

# LA FUNCIÓN DE VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO EN EL SECTOR DE SEGUROS ESPAÑOL

SONIA LECINA LÓPEZ

agers



# LA FUNCIÓN DE VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO EN EL SECTOR DE SEGUROS ESPAÑOL

*Si bien el análisis presentado corresponde al sector de seguros, este es plenamente aplicable al resto de entidades del sector financiero (entidades de crédito y sociedades de inversión) y a cualquier sociedad en general que a través de una función de cumplimiento desee fortalecer su gobernanza, mitigar riesgos y añadir valor estratégico a sus operaciones.*

**SONIA LECINA LÓPEZ**

Funcionaria en excedencia, Inspectora del Cuerpo  
Superior de Inspectores de Seguros del Estado  
Ministerio de Economía, Comercio y Empresa  
Doctora cum laude por la Universidad Rey Juan Carlos  
Directora del área de Regulación y Gobernanza en AREA XXI



**ISBN: 978-84-09-58175-7**  
**Registro: M-1993-2025**  
**Copyright: DEP638723637182429087**  
**Nota Legal - Copyright**

© 2025 AGERS España, las conclusiones de este texto son emitidas por la autora.  
Los contenidos de este trabajo (texto, imágenes, gráficos, elementos de diseño, etc.) están protegidos por los derechos de autor y por las leyes de protección de la propiedad intelectual. La reproducción o divulgación de sus contenidos precisa la aprobación previa por escrito de AGERS y solo puede afectarse citando la fuente y la fecha correspondiente.



# ÍNDICE

<b>1. LA SITUACIÓN DE LA FUNCIÓN DE VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO EN EL SECTOR DE SEGUROS ESPAÑOL</b>	<b>7</b>
Interés del estudio	7
La encuesta como herramienta de observación	8
Áreas de análisis y preguntas	11
Preguntas de la encuesta y resultados obtenidos:	11
Comentarios de los resultados obtenidos en el estudio	28
Visión y cultura de cumplimiento en la aseguradora:	28
Organización de la función de verificación del cumplimiento en la aseguradora:	30
Segregación de tareas y conflicto de interés:	35
Relación con el consejo de administración:	38
Externalización de la función:	39
Honorabilidad y aptitud:	41
Actividades y tareas de la función de cumplimiento:	42
<b>2. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO</b>	<b>45</b>



# 1. La situación de la función de verificación del cumplimiento en el sector de seguros español

## Interés del estudio

En relación con la función de cumplimiento existen abundantes estudios sobre ella para empresas en general y para el sector financiero, especialmente en banca y valores, pero apenas se encuentran estudios e investigaciones que desarrollen el cometido de la función de verificación del cumplimiento en el sector de seguros<sup>1</sup>. La pertinencia de este trabajo de investigación se fundamenta en esa carencia de trabajos, y persigue recopilar datos sobre la realidad actual en el mercado español. El objetivo es, por un lado, investigar el papel de la función en el sector y analizar cómo las entidades la integran en su organización y cómo gestionan sus actividades. Por otro lado, detectar sus debilidades e incluso situaciones de posibles incumplimientos de la actual normativa de seguros sobre la función.

En concreto, al desarrollar esta investigación nos preguntamos:

- ¿Cómo se está configurando la función de verificación del cumplimiento en estos momentos en el sector de seguros para hacer frente a todas las tareas y retos que la legislación le impone?

---

1 Sin ánimo de ser exhaustivos en España podemos encontrar algunos estudios que tratan en mayor o menor medida la función. El trabajo temático más amplio sobre la función vid. MUÑOZ PAREDES, J.M (dir). “La función de verificación del cumplimiento”. *SEAIDA Revista española de seguros*. Cuaderno N.º 7. Madrid, 2016, ob. cit. Otros estudios que tratan algunos aspectos sobre ella vid. PORTELLANO DIEZ, P. “Alcance y significación de “La responsabilidad del cumplimiento del órgano de administración de las aseguradoras”, ob. cit, p 43-71, y vid. TAPIA HERMIDA. A.J. “*Compliance officer* “. *El órgano de cumplimiento normativo empresarial*”, 2017. Disponible en: <http://ajtapia.com/2017/04/compliance-officer-organo-cumplimiento-normativo-empresarial/>. (última consulta: 20 de octubre de 2022). Finalmente, vid. PABLO OLMO, J. “La función de Cumplimiento”. *Revista Trébol (Mapfre RE)*, ob,cit.

- ¿El órgano administrativo y los directivos de este tipo de entidades son conscientes del contenido normativo y la utilidad de esta función en su empresa? ¿cuál es el alcance que se le está otorgando a esa función?

La herramienta utilizada para este análisis práctico se describe en el siguiente apartado.

## La encuesta como herramienta de observación

Entre los métodos a través de los cuales se puede investigar el derecho en la sociedad y particularmente, en este caso, la realidad actual de la función de cumplimiento en el sector de seguros se ha optado por una metodología empírica consistente en la recopilación de información sobre cómo se está aplicando el derecho en la sociedad, las reacciones que provoca, la actitud proactiva, la consciencia o la resistencia ante la aplicación jurídica. Para ello, como método empírico se ha empleado “la observación”, y a su vez para esta se ha optado por la herramienta de la encuesta.



La observación mediante la técnica de la encuesta, es un método que recopila datos objetivos e independientes que aseguran un alto grado de imparcialidad de la información. Como se comprueba posteriormente, las respuestas de la encuesta en su conjunto nos proporcionan una fotografía actual y datos porcentuales que ayudan a extraer conclusiones sobre cada una de las cuestiones sometidas a consulta. Si bien hay que precisar que la encuesta como método para valorar cualquier elemento tiene como inconvenientes la subjetividad del encuestado, su sinceridad y, por último, el temor a ser identificado (a pesar de que el carácter anónimo de las respuestas fue indicado en el envío del enlace para la encuesta). Como consecuencia de lo anterior a los resultados obtenidos se les otorga un nivel de confianza del 95 por ciento.

Respecto a la muestra, la encuesta se lanzó sobre una población de 40 personas, profesionales pertenecientes todos ellos al sector de seguros en España, con una edad de entre 35 y 65 años. Sus perfiles laborales son: miembros del consejo de administración (en su mayoría consejeros independientes o consejeros asesores), directores generales o miembros del comité de dirección, responsables del equipo de cumplimiento o personal relevante que ocupa una posición en la aseguradora relacionada con la función de cumplimiento u otras áreas. Además, se ha extendido la encuesta a algún consultor o despacho donde habitualmente se externaliza esta función, por lo que son grandes conocedores de las características de estas. El abanico de los perfiles al que se ha dirigido la encuesta se ha querido expresamente ampliar para que fueran a varios colectivos de profesionales y con distintas posiciones dentro de la estructura organizativa de la aseguradora. De este modo se añ de mayor dispersión y objetividad a los resultados. Toda la población encuestada son personas que cuentan con una experiencia laboral superior a 15 años en el sector de seguros.

La recogida de datos corresponde a 30 cuestionarios contestados, lo que alcanza a una información que corresponde a un 13 por ciento de entidades aseguradoras del mercado español, si bien estas representan una cuota de mercado de más del 60 por ciento. En relación con estos datos hay que tener en cuenta que el mercado español es un mercado muy disperso (aproximadamente 200 entidades) pero muy concentrado, puesto que las 20 primeras entidades acumulan una cuota de

mercado del 80 por ciento. Los profesionales encuestados pertenecen en su mayoría a entidades grandes (con un volumen de primas entre 1.500 y 8.500 millones de euros) y que se sitúan en el ranking de entidades aseguradoras por volumen de primas dentro de las 20 primeras. Se incluyen también otras entidades medianas y pequeñas. En total, las empresas y profesionales encuestados se han referido a entidades que absorben una cuota de mercado de seguros del 62,59 por ciento. Por tanto, los 30 cuestionarios contestados se consideran una alta representatividad de la muestra y del mercado español de aseguradoras que se está analizando.

La obtención de los resultados se ha realizado mediante la herramienta de formulario de Google que, una vez configurado por la autora con las preguntas pertinentes, crea un enlace que se envía a los encuestados. La herramienta on line genera un almacenamiento automático en Google Drive a medida que se va rellenando y a la par va mostrando los resultados agregados, no permitiendo identificar al encuestado ni sus respuestas de forma individual.



## Áreas de análisis y preguntas

La encuesta está constituida por un cuestionario de 26 preguntas. Las cuestiones planteadas están clasificadas en siete grandes apartados (áreas de estudio) que se consideran clave, y constituyen componentes esenciales de esta función y su incorporación en una aseguradora. Los apartados de la encuesta se dividen en: (i) visión y cultura de cumplimiento en la aseguradora, (ii) organización de la función de verificación del cumplimiento en la aseguradora, (iii) segregación de tareas y conflicto de interés, (iv) relación con el consejo de administración, (v) externalización de la función, (vi) honorabilidad y aptitud y (vii) actividades y tareas de la función de cumplimiento.

Debido al desglose en áreas, la información resultante del cuestionario nos faculta para un análisis más profundo del conjunto de respuestas y de los distintos elementos que se incluyen en la función de verificación del cumplimiento, así como la interacción necesaria entre ellos. Por razones metodológicas los resultados de cada participante en la encuesta serán tratados de forma individual, y referidos a un porcentaje, si bien es necesario poner en contexto la cuota de mercado asegurador que representa la población encuestada para analizar correctamente los resultados obtenidos.

