la centralización de la gestión de los expedientes en los Centros y la especialización en torno a la gestión exclusiva de los siniestros de automóviles, también ha supuesto un cambio significativo en las políticas y procedimientos en la operativa de tramitación y gestión de los siniestros.

La estructura de los Centros se ha diseñado combinando las Unidades de gestión de siniestros con Unidades especializadas en el desarrollo de funciones técnicas específicas de soporte a la gestión básica realizada por el gestor. Este nuevo sistema de trabajo requiere de una gran coordinación entre las diferentes unidades que integran el Centro de Siniestros y un exhaustivo intercambio de información entre todas sus unidades. Será tarea de la dirección el Centro y de los responsables de las Unidades que esta necesaria comunicación y flujo de información esté presente en la operativa diaria del Centro.

### 7.5.2.- El papel de las TIC en la Operativa de los Centros de Siniestros.

En la gestión operativa, el papel de las TIC juega un papel determinante, contribuyendo a la obtención de los objetivos del negocio mediante dispositivos adecuados, económicos y sencillos de utilizar, con la consecuente reducción de costes y mejora de competitividad:

- Optimización de las operativas y de los procesos. La especialización en la gestión unida a una mejora continuada de la operativa y de los procesos tecnológicos posibilitan absorber una mayor dimensión del negocio mejorando a su vez el servicio percibido por los asegurados. Esta mejora continuada de los procesos pasa tanto por implantar nuevas tecnologías como por revisar las ya existentes modificando, simplificando o eliminando aquellos procesos deteriorados, anticuados o ineficientes.
- Control de la Siniestralidad. Facilitando soporte tecnológico para la correcta toma de decisiones aportando y mejorando la información estratégica. Un mayor conocimiento de los riesgos, una correcta implementación de actividades de control interno y un adecuado índice de recobros de siniestros permite reducir la siniestralidad.
- Mejora de los resultados técnicos por la reducción de los gastos. Esto se consigue al aumentar la velocidad de gestión, al

reducir el tiempo medio de tramitación y al optimizar las cargas de trabajo.

La arquitectura informática es un factor clave para conseguir una operativa eficiente, eficaz y en constante renovación. Así pues, los sistemas de gestión y la operativa de control deberán ser sencillos y flexibles, con dispositivos fáciles de utilizar, migrar y renovar, y permitiendo su sustitución sin perjuicio del resto de servicios ofrecidos por la plataforma utilizada.

Sin embargo, persisten algunas debilidades en la operativa actual que deberían ser solucionadas para optimizar el papel de las TIC:

- ❑ Existen deficiencias en la seguridad y privacidad de las transacciones on-line.
- ❑ Se prioriza el control de los costes en detrimento del servicio y de la calidad.
- ❑ Herramientas de control y de medición obsoletas o ineficientes.

### 7.5.3.- Tareas Básicas de Gestión.

Existen una serie de tareas básicas que se deben realizar en la gestión de los siniestros. Dependiendo de la tipología y evolución de los siniestros estas tareas se amplían con otras de complementarias o se realizan con un mayor detalle.

Las principales tareas básicas de gestión son:

- ❑ Rapidez en el conocimiento del siniestro. Exactitud en la descripción.
- ❑ Adecuada catalogación del siniestro.
- ❑ Determinación adecuada de la valoración inicial.
- ❑ Rápida asignación y encargo pericial.
- ❑ Revisión y validación de los datos de la declaración durante la gestión.
- ❑ Obtención proactiva de información complementaria.
- ❑ Contacto telefónico con asegurado/contrario durante la gestión.
- ❑ Definición de la estrategia de gestión.
- ❑ Correcta aplicación Convenios Daños Materiales.
- ❑ Rápida asignación perito médico. Gestión de derivación a Centros Asistenciales.
- ❑ Gestión eficaz de los procesos judiciales. Temporalidad.
- ❑ Determinar política de transacción.
- ❑ Determinación y tratamiento Fraudes.
- ❑ Determinación y tratamiento Incidencias y Siniestros Especiales.
- ❑ Revisión periódica de la situación del siniestro. Ajuste de valoraciones.
- ❑ Identificar y determinar actuaciones de recobro.
- ❑ Liquidación y cierre del siniestro.

#### 7.5.4.- Parámetros de Comportamiento Organizativo.

- Parámetros de Proactividad.
  - Unidad de Apertura y Clasificación.
    - Obtención de información clave en la apertura del siniestro, evitando la “gestión telefónica pasiva” y obteniendo datos adicionales y/o relevantes que puedan condicionar la gestión del siniestro.
    - Atención especial a las tipologías de siniestros con perfiles proclives al fraude.
    - Atención especial a las tipologías de siniestros susceptibles de tener lesionados.
    - Iniciar gestiones frente al asegurado:
      - Para aperturas urgentes tras reclamaciones de convenios CICOS y SDM.
      - Reclamaciones de contrarios sin antecedentes.
      - Para conseguir una percepción de calidad de servicio y fidelizar al asegurado.
      - Comentar todos los servicios que la entidad le puede ofrecer.
    - Proponer la derivación a talleres recomendados.
    - Proponer la derivación “Ab Initio” de lesionados.
    - Garantizar una trazabilidad suficiente en la agenda del siniestro.
  - Área gestión Daños Materiales.
    - Iniciar gestiones frente al asegurado para obtener toda la información necesaria y/o complementaria para la gestión del siniestro, buscando la anticipación para agilizar la gestión, evitando demoras y vencimientos de plazos de respuestas.
    - Diseñar las estrategias de gestión en función del desarrollo del siniestro.
    - Garantizar una trazabilidad suficiente en la agenda del siniestro.
    - Supervisar y controlar las tareas realizadas por las Unidades de especialización.
    - Revisar y actualizar las valoraciones.
    - Supervisar la gestión de los Profesionales.
    - Velar por el cumplimiento de la Norma Técnica.
    - Poner máxima atención y diligencia en la gestión de siniestros con incidencias, fraudes o gestión especial.
  - Área gestión Daños Corporales.
    - Iniciar gestiones frente al asegurado para obtener toda la información necesaria y/o complementaria para la gestión del siniestro, buscando la anticipa-

ción para agilizar la gestión, evitando demoras y vencimientos de plazos de respuestas.

