



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN AUDITORÍA INTEGRAL

**Diseño e implementación de un sistema de Control Interno para
SEGURAZUAY Cía. Ltda., asesores productores de seguros, bajo el
esquema COSO ERM**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Jaramillo Baca, Álvaro Santiago

DIRECTOR: Garate Moncayo, Paquita Magaly, Phd.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2014



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2017

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Magíster

Liz Valle Carrión

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: Diseño e implementación de un sistema de Control Interno para SEGURAZUAY Cía. Ltda., asesores productores de seguros, bajo el esquema COSO ERM, realizado por Álvaro Santiago Jaramillo Baca, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, abril de 2014

F.....

Paquita Magaly Gárate Moncayo

DIRECTORA DE TESIS

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo Álvaro Santiago Jaramillo Baca declaro ser autor del presente trabajo de fin de maestría: “Diseño e implementación de un sistema de Control Interno para SEGURAZUAY Cía. Ltda., asesores productores de seguros, bajo el esquema COSO ERM”, de la Titulación de Magister en Auditoría Integral, siendo Paquita Magaly Garate Moncayo directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad.

F.....

Autor: Álvaro Santiago Jaramillo Baca

Cédula: 0102064763

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado a la luz que guía mi camino y la razón de todas mis alegrías, mi esposa Verónica Nieto Torres y mis hijos Santiago Nicolás y Francisco Javier.

AGRADECIMIENTO

Por medio de la presente agradezco a la Universidad Abierta de Loja y su planta de docentes, especialmente a mi Directora de Tesis Paquita Magaly Gárate Moncayo por su acertada guía en la ejecución del presente trabajo.

Adicionalmente, aprovecho esta oportunidad para expresar mi reconocimiento a la señora Ximena Sarmiento Gallegos, Gerente General de Segurazuay Cía. Ltda., por su confianza y apoyo para la ejecución de este trabajo de investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORÍA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN	1
ABSTACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO I	
ASPECTOS GENERALES	
1. Aspectos metodológicos en el diseño de un sistema de control interno	6
1.1. Introducción	6
1.2. Aspectos Metodológicos propuestos	7
2. Conceptos y Fundamentos del Sistema Coso ERM	9
2.1. Ambiente de Control	9
2.2. Establecimiento de Objetivos	10
2.3. Identificación de Eventos	11
2.4. Evaluación de Riesgos	11
2.5. Respuesta al Riesgo	12
2.6. Actividades de Control	13
2.7. Información y comunicación	14
2.8. Monitoreo	16
3. Análisis de la empresa y su entorno	17
4. Misión, Visión y Estructura Organizacional	19
4.1. Misión, Visión, Objetivos y Valores 2012-2016	19

CAPÍTULO II

DIAGNOSTICO Y EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE SEGURAZUAY CÍA. LTDA.

1. Marco normativo interno: Políticas, procesos y procedimientos	23
1.1. Funciones y políticas	23
2. Análisis de los controles implementados y su efectividad: contables, operativos y de cumplimiento	23
2.1. Definición de Matriz de Control	34
2.2. Resultados Obtenidos en la evaluación de controles sobre los procesos	34
3. Mapa de riesgos organizacional	41
3.1. Definición de Matriz de Riesgo	41
3.2. Fases en la elaboración de una Matriz de Riesgo	42
3.3. Identificación de los Factores de Riesgo relevantes	43
3.4. Medición de los Factores de Riesgo	46
3.5. Mapa de Riesgos de Segurazuay Cía. Ltda.	48
4. Sistema de Monitoreo: Información y Comunicación	51
4.1. Diferencia entre Información y Comunicación	52
4.2. Tipos de Información Disponibles	52
4.3. Inventario de Activos de Información	53

CAPITULO III

DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

1. Plan de gestión de riesgos	57
1.1. Identificación de Factores de Riesgo	57
1.2. Determinación de Eventos de Riesgo y formulación de su Inventario	57
1.3. Desarrollo del Formulario de Identificación y Calificación de Eventos de Riesgo	62
2. Actualización de la estructura organizacional y el mapa normativo interno	63
2.1. Actualización de la estructura organizacional	63
2.2. Desarrollo del mapa normativo interno	65
3. Diseño de controles claves	69
3.1. Diagnostico Preliminar	69
3.2. Formulación de controles clave por proceso	70
3.3. Cuadro de Indicadores de Gestión	80
4. Manual del sistema de control interno	85

CAPITULO IV	
IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA	
1. Aprobación del Manual de Control Interno por las instancias directivas	105
2. Actualización de los procesos de Segurazuay Cía. Ltda.	105
3 .Sociabilización del nuevo marco de control interno	113
3.1 Código de Ética	113
3.2. Manual de Control Interno	113
3.3. Procesos	113
3.4. Mapa de Riesgos Institucional	114
4. Sistema de seguimiento al mapa de riesgos institucional	115
4.1. Matriz de Recalificación de Factores de Riesgo	116
4.2. Plan de Mitigación de Eventos de Riesgo	117
CONCLUSIONES	119
RECOMENDACIONES	120
BIBLIOGRAFÍA	121
ANEXO 1	122

RESUMEN

La aplicación de un marco actualizado de control interno es una de las tareas pendientes en organizaciones de tamaño mediano y pequeño, al considerar que aplicar un esquema metodológico requiere de un volumen importante de recursos; y, en ocasiones el beneficio no es claramente percibido.

El trabajo realizado por la Comisión Treadway, cuyo efecto final se plasmó en el desarrollo del informe COSO; y en un su nivel más avanzado COSO ERM, permitió que las mejores prácticas de control interno fueran ampliamente difundidas, dotando a un amplio número de organizaciones de técnicas de gestión respecto a los riesgos que afectan sus operaciones, cuya validez se explica en su amplia difusión a nivel internacional.

La implementación de un sistema de control interno, para una compañía pequeña en la ciudad de Cuenca, basado en una metodología de gestión de riesgos, ha permitido a su administración identifique los factores que le afectaban, cuantificar sus efectos, mapearlos y establecer prioridades en el desarrollo de controles, los cuales serán permanentemente evaluados a fin de mantener su efectividad y eficiencia.

PALABRAS CLAVES: Control Interno, COSO ERM, metodología de gestión de riesgos.

ABSTRACT

The updated implementation of a framework of internal control is one of the unresolved tasks in organizations of medium and small size when considering applying a methodological framework that requires a significant amount of resources; and sometimes the benefit is not clearly perceived.

The work of the Treadway Commission, whose final effect was reflected in the development of the COSO report; and in its most advanced level COSO ERM, allowed the best internal control practices will be widely distributed, providing a wide range of organizations management techniques regarding risks affecting their operations, whose validity is explained in its wide dissemination internationally.

The implementation of an internal control system for a small company in the city of Cuenca, with a methodology based on risk management, has allowed his administration to identify the factors affecting it, quantify its effects, map them and prioritize the development controls, which will be constantly evaluated in order to maintain its effectiveness and efficiency.

KEYWORDS: Internal control, COSO ERM, risk management methodology.

INTRODUCCIÓN

El tema sobre el cual se basó el presente trabajo de investigación se refirió al diseño e implementación de un sistema de Control Interno para una pequeña empresa: Segurazuay Cía. Ltda. , asesores productores de seguros, bajo el esquema COSO ERM.

Para el efecto, se propuso a la empresa el enfoque COSO ERM como el más adecuado para el cumplimiento del alcance del trabajo, en consideración a las nuevas teorías surgidas en materia de conceptualización y evaluación de control interno, siendo necesario desarrollar una metodología de trabajo basada en los desarrollos obtenidos en la evaluación y administración del riesgo, lo que en ultimo termino permitirá que la empresa cuente con un marco adecuado de control sobre sus actividades.

Con el desarrollo del sistema de control interno propuesto, los procesos de la empresa tenderán a ser más eficientes con el consecuente impacto que estos tendrán sobre los clientes, quienes percibirán un mayor valor en los servicios brindados por Segurazuay Cía. Ltda., el adecuado cumplimiento de las disposiciones emitidas por sus reguladores y una relación más productiva con las compañías de seguros con las que trabaja.

La implantación de este sistema obligara a que la empresa analice sus actuales procesos y tienda a su mejora continua.

A fin de cumplir con el objetivo planteado, se ha dividido este trabajo en cuatro grandes fases:

1) En el primer capítulo se abordarán los aspectos metodológicos necesarios para el diseño de un sistema de control interno y se detallarán los principales conceptos y fundamentos del Sistema Coso ERM. A continuación se realizará un análisis de la empresa y su entorno, con especialmente énfasis en su visión estratégica, lo que permitirá el tener un conocimiento preliminar respecto a sus actividades y el sector en el que opera.

2) El segundo capítulo permitirá realizar un diagnostico respecto al funcionamiento de los controles implementados, mediante la evaluación de los procesos existentes y su marco normativo interno, mediante la aplicación de una matriz de control sobre los procesos, con estos insumos se ejecutarán las tareas necesarias para la construcción del mapa de riesgos de la empresa y la identificación de los factores de riesgo que tienen impacto sobre las actividades; con el objeto de conocer los requerimientos respecto a la evaluación posterior al mapa, se realizó un levantamiento de los activos de información con los que cuenta la entidad evaluada.

3) En el tercer capítulo se explica de que manera, con los insumos obtenidos, se diseñó el sistema de control interno de Segurazuay Cía. Ltda., mediante la implementación de un plan de gestión de riesgos, la actualización de la estructura organizacional y las reglamentaciones internas, finalmente se desarrollan los controles claves y los indicadores necesarios para su gestión; con todos estos insumos se formula el Manual de Control interno de la empresa.

4) El cuarto capítulo se refiere al proceso de implementación del sistema de control interno desarrollado, mediante su sociabilización y la formulación del sistema de seguimiento al mapa de riesgos institucional.

La investigación demuestra que la implementación de un sistema de control interno basado en riesgos, es posible en empresas medianas y pequeñas, se considera que la metodología planteada es adecuada para el efecto, tal cual prueba su implementación efectiva en la corredora de seguros en la que se ejecutó este proceso.

Lo anteriormente detallado permite concluir que la investigación dio efectiva solución al problema que fue planteado en el proyecto diseñado ya que actualmente Segurazuay cuenta con procesos y normas actualizadas que fortalecen su control interno y una metodología de gestión de riesgos sobre las operaciones que permitirán tener controladas las amenazas que a futuro se presenten.

Se puede concluir que como resultado de este trabajo de investigación, el actual entorno de control de Segurazuay Cía. Ltda., se volverá más eficiente, a través de la sistematización en los controles que se han implementado, contribuyendo a la eficiencia, eficacia y economía en las operaciones de la intermediaria de seguros y por ende obteniendo una mejora en los niveles de servicio a sus usuarios internos y externos.

Para el éxito obtenido fue determinante el nivel de involucramiento de la Gerencia General de la compañía y sus accionistas, que garantizaron el flujo de la información, siendo sin embargo un limitante a considerar algún grado de informalidad detectada respecto a algunas de sus actividades, las que se confía, fueron superadas en alta medida con los resultados de este trabajo.

ASPECTOS GENERALES

1. Aspectos metodológicos en el diseño de un sistema de control interno.

1.1. Introducción.

La preocupación global respecto a la necesidad de desarrollo de esquemas eficientes de control interno y la discusión respecto al papel que sobre el tema deben jugar los diversos actores del mercado, tuvo un hecho generador que se materializó con la aprobación en junio de 2002, de la Ley Sarbanes Oxley (SOX) y que se replicó en la promulgación de una serie de ejemplos similares alrededor del globo.

En la actualidad, las empresas y entes de toda naturaleza concuerdan en el hecho de que una adecuada identificación y gestión de riesgos, procesos más eficientes y un robusto sistema de control interno permitirán reducir las más importantes fuentes de incertidumbre respecto al desempeño presente y futuro de las organizaciones creando como resultado de esto valor para sus distintos grupos de interés.

