



Consortio de Compensación de Seguros:

Transformación e Integración en el Sistema Asegurador Español



1. Datos e identificación del proyecto

1.1. Introducción

El proyecto denominado “Transformación e Integración del Consorcio de Compensación de Seguros en el Sistema Asegurador Español”, se ajusta al modelo que trata de identificar nuevas estrategias administrativas de funcionamiento interesantes, tanto por su dimensión temporal, que se extiende en el largo plazo, como por el alcance y la profundidad de las transformaciones y los cambios que se introducen en la organización y que afectan, como se verá en este caso, a su propia naturaleza jurídica, a su dimensión y configuración organizativa y, muy especialmente, a su ámbito funcional, que se reconfigura para hacer posible su plena integración con el sector asegurador privado, al que complementa y que constituye el objetivo último del proyecto.

1.2. La transformación del Consorcio, un requerimiento de la adhesión de España a la Comunidad Económica Europea

El arranque del proyecto de transformación e integración del Consorcio en el sistema asegurador español se produce como resultado de la adhesión de España a la CEE en el año 1986 y son los propios requerimientos derivados del proceso de adhesión los que proporcionan el empuje necesario para el lanzamiento del proceso.

La actividad del Consorcio como entidad aseguradora se remonta al año 1928, en que fue creada la Comisaría del Seguro Obligatorio de Viajeros, años después integrada en lo que terminó siendo el Consorcio de Compensación de Seguros. Este organismo ve la luz en un momento en el que se comienza a percibir la importancia del papel que puede desempeñar la institución aseguradora en el fomento y desarrollo de determinadas actividades



económicas emergentes. En este caso, la Comisaría del SOV se crea para estimular la utilización de los transportes colectivos (en aquella primera época, fundamentalmente, el transporte por ferrocarril y el transporte marítimo) y para ello se le atribuye el monopolio de la cobertura de los accidentes que pudieran producirse en los mismos, a cambio del cobro de una prima que se percibía junto con el precio del transporte. Es de señalar que, también en el propio año 1928, y como un instrumento para potenciar las transacciones comerciales, se crea la Compañía Española de Seguros de Crédito y Caución, en la que la presencia del Consorcio ha sido relevante, justo hasta hace unos pocos años en que su posición accionarial en la citada compañía ha quedado reducida a un porcentaje minoritario.

Unos años después, en 1940, y con la finalidad de dar una respuesta a las indemnizaciones de los diversos daños ocasionados por la guerra civil, se constituye el Consorcio que, tras experimentar ligeras variaciones en su ámbito funcional, se consolida definitivamente en 1954 como un organismo público que cubre, con carácter de monopolio, los riesgos catastróficos de la naturaleza y determinados riesgos extraordinarios de carácter político-social como el tumulto popular, el motín y el terrorismo.

De igual manera, y ya en la década de los años sesenta del siglo pasado, se crea un nuevo organismo, el Fondo Nacional de Garantía de Riesgos de la Circulación, para ofrecer cobertura, con carácter subsidiario al sector asegurador privado, en este nuevo ámbito de actividad surgido con la consolidación del automóvil como el medio de transporte privado preponderante.

La existencia de tres organismos diferentes desarrollando funciones aseguradoras de contenido económico y de naturaleza muy próxima hacía de todo punto conveniente una racionalización organizativa, y así se hizo en 1984 con la integración de las tres entidades antes citadas en una sola, bajo el nombre de Consorcio de Compensación de Seguros.

Sin embargo, no es sólo este cambio organizativo el más relevante que se acomete; la clave del arranque del proceso de transformación del Consorcio es la exigencia, contenida en la norma que adapta la legislación española de ordenación del seguro privado al tratado de adhesión a la CEE, de que los organismos públicos que lleven a cabo operaciones aseguradoras deben realizarlas en condiciones equivalentes a las entidades privadas, junto con la exigencia de dicho tratado de la pérdida del carácter monopolístico de sus funciones, particularmente la vinculada a los riesgos extraordinarios.

1.3. Definición del proyecto

Por tanto, las dos referencias clave que determinan la estrategia a seguir por el Consorcio en aquel momento son la exigencia de actuar en condiciones equivalentes a las entidades privadas y la renuncia a desarrollar su actividad aseguradora en régimen de monopolio.

Estas dos referencias obligadas admiten, no obstante, una multiplicidad de alternativas de solución y todas ellas podrían considerarse válidas en la medida en que se ajustaran a los mandatos citados. Pues bien, de entre todas las posibles alternativas en aquel momento (año 1986) se adopta como línea estratégica del proyecto la siguiente:



- Optar por la plena integración del Consorcio en el sistema asegurador español, poniendo al servicio de este sistema todas las capacidades y el potencial de una organización que viene funcionando eficazmente desde hace casi sesenta años.
- Complementariedad funcional dinámica para adaptarse a las necesidades cambiantes del sector asegurador privado.
- Convergencia con el sector asegurador privado en los aspectos operativos.