- Diseñar las estrategias de gestión (transacciones amistosas y judiciales) en función del desarrollo del siniestro.
  - Garantizar una trazabilidad suficiente en la agenda del siniestro.
  - Asignación de médicos y abogados.
  - Validar valoraciones iniciales y actualizarlas a medida que se reciban los informes médicos.
    - Velar por el cumplimiento de la Norma Técnica.
    - Poner máxima atención y diligencia en la gestión de siniestros con incidencias, fraudes o de gestión especial.
  - Gestionar avales y consignaciones.
    - Supervisar la gestión de los Profesionales.
- **Parámetros de Coordinación.**
- Obtener una visión global del siniestro, evitando parcelar las respectivas acciones sobre el mismo.
  - Coordinar las acciones y responsabilidades de las diferentes Unidades especializadas que intervienen en la gestión del siniestro.
  - Potenciación del uso de herramientas informáticas en la gestión de los siniestros, garantizando la trazabilidad en la estrategia, niveles de autorizaciones y segregación de funciones.
  - Coordinar el conjunto de estrategias de las diferentes Unidades de tramitación.
  - Coordinar las acciones de los Profesionales y Unidades externas.
  - Consensuar criterios o estrategias de gestión con la Dirección de Siniestros.
- **Parámetros de Comunicación.**
- No es eficiente especializar tareas, centralizar la gestión y mantener satisfechos procesos de gestión, si no conseguimos mantener una visión global de la gestión, un espíritu de servicio, una comunicación fluida y permanente y un alto nivel de coordinación.
  - La información reflejada en el siniestro debe permitir el cambio del gestor del expediente sin que se sufran problemas de falta de información sobre la gestión realizada hasta ese momento.
  - Se debe garantizar un flujo constante de la comunicación entre las diferentes Unidades y departamentos.
  - La comunicación debe contar con el soporte tecnológico necesario y con los canales más adecuados para ofrecer unos óptimos niveles en su calidad.

## 8.- PROVEEDORES DE LOS CENTROS DE SINIESTROS DE AUTOMÓVILES.

### 8.1.- El Outsourcing.

El outsourcing es una alternativa cada vez más utilizada por las entidades aseguradoras que consiste en delegar, a otras empresas especializadas, la ejecución de servicios materiales e inmateriales. Esta externalización se puede efectuar de dos maneras:

- Contratando únicamente al personal necesario para desarrollar las funciones mientras que los recursos los pone la Entidad.
- Contratando al personal y los recursos necesarios para desarrollar las actividades externalizadas.

Los principales motivos por los que las entidades recurren al outsourcing o externalización de servicios son:

- Flexibilización de costes, eliminando costes fijos o de inversiones trasladándolos al outsourcer.
- Búsqueda del know-how del outsourcer, especializado en esas actividades concretas.
- Falta de masa crítica por parte de la entidad cedente. La falta de volumen encarece los costes finales siniestros y dificulta la especialización de tareas y actividades.
- Puede mejorar la imagen corporativa si la asociación se realiza con outsourcers de grandes dimensiones.
- Permite que la entidad cedente se concentre en el “core business”.

En los Centros de Siniestros de Automóviles, las principales Áreas proclives al outsourcing son:

- Servicio al cliente. Proveer a los clientes y redes de mediación de Call Centers para la declaración de siniestros, servicios de tele-marketing, derivaciones a talleres y centros asistenciales, ofrecimientos de servicios complementarios, etc.
- Sistemas. El diseño, desarrollo y mantenimiento de la tecnología necesaria para los aplicativos y procesos de gestión de los siniestros son una carga elevada e injustificada si no se cuenta con un determinado volumen de siniestros.
- Gestión de siniestros. Existen empresas de servicios especializadas en la administración y gestión de ciertas tipologías de siniestros (Defensa jurídica, Cristales, Asistencia en Viaje, Recobros, etc.)
- Help-Desk. Tanto para la red de mediadores como para los diferentes profesionales que operan en el Centro de Siniestros.

La externalización de los servicios debe implicar una aportación en la mejora de los mismos y que los clientes lo perciban claramente, no podemos limitarnos a obtener una simple reducción de costes. Y en ningún caso ha de suponer una relajación de los controles internos existentes en los procesos afectados por el outsourcing.

Las principales debilidades del proceso del Outsourcing son:

- Confidencialidad. Existe un riesgo elevado en la cesión de información regulada por la L.O.P.D.
- Dependencia. Transferencia de una cantidad significativa del control administrativo y de gestión.
- Riesgo reputacional. Es necesario contar con las herramientas necesarias para evaluar la calidad del servicio ofrecido por el outsorcer.
- Coordinación. Es imprescindible que exista un alto nivel de coordinación entre entidades, con una comunicación fluida y permanente.

## 8.2.- Redes Periciales.

La externalización de las redes periciales se debe hacer mediante un consenso entre las entidades garantizándose el cumplimiento por parte del outsorcer de una serie de aspectos:

- Formales. Inciden directamente en el Riesgo Reputacional de la Entidad cedente (imagen de la compañía):
  - Rapidez. En acudir, en solicitar toda la información necesaria, en realizar el informe y la propuesta de indemnización. Esta rapidez se ha de acentuar si no existe cobertura en el siniestro.
  - Seriedad. Acudiendo puntualmente a las citas.
  - Simpatía y discreción. Tiene acceso a información personal de los clientes en unos momentos delicados tras la ocurrencia de un siniestro.
  - Educación. Representa la imagen corporativa.
  - Justo y ecuánime con su propuesta de indemnización y acorde con lo establecido en el contrato de seguros que ampara el siniestro.
- Técnicos. Inciden directamente en los costes siniestros.
  - Valoración del riesgo. Comprobar que el riesgo siniestrado se ajusta al asegurado.
  - Fundamentar y explicar las causas del siniestro.
  - Determinar posibles responsables.
  - Analizar las circunstancias que influyen en la determinación de la indemnización (coberturas, garantías, limitaciones, exclusiones, franquicias, etc.,)
  - Valoración del daño, mediante la tasación del objeto bien del seguro, evaluando los daños físicos y a los producidos a derechos o bienes intangibles.
  - Gestionando los salvamentos con el propio asegurado.
  - Determinando posibles recobros o seguros múltiples.
  - Detectar fraudes en la contratación, en la causa y/o en la valoración de los daños, bajo la premisa que sólo es fraude lo que se puede probar razonablemente.
  - Realizar acciones de Risk Management: análisis de riesgos (identificación y evaluación) y control de riesgos (proponer mejoras en instalaciones y prevención de riesgos).

### 8.3.- Redes Judiciales.

La figura del abogado desarrolla un papel muy importante en la tramitación de los siniestros, debido a la obligatoriedad de cuantificar los daños, con arreglo a los criterios y límites fijados por la Ley y sus anexos.

Las funciones del abogado han evolucionado notablemente y han pasado de asesor y de representante judicial de las entidades en los casos en que no se transaccionaba y se celebraban las vistas, a desarrollar otras funciones como la cuantificación de los daños, la transacción amistosa y la ejecución de la estrategia en la tramitación de los expedientes.

Las principales premisas que ha de tener la red judicial son:

- ❑ Determinar el grado de culpa del conductor en virtud al riesgo creado y probar la culpa exclusiva del perjudicado cuando haya actuado conducta o negligencia del perjudicado.
- ❑ Determinar la culpabilidad del accidente en función a datos objetivos (atestados, reconstrucciones, informes, etc.).
- ❑ Asesoramiento en los casos de posibles Recobros por repetición contra el asegurado en alcoholemia y análogos.
- ❑ Informar sobre el cálculo de mínimos y máximos establecidos por la Ley.
- ❑ Mantener constantemente informado al gestor del siniestro, con celeridad y regularidad.
- ❑ Cuidar los aspectos formales en el desarrollo de sus funciones.