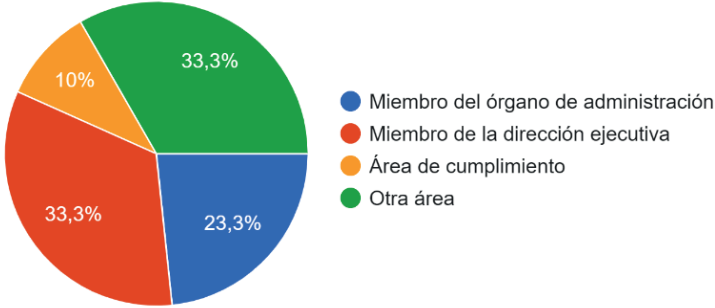
A continuación, se analiza la encuesta para cada área señalada. Explicando el objetivo y la finalidad del apartado en relación con el estudio. Posteriormente se indica la pregunta o preguntas incluidas en el cuestionario y los resultados obtenidos.

### ***Preguntas de la encuesta y resultados obtenidos:***

Pregunta inicial:

Esta pregunta tiene como finalidad conocer el perfil y posición del encuestado en la aseguradora o su relación con ella.

### 1. Señale el puesto que ocupa en su organización:



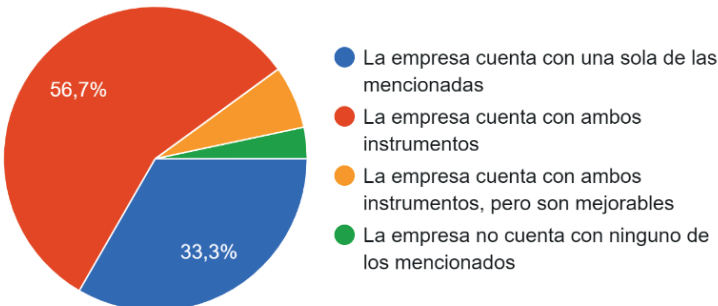
Resultados obtenidos: de los encuestados un 23 por ciento pertenecen al consejo de administración. Si a la cifra anterior le agregamos los miembros de la dirección ejecutiva, observamos que casi un 57 por ciento de los encuestados forman parte del gobierno de la entidad ocupando cargos de dirección y administración de la empresa.

### 1. Visión y cultura de cumplimiento:

Las cuestiones incluidas en esta área permiten obtener una visión general sobre la importancia que el cumplimiento significa para la organización y sus máximos dirigentes. Si bien una declaración pública de compromiso con la ética y el cumplimiento, y un canal de denuncias no aseguran su implantación efectiva, sí parece un punto de partida adecuado y un estadio más avanzado de sensibilidad al tema del "compliance".

Las preguntas propuestas en este apartado (i) fueron:

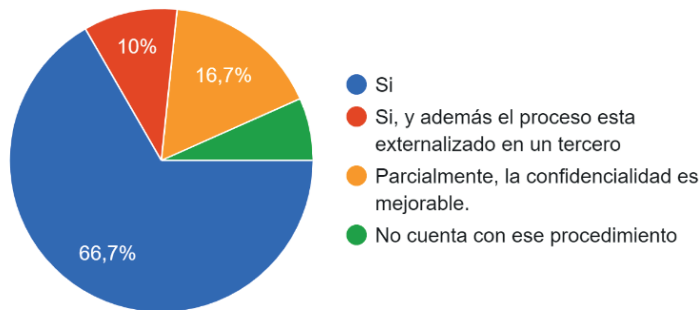
### 2. La empresa cuenta con un código interno y una declaración pública de compromiso con una cultura basada en el cumplimiento:





Resultados obtenidos: los resultados revelan que casi un 57 por ciento de las entidades encuestadas poseen ambos instrumentos. Por el contrario, el porcentaje restante (algo más de un 43 por ciento) muestra que los encuestados, si bien tienen ambos instrumentos, señalan que son mejorables o solo cuentan con uno de ellos o ninguno.

***3. La aseguradora tiene implantado procedimientos internos de comunicación de incumplimientos legales o de normativa corporativa, con un alto nivel de confidencialidad:***



Resultados obtenidos: los resultados reflejan que casi un 77 por ciento sí poseen procedimientos internos de denuncia de incumplimientos; sin embargo, el dato a destacar es que solo un 10 por ciento ha dado un paso más allá gestionando el canal con un proveedor externo. Si agregamos las respuestas de los encuestados que indicaron que no cuentan con ese procedimiento y aquellos que señalaron que el procedimiento implantado es mejorable, se alcanza un porcentaje de un 23 por ciento de posible progreso.

***II. Organización de la función de verificación del cumplimiento en la aseguradora:***

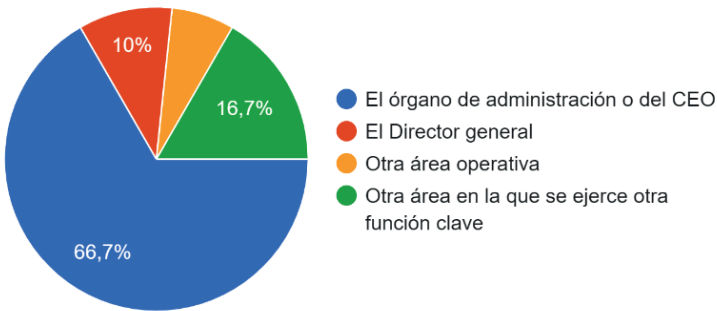
Con las cuestiones incluidas en este segundo apartado se obtiene una visión sobre la situación de la función de cumplimiento en el seno de la organización, la jerarquía y autoridad otorgada, los recursos asignados y el acceso a la información necesaria para desarrollar sus tareas. Las respuestas mostraran la implementación real de la función en la aseguradora y el grado de importancia que la empresa otorga a esta función

situándola, o no, en una posición de privilegio para asegurar la eficacia y eficiencia de la función.

Las preguntas propuestas en este apartado (ii) fueron:

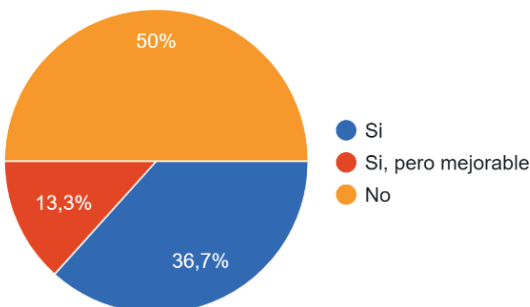
**4. El titular de la función de cumplimiento tiene dependencia jerárquica de:**

- **El órgano de administración o CEO.**
- **El Director General.**
- **Otra área operativa.**
- **Otra área en la que se ejerce otra función clave.**



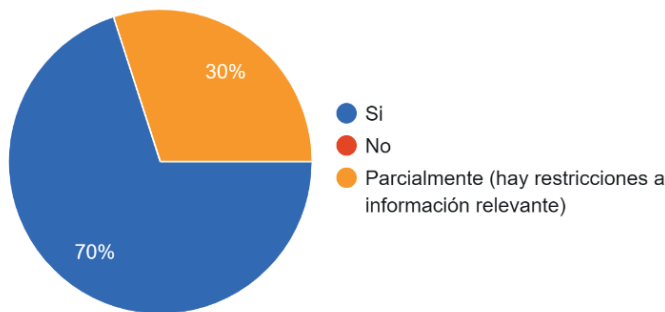
Resultados obtenidos: la mayoría de las entidades encuestadas, el 66,7 por ciento, afirma que el área de cumplimiento depende jerárquicamente del consejo de administración, posición que atribuye la máxima autoridad, objetividad e independencia en el desarrollo de su función. El resultado restante corresponde a la dependencia de la parte ejecutiva (más de un 33 por ciento); de ese porcentaje en un 10 por ciento la función dependería del director general y el resto, el 23 por ciento, la función se integraría en una unidad operativa o agregada a otra función fundamental.

**5. La función de cumplimiento cuenta con su propio estatuto o norma similar (al margen de la política de cumplimiento):**



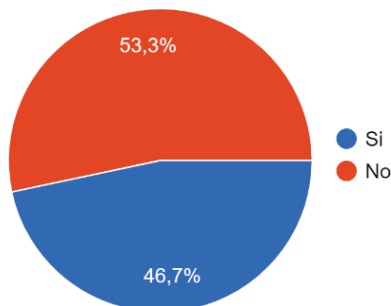
Resultados obtenidos: los resultados reflejan que la función no goza en general de normativa propia; solo un 37 por ciento de los encuestados afirma que existe esa reglamentación. Si se agregan los resultados pertenecientes a los que no la tienen (50 por ciento) y los que contestaron que es mejorable (13 por ciento) se alcanza que más de 63 por ciento de los encuestados no tiene normativa específica para la función de cumplimiento o es mejorable.

***6. En el desarrollo de la función, el responsable y/o las personas que desarrollan la función tienen acceso a toda la información sin restricciones:***



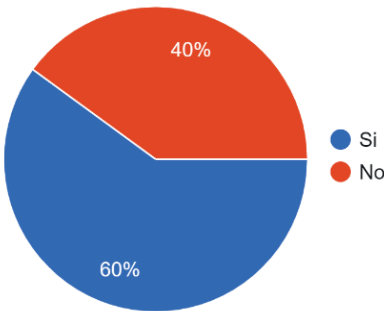
Resultados obtenidos: los resultados de la pregunta arrojan que la función tiene un significativo acceso a información de la entidad. Nótese además que ninguno de los encuestados considera que, en su ejercicio, la función carece de esa libertad. No obstante, un 30 por ciento considera que existe restricciones a información relevante.