Así pues, el proyecto que se acomete puede definirse como el **conjunto de transformaciones jurídicas, organizativas, funcionales y operativas que se ponen en marcha a partir de 1990 para la plena integración del Consorcio de Compensación de Seguros en el sistema asegurador español, articulando los mecanismos que hagan posible una complementariedad funcional dinámica y una convergencia operativa con el sector asegurador privado.**

El arranque efectivo del proyecto hay que situarlo en la aprobación por la Ley 21/1990, de 19 de diciembre, del nuevo Estatuto Legal del Consorcio, lo que supone el nacimiento de la nueva Sociedad Estatal y, muy singularmente, en la designación, en febrero de 1991, de su primer Consejo de Administración, máximo órgano de gobierno de la entidad, que por vez primera en la historia del sector público en nuestro país, nace con una composición paritaria en la que el 50% de sus miembros son representantes de diferentes órganos de la Administración del Estado y el otro 50% son representantes del sector asegurador privado; y unos representantes especialmente relevantes, ya que se trata de los Presidentes o Consejeros Delegados de las más destacadas compañías aseguradoras privadas que operan en nuestro país.

De este modo, es sobre estos dos pilares (nueva Sociedad Estatal y nuevo Consejo de Administración) sobre los que se asienta el proyecto de transformación de la entidad, cuyos aspectos de más interés se exponen en los apartados siguientes.

2. El modelo organizativo

El proyecto y la propia organización que es el Consorcio de Compensación de Seguros se incardinan en el subsector denominado “*Administración Social*” en el que se integran aquellas organizaciones públicas que realizan funciones o actividades dirigidas a colectivos o sectores sociales y económicos concretos (como es el sector asegurador español) y, muy especialmente, a empresas. Es el sector cuyo funcionamiento incide más directamente en el mercado.

2.1. Complementariedad funcional dinámica

La concepción del papel que debe jugar el Consorcio en el seno del sistema asegurador español en esta nueva etapa supone un giro de ciento ochenta grados respecto a la posición que se había reservado tradicionalmente a esta entidad, fundamentalmente en la cobertura de riesgos extraordinarios y como fondo de garantía en el seguro obligatorio del automóvil. Este cambio radical se manifiesta en la nueva formulación que la ley (Estatuto



Legal) hace del ámbito funcional del Consorcio y que supone pasar de un precepto que señala expresamente:

“Disposición adicional única. Adaptación del ámbito funcional del Consorcio a la evolución del mercado asegurador.”

Mediante real decreto podrá reducirse el ámbito funcional del Consorcio según la evolución del mercado asegurador.”

a incorporar unos nuevos artículos 3.2 y 5.1.h que, cambiando radicalmente aquella orientación restrictiva del papel a jugar por la entidad, señalan:

“Artículo 3. Fines.

.....

2. Fuera de los supuestos a que se refiere el número 1 precedente, el Consorcio de Compensación de Seguros podrá asumir la cobertura concertando pactos de coaseguro o aceptando en reaseguro en aquellos supuestos en que concurran razones de interés público que lo aconsejen, atendiendo la situación y circunstancias del mercado asegurador.”

“Artículo 5. Atribuciones.

1. Son atribuciones del Consejo de Administración:

.....

h) Prestar, por mayoría de dos tercios de sus componentes, el consentimiento en la contratación, como coasegurador o aceptando en reaseguro, de la cobertura de los riesgos a que se refiere el artículo 3.2 en todos los supuestos distintos a los expresamente regulados en los artículos 6 a 11, ambos inclusive.”

De este modo, **a partir del año 1995 en que se introduce esta nueva orientación, el Consorcio está en disposición de asumir cualquier función aseguradora que resulte necesario siempre que se den las condiciones antes indicadas:**

- Que lo requieran la situación y circunstancias del mercado asegurador.
- Que existan razones de interés general que lo justifiquen.
- Que el acuerdo se adopte por mayoría de dos tercios de su Consejo de Administración, lo que exige, de hecho, que esa asunción de nuevas funciones sea una decisión compartida por el sector público y el sector privado a través de sus representantes en el Consejo.

Este innovador mecanismo, diseñado para hacer posible una rápida y efectiva asunción por el Consorcio de nuevas funciones en momentos de especial dificultad, ha demostrado su eficacia en varias ocasiones en que las circunstancias del mercado asegurador lo han reque-



rido. Así, cuando en el año 1998 se acordó la incorporación del Consorcio a la creación del Pool Español de Riesgos Medioambientales, lo que permitió reforzar la capacidad del seguro español en un ámbito nuevo entonces. Más tarde, en el año 2001, cuando, a raíz de los atentados del 11-S a las Torres Gemelas en Nueva York, se hizo necesario acordar una intervención rapidísima del Consorcio para dar cobertura a los riesgos de la navegación aérea y hacer posible que se pudiera mantener el tráfico aéreo, seriamente amenazado por la repentina retirada de la cobertura por parte del reaseguro internacional. Años más tarde, cuando se acordó que el Consorcio ofreciera cobertura reaseguradora de la pérdida de beneficios como consecuencia de atentados terroristas. Y más recientemente, en 2009, cuando se decide la intervención del Consorcio para dar cobertura reaseguradora a las compañías de seguro de crédito y caución con el objetivo de evitar que dichas compañías restringieran absolutamente sus coberturas y estrangularan las operaciones comerciales en nuestro país en un momento tan delicado como el de crisis en el que estamos.

