

321

La función de gestión de riesgos
Del control interno a la creación de valor

**Máster en Dirección de Entidades
Aseguradoras y Financieras**



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

321

La función de gestión de riesgos

Del control interno a la creación de valor

Estudio realizado por: Marina Mercadal Puentes

Tutor: Diego Pozo Tortosa

**Tesis del Máster en Dirección de Entidades
Aseguradoras y Financieras**

Curso 2022/2023

Cuadernos de Dirección Aseguradora es una colección de estudios que comprende las tesis realizadas por los alumnos del Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras de la Universidad de Barcelona desde su primera edición en el año 2003. La colección de estudios es una idea original del Dr. José Luis Pérez Torres, profesor honorífico de la Universidad de Barcelona y la Dra. Mercedes Ayuso Gutiérrez, catedrática de la misma Universidad, y cuenta con la coordinación del Sr. Ferran Rovira Isanda, profesor del Máster.

Esta tesis es propiedad del autor. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento sin mencionar su fuente. El contenido de este documento es de exclusiva responsabilidad del autor, quien declara que no ha incurrido en plagio y que la totalidad de referencias a otros autores han sido expresadas en el texto.

Presentación y agradecimientos

Cuando me propusieron realizar este máster, supe que sería un año duro. Aquellos que lo hayan vivido, saben que compaginar vida profesional, académica y personal no es tarea fácil.

Cuando empecé a valorar el tema que quería tratar en mi tesis, pensé que debía buscar algo que pudiese hacer mío y abordar con ilusión, pues debería dedicarle muchas horas.

Hoy, me encuentro ante un documento que intenta dar algunas claves acerca de cómo los gestores de riesgo podemos aportar valor en la compleja realidad que enfrentan las entidades. Pero, sobre todo, me encuentro ante un documento que he construido con ilusión, y que creo haber logrado hacer mío.

Ello no habría sido posible sin la ayuda de Ana Palacios Barrera, mi responsable. Ella me ha enseñado lo que es este trabajo, sin reservas, con generosidad. Gracias por creer en mí y por tu confianza. Esta tesis es para ti, porque al llevar mi esencia, lleva también parte de la tuya.

Tampoco habría sido posible sin ARAG, una compañía de la que es un orgullo formar parte. Gracias por darme la oportunidad de seguir creciendo, personal y profesionalmente.

Quiero mostrar también mi agradecimiento a Diego Pozo, mi tutor. Gracias por aportarme tu visión, por ayudarme a enfocar esta tesis de la mejor manera. Gracias por hacerme pensar, por impulsarme a dar lo mejor de mí. Ha sido un placer compartir este camino contigo.

Por supuesto, no puedo olvidarme del equipo docente que hace posible este máster. Especialmente a Mercedes y a Ferran, gracias por vuestra dedicación. Sois un ejemplo de que con pasión y trabajo se pueden conseguir grandes cosas.

Gracias también a mis compañeros de máster, la relación que hemos forjado es sin duda una de las mejores cosas que me llevo de esta experiencia.

Por último, gracias a los míos, que me acompañan y me sostienen en cada paso que doy.

Resumen

Esta tesis trata de analizar como la función de gestión de riesgos puede crear valor en el contexto actual. En concreto, el estudio se centra en la actividad de gestión de riesgos desarrollada dentro del sistema de control interno de las entidades. Se da inicio al documento analizando el origen de la función de gestión de riesgos, localizado en Solvencia II. Tras ello, se analizan las disposiciones recogidas en el Pilar II de la directiva, que es donde se describe el rol y el alcance de la función. Finalmente, se realiza una propuesta de enfoque para la función, en la que además de analizar los campos en los que su actividad puede generar valor, se estudian también las circunstancias que deben darse para que esta aportación de valor sea posible.

Palabras Clave: Creación de valor, función de gestión de riesgos, control interno, transformación de procesos.

Resum

Aquesta tesis busca analitzar com la funció de gestió de riscos pot crear valor en el context actual. En concret, l'estudi es centra en l'activitat de gestió de riscos duta a terme dins el sistema de control intern de les entitats. El document s'inicia analitzant l'origen de la funció de gestió de riscos, localitzat a Solvència II. Seguidament, s'analitzen les disposicions recollides al Pilar II de la directiva, punt on es descriu el rol i l'abast de la funció. Finalment, es realitza una proposta d'enfocament per a la funció, on a més d'analitzar els camps en els quals la seva activitat pot generar valor, s'estudien també les circumstàncies que s'han de produir per a que aquesta aportació de valor sigui possible.

Paraules Clau: Creació de valor, funció de gestió de riscos, control intern, transformació de processos.

Summary

This thesis aims to analyze how the risk management function can create value in the current context. Specifically, the study focuses on the risk management activity developed within the internal control system of entities. The study begins with an analysis of the origin of the risk management function, which lies in Solvency II. It then examines the provisions contained in Pillar II of the directive, where the role and scope of the function are described. Finally, an approach for the function is proposed, analyzing not only the fields in which its activity can generate value, but also the circumstances that must occur in order for this value creation to be possible.

Keywords: Value creation, risk management function, internal control, process transformation.

Índice

1.	Introducción	9
2.	Solvencia II: el origen de la función de gestión de riesgos	11
2.1.	Antecedentes.....	11
2.2.	Nacimiento de Solvencia II	12
2.2.1.	<i>Objetivos</i>	12
2.2.2.	<i>Aportación</i>	12
2.2.3.	<i>Transposición a la normativa local</i>	13
2.3.	Estructura de Solvencia II: Los 3 pilares.....	13
2.3.1.	<i>Pilar I: Requerimientos de capital</i>	13
2.3.2.	<i>Pilar II: Requerimientos de gobierno y supervisión</i>	18
2.3.3.	<i>Pilar III: Requerimientos de información</i>	21
2.4.	Consideraciones finales del capítulo	22
3.	Poniendo el foco en el Pilar II	23
3.1.	Sistema de gobernanza.....	23
3.1.1.	<i>El modelo de las 3 líneas de defensa</i>	24
3.1.2.	<i>Primera línea de defensa: funciones operacionales</i>	26
3.1.3.	<i>Segunda línea de defensa: funciones de control</i>	26
3.1.4.	<i>Tercera línea de defensa: función de supervisión</i>	28
3.1.5.	<i>Las claves del modelo de las 3 líneas de defensa</i>	29
3.2.	Sistema integral de gestión de riesgos.....	29
3.2.1.	<i>Definición y objetivo</i>	29
3.2.2.	<i>Conceptos clave</i>	30
3.2.3.	<i>Alcance del sistema integral de gestión de riesgos</i>	31
3.2.4.	<i>Proceso de identificación, evaluación y control de riesgos</i>	31
3.2.5.	<i>Proceso de evaluación interna de riesgos y solvencia (ORSA)</i>	34

3.3.	Consideraciones finales del capítulo.....	36
4.	Gestión del riesgo y creación de valor: propuesta de enfoque.....	37
4.1.	Organización de la función de gestión de riesgos.....	38
4.1.1.	<i>Estructura organizativa</i>	38
4.1.2.	<i>Roles y funciones</i>	40
4.2.	La actividad de la filial.....	43
4.2.1.	<i>Colocación de la función en la estructura organizativa</i>	43
4.2.2.	<i>Habilidades y capacidades del equipo</i>	44
4.2.3.	<i>Metodología de gestión de riesgos</i>	49
4.3.	La creación de valor.....	57
4.3.1.	<i>A nivel interno: transformación digital de procesos</i>	57
4.3.2.	<i>A nivel de grupo: actividades desarrolladas por la matriz</i>	68
4.3.3.	<i>A otros niveles: el resto de stakeholders</i>	72
4.4.	Consideraciones finales del capítulo.....	75
5.	Conclusiones	77
6.	Bibliografía	81

La función de gestión de riesgos

Del control interno a la creación de valor

1. Introducción

“El cambio es la única constante”.

Aunque esta máxima fue acuñada por el filósofo Heráclito hace más de 2.500 años, en las circunstancias actuales resulta más cierta que nunca.

En un entorno caracterizado por el cambio constante, la inmediatez y la incertidumbre, aptitudes como la resiliencia y la capacidad de adaptación constituyen elementos esenciales para la supervivencia.

Si echamos la vista atrás, quizá hoy nos quede ya un poco lejos aquel 14 de marzo de 2020. Sin embargo, si analizamos los últimos tres años nos daremos cuenta de que tenemos ante nuestros ojos un claro ejemplo de resiliencia y capacidad de adaptación.

La irrupción de una pandemia mundial nos ha forzado a cambiar nuestro *modus vivendi*, generando una serie de cambios significativos en nuestro comportamiento y en nuestras expectativas.

Como no podía ser de otro modo, estos cambios han generado también un impacto en las empresas, obligándolas a replantearse su funcionamiento y a transformarse para seguir satisfaciendo a unos clientes cuyas expectativas han cambiado.

Por tanto, las empresas, entre ellas las entidades aseguradoras, se han visto también forzadas a desarrollar su resiliencia y su capacidad de adaptación.

En este contexto, imagino que la mayoría de profesionales que formamos parte del sector nos preguntamos de qué forma podemos aportar valor a nuestras entidades, ayudándolas a transitar por este camino hacia la transformación.

De hecho, el motivo principal que se halla tras la elaboración de este documento es precisamente esa inquietud personal. Esta tesis pretende analizar como la actividad llevada a cabo por la función de gestión de riesgos puede aportar valor a las entidades en las circunstancias actuales.

Además, este trabajo también está motivado por la percepción personal de que, en ocasiones, la función de gestión de riesgos puede resultar un tanto desconocida para el resto de unidades de negocio. Atendiendo a este hecho, esta tesis pretende acercar a la función de gestión de riesgos al lector, haciéndola más tangible y conocida.

Específicamente, dentro de lo que es la globalidad de la función de gestión de riesgos, se pretende poner el foco en la gestión de riesgos dentro del marco del control interno de las entidades, analizando como esta actividad puede generar valor.

Para dar cumplimiento a los objetivos que acabamos de mencionar, lo primero que debemos hacer es conocer la función de gestión de riesgos desde sus orígenes, localizados en el Pilar II de la directiva de Solvencia II. Con ello obtendremos una visión completa de la función de gestión de riesgos, así como de su alcance y de las tareas que le son atribuibles según la normativa.

El conocimiento de esta realidad teórica nos permitirá realizar una propuesta de enfoque para la función de gestión de riesgos. Dicha propuesta, centrada en el análisis de la actividad de gestión de riesgos dentro del marco del control interno, se orientará no sólo al análisis de la creación de valor, sino también al análisis de las circunstancias que deben darse para que ésta creación sea posible.

2. Solvencia II: el origen de la función de gestión de riesgos

Para poder comprender lo que se pretende abordar en esta tesis, lo primero que debemos hacer es remontarnos al origen de la función de gestión de riesgos.

Dado que dicho origen se encuentra en la Directiva de Solvencia II, el objetivo de este capítulo es realizar una breve contextualización sobre la misma y su contenido, creando así un marco referencial que facilite la comprensión de las ideas que se abordarán en capítulos posteriores.

2.1. Antecedentes

La creación de la **Directiva de Solvencia II**¹, que entró en vigor en el año 2016, fue motivada por la necesidad de establecer un nuevo marco regulador ante un marco existente que mostraba claras limitaciones.

La obsolescencia del marco regulador precedente, conocido como Solvencia I, vino determinada por tres grandes razones.

En primer lugar, por la creciente globalización observada en los mercados, que por supuesto afectaba también al sector asegurador. Esta tendencia cambiaba las reglas del juego, favoreciendo cada vez más la competitividad a nivel transfronterizo.

En segundo lugar, por la existencia de un marco regulador heterogéneo a nivel europeo para el sector asegurador. Las regulaciones locales propias de cada país, combinadas con la competitividad a nivel global, generaban cada vez más preocupación en los mercados.

Finalmente, en tercer lugar, por la incapacidad de la regulación vigente de considerar el perfil de riesgo de las entidades en los requerimientos de solvencia. Solvencia I basaba el cálculo del margen de solvencia en metodologías diseñadas en los años setenta, que utilizaban como variable única el volumen de primas y siniestros de las entidades.

Estas circunstancias, agravadas además por la crisis ocurrida en el sector bancario en el año 2008, hacían cada vez más perentoria la creación de una nueva normativa que, además de cubrir las limitaciones existentes, estableciese mecanismos para asegurar una gestión solvente y correcta de las entidades en un nuevo contexto socioeconómico.

¹ Directiva 2009/138/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 25 de noviembre de 2009, sobre el seguro de vida, el acceso a la actividad de seguro y de reaseguro y su ejercicio.

2.2. Nacimiento de Solvencia II

Una vez comprendido el contexto que motivó el nacimiento de Solvencia II, procedemos a analizar sus objetivos y su aportación con respecto a la regulación anterior.

2.2.1. Objetivos

Según se establece en la propia Directiva, Solvencia II nace con el objetivo de establecer un marco común y homogéneo a nivel europeo, dentro del cual todas las entidades de seguros desarrollen su actividad.

Dentro de este marco común, con el fin de reforzar la industria y asegurar su solvencia, la directiva pone el foco en mejorar el control y la medición de riesgos a los que las entidades están expuestas.

2.2.2. Aportación

Aunque llegados a este punto podemos ya atisbar cuales son las aportaciones de Solvencia II con respecto a su predecesora, consideramos necesario dedicarles unas líneas adicionales.

La primera y más clara aportación viene dada por la creación de un marco de actuación común a nivel europeo. Este hecho subsana uno de los principales problemas que existían hasta el momento: una competencia global regulada de forma heterogénea.

En segundo lugar, y quizá la mayor aportación de Solvencia II con respecto a la normativa anterior, se encuentra la colocación del riesgo en el eje central de gestión de las entidades aseguradoras. Según este nuevo enfoque, los requerimientos de solvencia exigidos a cada entidad deben medirse en función de su perfil de riesgo. Esto da lugar a una medición mucho más precisa y adecuada del capital que las entidades deben preservar para garantizar su solvencia. Además, el elemento “riesgo” debe integrarse en la propia gestión de las entidades mediante la implementación de una cultura que fomente la identificación, evaluación y gestión de los riesgos asociados a su actividad.

En tercer lugar, la última de las grandes aportaciones de la Directiva se basa en el fomento de una gestión sana, prudente y adecuada de las entidades. Este hecho se consigue por medio de dos líneas principales. Por un lado, fortaleciendo la supervisión de las entidades, dotando de más poder y recursos a los organismos supervisores. Por otro lado, exigiendo una mayor transparencia por parte de las entidades, que deberán presentar una serie de informes dirigidos a distintos públicos.

Tras lo dispuesto en los párrafos anteriores, resulta evidente que Solvencia II representa una mejora significativa con respecto a su predecesora y, no solo eso, sino que significa un cambio de paradigma en la forma de gestión de las entidades aseguradoras.

2.2.3. Transposición a la normativa local

Aunque las disposiciones establecidas en la Directiva de Solvencia II resultan de aplicación directa para todos los estados miembros de la Unión Europea, con el fin de asegurar su correcta aplicación a nivel local, la directiva se traspuso a la legislación española por medio de las siguientes normas:

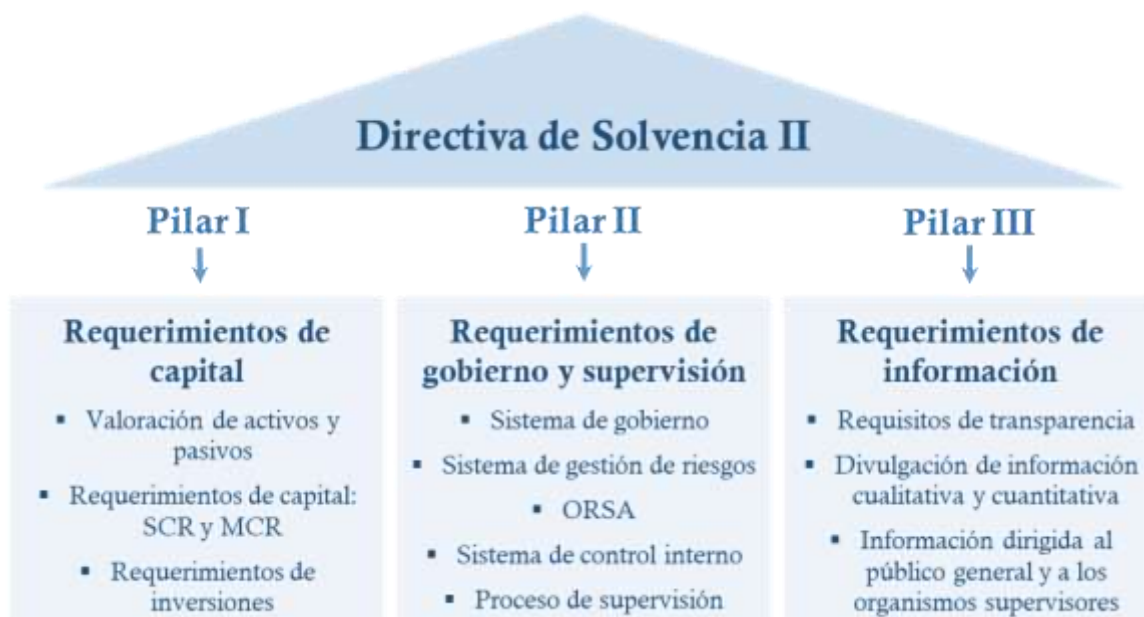
- **Ley 20/2015, de 14 de julio, de ordenación, supervisión y solvencia de las entidades aseguradoras y reaseguradoras (LOSSEAR)**
- **Real Decreto 1060/2015, de 20 de noviembre, de ordenación, supervisión y solvencia de las entidades aseguradoras y reaseguradoras (ROSSEAR)**

2.3. Estructura de Solvencia II: Los 3 pilares

En términos estructurales, los requerimientos derivados de Solvencia II se clasifican en 3 pilares claramente diferenciados.

La Figura 1 nos muestra de forma gráfica la estructura de Solvencia II.

Figura 1. Los 3 Pilares de Solvencia II



Fuente: elaboración propia

Veamos a continuación el contenido de cada uno de ellos.

2.3.1. Pilar I: Requerimientos de capital

El primero de los pilares recoge los requerimientos de capital y garantías de solvencia con las que cada entidad debe cumplir para garantizar que puede hacer frente a sus obligaciones.

Para facilitar la comprensión de los aspectos clave incluidos dentro de este pilar, utilizaremos como base las partidas del Balance de Solvencia II.

Figura 2. Balance económico de Solvencia II



Fuente: elaboración propia

Siguiendo con la estructura dispuesta en la Figura 2, podemos clasificar los requerimientos incluidos en el Pilar I en tres grandes líneas de acción:

- **Activos:** requerimientos relacionados con la valoración y gestión de activos, integrados en su mayoría por las inversiones de la entidad. Dentro de este grupo, se distingue entre los activos destinados a financiar la actividad de la entidad y los activos libres.
- **Pasivos:** requerimientos relacionados con la valoración y gestión de pasivos. Dentro de este grupo, se distingue entre las provisiones técnicas y el resto de pasivos.
- **Fondos Propios:** requerimientos relacionados con los fondos propios de la entidad y su clasificación. Dentro de este grupo, se distingue entre el capital de solvencia obligatorio (SCR), el capital mínimo obligatorio (MCR) y el resto de fondos propios.

De entre estas tres agrupaciones, debido a su importancia en la determinación de la solvencia de las entidades, centraremos nuestra atención en los requerimientos de capital, formados por el **capital de solvencia obligatorio (SCR)** y el **capital mínimo obligatorio (MCR)**.

El Capital de Solvencia Obligatorio (SCR)

Definición

Según lo dispuesto en Solvencia II, el capital de solvencia obligatorio, comúnmente denominado SCR² por sus siglas en inglés, constituye el corazón del primer pilar.

En términos conceptuales, el SCR es el capital del que una entidad debe disponer para hacer frente a pérdidas económicas significativas en el horizonte temporal de un año, con un nivel de confianza del 99,5%. Esto es, un nivel de capital que permita hacer frente a esas pérdidas en 199 de cada 200 casos. Por supuesto, todo ello sin dejar de hacer frente a sus compromisos con los tomadores.

El SCR siempre debe ser constituido con recursos propios. Sin embargo, dentro de esta realidad, Solvencia II establece limitaciones claras en cuanto a su composición.

De un lado, dispone que los fondos propios de mayor calidad, clasificados como Tier 1, deben representar un mínimo del 50% del SCR³. De otro lado, establece que los fondos propios de menor calidad, denominados Tier 3, no pueden suponer más del 15%.

Métodos de cálculo

Para el cálculo del capital de solvencia obligatorio o SCR, las entidades cuentan con dos posibilidades.

De un lado, Solvencia II proporciona una fórmula estándar, que permite calcular el SCR en base a la exposición de la entidad a una serie de módulos de riesgo específicos.

Aunque la fórmula estándar está diseñada de forma que refleje el perfil de riesgo de la mayoría de entidades aseguradoras, pueden existir casos específicos en los que ésta no capture de forma adecuada al perfil de riesgo de la entidad. En estos supuestos, la regulación ofrece a las entidades la posibilidad de desarrollar modelos internos totales o parciales para el cálculo del SCR.

Independientemente del método de cálculo utilizado, el SCR se debe calcularse con una periodicidad mínima anual. No obstante, si en el transcurso de la anualidad se producen variaciones significativas en su perfil de riesgo de una entidad, ésta deberá realizar un recálculo obligatorio del SCR.

² *Solvency Capital Requirement*

³ Por tanto, el resto de fondos propios, clasificados en las categorías Tier 2 y Tier 3, no pueden representar de forma conjunta más del 50% del SCR.