### 8.4.- Servicios Médicos.

Dentro de la gestión de daños personales y para lograr los objetivos deseados: Servicio, Información, Valoración; es necesaria una actuación médica eficaz y profesional a fin de conocer en todo momento y de forma objetiva la situación lesional de los accidentados.

Se trata pues de historiar cada víctima de forma clara y objetiva para que podamos conocer la situación real que afecta al lesionado con el fin de lograr una gestión rápida y eficaz del siniestro que posibilite una transacción justa y cierre del expediente, reduciendo así el coste siniestral.

Los objetivos del servicio médico han de ser:

1. Obtención rápida y veraz de la situación médica de cada accidentado durante todo el proceso de curación. Especificando gravedad, secuelas, pronóstico y previsión de alta.
2. Conseguir, a través de la atención personalizada, crear un clima de colaboración, buena imagen de la compañía, y servicio ante los lesionados. Evitar causar sensación de fiscalización.
3. Intentar combatir los abusos y los fraudes.
4. Emitir dictámenes periciales y ratificarlos en juicios si es de menester.

5. Valorar y controlar la correcta asistencia al lesionado y los procesos de rehabilitación, atendiéndolo y/o estableciendo procesos alternativos que conlleven a la más pronta resolución de sus dolencias, consiguiendo de esta manera un menor coste siniestral a través de:
  - a. Acortamiento de los días de baja.
  - b. Menores secuelas.
  - c. Mejor transacción al tener una buena predisposición.

## 8.5.- Talleres Recomendados.

En la línea de constante evolución para alcanzar los objetivos de servicio de calidad hacia los clientes, disponer de una Red de Talleres aparece como un reto ineludible que deben afrontar las entidades aseguradoras.

Así, disponer de una Red de Talleres Recomendados que ofrezcan un trato preferencial, una atención de calidad y servicios adicionales se ha convertido en un importante valor añadido.

Sin embargo, este servicio ha de coexistir con la norma general de libre elección de taller y ha quedar encuadrada como una garantía optativa para los clientes.

Las ventajas de disponer este servicio son claras:

- ❑ Ventajas en las bonificaciones.
- ❑ Evita esperas innecesarias entre el taller, perito y cliente. Se da un compromiso de atención inmediata y una gran rapidez en la peritación.
- ❑ Garantía de calidad en las reparaciones y en el trato. Mediante un control permanente de los servicios ofrecidos por el taller, una revisión pericial de la reparación efectuada, un control de calidad de materiales, procesos y operaciones efectuadas y mediante unas encuestas de calidad post-servicio.
- ❑ Limpieza del vehículo. Entrega en óptimas condiciones de higiene.
- ❑ Chequeo rápido sobre el estado general del vehículo como norma de prevención.
- ❑ Reparación inmediata en siniestros de convenios con culpa del contrario.
- ❑ Recogida y entrega del vehículo a domicilio.
- ❑ Vehículo en sustitución durante la reparación del vehículo siniestrado.
- ❑ Reparación de lunas a domicilio.

## 8.6.- Centros de Atención al Cliente.

El Centro de Atención al Cliente es una Unidad diseñada para canalizar las comunicaciones de la Entidad con los siguientes colectivos:

- Clientes con mediadores.
- Clientes sin mediadores.
- Red de mediadores.
- Colaboradores Internos.
- Profesionales externos.
- Contrarios y perjudicados.

Las funciones de esta unidad son las de recogida y transmisión de información, con los límites que la debida confidencialidad de la información exige en cada caso. Estas funciones se pueden dividir según su periodicidad:

- De forma Permanente:
  - Servicio de atención al cliente (consultas, reclamaciones, solicitud de documentos, de modificaciones, etc.).
  - Servicio de declaración de siniestros en horarios fuera de servicio en los Centros de Siniestros.
  - Encuestas de satisfacción al cliente posterior al servicio prestado en un siniestro.
  - Llamadas a Bancos para confirmar datos de transferencias.
- De forma esporádica:
  - Apoyos a campañas comerciales.
  - Captaciones de primas.
  - Lucha contra el fraude.

La innovación y la tecnología en los Centros de Atención al Cliente han de tener una clara orientación hacia el cliente mediante una eficiencia en las comunicaciones y resoluciones, una personalización en el servicio y un aumento en el nivel de satisfacción del cliente, contribuyendo a una mayor fidelización hacia la entidad. Las principales tecnologías que ofrecen un valor añadido son:

- Tecnología VoIP. Sustituye las comunicaciones de voz por las de datos y usa dispositivos de grabación de voz e imágenes mejorando la calidad en la comunicación.
- Tecnología SMS. Facilita una mejor calidad de servicio al reducir el tiempo de espera y con una comunicación efectiva y directa en tiempo real. Agiliza la gestión mediante uso de mensajes predefinidos y automatizados en función a los puntos relevantes a comunicar.
- Plataformas WEB. El uso de Internet como medio de comunicación está considerado como un tema estratégico y de gran relevancia en el sector asegurador.

Toda la información recogida y canalizada por el Centro de Atención debe ser tratada mediante diferentes indicadores para detectar:

- La materialización de los Riesgos. Las entidades deben analizar cuidadosamente la información recibida y que evidencia la materialización de los riesgos que conlleva el desarrollo de sus diferentes actividades.
- El grado de satisfacción de los clientes.

## 9.- EL AUTO-CONTROL EN LOS CENTROS DE SINIESTROS DE AUTOMÓVILES.

Los Centros de Siniestros concentran un significativo porcentaje de Riesgos Operativos de los que incurren las entidades aseguradoras en el desarrollo de sus actividades y funciones.

Los Riesgos Operativos son aquellos riesgos directos o indirectos de sufrir pérdidas debidas a fallos en procesos internos, humanos, en los sistemas o por eventos externos.

<b>Origen</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Cobertura</b>
Procesos	Pérdidas producidas por fallos en los procesos (automáticos y/o manuales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Controles Internos.</li> <li>▪ Procesos documentados.</li> </ul>
Personas	Pérdidas producidas por: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Errores humanos.</li> <li>▪ Actuaciones negligentes.</li> <li>▪ Por actos malintencionados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Controles Internos.</li> <li>▪ Procesos documentados.</li> <li>▪ Formación.</li> </ul>
Sistemas	Pérdidas debidas a: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fallos en los sistemas</li> <li>▪ Cortes en las comunicaciones</li> <li>▪ Cortes en los suministros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planes de Contingencia.</li> <li>▪ Servicios de mantenimiento.</li> </ul>
Eventos Externos	Pérdidas por: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Catástrofes naturales.</li> <li>▪ Accidentes.</li> <li>▪ Atracos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seguros.</li> <li>▪ Planes de Contingencia.</li> </ul>
Legal	Pérdidas motivadas por errores en contratos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Controles Internos.</li> </ul>

En el Centro de Siniestros de automóviles también se detecta el Riesgo Reputacional, riesgo que queda agravado en aquellas entidades que aplican políticas de outsourcing.