Según Samuel Alfredo Mantilla (2011:3) *“Los controles internos promueven la eficiencia, reducen los riesgos de pérdida de activos, y ayudan a asegurar la confiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de leyes y regulaciones”*.

Ahora bien, tomando en consideración los aspectos anteriormente comentados, surge la interrogante respecto a los factores y componentes con los que debe contar un sistema de control interno, a fin de asegurar el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Eficiencia y eficacia en las operaciones y el cumplimiento de objetivos.
- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de normas y regulaciones.
- Adecuada gestión de riesgos que minimice la posibilidad de incurrir en pérdidas no deseadas.

De acuerdo a la experiencia adquirida en entidades de todo tipo, especialmente del sistema financiero ecuatoriano se puede concluir en que un sistema de control interno adecuado se deberá basar en los siguientes tres pilares:

- a) Responsabilidades claras en el control sobre la base de la adecuada comprensión de los procesos y procedimientos que aplica la entidad.

- b) La evaluación periódica en el cumplimiento de leyes, normas y disposiciones internas asignadas a un área específica de la organización, dedicada a la recopilación, aplicación y difusión de este marco normativo.
- c) Una función de Auditoría que evalúe la actuación de la entidad y especialmente de los dos pilares anteriormente mencionados en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

1.2. Aspectos metodológicos propuestos.

En el claro entendimiento de que diseñar un sistema de control interno es complejo, se utilizará para este análisis un documento de referencia, la “Guía para la Dirección” formulada por la Comisión de Inversiones e Intercambio (SEC), organismo supervisor de las compañías que realizan ofertas públicas a través de sistemas centralizados de negociación en los Estados Unidos de Norteamérica; la citada Guía fue formulada con el objeto de aclarar las condiciones necesarias para el cumplimiento de la sección No. 404 de la Ley Sarbanes Oxley (SOX por sus siglas), la norma establece una metodología para el desarrollo de sistemas de control interno, conocida por sus siglas C-R-I-M (Comprensión – Racionalización – Implementación – Monitoreo)¹, que se explicará a continuación:

1.2.1. Comprensión.

En esta fase se debe realizar un análisis objetivo del entorno en el que la empresa ha venido operando: sus objetivos, el marco regulatorio, su estructura y las políticas diseñadas para el control de las actividades, a fin de evaluar las brechas o debilidades del sistema de control interno existente, para el efecto deberá seguirse los siguientes pasos:

- Comprensión de los objetivos, misión y visión institucional.
- Levantamiento del sistema de control interno existente.
- Análisis de tareas las actividades, procesos y procedimientos ejecutados por los miembros de la entidad.
- Inventario y entendimiento del impacto de los riesgos que asume la empresa.
- Evaluación de los controles.

¹ <https://www.sec.gov/info/smallbus/404guide.pdf> (Consulta 19-04-2013)

1.2.2. Racionalización.

En esta etapa se formulará la reingeniería de los procesos, controles e inclusive la estructura de la empresa analizada a fin de adecuarlos al cumplimiento de las metas de la organización a través de las siguientes actividades:

- Clasificación de riesgos relevantes sobre la base de su impacto y probabilidad de ocurrencia.
- Asignación de controles sobre los riesgos.
- Validación de los controles sobre la base de su eficiencia en mitigar los riesgos.
- Aplicación del proceso en áreas, líneas o en la totalidad de la organización.

1.2.3. Implementación.

Muchas organizaciones realizan de manera adecuada los anteriores componentes de la metodología; sin embargo fallan en su implementación luego de haber invertido ingentes recursos, para lo cual se propone la aplicación de los siguientes pasos:

- Difusión del modelo y asignación de liderazgos (responsabilidades).
- Capacitación al personal.
- Definición de Indicadores de Desempeño.
- Formulación de un plan de incentivos en el cumplimiento de metas.

1.2.4. Monitoreo.

La alta administración deberá contar con herramientas periódicas de monitoreo respecto al cumplimiento del esquema formulado que le permitan asegurarse de su eficacia y eficiencia; y por ende, la oportuna corrección de las desviaciones, siendo el esquema de monitoreo propuesto el siguiente:

- Políticas y estrategias de revisión continuada.
- Establecimiento de responsabilidades de monitoreo.
- Definición del contenido de los reportes.
- Participación de la unidad de Auditoría Interna.

El esquema anteriormente propuesto es el que se aplicará en la ejecución de este trabajo de investigación.

2. Conceptos y fundamentos del sistema Coso ERM.

Los aspectos anteriormente detallados se encuentran recogidos en el marco conceptual que fue publicado en el año 1992 por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treatway, conocido como COSO por sus siglas en inglés y que fueron profundizados con la publicación en el año 2004 del informe COSO II o COSO ERM, con un enfoque orientado aún más hacia la gestión de los riesgos corporativos.

Considerando esta pequeña introducción y debido a la particularidad de la empresa para la cual se diseñará el sistema de control interno materia de este trabajo de investigación aplicado; es decir, una corredora de seguros, cuyo negocio gira en torno a intermediar la transferencia de riesgos de sus clientes hacia las compañías de seguros que en ultimo termino los asumirán, se infiere que el enfoque COSO II es el marco metodológico adecuado para el desarrollo del citado sistema de control.

Sobre la base de este análisis, se procederá a analizar los componentes del enfoque COSO ERM y su aplicabilidad en las operaciones de Segurazuay Cía. Ltda.

2.1. Ambiente de control.

Cuando se habla de ambiente de control, se referirá a la calidad de la administración de una organización determinada y su actitud ante los riesgos, la manera en la cual sus principios y valores son comunicados a sus colaboradores, así como la disciplina y principios necesarios para la adecuada gestión de la empresa, esta visión en ultimo termino se plasma en estrategias, códigos, políticas y procedimientos de obligatorio cumplimiento, la profundidad de estas dependerá del apetito o aversión que al riesgo transmita la alta dirección.

Este aspecto es de especial importancia para Segurazuay, dado que, si bien, los principios y valores son claramente entendidos por sus propietarios, este entendimiento no se encuentra asentado en un marco de objetivos y políticas formalmente comunicados a sus colaboradores, existiendo un alto grado de discrecionalidad en la aplicación de los procedimientos necesarios para la buena marcha del negocio; así también, se ha evidenciado cierta confusión en la definición de los principios de actuación que deben guiar al negocio.

Según lo establecido por la Comisión Treatway en su informe, el Ambiente de Control involucra además los siguientes subcomponentes:

- Filosofía de la Administración de Riesgos.
- Integridad y Valores Éticos.
- Visión de la Dirección.
- Compromiso con la competencia profesional.
- Estructura Organizacional.
- Asignación de Autoridad y Responsabilidad.
- Políticas y Prácticas del Talento Humano.

Sobre la base de lo anotado este trabajo buscara, en lo referente a este subcomponente, el desarrollo de un análisis FODA, del Código de Ética de la Entidad, la revisión del aporte de la actual Estructura Organizacional al control sobre las operaciones y la existencia de políticas y procedimientos mínimos para la selección, permanencia y desvinculación del personal.

2.2. Establecimiento de objetivos.

Un punto clave para la adecuada gestión de riesgos tiene que ver con el hecho de que la entidad cuente con una planificación a mediano y corto plazo que, sobre la base de la identificación de las amenazas y oportunidades del entorno, así como de las fortalezas y debilidades internas de la organización, permita el desarrollo de objetivos que busquen potenciar sus fortalezas, mitigar sus amenazas, aprovechar las oportunidades del entorno y controlar las debilidades internas, a fin de que en ultimo termino la organización este en capacidad de cumplir con su misión y alcanzar su visión.

A continuación se procederá a detallar los subcomponentes del Establecimiento de Objetivos:

- Objetivos Estratégicos
- Objetivos Relacionados
- Determinación del Riesgo Aceptable y el grado de tolerancia al Riesgo

La metodología a aplicarse para el caso de Segurazuay Cía. Ltda., buscara desarrollar la visión estratégica de la intermediaria de seguros sobre la base del análisis FODA previamente analizado y que los objetivos estratégicos, operativos y presupuestarios de la organización se encuentren alineados a estos aspectos.

2.3. Identificación de eventos.

La identificación de los eventos que eventualmente podrían afectar las operaciones de la empresa, si bien se considera el tercer elemento del enfoque COSO ERM, en la práctica es el punto de arranque para su implantación; esto se debe a que todo proceso de planificación, mejora, reingeniería o evaluación de cualquier organización debe partir de la identificación de los factores internos y externos que la afectan, a fin de desarrollar un inventario de eventos que en mayor o menor grado tienen un impacto sobre las operaciones, siendo necesario que este impacto sea entendido tanto en términos positivos como negativos, considerando que un riesgo adecuadamente gestionado eventualmente se convertiría en una fortaleza de la organización, que convenientemente aprovechada, podría llegar a tener un efecto altamente positivo en su posición competitiva.

Para la identificación de eventos se han desarrollado una multitud de técnicas, pudiendo resumir las más importantes en las siguientes:

- Levantamiento de eventos mediante cuestionarios o encuestas.
- Entrevistas a los involucrados.
- Realización de talleres de evaluación.
- Levantamiento de procesos.
- Recopilación de registros de pérdidas.

De acuerdo a lo planteado, se realizará en la ejecución de este trabajo una identificación de eventos de riesgo mediante dos técnicas básicas: entrevistas a los propietarios de cada uno de los procesos de la intermediaria de seguros y la aplicación de cuestionarios de evaluación.

2.4. Evaluación de riesgos.

Una vez identificados los factores que en mayor o menor medida afectan a la entidad, el siguiente paso es evaluar su importancia relativa, mediante la determinación de su probabilidad de ocurrencia e impacto económico en caso de que se materialicen, aspectos recogidos dentro del concepto de riesgo inherente, es decir aquel riesgo que asume la entidad por efecto de participar en un determinado mercado o sector.

La técnica anteriormente descrita tiene por objeto priorizar las acciones de la empresa, a fin de controlar o mitigar primero aquellos riesgos de alto impacto económico y alta probabilidad de ocurrencia y en último término aquellos factores de menor importancia.

La Norma Internacional para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna número 2110.A2., señala sobre la evaluación de riesgos lo siguiente:

“La actividad de auditoría interna debe evaluar las exposiciones al riesgo referidas al gobierno, operaciones y sistemas de información de la organización, con relación a lo siguiente:

- Confiabilidad e integridad de la información financiera y operativa,
- Eficacia y eficiencia de las operaciones,
- Protección de activos, y
- Cumplimiento de leyes, regulaciones y contratos”

Sobre la base de lo anotado se construirá el mapa de riesgo institucional, a fin de identificar aquellos eventos de mayor importancia para las operaciones de Segurazuay Cía. Ltda.; para el efecto, se agruparán según el esquema definido en la norma anteriormente citada lo cual permitirá sistematizar aún más el análisis.

Una vez realizado este análisis preliminar, se evaluará la calidad de los controles establecidos por la administración y sobre la base de su eficacia se determinará el riesgo residual sobre las operaciones de cada uno de los factores analizados, entendido como el riesgo remanente que persiste por efecto de un determinado factor, una vez que se han ejecutado los controles diseñados para el efecto.

Los aspectos anteriormente citados permitirán obtener una conclusión preliminar acerca de la eficiencia del sistema de control interno actualmente existente.

2.5. Respuesta al riesgo.

La respuesta al riesgo debe entenderse como las acciones específicas que tomara una entidad ante los factores de riesgo analizado, dichas acciones se refieren a:

- **Evitar el riesgo:** Para aquellos factores que suceden con una alta frecuencia y cuando se materializan tienen un impacto económico.