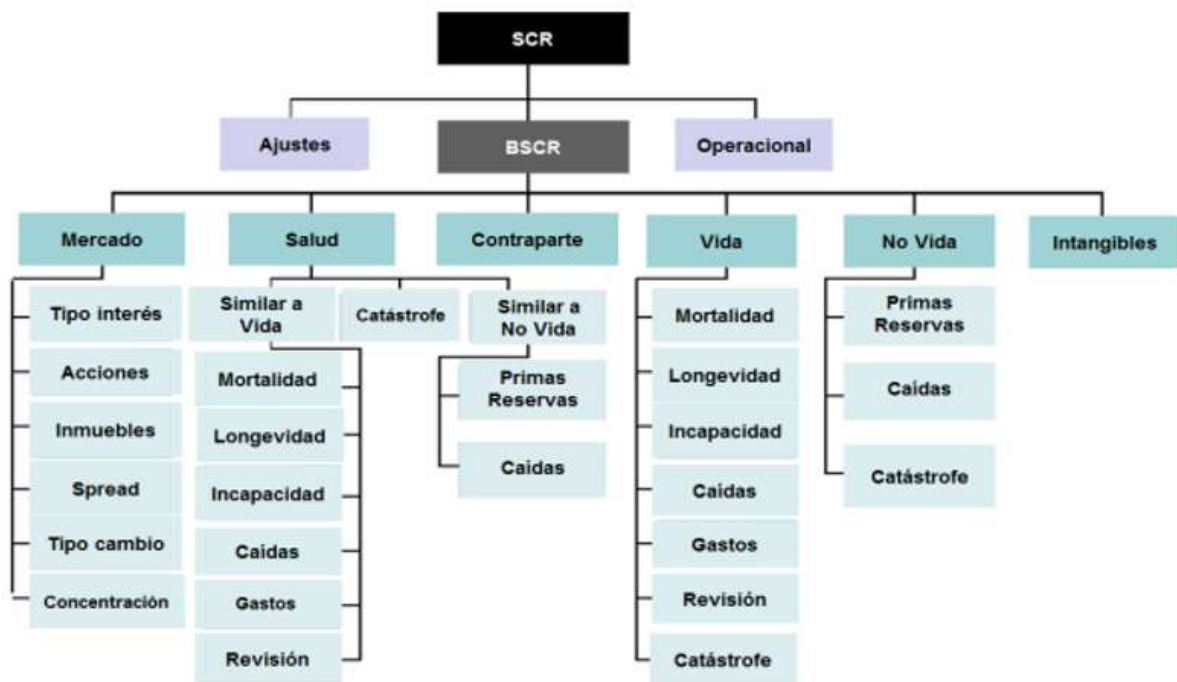
La fórmula estándar

Tal y como hemos adelantado, la primera de las alternativas con la que las entidades cuentan para el cálculo del SCR se basa en un enfoque modular.

Según se establece en el artículo 101 de la directiva, gracias a este enfoque, el cálculo toma en consideración la exposición a los distintos riesgos asociados a la actividad existente y futura⁴ de la entidad.

La Figura 3 nos muestra de forma gráfica los distintos módulos que componen la fórmula estándar.

Figura 3. Componentes de la fórmula estándar del SCR



Fuente: EIOPA

Tal y como puede observarse, bajo el enfoque estándar, el cálculo del SCR se compone del SCR básico, el riesgo operacional y los ajustes por absorción de pérdidas.

A nivel enunciativo, los distintos módulos que integran el cálculo se definen como sigue:

- Riesgo de **mercado**: riesgo derivado de la volatilidad de los precios de mercado de los instrumentos financieros que influyan en el valor de los activos y pasivos de la entidad. Compuesto por los submódulos de tipo de interés, acciones, inmuebles, spread, tipo de cambio y concentración.

⁴ Circunscrita a los próximos 12 meses de actividad.

- Riesgo de **crédito** o **contraparte**: posibles pérdidas derivadas del incumplimiento inesperado, o deterioro de la calidad crediticia, de las contrapartes y los deudores de las empresas de seguros y de reaseguros en los siguientes doce meses.
- Riesgo de **suscripción vida**: riesgo derivado de las obligaciones de seguro de vida, atendiendo a los eventos cubiertos y a los procesos seguidos en el ejercicio de la actividad. Compuesto por los submódulos de mortalidad, longevidad, incapacidad, caída, gastos, revisión y catástrofe.
- Riesgo de **suscripción no vida**: riesgo derivado de las obligaciones de seguro de no vida, atendiendo a los eventos cubiertos y a los procesos seguidos en el ejercicio de la actividad. Compuesto por los submódulos de prima y reserva, caída y catástrofe.
- Riesgo de **suscripción salud**: riesgo derivado de las obligaciones de seguro de salud, atendiendo a los eventos cubiertos y a los procesos seguidos en el ejercicio de la actividad. Compuesto por los submódulos de salud con técnicas de no vida, salud con técnicas de vida y catástrofe.
- Riesgo **operacional**: riesgo de pérdida derivado de la inadecuación o de la disfunción de procesos internos, del personal o de los sistemas, o de sucesos externos.
- **Ajustes** de la capacidad de absorción de pérdidas de las provisiones técnicas y de los impuestos diferidos.

Modelos internos totales o parciales

Como se ha mencionado en párrafos anteriores, en aquellos casos en los que la fórmula estándar no capture adecuadamente el perfil de riesgo de una entidad, ésta cuenta con la posibilidad de desarrollar un modelo interno para el cálculo del SCR.

En caso de desarrollar un modelo interno, ya sea total o parcial, se requiere de autorización expresa por parte de la autoridad de supervisión competente. En este sentido, cabe destacar que los órganos de administración de las entidades serán los responsables de garantizar el correcto funcionamiento del modelo, dando su conformidad antes de la presentación de la solicitud de autorización al supervisor.

Asimismo, en caso de implementación de un modelo parcial, la entidad debe justificar debidamente las razones para su aplicación y demostrar la integración del mismo dentro de la fórmula estándar.

Tras la aprobación de un modelo interno por parte de la autoridad de supervisión, ya sea total o parcial, la entidad debe determinar una política de modificaciones. En este sentido, cualquier modificación sustancial del modelo interno debe ser autorizada por el supervisor.

Además de dicha política de modificaciones, las entidades que opten por el desarrollo de modelos internos deben contar con una amplia evidencia documental que justifique tanto la estructura como el funcionamiento de éstos.

Finalmente, la regulación establece que las entidades deben realizar validaciones periódicas de los modelos internos, con el fin de asegurar que su funcionamiento es correcto y que sus especificaciones siguen siendo adecuadas.

El Capital Mínimo Obligatorio (MCR)

Definición

Según las disposiciones recogidas en el artículo 129 de la directiva, el capital mínimo obligatorio, comúnmente denominado MCR⁵ por sus siglas en inglés, es el nivel mínimo de capital bajo el cual no deben situarse los fondos propios de una entidad aseguradora.

Se trata de un umbral que permite identificar a las autoridades de supervisión cuando deben intervenir una entidad, pues un nivel de fondos propios inferior al MCR supondría una situación de riesgo inaceptable para tomadores y beneficiarios.

Buscando su símil con la definición anterior del SCR, el MCR es el capital mínimo con el que una entidad debe contar para hacer a pérdidas económicas significativas en el horizonte temporal de un año, con un nivel de confianza del 85%. Esto es, un nivel de capital que permita hacer frente a esas pérdidas en 170 de cada 200 casos.

Método de cálculo

Para el cálculo del valor del MCR, la regulación dispone que debe establecerse una escala adecuada entre éste y el SCR.

En cualquier caso, el valor del MCR debe situarse siempre entre un mínimo del 25% y un máximo del 45% del SCR.

Asimismo, Solvencia II establece una metodología de cálculo clara y simple, con el fin de que pueda ser fácilmente auditada.

Por lo que respecta a la periodicidad del cálculo, éste se debe efectuarse como mínimo una vez al trimestre.

2.3.2. Pilar II: Requerimientos de gobierno y supervisión

Para comprender el contenido de este segundo pilar, debemos recordar que la concepción del riesgo en Solvencia II va mucho más allá del cálculo de un capital obligatorio.

⁵ *Minimum Capital Requirement*

La directiva establece que las entidades deben colocar el riesgo en el epicentro de su gestión, siendo capaces de gestionar no solamente aquellos riesgos cuantificables recogidos en el cálculo del SCR, sino también aquellos riesgos no cuantificables.

Para conseguir este objetivo, las entidades deben implementar una serie de aspectos en su realidad organizativa y operativa, que son los que se describen a continuación.

El sistema de gobernanza

Definición

Según establece el artículo 41 de Solvencia II, “toda entidad debe disponer de un sistema de gobernanza que permita una gestión sana y prudente de la actividad”.

Para que el sistema de gobernanza de una entidad sea adecuado, se debe poner el foco en dos aspectos principales.

En primer lugar, la estructura organizativa de la entidad debe ser transparente y estar dotada de una clara separación de funciones. La forma en que se organiza la entidad constituye un elemento clave para asegurar un intercambio de información oportuno y efectivo entre las diferentes unidades. Además, la estructura organizativa debe diseñarse tomando en cuenta la dimensión, la complejidad y la naturaleza de las actividades de la entidad.

En segundo lugar, las entidades deben contar con una serie de políticas escritas que regulen la actividad de la compañía en aspectos clave como por ejemplo la gestión de riesgos, la auditoría interna, la externalización o la continuidad del negocio. En ellas deben establecerse de forma clara las responsabilidades, objetivos, procesos y procedimientos de información, siempre en línea con la estrategia de la entidad. Dichas políticas deben actualizarse anualmente. Asimismo, las entidades deben garantizar la aplicación de lo que en ellas se dispone.

Las funciones clave

Aunque el sistema de gobernanza es responsabilidad última del órgano de administración, existen otros actores relevantes que contribuyen a su correcto funcionamiento. Estos actores, nacidos a raíz de la entrada en vigor de la directiva, son las denominadas funciones clave, compuestas por la función de verificación de cumplimiento, la función actuarial, la función de gestión de riesgos y la función de auditoría interna.

Estas funciones nacen con el objetivo de velar por el correcto funcionamiento del sistema de gobernanza, por lo que cada una de ellas desempeña un papel importante dentro del mismo.

Requisitos de aptitud y honorabilidad

Según se establece en el artículo 42 de la directiva, con el fin de asegurar un adecuado sistema de gobernanza, tanto los dirigentes de la entidad como las

funciones clave deben cumplir con una serie de requisitos de aptitud y honorabilidad.

Por un lado, deben aportar evidencias que demuestren la posesión de cualificaciones personales, competencias y experiencias profesionales adecuadas. Por otro lado, deben demostrar buena reputación e integridad.

Las entidades deben establecer y mantener políticas en las que se documenten los procedimientos que se siguen para garantizar el cumplimiento de estos requisitos por parte de los dirigentes y las funciones clave.

El sistema de gestión de riesgos y control interno

El sistema integral de gestión de riesgos

El artículo 44 de la directiva establece que las entidades aseguradoras deben disponer de un sistema eficaz de gestión de riesgos.

Dicho sistema, que comprende las estrategias, procesos y procedimientos para identificar, medir, gestionar y notificar los riesgos a los que están expuestas, debe estar debidamente integrado en su estructura organizativa.

En este sentido, el sistema integral de gestión de riesgos abarca tanto aquellos riesgos considerados de forma total o parcial en el cálculo del SCR, como aquellos no considerados.

Adicionalmente, y como parte de este sistema, las entidades deben realizar periódicamente una evaluación prospectiva interna de riesgos y solvencia⁶.

La encargada de la implantación y del correcto funcionamiento del sistema de gestión de riesgos es la función clave de gestión de riesgos.

El sistema de control interno

Las entidades también deben establecer un sistema de control interno que sea eficaz y que garantice el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias, administrativas, así como la eficiencia y la eficacia de las operaciones de la entidad.

La función de verificación del cumplimiento desempeña un papel clave en este sentido, asesorando al órgano de administración en materia de cumplimiento tanto de la regulación externa como de la normativa interna de la entidad.

Asimismo, las compañías de seguros deben contar un **proceso de supervisión** interna adecuado que permita verificar la adecuación del sistema de control interno. La función de auditoría interna es la encargada de realizar esta verificación.

⁶ Comúnmente denominada ORSA por sus siglas en inglés (*Own Risk and Solvency Assessment*).

2.3.3. Pilar III: Requerimientos de información

Finalmente, el tercero de los pilares recoge aquellos requerimientos de información con los que las entidades aseguradoras deben cumplir con el fin de garantizar una mayor transparencia en el sector.

En términos prácticos, las disposiciones incluidas en este pilar se traducen en la obligatoriedad de elaboración de una serie de informes, que las entidades deben poner a disposición del público y de las autoridades de supervisión.

Además, se establecen requerimientos específicos sobre la frecuencia y el formato en el que se deben publicar los informes de divulgación de información, así como de los datos que deben incluirse en ellos. Con ello, se asegura también la homogeneización de la información, hecho que favorece la comparabilidad entre entidades.

En términos generales, la información contenida en estos informes tiene que ver con la situación financiera y de solvencia de las entidades, sus estados contables, las operaciones societarias, el régimen de participaciones en entidades aseguradoras o las conductas de mercado.

En términos específicos, Solvencia II define tres informes principales:

- el informe de situación financiera y de solvencia, denominado **SFCR**⁷ por sus siglas en inglés
- las plantillas de reporte cuantitativas, denominadas **QRTs**⁸ por sus siglas en inglés
- el informe periódico de supervisión, denominado **RSR**⁹ por sus siglas en inglés

Veamos a continuación qué se incluye en cada uno de ellos, a qué público se dirigen y con qué periodicidad deben elaborarse.

Informe de Situación Financiera y de Solvencia (SFCR)

Se trata de un informe que las entidades deben elaborar con periodicidad anual y que debe ponerse a disposición del público general.

Tal y como establece el artículo 51 de Solvencia II, el informe debe abordar los siguientes puntos:

- Descripción de la actividad y resultados
- Sistema de gobernanza y adecuación al perfil de riesgo
- Descripción de exposición al riesgo

⁷ *Solvency and Financial Condition Report.*

⁸ *Quantitative Reporting Templates.*

⁹ *Regular Supervisory Reporting.*

- Descripción de la composición de activos y pasivos
- Descripción de la gestión el capital

Plantillas de reporte cuantitativas (QRTs)

Se trata de unos informes en formato plantilla que recogen la información cuantitativa del perfil de riesgo de la entidad.

En ellas se incluyen datos relativos al balance de la entidad, como aspectos relacionados con inversiones, provisiones técnicas, fondos propios o requerimientos de capital.

A diferencia del SFCR, las QRT deben presentarse al supervisor tanto trimestral como anualmente. La información que se debe reportar varía en función de si se trata de un envío mensual o trimestral.

Finalmente, cabe destacar que las plantillas anuales QRT se anexan al Informe de situación financiera y de solvencia.

Informe Periódico de Supervisión (RSR)

Finalmente, el informe periódico de supervisión se realiza con una periodicidad trianual y se debe presentar a las autoridades de supervisión.

A nivel de estructura, los puntos incluidos en este reporte son los mismos que los incluidos en el SFCR.

En caso de producirse cambios significativos en cualquiera de los aspectos tratados en el informe, se debe reportar con periodicidad inferior a la establecida en el reglamento.

2.4. Consideraciones finales del capítulo

Iniciábamos este capítulo con el objetivo de dar unas pinceladas sobre la directiva de Solvencia II, puesto que es donde se halla el origen de la función de gestión de riesgos.

Con su elaboración, hemos reflexionado sobre las razones que motivaron el nacimiento de la directiva, sus objetivos y su aportación con respecto a su antecesora. Además, hemos realizado un breve recorrido por las disposiciones establecidas en cada uno de sus pilares.

Con todo ello, nos encontramos en disposición de pasar al siguiente capítulo de la tesis, pues ya conocemos las razones por las que nace la función de gestión de riesgos y su localización específica dentro de la normativa de Solvencia II.

3. Poniendo el foco en el Pilar II

Aunque en el capítulo anterior se han dado ya unas pinceladas sobre las disposiciones contenidas en el segundo pilar de la Directiva de Solvencia II, en este bloque pretendemos profundizar un poco más en ellas.

Ello se debe al hecho de que la información contenida en este segundo pilar resultará clave para entender el contenido del tercer bloque, que es dónde se encuentra la verdadera aportación que se pretende realizar con esta tesis.

Tal y como se establece en el artículo “**El sistema de gobierno diseñado por Solvencia II**” de Mapfre, aunque la directiva define un amplio espectro de indicadores cuantitativos y cualitativos que delimitan la aptitud de las entidades para mantener su solvencia, tanto la verdadera esencia como el avance fundamental de lo que supone Solvencia II con respecto a su antecesora se encuentran en el Pilar II.

Con el fin de analizar los conceptos más relevantes recogidos en el Pilar II, estructuraremos el presente capítulo en dos subapartados principales.

En primer lugar, haremos referencia al ya mencionado **sistema de gobernanza**, pero esta vez adentrándonos en la forma en la que deben organizarse las funciones clave de las entidades. Para ello, haremos referencia al conocido modelo de las 3 líneas de defensa. Al analizarlo, internaremos salir un poco de su versión más tradicional, viéndolo desde la perspectiva de la creación de valor de cada uno de sus actores.

En segundo lugar, se pondrá el foco en el **sistema integral de gestión de riesgos**, también mencionado con anterioridad. Partiendo de su definición, nos adentraremos en los elementos clave que deben constituirlo, pasando por el proceso de gestión de riesgos dentro el marco del control interno y culminando con la definición del proceso ORSA.

3.1. Sistema de gobernanza

En este punto de la tesis ya conocemos que, según Solvencia II, toda entidad debe disponer de un sistema de gobernanza que garantice su adecuada gestión.

Según el artículo 259 del **Reglamento delegado**¹⁰, un sistema de gobernanza adecuado es aquél en el que existen vías efectivas de comunicación entre las distintas unidades de la organización, procedimientos eficaces para la toma de decisiones y sistemas de información seguros que ofrecen información correcta y fiable.

¹⁰ REGLAMENTO DELEGADO (UE) 2015/35 DE LA COMISIÓN por el que se completa la Directiva 2009/138/CE del Parlamento Europeo y del Consejo sobre el acceso a la actividad de seguro y de reaseguro y su ejercicio Solvencia II (Diario Oficial de la Unión Europea de 15 de enero de 2015).

Para que esto se cumpla, además de contar con una estructura organizativa adecuada y una serie de políticas de gobierno corporativo, las entidades deben designar a cuatro funciones clave, entre las que se hallan la función de verificación de cumplimiento, la función actuarial, la función de gestión de riesgos y la función de auditoría interna.

No obstante, es importante destacar que el hecho de designar a estas funciones clave no es elemento suficiente para garantizar un adecuado sistema de gobernanza.

De hecho, la clave reside en como estas funciones se organizan, en términos de cuáles son sus competencias, sus actividades y sobre todo cuál es su relación con el resto de unidades operativas y con los órganos directivos y de administración de la entidad.

3.1.1. El modelo de las 3 líneas de defensa

Según apunta el **Instituto de Auditores Internos**¹¹, en un entorno cada vez más complejo, volátil, cambiante e incierto, la necesidad que tienen las entidades de encontrar estructuras adecuadas, que permitan aunar la consecución de sus objetivos con la necesidad regulatoria de garantizar una gestión sana y prudente, se hace más evidente que nunca.

En estas circunstancias, el **Modelo de las 3 líneas de defensa**, creado por la *European Confederation of Internal Auditing*, continúa siendo una de las principales opciones adoptadas por las entidades aseguradoras para garantizar el correcto funcionamiento de su sistema de gobernanza.

Figura 4. El modelo de las 3 líneas de defensa



Fuente: elaboración propia

¹¹ El modelo de las tres líneas del IIA 2020: Una actualización de las tres líneas de defensa. Fundación Latinoamericana de Auditores Internos, 2020.

El modelo determina los roles y responsabilidades de las unidades de negocio con respecto a la gestión de riesgos. En este sentido, no debemos perder de vista que uno de los aspectos más significativos de Solvencia II es la localización del riesgo y su gestión en el corazón de las entidades. Por tanto, la gestión del riesgo es algo que implica a todos los integrantes de la organización, exigiendo distintos niveles de implicación y actuación a cada uno de ellos.

Además de definir la organización, las funciones y las responsabilidades de los distintos actores que integran el sistema de gobernanza, el modelo establece cuales deben ser las vías y sentidos de comunicación entre los mismos.

Asimismo, la delimitación del marco de actuación de cada una de las funciones implicadas en el sistema de gobernanza ayuda al establecimiento de procedimientos eficaces para evitar conflictos de interés.

Otro de los aspectos positivos de esta propuesta es que se trata de un modelo basado en principios, hecho que permite su adaptación a la realidad y a los objetivos de cada entidad. En este sentido, el modelo se encuentra alineado con lo que establece Solvencia II en materia de gobernanza, incidiendo en la importancia de que cada entidad aplique el principio de proporcionalidad a la hora de definir su sistema de gobierno. No existe una solución única aplicable a todas las entidades, sino que cada una de ellas debe diseñar un marco de actuación que sea adecuado a su volumen, perfil de riesgo y circunstancias.

A continuación, tomando como referencia la revisión del modelo realizada por el Instituto de Auditores Internos, procederemos a analizar las tres líneas de defensa, haciendo hincapié en la creación de valor de cada una de ellas.

Figura 5. El modelo de las 3 líneas del IIA



Fuente: Instituto Interno de Auditores

3.1.2. Primera línea de defensa: funciones operacionales

En primer lugar, se encuentran las denominadas funciones de primera línea u operacionales, que son aquellas encargadas de desarrollar acciones que acercan a la entidad a la consecución de sus objetivos.

Además de llevar a cabo la operativa diaria, estas funciones deben identificar y gestionar los riesgos inherentes a las actividades que desempeñan. Por tanto, las funciones operativas, además de ser propietarias de los procesos de negocio, son también las responsables de los riesgos asociados a los mismos.

3.1.3. Segunda línea de defensa: funciones de control

En la segunda línea de defensa se encuentran las denominadas funciones de control, integradas por la **función actuarial, la función de gestión de riesgos y la función de verificación de cumplimiento**.

En términos generales, las unidades se encargan de coordinar, implementar y mejorar el modelo de gestión de riesgos, velando por el cumplimiento de las políticas y estándares definidos, siempre en consonancia con el apetito de riesgo de la entidad.

Según la revisión del modelo realizada por el Instituto de Auditores Internos, las unidades recogidas en la segunda línea de defensa aportan experiencia, apoyo, monitorización y cuestionamiento en materias relacionadas con el riesgo. Este hecho aporta valor y contribuye positivamente a la gestión de riesgos llevada a cabo por la primera línea de defensa.

En términos específicos, veamos a continuación el rol de cada una de las funciones contenidas en esta segunda línea.