El outsourcing tiene el potencial de mejorar el desempeño de la entidad y reduce su perfil de riesgo al transferir actividades a proveedores que son más expertos y están más preparados para administrar los riesgos asociados a las actividades transferidas.

Para ello, las relaciones entre entidades deben estar fundamentadas en acuerdos legales rigurosos que aseguren el alcance de la responsabilidad del proveedor y las compensaciones por errores, negligencias, etc.

Sin embargo, las entidades deben administrar y controlar cualquier riesgo residual asociado con los acuerdos de outsourcing, incluyendo interrupción de los servicios o riesgos reputacionales. El alcance de la responsabilidad del outsourcer y su capacidad financiera frente a errores, negligencia y fallos operativos debe ser contemplada como un efecto mitigador del riesgo original, y que a su vez presenta un nuevo riesgo, el de Default o Riesgo de Contraparte.

El proyecto de Auto-Control en los Centros de Siniestros de automóviles ha de convertirse en un proceso que permita la revisión de los controles existentes para comprobar su adecuación y recomendar, acordar o implementar mejoras (mediante modificaciones, eliminaciones o adiciones) a los controles existentes que mitigan los riesgos inherentes que comporta el desarrollo de las actividades y funciones del Centro de Siniestros.

Este proyecto se realizará en 5 Fases:

1. Descripción de Procesos.
2. Identificación de Riesgos y Controles.
3. Valoración cualitativa de Riesgos y Controles.
4. Resultados.
5. Conclusiones.

### 9.1.- Descripción de Procesos.

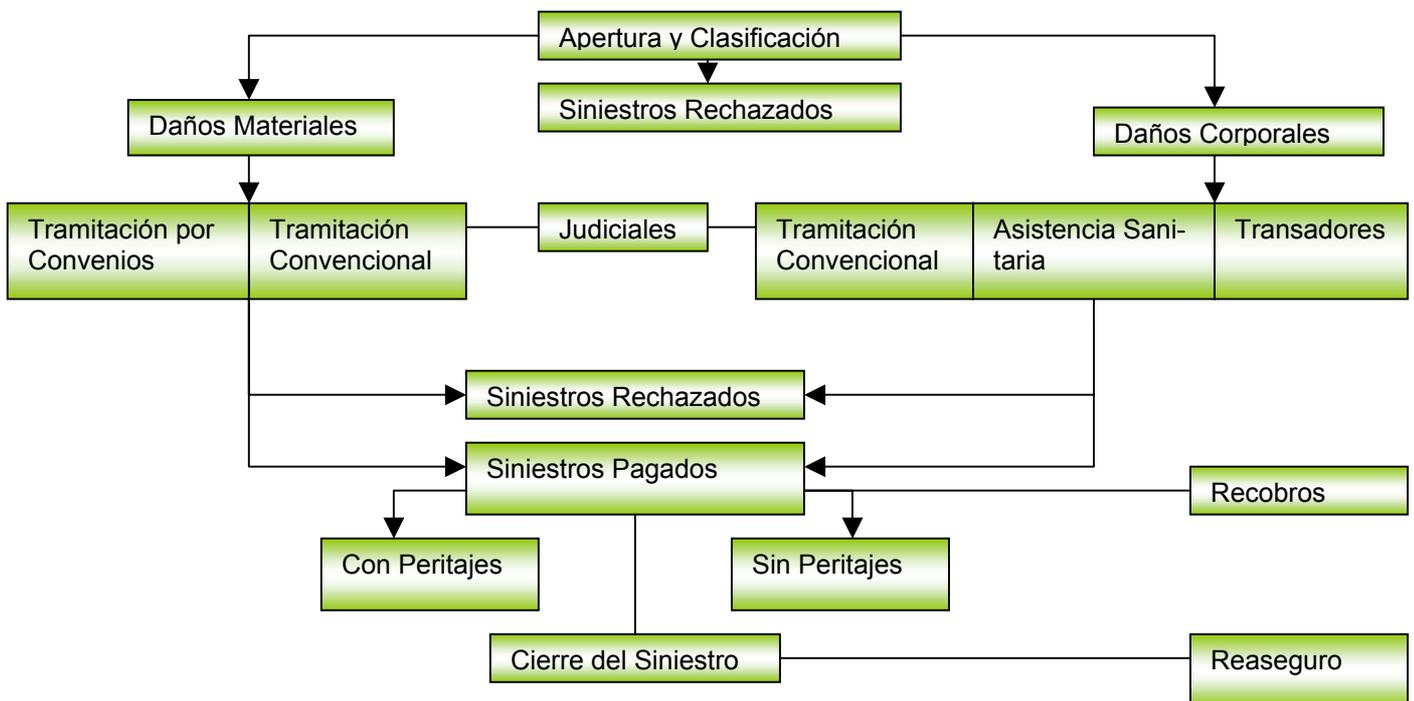
La manera más eficiente y eficaz para poder describir los procesos que se desarrollan en el Centro de Siniestros es mediante la utilización de entrevistas con personas claves. Estas entrevistas deben obtener la siguiente información:

- Revisión de Normativas y Regulaciones Legales.
- Identificación de los procesos claves.
- Análisis del Entorno de Control.

Se ha de consensuar y validar con las personas clave del proceso la documentación que se genera. Asimismo se ha de elaborar:

- Manual de Procesos.
- Diagrama de Procesos.

Por ejemplo, el proceso de tareas y actividades en un Centro de Siniestros se ajustaría al siguiente flujograma:



## 9.2.- Identificación de Riesgos y Controles.

Mediante entrevistas con personas clave se determinan:

- ❑ Identificación de los riesgos asociados a los procesos.
- ❑ Descripción de los Riesgos y Controles asociados.
- ❑ Representación de los procesos y los riesgos asociados en los diagramas de proceso.

Se ha de validar y consensuar con las personas clave del proceso la documentación generada.

Acompañamos un modelo de fichas para definir Riesgos y Controles así como unos cuadros que definen la evaluación y catalogación de los Riesgos.