En resumen, **esta complementariedad funcional dinámica del Consorcio ha constituido un factor decisivo a la hora de contribuir a la posición competitiva del sector asegurador privado, ya que ha permitido (y va a seguir haciendo posible en el futuro) que la oferta aseguradora no se vea afectada por circunstancias extremas, garantizándose así a los asegurados, tanto empresas como particulares, que van a poder contar con un catálogo de coberturas aseguradoras estable, tanto en contenidos como en precios, con los efectos positivos en términos de competitividad que ello supone para el sector.**

2.2. Convergencia operativa con el sector asegurador privado

El ya citado mandato, derivado del tratado de adhesión a la CEE, de que los organismos públicos que lleven a cabo operaciones aseguradoras deben realizarlas en condiciones equivalentes a las entidades privadas, ha representado para el Consorcio una excelente oportunidad para hacer converger sus métodos operativos con las mejores prácticas del sector asegurador privado; y ello con el doble objetivo de beneficiarse de la innovación que pueda incorporar el sector a sus operaciones y también para hacer posible una mejora efectiva, tanto de los costes como de la calidad del servicio, en todos aquellos procesos en los que el Consorcio tiene que actuar conjuntamente con el sector privado.

Esta convergencia operativa se ha centrado, principalmente, en los procesos siguientes:

- Sistemas de recepción y tratamiento de las comunicaciones de daños como consecuencia de las siniestralidades, con la absoluta generalización de los procedimientos automáticos (a través de sistemas web o de comunicación telefónica).
- Utilización de redes de profesionales externos colaboradores para la atención de los siniestros (peritos tasadores de daños, peritos médicos, letrados) altamente cualificados e integrados por medio de aplicaciones web en la gestión de la siniestralidad de la entidad.
- Incorporación de instrumentos de garantía y atención a los asegurados, diseñados para atender eficazmente las quejas y reclamaciones de éstos.



2.3. Integración en organizaciones sectoriales

Un instrumento clave para hacer más sencilla y efectiva la complementariedad funcional y la convergencia operativa del Consorcio con el sector privado ha sido, y sigue siendo, la integración formal y real del Consorcio en instituciones y organizaciones sectoriales de diferente naturaleza y, en general, desempeñando un papel equivalente al de las otras aseguradoras miembros, aunque sin renunciar a ejercer un mayor protagonismo o una función moderadora cuando así lo exigen las circunstancias en cada caso.

La importancia de esta línea de acción en la consolidación del proyecto de integración del Consorcio en el sector se puede deducir del catálogo de instituciones y organizaciones en las que participa, entre otras las siguientes:

- Agrupación española de entidades aseguradoras de los seguros agrarios combinados (AGROSEGURO).
- Pool español de riesgos medioambientales.
- Tecnologías de la información y redes para las entidades aseguradoras (TIREA).
- OFESAUTO. Oficina española de aseguradores de automóviles.
- Centro Zaragoza. Centro de investigación y experimentación de vehículos y accidentes.
- CEPREVEN. Centro nacional de prevención de daños y pérdidas.
- INVERSEGUROS. Sociedad de valores y gestora de fondos de inversión.
- ICEA. Investigación cooperativa de entidades aseguradoras.

En todos estos casos la participación del Consorcio se basa en vínculos jurídicos, como miembro de pleno derecho, y económicos, mediante la participación accionarial correspondiente o, en su caso, asumiendo un porcentaje de participación en la cobertura conjunta de los riesgos cubiertos.

La presencia del Consorcio en estas organizaciones responde siempre a las demandas que le llegan desde el sector privado. En todo caso, el Consorcio se plantea siempre como objetivo que su posición no implique un papel protagonista en la organización de que se trate, manteniendo participaciones en el entorno del 5% al 10% como máximo, si bien formando parte, en prácticamente todas ellas, de los órganos de gobierno (consejos de administración o comités directivos) de las mismas y desempeñando, en consecuencia, un papel relevante en su funcionamiento.

3. El papel de la innovación

La innovación, en tanto que palanca de la competitividad en el sector asegurador español, es contemplada en el proyecto de integración del Consorcio en dicho sector desde dos perspectivas complementarias.