Función actuarial

Según se establece en el artículo 48 de Solvencia II, las entidades deben contar con una función actuarial que, entre otras tareas, se encargue de coordinar el cálculo de las provisiones técnicas, revisar la adecuación de las metodologías e hipótesis empleadas y evaluar la suficiencia y la calidad de los datos utilizados. Además, dicha función debe pronunciarse sobre la política general de suscripción de la entidad y sobre la adecuación de los acuerdos de reaseguro. En términos del sistema de gestión de riesgos, la función actuarial debe contribuir también a la modelización del riesgo en que se basa el cálculo de los requisitos de capital y la evaluación interna de riesgos y solvencia.

Cabe destacar que la regulación exige que las personas que integran dicha función posean conocimientos y experiencia en materia actuarial y financiera demostrables y acordes con la naturaleza, el volumen y la complejidad de los riesgos inherentes a la actividad de la entidad.

La posición que ocupe esta función en cada entidad dependerá de una serie de factores: cultura, asignación de tareas, tamaño y complejidad de la empresa, enfoque de valor a aportar por la función, independencia y posibles conflictos de interés, etc.

Función de gestión de riesgos

Según se establece en el artículo 44 de Solvencia II, las entidades deben contar con una función de gestión de riesgos, que será la encargada de aplicar el sistema integral de gestión de riesgos en la entidad.

Aunque el órgano de administración de la entidad es el responsable último de garantizar la eficacia del sistema de gestión de riesgos y la consideración del riesgo en el proceso de toma de decisiones, la función de gestión de riesgos debe asesorarle y colaborar en todas aquellas acciones encaminadas a lograr este fin, entre las cuales se encuentran las que describiremos a continuación.

En primer lugar, la función debe asesorar al órgano de administración en la definición del apetito de riesgo de la entidad, los límites de tolerancia, las estrategias y políticas de gestión de riesgos.

En segundo lugar, debe realizar un seguimiento del sistema de gestión de riesgos y del perfil de riesgo de la compañía, con el fin de garantizar que los riesgos asumidos se encuentran dentro de los límites establecidos. Este segundo grupo de actividades requiere de la implementación de métodos para la medición y la gestión de los riesgos a los que se expone la compañía.

En tercer lugar, la función de gestión de riesgos debe encargarse de la identificación y evaluación de riesgos emergentes, así como de facilitar información periódica o puntual sobre la exposición a riesgos al órgano de administración. De este modo, el órgano de administración puede tomar en consideración la situación de riesgo de la compañía para el establecimiento de sus objetivos y la toma de decisiones.

Otra de las actividades clave de esta función consiste en asistir al resto de unidades de negocio de cara a asegurar el funcionamiento eficaz del sistema de gestión de riesgos, proporcionándoles la formación, herramientas y soporte adecuados. En relación a este punto, es esencial que la función promueva una cultura de gestión de riesgos en la entidad, facilitando que el resto de unidades de negocio adquieran sensibilidad con respecto a los riesgos inherentes a su actividad.

Además de todo lo anterior, la función de gestión de riesgos se encarga de coordinar los procesos de valoración de riesgos, así como de monitorizar el cumplimiento de los planes de acción o controles que deriven de la gestión de riesgos.

En términos generales, podemos decir que el objetivo principal de la función de gestión de riesgos radica en velar por el buen funcionamiento del sistema de control de riesgos, asegurando que los riesgos se identifican, cuantifican y gestionan de forma adecuada.

Función de verificación de cumplimiento

Según se establece en el artículo 46 de Solvencia II, las entidades deben contar con una función de verificación de cumplimiento, cuyo objetivo principal es asesorar acerca del cumplimiento de disposiciones legales, reglamentarias y administrativas que afecten o puedan afectar a la entidad. Del mismo modo, el

asesoramiento proporcionado por esta función debe incluir también el cumplimiento de la normativa interna de la entidad.

Asimismo, esta función debe evaluar el impacto de cualquier modificación en el entorno legal que pueda afectar a la realidad de la entidad. En caso de detectarse algún incumplimiento, la función de verificación debe valorar el impacto y establecer controles preventivos, defectivos o correctivos.

El fomento de la cultura de cumplimiento en la entidad es otra de las actividades clave llevadas a cabo por esta función. Ello se logrará a través del desarrollo de programas de formación y de colaboración con las demás áreas de la organización.

Finalmente, cabe destacar que, si bien el asesoramiento proporcionado por esta función abarca a toda la organización, su principal contribución reside en el asesoramiento proporcionado al Consejo de Administración. Para tal fin, la función de verificación de cumplimiento debe elaborar informes sobre el estado de la organización en materia de cumplimiento, tanto a nivel de regulación externa como de normativa interna.

Como se ha comentado en el bloque anterior, esta función desempeña un papel clave en el sistema de control interno de toda entidad. Por ello, su colaboración y coordinación con el resto de funciones es clave, especialmente con la función de gestión de riesgos.

3.1.4. Tercera línea de defensa: función de supervisión

Finalmente, en la tercera línea de defensa se encuentra la función de **auditoría interna**.

De acuerdo a lo establecido en el artículo 47 de Solvencia II, la función de auditoría interna es responsable de comprobar la adecuación y la eficacia del sistema de control interno y de gobernanza.

Dicho en otras palabras, el objetivo principal de esta función es aportar un nivel de supervisión y aseguramiento objetivo, asesorando de forma directa al órgano de administración en temas de gobierno y procesos.

Uno de los aspectos clave de esta función es su independencia con respecto al resto de unidades de la organización, hecho que asegura su objetividad con respecto al estado del sistema de gobernanza.

Es por esta razón que la función de auditoría interna informa directamente al órgano de administración de la entidad, notificándole las conclusiones y recomendaciones derivadas de la auditorías realizadas. Tras recibir la información, el órgano de administración determina las medidas que se deben llevar a cabo como consecuencia de las propuestas emitidas por la función de auditoría. La función de auditoría debe contar con procedimientos de seguimiento que aseguren que las medidas se implantan de forma satisfactoria.

Para poder llevar a cabo sus tareas sin impedimentos, la regulación establece que la función de auditoría interna debe disponer de acceso ilimitado a la información de la entidad, pudiendo dirigirse libremente hacia todos los miembros que la integran.

Para el desarrollo de su actividad, la función debe elaborar de planes de auditoría, basados en análisis de riesgos, incluyendo la supervisión de las actividades y procesos más significativos que puedan afectar al sistema de gobierno y a sus componentes.

3.1.5. Las claves del modelo de las 3 líneas de defensa

Tras haber analizado los roles de las unidades que integran el modelo de las 3 líneas de defensa, podemos extraer varias conclusiones.

En primer lugar, la forma de organización que promueve el modelo permite al órgano de administración de las entidades delegar su responsabilidad de asegurar la correcta gestión del modelo de gobernanza en las denominadas funciones clave. En este sentido, podríamos decir que estas funciones actúan como “brazo ejecutor” del órgano de administración de la entidad.

En segundo lugar, que la forma en la que se organizan dichas funciones clave y, mucho más relevante, la forma en la que se relacionan tanto entre ellas como con el resto de unidades de negocio, permite el establecimiento de mecanismos que ayuden a evitar el conflicto de interés.

En tercer lugar, podemos concluir que, si bien la regulación establece las competencias y actividades mínimas que deben ser desarrolladas por cada función clave, el nivel de empoderamiento y la influencia concedida a cada una de ellas dependerá del enfoque que la entidad quiera adoptar desde una perspectiva de creación de valor. En este sentido, como es evidente, cabe destacar que el otorgamiento de un mayor ámbito de actuación a una función clave podrá realizarse en tanto en cuanto ello no suponga la aparición de conflicto de interés o la asunción de tareas propias de otra función.

Finalmente, es importante resaltar que la clave de este modelo reside en la alineación y comunicación entre las distintas unidades. Solamente un trabajo coordinado asegurará la creación de valor y la existencia de información fiable, coherente y transparente para la toma de decisiones basadas en el riesgo.

3.2. Sistema integral de gestión de riesgos

Como ya se ha puesto en relieve en el capítulo anterior, otro de los elementos clave del Pilar II de Solvencia II es el sistema integral de gestión de riesgos.

Se trata de un elemento con el que toda entidad debe contar, que además debe cumplir con una serie de requisitos específicos, que estudiaremos a continuación.

3.2.1. Definición y objetivo

Según lo dispuesto en el Artículo 44 de Solvencia II, se entiende por sistema integral de gestión de riesgos el conjunto de estrategias, procesos y

procedimientos establecidos con el fin de identificar, medir, gestionar y notificar los riesgos a los que se expone la entidad.

Tal y como se establece en las **Directrices de gobernanza de EIOPA**, igual que en el caso del sistema de gobernanza, el sistema de gestión de riesgos debe adaptarse a los objetivos y a la realidad específica de cada entidad.

En este sentido, es importante destacar que, para que sea efectivo, el sistema de gestión de riesgos debe estar plenamente integrado en la estructura organizativa de la entidad, en los procesos de toma de decisiones y en el establecimiento de objetivos.

Con todo ello se pretende lograr un objetivo principal, que no es otro que el de garantizar la consecución de los objetivos estratégicos de la entidad mientras se reduce la potencial ocurrencia de eventos que puedan ocasionar impactos económicos desfavorables.

3.2.2. Conceptos clave

Además de cumplir con lo dispuesto en el punto anterior, todo sistema integral de gestión de riesgos debe estar compuesto de una serie de elementos clave, que exponemos a continuación.

Estrategia de riesgos: este primer elemento constituye el corazón del sistema integral de gestión de riesgos. La estrategia de riesgos debe estar claramente definida y alineada con la estrategia de negocio de la entidad. Según establece el artículo 259 del Reglamento Delegado, su alcance comprende los objetivos fundamentales de la gestión de riesgos, los límites de tolerancia al riesgo y la asignación de responsabilidades con respecto a todas las actividades de la entidad.

Perfil de riesgo: este segundo elemento constituye la imagen de la entidad en términos del riesgo asumido.

Apetito al riesgo: constituye el riesgo que la entidad está dispuesta a asumir en el camino hacia la consecución de sus objetivos. Por tanto, este elemento debe estar también alineado con la estrategia de la empresa y, no solamente eso, sino que debe emplearse como un punto de partida para tomar decisiones sobre los objetivos que se quieren conseguir.

Tolerancia al riesgo: constituye la desviación máxima que la entidad está dispuesta a asumir con respecto al apetito de riesgo definido.

Límites de riesgo: son los límites operativos que la entidad establece para dar cumplimiento a su estrategia de riesgos, asegurando que el riesgo asumido se encuentra dentro del apetito definido.

Mapa de riesgo: es una herramienta empleada para la identificación de todos los riesgos a los que está expuesta la entidad.

3.2.3. Alcance del sistema integral de gestión de riesgos

Dado que su objetivo principal es la gestión adecuada de todos los riesgos a los que se expone la entidad, el alcance del sistema integral de gestión de riesgos debe ser completamente transversal.

Ello significa que las actividades de gestión de riesgos deben cubrir tanto aquellos riesgos cuantificables considerados en el Pilar I, como aquellos riesgos asociados a la operativa de la entidad que no quedan recogidos en el cálculo del capital de solvencia obligatorio.

Para que esto sea posible, el sistema de gestión de riesgos debe contar con procedimientos y procesos de información que garanticen el correcto seguimiento de los riesgos, de tal modo que la información de riesgos pueda tenerse en cuenta en el proceso de toma de decisiones. Además, las entidades deben contar con políticas escritas que garanticen la definición y categorización de los riesgos, hecho que facilita el diseño y la implementación de mecanismos de control.

En todo ello, como ya se ha mencionado en el apartado anterior, la función de gestión de riesgos juega un papel clave, pues es la responsable de asegurar el correcto funcionamiento del sistema de gestión de riesgos, asesorando al órgano de administración en todos aquellos aspectos relacionados con esta materia.

Además de la implementación de **procesos adecuados para la identificación, evaluación y mitigación de riesgos**, Solvencia II establece que las entidades deben realizar una **evaluación prospectiva interna de riesgos y solvencia**, denominada ORSA¹² por sus siglas en inglés.

Dada la importancia de estos dos elementos en el sistema de gestión de riesgos de las entidades, a continuación, analizaremos en detalle en qué consiste cada uno de ellos.

3.2.4. Proceso de identificación, evaluación y control de riesgos

El primero de los elementos clave del sistema integral de gestión de riesgos es el establecimiento de procedimientos para la identificación, evaluación y control de riesgos dentro del marco de control interno de la entidad.

Para que la gestión de estos riesgos sea eficaz, se debe poner el foco en dos aspectos principales:

- Estructura organizativa: en primer lugar, se debe realizar una correcta y adecuada asignación de responsabilidades

¹² *Own Risk and Solvency Assessment.*

- Procesos: en segundo lugar, se deben establecer procedimientos que permitan identificar, evaluar y controlar los riesgos asociados a la actividad diaria de la entidad

A nivel organizativo

En el análisis del modelo de las 3 líneas de defensa que hemos realizado con anterioridad hemos visto que las unidades operativas propietarias de los procesos de negocio deben responsabilizarse también de la gestión de los riesgos asociados.

Sin embargo, para que la gestión de riesgos efectuada en primera línea sea efectiva y adecuada, es necesario el acompañamiento de las funciones de la segunda línea de defensa, que se responsabilizan de supervisar y facilitar la implementación de prácticas de gestión de riesgo.

El acompañamiento por parte de la función de gestión de riesgos en todo el proceso de gestión de riesgos es un elemento clave, pues ésta se encarga de velar por que las áreas propietarias de los procesos conozcan y sean sensibles a los riesgos inherentes a su actividad.

A este respecto, la normativa **ISO 3100 de 2018**, considerada la guía definitiva de gestión del riesgo, establece que la gestión de riesgos debe ser inclusiva, favoreciendo la participación apropiada de las partes interesadas. Este hecho garantiza una mayor toma de consciencia por parte de las unidades operativas.

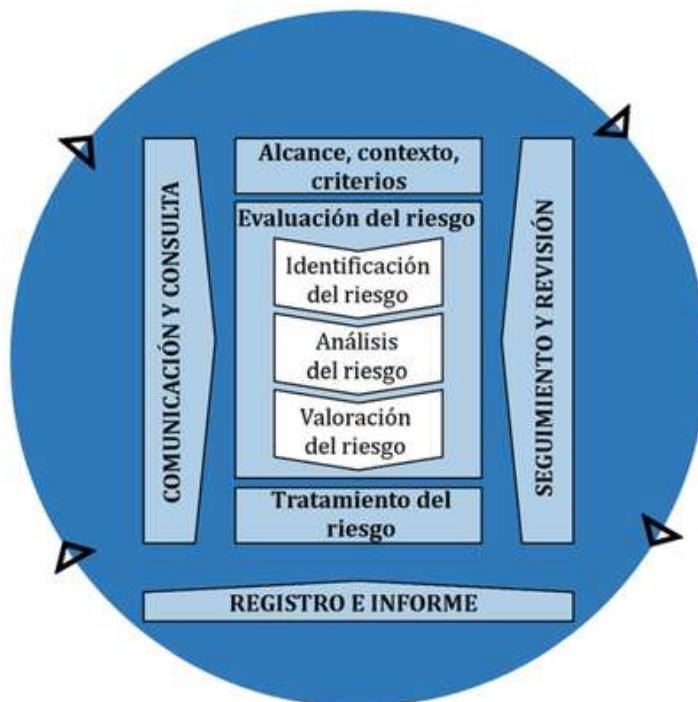
Además, dicha regulación incide en la importancia de los factores humanos en la gestión de riesgos, lo cual nos lleva a otro de los elementos clave a considerar dentro de este punto: la generación de una cultura de gestión de riesgo, promovida por la función de gestión de riesgos.

A nivel de procesos

Habiendo enumerado aquellos aspectos a considerar desde el punto de vista organizativo, pasamos ya al análisis de los procedimientos que se deben implementar para una correcta gestión del riesgo.

Para ello, tomaremos como referencia el proceso definido en la normativa ISO 31000 2018, expuesto en la Figura 6.

Figura 6. Proceso de gestión de riesgos



Fuente: ISO 31000: 2018

Tal y como puede apreciarse en la figura anterior, el proceso para la gestión de riesgos se divide en 6 actividades, siendo 4 de ellas de naturaleza secuencial y 2 de ellas de naturaleza transversal.

Actividades secuenciales

A nivel secuencial, el proceso debe iniciarse con el establecimiento del contexto de la organización en términos del ámbito de gestión de riesgos.

Ello conlleva la definición del propósito y los objetivos de la gestión de riesgos, así como la asignación roles y responsabilidades. Por tanto, este primer paso comprende la definición de los aspectos clave que hemos definido previamente en este subapartado.

En segundo lugar, una vez se dispone del marco de actuación, el siguiente paso consiste en la evaluación de los riesgos a los que la entidad está expuesta. Para ello, se debe comenzar identificando e inventariando los riesgos. Tras la identificación, se debe analizar y valorar cada riesgo en términos de su probabilidad de ocurrencia y del impacto que podría ocasionar su materialización.

En tercer lugar, una vez analizados y valorados los riesgos, se debe definir el tratamiento que se debe dar a cada uno de ellos, siempre tomando como punto referencial el apetito de riesgo de la entidad.

Finalmente, el proceso de gestión de riesgos y sus resultados se deben documentarse e informarse a las distintas unidades organizacionales a través de mecanismos apropiados.

Actividades transversales

A nivel transversal, existen dos actividades principales que deben desarrollarse de forma continua en el marco de la gestión de riesgos.

En primer lugar, es necesario garantizar la existencia de mecanismos eficientes de comunicación y consulta con todas las partes de la organización, a fin de poder disponer de información óptima en cada una de las actividades secuenciales.

En segundo lugar, es importante que se establezcan mecanismos de supervisión del nivel de desempeño de todas las fases del proceso, con el objetivo final de que el proceso esté sometido a una mejora continua.

Finalmente, a modo de conclusión para el presente punto, es importante destacar que el procedimiento que acabamos de describir se debe realizar de forma continua.

Por tanto, se debe realizar una revisión periódica de los procesos que favorezca la reevaluación de los riesgos. Ello permite analizar si existen nuevos riesgos que considerar, o si existen desviaciones entre los riesgos existentes y el apetito de riesgo de la compañía. Asimismo, la reevaluación permite revisar la eficacia de las medidas de control implementadas.

En todo este proceso, es especialmente relevante la colaboración entre las áreas de primera línea y la función de gestión de riesgos.

3.2.5. Proceso de evaluación interna de riesgos y solvencia (ORSA)

El segundo de los elementos clave del sistema integral de gestión de riesgos, regulado en el artículo 45 de Solvencia II, constituye una evaluación que abarca tres grandes aspectos relacionados con la situación de riesgo y de solvencia de las entidades.

En primer lugar, incluye el análisis de las necesidades globales de solvencia de la entidad de acuerdo a su perfil de riesgo, así como de los límites de tolerancia y la estrategia de riesgos.

En segundo lugar, incluye una evaluación del cumplimiento continuo de los requisitos de capital por parte de la entidad.

En tercer y último lugar, incluye el análisis de la alineación entre el perfil de riesgo de la entidad y las hipótesis utilizadas para el cálculo del capital de solvencia obligatorio.

La Guía de AGERS sobre la función de la gestión de riesgos en las entidades aseguradoras define el proceso ORSA como una herramienta clave sobre la que debe pivotar el sistema de gestión de riesgos de las entidades.

A través del ORSA se obtiene una visión global sobre los riesgos actuales y futuros de la entidad. Esta visión debe ser concebida como un elemento clave a la hora de definir la estrategia de negocio de la entidad. Asimismo, el análisis ORSA debe ser considerado de forma continua en la toma de decisiones estratégicas.

Periodicidad de elaboración

En cuanto a su periodicidad de elaboración, la regulación establece que el proceso ORSA debe realizarse con carácter continuo y periódico. Específicamente, la evaluación debe realizarse mínimo una vez al año e inmediatamente en caso de cambios sustanciales en el perfil de riesgo de la entidad.

Composición del informe

Los resultados del ORSA deben ser recogidos en un informe, que debe ser presentado a las autoridades de supervisión en un plazo de dos semanas tras su aprobación por parte del órgano de administración de la entidad.

Los puntos que deben recogerse en el informe son los siguientes:

- Los resultados cualitativos y cuantitativos, así como las conclusiones que la entidad extraiga de los mismos
- El cumplimiento continuo de los requisitos de capital y de los requisitos en materia de provisiones técnicas
- El mapa de riesgos de la entidad, que considerará tanto los riesgos de Pilar I recogidos en el capital obligatorio de solvencia (SCR) como otros riesgos, tales como el estratégico, de contagio, reputacional, del entorno geopolítico/económico/competitivo, ESG (medioambientales, sociales y de gobernanza) o emergentes
- Los métodos y principales hipótesis utilizados en el marco del ORSA
- Información cualitativa sobre en qué medida los riesgos cuantificables de la empresa no se reflejan en el cálculo del capital de solvencia obligatorio, y, cuando se hayan observado desviaciones significativas, una cuantificación de dicha medida
- La medida en que el perfil de riesgo de la empresa se aparta de las hipótesis en que se basa el capital de solvencia obligatorio calculado mediante la fórmula estándar
- Información sobre las necesidades de solvencia globales de la empresa y una comparación entre tales necesidades de solvencia, el capital obligatorio y los fondos propios de la empresa
- La reconciliación de las proyecciones con la Estrategia de Riesgos (apetito, tolerancia y límites de riesgo aprobados)
- Análisis de sensibilidades, escenarios adversos, pruebas de tensión inversas, escenarios regulatorios u otros escenarios estratégicos

3.3. Consideraciones finales del capítulo

Iniciábamos este capítulo con el objetivo de profundizar en los contenidos recogidos en el segundo pilar de Solvencia II.

Con su elaboración, hemos ahondado en el sistema de gobernanza de las entidades, centrándonos en la forma en la que éstas deben organizarse para asegurar una gestión sana y prudente. Para ello, hemos analizado el modelo de las 3 líneas de defensa, que nos ha permitido conocer cuál es el papel y el alcance de las funciones clave, en especial de la función de gestión de riesgos.

Además, hemos analizado con un mayor nivel de detalle el sistema integral de gestión de riesgos, conociendo sus elementos clave, los procedimientos que se deben implementar para asegurar una adecuada gestión de riesgos dentro del marco del control interno de cada entidad y el proceso ORSA.

Con todo ello, nos encontramos en disposición de pasar al siguiente capítulo de la tesis, pues ya poseemos una imagen clara de todo aquello que se establece en el Pilar II de Solvencia II y, sobre todo, de cuál es el alcance y la contribución de la función de gestión de riesgos.