# Plantilla de Ficha de Riesgos y Controles

## Entorno de Control Interno

---

### Ficha de Riesgo y Controles

---

Nombre del riesgo que ha identificado para el área de control seleccionada previamente

**Nombre del Riesgo**

Descripción del Riesgo

Descripción detallada del riesgo. Si es posible, incluir ejemplos

Clasificación:

Probabilidad:

Impacto:

#### Controles

Nombre del control	Descripción	Objetivo	Persona responsable

**Observaciones**

Ficha preparada por

Fecha

## Clasificación de los riesgos

Clasificación de riesgos	
Regulatorio	<i>breve descripción</i>
Crédito	<i>breve descripción</i>
Operacional	<p>Posible acción o circunstancia por la que se pueden originar pérdidas imprevistas. Estas acciones o circunstancias, generalmente, pueden ser resultado de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Errores humanos</li> <li>✓ Deficiencias en los controles internos</li> <li>✓ Fallos en los sistemas implantados</li> <li>✓ Actos fraudulentos</li> <li>✓ ...</li> </ul>
De seguros	
De suscripción	<i>breve descripción</i>
De tramitación	<i>breve descripción</i>
Provisiones	<i>breve descripción</i>
Reputacional	<i>breve descripción</i>

### 9.3.- Valoración Cualitativa de Riesgos y Controles.

Se realizan a través de Cuestionarios de Auto-Evaluación y han de determinar:

- Identificación y priorización de los Riesgos en función de su severidad y probabilidad de ocurrencia.
- Valoración de la efectividad de los controles existentes y posibilidad de establecer controles adicionales.

Se adjunta cuadros orientativos para la evaluación de los riesgos según sean su probabilidad y severidad.

## Evaluación de los riesgos (probabilidad y severidad)

Probabilidad	
Muy Baja	La probabilidad de que se materialice el riesgo es superior a 1 año.
Baja	La probabilidad de que se materialice el riesgo es anual.
Media	La probabilidad de que se materialice el riesgo es trimestral.
Alta	La probabilidad de que se materialice el riesgo es mensual.
Muy Alta	La probabilidad de que se materialice el riesgo es semanal o diaria.

Severidad	
Desviación muy pequeña	<ul style="list-style-type: none"> <li>No tiene impacto en resultados</li> </ul>
Desviación pequeña	<ul style="list-style-type: none"> <li>El impacto en resultados es menor de X€</li> <li>Afecta o puede afectar de manera no significativa a relaciones comerciales</li> <li>Afecta o puede afectar de manera no significativa a relaciones con asegurados</li> </ul>
Desviación significativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>El impacto en resultados es menor de X€</li> <li>Afecta o puede afectar de manera significativa a relaciones comerciales</li> <li>Afecta o puede afectar de manera significativa a relaciones con asegurados</li> <li>Afecta o puede afectar a plazos de entrega de información a organismos públicos</li> <li>Afecta o puede afectar de manera no grave a la calidad de la información financiera o de gestión</li> <li>Afecta o puede afectar en incumplimientos leves de normativa</li> <li>Afecta o puede afectar levemente en pérdidas de imagen o reputación de la Entidad</li> </ul>
Desviación grave	<ul style="list-style-type: none"> <li>El impacto en resultados es menor de X€</li> <li>Afecta o puede afectar gravemente a plazos de entrega de información a organismos públicos</li> <li>Afecta o puede afectar gravemente a la calidad de la información financiera o de gestión</li> <li>Afecta o puede afectar en incumplimientos graves de normativa</li> <li>Afecta o puede afectar gravemente en pérdidas de imagen o reputación de la Entidad</li> </ul>
Desviación muy grave	<ul style="list-style-type: none"> <li>Más de X€ de impacto en resultados</li> <li>Afecta o puede afectar de manera muy grave a la calidad de la información financiera o de gestión</li> <li>Afecta o puede afectar de manera muy grave en incumplimientos de normativa</li> <li>Afecta o puede afectar de manera muy grave en pérdidas de imagen o reputación de la Entidad</li> </ul>

#### 9.4.- Análisis Coste-Beneficio.

Una vez finalizados los procesos de identificación de riesgos y controles así como su evaluación se obtendrán una serie de resultados que nos permitirán valorar los impactos de los riesgos y permitir el análisis coste-beneficio para priorizar las acciones correctoras en función del nivel de mitigación alcanzado.

Hasta ahora las metodologías expuestas son cualitativas y la identificación de los riesgos y sus controles, la evaluación de los riesgos y la asignación de indicadores de riesgo y alertas son herramientas basadas en las valoraciones y percepciones de las personas clave de los procesos.

Rechazar o infravalorar estos resultados por el carácter subjetivo de los mismos es un error, pues las metodologías cualitativas generan culturas proactivas en el personal de la entidad en la gestión del riesgo. Sin embargo, es necesario integrar esta metodología cualitativa con otras cuantitativa, más objetiva, y que se automatice lo máximo posible.

Una vez obtenidos y analizados los resultados se procederá a su presentación, remarcando:

- ❑ Análisis de VaR por producto/servicio.
- ❑ Principales Riesgos del Área/Unidad del Centro.
- ❑ Evaluación de Controles.
- ❑ Procesos críticos.

#### 9.5.- Plan de Acción.

Tenemos que identificar y evaluar los riesgos, realizando un análisis profundo de los que son inherentes a su actividad y a los mercados en los que opera. Hay que mantener unos mecanismos específicos de control interno que aseguren la medición continuada de los mismos y se han de establecer unos sistemas de información que garanticen la transparencia y el mantenimiento de estos sistemas de control.

Para ello hay 10 resultados clave que tenemos que conseguir mediante un plan de acción:

1. Mejorar el riesgo de reputación de la entidad y del Centro.
2. Transparencia. Imagen ante el mercado, los proveedores y los clientes.
3. Control y gestión de todas las actividades, a todos los niveles y en cualquier circunstancia.
4. Optimización de la distribución y asignación de tareas.
5. Racionalización de los costes. Contención del impacto económico en el binomio calidad-servicio.
6. Eliminar o minimizar los costes de la no calidad.
7. Integración en los modelos de control interno a la organización externa (profesionales, proveedores, mediadores, etc.).
8. Conocimiento de las necesidades de financiación.
9. Optimización de los recursos, en especial del capital necesario para el desarrollo de la actividad.
10. Creación valor para la entidad.

## 10.- DETALLE DE RIESGOS Y AUTO-CONTROLES.

El alcance de la revisión de los Riesgos y Controles ha de ser total y ha de abarcar todas las tareas y actividades desarrolladas en el proceso de tramitación. Este alcance al máximo detalle operativo funciona a su vez como efecto mitigador de los Riesgos al significar, por si misma, una actividad de control interno.

