

entrevista a

Juan Pablo Olmo

Director de Cumplimiento
MAPFRE
Madrid - España



Juan Pablo Olmo nació en Madrid en 1962. Se licenció en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid. Es funcionario en excedencia de los Cuerpos de Inspectores de Seguros e Inspectores de Hacienda del Estado.

Hasta 1992 ocupó diferentes puestos en lo que hoy es la Agencia Estatal de Administración Tributaria. Desde 1992, y hasta 2009, desempeñó distintas responsabilidades en la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones, ocupando el puesto de Subdirector General de Inspección en los últimos cinco años hasta su incorporación al GRUPO MAPFRE.

Ha sido miembro del Consejo de Administración del Consorcio de Compensación de Seguros y formó parte del Consejo de la Contabilidad y del Comité de Auditoría del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas.

Desde 1994 ha compaginado su trabajo con la labor docente, como profesor colaborador en la Escuela de Hacienda Pública y el Instituto de Estudios Fiscales, y actualmente colabora en sendos estudios de postgrado universitario organizados por la FUNDACIÓN MAPFRE y la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla.

Es ponente habitual en seminarios, jornadas y conferencias nacionales e internacionales relacionadas con la gestión de riesgos, solvencia, supervisión y obligaciones contables de las entidades aseguradoras, así como autor de distintos artículos en revistas especializadas en dichas materias.

“La primera ventaja de la Función de Cumplimiento es la prevención de problemas por incumplimientos normativos y sus efectos tanto económicos como no económicos”

Con “hacer lo correcto” se podría acotar la definición de la Función de Cumplimiento en las entidades aseguradoras, un requerimiento más de Solvencia II. El asesoramiento, el análisis anticipatorio de la normativa en elaboración, y la determinación y evaluación del riesgo de cumplimiento delimitan su ámbito de actuación. Juan Pablo Olmo, Director de Cumplimiento del GRUPO MAPFRE, establece a través de la siguiente entrevista los pasos a seguir para poner en marcha la Función de Cumplimiento en el sector asegurador, para lo cual es básico su independencia y el apoyo de la Alta Dirección de la empresa.

¿Qué es la Función de Cumplimiento?

La definición de la Función de Cumplimiento, surge asociada al concepto del riesgo de cumplimiento. Si bien el resumen de sus competencias queda sintetizado, en terminología anglosajona, en la frase «*the right thing to do*»¹, lo cierto es que son diversas las interpretaciones sobre su contenido. Así, en tanto que en el mundo anglosajón el énfasis sobre los comportamientos éticos es clave, en la Europa continental se destacan más las actuaciones de verificación de aspectos puramente normativos.

Si analizamos la diferente regulación europea que aborda la delimitación de la Función, tres son las responsabilidades concretas que podrían

resumir su actuación: el asesoramiento al Consejo de Administración acerca del cumplimiento de la normativa externa e interna que afecte a la entidad, la evaluación del impacto de cualquier modificación del entorno legal en las operaciones de la entidad y, finalmente, la determinación y evaluación del riesgo de cumplimiento.

¿Cómo definiría el riesgo de cumplimiento?

La definición más extendida del riesgo de cumplimiento es aquella que lo delimita como el riesgo de sanciones regulatorias o legales, pérdidas financieras materiales, o pérdidas de reputación que una entidad puede sufrir como resultado del incumplimiento de las leyes y demás regulaciones, reglas y estándares inter-

¹ “Hacer lo correcto”.

El concepto de riesgo de cumplimiento ha evolucionado últimamente como un elemento esencial del sistema de gobierno de las empresas

nos y externos, o requerimientos administrativos aplicables a su actividad.

¿Por qué surge ahora en el ámbito del sector asegurador?

El concepto de riesgo de cumplimiento, ha evolucionado últimamente como un elemento esencial del sistema de gobierno de las empresas. Entidades del sector financiero y de otros sectores tienen en marcha, o están estableciendo, programas de cumplimiento normativo para gestionar el riesgo derivado del cumplimiento normativo como un nuevo riesgo dentro de su mapa global de riesgos empresariales.

Actualmente es imposible no considerar el ámbito normativo como un entorno de riesgo. La creciente complejidad del marco regulatorio y de las organizaciones, aconseja que las entidades, de forma anticipatoria, gestionen y controlen el cumplimiento de normas externas e internas para evitar la imposición de sanciones económicas y, lo que es más relevante, preservar su reputación.

Si bien la regulación en otros ámbitos del sector financiero es ya una regulación con un largo recorrido; dentro del sector asegurador europeo, el desarrollo normativo ha quedado a la decisión de cada país. Como no ha sido una materia objeto de análisis por parte de las Directivas comunitarias, nos podemos encontrar con situaciones de amplia regulación en algunos países europeos, en tanto que en España no tenemos ningún precepto relativo a la materia.