4. Gestión del riesgo y creación de valor: propuesta de enfoque

Habiendo sentado las bases teóricas de la tesis, nos adentramos en el último de sus bloques, en el que se pretende utilizar los conocimientos adquiridos para realizar una propuesta de enfoque para la función de gestión de riesgos.

El objetivo principal que se persigue con la elaboración de este capítulo es estudiar como la gestión de riesgos en el marco de control interno puede generar valor en el contexto socioeconómico actual.

En este sentido, es importante puntualizar que la propuesta de enfoque contenida en este bloque está pensada para ser aplicada sobre grupos de entidades aseguradoras¹³, aunque podría adaptarse y ser de utilidad también para entidades individuales.

Atendiendo a este hecho, se da inicio a la propuesta realizando una contextualización sobre la **organización de la actividad** de la función de gestión de riesgos en el grupo empresarial, distinguiendo entre aquellas actividades o tareas atribuibles a la matriz y aquellas atribuibles a las filiales.

Una vez clara la estructura organizativa, la propuesta se centra en el análisis de las tareas desarrolladas por la función de gestión de riesgos de la filial, que son aquellas relacionadas con la gestión del riesgo dentro del sistema de control interno de la entidad. Dado que es en esta actividad donde posteriormente se analiza la creación de valor, el análisis incide en los tres aspectos clave que deben cumplirse para que ésta sea posible:

- la **colocación estratégica** de la función de gestión de riesgos en el organigrama de la filial
- las **capacidades** y **habilidades** que debe poseer el equipo que la integra
- la **metodología** a seguir para asegurar que el sistema de gestión de riesgos y control interno diseñado por la matriz se implanta de forma efectiva en la realidad de la filial

Tras ello, se da fin al capítulo analizando como la actividad llevada a cabo por la función de gestión de riesgos de la filial -en la medida en la que se cumplan las características anteriores- puede **generar valor** desde tres ópticas principales:

¹³ Constituidos por una matriz y sus respectivas filiales, operando estas últimas en entornos geopolíticos distintos.

- A **nivel interno**, contribuyendo positivamente al proceso de transformación digital en el que la mayor parte de las entidades se encuentran inmersas en la actualidad
- A **nivel de grupo asegurador**, aportando valor a las tareas de gestión de riesgos llevadas a cabo en la matriz
- A **otros niveles**, generando un impacto positivo en el resto de *stakeholders* tanto de la filial como del grupo asegurador

4.1. Organización de la función de gestión de riesgos

Tras haber analizado las disposiciones recogidas en la Directiva de Solvencia II, podemos afirmar que uno de los puntos más importantes de su segundo pilar reside en la implementación de los sistemas de control interno y de gestión de riesgos.

En el caso específico de los grupos de entidades, la directiva establece además que se debe asegurar que estos sistemas se aplican de forma sistemática en todas y cada una de las entidades del grupo.

Para que esto sea posible, el primero de los puntos que debe cumplirse es la existencia de una estructura organizativa adecuada.

Debido a este hecho, dedicaremos este primer subapartado a describir la forma en la que se propone organizar la actividad de la función de gestión de riesgos.

En este sentido, distinguiremos entre dos niveles básicos que determinarán la forma en la que se estructura la unidad: la estructura organizativa y los roles y funciones.

4.1.1. Estructura organizativa

Este primer nivel se refiere a la forma en la que se dibuja el organigrama de la función de gestión de riesgos, tanto desde una perspectiva del propio departamento, como de su relación con las otras unidades de negocio.

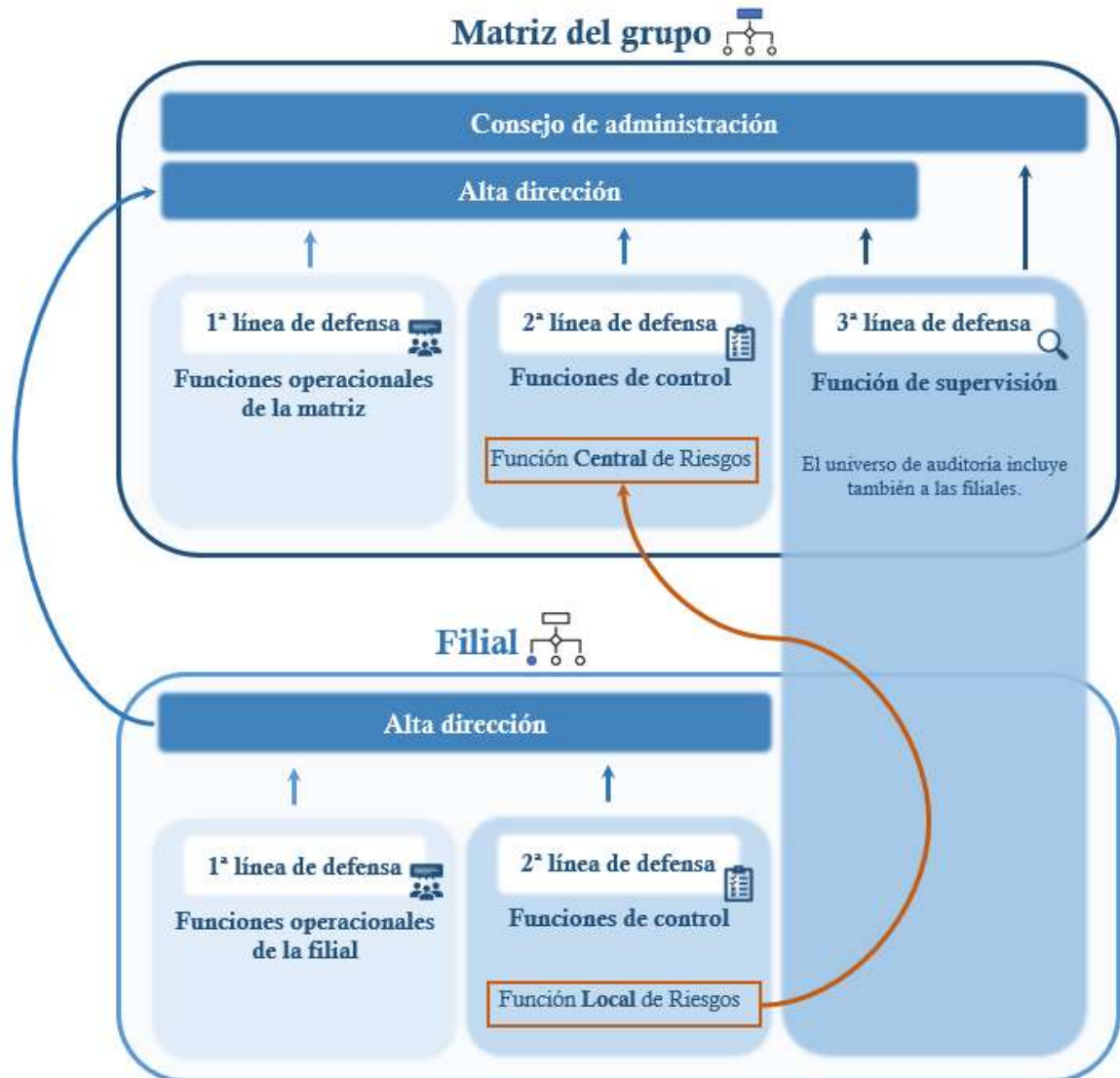
A este respecto, las disposiciones recogidas en el Pilar II de Solvencia, analizadas en el capítulo anterior, proporcionan una imagen clara de cómo debe ser concebida la función de gestión de riesgos a nivel organizativo.

Por un lado, conocemos que se trata de una de las denominadas funciones clave, que por ende se encuentra situada en la segunda línea de defensa. Por otro lado, conocemos también que se trata de una función que ejerce control sobre las áreas operativas y que cuenta con línea de reporte directa a la alta dirección de la entidad.

Dentro de esta realidad regulatoria, la propuesta de enfoque que realizamos se basa en una estructura de carácter matricial, constituida por una función de gestión de riesgos central localizada en la matriz y una serie de funciones de gestión de riesgos locales ubicadas en las filiales.

La Figura 7 nos muestra de forma ilustrativa la estructura organizativa propuesta.

Figura 7. Propuesta de estructura organizativa para la función de gestión de riesgos



Fuente: elaboración propia

Tal y como puede apreciarse en la figura anterior, la propuesta realizada aboga por la aplicación del **modelo de las tres líneas de defensa**, tanto en el nivel de la matriz como en el nivel de la filial.

De este modo se asegura que ambas unidades de gestión de riesgos ejercen una función de control en sus respectivos ámbitos de actuación. En el caso de la función local de gestión de riesgos, dicho ámbito de actuación se circunscribe a las funciones operacionales de la filial, mientras que, en el caso de la función de gestión de riesgos de la matriz, éste abarca tanto la actividad de las funciones operacionales de la matriz como de la función local de gestión de riesgos de la filial.

Además, con el fin de obtener una imagen global de la adecuación y la eficacia del sistema de control interno y de gobernanza, la propuesta realizada contempla la creación de una función de supervisión única para todo el grupo.

4.1.2. Roles y funciones

Atendiendo a lo dispuesto en el punto anterior, cabe esperar que las actividades atribuibles a la función de gestión de riesgos se categoricen en dos grupos: actividades propias de la función de gestión de riesgos de la matriz y actividades propias de la función de gestión de riesgos de las respectivas filiales.

Nuevamente, las disposiciones establecidas en Solvencia II nos proporcionan una imagen clara de cuales deben ser las actividades desarrolladas por la función de gestión de riesgos.

Dado que estas actividades han sido descritas con anterioridad, en este punto únicamente haremos alusión a ellas, indicando si serán realizadas por la función de gestión de riesgos de la matriz o por la de las filiales.

Funciones de la función de gestión de riesgos de la matriz

Con el fin de favorecer su comprensión, las actividades atribuibles a la función de gestión de riesgos de la matriz se han estructurado entorno a los 3 pilares de Solvencia II.

Pilar I – Requerimientos de capital

- ✓ Calcular el capital de solvencia (SCR y del MCR)
- ✓ Calcular las provisiones técnicas de todas las entidades que integran el grupo
- ✓ Controlar los riesgos asociados a las inversiones realizadas

Pilar II – Requerimientos de gobierno y supervisión

- ✓ Asegurar el cumplimiento de los requerimientos del sistema de gobernanza
- ✓ Asegurar la implementación del sistema integral de gestión de riesgos en todas las entidades que integran en grupo, aunque la responsabilidad última de ello recaiga sobre el Órgano de Administración
- ✓ Asesorar al Órgano de Administración en la definición de la estrategia, el apetito de riesgo y los límites de tolerancia al riesgo del grupo
- ✓ Definir un lenguaje común para la gestión de riesgos en todo el grupo
- ✓ Desarrollar e implementar métodos para la identificación, el análisis, la valoración y el reporte de riesgos, asegurando la uniformidad y consistencia de estos métodos en todo el grupo

- ✓ Asistir al resto de unidades de negocio y entidades del grupo en la actividad de gestión de riesgos, proporcionándoles formación, herramientas y apoyo
- ✓ Realizar un seguimiento del sistema de riesgos del grupo, asegurando que los riesgos asumidos se encuentran dentro de los límites de tolerancia establecidos
- ✓ Analizar, recomendar y monitorizar medidas para la limitación de riesgos
- ✓ Representar de forma adecuada el perfil de riesgo del grupo empresarial
- ✓ Elaborar informes internos que reflejen de forma adecuada del perfil de riesgo del grupo empresarial para que éste pueda ser considerado en la toma de decisiones
- ✓ Implementar y llevar a cabo la evaluación prospectiva interna de riesgos y solvencia (ORSA), así como elaborar y reportar a las autoridades¹⁴ de supervisión el informe resultante

Pilar III – Requerimientos de información

- ✓ Preparar y reportar los informes requeridos: SFCR, QRT y RSR.

Funciones de las unidades de gestión de riesgos de las filiales

Tal y como puede apreciarse en el punto anterior, la práctica totalidad de las actividades atribuibles a la función de gestión de riesgos según Solvencia II recaen sobre la matriz del grupo.

Sin embargo, es importante puntualizar que la gran mayoría de estas tareas no son exclusivamente atribuibles a la matriz, pues en muchas de ellas la participación de las funciones de gestión de riesgos de las filiales es esencial.

Veamos a continuación cual es el rol de las filiales en las tareas anteriormente mencionadas.

Pilar I – Requerimientos de capital

- ✓ Participar en el cálculo del SCR y de las provisiones técnicas de la filial, aportando información relevante y apoyando a la matriz en la interpretación de resultados

Pilar II – Requerimientos de gobierno y supervisión

- ✓ Asegurar el cumplimiento de los requerimientos del sistema de gobernanza en la filial

¹⁴ Previa autorización del órgano de administración.

- ✓ Asegurar la implementación del sistema integral de gestión de riesgos en la filial
- ✓ Desarrollar e implementar métodos para la identificación, el análisis, la valoración y el reporte de riesgos en la filial
- ✓ Asistir al resto de unidades de negocio de la filial en la actividad de gestión de riesgos, proporcionándoles formación, herramientas y apoyo
- ✓ Realizar un seguimiento del sistema de riesgos de la filial, asegurando que los riesgos asumidos se encuentran dentro de los límites de tolerancia establecidos
- ✓ Analizar, recomendar y monitorizar medidas para la limitación de riesgos en la filial
- ✓ Elaborar informes internos que reflejen de forma adecuada del perfil de riesgo de la filial para que éste pueda ser considerado en la toma de decisiones
- ✓ Contribuir al proceso de evaluación prospectiva interna de riesgos y solvencia (ORSA), aportando información relevante sobre los riesgos que afecten o puedan afectar a la filial

Pilar III – Requerimientos de información

- ✓ Aportar información relevante para la elaboración de los informes SFCR, QRT y RSR.

Además de las tareas a las que acabamos de hacer mención, cabe destacar que existe una actividad específica que se propone delegar de forma completa en las filiales: la gestión del riesgo operacional.

Tal y como **Laura Monedero** argumentaba ya en su tesis en el año 2012¹⁵, de entre todos los riesgos a los que se expone una entidad aseguradora, el operacional es uno de los más complejos de gestionar.

Según la definición dada por la directiva de Solvencia II, se califica como operacional el riesgo de pérdida derivado de la inadecuación o de la disfunción de procesos internos, del personal o de los sistemas o de sucesos externos a la entidad.

Si conjugamos las dos últimas ideas, lo que obtenemos es un riesgo difícil de gestionar, en el que la forma en la que se articulan los procesos y los sistemas, así como la forma en la que se comportan las personas o las circunstancias externas juegan un papel muy importante.

¹⁵ “**Tratamiento del Riesgo Operacional en los 3 Pilares de Solvencia II**”, por Laura Monedero Ramírez

En este contexto, parece lógico pensar que una gestión adaptada a todas esas circunstancias sea lo óptimo. Una gestión de riesgo operacional adaptada a las circunstancias económicas, legales, sociales, culturales y organizacionales de la filial puede aportar un valor diferencial con respecto a la gestión que podría realizar la matriz desde su visión más central.

Por tanto, en términos de roles y funciones, los puntos que acabamos de exponer pueden resumirse en una idea principal.

Aunque la responsabilidad de la implementación y del adecuado funcionamiento del sistema de gestión de riesgos en todo el grupo recaiga sobre la función central de gestión de riesgos, competirá a la función local de gestión de riesgos trasladar el sistema de gestión de riesgos definido por la matriz a su realidad específica.

4.2. La actividad de la filial

Conociendo cual es el alcance de la actividad llevada a cabo por la función de gestión de riesgos de la filial, procedemos a centrarnos en su área de actuación, analizando los tres aspectos clave que condicionarán su capacidad de crear de valor.

4.2.1. Colocación de la función en la estructura organizativa

Según se establece en la ISO 31000 2018, la gestión de riesgos debe ser integrada, siendo parte integral de todas las actividades de la organización.

Para que la generación de valor por parte de la función local de gestión de riesgos sea posible, el primer elemento clave tiene que ver con su localización dentro de la estructura organizativa de la entidad filial.

Tal y como hemos visto a través del análisis del modelo de las 3 líneas de defensa, son las unidades operativas situadas en la primera línea de defensa las que deben identificar y gestionar los riesgos asociados a sus procesos.

Este hecho parte de que, para poder tratar los riesgos asociados a los procesos, se requiere un conocimiento exhaustivo de los mismos y de su funcionamiento. En otras palabras, el conocimiento de los procesos de negocio constituye una herramienta clave para poder identificar, evaluar y mitigar los riesgos operacionales a los que se expone la entidad.

A este respecto, es indudable que quien mejor conoce los procesos de la organización y la forma en la que funcionan son los propietarios de éstos.

Sin embargo, existen una serie de elementos o factores que pueden dificultar la gestión efectiva de los riesgos por parte de las áreas operativas.

En primer lugar, es importante considerar que, en la mayoría de ocasiones, los procesos de las organizaciones son de naturaleza transversal, lo cual significa que requieren de la intervención de varios actores, que pueden o no formar parte del área propietaria del proceso.

En segundo lugar, este modelo requiere que las áreas operativas dispongan de una sensibilidad determinada que les permita no sólo controlar los riesgos

existentes, sino identificar aquellos riesgos emergentes que puedan aparecer en sus procesos.

La falta de visión transversal por parte de las áreas propietarias de los procesos y la creciente complejidad derivada de la transformación de procesos que las entidades están experimentando en la actualidad, son dos factores que pueden afectar a la capacidad de las áreas operativas a la hora de identificar y gestionar sus riesgos.

En este contexto, se hace indispensable la actuación por parte de la función de gestión de riesgos. Ejerciendo de función centralizadora, la función de gestión de riesgos puede ayudar a las áreas operativas a entender sus procesos, ofreciéndoles esa visión completa y transversal de la que carecen en muchas ocasiones. Además, a través del fomento de una cultura de gestión de riesgos, la función puede ayudar a las áreas operativas a adquirir la sensibilidad necesaria para la identificación y la gestión de los riesgos asociados a sus procesos.

Sin embargo, debemos tener presente que, para que la función de gestión de riesgos pueda realizar esta contribución, es indispensable que ésta se ubique en una posición estratégica dentro de la estructura organizativa de la filial. Únicamente así poseerá una visión agregada de la organización y de sus procesos, así como de las interrelaciones que existen entre las distintas áreas que la integran.

La implementación de un sistema de gobernanza basado en el modelo de las 3 líneas de defensa garantizará que la función de gestión de riesgos se instaure en la organización como una función de control y de acompañamiento, permitiendo que se cumpla el primero de los requisitos indispensables para la creación de valor.

Asimismo, mediante la aplicación de este modelo se asegurará que la función de gestión de riesgos dispone de suficiente independencia y empoderamiento como para poder implantar las políticas y procesos de gestión de riesgos, evaluar su eficacia y cumplimiento e informar sobre ello al máximo nivel.

4.2.2. Habilidades y capacidades del equipo

Además de la colocación estratégica de la función en la estructura organizativa de la filial, existe otro elemento clave para que la generación de valor sea posible: las habilidades y capacidades del equipo que integra la función.

Para que el acompañamiento del que hemos hablado anteriormente sea efectivo y ayude a las áreas a gestionar sus riesgos, las personas que integran la función de gestión de riesgos deben estar dotadas de una serie de capacidades y habilidades concretas.

En este sentido, el artículo "***Required skills to be a good risk manager***", elaborado por la Actuarial Association of Europe, nos da nociones sobre cuales deben ser estas capacidades y habilidades.

El artículo defiende que, aunque pueden existir matices derivados del tipo de empresa, sector o entorno, existen una serie de rasgos comunes que todo

gestor de riesgos debe poseer para desarrollar sus funciones de forma eficaz y efectiva.

Antes de proceder a enumerar cuales son estos rasgos o capacidades, es importante destacar que el artículo incide en el hecho de que, a diferencia de lo que cabría esperar, un buen gestor de riesgos no se forma solo a través de educación y formación, sino que se prepara mediante la experiencia de vida y el aprendizaje sobre sus acciones. La verdadera efectividad de un gestor de riesgos se basa en las capacidades y habilidades generales más que en el conocimiento experto de las áreas de riesgo específicas.

La Tabla 1 muestra un resumen de las principales cualidades y habilidades que un gestor de riesgo debe tener, así como de las vías a través de las que se adquiere cada una de ellas.

Tabla 1. Las habilidades del gestor de riesgos

Habilidad	Formación	Desarrollo profesional	Experiencia	Personalidad
Habilidades técnicas	✓	✓		
Habilidades de evaluación y análisis			✓	✓
Habilidades de comunicación		✓	✓	✓
Habilidades de negocio y de gestión	✓		✓	
Conocimiento técnico extendido		✓	✓	
Habilidades personales e interpersonales				✓
Capacidad de mantenerse informado		✓		✓

Fuente: *Required skills to be a good risk manager*, traducción propia.

A continuación, procederemos a analizar en detalle cada una de estas habilidades y capacidades, incidiendo en su importancia con respecto a la propuesta de enfoque que estamos realizando.

Habilidades técnicas

Las habilidades y capacidades recogidas en este primer grupo constituyen la base formativa del profesional, un requisito indispensable que debe ser el punto de partida sobre el que se erija el gestor de riesgos. Entre ellas destacan los conocimientos en materia financiera, económica, matemática, estadística o actuarial.

Tal y como puede apreciarse en la Tabla 1, se trata de habilidades adquiridas a través de la formación y del desarrollo del profesional.

Habilidades de evaluación y análisis

En segundo lugar, hallamos las capacidades y habilidades relacionadas con la evaluación y el análisis.

Un buen gestor de riesgos debe ser capaz de analizar, sintetizar y examinar todos los aspectos derivados de situaciones complejas. Además, debe ser capaz de construir una imagen clara de esas situaciones, identificando las interconexiones y dependencias que existen entre los distintos factores que dan lugar al problema.

Además de todas las capacidades anteriores, cabe también destacar la capacidad de investigación, una habilidad que muchas veces resulta necesaria para construir una imagen completa del problema o situación que se está analizando.

El gestor de riesgos debe poseer una cabeza estructurada, metodológica, con gran capacidad de comprensión y altas capacidades de aplicación de la lógica, que permitan analizar, descomponer y sintetizar situaciones complejas en las que intervienen muchos elementos interrelacionados.

Este tipo de habilidades se adquieren mediante la experiencia, pero también van implícitas en la personalidad del profesional.

Habilidades de comunicación

En tercer lugar, se encuentran las habilidades de comunicación, uno de los puntos clave del perfil del gestor de riesgos.