***7. La función de cumplimiento forma parte como miembro de alguna comisión del consejo de administración***



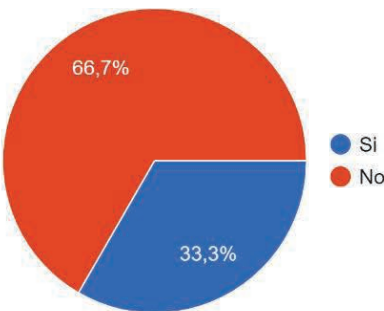
Resultados obtenidos: los resultados obtenidos en esta cuestión fueron que, en un 47 por ciento de los encuestados, la función participa en alguna de las comisiones del órgano de administración. La presencia de la función en alguna comisión del órgano de administrativo reviste de autoridad a la función y transmite un mensaje de efectividad.

***8. La función de cumplimiento forma parte como miembro de algún comité ejecutivo:***



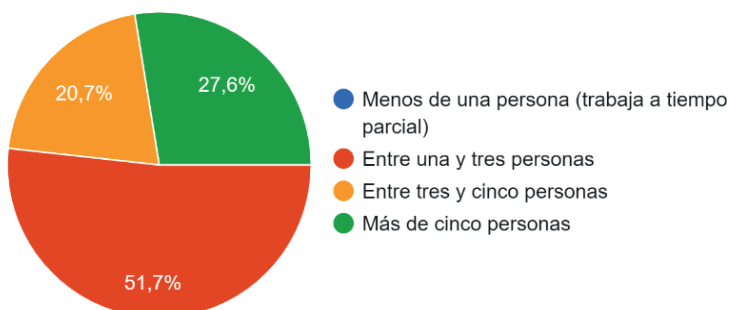
Resultados obtenidos: en el 60 por ciento de los encuestados la función de verificación del cumplimiento participa en la parte ejecutiva de la empresa, ya sea en el comité de dirección o en algún otro ejecutivo.

***9. La función de cumplimiento depende o está agregada a otra función operativa (por ejemplo, asesoría jurídica u otro departamento):***

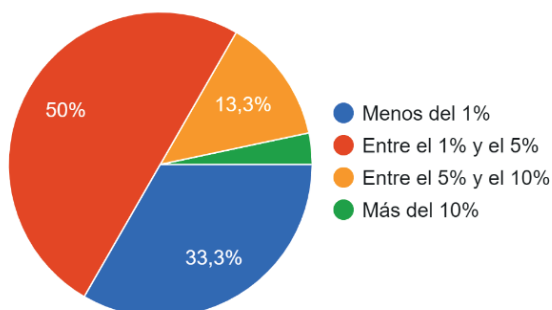


Resultados obtenidos: un 33 por ciento afirma que la función está agregada a otra unidad operativa.

**10. ¿Cuántas personas a tiempo completo trabajan en la función de cumplimiento?**

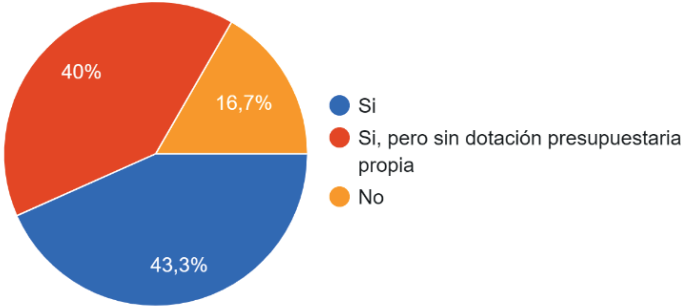


**11. Porcentaje que representa el dato anterior respecto al número total de empleados ( $n.^{\circ}$  de personas en cumplimiento/ $n.^{\circ}$  total empleados):**



Resultados obtenidos en la pregunta 10 y 11: los resultados de ambas preguntas muestran que casi el 52 por ciento de las empresas encuestadas tienen en términos absolutos entre 1 y 3 personas dedicadas al área de cumplimiento. Si esta cifra la comparamos con el número de empleados totales y teniendo en cuenta que los cuestionarios hacen referencia en su mayoría a empresas grandes (de las 20 primeras del sector de seguros en volumen de primas y con una media de 500 empleados) la cifra en términos porcentuales no supera el 1 por ciento de empleados dedicado a cumplimiento con relación a la plantilla total.

**12. La función de cumplimiento goza de recursos suficientes para asegurar la eficacia de la función. La función de cumplimiento tiene dotación presupuestaria independiente:**



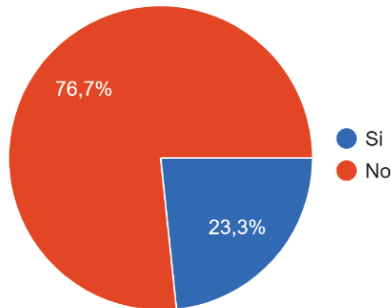
Resultados obtenidos: la cuestión sobre los recursos asignados a la función nos revela que los encuestados en un amplio porcentaje, 83 por ciento, considera que los recursos asignados a la función son suficientes. No obstante, de estas respuestas, casi la mitad (40 por ciento) no posee dotación presupuestaria independiente.

**III. Segregación de tareas y conflicto de interés:**

La función de cumplimiento debe estar exenta de influencias y conflictos de interés. A nivel práctico estas cuestiones permiten medir el grado de independencia de la función, tanto del responsable como del personal que colabora en la función. También se muestra como la empresa corrige y trata las situaciones en los supuestos de agregación de funciones o cuando por cualquier otra causa se produce un conflicto de interés. La empresa debe incluir cautelas en los contratos del titular y el equipo de cumplimiento, y a su vez otras que refuercen el compromiso de estas personas con el cumplimiento y el comportamiento ético propio de su función.

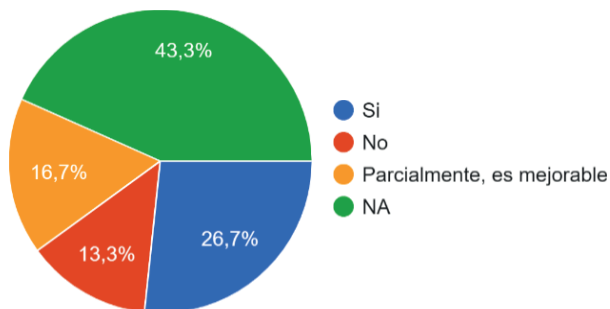
Las preguntas propuestas en el apartado (iii) fueron:

**13. El titular de la función de cumplimiento es titular de otra función fundamental de la aseguradora (actuarial, gestión de riesgos o auditoría interna):**



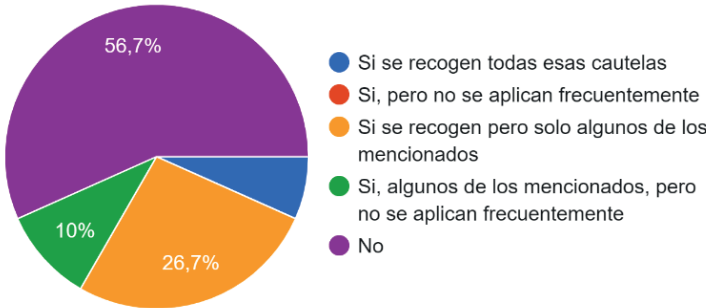
Resultados obtenidos: según los resultados obtenidos, la función estaría agregada a otra función fundamental en el que el responsable sería el mismo titular en el 23,3 por ciento de los casos. Si completamos este resultado con los obtenidos en la pregunta 9 (agregación a una función operativa: 33,3 resultado), obtenemos un porcentaje de casi el 57 por ciento en que la función está acumulada en otra área operativa o de soporte.

**14. En el supuesto que la función de cumplimiento asuma más funciones, (operativas o no) están claramente identificados los conflictos de interés y las medidas adoptadas son suficientes para gestionarlos:**



Resultados obtenidos: la respuesta obtenida en esta cuestión muestra que en casi un 27 por ciento de los casos está bien resuelto el tema de los conflictos, y en un 43 por ciento el tema de conflictos no aplicaría (NA) al ser posiblemente una área independiente o cercana al consejo de administración (cifra nuevamente congruente con los resultados anteriores). Se destaca ese 30 por ciento los conflictos que no están identificados o no están gestionados suficientemente.

***15. En el contrato del titular de la función de cumplimiento se recogen aspectos como: duración mínima, supuestos tasados de cese, cláusulas de ajustes de remuneración variable en supuestos de incumplimientos legales o de normativa corporativa (hayan dado o no lugar a multa o sanción para la aseguradora) y se aplican siempre por la empresa:***



Resultados obtenidos: las respuestas indican que solo en un 6 por ciento de los casos se estaría incluyendo previsiones o cautelas en el contrato del titular de la función y se estarían aplicando. En algo menos de un 27 por ciento, se recogerían solo algunos aspectos, pero parece que si se estarían aplicando. En un 10 por ciento existiría previsión, pero no se estarían implementando realmente. Además de las situaciones anteriores, la cifra más relevante, es que en su mayoría, el 57 por ciento de los encuestados no recogen absolutamente ninguna mención en los contratos.

#### ***IV. Relación con el consejo de administración:***

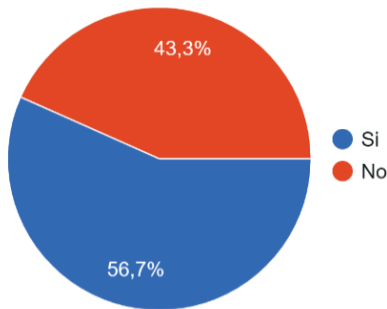
Las siguientes cuestiones reflejan el grado de relación de la función con el máximo órgano de administración de la aseguradora. La existencia de canales directos, la frecuencia de los contactos, la asistencia al consejo de



administración o a sus comisiones delegadas nos ayuda a reconocer la implicación que el consejo de administración busca en esta función, y por ello su consideración como herramienta indispensable de gestión y crecimiento de la empresa.