- **Transferir el riesgo:** Con el objeto de que lo asuma un tercero, la forma más conocida de transferencia de riesgos es la cobertura de seguros, aunque esta se aplica únicamente para los riesgos considerados como puros, es decir aquellos que únicamente generan pérdidas y no oportunidades, otra forma de transferencia se refiere a la titularización de activos, generalmente cartera de créditos o cuentas por cobrar, la transferencia se aplica a los riesgos de frecuencia/impacto medio.
- **Controlar el riesgo:** Mediante la implementación o mejora del sistema de control interno de la entidad, a través de actividades de supervisión, aprobación o revisión incluidas en los procesos, el desarrollo de controles es aplicable igualmente a los riesgos de frecuencia/impacto medio.
- **Asumir el riesgo:** Cuando la frecuencia e impacto económico de un determinado factor de riesgo es tan bajo, que el desarrollo de controles adicionales significaría un egreso económico mayor a la potencial afectación financiera del riesgo que se pretende mitigar o controlar.

En todo caso, las acciones que tome la administración en lo referente a la gestión de las distintas fuentes de riesgo identificadas, deben propender a mantener un nivel de riesgo residual que se sitúe dentro del rango considerado por la administración como aceptable, se podría entonces concluir que una de las fases medulares en el desarrollo de este trabajo de investigación es el desarrollo de la adecuada respuesta a los factores de riesgo que se identifiquen en las actividades de Segurazuay.

2.6. Actividades de control.

Las actividades de control, comentadas brevemente en el punto anterior, se refieren a un amplio rango de tareas y sistemas, que se sustentan en políticas y procedimientos formalmente establecidos e involucran tanto controles manuales como automatizados, incluidos en los procesos o independientes a estos, periódicos y eventuales, que se ejecutan en todos los niveles organizacionales.

Según lo establecido en el Informe Coso y de acuerdo a la traducción realizada sobre el mismo por Samuel Alberto Mantilla (2011:59), *“las actividades de control se pueden dividir en tres categorías, basadas en la naturaleza de los objetivos de la entidad con los cuales se relaciona: operaciones, información financiera, o cumplimiento”*.

Es importante así también rescatar que, considerando que los factores de riesgo se sobreponen unos a otros, es lógico que las actividades de control sean aplicables para más

de un factor de riesgo o categoría; por lo cual, un esquema de controles eficientemente desarrollado tendera a cubrir, en la medida de lo posible, más de una sola dimensión de riesgo o actividad específica.

Finalmente, es necesario considerar que las actividades de control deben ser permanentemente evaluadas a fin de determinar si mantienen su eficiencia en el tiempo y por ende, es necesaria su actualización, caso contrario, en vez de tender a controlar los riesgos, eventualmente se convertirían en una nueva fuente material de riesgos.

El trabajo que se desarrollará permitirá que Segurazuay Cía. Ltda., cuente con políticas y procedimientos de control, que deberán ser aprobados por la máxima instancia administrativa, es decir, Gerencia General.

Los ámbitos que deberán cubrir las citadas actividades de control comprenden los siguientes:

- Revisiones directas de los responsables de los procesos.
- Arqueos y constataciones físicas.
- Desarrollo y revisión de reportes periódicos.
- Segregación de funciones.
- Desarrollo de indicadores de gestión.
- Rotación de personal

Un punto de especial importancia se refiere al adecuado análisis de los procesos a fin de evitar la sobreposición de controles que no generan valor agregado, aspecto que afecta a la eficiencia y la eficacia de las operaciones.

2.7. Información y comunicación.

2.7.1. Información.

La información es uno de los principales activos de las organizaciones, en la medida que esta sea adecuadamente gestionada, es decir, utilizada para la toma de decisiones, permitirá a la organización obtener ventajas competitivas que lleven a una mejora en su desempeño, de ahí la importancia de contar con un esquema de control sobre la misma.

El esquema de control anteriormente citado, involucra en primer lugar definir el nivel de seguridad de la información, mediante un plan de seguridad de la información, que debe

llevar a la organización a categorizar sus activos de información, para lo cual se proponen los siguientes niveles:

- a) **Información de dominio público:** Aquella que puede ser libremente compartida tanto dentro como fuera de la organización, los ejemplos de esta incluyen: direcciones de oficinas, correos electrónicos de contacto, código de ética, balances generales y de resultados.
- b) **Información sensible:** Información sobre la cual se debe mantener un control debido a que su uso no autorizado podría debilitar el control interno, por lo cual debe estar disponible exclusivamente para sus responsables, como ejemplos de esta se incluyen los Manuales de políticas y procedimientos vigentes, sobre los cuales se deben establecer controles que impidan su acceso, descarga y/o copia por parte de niveles no autorizados.
- c) **Información confidencial:** Entendida como la información que en caso de ser difundida podría generar pérdidas financieras por efecto de pérdida de posición competitiva en el mercado o debilitamiento severo del ambiente de control interno, entre esta información se incluyen claves y códigos de acceso, planes estratégicos, listados de clientes y proveedores entre otros.
- d) **Información secreta:** Aquella determinante para la continuación de la empresa como negocio en marcha y sobre cuyo acceso se debe establecer el mayor nivel de control, un ejemplo típico de esta información se refiere a fórmulas de productos, acuerdos de asociación, etc.

Una vez categorizada la información al interior de la organización es necesario que se determinen mecanismos que permitan su flujo, a los niveles adecuados y con el contenido y oportunidad prevista, bajo este punto de vista el trabajo buscara que Segurazuay Cía. Ltda. establezca el inventario de sus activos de información, defina su Plan de Seguridad de Información y formalice su Sistema de Información Gerencial bajo los criterios de disponibilidad, seguridad, oportunidad y contenido adecuado.

2.7.2. Comunicación.

- **Comunicación Interna.**

Una vez definido el sistema de información gerencial, se debe propender a comunicarlo al personal competente mediante esquemas de comunicación que fluyan a lo alto y ancho de

la organización, bajo esta consideración el flujo de esta información debe mantener tres vías:

Comunicación de arriba hacia abajo: Mediante la cual la administración comunica las estrategias, planes, políticas, procedimientos y límites definidos, aclarando la responsabilidad y participación que cada miembro de la entidad tiene en su cumplimiento, así como los efectos de su no acatamiento.

Comunicación de abajo hacia arriba: El flujo de esta información permite que la alta administración se retroalimente respecto del cumplimiento de las estrategias y normas, así como su efectividad, a fin de evaluarlas y de ser necesario reformularlas.

Comunicación a lo largo de la entidad: Mediante la cual cada una de las líneas de negocio o actividad de la organización comunica a las otras los resultados obtenidos y la contribución que han tenido en su consecución.

- **Comunicación Externa.**

Así también, es necesario que la organización analice y desarrolle esquemas efectivos de comunicación con sus clientes, proveedores, mercado y reguladores, lo cual permitirá por un lado informar a los grupos de interés de la empresa acerca de las prácticas y políticas de Gobierno Corporativo existentes, los riesgos asumidos, el cumplimiento de su responsabilidad social, entre otros aspectos.

Por otro lado, la entidad debe considerar desarrollar mecanismos efectivos mediante los cuales los citados grupos de interés le informen acerca de aspectos de importancia tales como: la calidad de su servicio respecto al de su competencia, el desempeño de sus empleados, cambios en gustos y preferencias, entre otros aspectos.

2.8. Monitoreo.

De acuerdo a lo establecido en el Informe Coso, las actividades de monitoreo tienen por objeto determinar el adecuado funcionamiento presente del sistema de Control Interno y asegurarse de que seguirá siendo efectivo en el futuro. Toda organización realiza algún grado de monitoreo sobre sus actividades; sin embargo, no siempre tiene clara la importancia de mantener un seguimiento continuado sobre la eficiencia de sus controles.

Sobre la base de lo analizado, es recomendable que las organizaciones desarrollen un esquema de monitoreo en dos niveles, un monitoreo continuo y actividades de monitoreo independientes.

2.8.1. Monitoreo continuo.

El diseño de los procesos de la organización debe incluir en su formulación actividades de monitoreo sobre la marcha que surgen del análisis de indicadores, presupuestos, metas departamentales y la ejecución de otras medidas de control sobre la base de conciliaciones, revisiones y cuadros que permitan establecer que los objetivos se cumplen y que lo hacen sin afectar la eficiencia del sistema de control interno. En este monitoreo continuo tienen especial trascendencia el papel de Auditoría Interna y otras funciones de supervisión y control, debido a que la ineficiente formulación de programas y planes no permitirán la oportuna detección y corrección de problemas y por ende afectaran la eficiencia y eficacia de las operaciones.

2.8.2. Monitoreo independiente.

El grado de confianza respecto al funcionamiento de los sistemas de monitoreo continuo fundamentaran la necesidad de un monitoreo por parte de instancias independientes a la organización; así también, estas evaluaciones se basaran en alguno de los casos en requerimientos normativos; en el caso de Segurazuay Cía. Ltda., por su condición de intermediaria de seguros es objeto supervisiones periódicas por parte de la Superintendencia de Bancos y Seguros, a través de la Intendencia de Cuenca.

En todo caso, la participación en el monitoreo por una tercera parte permite que la organización cuente con una visión independiente respecto al funcionamiento de sus controles y contribuye a la mejora continua de sus procesos, procedimientos, políticas y estrategias.

Bajo el esquema planteado en esta tesis, se desarrollará un sistema de información gerencial que permita a Segurazuay Cía. Ltda., monitorear adecuadamente los riesgos que asume en sus actividades y la efectividad de las medidas de control desarrolladas.

3. Análisis de la empresa y su entorno.

Segurazuay Compañía Limitada, es una empresa familiar constituida el año 2001, iniciando su actividad con un capital limitado (seiscientos dólares americanos); como resultado de su

adecuada gestión a la fecha esté se ha incrementado a US\$ veinte mil dólares americanos, producto de la reinversión de un porcentaje importante de las utilidades generadas en estos once años. En dicho año fue calificada por la Superintendencia de Bancos y Seguros en todos los ramos de seguro, excepto en cascos aéreos y marítimos.²

Según lo establecido en el literal b), del artículo 7 de la Ley General de Seguros del Ecuador son asesores productores de seguros *“personas jurídicas con organización cuya única actividad es la de gestionar y obtener contratos de seguros para una o varias empresas de seguros o de medicina prepagada autorizada a operar en el país”*, definición en la que se enmarcan las operaciones Segurazuay Cía. Ltda.

Su mercado se encuentra ubicado en la ciudad de Cuenca, en donde compite con un número aproximado de ochenta y siete bróker y asesores productores de seguros; sin embargo, al encontrarse focalizada su actividad en personas naturales, compañías de transporte y pequeñas empresas, en una relación altamente estable y que, satisfechas con la calidad de su servicio, han recomendado a Segurazuay a parientes y relacionados.

La administración de la empresa reconoce que se encuentra altamente concentrada en el ramo de vehículos en cuanto a volumen de colocaciones (ochenta y siete por ciento del total) y en el ramo de SOAT en cuanto a número de clientes (540 clientes), esta concentración se debió a la experiencia adquirida en el tiempo; siendo una debilidad por ellos identificada la falta de formalización en procesos y controles que en ultimo termino ha limitado su incursión en otros ramos.

El mercado de seguros en el Ecuador representa aproximadamente US\$ 1.300 millones de dólares americanos anuales; sin embargo a criterio de los especialistas, es un mercado poco profundo en relación a otros países, brindando una potencialidad de crecimiento importante no solo para las empresas de seguros, sino además a sus intermediarios, aspecto que sustenta las metas de crecimiento definidas por la administración y que se detallará más adelante.

Al 31 de diciembre de 2012, la empresa registró un ingreso por efecto de comisiones de US\$ 78,131.46 dólares americanos, lo cual la ubico en el puesto número 16 entre las 30 agencias asesoras productoras de seguros que operan en la provincia del Azuay con una participación equivalente al 1.67% del total, con un importante incremento respecto del año

²**Ramos** es la agrupación de riesgos afines. El nombre de cada ramo representa un elemento común que le da origen.