Como acabamos de ver en el punto anterior, la gestión de riesgos requiere el análisis de situaciones y problemas complejos, que usualmente son difíciles de explicar.

En este contexto, se hace indispensable que el gestor de riesgos esté dotado de fuertes habilidades comunicativas, que le permitan transformar realidades complejas en mensajes comprensibles. En este sentido, resulta también indispensable la habilidad de adaptar el mensaje a las características específicas de la audiencia a la que se dirige.

Dentro de estas habilidades comunicativas, podríamos hablar incluso de cierta vocación didáctica. No debemos olvidar que una de las funciones principales del gestor de riesgos es crear una cultura de gestión de riesgos en la organización. Para ello, el gestor de riesgos debe proporcionar a las áreas las herramientas y la formación adecuadas.

Además de la capacidad de comunicar, este paquete de habilidades debe verse también por la otra cara de la moneda. La capacidad de escucha constituye otro elemento clave para el gestor de riesgos. A este respecto, es muy importante que el profesional sepa identificar aquella información que su interlocutor no expresa de forma explícita pero que sin embargo se encuentra embebida en el mensaje.

Tal y como puede apreciarse en la Tabla 1, si bien las habilidades de comunicación se adquieren a través del desarrollo profesional y de la

experiencia, existe también una parte de ellas que proviene de la propia personalidad del profesional.

Habilidades de negocio y de gestión

En cuarto lugar, se encuentran las denominadas habilidades de negocio o de gestión, adquiridas a través de la formación y la experiencia.

Entre las más importantes destacan el pensamiento estratégico, la capacidad de tomar decisiones utilizando la información del contexto y la capacidad de comprender el funcionamiento de los modelos de negocio y de los mercados.

Asimismo, este grupo de habilidades incluye también otros aspectos relacionados con la gestión, como son el liderazgo, la gestión de proyectos o la capacidad de trabajar bajo presión.

Finalmente, cabe destacar que, en una realidad caracterizada por la complejidad, en la que se tratan temas muy distintos de forma simultánea, el gestor de riesgos requiere de una gran capacidad de organización y priorización.

Conocimiento técnico extendido

En el quinto grupo se encuentran una serie de habilidades relacionadas el conocimiento técnico adquirido por el profesional más allá de la base técnica a la que hacíamos referencia en el primer punto. Se trata de conocimiento que se va adquiriendo en base a la propia experiencia y al desarrollo profesional.

Habilidades personales e interpersonales

Junto con las habilidades comunicativas, las habilidades personales e interpersonales constituyen el elemento más importante que debe caracterizar al gestor de riesgo.

Se trata de una serie de habilidades que se encuentran implícitas en la personalidad del profesional, y que por tanto no van a poder adquirirse a través de formación.

En primer lugar, con respecto a las habilidades personales, destacan la curiosidad, la orientación a soluciones y la mentalidad inquieta, crítica e innovadora. Asimismo, la actitud del gestor de riesgos se caracteriza por la honestidad, la existencia de principios y el conocimiento de las propias limitaciones. También son personas que muestran gran flexibilidad, capacidad de adaptación y resiliencia. Estas últimas son capacidades muy importantes, sobre todo en el entorno cambiante e incierto en el que operan las organizaciones en la actualidad.

En segundo lugar, en cuanto a las habilidades interpersonales, destacan sin duda la capacidad de negociación y convencimiento, así como la capacidad de generar relaciones de confianza con los distintos actores de dentro y fuera de la organización.

Capacidad de mantenerse informado

En el último punto se encuentra la capacidad de mantenerse informado sobre las expectativas de los *stakeholders* de la entidad, así como de lo que sucede en el contexto de la organización, del sector y de la profesión.

Esta última habilidad depende de la personalidad del gestor de riesgos, caracterizada por la curiosidad de conocer y mantenerse informado acerca de lo que sucede en su entorno. Sin embargo, puede potenciarse a través del desarrollo profesional.

El gestor de riesgo, un perfil complejo

Tal y como puede apreciarse en lo dispuesto anteriormente, las habilidades y capacidades que debe reunir el gestor de riesgos son amplias y de distinta índole.

Además, el hecho de que algunas de ellas se encuentren implícitas en la personalidad del propio individuo puede dificultar encontrar a personas que reúnan todas estas cualidades de forma simultánea.

Según se establece la ISO 31000 2018, los factores humanos y culturales constituyen un elemento determinante en la gestión de riesgos, influyendo directamente en su efectividad.

En sintonía con este hecho, de entre todas las cualidades descritas, deben destacarse especialmente las denominadas habilidades “*soft*”. Tanto las habilidades comunicativas como las personales e interpersonales constituyen puntos clave que favorecerán la creación de valor por parte de la función de gestión de riesgos de la filial.

La capacidad de establecer relaciones de confianza con las distintas áreas de la entidad será lo que verdaderamente permita la existencia de ese acompañamiento en la actividad de gestión de riesgos.

Para que esto se produzca, es esencial que el gestor de riesgos se ponga al servicio de las unidades de negocio, mostrándose como un apoyo y un aliado. El gestor de riesgos debe mostrarse humilde, debe escuchar, debe modular su mensaje en función del interlocutor y de las circunstancias. Debe enfocar su actuación desde un punto de vista positivo, orientado a soluciones.

Solo así se logrará la verdadera colaboración y el compromiso por parte de las áreas de negocio, hecho que será determinante para asegurar una gestión adecuada y eficaz de los riesgos.

Por tanto, a modo de conclusión, podemos afirmar que el gestor de riesgos posee un perfil complejo, caracterizado por altas capacidades técnicas. Sin embargo, podemos afirmar también que el valor diferencial de un buen gestor de riesgos se encuentra no tanto en esas habilidades técnicas, que pueden adquirirse y mejorarse a través de la formación y el desarrollo, sino en esas habilidades blandas que forman parte del individuo per se.

4.2.3. Metodología de gestión de riesgos

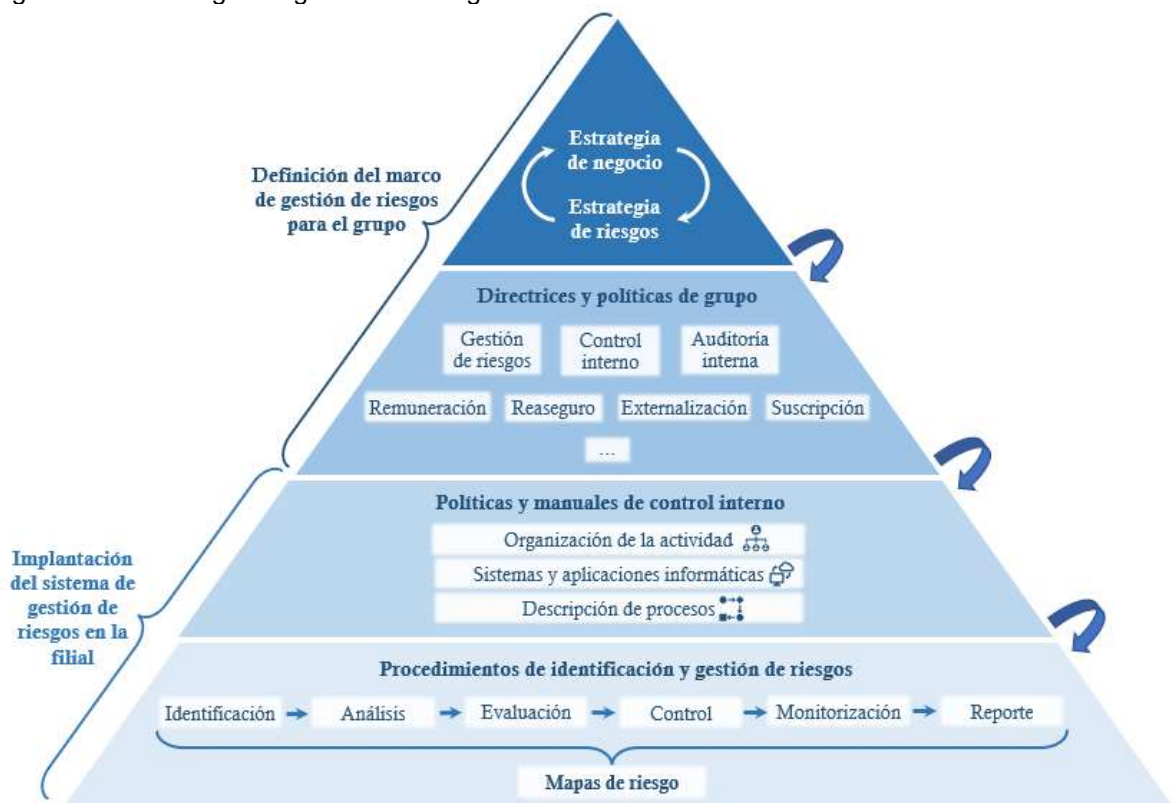
Tras haber hablado de la colocación estratégica de la función en el organigrama y de las habilidades que deben caracterizar al equipo que la integra, el último de los requisitos necesarios para la creación de valor tiene que ver con la metodología empleada para la gestión de riesgos.

La metodología que empleemos para implementar el sistema de gestión de riesgos definido por la matriz en la realidad de la filial es tan o más importante que los dos puntos anteriores.

En este sentido, cabe destacar lo dispuesto en la ISO 31000 2018, que establece que la gestión de riesgos debe contar con un enfoque estructurado y exhaustivo.

La metodología propuesta para el caso que nos ocupa se exhibe en la Figura 8.

Figura 8. Metodología de gestión de riesgos: de la matriz a la filial



Fuente: elaboración propia

Tal y como puede apreciarse en la figura anterior, la metodología propuesta se estructura en forma de pirámide, dividida a su vez en dos partes principales:

- **La definición del marco de gestión de riesgos para el grupo:** esta primera parte, que constituye el extremo superior de la pirámide, está formada por las estrategias de negocio y de riesgos definidas por la matriz, así como por las directrices y políticas aplicables para todo el grupo

- **La implantación del sistema de gestión de riesgos en la filial:** esta segunda parte, que constituye el extremo inferior de la pirámide, está integrada por las adaptaciones locales que la filial realiza de las políticas del grupo y por el procedimiento empleado para la identificación y gestión de riesgos en la filial

A continuación, procederemos a analizar en detalle cada uno de los niveles recogidos en la pirámide.

El punto de partida: Estrategias, directrices y políticas del grupo

El punto de partida para la implementación del sistema de gestión de riesgos en la filial está compuesto por la estrategia de negocio y la estrategia de gestión de riesgos definidas por la matriz del grupo.

Además de estos dos documentos, tal y como establece el Pilar II de la directiva de Solvencia II, la matriz debe contar con una serie de directrices y políticas que regulen la actividad del grupo en aspectos clave como la gestión de riesgos, el control interno, la auditoría interna, la suscripción, el reaseguro, la remuneración o la externalización.

Estas políticas tienen como objetivo definir un marco de actuación común para todo el grupo, estableciendo claramente las responsabilidades, las funciones y los objetivos de la actividad.

La adaptación local: Políticas y manuales de control interno de la filial

En este segundo nivel, la filial define sus propias políticas y manuales locales, tomando como base las estrategias, directrices y políticas definidas por el grupo. De este modo se asegura el cumplimiento con las Directrices de gobernanza emitidas por EIOPA, que establecen que se debe garantizar la coherencia entre las políticas de grupo y las políticas locales elaboradas por las diferentes entidades que lo componen.

Estas políticas locales tienen como objetivo trasladar las normas dictadas por la matriz a la realidad de la filial, asegurando así un adecuado funcionamiento del sistema gobernanza y de gestión de riesgos.

Con el fin de capturar la mayor parte de esa realidad, la filial debe elaborar políticas y manuales internos para todas aquellas actividades consideradas relevantes.

Con el fin de garantizar la correcta aplicación del sistema de control interno y de gestión de riesgos, independientemente de la actividad que se documente, las políticas locales siempre deben abordar tres puntos principales:

- **Organización de la actividad:** incluye una descripción de la forma en la que se organiza la actividad, tanto en términos de estructura organizativa como de roles y funciones. Ello permite asegurar la existencia de una adecuada segregación de funciones y de una correcta asignación de responsabilidades entre los distintos actores que intervienen en la actividad.

- **Sistemas informáticos utilizados:** incluye una descripción de las aplicaciones informáticas que se emplean en el desarrollo de la actividad documentada. Este segundo punto permite la obtención de la arquitectura de los sistemas que intervienen en una actividad determinada.
- **Procesos:** finalmente, en este tercer punto, se realiza una descripción detallada de los procesos relacionados con la actividad que se documenta en la política en cuestión. La descripción de dichos procesos, elaborada a un nivel de detalle medio, se focaliza en la identificación de aquellos puntos del proceso en los que pueden existir riesgos.

En términos de responsabilidades, si bien la elaboración y mantenimiento de estas políticas corresponde a las áreas operativas, es esencial la participación de la función local de gestión de riesgos, que actúa como eje centralizador de información.

El trabajo coordinado entre las áreas propietarias de los procesos y la función local de gestión de riesgos asegura la homogeneización de las distintas políticas de la entidad y una correcta documentación de los procesos.

Así como sucede en el caso de las políticas y directrices del grupo, las políticas locales de la filial deben actualizarse con una periodicidad mínima anual, pudiendo ser ésta mayor en caso de que se produzcan cambios sustanciales en los procesos.

Proceso de identificación, valoración y control de riesgos

La descripción de procesos contenida en las distintas políticas de control interno constituye la base para el último de los niveles recogidos en la pirámide de la Figura 8: los procedimientos de identificación y gestión de riesgos de la filial.

Tal y como hemos conocido a través del análisis de las disposiciones recogidas en la ISO 31000 2018, en términos metodológicos, el proceso de gestión de riesgos se divide en cinco actividades secuenciales: identificación, análisis, evaluación, tratamiento e informe.

La herramienta propuesta para documentar todo este proceso es el anteriormente mencionado mapa de riesgos. Se trata de un documento que permite disponer de un inventario detallado de todos los riesgos que afectan a cada actividad, aportando información sobre su valoración y los mecanismos o estrategias empleados para tratarlos.

A continuación, procederemos a analizar en detalle la forma en la que se propone abordar cada una de las actividades recogidas en el proceso de gestión de riesgos.

Identificación

Como hemos apuntado con anterioridad, para poder realizar una identificación de los riesgos inherentes a sus procesos, es necesario que las áreas operativas posean cierta sensibilidad acerca de qué es lo que deben buscar.

Aunque ya conocemos que el riesgo operacional es heterogéneo y complejo, en la definición¹⁶ que nos proporciona la directiva de Solvencia II podemos hallar algunas pistas de los aspectos más importantes que se deben analizar:

- **Procesos internos:** riesgos derivados del diseño incorrecto de procesos o de la falta de consistencia en el planteamiento y la ejecución de los mismos
- **Personas trabajadoras:** riesgos derivados de conducta inadecuada o del desempeño deficiente por parte de la plantilla de la entidad
- **Sistemas:** riesgos informáticos, pudiendo éstos proceder de la estructura organizativa de TI (gestión de permisos y derechos de acceso), de los sistemas (fallos, incidencias o errores) o de los procesos de TI (incidencias en el procesamiento de información)
- **Sucesos externos:** riesgos externos a la entidad, como por ejemplo catástrofes naturales, vandalismo, terrorismo, guerras o pandemias
- **Riesgos legales:** riesgos derivados de procedimientos judiciales por ejercicio incorrecto de la actividad por parte de la entidad, o de cambios regulatorios que impacten directamente en su actividad

Tomando como base estos puntos de referencia y la descripción de los procesos recogida en las políticas y manuales locales, las unidades operativas pueden proceder a la identificación de los riesgos inherentes a los procesos.

A este respecto, en el momento de identificación del riesgo, es importante que se incluya una descripción del mismo en el mapa de riesgo, facilitando así su comprensión por parte de terceros ajenos al proceso.

Análisis

Una vez identificados los riesgos, el siguiente paso consiste en analizar cada riesgo en términos de dos variables principales.

En primer lugar, se deben analizar las causas que pueden dar lugar a la ocurrencia del riesgo.

¹⁶ “Riesgo de pérdida derivado de la inadecuación o de la disfunción de procesos internos, del personal o de los sistemas, o de sucesos externos”.

En segundo lugar, se deben analizar las opciones disponibles para el tratamiento del riesgo.

En términos generales, se suele distinguir entre cuatro estrategias principales:

- A. **Aceptar** el riesgo, por lo que no se aplican estrategias de mitigación
- B. **Mitigar** el riesgo a través de las medidas correspondientes
- C. **Transferir** el riesgo a otro actor, por ejemplo, a través de un reaseguro
- D. **Evitar** el riesgo a través de medidas de prevención, por ejemplo, parando la actividad que da origen al riesgo

Evaluación

Tras el análisis del riesgo, el siguiente paso consiste en la evaluación del mismo. Para llevar a cabo esta actividad, se debe realizar una calificación bidimensional del riesgo:

- **Probabilidad de ocurrencia:** esta primera dimensión constituye la posibilidad de que un riesgo operacional se materialice en un periodo de tiempo específico. En términos generales, se utiliza un periodo temporal de referencia de un año. Se expresa en términos porcentuales.
- **Impacto:** esta segunda dimensión constituye la pérdida monetaria asociada a la materialización del riesgo. La evaluación del impacto puede realizarse en términos cuantitativos, utilizando unos umbrales definidos en función del volumen de la entidad, o en términos cualitativos, utilizando una escala del 1 al 5.

La valoración de la probabilidad de ocurrencia y del impacto da lugar a la calificación final del riesgo, que se representa en una matriz de riesgo como la que se expone en la Figura 9.

Tal y como puede apreciarse en la matriz, en función de la combinación de probabilidad e impacto, un riesgo puede ser calificado como **bajo, moderado, sustancial, serio o grave.**

Figura 9. Matriz de riesgos

Probabilidad de Ocurrencia	Alta (50-100%)	Moderado	Sustancial	Serio	Serio	Grave
	Media (25-50%)	Bajo	Sustancial	Sustancial	Serio	Grave
	Media (5-25%)	Bajo	Moderado	Sustancial	Serio	Grave
	Bajo (0,5 - 5%)	Bajo	Bajo	Moderado	Sustancial	Grave
	Bajo (0 - 0,5%)	Bajo	Bajo	Bajo	Moderado	Serio
		No material	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
		Impacto*				

*** Representación del impacto**

Valoración cuantitativa : % sobre volumen de negocio

Valoración cualitativa: 1-5

Fuente: elaboración propia

Tratamiento

Una vez evaluado el riesgo, el siguiente paso consiste en la selección de una de las estrategias de control mencionadas en la actividad de análisis.

Aunque en términos generales todas las estrategias resultan de aplicación ante cualquier tipología de riesgo, la experiencia nos dice que existen estrategias que se aplican con mayor frecuencia en determinados tipos de riesgos.

Atendiendo a este hecho, se ha elaborado una propuesta de estrategia según la clasificación del riesgo, recogida en la Tabla 2.

Tabla 2. Estrategias para el tratamiento de riesgos

Clasificación del riesgo	Estrategia
Bajo	Aceptar
Moderado	Aceptar - Mitigar
Sustancial	Mitigar – Transferir
Serio	Transferir – Evitar
Grave	Evitar

Fuente: elaboración propia

Es importante destacar que esta propuesta tiene carácter enunciativo, mas no limitativo, pues pueden darse situaciones en las que, para un determinado tipo de riesgo, deba aplicarse una estrategia distinta a la recogida en la tabla.

Tras seleccionar la opción más adecuada para el tratamiento del riesgo, se debe realizar una segunda evaluación del mismo, esta vez considerando el efecto de la estrategia adoptada.

Informe

El último paso del proceso conlleva la elaboración de informes periódicos de situación en los que se exponga la situación de riesgo operacional.

Además del reporte en sí mismo, se debe realizar un seguimiento periódico de la situación de riesgo y su evolución. Para ello, se deben implementar indicadores de riesgo o KRI¹⁷. La existencia de estos indicadores permite evaluar el desempeño de un riesgo específico y tomar acciones al respecto cuando sea necesario.

Tareas y responsabilidades en el proceso

Tal y como se establece en el modelo de las 3 líneas de defensa, la responsabilidad del proceso de identificación y gestión de riesgos recae sobre las áreas propietarias de los procesos. Sin embargo, en todos y cada uno de los pasos que acabamos de enumerar, el acompañamiento realizado por la función de gestión de riesgos constituye un elemento clave para asegurar la correcta ejecución del proceso.

En primer lugar, su intervención asegura la implementación de una metodología de identificación y gestión de riesgos homogénea en todas las actividades de la entidad, lo cual favorece la comparación de las situaciones de riesgo de las distintas actividades de la entidad y su agregación en un mapa de riesgos global.

Además, el conocimiento experto de la función constituye un elemento clave a la hora de evaluar el riesgo, así como a la hora de valorar y elegir la mejor estrategia de gestión para cada riesgo específico. Del mismo modo, el asesoramiento por parte de la función de gestión de riesgos a la hora de definir indicadores de riesgo puede resultar clave para la monitorización recurrente que las áreas deben realizar sobre su situación de riesgo.

En todo este proceso, es muy importante que el área de gestión de riesgos adopte una actitud didáctica, explicando a las áreas su punto de vista, los razonamientos empleados y las particularidades de cada riesgo. De este modo, poco a poco, se logrará que las áreas interioricen los conceptos y que adquieran una cultura de gestión del riesgo.

¹⁷ *Key Risk Indicators.*

Mediante este enfoque se promueve la uniformidad de la información aprovechando al mismo tiempo el conocimiento experto de las áreas operativas.

Por tanto, en términos generales, podemos decir que el trabajo coordinado entre las áreas propietarias de los riesgos y la función de gestión de riesgos es un elemento vital para asegurar una correcta y adecuada gestión de los riesgos de la entidad.

Mecanismos de reporte a la matriz

Además de las cinco actividades secuenciales que acabamos de analizar, debemos recordar que el proceso de gestión de riesgos, tal y como se define en la ISO 31000 2018, consta también de dos actividades de naturaleza transversal.

Estas actividades tienen que ver con la comunicación continua y el seguimiento o supervisión del procedimiento de gestión de riesgos.

Por tanto, además de adaptar las directrices del grupo a su realidad e identificar y gestionar sus riesgos, la filial debe poner en conocimiento de la matriz su situación de riesgo. Para ello, se debe asegurar que existen mecanismos de comunicación efectiva entre ambas partes.