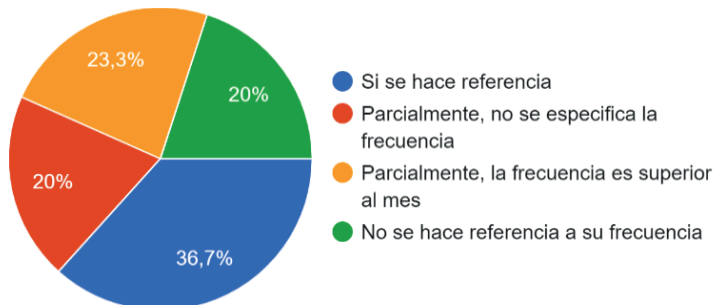
Las preguntas propuestas en el apartado (iv) fueron:

***16. La empresa tiene aprobada normativa interna que identifica expresamente los canales de comunicación directa entre el responsable de la función de cumplimiento y el órgano de administración (presencial, telefónico, correo electrónico):***



Resultados obtenidos: casi un 57 por ciento de los encuestados afirma que los canales de comunicación están identificados expresamente en normativa interna.

***17. En la normativa interna se establece una frecuencia mínima de comunicación de la función con el órgano de administración o con alguna de sus comisiones (sea cual sea el canal) al menos una vez al mes:***



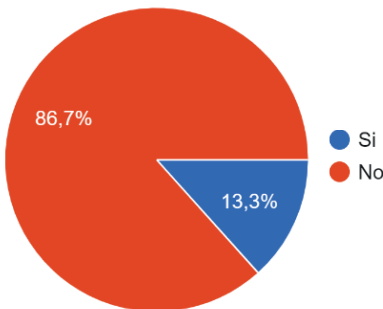
Resultados obtenidos: la recogida de información arroja unos datos muy fragmentados con relación a esta cuestión, que incide en el tema de la frecuencia de comunicaciones con el consejo de administración o alguna de sus comisiones. Si bien en un 36,7 por ciento si se recoge expresamente todas las previsiones adecuadas (frecuencia y regularidad mensual); en el 40 por ciento no hace referencia a la frecuencia o no se especifica. Destacamos ese otro 23 por ciento en el que la regularidad es superior al mes.

### ***V. Externalización de la función:***

Estas cuestiones son relativas a la externalización total o parcial de la función y el control a priori o a posteriori que la empresa realiza para supervisar esta función. La externalización de la función de cumplimiento es una opción para el ejercicio de las actividades propias de cumplimiento, y es una posibilidad para la empresa legitimada por nuestro ordenamiento jurídico. Ahora bien, debe estar sujeta a los mismos requisitos exigidos para la función internamente, por ello la relación con el consejo de administración debe estar perfectamente planificada y con una regularidad prevista. Las actuaciones de supervisión ejercidas por la empresa deben permitir verificar que el proveedor lleva a cabo la función de acuerdo con las estipulaciones contractuales y la finalidad propia de la función de cumplimiento.

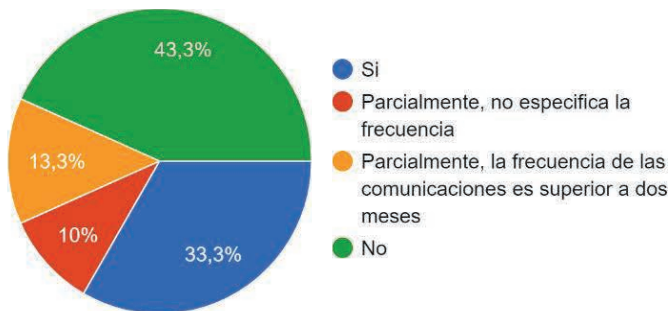
Las preguntas propuestas del apartado (v) fueron:

#### ***18. La función está parcialmente externalizada (solo algunas actividades propias de la función):***



Resultados obtenidos: en un alto porcentaje de respuestas (87 por ciento) la función no está externalizada.

**19. La comunicación del proveedor de la función con el órgano de administración o algunas de sus comisiones está previsto en normativa interna, y es regular (al menos cada dos meses):**



Resultados obtenidos: en el análisis de esta cuestión el 33 por ciento sí muestra una previsión normativa adecuada sobre la comunicación con el proveedor. Si agregamos los resultados correspondientes a los encuestados que contestaron que no existe previsión en normativa interna sobre cómo realizarse las comunicaciones con el proveedor (situación más comprometida), o si bien, si existe previsión, pero no se especifica frecuencia, o si la frecuencia prevista es superior a dos meses, alcanzamos casi el 70 por ciento de los encuestados en el que la externalización de la función de cumplimiento podría mejorarse.

**20. Se realizan reuniones regulares con el proveedor para supervisar la función externalizada (al menos una cada trimestre):**



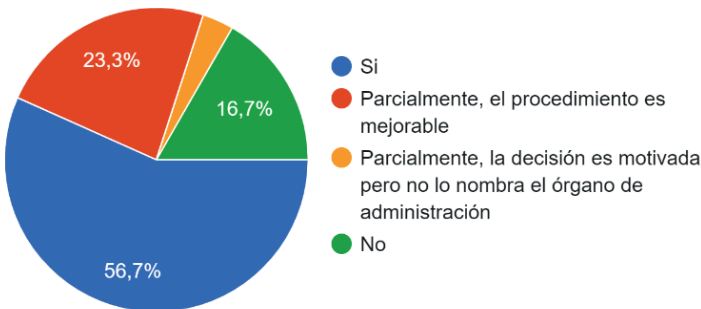
Resultados obtenidos: los resultados obtenidos son congruentes con las respuestas de la pregunta anterior. Si la previsión normativa interna sobre la supervisión de las actividades externalizadas es baja posiblemente también lo será su aplicación, y así se demuestra en los resultados obtenidos. Un 61 por ciento de los encuestados afirma no tener reuniones con el proveedor y un 22 por ciento se producen reuniones, pero sin frecuencia determinada. Ambas cifras ascienden a un 82 por ciento de los casos en el que este aspecto es mejorable.

## ***VI. Honorabilidad y aptitud:***

Estas cuestiones reflejan la dedicación y valor que la aseguradora destina al proceso de selección y designación del titular de la función y sus colaboradores. La existencia de un procedimiento de selección previsto en normativa interna y la participación de los órganos de gobierno en su selección son elementos claves para asegurar la idoneidad del responsable y su equipo.

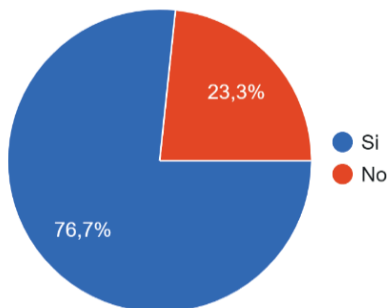
Las preguntas propuestas fueron:

### ***21. El proceso de selección del titular de la función es objeto de una decisión motivada por el órgano de administración y siguiendo un adecuado procedimiento interno, en aras de conseguir al candidato idóneo para ejercer la función de forma eficaz:***



Resultados obtenidos: los resultados muestran que casi un 57 por ciento de los casos los encuestados consideran que el candidato para ser titular de la función de cumplimiento es elegido siguiendo un procedimiento adecuado tras una decisión motivada por el órgano de administración. Destacamos, no obstante, el 43 por ciento restante en el que o no existe procedimiento reglado y la decisión no es motivada (16,7 por ciento), donde se señala claramente que el proceso es mejorable (23 por ciento) o la decisión es realizada por otro órgano distinto del consejo de administración (3 por ciento).

***22. En el proceso de selección de las personas que colaboran en la función interviene un órgano directivo de la empresa (órgano de administración o comité de dirección):***



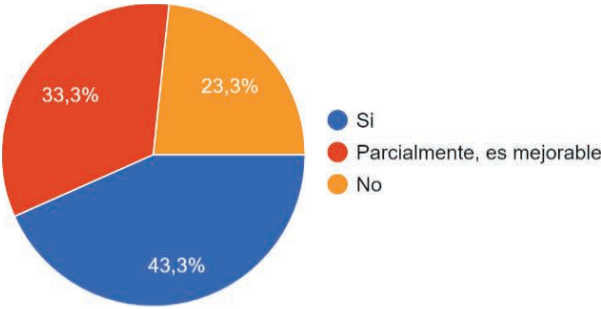
Resultados obtenidos: las respuestas muestran que los colaboradores de la función de cumplimiento, en un 77 por ciento, sí son designados por un órgano de gobierno de la entidad.

***VII. Actividades y tareas de la función de cumplimiento:***

Finalmente, este apartado nos proporciona información sobre la participación de la función en los procesos importantes y de toma de decisiones empresariales, reflejando el alcance y nivel de colaboración de la función de cumplimiento.