2011 en el cual su facturación alcanzó un monto de US\$ 70,770.68 con el 1,51% del total facturado en esta provincia.³

4. Misión, visión y estructura organizacional.

4.1. Misión, visión, objetivos y valores 2012-2016.

Segurazuay Cía. Ltda., no cuenta con un Plan Estratégico formalmente establecido, sin embargo sus propietarios han establecido la necesidad de contar con un marco de metas y objetivos para el corto y mediano plazo, sobre la base de la formulación de su Misión, Visión, Valores y Objetivos institucionales para el periodo comprendido entre el 1 de enero de 2012 y el 31 de diciembre de 2016, los cuales se procede a detallar a continuación.

Misión

“Ofrecer un servicio de excelencia y asesoramiento total, manteniéndonos siempre en el camino de la honradez e integridad, lo que conllevara a la fidelización de nuestros clientes, y permanencia en el tiempo de la empresa”.

Visión

“Segurazuay Cía. Ltda., como una empresa de servicios cuyo fundamento en la calidad de su trabajo, buscara posicionarse dentro de las mejores y más grandes agencias asesoras de seguros del país, con presencia nacional en los próximos 10 años”.

Valores

1. Ética
2. Eficiencia
3. Calidad en el servicio
4. Profesionalismo

Sobre la base de los valores anteriormente detallados se desarrollará el Código de Ética Institucional, paso primordial para el desarrollo y establecimiento de un marco de control interno adecuado para Segurazuay.

Objetivos Institucionales

1. Lograr una rentabilidad sobre nuestro patrimonio equivalente al 16%, el que será totalmente reinvertido para fortalecer nuestra solvencia.

³http://www.sbs.gob.ec/practg/p_index?vp_art_id=&vp_tip=6&vp_buscr=/practg/pk_ranking_comision.p_asesores (consulta 16-06-2013)

2. Incrementar anualmente nuestra participación en las ramas de vehículos, incendio, SOAT y robo en un 20% cada año.
3. Lograr que los ramos individual de vida y accidentes personales llegue a representar el 10% de nuestros ingresos.
4. Mejorar la calidad de nuestros procesos a fin de reducir consistentemente el tiempo requerido por los clientes para acceder a nuestras coberturas.
5. Contar para el año 2015 con una sucursal en la provincia de Cañar y otra en la ciudad de Gualaceo, en la provincia del Azuay.

4.2. Estructura organizacional.

Para soportar el cumplimiento de sus objetivos, Segurazuay Cía. Ltda. cuenta con una estructura organizacional que se resume en el siguiente organigrama funcional:

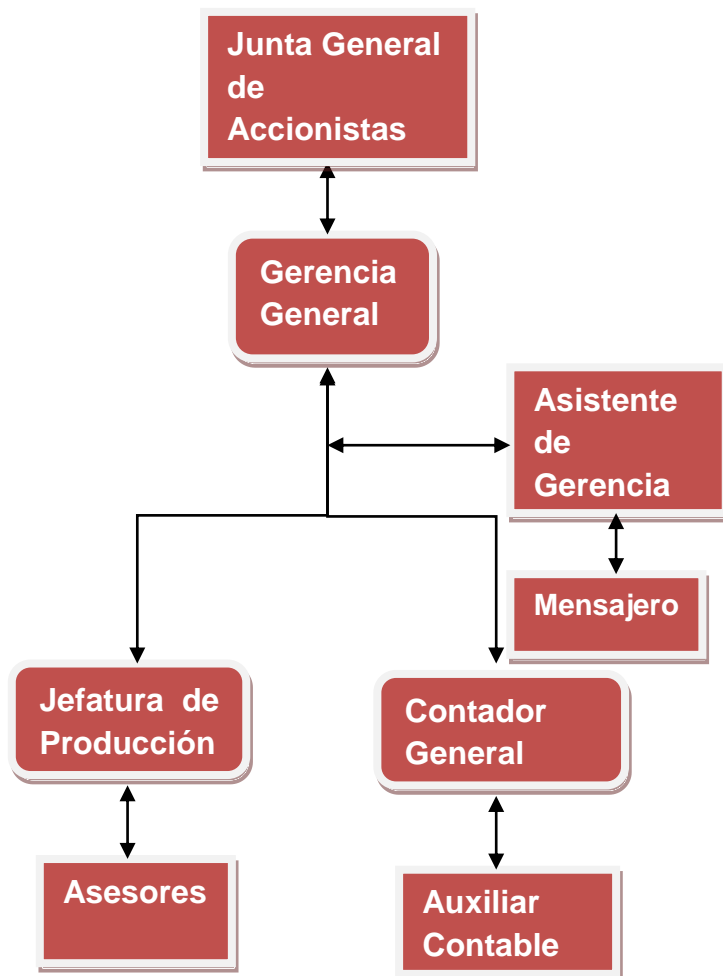


Figura 1. Organigrama Estructural de Segurazuay Cía. Ltda.

Fuente. Plan Estratégico 2012-2016

Como se puede observar, la estructura de la compañía asesora de seguros es sumamente sencilla, considerando la administración que la misma es suficiente, dada la complejidad de las operaciones y el tamaño de la organización; sin embargo, en una primera lectura no se evidencian niveles de control suficientes sobre las operaciones; sin embargo, este criterio inicial se ratificara o rectificara con el avance de este trabajo de investigación.

DIAGNOSTICO Y EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE SEGURAZUAY CÍA. LTDA.

1. Marco normativo interno: políticas, procesos y procedimientos.

Toda empresa, independientemente de su campo de actuación, requiere de un marco de políticas, procesos y procedimientos formalmente definidos, que establezcan tanto la manera en la que se realizan las tareas y actividades, como los controles aplicados a fin de establecer su cumplimiento y prevenir el cometimiento de errores, fraude o dolo; sin embargo, en el caso de Segurazuay, si bien se han definido tareas y controles, estos no han sido formalizado; por lo cual, para el avance de este trabajo se requiere su levantamiento, utilizando para el efecto formularios de entrevistas personales a ser aplicados tanto a los administradores de la empresa como a sus funcionarios y flujogramas de procesos desarrollados mediante la aplicación de la herramienta Visio. A continuación se presenta el resultado del citado levantamiento por cada área relevante de la organización:

1.1. Funciones y políticas.

JEFATURA DE PRODUCCION

DEFINICION DE LA FUNCION

Área encargada del cumplimiento de las metas de colocación de primas de seguros; para el efecto:

- a) Diseña planes de visitas a clientes actuales y potenciales a fin de asegurar la colocación de los productos.
- b) Negocia las condiciones particulares de cada póliza tanto con el proveedor (compañía de seguros), como con los clientes.
- c) Controla los reportes de visita de los asesores y los reportes de cobranza del mensajero, en los casos que corresponda.
- d) Prepara los informes mensuales referentes al cumplimiento de metas para el pago de comisiones por parte del área contable y la toma de decisiones de Gerencia General.

POLITICAS GENERALES

1. No se realizan descuentos a clientes en las primas ofrecidas por las compañías de seguros, en caso de que algún asesor lo realice, será asumido por el funcionario vía rol.
2. El valor referencial para la determinación de la prima a pagar será el avalúo del vehículo constante en la matricula, el avalúo catastral para inmuebles y los parámetros de edad e historial para seguros de vida.

3. La aceptación de un siniestro a trámite se receptara siempre y cuando se cumplan con los parámetros aplicables a cada ramo y definidos por cada compañía de seguros.
4. La recepción de los reportes de visita y los reportes de cobranza se realizara de manera diaria, debiendo verificarse los documentos de soporte.

CONTABILIDAD

DEFINICION DE LA FUNCION

De acuerdo a la característica de compañía intermediaria de seguros, el área de contabilidad de Segurazuay desempeña las siguientes funciones:

- a) Llevar el registro contable y respaldo documental respecto a las Pólizas intermediadas.
- b) Control sobre las primas cobradas y pendientes de cobro a cada cliente.
- c) Mantener los registros en lo referente a siniestros tramitados.
- d) Llevar el control respecto a las comisiones de intermediación pendientes de cobro a las compañías de seguros.
- e) Elaboración del libro diario, mayor, balance de comprobación, Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Caja.
- f) Realización y control de retenciones en la fuente, su pago al Servicio de Rentas Internas y elaboración de las declaraciones del impuesto al valor agregado y a la renta así como de cada uno de los anexos exigidos por la normativa tributaria vigente.
- g) Elaboración de la nómina de pagos.

POLITICAS GENERALES

- 1) El funcionario encargado de la elaboración de los asientos contables será distinto al responsable de conciliar los saldos de la cuentas.
- 2) Todo comprobante contable deberá llevar tanto la firma del funcionario que lo elaboró como del responsable de su aprobación.
- 3) Para los asientos elaborados por el Contador General se requerida la firma de aprobación de Gerencia General.
- 4) El Balance General y el Estado de Resultados serán generados de manera mensual.
- 5) Los asientos de ajuste y los reversos contables deberán contar con la aprobación de Gerencia General.

GERENCIA GENERAL

DEFINICION DE LA FUNCION

De acuerdo a lo establecido en los Estatutos de Segurazuay, la Gerencia General es el área responsable del manejo administrativo y estratégico de Segurazuay; siendo a su vez su representante legal, para el efecto cumple las siguientes funciones:

- a) Responsable de la elaboración del presupuesto, estrategias y desarrollo de controles, así como de la marcha administrativa y financiera de la empresa.
- b) Contratación del recurso humano necesario para cada una de las áreas.
- c) Aprobación de la adquisición de materiales, activos e implementos requeridos para la ejecución de las labores.
- d) Suscripción de los informes e información financiera y tributaria requerida por los organismos de control.

POLITICAS GENERALES

- 1) La única firma autorizada para la suscripción de cheques es la Gerencia General.
- 2) Las decisiones de endeudamiento las asume el Gerente General por hasta US\$10.000; sobre ese monto se requiere la aprobación de la Junta General de Accionistas.
- 3) La decisión de contratación de empleados le corresponde exclusivamente a la Gerencia General.

1.2. Procesos y procedimientos.

Conjuntamente con la administración de la empresa se realizó un inventario de los procesos relevantes de Segurazuay, definiendo para el efecto los procesos estratégicos, generadores de valor y de soporte de la organización; sobre los mismos se levantó el flujograma de cada uno y se definieron los procedimientos aplicados para el efecto.

El mapa de procesos definido fue siguiente:

Tabla 1. Mapa de Procesos.

PROCESO	TIPO	RESPONSABLE
Planeación Estratégica del Negocio	Estratégico	Gerencia General
Colocación de Seguros	Productivo	Jefatura de Producción
Gestión de Nomina	De Soporte	Contador General
Adquisiciones	De Soporte	Gerencia General
Administración del Personal	De Soporte	Gerencia General
Elaboración de Estados Financieros	De Soporte	Contador General
Administración Financiera	De Soporte	Gerencia General

Fuente: Segurazuay Cía. Ltda.

Un primer vistazo al mapa de procesos anteriormente detallado, permite establecer que; eventualmente, las funciones y políticas levantadas conjuntamente con la administración de la empresa no guardan total correspondencia con los procesos que en la práctica se ejecutan; aspecto que se constituye en un factor de riesgo por efecto de potenciales deficiencias de control no detectadas por la administración.

La ejecución de este trabajo de investigación permitirá, adicionalmente, determinar la existencia de procesos adicionales, que no han sido identificados por los responsables de su ejecución, aspecto que se constituye en una importante oportunidad de mejora para la organización.