Ahora, la normativa derivada de Solvencia II, prevé expresamente la obligatoriedad de crear una Función de Cumplimiento en el seno de las entidades aseguradoras.

La nueva normativa supondrá la creación de las que denominan funciones clave o fundamentales del sistema de gobierno de las aseguradoras. Estas funciones clave son la Función de Gestión de Riesgos, la Función Actuarial, la Función de Auditoría Interna y la Función de Cumplimiento.

¿Cuáles son los objetivos que persigue?

La respuesta inmediata debería ser minimizar el riesgo de cumplimiento. Matemáticamente, y de manera simplista, se trataría de minimizar la función que modeliza el riesgo de cumplimiento. El problema, como siempre ocurre cuando se pretende aplicar el análisis matemático a las Ciencias Sociales, es encontrar modelos que sean suficientemente representativos de las variables en estudio. Por ello, y en el camino de



esa minimización, la Función de Cumplimiento debería fijarse como objetivo conseguir un entorno global de cumplimiento dentro de la organización, fomentando la concienciación sobre el cumplimiento de la normativa interna y externa.

¿Qué principios básicos deberían fundamentar una Función de Cumplimiento?

Desde mi punto de vista, los principios que deberían regir la actuación de la Función de Cumplimiento serían:

- ▶ Independencia operativa respecto de las áreas de negocio. Las entidades habrán de incorporar la Función de Cumplimiento a su estructura organizativa de forma que se garantice que esté libre de influencias que puedan comprometer su independencia, debiendo operar bajo la responsabilidad última e informar al Consejo de Administración o Comité Delegado del mismo.
- ▶ Estatus y autoridad. Las personas que desarrollen la Función de Cumplimiento, deben poder comunicar con cualquier persona de la organización y han de tener acceso a cualquier información que consideren relevante para el desempeño de su labor.



- ▶ Involucración de la Alta Dirección. Solo mediante la participación activa y comprometida de la Alta Dirección es posible avanzar en la cultura de cumplimiento deseada.
- ▶ Estructura y medios adecuados. Corresponderá a cada entidad la manera de organizar en la práctica la Función de Cumplimiento, encomendándose al propio personal de la entidad, o externalizándose, ya sea fuera o dentro del mismo grupo. En la organización de la Función, se tendrán en cuenta la naturaleza, el volumen y la complejidad de las operaciones de la entidad, de tal forma que, salvo por lo que se refiere a la función de auditoría interna, sea posible que en empresas de menor entidad o complejidad, una persona o unidad organizativa desempeñe más de una función clave. En contraposición a esa libertad organizativa, la normativa de Solvencia II prevé que todas las personas que ejerzan la Función de Cumplimiento deben ser aptas, es decir, cumplir requisitos de cualificación y experiencia, y honorables. Además, el nombramiento de los titulares de la Función ha de ser notificado al supervisor para que se evalúe el cumplimiento de las exigencias de aptitud y honorabilidad.

- ▶ Comunicación y formación. A través de estos procesos de comunicación y formación interna, será posible conseguir que la organización sea consciente de los riesgos que afronta, y que se produzca el alineamiento necesario para conseguir el entorno global de cumplimiento fijado como objetivo.

¿Qué tipo de actuaciones desarrolla la Función de Cumplimiento?

Adicionalmente a lo señalado anteriormente cuando veíamos las responsabilidades asignadas por la normativa a la Función de Cumplimiento, quizás sea interesante destacar ahora el marcado carácter preventivo de las actuaciones desarrolladas por la Función. Frente a las acciones reactivas de otros departamentos de la organización ante un incumplimiento normativo ya materializado, la Función de Cumplimiento desplegará acciones *ex-ante* que persiguen evitar la materialización del riesgo. Esas acciones se pondrán de manifiesto tanto en el análisis anticipatorio y la valoración de las repercusiones que tendría cualquier modificación del entorno legal en las operaciones de la entidad, como en la gestión del riesgo de cumplimiento.

La normativa derivada de Solvencia II prevé expresamente la obligatoriedad de crear una Función de Cumplimiento en el seno de las entidades aseguradoras

La Función de Cumplimiento debería fijarse como objetivo conseguir un entorno global de cumplimiento dentro de la organización, fomentando la concienciación sobre el cumplimiento de la normativa interna y externa



¿Cuál podría ser el alcance objetivo de la Función de Cumplimiento?