Podemos establecer auto-controles para mitigar los principales riesgos que se producen en las distintas operativas en la tramitación de los expedientes:

Operativa	Riesgos	Auto-Controles
<p>Outsourcing. La externalización de los servicios lleva incorporados unos Riesgos inherentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Riesgo Reputacional. Delegamos a una entidad tercera el desarrollo de actividades que pueden afectar en la imagen y reputación de la entidad.</li> <li>▪ Riesgo de Contraparte o de Default. La posibilidad que el outsourcer no pueda cumplir con sus obligaciones derivadas del contrato que regula el outsourcing.</li> <li>▪ Riesgo legal. En la confidencialidad en el tratamiento de datos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecimiento de modelos de Benchmark para fijar los niveles de calidad y de servicio que queremos obtener.</li> <li>▪ Control y seguimiento de la satisfacción del cliente mediante encuestas de calidad del servicio.</li> <li>▪ Establecimiento de Planes de Contingencia para los procesos críticos que hayan sido externalizados.</li> </ul>
<p>Apertura y Clasificación. La mayoría de los riesgos que se producen son de las categorías Riesgo de Seguros (de suscripción, de provisiones, etc.) y Riesgos Operacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fiabilidad e integridad de la información recibida.</li> <li>▪ Declaración de los siniestros en plazos de tiempo razonables.</li> <li>▪ Apertura de siniestros de Convenios según protocolo de actuación.</li> <li>▪ Fallos en los procesos.</li> <li>▪ Siniestros IBNR y IBNER.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisión siniestros de fecha de ocurrencia anterior a la fecha de emisión de la póliza.</li> <li>▪ Revisión siniestros aperturados a partir de 3 meses de su fecha de ocurrencia.</li> <li>▪ Revisión siniestros de convenios aperturados sin antecedentes.</li> <li>▪ Revisión siniestros con modificación en la culpa, en su naturaleza o en su tipología.</li> </ul>
<p>Daños Materiales. Se producen riesgos pertenecientes a los tipos de Riesgos de Seguro y Riesgos Operacionales (Riesgo de fraudes, de provisiones, de siniestra-</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tramitación de los expedientes dentro de los plazos legales establecidos.</li> <li>▪ Suficiencia en las valoraciones.</li> <li>▪ Cumplimiento de la Normativa Técnica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisión de expedientes con fecha de ocurrencia superior a 1 año.</li> <li>▪ Revisión de expedientes con valoraciones superiores a 10.000 €.</li> </ul>

<p>lidad, de suscripción, de cumplimiento normativo, etc.)</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisión de 50 expedientes escogidos aleatoriamente para analizar la aplicación de las normas técnicas en su tramitación.</li> </ul>
<p>Tramitación por Convenios. La tramitación por Convenios exige de un cumplimiento legal añadido y un nivel de formación más elevado y especializado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Riesgo legal de cumplimiento del protocolo de actuación de los Convenios según auditorías efectuadas por UNESPA.</li> <li>▪ Cumplimiento de la Normativa Técnica interna en la tramitación de los convenios: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceptaciones tácitas.</li> <li>• Regularizaciones.</li> <li>• Aceptar reclamaciones en siniestros acreedores.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisión de los puntos críticos utilizados en las auditorías de UNESPA.</li> <li>▪ Revisión de un fichero con las aceptaciones tácitas generadas en la tramitación.</li> <li>▪ Revisión siniestros acreedores con aceptaciones de responsabilidad.</li> </ul>
<p>Siniestros Rechazados. Los siniestros aceptados que previamente han sido rechazados o el tratamiento formal en el rechace de los siniestros conlleva un elevado Riesgo Reputacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Declaración de fraudes no consolidados.</li> <li>▪ Siniestros rechazados y que se han pagado posteriormente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisión de siniestros rechazados y que registran pagos a su posterioridad.</li> <li>▪ Revisión de siniestros declarados como fraudes.</li> </ul>
<p>Pagos en Siniestros. El proceso de pagos está asociado a Riesgo de Seguros como el de Provisiones, Siniestralidad, Fraudes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Emisión de Pagos Duplicados.</li> <li>▪ Errores en el sistema de autorizaciones.</li> <li>▪ Fraude.</li> <li>▪ Pagos contra-factura.</li> <li>▪ Pagos Comerciales.</li> <li>▪ Falta de provisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisión fichero de pagos de mismo importe efectuados en un mismo siniestro.</li> <li>▪ Revisión siniestros pagados sin intervención de la red pericial.</li> <li>▪ Revisión pagos comerciales según Normativa Técnica.</li> <li>▪ Revisión de las Cuentas Bancarias con más de N transferencias efectuadas.</li> </ul>
<p>Recobros. La operativa de Recobros tiene asociada el Riesgo de Gestión de Siniestros y de Cumplimiento Normativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contabilización del recobro en garantías diferentes a la de pago de la prestación.</li> <li>▪ Cumplimiento de la Normativa Técnica que regula u tramitación.</li> <li>▪ Eficacia y Eficiencia en la</li> </ul>	<p>Revisión aleatoria de N expedientes para determinar el cumplimiento de la Normativa Técnica, las garantías contabilizadas, el aspecto formal en la tramitación, su eficien-</p>

	tramitación del recobro.	cia....
Daños Corporales. En los Riesgos Operacionales y de Seguros asociados a esta operativa hay que destacar, por su importe, los referentes a Provisiones y Siniestralidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tramitación de los expedientes dentro de los plazos legales establecidos.</li> <li>▪ Suficiencia en las valoraciones.</li> <li>▪ Cumplimiento de la Normativa Técnica.</li> <li>▪ Pagos en siniestros sin seguimiento médico.</li> <li>▪ Siniestros de cuantía sin avales ni consignaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisión de expedientes con fecha de ocurrencia superior a 1 año.</li> <li>▪ Revisión de expedientes con valoraciones superiores a 30.000 €.</li> <li>▪ Revisión de N expedientes escogidos aleatoriamente para analizar la aplicación de las normas técnicas en su tramitación.</li> <li>▪ Revisión siniestros con pagos y sin perito médico asignado.</li> <li>▪ Revisión siniestros de más de 3 meses d3 antigüedad y con valoraciones superiores a 10.000 € sin avales ni consignaciones efectuadas.</li> </ul>
Transadores. El desarrollo de la actividad de los transadores significa aceptar riesgos Operacionales y de Seguros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Riesgo de fraude.</li> <li>▪ Eficacia y eficiencia en la transacción.</li> <li>▪ Cumplimiento de Normativa Técnica.</li> <li>▪ Pagos transaccionales sin justificantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisión aleatoria de N hojas de ruta y hojas de gastos.</li> <li>▪ Revisión de siniestros con más de 1 pago transado.</li> <li>▪ Revisión aleatoria de N siniestros transados.</li> </ul>
Contabilidad y Tesorería. Esta operativa lleva asociada Riesgos de Mercado y liquidez (Gestión de Tesorería), Riesgos Operacionales y Riesgos de Seguros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fraude de empleados.</li> <li>▪ Errores en los procesos.</li> <li>▪ Cumplimiento Normativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conciliación bancaria y de tesorería.</li> <li>▪ Control de cuentas internas asignadas.</li> </ul>

## 11.- CONCLUSIONES.

La turbulencia en los mercados financieros ha desembocado en una desconfianza en el entorno socio-económico. Y ello ha obligado a los legisladores a intervenir para garantizar la transparencia de la información y la honorabilidad en la gestión de las empresas. Por su parte, las Entidades Aseguradoras han diseñado modelos de control interno para conseguir una eficacia y eficiencia en las operaciones, una fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de Leyes y Normas.