Se adjunta adicionalmente la descripción de las actividades inherentes a cada uno de los procesos anteriormente detallados:

GERENCIA GENERAL

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

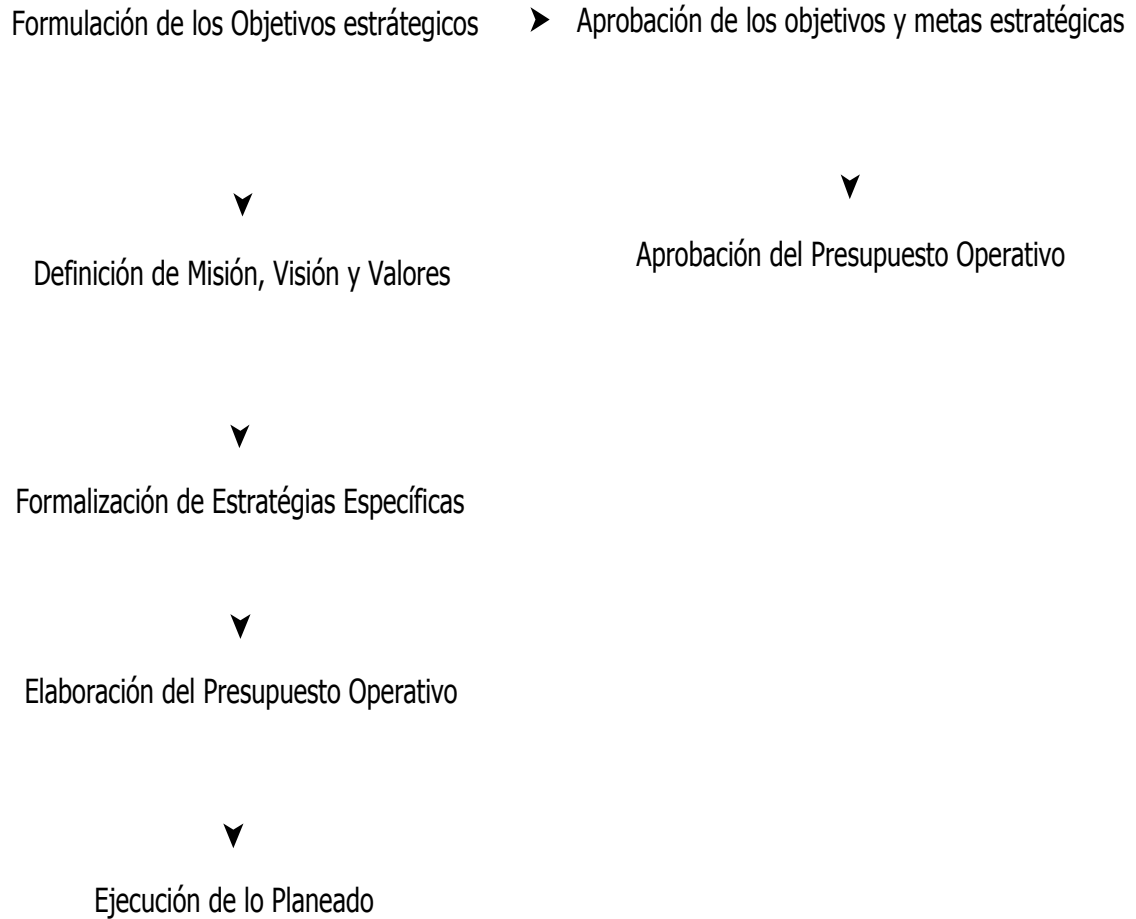


Figura 2. Proceso planeación estratégica del negocio

Fuente. Segurazuay Cía. Ltda.

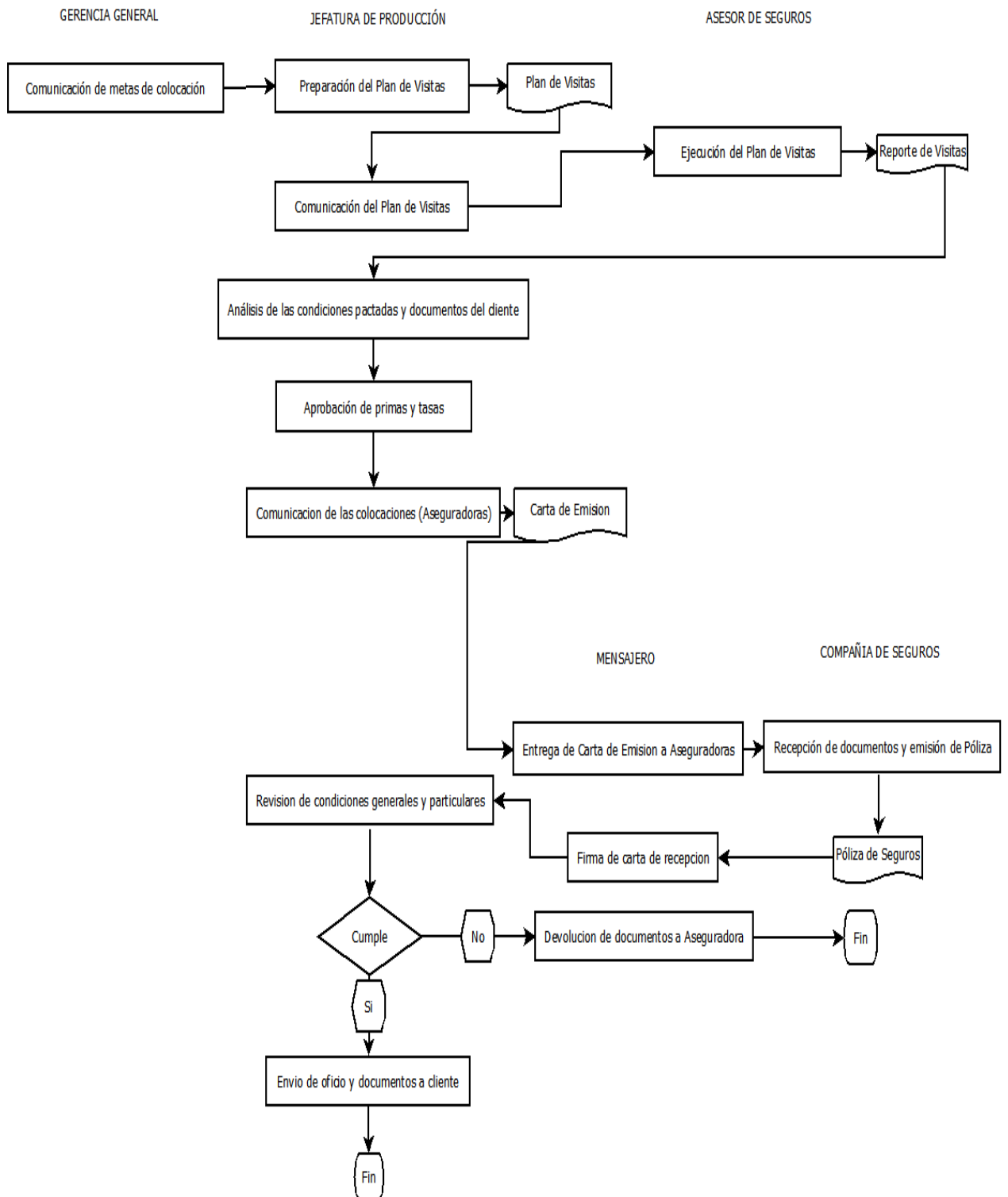


Figura 3. Proceso colocación de seguros

Fuente. Segurazuay Cía. Ltda.

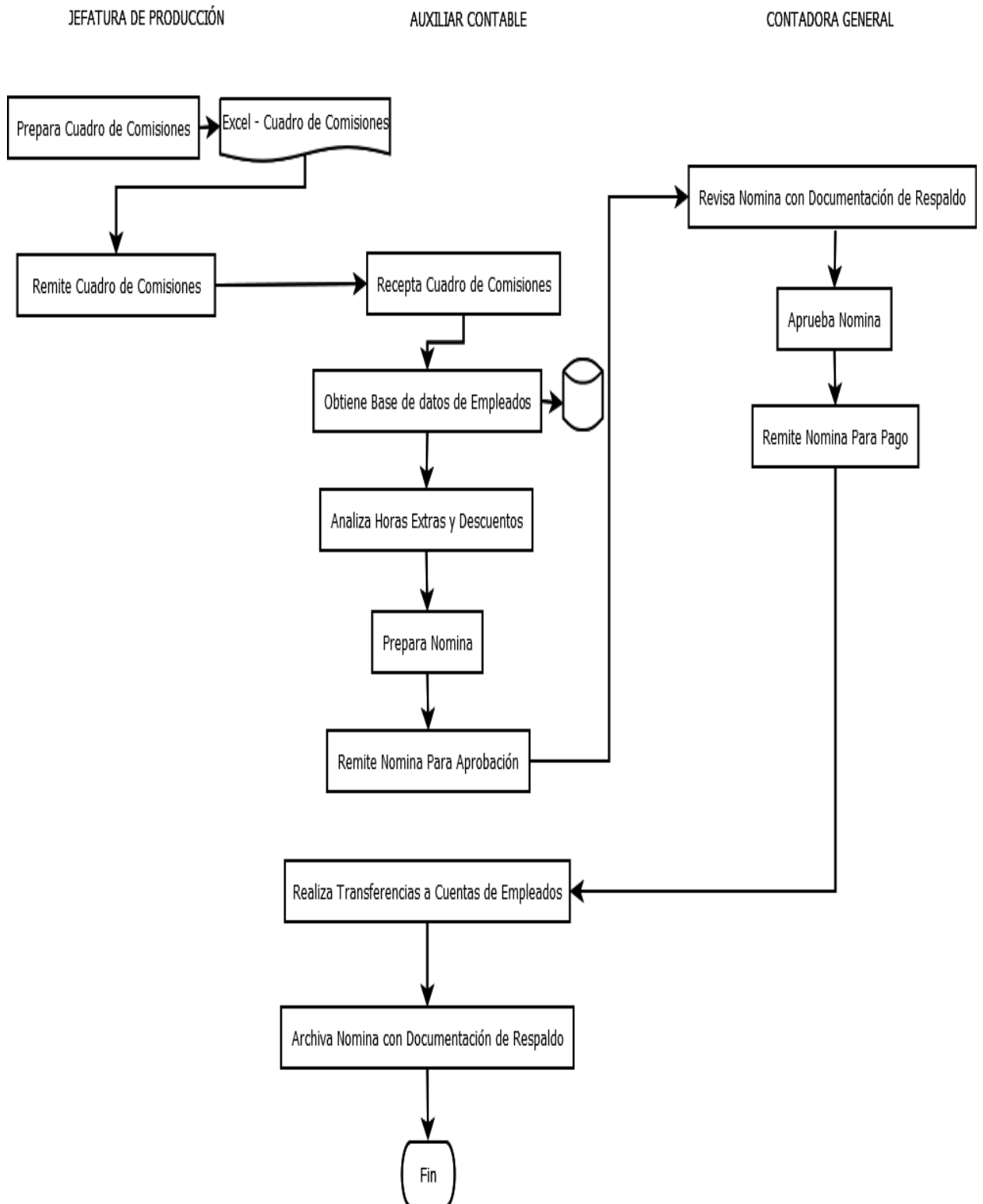


Figura 4. Proceso gestión de nómina

Fuente. Segurazuay Cía. Ltda.