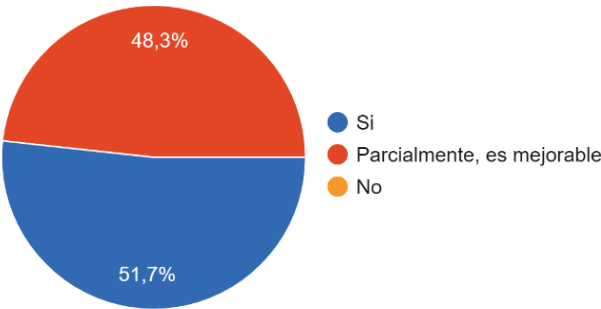
Las preguntas propuestas en el apartado (vii) fueron:

**23. La función de cumplimiento participa plenamente en los procesos de toma de decisiones de la empresa y en el proceso de planificación estratégica:**



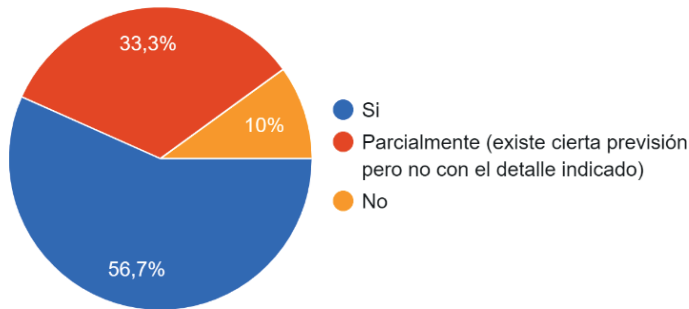
Resultados obtenidos: las respuestas revelan que en un 43 por ciento la función si estaría presente en los procesos de toma de decisiones y estratégicos de la empresa.

**24. La función de cumplimiento colabora activamente con sus tareas en los procesos de negocio integrando la cultura del cumplimiento en la organización y sus empleados:**



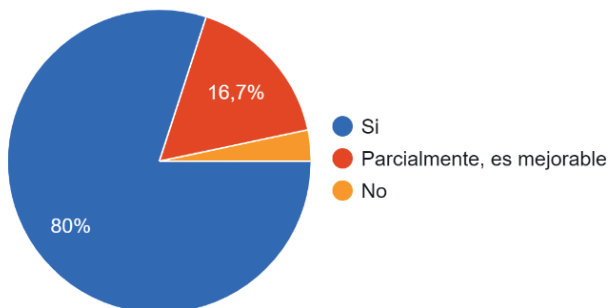
Resultados obtenidos: las respuestas muestran que en casi un 52 por ciento de los encuestados la función si colabora en los procesos de negocio, y en los demás casos participa, pero es mejorable.

**25. La función de cumplimiento realiza una evaluación por escrito de las posibles repercusiones de cualquier modificación del entorno legal en las operaciones de la empresa (existe un plan de acción, asignación de responsables, dotación de recursos, plazos de ejecución, costes, etc.):**



Resultados obtenidos: un 90 por ciento (56,7 más 33,3) de las entidades encuestadas afirma que la función de cumplimiento participa en la evaluación previa y en las repercusiones de los cambios normativos en que puede verse afectada la entidad. No obstante, de ese porcentaje, un 33 por ciento manifiesta que son mejorables al carecer de los detalles de ejecución que se mencionan en la cuestión. Se destaca ese 10 por ciento de respuesta donde la función parece estar ajena a los impactos legislativos.

**26. La función de cumplimiento ha intervenido de forma activa en situaciones en las que la entidad fue objeto de sanciones, o que afecten a personas con responsabilidad o empleados:**



Resultados obtenidos: los resultados ofrecen una cifra muy alta en la que la función si participa en situaciones en el que la entidad fue objeto de infracciones (97 por ciento), siendo mejorables en un 17 por ciento.

## Comentarios de los resultados obtenidos en el estudio

En este apartado se van a comentar los resultados obtenidos sobre la situación actual de la función de verificación del cumplimiento en el sector de seguros mediante el uso de la herramienta de la encuesta. Las conclusiones se van a analizar siguiendo nuevamente los 7 apartados anteriores:

### *Visión y cultura de cumplimiento en la aseguradora:*

- Respecto al código interno y la declaración pública de compromiso con una cultura basada en el cumplimiento, y los procedimientos internos de comunicación de incumplimientos legales:

La observación del mercado reveló que solo un 57 por ciento de las entidades encuestadas poseen ambos instrumentos (código interno y declaración pública de compromiso con una cultura basada en el cumplimiento). Hay que considerar que en su mayoría las entidades encuestadas fueron entidades con un volumen medio de facturación (primas de seguros) de 3.000 millones de euros. El dato restante, el 43 por ciento, muestra que existe aún un alto porcentaje de mejora. Estos instrumentos reflejan cierta concienciación de la organización y sus responsables por el cumplimiento, pero solo desde una perspectiva teórica, por ello es necesario ponerlos en relación con los resultados de otros apartados donde sí aportan más datos sobre la implantación real. Uno de ellos, por ejemplo, es el que se muestra a continuación.

Respecto a los procedimientos internos de denuncia de incumplimientos y la creación de canales pertinentes, es una obligación legal, que estaba pendiente de entrada en vigor en el momento de la encuesta<sup>2</sup>,

---

<sup>2</sup> La Directiva (UE) 2019/1937 del Parlamento Europeo y del Consejo de 23 de octubre de 2019 relativa a la protección de las personas que informen sobre infracciones del Derecho de la Unión. A la fecha de la encuesta estaba pendiente de trasposición por lo que no era aún obligatoria su aplicación si bien era inminente su publicación. La trasposición en España se realizó mediante la Ley 2/2023, de 20 de febrero, reguladora de la protección de las personas que informen sobre infracciones normativas y de lucha contra la corrupción. BOE» núm. 44, de 21 de febrero de 2023.: BOE-A-2023-4513.



pero con un amplio periodo de conocimiento que ha permitido a las entidades adaptarse. Los resultados presentan que en un 77 por ciento de los casos se poseía ese procedimiento; sin embargo, solo un 10 por ciento de los encuestados ha dado un paso más allá gestionando el canal con un proveedor externo. La externalización completa del proceso de denuncia añade un grado mayor de concienciación, al incrementar la objetividad, confidencialidad y ética del instrumento. Si consideramos el resultado restante, correspondiente a las respuestas de que la confidencialidad del procedimiento es mejorable (16,7 por ciento), o no existe procedimiento (casi un 7 por ciento), nos encontramos con un 23 por ciento de entidades que deberían mejorar o que estaban pendientes de aplicar este proceso interno. En caso de no haberlo adoptado actualmente, y ya publicada la Ley, podrían estar en situación de incumplimiento.



## ***Organización de la función de verificación del cumplimiento en la aseguradora:***

- Respecto a la dependencia jerárquica de la función de cumplimiento:

La función de verificación del cumplimiento ha ido adquiriendo peso en la organización de las aseguradoras ante las presiones legislativas desde 2016, modificando las estructuras internas de las aseguradoras y en algunos casos situando la función jerárquicamente dependiente del consejo de administración. No obstante, en su mayoría, las empresas, por falta de “concienciación” y “sensibilidad” sobre el cumplimiento, el contenido de la función y la falta de recursos suficientes, suelen situar a la función junto con otra unidad operativa (por ejemplo, asesoría jurídica) o junto a otra función fundamental como gestión de riesgos. Los resultados obtenidos, mediante la encuesta, muestran que en casi el 67 por ciento de los casos el área de cumplimiento depende del consejo de administración, una cifra muy elevada. Es esta posición, la que atribuye a la función la máxima autoridad, objetividad e independencia por lo que el resultado es muy positivo. En el porcentaje restante, en torno al 30 por ciento, la función dependería de la dirección ejecutiva o de un área de esta. Las dependencias jerárquicas en la parte ejecutiva de la empresa ya sean directamente del director general (10 por ciento) o de otras unidades operativas (6,6 por ciento) o en la que se ejerzan otras funciones fundamentales (16,7 por ciento), provocan agregación de funciones y responsabilidades y en su caso conflictos de interés. Todos esos aspectos, aunque complejos, pueden compensarse con otras herramientas como las mostradas en las cuestiones siguientes que en caso de ser adaptadas por la entidad superarían las deficiencias mencionadas. La interpretación del mencionado 10 por ciento de dependencia del director general podría indicar que la función de verificación del cumplimiento cuenta con una unidad independiente y podría tener presencia en el comité de dirección. Este es un porcentaje extremadamente bajo.

Finalmente, y con respecto a los resultados de esta cuestión, hay que señalar que si se analizan conjuntamente con los resultados de otras preguntas posteriores se observa ciertas incoherencias sobre la ubicación de la función de cumplimiento, lo que invita a pensar que los

encuestados pudieron confundir la dependencia jerárquica con la dependencia funcional que es la realmente “obligatoria” para estas funciones<sup>3</sup>.

- Estatuto propio de la función de cumplimiento o norma similar (al margen de la política de cumplimiento):

La reglamentación interna de la función es el documento que va a aportar más información sobre sus características y su peso en la organización. Esta refleja concienciación y sensibilidad al cumplimiento por parte del gobierno de la entidad. Las entidades, salvo excepciones, no suelen aprobar normativa propia para la función de cumplimiento, al margen de la política de la función que es obligatoria<sup>4</sup>. Los resultados del formulario corroboraron esa percepción y reflejaron que la función solo goza de normativa propia y adecuada en un 37 por ciento. La agregación del resultado de los encuestados que indicaron que no poseen normativa propia (50 por ciento) y los que sí disponen de ella, pero que es mejorable, tenemos un recorrido de mejora en el sector de más 63 por ciento en este aspecto.

- El acceso de la función de cumplimiento a toda la información sin restricciones:

La función de cumplimiento debe tener acceso a toda la información, especialmente cuando es relevante. Esta función no podrá desarrollar sus objetivos si se le restringe la plena disposición a información pertinente. Los resultados de la encuesta arrojaron que un 30 por ciento de los casos la función padece limitaciones a la información. Si se atiende al mandato literal de la norma, estas últimas entidades, podrían estar en un supuesto de incumplimiento<sup>5</sup>.