Ya comentaba anteriormente que desde el punto de vista regulatorio el ámbito normativo de competencia se extiende tanto a la normativa externa como a las propias políticas internas de la entidad. Sin embargo, a nivel internacional, no existe una opinión unánime, ni mucho menos, sobre los límites de ese ámbito normativo; y así, mientras hay materias que mayoritariamente se entienden incluidas, como la aseguradora, políticas anticorrupción, blanqueo de capitales y financiación del terrorismo, seguridad de la información, normativa FATCA (*Foreign Account Tax Compliance Act*) o la responsabilidad penal de la empresa; hay otras en las que la tendencia es dejarlas fuera del alcance de la Función de Cumplimiento, como en el caso de las cuestiones relativas a Recursos Humanos, la materia fiscal y contable, o las actuaciones relativas a la gestión de las reclamaciones.

Hasta ahora ni el supervisor europeo, ni el nacional, se han manifestado respecto al conteni-

do concreto del alcance objetivo de la Función (sí lo ha hecho por ejemplo el supervisor prudencial y de conductas de mercado en Bélgica), por lo que hasta entonces será cada entidad la que decida estructurar y dar contenido a la Función de Cumplimiento en la forma que mejor se adapte a sus planteamientos organizativos.

¿Cómo se integra la Función de Cumplimiento en la organización de una aseguradora? ¿A quién reporta?

Si bien, como señalaba anteriormente, no ha habido hasta el momento ningún pronunciamiento regulatorio sobre el alcance objetivo de la Función, sí lo ha habido respecto de la integración de la Función de Cumplimiento en la organización. El supervisor europeo de seguros se ha manifestado en el sentido de que sean las propias entidades las que decidan la manera de organizar la Función. Por tanto, la división departamental y la asignación de responsabilidades de cumplimiento no es prejuzgada por el supervisor; así pues, cada organización puede garantizar el cumplimiento de acuerdo con



su propia estructura. En consecuencia, no es necesaria la creación de una unidad o departamento específico, y pueden desarrollarse las labores propias de la Función en distintas partes de la organización; y ello sin perjuicio de que en esta situación pareciera adecuado la existencia de un órgano de coordinación de las diferentes actuaciones de cumplimiento.

En contraposición a lo anterior, se señalan dos aspectos clave que afectan a la integración de la Función de Cumplimiento en la organización; por un lado, la garantía de su independencia y, por otro, la información directa al Consejo de Administración o Comité Delegado del mismo.

¿Cómo se gestiona el riesgo de cumplimiento?

La gestión del riesgo de cumplimiento supone desarrollar las distintas fases de cualquier proceso de gestión de riesgos, es decir, identificación de los riesgos, determinación del riesgo inherente mediante la valoración del impacto y la probabilidad de ocurrencia, valoración de la vulnerabilidad de la organización

en los procesos de negocio, implementación en esos procesos de técnicas de mitigación a través de políticas y controles internos, valoración del riesgo residual y finalmente seguimiento e información al Consejo.

¿Qué actividades son necesarias para implantar la Función de Cumplimiento?

Creo que la primera actuación ha de pasar necesariamente por realizar una valoración de las medidas y procedimientos que ya están implementados. Nunca se parte de cero. Hay que aprovechar lo que ya está funcionando. Muchas veces, más que innovar, se tratará de coordinar actuaciones que ya se realizan en diferentes departamentos de la organización. Por otro lado, antes mencionaba entre los principios que fundamentan la Función de Cumplimiento, la involucración de la Alta Dirección. Pues bien, esta implicación y la ayuda de una política escrita aprobada por el Consejo de Administración, en la que se definan las responsabilidades, competencias y obligaciones de información de la Función de Cumplimiento, serían, en mi opinión, una buena base para empezar a trabajar.

¿Qué ventajas puede conllevar la implantación de una Función de Cumplimiento?

Claramente la primera de las ventajas que aporta la Función de Cumplimiento es la referida a la prevención de problemas derivados de incumplimientos normativos y sus efectos tanto económicos como no económicos. Pero no hay que dejar de lado que sus actuaciones preventivas podrían evitar las perniciosas consecuencias sobre la reputación de esos otros incumplimientos que, sin ser estrictamente normativos, pudieran derivar de normativas internas o de códigos de buenas prácticas a los que la entidad pudiera estar adherida.

Además, la implantación de la Función de Cumplimiento debería interiorizar otros beneficios. Por un lado, podría ser utilizada como argumento exculpatorio ante eventuales exigencias de responsabilidad penal a la entidad aseguradora. Por otro lado, sería un mecanismo de defensa individual ante la posible reclamación de responsabilidad a los miembros del Consejo de Administración; y quizás lo más importante: la demostración pública del compromiso de la organización con el comportamiento íntegro, generando mayor confianza y mejorando los niveles de reputación.

Frente a las acciones reactivas de otros departamentos de la organización ante un incumplimiento normativo ya materializado, la Función de Cumplimiento desplegará acciones ex-ante que persiguen evitar la materialización del riesgo