De una parte, el Consorcio se ha marcado como estrategia la **incorporación a sus procesos internos de mejoras que, además de producir efectos directos sobre la productividad de la organización reduciendo los costes y aumentando la calidad de los servicios, pro-**



duzcan también un efecto inducido positivo sobre el funcionamiento del sector asegurador, al estimular su aplicación en las compañías privadas que lo integran, particularmente en aquellas de dimensión pequeña o mediana cuyos recursos para esta finalidad están más limitados. Algunas de estas mejoras, incorporadas a lo largo de los años de desarrollo del proyecto, han sido las siguientes:

- Programa de **calidad total en la gestión de los medios operativos**: incorporado por vez primera en el Plan Trienal 1997-1999, se propuso situar la gestión de los recursos humanos de la entidad por encima de la mediana de los resultados obtenidos por los aspirantes al Premio Europeo a la Calidad, otorgado por la E.F.Q.M., y la gestión del resto de medios operativos en el nivel equivalente al exigido para la concesión de la certificación ISO-9000.
- Desarrollo de un **programa de reingeniería de procesos y de elaboración de manuales de procedimiento** ajustados a las normas ISO-9000 (incluido también en el Plan Trienal 1997-1999).
- Incorporación de **herramientas de gestión del conocimiento** (criterios de la actividad indemnizatoria, gestión de sentencias) soportadas en las aplicaciones corporativas para su aplicación en la atención de las indemnizaciones de riesgos extraordinarios y de automóviles (año 2000).
- Desarrollo en el año 2009 de un completo **sistema de control interno y de gestión de riesgos**, uno de cuyos elementos clave ha sido la creación de un Servicio de Auditoría Interna, Supervisión y Cumplimiento.
- Elaboración desde 2009 de una memoria anual de **responsabilidad social empresarial** anticipándose al mandato que la ley de economía sostenible impone a las empresas públicas para el año 2012.

De otra parte, y en paralelo al desarrollo de estas mejoras internas, el Consorcio ha sido un elemento fundamental en el **impulso al nacimiento y desarrollo, en el año 1997, de la sociedad TIREA** (Tecnologías de la Información y Redes para las Entidades Aseguradoras, S.A.), una entidad **que se crea con la vocación de ser un auténtico motor de innovación en los procesos que aplica el sector asegurador**, tanto en la gestión interna de cada entidad como en el desarrollo de proyectos de valor añadido para su utilización simultánea y compartida por todas las compañías que se adhieren a ellos. Algunos de los servicios más destacados puestos en marcha en estos 14 años, con participación activa del Consorcio, han sido los siguientes:

- FIVA: Fichero Informativo de vehículos asegurados.
- SINCO: Fichero histórico de seguros del automóvil.
- CAS: Servicio de automatización de los convenios de asistencia sanitaria y transporte sanitario.
- SCCS: Servicio de tramitación de siniestros con el Consorcio de Compensación de Seguros.



Es de destacar que la incorporación de estos instrumentos y el impulso a la innovación que representan se traslada directamente a los costes operativos y, lo que es más importante, a la calidad del servicio que tanto el Consorcio como todo el sector asegurador privado ofrecen a sus clientes.

4. La cultura corporativa

La conformación de una nueva cultura corporativa es una de las claves del proyecto de transformación que arranca en 1991 y viene exigida por la necesidad de ofrecer un referente común a un grupo humano que, como se verá más adelante, está compuesto en un 40% por personas que se incorporan a la organización desde el sector privado y en un 60% por funcionarios públicos de diferentes procedencias que se transforman en empleados en régimen laboral y que, en consecuencia, necesitan también un referente que les permita orientarse en esta nueva etapa.

Para responder a estos requerimientos, ya en el primer plan estratégico que elabora el Consorcio en esta nueva etapa (1997-1999) se plantea una formalización de las líneas básicas de esa nueva cultura corporativa, definiéndose un **mapa de características de la nueva imagen institucional de la entidad**.

Este mapa de características se construyó utilizando un **modelo “espejo”** de forma que se identificaron cuatro **“grupos de perceptores”** de la imagen institucional del consorcio y se enunciaron los atributos que se deberían resaltar frente a ellos, de manera que son estos atributos los que, contemplados en su conjunto, conforman la cultura y la imagen del Consorcio como institución.

El “mapa de características” diseñado en 1994 ha experimentado pequeños cambios hasta ahora. A continuación se recoge el detalle de los 4 grupos de perceptores y de los 10 atributos de primer nivel que, a su vez, están desagregados en 34 atributos de segundo nivel y cuyo enunciado conforma una completa imagen institucional.