Las necesidades de la implementación estos modelos de Control Interno están marcadas por dos características:

- Marco Regulatorio. **SOLVENCIA II** es el marco futuro donde se van encuadrar las estrategias y políticas de las entidades aseguradoras en base a unos requerimientos mínimos de capital (alienta la medición y gestión de riesgos), el proceso de vigilancia cautelar (estimula el diálogo entre entidades y reguladores) y la disciplina de mercado (por la vía de la transparencia y la presentación de la información, considerando los riesgos asociados con la organización y el enfoque en la gestión).

Actualmente es el **Reglamento de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados (ROSSP)** quién regula en sus artículos 110 y 110 bis los requerimientos principales sobre control interno:

- El establecimiento de los sistemas de gestión de riesgos.
  - La identificación y evaluación de los riesgos internos y externos a los que las entidades están expuestas.
  - Establecimiento, documentación y mantenimiento de los procedimientos de control interno.
  - Elaboración, anualmente, de un informe sobre la efectividad de los procedimientos de control interno, las deficiencias detectadas y las medidas adoptadas para su resolución.
- **Filosofía de gestión.** Las Entidades Aseguradoras son expertas en el control, supervisión y evaluación de los riesgos de sus asegurados. Pero **la excelencia de la gestión de riesgos a terceros debe ser transmitida a la organización interna.** Se tiene que crear en toda la organización el sentido de la propiedad del riesgo y de sus controles mitigadores. Las principales características de los modelos de control interno en el enfoque de filosofía de gestión son:
    - **Las Personas.** Hay que implicar a las personas en el proceso como piedra angular del éxito en su implementación. Los participantes en el proceso creerán en él si entienden su lógica. Y entenderán su lógica si intervienen en la elaboración del proceso.  
Hay que buscar **la excelencia en el servicio**, logrando altos niveles de desempeño en el cumplimiento de los objetivos y metas mediante la máxima eficiencia en el trabajo.

Hay que basarse en la **Responsabilidad**. Conseguir que cada una de las personas que forman parte de la Entidad tengan un compromiso claro para con los objetivos y metas establecidos por la misma a fin de realizar las acciones que de ellos se deriven. Con decisión, dedicación y dentro de un ambiente de confianza y respeto.

- **El Lean Thinking.** El Lean Thinking es una filosofía de gestión basada en las mejores prácticas y resultados del Sistema de Producción Toyota (TPS). Consiste en especificar valor desde el punto de vista del cliente, alinear la mejor secuencia posible de actividades que crean dicho valor, realizar estas actividades sin interrupciones, cuando alguien lo quiere (el cliente) de la manera más eficiente. **Persigue la eficiencia del sistema en lugar de la eficiencia individual.**

Concluye que todo valor es el resultado de un proceso. Y hay que conseguir el **Proceso Perfecto**, que es el que tiene sus todas actividades **valiosas** (cada etapa han de tener un valor para el cliente), **capaces** (han de operar correctamente), **adecuadas** (planificación y gestión correctas), **flexibles** (adaptarse a las necesidades del proceso) y **ágiles** en su implementación.

Localizar el **waste o desperdicio** ( todo aquello que consume recursos pero no añade ningún valor al producto final y/o aquellos que añade tiempo y costes pero no valor). El proceso de Control Interno nos ha de servir para llegar a la máxima eficiencia en la optimización de los procesos.

- **La ética.** Hay que realizar todas las actividades en armonía con el resto de la sociedad, dentro de un ambiente de honradez, confianza y credibilidad, manifestándose a través de la transparencia en todos sus actos.

Ya sea por imperativo legal o por un enfoque de filosofía en la gestión de sus procesos, las Entidades Aseguradoras han iniciado un proceso de elaboración de modelos de Control Interno y de Gestión de Riesgos.

Los Consejos de Administración elaboran las estrategias y políticas de la Entidad, mientras que, en el caso del Control Interno, su ejecución recae habitualmente en dos Comités, el Comité de Riesgos y el Comité de Auditoría.

La Gestión de Riesgos se ha de implementar en la organización buscando unos objetivos clave:

- ❑ Optimizar el consumo de capital.
- ❑ Posibilitar la priorización de los objetivos, riesgos y controles, permitiendo su gestión.
- ❑ Aumentar la confianza de los stakeholders.
- ❑ Dar soporte a las actividades de planificación estratégica.

- ❑ Minimizar las incertidumbres o pérdidas y maximizar las oportunidades.
- ❑ Ofrecer una visión global del riesgo.
- ❑ Alinear los objetivos, riesgos y controles de la entidad con los de las diferentes unidades que componen la organización.
- ❑ Fomentar la gestión de riesgos como cultura empresarial.
- ❑ Aumentar el valor de la entidad protegiendo la marca.
- ❑ Cumplir con los marcos regulatorios.

Mientras que los modelos de Control Interno han de conseguir:

- ❑ Eliminar procesos redundantes.
- ❑ Mejorar la eficiencia en los procesos.
- ❑ Optimizar la calidad de la información financiera y proporcionar garantías adicionales en su certificación.
- ❑ Mitigar los riesgos existentes.
- ❑ Involucrar al personal en la gestión del Riesgo.

En la operativa de la gestión y control de Riesgos, así como en el desarrollo de los modelos de Control Interno, el papel de las personas resulta clave para obtener el éxito del proceso. Y la máxima expresión del papel desarrollado por el personal lo encontramos en el **Auto-Control**.

El auto-control es un proceso que permite a la Dirección y al Personal participar en la revisión de los controles existentes para comprobar su adecuación (actual y futura) y recomendar, acordar e implementar las mejoras (por modificación, eliminación o adición) a los controles existentes.

Proporciona a los Gestores de la Organización (que son quienes tienen los conocimientos, la experiencia y un suficiente nivel de conciencia, entendimiento y aceptación de sus propias responsabilidades acerca del control), un método adecuado para identificar los Riesgos de su Organización que les permita alcanzar los objetivos del negocio de una forma controlada y ayudarles a llevar a cabo los controles adecuados.

La principal característica del Auto-Control es que permite a la Entidad **potenciar la implicación de sus profesionales** en el proyecto común de la empresa evaluando los controles internos mientras que las principales ventajas de este proceso son:

- ❑ Permite identificar los puntos fuertes y los débiles de la organización.
- ❑ Implica a las personas en los procesos, usando sus conocimientos y experiencia, y familiarizándolos con el concepto de evaluación de riesgos y controles.
- ❑ Crea en la organización el sentido de la propiedad del riesgo y de los controles.
- ❑ Requiere tiempo y recursos limitados.
- ❑ Permite adecuarse rápidamente al riesgo, que está en constante evolución.

Referente al Auto-Control en los Centros de Siniestros de Automóviles nos tenemos que centrar en el entorno que originó la creación de los Centros.

En la década de los 90, el Sector Asegurador vivió un proceso de transformación debido a que los resultados técnicos eran negativos y los resultados financieros perdían peso al disminuir los tipos de interés. La aparición de un nuevo canal de distribución (las entidades bancarias) hizo incrementar la competencia y las compañías plantearon su política de gestión bajo dos premisas: reducir gastos y mejorar la selección de riesgos.