Con el fin de asegurar una comunicación efectiva y periódica, se proponen dos herramientas principales.

Base de datos central para riesgos operacionales

Esta primera herramienta constituye un inventario central que la matriz pone a disposición de todas las filiales, donde éstas pueden y deben registrar sus riesgos operacionales.

La dinamicidad del proceso se asegura mediante la actualización trimestral del inventario de riesgos por parte de la filial. No obstante, en el caso de identificar cualquier riesgo emergente, la filial debe introducirlo en la base de datos con carácter inmediato, con independencia de cuál sea la próxima fecha de actualización.

Asimismo, en caso de que se materialice algún riesgo operacional, la filial debe registrar las pérdidas ocasionadas por el mismo en la base de datos.

La ejecución de esta tarea tiene dos beneficios principales. En primer lugar, proporciona a la matriz del grupo una visión general sobre la situación de riesgo operacional de la filial, favoreciendo la incorporación de esta información en el proceso de toma de decisiones. En segundo lugar, el registro de las pérdidas derivadas de riesgos operacionales favorece el aprendizaje tanto en la matriz como en la filial, pudiendo ambas tomar acciones para que dichos riesgos no vuelvan a materializarse en el futuro.

Documentación de flujogramas de procesos

La segunda herramienta constituye una aplicación para la elaboración de flujogramas de procesos de negocio.

Mediante el uso de esta herramienta, las filiales tienen la posibilidad de documentar en flujogramas sus procesos de negocio más relevantes¹⁸, que son puestos en conocimiento de la matriz del grupo.

Además de mostrar de forma gráfica los distintos pasos que integran cada proceso, es importante que los flujogramas se enriquezcan con información sobre los roles y funciones de los actores que desempeñan cada una de las tareas, los sistemas utilizados, los riesgos inherentes al proceso y los controles implementados para su mitigación.

Del mismo modo que en el caso anterior, para asegurar la actualización periódica de los procesos, las filiales deben revisar y aprobar sus flujogramas con carácter anual.

En este sentido, cabe destacar que, si bien la aprobación final de cada proceso recae sobre el propietario del mismo, la función local de gestión de riesgos actúa una vez más como elemento centralizador, asegurando una modelización homogénea de los procesos.

La ejecución de esta tarea permite a la matriz del grupo obtener una visión global de los procesos de la filial, así como de los roles que los ejecutan, los sistemas utilizados y los riesgos asociados a los mismos.

4.3. La creación de valor

Tras haber analizado aquellos aspectos clave que favorecerán la creación de valor por parte de la función de gestión de riesgos de la filial, ha llegado el momento de reflexionar acerca de esa generación de valor, segmentándola en tres niveles principales.

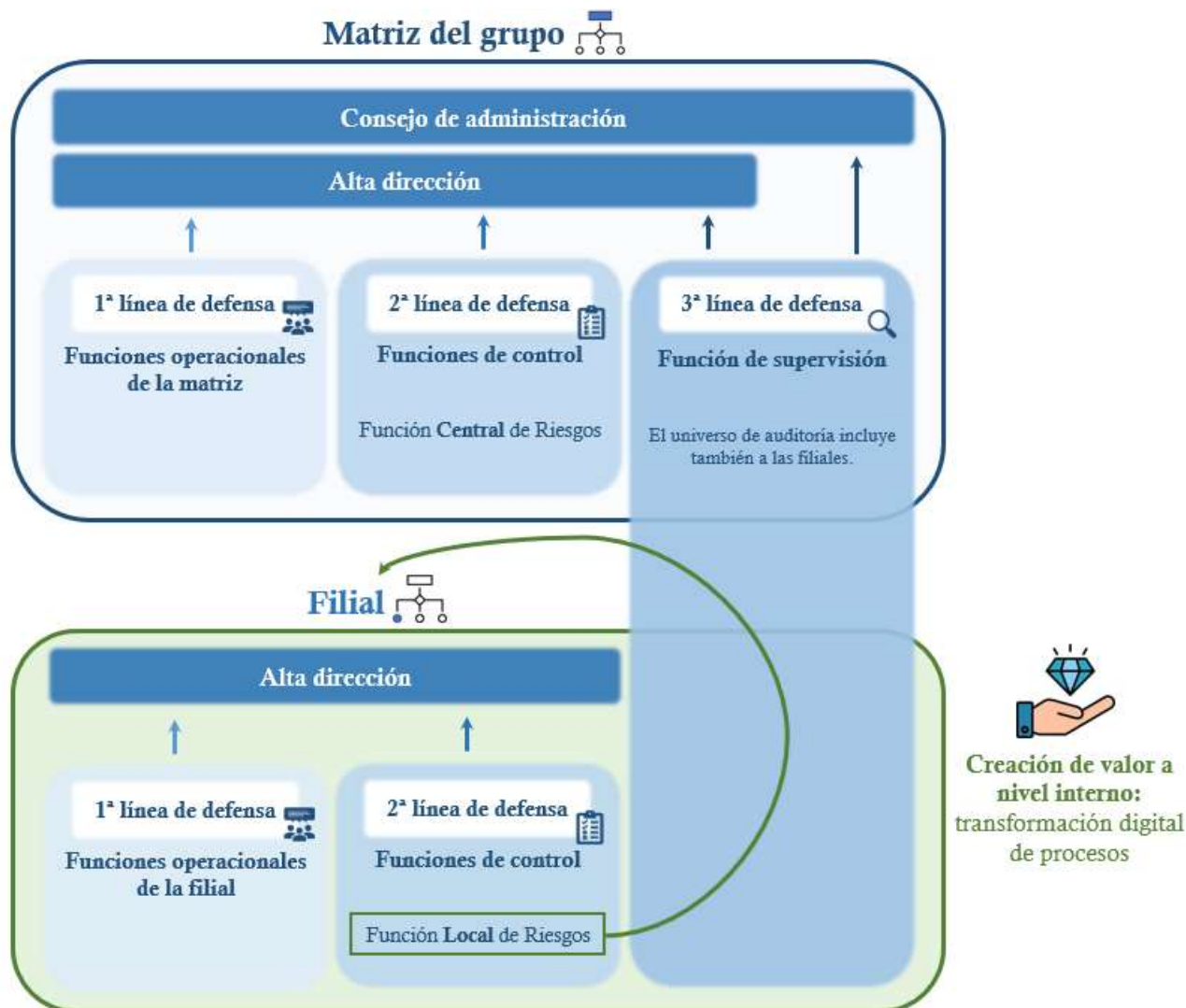
4.3.1. A nivel interno: transformación digital de procesos

En este primer nivel reflexionaremos acerca del valor que la función local de gestión de riesgos puede generar en la transformación digital del negocio y de los procesos de la filial.

La Figura 10 nos muestra de forma gráfica el área en la que centraremos el análisis.

¹⁸ Eva Martínez Buendía, en su tesis **“La gestión por procesos: la mejor opción para gestionar tu aseguradora”**, expone algunos criterios que pueden resultar de ayuda para identificar los procesos principales de una entidad.

Figura 10. La creación de valor a nivel interno: transformación de procesos de la filial



Fuente: elaboración propia

Tal y como apunta Ricard Alonso en su tesis “¿Debería el CEO estar preocupado? Cambios en el comportamiento de los consumidores y aceleración de la digitalización”, es indudable que la Covid ha tenido un impacto muy importante en el comportamiento de los clientes y sus expectativas. La inclinación hacia los medios digitales ha hecho que las empresas de todos los sectores deban replantearse sus modelos de negocio y sus formas de funcionar.

El sector asegurador, como tantos otros, se encuentra actualmente en un profundo proceso de transformación, que tiene como fin atender y satisfacer las necesidades de un cliente más informado y exigente. Este constituye sin duda uno de los mayores retos que enfrentan las entidades aseguradoras en la actualidad.

Conceptos clave: digitalización y transformación digital

Para poder hablar de transformación digital y relacionarla con la actividad desarrollada por la función local de gestión de riesgos, es esencial que en

primer lugar conozcamos el concepto en sí mismo y en qué se diferencia del concepto de digitalización.

Según la **Especificación UNE 0060:2018**, la **transformación digital** es el movimiento de las empresas hacia un estado de digitalización en el que tanto sus productos como sus procesos y modelos de negocio evolucionarán mejorando su desempeño.

Según la misma fuente, la **digitalización** es el proceso por el que las organizaciones pueden disponer de toda la información relevante para un producto, proceso o servicio, en tiempo adecuado, proporcionada por un entorno conectado en toda la cadena de valor.

Dentro del campo de la digitalización, cabe hacer mención del concepto “**digitación**” (en inglés, “**digitization**”), que responde a la acción de convertir un proceso análogo en un proceso digital. Este concepto es importante, pues constituye el primer paso para la transformación digital.

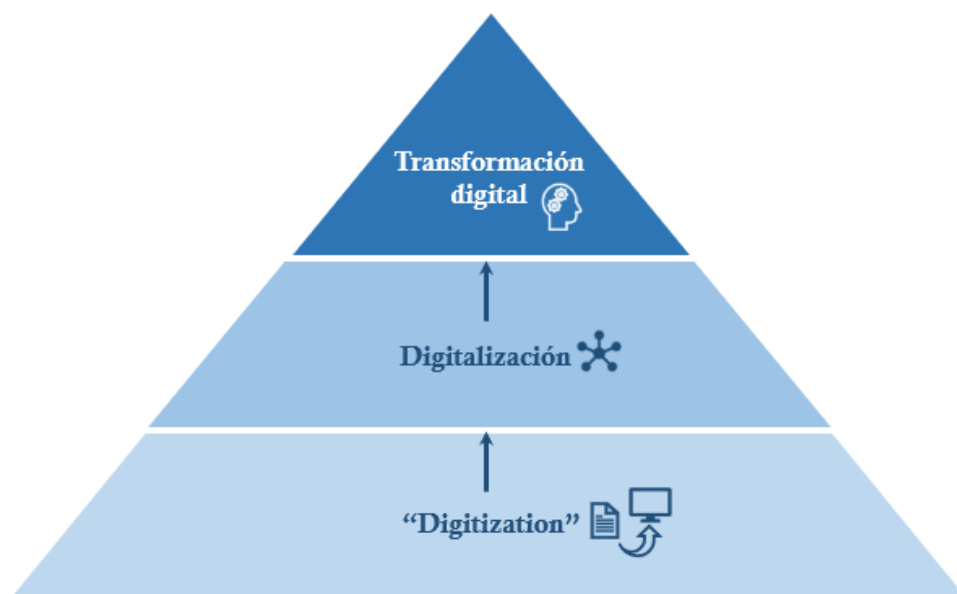
Aunque en ocasiones se utilizan de forma indistinta, las definiciones anteriores muestran que los conceptos de transformación digital y de digitalización no son equivalentes.

Por un lado, la transformación digital conlleva la integración de la tecnología en todas las áreas de negocio de una organización. Tal y como puede verse en el propio concepto, se trata de una actividad que implica una profunda transformación del negocio, a nivel de procesos, cultura y forma de funcionar.

Por otro lado, la digitalización consiste en utilizar todas las herramientas que ofrece la tecnología para mejorar los procesos de la organización y garantizar que los productos y servicios ofrecidos satisfacen las expectativas del cliente.

La Figura 11 muestra la relación incremental que existe entre los tres conceptos que acabamos de definir.

Figura 11. Relación entre *digitization*, digitalización y transformación digital



Fuente: elaboración propia

Situación actual y tendencias en el sector

Una vez claros los conceptos, podemos proceder a analizar cuál es la situación actual del sector asegurador en materia de transformación digital.

Como mencionábamos al inicio del subapartado, el sector asegurador, como la gran mayoría de sectores empresariales, se enfrenta actualmente al reto de tener que satisfacer las necesidades de un cliente cuyas expectativas han cambiado radicalmente en los últimos tres años.

Según apunta McKinsey en el artículo **“The growth engine: Superior customer experience in Insurance”**, el cliente actual del sector asegurador espera una personalización de las propuestas comerciales que se le realizan y que su experiencia sea omnicanal. Además, el cliente espera agilidad, transparencia, accesibilidad e inmediatez en su relación con las entidades.

Ante estas circunstancias, las entidades están haciendo grandes esfuerzos por transformar sus procesos.

En este sentido, destaca el informe **“Las tecnologías de la información en el sector asegurador”**, elaborado por ICEA, en el que se habla de las tendencias observadas en el sector en el ejercicio 2021.

Los Gráficos 1 y 2 muestran las principales tendencias en TI por ámbito y fase de aplicación. Tal y como puede apreciarse, la tecnología que cuenta con un mayor porcentaje de implantación en las entidades es la denominada Machine Learning, seguida por la Inteligencia Artificial y los servicios cognitivos de lenguaje.

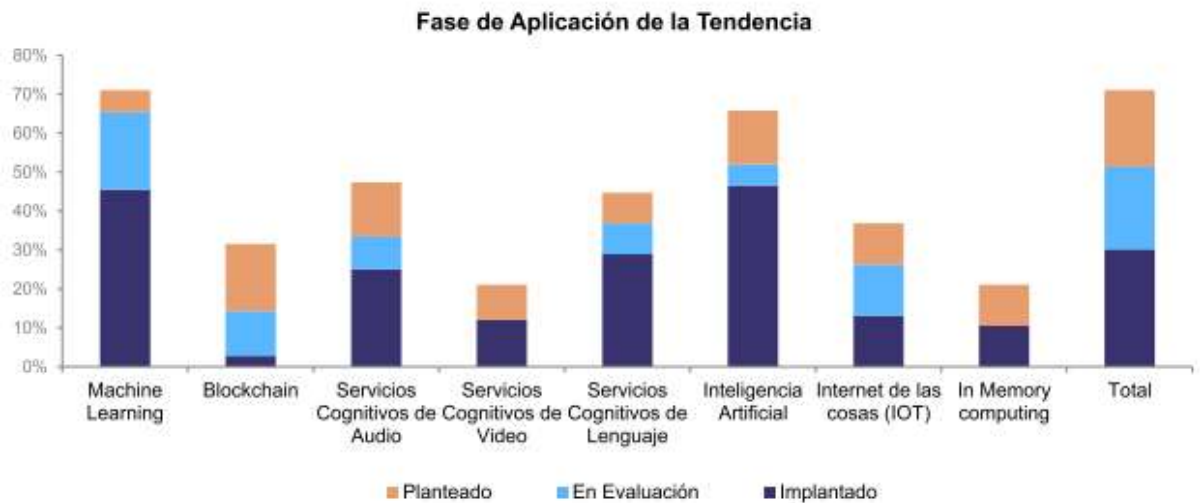
Además, se observa que su ámbito de aplicación es mayormente corporativo, y que las entidades que ya han implantado estas tecnologías destacan por encima de las que las están planteando o incluso evaluando.

Gráfico 1. Tendencias TI por ámbito de aplicación



Fuente: ICEA

Gráfico 2. Tendencias TI por fase de aplicación



Fuente: ICEA

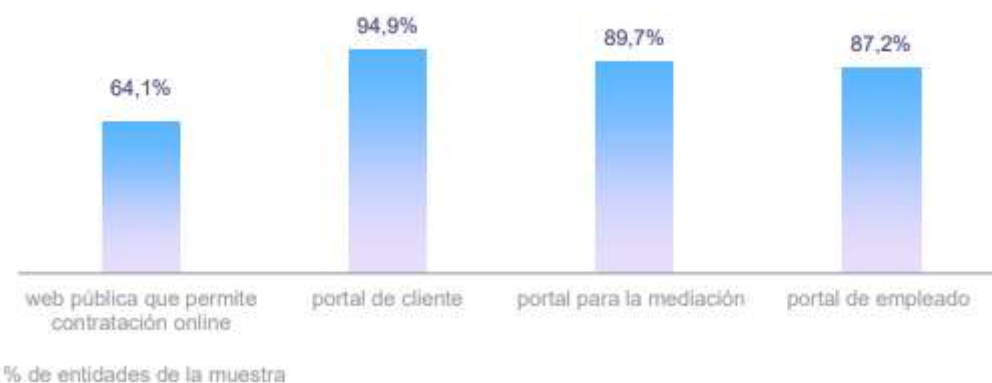
En cuanto al ámbito de aplicación, destacan dos grandes campos en los que las entidades están focalizando sus esfuerzos: los portales digitales para la comercialización de sus productos y el uso de datos.

Al respecto del primer campo de actuación, destaca el informe **“Presente y futuro de portales digitales de las entidades aseguradoras”** elaborado por ICEA, en el que se habla de la orientación de la actividad de las entidades hacia canales digitales, en concreto hacia la creación de portales web.

El documento, elaborado con el objetivo de analizar la situación de los portales digitales de las entidades aseguradoras españolas en el ejercicio 2022, muestra que tres de cada cuatro entidades permiten realizar la contratación de productos on-line.

Además, el Gráfico 3 muestra que los portales con mayor presencia son el portal cliente y el portal para la mediación, aunque el informe incide en que los canales de venta tradicionales siguen siendo los más desarrollados en el sector.

Gráfico 3. Disponibilidad de portales



Fuente: ICEA

Según el informe, los portales de clientes persiguen objetivos como el autoservicio, la omnicanalidad y la venta cruzada, mientras que los portales de mediadores buscan la eficiencia empresarial y la mejora continua de las relaciones con éstos.

Aunque en términos generales estos portales cuentan con una antigüedad superior a 5 años, el informe apunta que la mayoría de las entidades están invirtiendo recursos en su renovación.

Al respecto del segundo campo de actuación, el uso de datos, destaca el informe “**VII Termómetro del Big Data en el Sector asegurador**”, elaborado por ICEA en el ejercicio 2021.

El objetivo del informe es medir la implementación del Big Data en el sector, una herramienta que ya está proporcionando numerosos beneficios a las entidades, entre los que destacan la mejora de la eficiencia, la segmentación de los clientes o la reducción del fraude.

Según las conclusiones del informe, la implantación del Big Data y de la Inteligencia Artificial muestran un crecimiento anual sostenido en el sector.

Como punto de partida, cabe destacar que el 65% de compañías poseen una estrategia clara y comunicada con respecto a la implementación y al uso de estas tecnologías.

Según el informe, el 77% de las entidades se encuentran actualmente desarrollando proyectos de Big Data, siendo éstos liderados en su mayoría por el área de TI.

El objetivo principal de estos proyectos es conocer al cliente para poder optimizar la cartera, aumentar la fidelización y minimizar el riesgo de fuga y fraude. Los ramos de auto, hogar y vida son los ámbitos mayoritarios de aplicación.

En cuanto a las tendencias actuales, el estudio muestra que el 50% de las entidades participantes se encuentra en la actualidad trabajando en proyectos con Insurtech, centrados mayormente en ramos de decesos, auto y salud.

Finalmente, el informe destaca que los mayores retos a los que se enfrentan las entidades en relación al Big Data son los problemas con los datos y la falta de personal especializado.

La gestión de riesgos en el entorno de transformación digital

Habiendo visto cuales son las tendencias actuales en el sector en materia de transformación digital, pasamos a analizar su impacto en la actividad de gestión de riesgos.

En este momento de cambio profundo que están experimentando las entidades, caracterizado por el uso de la tecnología para la transformación de sus modelos de negocio, debemos plantearnos cuales son las implicaciones en el campo de la gestión de riesgos. Nos encontramos en una era digital, en la que todo está conectado, las fronteras se reducen, pero los riesgos se amplían y se transforman.

El análisis efectuado en este punto se ha dividido en dos partes principales. En primer lugar, se analiza el impacto del contexto actual en la actividad de gestión de riesgos, haciendo hincapié en aquellos aspectos sobre los que la función debe reflexionar. En segundo lugar, se reflexiona acerca de cuál puede ser la aportación de la función local de gestión de riesgos en el proceso de transformación digital de la filial.

Transformación digital, nuevos riesgos

En un contexto empresarial en el que los procesos de negocio están tendiendo a convertirse en digitales, parece lógico pensar que puedan aparecer nuevos riesgos o que los existentes puedan sufrir también una transformación.

En este sentido, es clara la aparición de un nuevo riesgo que hace unas décadas no era considerado especialmente relevante en las entidades: el riesgo digital.

Willis Towers Watson, en su artículo “**la gestión del riesgo en la transformación digital**”, lo define como el “resultado no deseado y a menudo inesperado, derivado de la transformación digital, la adopción de tecnologías y el incumplimiento de los objetivos comerciales”.

Además de aportar esta definición, el artículo plantea una lista de nuevos riesgos a los que las entidades deben hacer frente como consecuencia de la digitalización, desde la óptica de cuatro inductores clave: personas, datos, procesos y tecnología.

La Tabla 3 muestra un resumen de los riesgos detallados en el artículo.

Tabla 3. Nuevos riesgos derivados de la transformación digital

Personas	Datos	Procesos	Tecnología
Brecha e inclusión digital, fatiga por el cambio	Mal aprovechamiento de datos	Riesgo regulatorio	Tecnología en la nube
Cultura organizativa, gestión del cambio	Privacidad de datos	Riesgo de terceros	Seguridad cibernética
Expectativas del cliente: objetivos no realistas	Fuga de datos	Automatización	Resiliencia y continuidad tecnológica
Competencia, ventaja competitiva real			

Fuente: elaboración propia

A nivel del **primero de los inductores**, las **personas**, es indudable que la transformación digital está desencadenando nuevos riesgos con los que las entidades deben lidiar.

El profundo proceso de cambio en el que se encuentran inmersas las compañías requiere del uso de nuevas herramientas digitales por parte de sus personas trabajadoras. En este contexto, la capacidad que posean las organizaciones para gestionar el cambio será clave para la adaptación de sus empleados, previniendo la aparición de la fatiga. Asimismo, la cultura organizativa constituye un elemento que puede entorpecer el proceso de

transformación de las entidades. Por ello, se debe asegurar que los valores y el planteamiento de la cultura evolucionan de forma que puedan apoyar el cambio. Según apunta McKinsey en su artículo "**A roadmap for a digital transformation**", el fomento y el establecimiento de una cultura organizativa digital es uno de los mayores retos a los que se enfrentan las organizaciones.

Además de los riesgos que acabamos de mencionar, en este primer inductor encontramos el riesgo de que las compañías no sean capaces de establecer objetivos realistas con respecto a los cambios que son capaces de efectuar en el corto plazo. En un entorno en el que la tecnología avanza rápidamente, existe una necesidad apremiante de adaptarse y transformar los modelos de negocio para satisfacer las expectativas del cliente. No obstante, esta premura puede actuar en perjuicio de las entidades, empujándolas a establecer objetivos demasiado ambiciosos que no sean realmente alcanzables.