---

3 La norma parece exigir una dependencia funcional de las funciones fundamentales respecto del consejo de administración, no tanto una dependencia jerárquica que era lo que se estaba preguntando realmente en la cuestión 4. Para la dependencia funcional vid. Artículo 268.1. Disposiciones específicas. Reglamento Delegado (UE) 2015/35 de la Comisión, de 10 de octubre de 2014 por el que se completa la Directiva, p.169.

4 Sobre la política de la función vid. Artículo 270.1. Reglamento Delegado, cit. p.169.

5 Sobre el acceso a la información pertinente vid. Artículo 268 del Reglamento Delegado, cit. p.168.

- La función de cumplimiento forma parte como miembro de alguna comisión del consejo de administración.

La participación de la función en estas comisiones, donde se tratan temas de su competencia, muestra una cultura de cumplimiento integrada en la aseguradora. Su presencia otorga autoridad a la función y su actividad transmite un mensaje de efectividad. Los resultados de la encuesta mostraron que casi el 47 por ciento de los encuestados afirma que la función participa en alguna de las comisiones del órgano de administración. No obstante, el resultado es muy bajo y debe seguir incrementándose la presencia de esta función en las áreas de toma de decisiones<sup>6</sup>. Si se analizan las seis tareas asignadas a la función, difícilmente puede ejercerlas si no participa activamente y de forma regular en las comisiones de ese órgano de gobierno<sup>7</sup>.

- La función de cumplimiento forma parte como miembro de algún comité ejecutivo.

La función de cumplimiento no siempre forma parte del comité de dirección de la empresa, puesto que ello implicaría que fuera un área independiente. No obstante, se ha ido incrementando paulatinamente su presencia al ir tomando conciencia sobre la necesaria intervención de la función en los procesos de negocio de la aseguradora. Los resultados obtenidos en la encuesta indican que en un 60 por ciento de los casos la función sí forma parte de esos comités ejecutivos, lo que podría indicar que además se constituye como departamento independiente. Sin embargo,

---

6 La presencia de esta función en los procesos de decisiones debe considerarse como un apoyo, asesorando y suministrando información relevante, pero no tomando decisiones cuya responsabilidad última corresponde a otros órganos directivos.

7 La normativa asigna múltiples actividades a la función de verificación. Entre la Directiva y el Reglamento se identificarán seis actividades que se muestran a continuación: el asesoramiento al órgano de administración, la evaluación del impacto de cualquier modificación del entorno legal en las operaciones de la entidad, la determinación y evaluación del riesgo de cumplimiento, el establecimiento de una política de verificación del cumplimiento, el establecimiento de un plan de verificación del cumplimiento y la evaluación de la idoneidad de las medidas adoptadas por la empresa de seguros para evitar cualquier incumplimiento.



el 40 por ciento restante podría mostrar que la función de cumplimiento sigue sin tener una posición significativa en la parte ejecutiva de la empresa de forma que ni está en el comité de dirección (seguramente no es un departamento independiente), ni tampoco se le invita a participar en los comités de trabajo, por lo que se podría deducirse que será una función agregada a otra área operativa.

- La función de cumplimiento depende o está agregada a otra función operativa (por ejemplo, asesoría jurídica u otro departamento)<sup>8</sup>.

---

8 Ha sido reiteradamente señalado en las revisiones de EIOPA sobre las funciones fundamentales que la ubicación más usual de la función de cumplimiento en el sector de seguros europeo es junto al departamento de asesoría jurídica. En estos supuestos se produce una agregación de una función fundamental (función de verificación del cumplimiento) con otra operativa (asesoría jurídica). Las entidades tienen que garantizar que la asignación de múltiples tareas no impide que la función se lleva a cabo de modo adecuado y objetivo.

Vid, peer review EIOPA, European Insurance and Occupational Pensions Authority. “*Peer review of key functions supervisory practices and application in assessing key functions*”. Luxembourg: Publications Office of the European Union. EIOPA, 2018. Disponible en: <https://www.eiopa.europa.eu>.

Sobre la asignación de varias actividades vid. artículo 258.1 g) Reglamento Delegado, cit.p.163.

La agregación de la función de cumplimiento a otra área operativa es una práctica común en el sector, independientemente del tamaño de la entidad. Y en esta línea el resultado de la pregunta mostró que esta situación se produce en un 33 por ciento de los encuestados, que es una cifra coherente con el resultado obtenido en la pregunta 8 (la función no participa en los comités ejecutivos en un 40 por ciento). Seguramente la razón de la ausencia de la función de verificación del cumplimiento en esos comités ejecutivos es debido a la dependencia o agregación a otra área lo que motiva su falta de protagonismo en los comités. No obstante, los resultados de esta pregunta será necesario ponerlos en relación con las cuestiones siguientes para obtener una visión más global de los resultados.

- Personas a tiempo completo que trabajan en la función de cumplimiento y porcentaje que representa el dato anterior respecto al número total de empleados ( $n.º$  de personas en cumplimiento/ $n.º$  total de empleados):

El análisis conjunto de ambas cuestiones mostró que el 50 por ciento de las empresas tienen en términos absolutos entre 1 y 3 personas destinadas a cumplimiento. Atendiendo a otros parámetros, como la plantilla media de empleados en el sector de las primeras 20 entidades (500 empleados), la cifra en términos porcentuales no supera el 1 por ciento de empleados dedicado a cumplimiento en relación con la plantilla total. El resultado es muy bajo.

- La función de cumplimiento goza de recursos suficientes para asegurar la eficacia de la función. La función de cumplimiento tiene dotación presupuestaria independiente:



En general, el sector de aseguradoras, tiene una dotación limitada de recursos en las áreas de cumplimiento para desarrollar los cometidos atribuidos a la función, siendo este hecho objeto de queja por parte de los responsables y personal que forma parte del equipo de cumplimiento. El resultado a esta cuestión muestra una percepción de los encuestados opuesta a ello; así un 83,3 por ciento de los encuestados considera que los recursos son suficientes. Como dato curioso indicar que la encuesta fue respondida en un 90 por ciento por personas que no pertenecen directamente al área de cumplimiento<sup>9</sup>. Una interpretación conjunta de los resultados nos podría mostrar que el cumplimiento, y sus recursos asignados son adecuados para las personas que forman parte del gobierno de la entidad y para el resto de áreas ajenas a cumplimiento.

Este resultado debe ponerse en relación con los otros parámetros que se están analizando en este estudio, como la tímida presencia de la función en las comisiones del órgano administrativo o los comités de dirección, o la falta de un estatuto propio y una dotación presupuestaria independiente. A su vez, se tendrá que poner en línea con los resultados de otras cuestiones que evidencian que esa “impresión de suficiencia de recursos” pudiera deberse a una baja valoración sobre la función y sobre su contenido, no siendo este el que la normativa de seguros establece ni el que sería deseable para conseguir una gestión sana y prudente de la entidad<sup>10</sup>.

## ***Segregación de tareas y conflicto de interés:***

- El titular de la función de cumplimiento es titular de otra función fundamental de la aseguradora (actuarial, gestión de riesgos o auditoría interna):

---

9 El 57 por ciento de los encuestados ocupan cargos de dirección y administración y un 33 por ciento a otras áreas ajenas a cumplimiento.

10 Nos recuerda este apartado a los Considerandos de la Directiva de Solvencia II. Concretamente cuando se señala que “*hay riesgos que no pueden controlarse a través de requisitos cuantitativos de capital de solvencia obligatorio, sino que deben atenderse a través de un sistema eficaz de gobernanza*”. “El sistema de gobierno de una empresa de seguros incluirá cuatro funciones clave: gestión de riesgos, verificación del cumplimiento, actuarial y auditoría interna”. Considerandos 29 y 30 de la Directiva de Solvencia II, cit.p.4.



En la organización de la función, en alguna ocasión, las empresas de seguros ubicaban la función de verificación del cumplimiento junto con otra función fundamental, normalmente gestión de riesgos. La encuesta muestra que en un 23 por ciento de casos se da esa circunstancia. Estos resultados son más o menos congruentes con los otros obtenidos en otras cuestiones y que analizamos a continuación.

Si al 23,3 por ciento correspondiente a la agregación de la función a otra función fundamental (pregunta 13) le sumamos el 33,3 por ciento correspondiente a cuando la función está agregada a otras funciones operativas (pregunta 9), ambos resultados nos mostrarían que casi en un 57 por ciento de los encuestados la función de cumplimiento está agregada a otra. De lo anterior, parece extraerse a sensu contrario que la función no estaría agregada a ninguna otra en el 43 por ciento de los casos y por ello posiblemente sería un área independiente o tendría una dependencia directa del órgano administrativo. A su vez si se compara ese dato (de no agregación de la función a otra área) primero, con la cifra resultante de la participación de la función en las comisiones del órgano administrativo (pregunta 7, con un resultado del 46,7 por ciento) posiblemente son estos casos de unidades independientes las que tienen participación en los procesos ante el órgano administrativo<sup>11</sup>.

Segundo, si se compara la cifra del 43 por ciento en que la función no está agregada a otra, con el resultado obtenido en la cuestión relativa a que la función de cumplimiento participa en un 60 por ciento en los comités ejecutivos (pregunta 8) podría significar que en un porcentaje pequeño (17 por ciento<sup>12</sup>) a pesar de que la función está agregada a otra tiene cierto protagonismo en la parte ejecutiva, participando en los comités ejecutivos.

---

11 Vid. que ambos porcentajes son aproximados. El 43 por ciento no está agregada a otra función o unidad operativa y en un 47 por ciento participa en comisiones del órgano de administración.