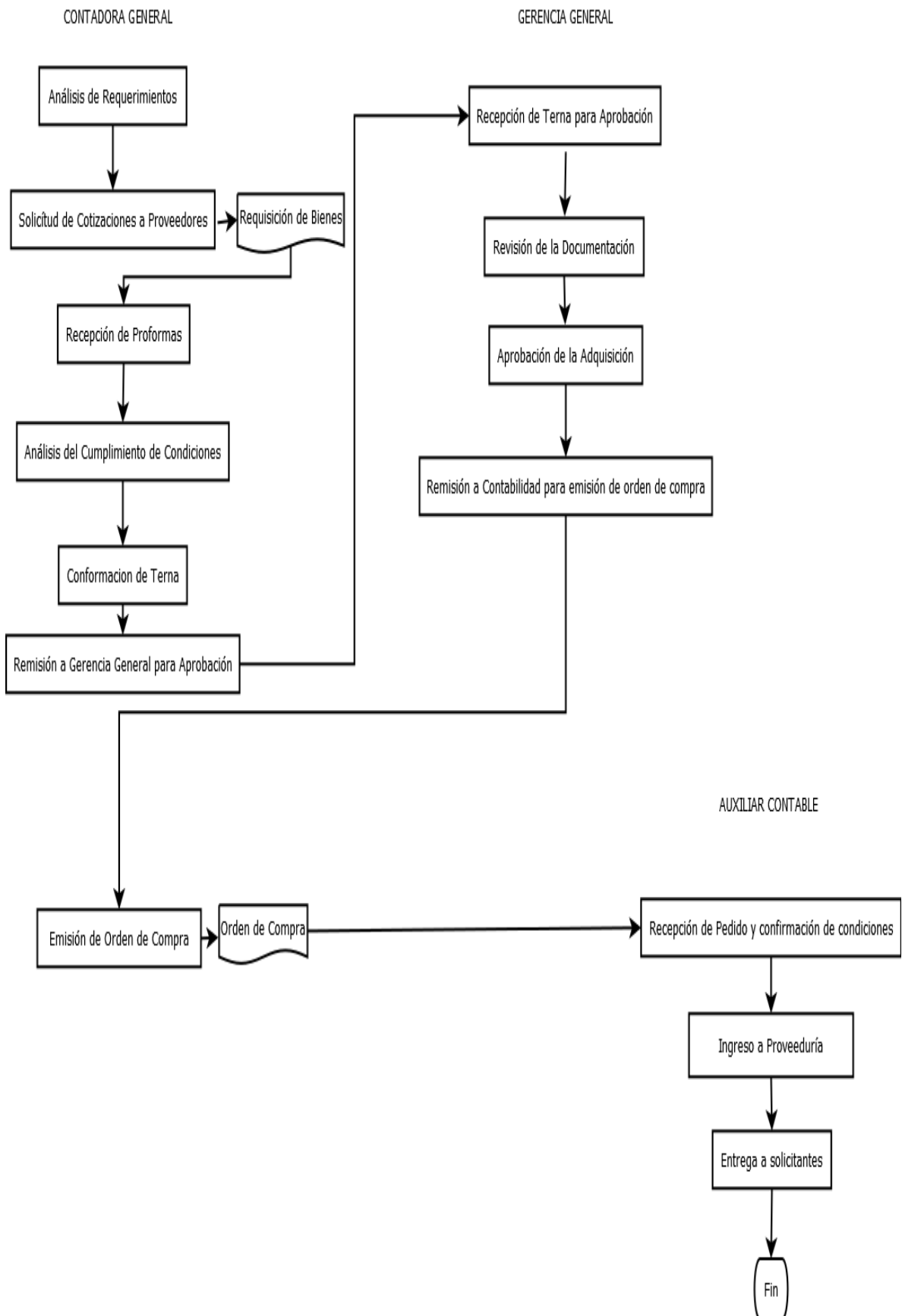


Figura 5. Proceso adquisiciones

Fuente. Segurazuay Cía. Ltda.

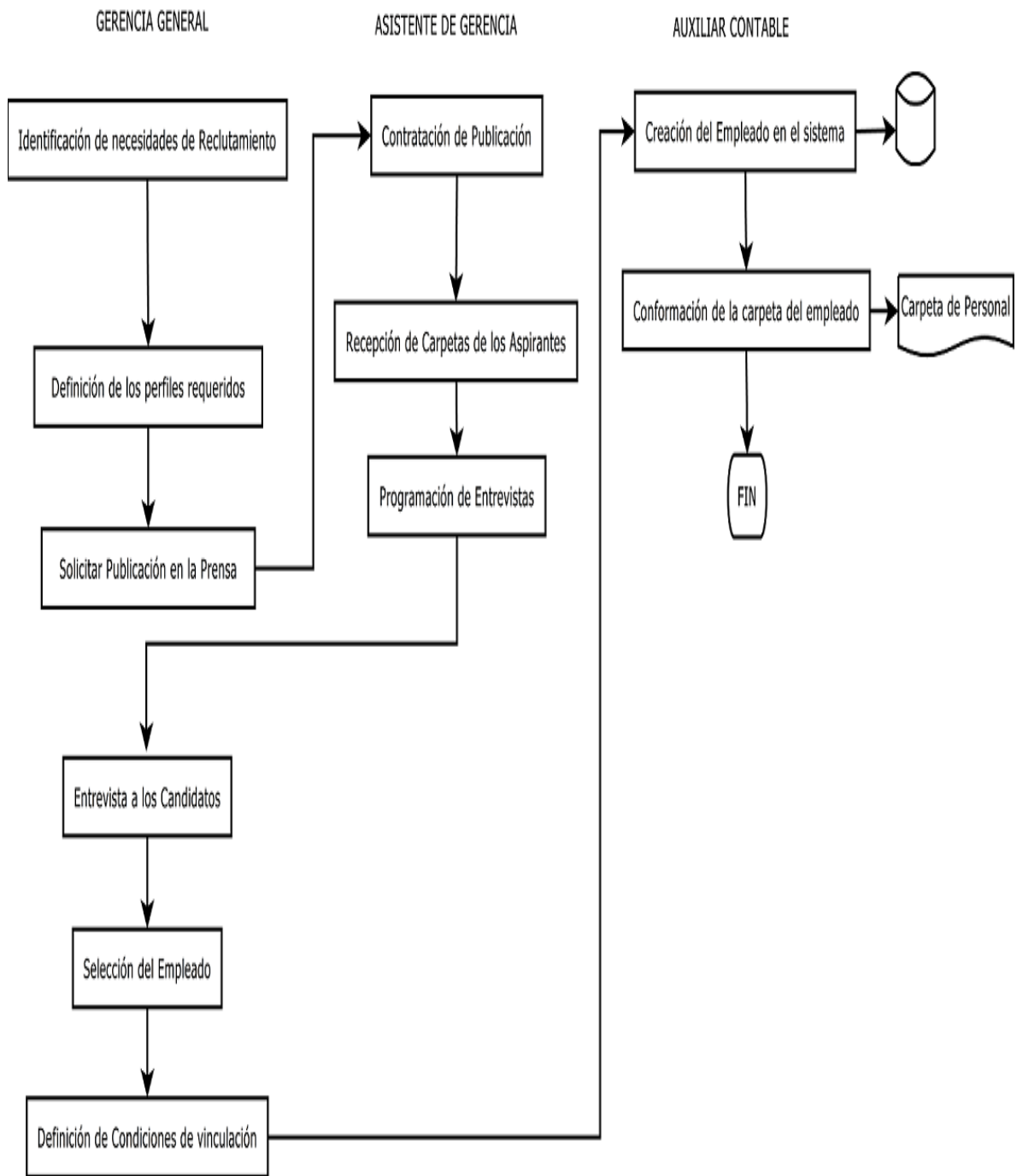


Figura 6. Proceso administración de personal.

Fuente. Segurazuay Cía. Ltda.

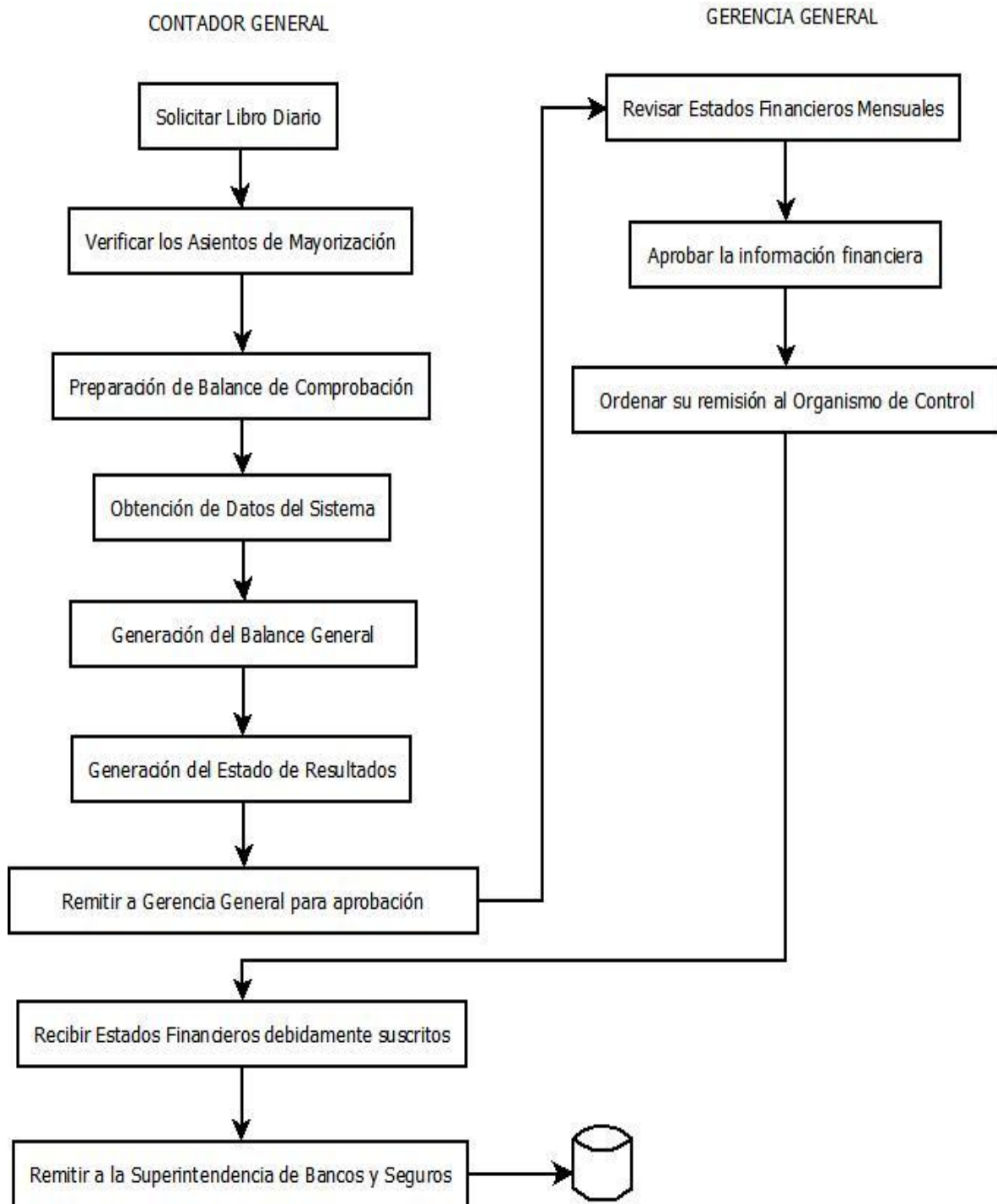


Figura 7. Proceso elaboración de Estados Financieros
 Fuente. Segurazuay Cía. Ltda.