TABLA 3
Imagen institucional mapa de características

Grupos de perceptores	Atributos de primer nivel	Atributos de segundo nivel
Clientes actuales (asegurados, perjudicados) y clientes potenciales (sociedad en general)	· El CCS ha de ser percibido como una entidad aseguradora.	· Indemniza en función de las condiciones de un contrato de seguro.
	· El CCS no ha de ser percibido como un organismo cuya función es gestionar ayudas públicas.	· Deben diferenciarse las indemnizaciones del Consorcio de las ayudas públicas, cuya propia existencia, extensión, cuantía y rapidez en la concesión son inciertas.
	· El CCS ha de ser percibido como una institución seria, profesional y solvente.	· El CCS rechaza la utilización de valoraciones a la baja como estrategia negociadora para alcanzar acuerdos.
Sector asegurador	· El CCS ha de ser percibido como un elemento plenamente integrado en el sector.	· Predisposición favorable a participar activamente en iniciativas y proyectos impulsados por las instituciones sectoriales.
	· El CCS ha de ser percibido por el sector asegurador como una entidad que aplica con el máximo rigor los principios básicos de la técnica aseguradora y de la correcta gestión empresarial.	· Los principios de solidaridad y compensación reciben un tratamiento técnico, y no político, a la hora de establecer las tarifas de primas y recargos.
Ámbito público	· El CCS ha de resaltar sus ventajas comparativas frente a otras organizaciones públicas.	· Capacidad de gestionar, exclusivamente con sus propios medios, situaciones catastróficas extremas que afectan simultáneamente a grandes colectivos sociales
	· El CCS ha de percibirse como una organización altamente eficiente.	· Los gastos de gestión del Consorcio son mínimos en relación con otras organizaciones públicas y privadas que desarrollan actividades similares y su evolución es controlada permanentemente por parte del Consejo de Administración.
	· El CCS ha de percibirse como una organización autofinanciada y con una gran capacidad de generación de recursos.	· El CCS se financia totalmente con sus primas y recargos y con los ingresos financieros de sus inversiones.
Instituciones públicas y mercados aseguradores extranjeros	· El CCS ha de percibirse como la respuesta del sector asegurador español a la problemática de la cobertura de los riesgos catastróficos y del SOA (fondo de garantía).	· El CCS es el resultado de un consenso “sector público-sector privado” para dar una respuesta técnica y financiera a estas coberturas.
	· Se debe destacar la aplicación de rigurosos criterios técnico-aseguradores en la gestión de la entidad.	· El CCS no recibe aportaciones de los presupuestos públicos.



5. Configuración organizativa

Como ya se ha señalado, el proyecto de transformación e integración del Consorcio en el sistema asegurador español lleva consigo una serie de importantes transformaciones en los ámbitos organizativos y operativos que modifican sustancialmente la forma en que la organización hace frente a sus funciones. Estas transformaciones se orientan a mejorar la calidad del servicio que presta la entidad y a hacerlo de manera más eficiente, ajustando al máximo los costes de funcionamiento.

5.1. Cambios en la estructura organizativa

La principal medida que se adopta es la sustitución de la estructura periférica, integrada en los años 80 por 50 oficinas provinciales, por una nueva estructura compuesta por 18 delegaciones regionales con un ámbito territorial próximo a la distribución en Comunidades Autónomas. Este importante cambio organizativo ha permitido obtener los siguientes resultados:

- Sustituir una red de oficinas pequeñas y mal equipadas por una moderna red de oficinas de mayor tamaño que pueden ofrecer una mejor calidad de servicio.
- Reducir de forma significativa los gastos de funcionamiento de la organización y ajustar a la baja el número de efectivos de personal.
- Aproximar el modelo territorial del Consorcio a la configuración del nuevo Estado autonómico.

Es de resaltar que esta transformación de la estructura periférica del Consorcio se realizó de una manera no traumática, contando con la colaboración del Ministerio de Economía y Hacienda a la hora de encajar los efectivos de las unidades provinciales que desaparecían.

5.2. Transformación cuantitativa y cualitativa de las plantillas de personal. Nuevo modelo de gestión de RRHH

El nacimiento en 1991 de la nueva sociedad estatal, más tarde entidad pública empresarial, trajo consigo una serie de transformaciones en las plantillas de personal de tanta importancia que bien puede decirse que se produjo el surgimiento de una organización prácticamente nueva. Los cambios más destacados fueron los siguientes:

- La vinculación de todos los empleados con el Consorcio pasa a ser de naturaleza laboral, de manera que los hasta entonces funcionarios en activo en la entidad debieron optar por permanecer como tales en la Administración o integrarse como personal laboral en la nueva sociedad.
- Diseño y puesta en marcha de un nuevo modelo de gestión de recursos humanos basado en un sistema de clasificación profesional, especialmente diseñado para la nueva sociedad, y en un modelo retributivo “ad hoc” en el que adquiere un peso muy relevante la



retribución variable que se apoya en un nuevo sistema de evaluación del desempeño que se aplica a toda la plantilla.