Finalmente, encontramos el riesgo relacionado con la competencia. Es evidente que en la actualidad todas las compañías están invirtiendo recursos en este proceso de transformación. De entre todas ellas, triunfarán las que sean capaces de convertir el uso de la tecnología en sus modelos en una ventaja competitiva real.

El **segundo inductor** de riesgo, que el artículo define como el combustible que impulsa la transformación digital, son los **datos**.

En este segundo grupo encontramos riesgos relacionados con la posible incapacidad de las entidades de utilizar los datos de forma correcta y efectiva. Esto puede ocurrir cuando se cuenta con grandes masas de datos y el análisis que se realiza es inexacto, corriendo el riesgo de extraer conclusiones equivocadas. Además, destacan riesgos como la fuga de datos, relacionados con la posible incapacidad de las entidades de preservar la privacidad y la seguridad de los mismos.

En el **tercer grupo**, los **procesos**, riesgos como el regulatorio toman un papel muy relevante. El entorno de cambio actual está dando paso a la creación de normativas que tienen como objetivo regular el proceso de cambio de las entidades. Ello conlleva una presión regulatoria cada vez mayor, que está forzando a las entidades a realizar inversiones sustanciales para asegurar que su actividad cumple con la regulación.

Además, al riesgo anterior se añade el riesgo de terceros. En su proceso de transformación digital, es cada vez más usual que las entidades cuenten con el apoyo de proveedores ajenos a la organización. Este hecho tiene un impacto directo en el riesgo asumido por las entidades, pues están delegando en terceros parte de su actividad.

Finalmente, hallamos el riesgo derivado de la automatización de procesos y las incompatibilidades o problemas que pueden surgir como consecuencia de esta actividad.

En cuarto lugar, encontramos los riesgos derivados del **último inductor**, la **tecnología**. Entre ellos, destacan los riesgos derivados del uso de nuevas tecnologías, como es la cada vez más utilizada tecnología en la nube.

Asimismo, toman especial relevancia riesgos relacionados con la ciberseguridad y la continuidad del negocio. A este respecto, cabe destacar la creciente presión regulatoria que enfrentan las entidades, especialmente con la nueva propuesta normativa europea de resiliencia operativa digital **DORA**¹⁹. Los esfuerzos que deben y deberán realizar las entidades para garantizar su continuidad operativa en un entorno cada vez más digitalizado es sin duda uno de los mayores retos que enfrentan.

Actuación y aportación de la función de gestión de riesgos

Conociendo cuales son los principales riesgos que se derivan del proceso de transformación digital, nos encontramos en disposición de analizar cuál debe ser la posición de la función local de gestión de riesgos, así como los puntos en los que puede crear valor en el ámbito operativo de la filial.

El primer punto al que la función local de gestión de riesgos debe prestar atención es a la forma en la que la transformación digital impacta en la metodología actual de identificación, análisis, evaluación y control de riesgos.

Tal y como hemos analizado en capítulos anteriores, la responsabilidad de la gestión del riesgo recae sobre las áreas operativas propietarias de los procesos.

Sin embargo, en el entorno actual, los procesos tienden cada vez más hacia la automatización y la digitalización, desligándose de las áreas funcionales y acercándose progresivamente a las áreas tecnológicas.

En estas circunstancias, si el proceso de digitalización no involucra a las áreas operativas, existe un riesgo de que éstas pierdan el control de su actividad y de que por ende pierdan su capacidad de gestionar los riesgos operativos.

Tal y como hemos podido ver en el análisis de tendencias sectoriales, los departamentos de TI suelen ser la piedra angular en el proceso de digitalización de las entidades. No obstante, ello no significa que los procesos pasen a ser de su propiedad, ni que ellos deban ser los responsables de la gestión íntegra de los riesgos operacionales asociados.

Este es el primer punto sobre el que la función local de gestión de riesgos debe reflexionar, pues este cambio de escenario provoca sin duda una serie de modificaciones en la metodología empleada para la identificación y gestión de riesgos.

La primera de estas modificaciones tiene que ver con la documentación de los procesos, que es el elemento que constituye el punto de partida para la identificación de riesgos.

¹⁹ *Digital Operational Resilience Act.*

Propuesta de Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo sobre la resiliencia operativa digital del sector financiero y por el que se modifican los Reglamentos (CE) n.º 1060/2009, (UE) n.º 648/2012, (UE) n.º 600/2014 y (UE) n.º 909/2014.

Si los procesos tienden a volverse más digitales, su documentación tendrá por fuerza que considerar la vertiente técnica de los mismos. Si una parte o la totalidad del proceso se ejecuta de forma automatizada, es necesario conocer cómo se ejecuta para poder identificar los riesgos.

Siguiendo con la misma línea de actuación, el segundo de los cambios a incorporar por parte de la función local de gestión de riesgos tiene que ver con la implementación de estrategias de mitigación de estos riesgos.

Aunque los procesos estén automatizados y la propiedad de los mismos se diluya, sigue siendo responsabilidad de las áreas operativas controlar y gestionar los riesgos. Para que esto sea posible, la función local de gestión de riesgos debe actuar como elemento conector entre las unidades operativas y las unidades tecnológicas, favoreciendo el diseño y la implementación de controles adecuados y efectivos que permitan a las áreas operativas controlar los riesgos de sus procesos.

Como complemento de los dos cambios anteriores, la función local de gestión de riesgos debe fomentar la creación de una cultura de gestión de riesgos adaptada a las circunstancias de transformación digital. Para ello, es esencial esa vocación comunicativa y didáctica a la que hemos hecho mención en puntos anteriores. El entendimiento entre las unidades de negocio y las unidades tecnológicas es el elemento clave. Para que la gestión de riesgos pueda evolucionar y seguir siendo efectiva en las circunstancias actuales, es esencial que las áreas de negocio y las áreas tecnológicas se comprendan y entiendan la perspectiva del otro. En este sentido, el rol desempeñado por la función local de gestión de riesgos es clave, pues actuará como elemento centralizador, asegurando que la información de cada una de las partes es comprendida por la otra.

Además de jugar un papel determinante en la gestión de los riesgos asociados a procesos específicos que son digitalizados, la función local de gestión de riesgos puede contribuir también en la transformación digital de la filial desde un punto de vista más agregado.

Tal y como hemos visto en el estudio de tendencias sectoriales, un porcentaje significativo de entidades cuenta con una estrategia clara y definida en cuanto a la utilización de herramientas digitales para la transformación del negocio.

En la definición de esa estrategia, que constituye la hoja de ruta para que las entidades viajen desde su situación actual hacia sus objetivos futuros en materia de digitalización, la función local de gestión de riesgos puede realizar una aportación importante.

Un adecuado análisis y una correcta evaluación de riesgos en el momento de diseñar las iniciativas de transformación digital que se quieren acometer, asegurará que se toman en consideración los riesgos asociados a las mismas, hecho que dará a las entidades la oportunidad de desarrollar estrategias para su gestión. Todo ello contribuirá al éxito de las iniciativas tecnológicas desarrolladas por la entidad.

De entre todas las ideas que acabamos de exponer, destacan dos conclusiones principales.

En primer lugar, debemos tener en mente que el proceso de transformación digital no consiste únicamente en automatizar procesos. Se trata de algo mucho más profundo, ya que conlleva un cambio de mentalidad en la forma de gestión del negocio, en los procesos y en la forma de trabajar de las personas que integran la organización.

Para que este cambio sea posible, es esencial que las áreas operativas y tecnológicas trabajen de forma coordinada, que se comprendan y que interactúen. En todo este proceso, la función de gestión de riesgos juega un papel clave, pues es la encargada de llevar la cultura de gestión de riesgos hacia la transformación digital, favoreciendo la comunicación entre las distintas áreas.

Ello nos lleva a la segunda de las conclusiones. Ante esta situación, es necesario que la función de gestión de riesgos se transforme, adaptando su forma de funcionar a las circunstancias actuales de las entidades.

Esto significa que, para garantizar la efectividad de la gestión de riesgos, deben realizarse adaptaciones en la metodología utilizada, considerando los nuevos riesgos que nacen de la digitalización, así como sus implicaciones en la realidad operativa de la organización.

Tal y como se establece en el artículo de BBVA “**La transformación digital, desafío para la gestión de riesgos**”, uno de los mayores retos que enfrentan los gestores de riesgos es estar preparados para el impacto de la transformación digital. Ello conlleva la adaptación de los modelos tradicionales de gestión del riesgo operacional para asegurar su encaje en entidades que están centrando sus esfuerzos en volverse más ágiles y digitales.

Esta adaptación de la metodología empleada para la gestión de riesgos, requerirá sin duda la reinención de la función de gestión de riesgos, que deberá evolucionar y asumir nuevos roles y responsabilidades.

En este sentido, la **novena encuesta anual sobre gestión de riesgos bancarios globales elaborada por EY**, apunta a la gestión de riesgos como un elemento clave que ayudará a las organizaciones a llevar a cabo sus aspiraciones digitales. Para ello, define cuatro imperativos que las funciones de gestión de riesgos deben priorizar si quieren aportar valor a la transformación digital de las organizaciones:

- Adaptarse a un entorno y a un perfil de riesgo que está cambiando rápida e intensamente
- Aprovechar la gestión de riesgos para habilitar la transformación digital del negocio y el crecimiento sostenible
- Brindar una gestión de riesgos efectiva y eficiente con el uso de nuevas tecnologías
- Gestionar y recuperar las disrupciones (resiliencia operativa y financiera)

En la misma línea, la **FERMA European Risk Manager Survey Report 2022**, concluye que las unidades de gestión de riesgos están asumiendo responsabilidades adicionales, entre las que la resiliencia constituye un elemento clave. Además, el estudio destaca la importancia de la colaboración con las áreas de TI de las organizaciones como otro elemento de alta importancia.

También EY, en su informe “**Como los gestores de riesgos pueden pasar de la estabilización a la transformación**”, concluye que los gestores de riesgo pueden respaldar la transformación digital de las empresas si priorizan las siguientes líneas de acción:

- Centrarse en las ventajas derivadas del proceso de transformación
- Identificar las interdependencias de los riesgos
- Emplear la nueva tecnología y los datos en el desarrollo de su actividad
- Aumentar y diversificar las habilidades del equipo

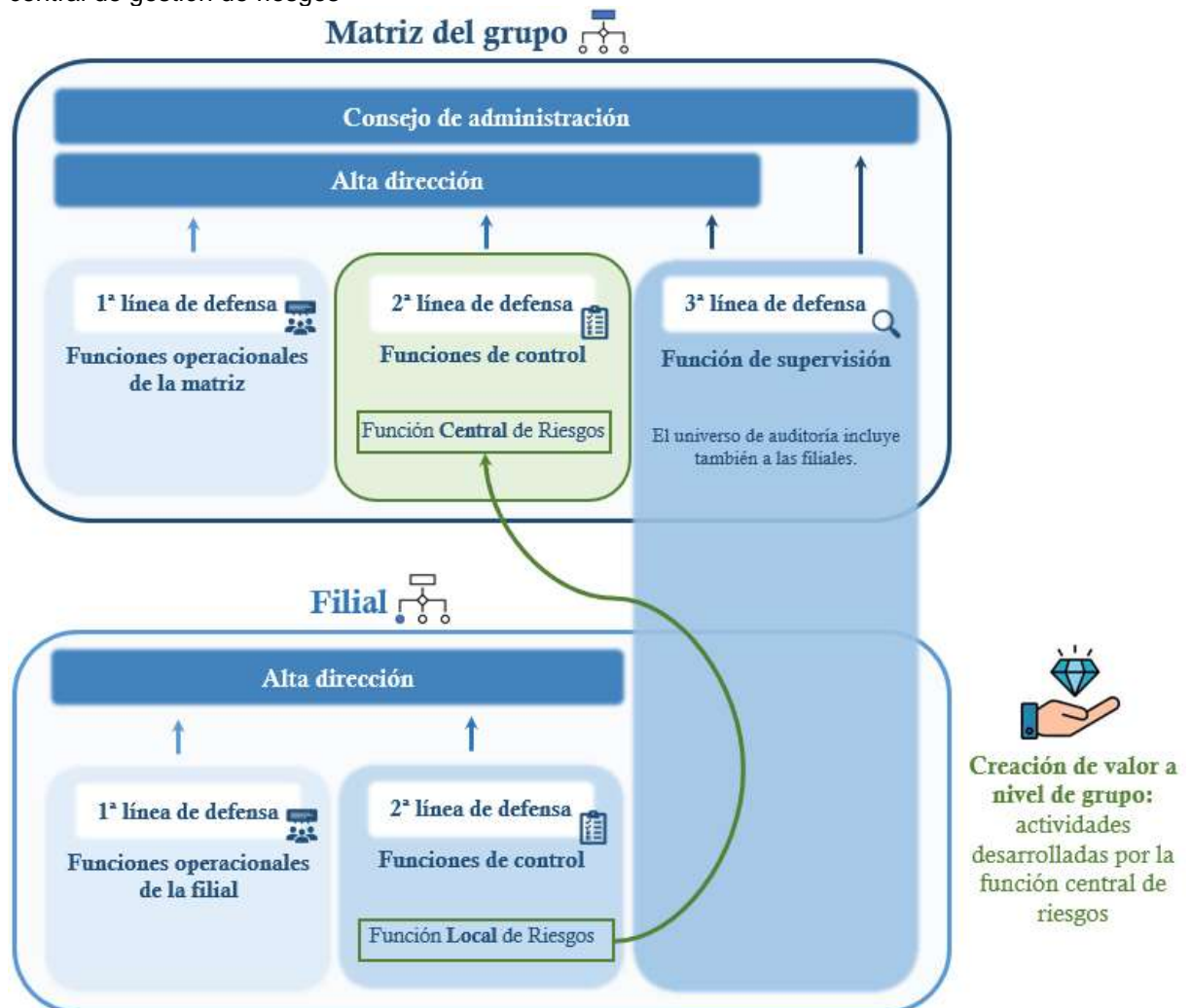
Con todo ello, podemos concluir que la transformación digital está cambiando los procesos de las entidades, y por tanto está complicando la gestión de los riesgos asociados. En este contexto, la función de gestión de riesgos puede aportar valor a las áreas de negocio a través del acompañamiento. Sin embargo, no debemos perder de vista que la gestión de riesgos también debe modificarse y evolucionar para adaptarse a esta nueva realidad.

4.3.2. A nivel de grupo: actividades desarrolladas por la matriz

Tras haber reflexionado acerca de la creación de valor por parte de la función local de gestión de riesgos en la transformación de procesos internos de la filial, en este punto procederemos a analizar cuál puede ser su aportación de valor con respecto a las actividades de gestión de riesgos desarrolladas por la función de gestión de riesgos de la matriz.

De igual forma que en el primer nivel, la Figura 12 nos muestra de forma gráfica el área en la que centraremos el análisis.

Figura 12. La creación de valor a nivel de grupo: actividades desarrolladas por la función central de gestión de riesgos



Fuente: elaboración propia

Para poder desarrollar este punto, es necesario hacer alusión a la repartición de roles y funciones que hemos realizado en el primer subapartado de esta propuesta de enfoque.

Según dicha asignación de roles y responsabilidades, la mayoría de actividades atribuibles a la función de gestión de riesgos son responsabilidad última de la función central, localizada en la matriz del grupo.

Por tanto, no debemos perder de vista que, aunque nuestra propuesta de enfoque se centra en la aportación de valor que puede realizar la función local desde su ámbito de actuación, la actividad global de la función de gestión riesgos va mucho más allá.

El objetivo de este punto es precisamente poner en relieve el resto de tareas que se desarrollan desde la función de gestión de riesgos, incidiendo en cómo la gestión de riesgos efectuada en la filial puede repercutir positivamente en ellas.

El primero de los aspectos clave que puede favorecer la aportación de valor por parte de la función de gestión de riesgos de la filial es el conocimiento

transversal de la realidad de la que hemos hablado en puntos anteriores. La colocación estratégica del área en el organigrama de la filial, junto con la aplicación de la metodología para la gestión de riesgos, favorecen la obtención de una visión completa y clara de la forma en la que funcionan los distintos procesos de la entidad.

Es precisamente esta realidad específica de la filial la que nos lleva al segundo punto determinante en la aportación de valor de la función de gestión de riesgos de la filial. Debemos considerar que los procesos y la operativa de la filial no son los únicos elementos que definen su realidad, sino que existen muchos otros aspectos que inciden en ella.

Un claro ejemplo es el contexto a nivel político, económico, social y legal. Aunque es exógeno a la entidad, se trata de un elemento que condiciona de forma muy relevante el funcionamiento y las circunstancias operativas de la filial. Y es que, aunque hemos hecho hincapié en la gestión de riesgos asociada a la operativa interna de la entidad, no debemos perder de vista que los elementos externos que rodean a la filial pueden entrañar también riesgos relevantes para la misma.

El conocimiento de este contexto externo por parte de la función local de gestión de riesgos permite la identificación temprana de riesgos que puedan suponer una amenaza para la continuidad operativa de la filial.

Por tanto, podemos afirmar que el conocimiento de la realidad interna y externa de la filial favorece una exhaustiva identificación y gestión de riesgos, que no podría ser llevada a cabo desde la matriz con el mismo nivel de granularidad.

En este sentido, podemos decir que, gracias a su cercanía física los elementos internos y externos de la entidad, la función local de gestión de riesgos actúa como una suerte de “brazo ejecutor” de la función central de gestión de riesgos, desarrollando una gestión del riesgo adaptada a la realidad específica de la filial.

Los beneficios que puede aportar este enfoque a las actividades desarrolladas por la función central de gestión de riesgos son numerosos. A continuación ejemplificaremos algunos de ellos, organizándolos en función de los tres pilares de Solvencia II para facilitar su comprensión.

En primer lugar, a nivel de **Pilar I**, la función local de gestión de riesgos puede realizar una aportación importante tanto en la interpretación de resultados como en el análisis de las variaciones observadas en el SCR y en las provisiones técnicas.

Un claro ejemplo de esta aportación puede hallarse en la situación excepcional derivada de la pandemia por Covid. Si bien su impacto fue sin duda negativo para la economía en su globalidad, cada continente, región y país la experimentaron de una forma distinta, condicionados por sus circunstancias específicas. Lo mismo sucedió en el sector asegurador. El impacto ocasionado por la pandemia en cada una de las entidades se vio condicionado por muchas circunstancias, entre las que destacan su modelo de negocio, los productos

que distribuían y también el contexto económico, político, social y cultural de la región en la que operaban.

Ante una situación tan excepcional, la existencia de una función local de gestión de riesgos que conociese tanto la realidad interna de la filial como sus circunstancias externas, constituiría sin duda un elemento valioso para el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos en el SCR y en las provisiones técnicas. En este sentido, ese conocimiento detallado sobre el impacto de la pandemia en la filial, ayudaría a la función central a dar explicación y sentido a las variaciones observadas con respecto a ejercicios anteriores.

Otro ejemplo de la aportación de la función local de gestión de riesgos puede hallarse en los efectos de la inflación que las economías han experimentado en los últimos tiempos. Igual que en el caso de la pandemia, los efectos que la inflación ha causado en cada entidad se han visto condicionados por sus circunstancias específicas, tanto endógenas como exógenas. Una vez más, el conocimiento específico de la función local de gestión de riesgos podría constituir una ayuda para la matriz a la hora de analizar y evaluar el efecto de la inflación en el resultado de sus provisiones técnicas.

Los dos ejemplos anteriores han tratado de ilustrar casos en los que la función local de gestión de riesgos puede aportar su conocimiento a la matriz para favorecer la interpretación de los resultados obtenidos en los cálculos contenidos en el Pilar I. Sin embargo, cabe destacar que la aportación realizada por la función de gestión de riesgos de la filial puede ir todavía más allá, anticipándose a posibles impactos futuros.

Por ejemplo, reaccionando ante la creación de una nueva legislación que impacte en el comportamiento siniestral de la entidad, incrementando el coste medio de los expedientes. En este caso, la función local de gestión de riesgos puede anticipar el impacto negativo que ello tendrá sobre las provisiones técnicas de la entidad. Ante estas circunstancias, la función local estará en disposición de, por un lado, proponer acciones para reducir el impacto en la medida que sea posible y, por otro lado, prevenir a la matriz sobre los efectos que se observarán en el resultado de las provisiones antes de que éstos se materialicen.

En segundo lugar, a nivel de **Pilar II**, es clara la contribución que la función local de gestión de riesgos puede realizar.

Como ya hemos ido viendo a lo largo de esta propuesta de enfoque, la función local de gestión de riesgos juega un papel clave en la implementación del sistema de gobernanza y de gestión integral de riesgos del grupo en la realidad de la filial.

En este sentido, cabe destacar que la creación de valor por parte de la función local de gestión de riesgos va más allá de la adaptación y la implementación de las políticas y las directrices diseñadas por el grupo. La verdadera aportación de la función local de gestión de riesgos reside en el hecho de que ésta adopte una actitud proactiva en cuanto a la identificación y la gestión de los riesgos que suceden dentro de su ámbito de actuación.

Un ejemplo claro de esta idea sería el caso en el que, tras detectar una desviación significativa en la siniestralidad de un ramo determinado, la función local de gestión de riesgos propusiese a la función central la opción de contratar un reaseguro para realizar una transferencia de riesgo, ofreciéndose de forma proactiva a realizar la búsqueda y la negociación con los potenciales reaseguradores.

Otro claro ejemplo sería un caso en el que, tras materializarse un riesgo operacional importante, la filial transmitiese la información no sólo a la matriz, sino a todas las entidades del grupo, proporcionando un aprendizaje sobre la identificación de riesgos operacionales y la materialización de estos, sirviendo esta información para la gestión de riesgos en otras filiales.

Además de lo dispuesto anteriormente, la actividad desarrollada por la función de gestión de riesgos de la filial puede también contribuir al desarrollo del ORSA. En la evaluación prospectiva interna de riesgos y solvencia, la función local de gestión de riesgos puede aportar su visión sobre la situación de riesgo de la filial, así como de los potenciales riesgos que puedan suponer una amenaza.