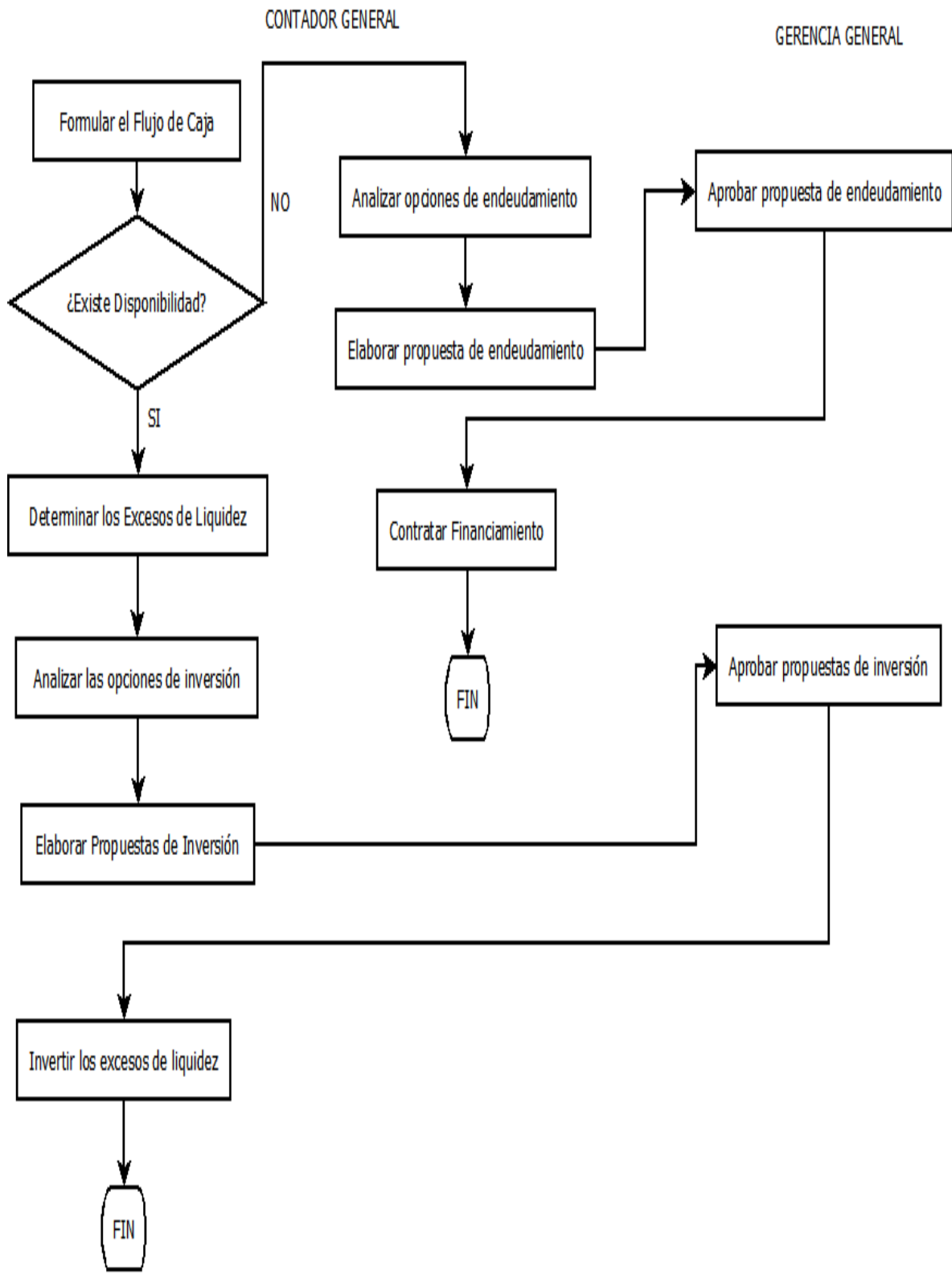


Figura 8. Proceso administración financiera
 Fuente. Segurazuay Cía. Ltda.

2. Análisis de los controles implementados y su efectividad: contables, operativos y de cumplimiento.

Toda organización requiere de un marco de controles que permitan asegurar la adecuada revelación de la información financiera y contable; el alcanzar los objetivos y metas de la organización; eficacia y eficiencia en las operaciones y el cumplimiento del marco normativo que regula sus actividades, para el efecto se definen controles que permitan identificar oportunamente las desviaciones que eventualmente pudieran presentarse y tomar medidas para su corrección.

Bajo este esquema, se analizó conjuntamente con la administración de la intermediaria de seguros los procesos y procedimientos anteriormente detallados y se identificaron los puntos de control; una vez hecho esto, se elaboró una matriz a fin de evaluar su adecuada formulación y su efectividad en cumplir con los objetivos anteriormente detallados.

2.1. Definición de matriz de control.

Según la definición dada por el Instituto Aragonés de Fomento, una matriz de control es *“una herramienta complementaria a todos los aspectos relacionados con el control de un proceso y que sirve para planificar el contenido y el desarrollo de un sistema de control. Resume el plan de acción aplicado a un proceso fuera de control. Normalmente incluye la variable de control (lo que se mide), la forma de medición, el lugar y momento de medición, el estándar, quién hace el análisis, quién actúa y cómo actuar. Las matrices de control son claves para el Diseño del sistema de control, la Implantación y el Mantenimiento de los resultados obtenidos”*.⁴

Para la correcta formulación de la citada matriz, es necesaria su construcción con los responsables de los procesos de la organización; es decir, aquellos encargados de la supervisión directa sobre cada una de las actividades que los conforman.

2.2. Resultados obtenidos en la evaluación de controles sobre los procesos.

Dentro del alcance de este trabajo de investigación, se mantuvo una reunión con los siguientes funcionarios:

- Gerente General
- Contador General
- Jefe de Producción

⁴ <http://www.iaf.es/webiaf.nsf/paginas/7F5BF5914686E9CAC12573A1004E5A7A?OpenDocument>
(consulta 07-07-2013)

A continuación se presenta la matriz obtenida:

Tabla 2. Matriz de evaluación en la definición de controles clave: Planeación estratégica del negocio

SEGURAZUAY CIA. LTDA.
MATRIZ DE EVALUACION EN LA DEFINICION DE CONTROLES CLAVE
PROCESO: PLANEACION ESTRATEGICA DEL NEGOCIO
AL 30 DE JUNIO DE 2013
REALIZADA POR: SANTIAGO JARAMILLO BACA

ACTIVIDAD	CONTROL CLAVE	RESPONSABLE	FORMA DE MEDICION	FRECUENCIA
Formulación de objetivos estratégicos	Aprobación	Junta General de Accionistas	No se ha definido	No se ha definido
Definición de Misión, Visión y valores	Aprobación	Junta General de Accionistas	No se ha definido	No se ha definido
Formulación de estrategias específicas	Aprobación	Junta General de Accionistas	No se ha definido	No se ha definido
Elaboración del Presupuesto Operativo	Aprobación	Junta General de Accionistas	No se ha definido	No se ha definido
Ejecución de lo planeado	No se ha definido	No se ha definido	No se ha definido	No se ha definido

Fuente. Entrevista a la administración

Como se puede observar en la matriz precedente, la institución no ha establecido formalmente la manera en la cual controlará el adecuado cumplimiento de cada una de las actividades que conforman el proceso de Planeación Estratégica del Negocio, ni en su forma ni en la frecuencia sobre su medición; así también, a lo largo del proceso solo se ha identificado un control clave y que se refiere a la aprobación por parte de la Junta General de Accionistas de las metas y objetivos estratégicos, así como del Presupuesto Operativo; sin embargo, el alcance de dicho control no permitiría que la Junta cuente con los elementos necesarios que le permitan establecer si la formulación de estos documentos se encuentra sustentada en un adecuado análisis del negocio, metas reales y estrategias efectivas; así también, no se han definido controles sobre la ejecución en la marcha de lo planeado que permita a este organismo u otro delegado por la Junta, asegurarse respecto a su cumplimiento.

Tabla 3. Matriz de evaluación en la definición de controles clave: Colocación de seguros

SEGURAZUAY CIA. LTDA.
 MATRIZ DE EVALUACION EN LA DEFINICION DE CONTROLES CLAVE
 PROCESO: COLOCACION DE SEGUROS
 AL 30 DE JUNIO DE 2013
 REALIZADA POR: SANTIAGO JARAMILLO BACA

ACTIVIDAD	CONTROL CLAVE	RESPONSABLE	FORMA DE MEDICION	FRECUENCIA
Formulación del Plan de Visitas	No se ha definido	No se ha definido	No se ha definido	No se ha definido
Ejecución del Plan de Visitas	Reporte de Visitas	Jefatura de Producción	No se ha definido	No se ha definido
Análisis de Colocaciones	Aprobación de las condiciones pactadas	Jefatura de Producción	No se ha definido	No se ha definido
Comunicación de Colocaciones (Aseguradoras)	Carta de recepción	Jefatura de Producción	No se ha definido	No se ha definido
Entrega de pólizas a asegurados	Oficio de entrega de póliza a clientes	Jefatura de Producción	No se ha definido	No se ha definido

Fuente. Entrevista a la administración

Del análisis realizado sobre los controles existentes sobre las actividades correspondientes al proceso de Colocación de Seguros, se ha determinado, un error en la definición de las actividades que conforman el proceso, debido a que se han detectado tareas incluidas en el diagrama correspondiente como si de actividades se tratara, básicamente en las referentes a las tareas de análisis de documentación y entrega de la misma tanto a las compañías de seguros como a los clientes.

En el análisis de la matriz finalmente obtenida, no se ha determinado la existencia de controles respecto a la formulación del plan de visitas a clientes ni de un responsable definido, actividad clave, considerando que sobre la base de la misma, se realizara todo el esfuerzo comercial de la Intermediaria de Seguros.

Tabla 4. Matriz de evaluación en la definición de controles clave: Gestión de Nómina

SEGURAZUAY CIA. LTDA.

MATRIZ DE EVALUACION EN LA DEFINICION DE CONTROLES CLAVE

PROCESO: GESTION DE NOMINA

AL 30 DE JUNIO DE 2013

REALIZADA POR: SANTIAGO JARAMILLO BACA

ACTIVIDAD	CONTROL CLAVE	RESPONSABLE	FORMA DE MEDICION	FRECUENCIA
Preparación del Cuadro de Comisiones	No se ha definido	No se ha definido	No se ha definido	No se ha definido
Análisis de descuentos y horas extras	No se ha definido	No se ha definido	No se ha definido	No se ha definido
Preparación de la nómina	Aprobación de la nómina	Contador General	No se ha definido	No se ha definido
Acreditación de Fondos en cuentas de empleados	No se ha definido	No se ha definido	No se ha definido	No se ha definido
Archivo de Documentación de la nómina	No se ha definido	No se ha definido	No se ha definido	No se ha definido

Fuente. Entrevista a la administración

Nuestra revisión permite establecer la existencia de deficiencias de control de importancia crítica respecto al cálculo, pago y archivo de la nómina de empleados de la empresa, entre los más importantes se citan los siguientes:

- a) La preparación del cuadro de comisiones la realiza la Jefatura de Producción y dicho documento es remitido a la asistente contable sin una revisión previa por parte de una instancia independiente en la organización, este aspecto es particularmente importante considerando que el responsable de dicha jefatura es también beneficiario de las comisiones que el mismo calcula, aspecto que debilita el control interno y expone a la entidad a errores o diferencias producto del cálculo realizado.
- b) Una situación similar a la anotada se presenta en lo referente al cálculo e inclusión en nómina de descuentos a empleados y acreditación de las horas extras que son obtenidas del sistema de marcación de la entidad, actividades que se encuentran concentradas en la asistente de contabilidad; en este punto se debe indicar que las horas extras se acreditan directamente de acuerdo a los datos del sistema, sin existir instancias de aprobación de las mismas.
- c) Si bien el sistema de pagos emite un reporte respecto a la acreditación de valores a cuentas de empleados, esta información no es verificada ni contrastada por instancia alguna al interior de la Intermediaria de Seguros.
- d) No se han definido actividades de control sobre el correcto y completo archivo de la documentación de nómina, ni cuenta la empresa con políticas y procedimientos sobre este particular.

Conjuntamente con la Gerencia General se analizaron los aspectos anteriormente detallados y se estableció la pertinencia de incluir algunos de los controles requeridos dentro del proceso, como actividades de control concurrente, específicamente en lo referente a la revisión del cuadro de comisiones, mientras que las restantes actividades serían controladas de manera posterior, en ambos casos la instancia a la cual se ha delegado esta responsabilidad es la Jefatura de Revisoría y Control.