La conjunción de las dos circunstancias apuntadas: nueva estructura organizativa y sustitución del personal funcionario por personal laboral, produjo una transformación cuantitativa y cualitativa de la plantilla de personal que ha sido determinante en la consolidación del proyecto de integración en el sector y que le ha proporcionado a la organización el impulso que le ha permitido seguir mejorando sus ratios de eficiencia aún hoy, veinte años después. Esta transformación se aprecia en los datos siguientes:

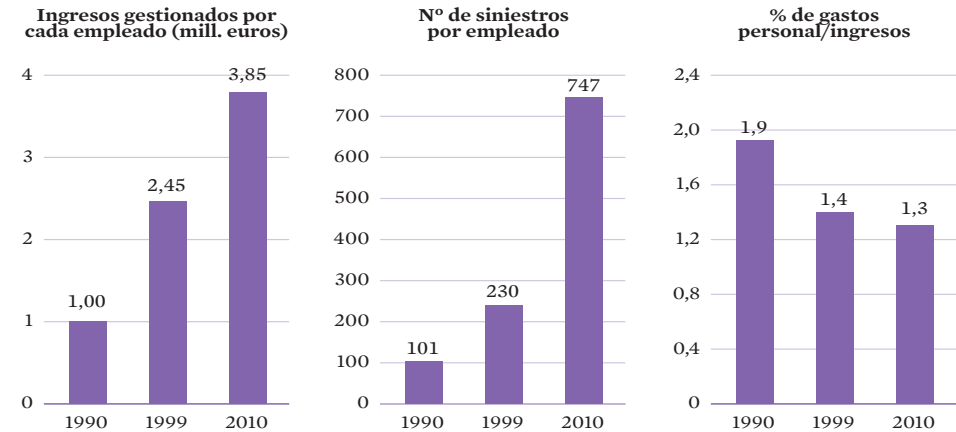
- Plantilla media del Consorcio en 1990: 382 efectivos
- Empleados del Consorcio que en 1991 se incorporaron como laborales a la nueva sociedad estatal en su nueva estructura: 180 efectivos
- Incorporación de nuevos empleados en régimen laboral mediante procesos de selección “ad hoc”: 120 efectivos
- Plantilla de la nueva sociedad estatal: 300 efectivos

Esta plantilla se ha mantenido sensiblemente constante en el tiempo hasta ahora², habiéndose podido hacer frente a los importantes incrementos de la carga de trabajo experimentados a base de mejorar los ratios de productividad de la plantilla. En los cuadros siguientes se recoge la evolución de algunos indicadores que evidencian esta mejora de la productividad:

² En el año 2003 se integró en el Consorcio la CLEA (Comisión Liquidadora de Entidades Aseguradoras), aumentando la plantilla en 65 personas. A noviembre de 2011 la plantilla es de 355 efectivos.

FIGURA 1

Indicadores de productividad



	1990	1999	2010(*)	%2010/1990
Nº empleados-plantilla media	382	309	366	-4,2%
Ingresos gestionados por cada empleado (millones de euros)	1,00	2,46	3,85	+385%
Nº siniestros tramitados por cada empleado	101	230	747	+740%
% Gastos de personal/ingresos	1,9	1,4	1,3	-32%

(*) Integración de la CLEA en noviembre-2002. La plantilla del CCS en esa fecha era de 305 empleados.

Estas magnitudes ponen de relieve el efecto altamente favorable que los cambios en la estructura organizativa y su traslación a la composición cuantitativa y cualitativa de la plantilla han producido en la eficiencia de la organización en este período y, en consecuencia, en la reducción de los costes de funcionamiento de la entidad y su consiguiente traslación a la reducción de los precios (tarifas) que aplica a sus coberturas aseguradoras.

6. Estrategia

La aplicación de instrumentos de planificación estratégica ha sido una de las constantes de la actuación del Consorcio en esta etapa y su necesidad se hizo evidente ya en 1990, cuando el equipo directivo del entonces organismo autónomo, con el apoyo de una consultora externa, sobre la base de una matriz TOWS (DAFO), elaboró un plan operativo para el proceso de transformación en sociedad estatal que definió los elementos integrantes de la nueva organización, el nuevo modelo de recursos humanos y un nuevo plan



de sistemas de información. La matriz TOWS de primer nivel, que se elaboró en 1990, en su versión reducida, fue la siguiente:

TABLA 4
Matriz TOWS de primer nivel, elaborada en 1990, en su versión reducida

Factores externos		Factores internos	
Oportunidades	Amenazas	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> · Impacto de las catástrofes naturales a nivel mundial · Problemática del seguro del automóvil · Ambiente favorable en el ámbito público a los procesos de cambio 	<ul style="list-style-type: none"> · Imagen frente al sector asegurador español · Monopolio · Aceptación del CCS en el ámbito comunitario (LPS y libre establecimiento) 	<ul style="list-style-type: none"> · Solidez financiera · Gran experiencia (know-how y datos en RR.EE. y S.O.A.) · Liderazgo fuerte · Compromiso del equipo directivo 	<ul style="list-style-type: none"> · Baja eficiencia · Carencias tecnológicas · Escasa capacidad de respuesta de una significativa parte del personal

Una vez completado el plan operativo que permitió articular el cambio en la entidad, la orientación estratégica de la organización ha venido siendo establecida por sucesivos **planes estratégicos**, que se han denominado programas de actuación trienal, que, **con una duración de 3 años**, se han sucedido desde el año 1997 y que han constituido un pilar fundamental en la consolidación institucional del Consorcio y en la permanente mejora de la eficiencia de la entidad.