Un ejemplo claro de esta aportación podría hallarse en la existencia de una situación política de riesgo como la derivada del “procés” en el año 2017. Ante un escenario de tal incertidumbre política, una función local de gestión de riesgos situada en la región del conflicto, podría sin duda contribuir positivamente a la elaboración del ORSA. La función local de gestión de riesgos podría no sólo asesorar a la función central en la elaboración del informe, sino que podría incluso participar de forma activa en la construcción del mismo, elaborando distintos escenarios y analizando su impacto en el perfil de riesgo de la filial.

Otro ejemplo de posible contribución podría encontrarse en un escenario como el derivado del Brexit. Ante una situación caracterizada por la incertidumbre política y económica, el rol de la función local de gestión de riesgos localizada en el país en cuestión resultaría clave en la elaboración del ORSA.

Finalmente, de forma parecida, la función de gestión de riesgos de la filial puede aportar información útil para la elaboración de los distintos informes que quedan recogidos en el **Pilar III** de Solvencia II.

Con los ejemplos recogidos en este apartado se ha pretendido poner en relieve que el valor generado por la función local de gestión de riesgos no se circunscribe únicamente al ámbito interno de la filial, sino que va más allá, contribuyendo también a las actividades llevadas a cabo por la función de gestión de riesgos de la matriz.

4.3.3. A otros niveles: el resto de *stakeholders*

En los dos niveles anteriores hemos analizado como la actividad llevada a cabo por la función local de gestión de riesgos puede crear valor tanto en el proceso de transformación digital de la filial como en las actividades llevadas a cabo por la función central de gestión de riesgos.

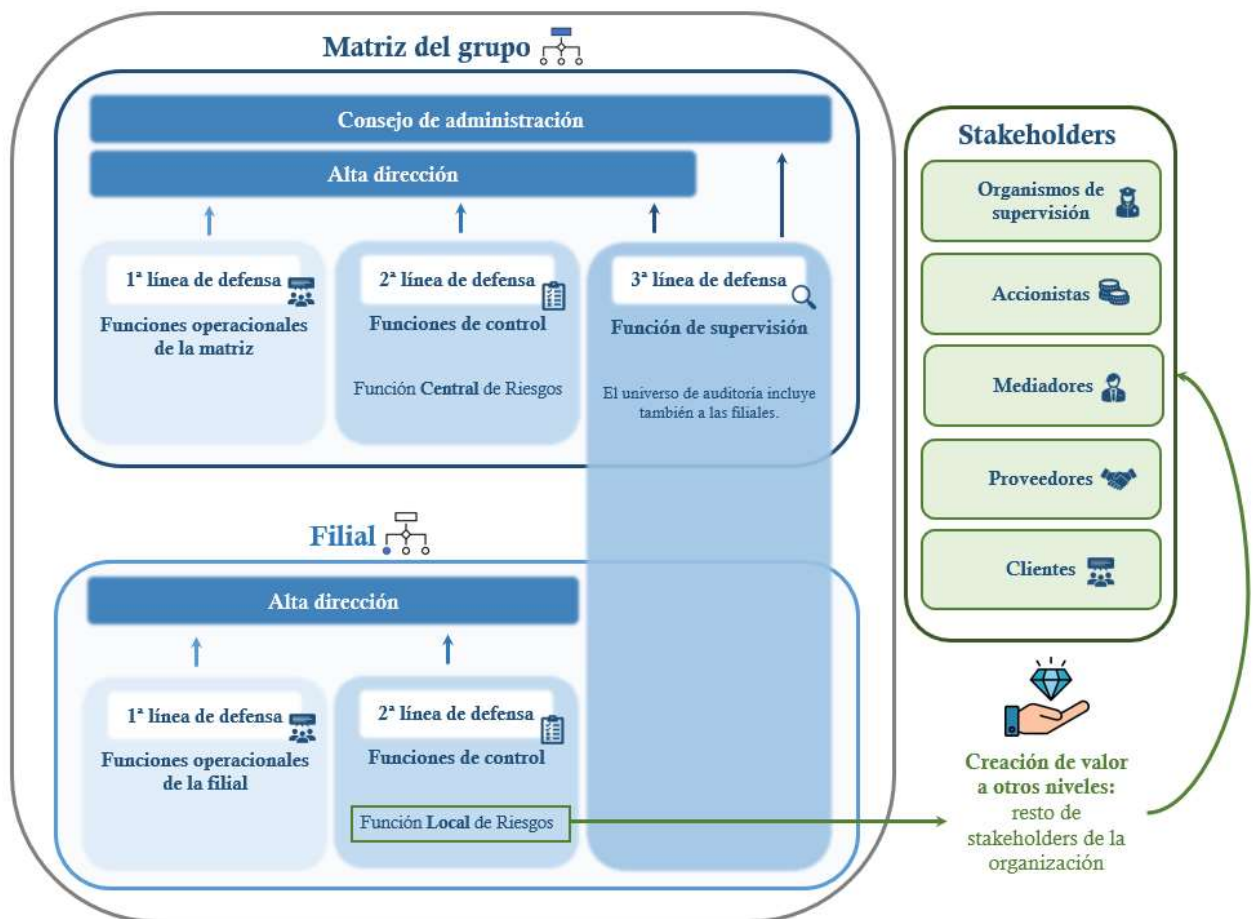
Sin embargo, no debemos olvidar que, además de la propia entidad filial y de la matriz, existen otros actores interesados e involucrados en la actividad del grupo asegurador, los denominados *stakeholders*.

La existencia de estos otros actores nos lleva a plantearnos la idea de que quizá la generación de valor por parte de la función local de gestión de riesgos pueda ir más allá de las fronteras del grupo asegurador, beneficiándoles también a ellos.

Del mismo modo que en los dos niveles anteriores, la Figura 13 nos muestra de forma gráfica el área en la que centraremos el análisis.

Tal y como puede apreciarse, los *stakeholders* en los que centraremos el análisis son los clientes, los proveedores, los mediadores, los accionistas y los organismos de supervisión.

Figura 13. La creación de valor a otros niveles: resto de *stakeholders* de la organización



Fuente: elaboración propia

En primer lugar, procederemos a analizar como la actividad desarrollada por la función local de gestión de riesgos puede beneficiar a uno de sus stakeholders más importantes, el **cliente final**.

Los clientes y la satisfacción de sus necesidades son la razón de ser de las compañías. En el caso que nos ocupa, el objetivo principal de las entidades aseguradoras es satisfacer las necesidades de protección de los clientes.

Tal y como hemos mencionado en puntos anteriores, las entidades se encuentran actualmente en un proceso de cambio profundo, cuyo objetivo principal es transformarse para ser capaces de satisfacer las nuevas expectativas de los clientes. Como hemos apuntado previamente, la participación de la función de gestión de riesgos en este proceso de transformación puede impactar positivamente en las iniciativas de transformación desarrolladas por la entidad. Este hecho puede contribuir a que la entidad consiga su objetivo último, mejorando la experiencia del cliente final.

De forma parecida, la actividad llevada a cabo por la función local de gestión de riesgos, en la medida en la que contribuya a agilizar y a flexibilizar los procesos de la entidad, puede redundar también en beneficio de los **proveedores** y **mediadores** que participan de su actividad.

En el caso de los proveedores, resultan especialmente relevantes aquellos que toman parte en la actividad de prestaciones. Unos procesos ágiles, bien diseñados, en los que los riesgos estén correctamente identificados y gestionados, pueden favorecer una cooperación efectiva y fluida entre la entidad y sus proveedores, dando lugar a una gestión ágil y eficiente de la actividad de prestaciones.

En el caso de los mediadores, la actividad desarrollada por la función de gestión de riesgos no sólo ayuda a asegurar una correcta gestión de riesgos, sino que puede favorecer la transformación de los procesos orientados a la distribución de productos. Esta transformación, orientada a la mejora de las relaciones con los mediadores, puede ayudar a promover su autosuficiencia y a aumentar la eficiencia de la entidad.

En cuarto lugar, encontramos a otro de los stakeholders más importantes, pues es el que dota a la entidad de financiación. Entre los intereses del **accionista** se encuentra no sólo la continuidad operativa de la entidad, sino también que ésta le reporte beneficios. La actividad desarrollada por la función de gestión de riesgos de la filial puede contribuir, dentro de su ámbito de actuación, a la consecución de ambos objetivos. En primer lugar, el hecho de que exista una adecuada gestión de riesgos en la filial puede contribuir a su continuidad operativa. Además, la transformación de sus procesos, acompañada de una correcta gestión de riesgos, puede mejorar su eficiencia, lo cual supone un ahorro a nivel de costes. Finalmente, la contribución de la función local de gestión de riesgos en la actividad llevada a cabo por la función central de gestión de riesgos, puede contribuir a la gestión de riesgos a nivel de grupo, favoreciendo también su continuidad operativa.

Finalmente, en último lugar se encuentran los **organismos de supervisión**. La aportación de valor en este nivel no se centra en la actividad específica de los entes supervisores de las entidades de seguros, sino en la salud económica y financiera del país en el que opera cada entidad.

No debemos olvidar la importancia que tiene el sector financiero en la estabilidad económica y financiera mundial. Es precisamente por este hecho que nos encontramos ante un sector hiper regulado, en el que existen organismos supervisores que controlan a las entidades con el fin de preservar esta estabilidad.

Tal y como hemos defendido con anterioridad, la actividad llevada a cabo por la función de gestión de riesgos de la filial favorece una correcta gestión de riesgos en su ámbito de actuación, contribuyendo positivamente no sólo a la filial en sí misma, sino también a la gestión realizada desde la matriz.

En este sentido, un grupo asegurador que gestiona correctamente su riesgo, siendo capaz de incluir esta actividad en el proceso de transformación digital, no sólo contribuye positivamente a la actividad del organismo supervisor en sí misma, sino que contribuye a garantizar la estabilidad económica y financiera del país en el que opera.

4.4. Consideraciones finales del capítulo

Comenzábamos este capítulo con el objetivo de realizar una propuesta de enfoque para la función de gestión de riesgos.

Le hemos dado inicio realizando una propuesta de estructura organizativa para la función, abogando por una estructura matriz-filial, en la que la función central de gestión de riesgos fuese la responsable de velar por el buen funcionamiento del sistema integral de gestión de riesgos, mientras que la función local de gestión de riesgos fuese responsable de adaptarlo a la realidad de la filial.

Seguidamente, hemos analizado los tres aspectos clave que deben darse para favorecer la creación de valor por parte de la función de gestión de riesgos de la filial, siendo éstos la colocación estratégica del área en la estructura organizativa, las habilidades que deben poseer las personas que la integran y la metodología que se debe emplear para asegurar una adecuada gestión de los riesgos.

Finalmente, hemos analizado y reflexionado acerca de cómo la actividad llevada a cabo por la función de gestión de riesgos de la filial puede crear valor a distintos niveles, todo ello en el marco del contexto socioeconómico actual.

5. Conclusiones

El objetivo principal que se ha perseguido con la elaboración de esta tesis es acercar la función de gestión de riesgos al lector, haciéndola más tangible y conocida.

Además, dentro de lo que es la globalidad de la función, se ha pretendido poner en relieve como una adecuada gestión de riesgos en el marco del control interno puede crear valor en el contexto socioeconómico actual.

Para la consecución de estos dos objetivos, hemos estructurado el documento en tres bloques principales.

En primer lugar, hemos estudiado el origen de la función de gestión de riesgos, localizado en la Directiva de Solvencia II. Entre los aspectos analizados en este primer bloque se encuentran el contexto que dio lugar a la creación de la normativa, sus objetivos y su contribución con respecto a la regulación precedente. Sin embargo, el factor más relevante ha sido el estudio de la estructura de Solvencia II. El análisis de las disposiciones recogidas en cada uno de sus pilares nos ha permitido ubicar a la función de gestión de riesgos, localizada en el Pilar II.

Atendiendo a esta ubicación, nos hemos adentrado en el segundo bloque de la tesis, realizando un análisis detallado de los contenidos recogidos en el Pilar II de la directiva. En primera instancia, hemos puesto el foco en el sistema de gobernanza, realizando un análisis del modelo de las tres líneas de defensa. En segunda instancia, hemos estudiado el sistema integral de gestión de riesgos, analizando sus aspectos más relevantes, entre los que destacan la metodología de gestión de riesgos dentro del sistema del control interno y el ORSA. Con todo ello, hemos logrado obtener una visión clara de las tareas atribuibles a la función de gestión de riesgos, así como de su alcance y contribución dentro de las entidades.

Finalmente, en el tercer y último bloque de la tesis se ha pretendido aterrizar los conceptos teóricos analizados en bloques anteriores, realizando una propuesta de enfoque para la función de gestión de riesgos. Dicha propuesta, pensada y diseñada para grupos de entidades, se ha estructurado en tres grandes puntos.

En el primer punto se han abordado aspectos relacionados con la organización de la función de gestión de riesgos, distinguiendo entre aquellas actividades atribuibles a la función central de gestión de riesgos, localizada en la matriz, y aquellas atribuibles a las funciones locales de riesgos, localizadas en las filiales.

Tras ello, hemos dirigido nuestra atención hacia la actividad llevada a cabo por las funciones locales de riesgos, centrada en la gestión de riesgos dentro del marco del control interno. En este segundo punto, se han analizado aquellos aspectos clave no sólo para la colocación del riesgo en el eje central de la gestión de la entidad, sino para que la generación de valor por parte de la función local de gestión de riesgos sea posible.

Una vez conocidos y analizados estos aspectos clave, hemos puesto fin al bloque reflexionando acerca de la creación de valor por parte de la función local de gestión de riesgos. En el desarrollo de esta reflexión, hemos descubierto que esa creación de valor no tiene por qué circunscribirse únicamente al ámbito interno de la filial. Si bien es clara la aportación que la función local de gestión de riesgos puede realizar en el proceso de transformación digital de los procesos de la propia filial, su actividad y su conocimiento también pueden beneficiar tanto a la función central de gestión de riesgos como al resto de *stakeholders* de la entidad.

Tras recorrer brevemente los puntos que se han tratado a lo largo de esta tesis, queda claro que existe una realidad clara y sólida de lo que debe ser la función de gestión de riesgos, que es la que se recoge en la Directiva de Solvencia II.

Sin embargo, cuando analizamos las disposiciones contenidas en el Pilar II de Solvencia, observamos unas directrices de ámbito muy general, que deben aplicarse a la realidad específica y a las circunstancias de cada entidad. Este hecho, acompañado de la inexistencia de unas instrucciones claras y concisas, puede dificultar la materialización del Pilar II en la realidad diaria de las entidades.

Es por esta razón por la que nos hemos aventurado a realizar una propuesta de enfoque para la función de gestión de riesgos. Con ello, hemos pretendido ir más allá de lo que se dispone en la regulación, viajando a la realidad actual que enfrentan las entidades aseguradoras.

Además, hemos intentado dibujar cuál debe ser el papel de una función local de gestión de riesgos en esta realidad incierta y cambiante, que está obligando a las organizaciones a transformarse para garantizar su supervivencia. Para ello, hemos intentado también ir más allá de lo que establece la normativa, dotando de vida y dinamismo a la función, describiendo cómo deben ser las personas que la integran y cómo deben comportarse.

Con todo ello, y sin perder de vista la actividad crucial y estratégica que desempeña la función de gestión de riesgos en su globalidad, hemos querido dar visibilidad a esa gestión de riesgos que sucede en primera línea, destacando también su importancia en el contexto actual.

A modo de conclusión, podemos decir que, a excepción del contenido regulatorio, las ideas recogidas en este documento no son verdades universales, sino una propuesta de enfoque acompañada de una serie de reflexiones relacionadas con el contexto actual.

En este sentido, me gustaría finalizar la tesis animando a que todo aquél que la lea realice su propia reflexión.

Hace algo más de seis años y medio que Solvencia II entró en vigor en nuestro país. A día de hoy, todas las entidades conocen perfectamente las disposiciones recogidas en cada uno de sus pilares. Pero... ¿han sabido las

entidades aterrizar realmente las directrices contenidas en el Pilar II a su realidad específica? ¿han sido capaces de colocar el riesgo en el corazón de su gestión diaria? ¿qué papel jugamos nosotros, los gestores de riesgo, en todo ello? ¿estamos preparados para aportar valor a nuestras entidades en el contexto actual? ¿estaremos preparados para hacerlo en el contexto del mañana?

Quizá estas cuestiones puedan constituir un punto de partida para futuras líneas de investigación.

6. Bibliografía

Fuentes oficiales:

Directiva 2009/138/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, sobre el seguro de vida, el acceso a la actividad de seguro y de reaseguro y su ejercicio Solvencia II (Diario Oficial de la Unión Europea de 17 de diciembre de 2019).

Ley 20/2015, de 14 de julio, de ordenación, supervisión y solvencia de las entidades aseguradoras y reaseguradoras (Boletín Oficial del Estado, núm. 168, de 15/07/2015).

Real Decreto 1060/2015, de 20 de noviembre, de ordenación, supervisión y solvencia de las entidades aseguradoras y reaseguradoras (Boletín Oficial del Estado, núm. 288, de 02/12/2015).

Reglamento Delegado (UE) 2015/35 de la Comisión por el que se completa la Directiva 2009/138/CE del Parlamento Europeo y del Consejo sobre el acceso a la actividad de seguro y de reaseguro y su ejercicio Solvencia II (Diario Oficial de la Unión Europea de 15 de enero de 2015).

EIOPA. (2015). "Directrices sobre el Sistema de Gobernanza". BoS-14/253 ES.

Especificación UNE 0060:2018. (2018). Sistema de gestión para la digitalización. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

ISO 31000:2018. (2018). Gestión del riesgo – Directrices.

Propuesta de Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo sobre la resiliencia operativa digital del sector financiero y por el que se modifican los Reglamentos (CE) n.º 1060/2009, (UE) n.º 648/2012, (UE) n.º 600/2014 y (UE) n.º 909/2014.

Informes:

EY. Acelerando la transformación digital: cuatro imperativos para la gestión de riesgos. Novena encuesta anual sobre la gestión de riesgos bancarios globales. Perú. 2018.

FERMA. FERMA European Risk Manager Survey Report. 2022.

ICEA. Las Tecnologías de la Información en el Sector Asegurador. Estadística año 2021. Madrid. 2022.

ICEA. (2022). "Presente y futuro de los portales digitales de las aseguradoras". Madrid.

ICEA. VII Termómetro del Big Data en el sector asegurador. Madrid. 2022.

Internal Institute of Auditors. El modelo de las tres líneas del IIA 2020: Una actualización de las tres líneas de defensa. Fundación Latinoamericana de Auditores Internos. 2020.

Fuentes de internet:

Actuarial Association of Europe (AAE). *Required skills to be a good risk manager*. Position paper. 2016. <<https://actuary.eu/documents/AAE-paper-Required-skills-to-be-a-good-risk-manager-FINAL.pdf>> (Fecha de consulta: 20 de mayo de 2023).

Agúndez, E.; Olmo, J. P. El sistema de gobierno diseñado por Solvencia II. *Trébol*, núm. 68, págs. 19-25. Mapfre. Madrid. 2014. <<https://app.mapfre.com/mapfrere/docs/html/revistas/trebol/n68/pdf/Articulo2.pdf>> (Fecha de consulta: 13 de mayo de 2023).

Alonso Portillo, R. ¿Debería el CEO estar preocupado? Cambios en el comportamiento de los consumidores y aceleración de la digitalización. Cuadernos de Dirección Aseguradora. Universitat de Barcelona. 2021. <<http://www.servidor-gestisqs.com/ub/web/cuadernos-de-direccion-aseguradora-lista/?cuadernos=359>> (Fecha de consulta: 27 de mayo de 2023).

Dekker, T. Cómo los gestores de riesgos pueden pasar de la estabilización a la transformación. EY. 2021. <https://www.ey.com/es_uy/risk/how-risk-managers-can-pivot-from-stabilization-to-transformation> (Fecha de consulta: 27 de mayo de 2023).

Willis Towers Watson. La gestión del riesgo en la transformación digital. 2022 <<https://www.wtwco.com/es-CO/insights/2022/01/la-gestion-del-riesgo-en-la-transformacion-digital>> (Fecha de consulta: 27 de mayo de 2023).

Martínez Buendía, E. La gestión por procesos. La mejor opción para gestionar tu aseguradora. Cuadernos de Dirección Aseguradora. Universitat de Barcelona. 2022. <<http://www.servidor-gestisqs.com/ub/web/cuadernos-de-direccion-aseguradora-lista/?cuadernos=386>> (Fecha de consulta: 27 de mayo de 2023).

McKinsey. The growth engine: Superior customer experience in insurance. 2016. <<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/the-growth-engine-superior-customer-experience-in-insurance>> (Fecha de consulta: 3 de junio de 2023).

McKinsey. A roadmap for digital transformation. 2017. <<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/a-roadmap-for-a-digital-transformation>> (Fecha de consulta: 3 de junio de 2023).

Monedero Ramírez, L. Tratamiento del Riesgo Operacional en los 3 Pilares de Solvencia II". Cuadernos de Dirección Aseguradora. Universitat de Barcelona. 2012. <<http://www.servidor-gestisqs.com/ub/web/cuadernos-de-direccion-aseguradora-lista/?cuadernos=70>> (Fecha de consulta: 27 de mayo de 2023).

Nuche, M. Guía de AGERS sobre la función de la gestión de riesgos en las entidades aseguradoras. *Conorseguros*, núm. 13. 2020. <<https://conorsegurosdigital.com/es/numero-10/sumario/guia-de-agers-sobre-la-funcion-de-la-gestion-de-riesgos-en-las-entidades-aseguradoras-maria-nuche>> (Fecha de consulta: 13 de mayo de 2023).

Pariante, R. La transformación digital como desafío en la gestión de riesgos. BBVA Noticias. 2018. <<https://www.bbva.com/es/transformacion-digital-desafio-gestion-riesgos/>> (Fecha de consulta: 3 de junio de 2023).

Marina Mercadal Puentes

Graduada en Empresa Internacional por la *Universitat de Barcelona* en 2018, inicié mi andadura profesional en ARAG en julio del mismo año.

Desde que me incorporé a la compañía he formado parte del equipo de Risk Management, donde sigo en la actualidad. Entre mis funciones principales se encuentran la documentación y revisión de procesos, la identificación y valoración de riesgos, la implementación de controles y el diseño de acciones de mejora, todo ello dentro del marco del control interno de la entidad.

Durante estos cinco años de carrera profesional, he ido complementando mi formación académica, primero con un Máster en Dirección Financiera por la *Universitat Oberta de Catalunya* y ahora con este Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras por la *Universitat de Barcelona*.