12 Al 60 por ciento que participa en comités ejecutivos se le resta el 43 por ciento en que la función no estará agregada a ninguna otra, lo que resulta que en un 17 por ciento aun estando agregada la función sigue teniendo participación en comités ejecutivos.



- En el supuesto de que la función de cumplimiento asuma más funciones (operativas o no) están claramente identificados los conflictos de interés y las medidas adoptadas son suficientes para gestionarlos:

Los resultados del formulario manifiestan que en un 30 por ciento los conflictos no están identificados o no están gestionados suficientemente. La identificación de los conflictos de interés, tanto presentes como emergentes, es un área de mejora en el que las entidades tienen que seguir trabajando, tanto a nivel formal (documental) como práctico. Nuevamente la gestión de este tipo de riesgos son un mandato establecido por la legislación de seguros, por lo que estaríamos en presencia de un posible incumplimiento en este punto por ese porcentaje de las entidades encuestadas<sup>13</sup>.

- Cautelas en el contrato del titular de la función de verificación del cumplimiento:

La función de cumplimiento debe estar exenta de influencias y conflictos de interés, y a nivel práctico la empresa debe incluir cautelas que ayuden a su titular y al equipo de cumplimiento a desarrollar la función de forma objetiva e independiente. A su vez deben incluirse otras que refuercen el compromiso de estas personas con el cumplimiento y comportamiento ético propio de su función. El sector no percibe como necesarias estas cautelas a pesar de ser principios de buenas prácticas ya aplicables desde hace algunos años en nuestro entorno. Y los resultados de la encuesta indicaron que, solo en un 6 por ciento de los casos, se estaría incluyendo estas previsiones y se estarían aplicando. El resto de los resultados no son nada halagüeños, destacando el 57 por ciento de los encuestados que manifiesta no recoger absolutamente ninguna mención. El recorrido de avance que el mercado de seguros puede realizar en este aspecto es del 94 por ciento<sup>14</sup>.

---

13 Vid. Artículo 258.5 Reglamento Delegado, cit. p.163.

14 La cultura y los valores del cumplimiento deben reflejarse en todos los procesos de la entidad y no solo en el mero cumplimiento de los requerimientos legales. Es un modo y una filosofía de gestión de las entidades. Este tema se desarrolla en LECINA LÓPEZ, S.P. “*El buen gobierno de las aseguradoras: una filosofía de vida*”. web asociación APISE. 2016. Disponible en: <http://www.apise.es/tribuna-abierta/>.



A su vez mencionar que la no inclusión de esas cláusulas, cuya finalidad es evitar posibles conflictos de interés, también ponen de relieve una deficiencia en la gestión de estos riesgos, y la limitada conciencia que sobre estas situaciones tienen los responsables de la entidad. Todo ello es un mandato legal contenido en la legislación del sector por lo que estas sociedades estarían también eludiendo la normativa<sup>15</sup>.

### ***Relación con el consejo de administración:***

- La empresa tiene aprobada normativa interna que identifica expresamente los canales de comunicación directa con el órgano de administración y se establece una frecuencia mínima de comunicación de la función con el órgano de administración o con alguna de sus comisiones (sea cual sea el canal) al menos una vez al mes<sup>16</sup>:

A la función de verificación del cumplimiento se le asignan tareas de asesoramiento e información que solo pueden ejercerse mediante una comunicación regular con el consejo de administración y la alta dirección.

---

15 La obligatoriedad de implantar procesos para evitar los conflictos de interés se prevé en el Artículo 258.5 Reglamento Delegado, cit. p.163.

16 El establecimiento de una regularidad mínima mensual no es un plazo legal, si bien es el que puede estimarse más adecuado atendiendo a las necesidades de información y asesoramiento del órgano administrativo de una entidad financiera como una aseguradora para que los procesos de toma de decisiones sean fiables y eficaces.

En esa línea comentada los resultados de la encuesta reflejaron que un 57 por ciento de los encuestados tienen los canales de comunicación identificados expresamente en normativa interna, no refiriéndose a ellos en el restante 43 por ciento. Respecto a su frecuencia de contacto con este órgano, solo un 37 por ciento recoge expresamente la frecuencia y además es mensual (situación que se estima la más adecuada). Lo anterior indica un importante recorrido de mejora en este asunto que será de un 20 por ciento (para aquellas que no recogen nada) y de un 43 por ciento para aquellas que aun teniendo la norma escrita deben mejorarla para hacer el instrumento de la función mucho más eficaz.

## ***Externalización de la función:***

- La comunicación del proveedor de la función con el órgano de administración (al menos cada dos meses)<sup>17</sup> y las reuniones regulares con el proveedor para supervisar la función externalizada (al menos una cada trimestre)<sup>18</sup>.

La externalización de la función de verificación del cumplimiento es una opción y la industria aseguradora tiende a externalizar esta función, total o parcialmente, al igual que otras, atendiendo a una diversidad de factores<sup>19</sup>. El formulario muestra que la externalización parcial (de algunas tareas de la función de verificación de cumplimiento) no es una opción común entre las empresas encuestadas y así solo el 13 por ciento señala que externaliza parcialmente la función.

---

17 El plazo de dos meses no es un plazo legal, si bien es el mínimo que se estima adecuado atendiendo a las necesidades de información y asesoramiento del órgano administrativo de una aseguradora, aunque estas sean realizadas por el proveedor que ejerce la actividad externalizada de la función de verificación del cumplimiento. El objetivo es que los procesos de tomas de decisiones sean eficaces.

18 El plazo de tres meses no es un plazo legal, si bien es el mínimo que se estima adecuado para supervisar las actividades externalizadas.

19 En la encuesta formulada no se quiso expresamente preguntar sobre la externalización intra grupo, no obstante, es posible que alguno de los encuestados respondiera atendiendo a este tipo de externalizaciones en una entidad del grupo. En todo caso, en nuestra opinión, en este tipo de externalizaciones se deben aplicar los mismos principios de control y supervisión para comprobar el cumplimiento de las tareas asignadas a la función.



Respecto a la externalización total de esta función encontramos elementos clave tales como: las motivaciones para elegir un proveedor externo, si este presta otros servicios a la empresa, si se ha tenido en cuenta los recursos adecuados del proveedor (plan de continuidad), la posición y autoridad (tanto del responsable de la función externalizada como del proveedor para desarrollar la función dentro de la aseguradora) y, finalmente, su reporte directo y relación con el consejo de administración. Lo importante del proceso de externalización es que debe estar sujeto a los mismos requisitos exigidos para la función de cumplimiento cuando aquella se desarrolla internamente, y en concreto deben existir comunicaciones regulares con el consejo de administración. El plazo de dos meses se considera el mínimo puesto que con uno más dilatado la función no estaría realizando el asesoramiento y la colaboración necesaria. Deben existir medios de supervisión de la actividad para verificar que la función se está realizando de forma apropiada por el proveedor; por ello es preceptivo regular un proceso interno en el que se incluyan los objetivos de la actividad y el análisis de su cumplimiento por el tercero prestador de la función. Las reuniones periódicas con el proveedor, en nuestra opinión, no deberían ser inferiores a una por trimestre.

El análisis de los resultados muestra un cifra significativa y preocupante, en el 70 por ciento de las empresas encuestadas no existe previsión interna sobre cómo realizar las comunicaciones con el proveedor o, existiendo esta, no está prevista su frecuencia en la normativa interna o es superior a dos meses. Respecto a la supervisión de la actividad externalizada, los datos aún son más deficientes puesto que el 61 por ciento afirma no tener reuniones con el proveedor, y un 22 por ciento respondió que se producen reuniones, pero sin frecuencia determinada. Todo ello indicaría que, en estos supuestos de externalización de la función de cumplimiento, la eficacia es realmente limitada.

Los directivos de estas entidades deben tomar conciencia de la necesidad de aprobar una normativa interna que prevea una mínima comunicación con el órgano de administración y su frecuencia. A su vez disponer de procesos de seguimiento y supervisión de la actividad externalizada y contrastar el resultado y el cumplimiento por el proveedor del contrato de externalización. La falta de adopción de esas medidas de control interno muestra una falta de diligencia de los responsables de la gestión y nuevamente este tipo de entidades estaría en un incumplimiento de la normativa de seguros.

## ***Honorabilidad y aptitud:***

- Proceso de selección del titular de la función de cumplimiento y de las personas que colaboran en la función:

El proceso de selección del titular de la función debe estar revestido de las mayores garantías posibles, entre las que se encuentran: un procedimiento reglado, una decisión motivada y la intervención del máximo órgano responsable de la entidad. Lo mismo se debe considerar respecto a la selección de las personas que componen el equipo de cumplimiento<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> La importancia de obtener una adecuada composición y heterogeneidad de perfiles entre los miembros del órgano administrativo de una empresa de seguros, en aras a asegurar la mejor gestión de esta queda claramente expuesto en, LECINA LÓPEZ, S.P. “Consejos de Administración: composición y organización”. *Revista mensual Actualidad Aseguradora*. Edit. INESE. Madrid, 2018.

Al considerarse una función de soporte o aseguramiento, la intervención de un órgano directivo añade un mayor control y seguridad<sup>21</sup>.

Los resultados obtenidos mediante la encuesta indican que en el 57 por ciento de los casos el titular se nombra con un procedimiento que se estima adecuado, tanto en formalismos como en órgano competente (consejo de administración). El restante porcentaje, un 43 por ciento, nos señala el recorrido de progreso que es necesario en esta cuestión. El nombramiento del titular de la función de cumplimiento es mejorable por varias razones (no existe procedimiento reglado, la decisión no es motivada o es realizada por otro órgano distinto del consejo de administración). Respecto al nombramiento del personal que colabora en la función, la cifra del 77 por ciento muestra que cada vez más interviene un órgano de gobierno de la entidad, pero esa cifra debería acrecentarse.