Así nacieron los Centros Operativos, concentrando actividades comunes a la naturaleza de sus actividades y especializando sus funciones. Y entre los Centros Operativos cabe destacar el Centro de Siniestros de Automóviles, el mayor exponente de los **Riesgos Operacionales** que conlleva la actividad aseguradora.

Los Riesgos Operativos son aquellos riesgos directos o indirectos de sufrir pérdidas debidas a fallos en procesos internos, humanos, en los sistemas o por eventos externos.

En el Centro de Siniestros de Automóviles también se detecta el **Riesgo Reputacional**, riesgo que puede agravarse en aquellas Entidades que aplican políticas de outsourcing.

El outsourcing tiene el potencial de mejorar el desempeño de la Entidad y reduce su perfil de riesgo al transferir actividades a proveedores que son más expertos y están más preparados para administrar los riesgos asociados a las actividades transferidas. Para ello, las relaciones y colaboraciones entre Entidades deben estar fundamentadas en acuerdos legales rigurosos que aseguren el alcance de la responsabilidad del proveedor y las compensaciones por errores, negligencias, etc.

Sin embargo, las Entidades deben administrar y controlar cualquier riesgo residual asociado con los acuerdos de outsourcing, incluyendo interrupción de los servicios o riesgos reputacionales. El alcance de la responsabilidad del outsourcer y su capacidad financiera frente a errores, negligencia y fallos operativos debe ser contemplada como un efecto mitigador del riesgo original, y que a su vez presenta un nuevo riesgo, el de **Default o Riesgo de Contraparte**.

El proyecto de auto-control en los Centros de Siniestros de automóviles ha de convertirse en un proceso que permita la revisión de los controles existentes para comprobar su adecuación y recomendar, acordar o implementar mejoras (mediante modificaciones, eliminaciones o adiciones) a los controles existentes que mitigan los riesgos inherentes que comporta el desarrollo de las actividades y funciones del Centro de Siniestros.

El proyecto se implementará en 5 fases:

- ❑ Descripción de procesos. Mediante entrevistas con personas clave en el desarrollo de los procesos y tareas se elaborará un manual de procesos y un diagrama de los procesos.
- ❑ Identificación de Riesgos y Controles y su representación en los diagramas de procesos.
- ❑ Valoración cualitativa de los Riesgos y Controles mediante cuestionarios de Auto-Evaluación que evalúen los riesgos en tanto su severidad y probabilidad.
- ❑ Análisis de los Resultados.
- ❑ Efectuando las conclusiones resultantes de los análisis e iniciando los planes de acción necesarios.

El proceso de Auto-Control, además de las ventajas en su gestión que ya hemos indicado, ha de conseguir obtener 10 resultados clave:

1. Mejorar el riesgo de reputación de la entidad y del Centro.
2. Transparencia. Imagen ante el mercado, los proveedores y los clientes.
3. Control y gestión de todas las actividades, a todos los niveles y en cualquier circunstancia.
4. Optimización de la distribución y asignación de tareas.
5. Racionalización de los costes. Contención del impacto económico en el binomio calidad-servicio.
6. Eliminar y/o minimizar los costes de la no calidad.
7. Integración en los modelos de control interno a la organización externa (profesionales, proveedores, mediadores, etc.).
8. Conocimiento de las necesidades de financiación.
9. Optimización de los recursos y del capital necesario para el desarrollo de la actividad.
10. Creación valor para la entidad.

**Como conclusión final**, apuntar que las turbulencias que viven los mercados exigen que las Entidades adopten medidas de control que garanticen su transparencia en la información financiera y en sus modelos de gestión de riesgos y procesos de control interno. Pero no podemos ver el Control Interno y el Auto-Control como simples medidas derivadas de exigencias legales o por circunstancias propias del momento.

**El concepto del Control Interno y del Auto-Control debe ser observado como una filosofía de gestión. Potenciando y ensalzando sus 3 pilares: Las Personas, El Lean-Thinking y la Ética. Son la garantía en la implementación del proceso y la piedra angular donde recae el éxito en la consecución de los objetivos fijados por la Entidad.**

## 12.- BIBLIOGRAFÍA.

CASALS, R.; GASSIÓ, J.M<sup>a</sup>. y SORIA, C. *Fundamentos de Auditoría*. Instituto de Auditores Censores Jurados de Cuentas de España. 1992.

HERNÁNDEZ PUÉRTOLAS, JUAN. *Más seguros que nunca. Los éxitos más recientes de una de las primeras compañías de seguro de España*. Ed. Hispano Europea. Colección ESADE (1994).

MANDARIAGA, J.M<sup>a</sup>. *Manual Práctico de Auditoría*. Ed. Deusto. 2004.

PÉREZ TORRES, J.L. *Conociendo el Seguro*. Teoría General del Seguro. 2002.

### Otros Títulos.

Col.legi d'Actuaris de Catalunya. *El Control Interno en Entidades Aseguradoras y en Gestoras de Fondos de Pensiones*. Jornadas 2008.

Comité of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión (COSO). *Gestión de Riesgos Corporativos. Marco Integrado. Técnicas de Aplicación*. Pricewaterhouse-Coopers. 2005.

Ernst & Young. *El Informe COSO como marco de referencia*. Jornadas, 2006.

Ernst & Young. *La auditoría Interna y la Gestión de Riesgos*. Jornadas, 2006.

Jesús Gracia León. *Los Centros de Siniestros de Seguros Generales. De Centros Operativos a centros Resolutivos. De la optimización de recursos a la calidad de servicio*. Tesis del Master en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras 2006-07.

Larry Rittenberg. *Foro de Control Interno*. Instituto de Auditores Internos de España. 2008.

Paul Sharma. *Conference of Insurance Supervisory Services of the members Status of the European Union*. Prudential Supervision of Insurance Undertakings. 2002.

### Revistas y Apuntes del Master.

Actualidad Aseguradora.

Auditoría Interna.

Boletín diario de Seguro.

Jordi Cots Paltor, Valencia 15-10-1968.

Ha desarrollado su carrera profesional en Seguros Catalana Occidente, SA. donde ingresó en abril de 1992.

Actualmente, y desde marzo 2008, es el Responsable de la Unidad de Auditoría Técnica y de Centros Operativos.

En su trayectoria profesional ha abarcado diferentes áreas y responsabilidades:

- ❑ Suscripción Autos. Sucursal Igualada 1992-1994.
- ❑ Suscripción Diversos y Multirriesgos. Suc. Terrassa 1994-1996.
- ❑ Siniestros Automóviles. Sucursal Andorra. 1996-1999.
- ❑ Siniestros Convenios y Gestión Coaseguro. Sucursal Andorra 1999-2000.
- ❑ Jefatura Técnica-Administrativa. Sucursal Andorra 2001-2004.
- ❑ Centro de Siniestros Diversos. Unidad de Robo. 2004
- ❑ Técnico en Auditoría Interna. 2004.