6.1. Metodología aplicada

Los sucesivos planes estratégicos (o programas de actuación trienal) se han elaborado siguiendo una sencilla metodología en la que el papel principal lo ha desempeñado el Comité de Dirección. No se ha contado, por tanto, con una unidad especializada interna para desarrollar el trabajo, ni tampoco se ha recurrido a ningún apoyo externo.

Las bases metodológicas que han orientado el trabajo han sido las siguientes:

- **Jerarquización de objetivos:** Los objetivos establecidos se jerarquizan en una escala descendente: objetivos estratégicos, objetivos generales y objetivos operativos.
- **Participación:** En la elaboración del programa han participado, de forma directa, los dos primeros niveles de la organización (Directores y Subdirectores) que, además, han recabado y analizado propuestas procedentes de las distintas áreas y departamentos. En todos los casos han tenido, también, una participación destacada los Delegados Regionales, que han realizado sus aportaciones al programa en dos fases: una primera de trabajo en grupos “ad hoc” y otra posterior de presentación y discusión de los resultados en seminarios específicos organizados con este fin.



- **Estructura de programas abierta:** La estructura diseñada permite la incorporación de aquellos programas departamentales que las diferentes unidades del Consorcio consideren necesario desarrollar para alcanzar los objetivos marcados. Estos programas departamentales integrarán, en su caso, los programas anuales que desarrollan algunas unidades.

6.2. Objetivos estratégicos y objetivos generales. Referencia al Programa de Actuación Trienal 2011-2013.

El proceso de reflexión desarrollado a diferentes niveles en la entidad durante la elaboración de cada programa trienal ha concluido con una formulación de los objetivos estratégicos en la que se pretenden resaltar las aportaciones que el Consorcio puede realizar al sistema asegurador español alineando su estrategia con la propia estrategia global del sector asegurador.

Refiriéndonos, ya en concreto, al Plan 2011-2013, los **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**, que son el reflejo de la **MISIÓN** de la organización, se han formulado de la forma siguiente:

1. **Contribuir a la expansión y desarrollo del seguro español, alineando la estrategia de la entidad con la del sector asegurador privado al que complementa.**
2. **Contribuir a la estabilidad del sistema asegurador español mediante la garantía y protección de los intereses de los asegurados y perjudicados y el desarrollo de acciones de promoción del aseguramiento y de prevención.**
3. **Aportación del Consorcio a la mejora de la eficiencia del sector asegurador: mejora de la calidad de las prestaciones, reducción de los costes y mayor compromiso y responsabilidad empresarial con la sociedad.**

De forma resumida, el Consorcio se propone **contribuir activamente a la expansión, al desarrollo, a la estabilidad y a la mejora de la eficiencia del seguro español, incorporando plenamente los criterios de responsabilidad social y sostenibilidad a su gestión empresarial.** Esta contribución se concretará en acciones directas en unos casos y en acciones inductoras en otros, según lo demanden los objetivos que se persigan.

De los tres **objetivos estratégicos** formulados se derivan un total de 12 **objetivos generales**, en los que entroncan, a su vez, 54 **programas corporativos**. El posterior desarrollo en **programas departamentales** se reserva, en general, a las propias Direcciones de la entidad.

Las fichas en que se concretan cada uno de los programas corporativos contienen una descripción de los mismos, una definición de los objetivos operativos y de las metas a alcanzar en el trienio y una referencia concreta a las estrategias a seguir, a las acciones a desarrollar con los calendarios previstos, y a los medios con que se va a contar para su ejecución.

Con carácter general, el programa no establece indicadores cuantitativos de los objetivos a alcanzar, a nivel global, ya que, obviamente, no debe ser el Consorcio quien se plantee



objetivos de este tipo (crecimientos de primas, resultados, etc.), toda vez que éstos, al fin y a la postre, vendrán determinados por la propia evolución que experimente el sector asegurador; así pues, en general, en el programa se plantean objetivos cualitativos, si bien su formulación se ha realizado con la idea de que pueda llevarse a cabo un adecuado seguimiento de las metas fijadas.