## ***Actividades y tareas de la función de cumplimiento:***

- Este apartado del cuestionario nos aportó información sobre la participación de la función en los procesos de decisiones estratégicas, en los procesos de negocio integrando la cultura del cumplimiento en la organización y sus empleados, como la función realiza una evaluación por escrito de las posibles repercusiones de cambios en el entorno legal de la empresa, y sobre la intervención de la función en situaciones de infracciones y sanciones de la empresa o su personal relevante.

---

21 Se puede encontrar información sobre la idoneidad de estos requisitos a nivel de país, en la revisión realizada por EIOPA en 2019 y más recientemente en 2022 sobre los países de la UE. En ambos se muestra la preocupación por la falta de revisión posterior de los supervisores nacionales de los requisitos de idoneidad de los miembros del órgano de administración y titulares de funciones clave. Concretamente, se refiere entre otros al supervisor español.

EIOPA, European Insurance and Occupational Pensions Authority.” *Peer review on propriety of Administrative Management and Supervisory Body (AMSB) members and qualifying shareholders*”. EIOPA, 2019. Disponible en: <https://www.eiopa.europa.eu>.

EIOPA, European Insurance and Occupational Pensions Authority.” *Peer review on propriety of Administrative Management and Supervisory Body (AMSB) members and qualifying shareholders*”, EIOPA, Frankfurt, 2022.

Disponible en: [https://www.eiopa.europa.eu/document-library/peer-review/follow-report-peer-review-propriety-assessment-of-administrative\\_en](https://www.eiopa.europa.eu/document-library/peer-review/follow-report-peer-review-propriety-assessment-of-administrative_en).

Respecto a la participación de la función en los procesos de toma de decisiones y estrategia; la encuesta mostró que solo en un 43 por ciento la función está presente en estos procesos. Es interesante comparar el resultado anterior con los resultados de la pregunta 7, relativa a la presencia del responsable de cumplimiento en las comisiones del consejo de administración; la cifra ascendía a un 46,7 por ciento de casos en el que la función si participaba en esas comisiones, lo que nos ofrece una cifra similar. Ambos resultados corroboran la percepción de que en más de un 50 por ciento de los casos las empresas de seguros seguirían sin permitir la participación de la función en los procesos estratégicos y de toma de decisiones y se insiste en seguir, en su mayoría, limitando el soporte que esta función puede suministrar en estos procesos, a pesar de estar previsto en la normativa de modo indirecto, y de las bondades resultantes de su participación para obtener decisión eficaces y eficientes<sup>22</sup>.

Sobre el apoyo de la función en los procesos y actividades de negocio, e integrando la cultura del cumplimiento en la organización y sus empleados: solo el 52 por ciento de los encuestados afirma que la función si colabora en los procesos de negocio, y en los demás casos participa, pero es mejorable (48,3 por ciento). La cifra que muestra la participación plena (poco más de un 50 por ciento) es significativamente baja.

Una función que no participa, al menos de forma continua, en los procesos ejecutivos o de negocio queda relegada a la antigua concepción del cumplimiento, es decir, como mera herramienta de cumplimiento normativo, de prevención de delitos o de labores de mera verificación del control interno. Además, nuevamente estaríamos en un posible incumplimiento de las previsiones normativas del sector en casi un 50 por ciento de los encuestados<sup>23</sup>.

---

22 El término “participación” de la función en los supuestos de planificación estratégica o proceso de toma de decisiones, debe entenderse como prestar apoyo; asistiendo, asesorando o suministrando información relevante, pero no tomando decisiones cuya responsabilidad última corresponde a otros órganos directivos.

23 La función de verificación debe prestar asesoramiento e información al órgano de administración en relación con los principales riesgos de cumplimiento a los que se enfrenta la entidad, así como con las medidas adoptadas para evitar su incumplimiento, el impacto y repercusiones de cualquier modificación del entorno legal en las operaciones de la entidad etc. Vid. Artículo 46.2. Control interno. Directiva de Solvencia II, cit. p.35.

En relación con otra de las tareas asignadas a la función de verificación del cumplimiento, como la evaluación de las posibles repercusiones de cualquier modificación del entorno legal en las operaciones de la empresa; en un alto porcentaje (90 por ciento) los encuestados respondieron que la función de cumplimiento participa en la evaluación previa y en las repercusiones de los cambios normativos en que puede verse afectada la entidad, pero un 33 por ciento es consciente que le falta detalle en la ejecución. Esta cuestión es otra área de mejora y crecimiento para las empresas. Se destaca, además del porcentaje anterior, ese 10 por ciento de entidades que respondió que la función de cumplimiento no participa en esos procesos. Agregando ambas cifras<sup>24</sup>, el 43 por ciento de los encuestados estarían en un posible incumpliendo de las previsiones del Reglamento Delegado<sup>25</sup>.

Finalmente, el resultado de la encuesta mostró que en un 97 por ciento de los encuestados la función si intervenía en situaciones en las que la entidad fue objeto de sanciones, o que afecten a personas con responsabilidad o empleados. Es este posiblemente uno de los datos más reveladores de todo el formulario, puesto que confirma la percepción de que la función de cumplimiento tradicionalmente ha sido relegada a los asuntos relacionados con las infracciones, sanciones o previsión de delitos. En el 80 por ciento de los casos la función participa de modo activo en ellos, en un 3 por ciento no participa y en un 17 por ciento es mejorable. Si sumamos estos dos últimos datos nos ofrece otro recorrido de mejora en el sector de un 20 por ciento.

---

24 Se agrega el 10 por ciento en el que la función no participa y el 33 por ciento en el que se indica que es mejorable por falta de detalles en los planes de ejecución.

25 Vid. Artículo 270.2. Reglamento Delegado, cit. p.169.



## Conclusiones del estudio

En conclusión, el estudio sobre la situación de la función de verificación del cumplimiento del sector de seguros en España muestra que tras años de entrada en vigor de Solvencia II en el sector, las entidades aseguradoras tienen que seguir trabajando para identificar adecuadamente el papel asignado a esta función de verificación del cumplimiento. Hay que destacar que un 57 por ciento de los encuestados forman parte del gobierno de la entidad ocupando cargos de dirección y administración de la empresa. Los resultados revelan importantes recorridos de mejoras que son el reflejo del nivel de sensibilidad y conciencia de los órganos de gobierno de estas entidades sobre la vinculación de esta función con el control interno y el cumplimiento de los objetivos empresariales<sup>26</sup>.

Una participación limitada en los procesos estratégicos y de negocio, falta de autoridad de la función, restricciones al acceso de información relevante, una mínima asignación de recursos, una limitada gestión de los conflictos de interés y un entorno empresarial con una cultura de cumplimiento que debilita las áreas de negocio. En el estudio se identifican las áreas y las principales mejoras para incorporar la función de verificación del cumplimiento en la organización.

Las aseguradoras deben adoptar, en primer lugar, las medidas necesarias para que la función de cumplimiento observe los requerimientos normativos; en segundo lugar, y de acuerdo con las actividades que legalmente les son asignadas, deben descubrir una herramienta potente de gestión empresarial y de fomento de valores que aporte creación de valor a la empresa y a su continuidad en el mercado.

---

26 Interesantes conclusiones expuestas en el documento de la fiscalía sobre el papel de los responsables de la empresa en promover una verdadera cultura ética empresarial. El propósito es incentivar una cultura ética de empresa y no limitarse a evitar la responsabilidad y sanción penal. Vid. FISCALÍA GENERAL DEL ESTADO. (2016). “Circular 1/2016, de 22 de enero, de la sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas conforme a la reforma del Código Penal efectuada por Ley Orgánica 1/2015”. España. BOE Referencia: FIS-C-2016-00001.

La configuración de la función actualmente no aportaría valor añadido suficiente y, tal y como ha quedado reflejado en el estudio, algunas entidades del sector estarían incumpliendo las disposiciones legislativas sobre ella, asumiendo un importante riesgo legal y reputacional.







**Sonia Lecina López** es funcionaria en excedencia del Cuerpo Superior de Inspectores de Seguros del Estado del Ministerio de Economía, Comercio y Empresa. Actualmente es Directora del área de Regulación y Gobernanza de la consultora AREA XXI.

En su etapa en el supervisor, Sonia Lecina ha sido responsable del Departamento de Consultas y Reclamaciones, del Departamento Legal (actualmente Área de Autorizaciones y Sistema de Gobierno), inspectora jefe de unidad en la Subdirección de Inspección, y responsable de la Unidad de Prevención del Blanqueo de capitales. En 2018 se traslada al Servicio Ejecutivo de la Comisión de Prevención del Blanqueo de Capitales e Infracciones Monetarias (Sepblac) como inspectora jefe de unidad adscrita a labores de supervisión del sector financiero donde estuvo hasta diciembre de 2024.

Docente habitual en cursos y másteres del sector, Sonia ha colaborado desde 2003, en representación de España, como asesora y experta nacional en diversos proyectos de apoyo a supervisores en Europa y Latinoamérica.

Sonia es licenciada en Derecho por la Universidad de Barcelona y Máster en Dirección Pública. Es doctora *cum laude* por la Universidad Rey Juan Carlos por su tesis "*La función de cumplimiento como herramienta ética, estratégica y de crecimiento sostenible de las organizaciones aseguradoras*".