El cuadro completo con los objetivos estratégicos y generales del Programa de Actuación Trienal 2011-2013 es el siguiente:

TABLA 5
Objetivos estratégicos y generales del Programa de Actuación Trienal 2011-2013

Objetivos estratégicos	Objetivos generales
1. Contribuir a la expansión y desarrollo del seguro español, alineando la estrategia de la entidad con la del sector asegurador privado al que complementa.	1.1. Consolidación del CCS como instrumento complementario del sector asegurador privado, adecuando las actuales coberturas a las demandas de la sociedad a las necesidades del sector. 1.2. Atención a los riesgos derivados del cambio climático y a su protección aseguradora. 1.3. Reforzamiento del sistema de intercomunicación permanente “sociedad española-sector privado-CCS” para conocer las demandas sociales y ofrecer la respuesta del sistema asegurador. 1.4. Obtención de sinergias en el ejercicio de la actividad aseguradora mediante el desarrollo de instrumentos de colaboración entre el CCS y el sector asegurador privado. 1.5. Reforzamiento de la imagen del CCS como elemento integrado en el sistema asegurador español, alineando sus sistemas de gestión con el sector privado.
2. Contribuir a la estabilidad del sistema asegurador español mediante la garantía y protección de los intereses de los asegurados y perjudicados y el desarrollo de acciones de promoción del aseguramiento y de prevención.	2.1. Ofrecer a todos los asegurados y perjudicados un adecuado sistema de protección ante situaciones de insolvencia de una entidad aseguradora. 2.2. Completar el sistema de protección a asegurados y perjudicados en el ámbito del seguro del automóvil. 2.3. Contribución del CCS a la estabilidad y la imagen del seguro del automóvil en nuestro mercado y a la promoción del aseguramiento obligatorio. 2.4. Desarrollo de acciones de prevención y de promoción del aseguramiento en el ámbito de los riesgos catastróficos.
3. Aportación del Consorcio a la mejora de la eficiencia del sector asegurador: mejora de la calidad de las prestaciones, reducción de los costes y mayor compromiso y responsabilidad empresarial con la sociedad.	3.1. Reforzamiento de la solvencia financiera y patrimonial del CCS. 3.2. Incremento de la eficacia operativa y del rendimiento del capital humano del CCS. 3.3. Plena incorporación de los criterios de responsabilidad social y sostenibilidad a la gestión empresarial.



7. Conclusiones

Desde el mismo momento en que se gesta el proyecto de transformación, el Consorcio se propone contribuir activamente a la consolidación de un sistema asegurador español más completo y universal, más estable y más eficiente y, por lo tanto, más barato para el consumidor español. Estas ideas fuerza son una constante en los sucesivos planes estratégicos y quedan plenamente recogidos también en los objetivos estratégicos del vigente plan trienal antes citados.

Los satisfactorios resultados obtenidos en los sucesivos planes trienales han hecho posible esta contribución a base de:

- Una mayor expansión y desarrollo del seguro en nuestro país: nuevas ofertas de productos y mayor base de clientes.
- Una mejor imagen del sector apoyada en una más completa cobertura de los riesgos asegurados y en una mejor calidad del servicio a los asegurados.
- Un reforzamiento de las garantías que el sector asegurador ofrece a sus clientes, especialmente ante situaciones de insolvencia de una aseguradora.
- Un permanente y continuo ajuste a la baja de los costes operativos del Consorcio que son trasladados mediante sucesivas rebajas de tarifas al consumidor español, reduciéndose así los precios del seguro.

8. Clave de éxito del proyecto

Con la perspectiva de los años transcurridos desde el lanzamiento del proyecto, se pueden identificar un número reducido de factores clave que han contribuido decisivamente al éxito del proyecto. Hay que señalar, no obstante, que en modo alguno la presencia de factores como los que aquí se señalan tiene por qué ser determinante en el éxito de un proyecto de transformación que se aborde en una organización de naturaleza pública, ya que las condiciones de cada proceso son diferentes y muy bien puede ocurrir que circunstancias que han tenido un efecto positivo evidente en este proyecto produzcan un efecto de signo contrario en otro distinto.

En todo caso, se apuntan a continuación algunos de estos factores que, sin duda, han sido claves para su éxito:

- Aprovechar el impulso que ofrecía el momento de la incorporación de España a la Comunidad Económica Europea para vencer resistencias al cambio.
- Eliminación de determinadas rigideces operativas, propias de las organizaciones públicas, por medio de la flexibilización del marco jurídico (no ejercicio de potestades admi-



nistrativas, presupuestos de naturaleza estimativa sin fiscalización previa, flexibilidad en la aplicación de la normativa de contratación pública, no aplicación de la normativa de gestión del patrimonio de las Administraciones Públicas, etc.).

- Constitución de un Consejo de Administración integrado en un 50% por representantes del sector privado de primerísimo nivel.
- Impulso permanente por parte del nuevo Consejo de Administración para la incorporación de las mejores prácticas y los modos de funcionamiento de las organizaciones más excelentes del sector privado.
- Incorporación real y efectiva del Consorcio a organizaciones e instituciones del sector asegurador con participación activa en los órganos de gobierno y dirección de las mismas.
- Mantenimiento de la ortodoxia, la austeridad y el rigor propios de la gestión de organizaciones públicas, asegurado por la presencia, muy mayoritaria, de funcionarios públicos (en excedencia) en los niveles directivos.