Tabla 5. Matriz de evaluación en la definición de controles clave: Adquisiciones

SEGURAZUAY CIA. LTDA.
MATRIZ DE EVALUACION EN LA DEFINICION DE CONTROLES CLAVES
PROCESO: ADQUISICIONES
AL 30 DE JUNIO DE 2013
REALIZADA POR: SANTIAGO JARAMILLO BACA

ACTIVIDAD	CONTROL CLAVE	RESPONSABLE	FORMA DE MEDICION	FRECUENCIA
Solicitud de Requisiciones a Proveedores	No se ha definido	No se ha definido	No se ha definido	No se ha definido
Análisis del Cumplimiento de Condiciones	No se ha definido	No se ha definido	No se ha definido	No se ha definido
Recepción de terna para aprobación	Revisión de documentación	Gerencia General	No se ha definido	No se ha definido
Aprobación de la adquisición	Orden de compra	Contador General	No se ha definido	No se ha definido
Recepción de pedido	Revisión de condiciones	Auxiliar Contable	No se ha definido	No se ha definido
Ingreso a Proveeduría	No se ha definido	No se ha definido	No se ha definido	No se ha definido
Entrega a solicitantes	No se ha definido	No se ha definido	No se ha definido	No se ha definido

Fuente. Entrevista a la administración

Las actividades referentes a las adquisiciones necesarias para el funcionamiento de la empresa y la realización de tareas de sus empleados evidencian nuevamente importantes deficiencias de control; de las cuales, parecen especialmente importantes las siguientes:

- a) Segurazuay Cía. Ltda., no cuenta con políticas específicas respecto al proceso de selección de proveedores, que le permitan operar exclusivamente con empresas previamente calificadas, reduciendo de este modo la exposición a factores de riesgo respecto al incumplimiento de plazos, condiciones y cantidad de insumos requeridos.
- b) Las competencias respecto a la solicitud, recepción y análisis de requerimientos se encuentran concentrados en el Contador General, aspecto que afecta al debido control interno y la segregación de funciones, exponiendo a la entidad a potenciales afectaciones por eventos de riesgo operativo.
- c) Así también, se pudo evidenciar que el ingreso a proveeduría no cuenta con procedimientos formales de registro y detalle de los bienes recibidos, que en este caso se encuentran a cargo del auxiliar contable de la empresa, limitando el control sobre pérdidas, diferencias y caducidad de los insumos y bienes recibidos.

- d) Finalmente, la revisión permitió establecer que la empresa no cuenta con documentación respecto a la entrega de productos y bienes a los diferentes empleados, mediante órdenes de entrega, actas de entrega recepción u otros formularios que permitan controlar que estos insumos llegan a sus destinatarios finales y el debido uso de los mismos.

Tabla 6. Matriz de evaluación en la definición de controles clave: Administración del personal

SEGURAZUAY CIA. LTDA.

MATRIZ DE EVALUACION EN LA DEFINICION DE CONTROLES CLAVES

PROCESO: ADMINISTRACION DEL PERSONAL

AL 30 DE JUNIO DE 2013

REALIZADA POR: SANTIAGO JARAMILLO BACA

ACTIVIDAD	CONTROL CLAVE	RESPONSABLE	FORMA DE MEDICION	FRECUENCIA
Identificación de necesidades de reclutamiento	No se ha definido	No se ha definido	No se ha definido	No se ha definido
Definición de perfiles requeridos	No se ha definido	No se ha definido	No se ha definido	No se ha definido
Contratación de publicación en la prensa	No se ha definido	No se ha definido	No se ha definido	No se ha definido
Entrevista a los candidatos	No se ha definido	No se ha definido	No se ha definido	No se ha definido
Selección del empleado	No se ha definido	No se ha definido	No se ha definido	No se ha definido
Definición de condiciones de vinculación	No se ha definido	No se ha definido	No se ha definido	No se ha definido
Conformación de la carpeta del empleado	No se ha definido	No se ha definido	No se ha definido	No se ha definido

Fuente. Entrevista a la administración

La evaluación del proceso desarrollado por la empresa para la administración de su personal ha permitido evidenciar la existencia de un flujo de actividades que, en estricto sentido, no cuenta con controles definidos, dicha limitación parte del hecho de que la Asesora Productora de Seguros no cuenta con políticas formalmente establecidas que determinen la manera en la cual gestionará su personal.

Nuestro análisis ha permitido establecer la pertinencia de incluir un control respecto al correcto ingreso de la información referente a las condiciones de vinculación; razón por la cual, es necesario que se desarrolle un formato a ser suscrito por Gerencia General en el cual se incluyan por escrito las condiciones de vinculación de empleados, una vez ingresados estos datos, le corresponderá a la Jefatura de Revisoría y Control el verificar el adecuado ingreso de datos en el sistema.

Así también, como el lector de este trabajo de investigación podrá notar, el proceso de administración de personal que fue presentado por la empresa, incluye únicamente un detalle de actividades inherentes a la selección y contratación de personal, obviando las fases de permanencia y desvinculación del mismo, aspectos de alta importancia y sobre los cuales la administración debe tomar acciones inmediatas, considerando por un lado que

aspectos tales como la capacitación, evaluación, promoción y el régimen de incentivos son necesarios para propender a una mayor eficiencia y eficacia en sus operaciones; y por otro lado, la inexistencia de procedimientos de desvinculación exponen a la entidad a potenciales afectaciones legales por efecto de procesos de salida de personal inadecuados; y por ende, a pérdidas financieras ante demandas que eventualmente provengan de ex-empleados.

Tabla 7. Matriz de evaluación en la definición de controles clave: Elaboración de estados financieros

SEGURAZUAY CIA. LTDA.

MATRIZ DE EVALUACION EN LA DEFINICION DE CONTROLES CLAVES

PROCESO: ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS

AL 30 DE JUNIO DE 2013

REALIZADA POR: SANTIAGO JARAMILLO BACA

ACTIVIDAD	CONTROL CLAVE	RESPONSABLE	FORMA DE MEDICION	FRECUENCIA
Generación de Estados Financieros	Aprobación de Estados Financieros	Gerencia General	No se ha definido	No se ha definido
Remisión a la Superintendencia de Bancos y Seguros	No se ha definido	No se ha definido	No se ha definido	No se ha definido

Fuente. Entrevista a la administración

La elaboración y remisión de los Estados Financieros mensuales a la Superintendencia de Bancos y Seguros es un aspecto particularmente sensible debido a que el envío de esta información incompleta, con errores o fuera de los plazos establecidos acarrearía la imposición de multas de diversa índole y la afectación a la reputación de la empresa.

Sin embargo, el proceso de elaboración de estados financieros no se inicia desde el momento en el cual la Contadora General solicita el libro diario a su auxiliar contable, sino desde el momento mismo en el cual se recaba la información para su contabilización; en este punto es importante considerar además que en el proceso inicial, no se detallaban las responsabilidades asignadas al auxiliar contable; sino que más bien, se las centraba dentro de las correspondientes a la Contadora General, error que fue evidenciado en el levantamiento de actividades y fue informado a Gerencia General para su claro entendimiento.

Los procesos levantados permiten evidenciar que la Gerencia General es la encargada de la revisión de la información, sin embargo la entidad no cuenta con plazos establecidos para que la información llegue a la referida instancia y por ende, se encuentra limitada en desarrollar medidas de cumplimiento efectivas que mitiguen el riesgo evidenciado.

Igualmente importante, es hacer notar al lector que no se ha definido un responsable en cuanto al envío de esta información al ente regulador una vez que ha sido generada, si bien

en la practica la Gerencia General entrega los Estados Financieros al auxiliar contable para su envío por medio electrónico, no se encontró un documento que formalice las responsabilidades inherentes a esta función.

Tabla 8. Matriz de evaluación en la definición de controles clave: Administración financiera

SEGURAZUAY CIA. LTDA.
 MATRIZ DE EVALUACION EN LA DEFINICION DE CONTROLES CLAVES
 PROCESO: ADMINISTRACION FINANCIERA
 AL 30 DE JUNIO DE 2013
 REALIZADA POR: SANTIAGO JARAMILLO BACA

ACTIVIDAD	CONTROL CLAVE	RESPONSABLE	FORMA DE MEDICION	FRECUENCIA
Formulación del flujo de caja	No se ha definido	No se ha definido	No se ha definido	No se ha definido
Inversión de excesos de liquidez	Aprobación de propuestas de inversión	Gerencia General	No se ha definido	No se ha definido
Contratación de Financiamiento	Aprobación de propuestas de endeudamiento	Gerencia General	No se ha definido	No se ha definido

Fuente. Entrevista a la administración

En toda empresa el proceso de administración financiera es un aspecto clave en la gestión global de la organización, este criterio se basa en la incidencia que esta actividad tiene en el manejo de la liquidez, las necesidades de financiamiento y la protección del patrimonio de los accionistas.

Un aspecto de preocupación en la ejecución de este trabajo fue la determinación de insuficientes controles sobre el manejo de los flujos de efectivo, debido a que esta actividad clave se encuentra concentrada en el Contador General de la empresa, sin la supervisión y aprobación de una instancia superior, que permita establecer su pertinencia y formulación en base a los objetivos estratégicos de la Asesora Productora de Seguros.

Así también, la empresa no cuenta con una política de inversión que determine por un lado, el objetivo que esta deberá conseguir; es decir, si buscara rentabilizar los recursos o mantener un nivel determinado de liquidez y por otro lado, el adecuado control interno que debe existir en toda actividad de Tesorería.

3. Mapa de riesgos organizacional.

3.1. Definición de matriz de riesgo.

Según la definición dada por Antonio Buniak *“Una matriz de riesgo constituye una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos relacionados con estos riesgos (factores*

de riesgo). Igualmente, una matriz de riesgo permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos que pudieran impactar los resultados y por ende al logro de los objetivos de una organización.”⁵

Lo anteriormente indicado permite establecer la importancia que tiene una matriz de riesgo como una poderosa herramienta de gestión empresarial, siendo de amplia utilidad en los siguientes aspectos:

- 1) Como una herramienta de planificación estratégica del negocio, al permitir la identificación de las amenazas del entorno y las debilidades internas del negocio; para en base a estas, establecer objetivos y estrategias efectivas.
- 2) Como un medio de evaluación del cumplimiento de las metas asignadas a cada una de las áreas de la organización y de la asunción de riesgos en base al perfil de riesgo de la empresa.
- 3) Como una fuente de información imprescindible para la ejecución de una auditoria, permitiendo centrar su evaluación en los aspectos más relevantes en la organización.
- 4) Como base para la evaluación permanente y el monitoreo de la empresa, siendo además un medio de alerta temprana ante el incremento en la incidencia de factores de riesgo o el apareamiento de nuevos factores con impacto en la organización.

Existen además varios aspectos claves que deben ser considerados al elaborar una matriz de riesgo, entre los cuales se pueden detallar:

- Flexibilidad: Es decir, su adaptabilidad a los cambios del entorno.
- Integralidad: Deberá ser elaborada para la evaluación global de la organización.
- Participativa: en su elaboración deberán participar todos los que intervienen en los procesos a ser evaluados.

3.2. Fases en la elaboración de una matriz de riesgo.

A fin de realizar una elaboración adecuada de la matriz de riesgo, se ha considerado aplicar las mismas fases que las requeridas para la administración de riesgos, según la siguiente estructura:

- a) **Identificación:** Es decir, analizar los factores de riesgo relevantes y definir aquellos que tienen mayor incidencia en el cumplimiento de los objetivos institucionales, estos riesgos pueden ser internos (debilidades) o externos (amenazas).

⁵www.buniak.com/negocio.php?id_seccion=8&id_documento=248 (consulta 18-08-2013)

- b) Medición:** Una vez identificados los riesgos relevantes, estos deberán ser medidos sobre la base de su impacto sobre las actividades organizacionales y probabilidad de ocurrencia en el corto, mediano y largo plazo.
- c) Monitoreo:** La institución deberá definir las responsabilidades y frecuencia en el seguimiento a la evolución de los factores identificados, así como los cambios en su frecuencia e impacto.
- d) Control:** Considerando que una matriz de riesgos incluye objetivos que deberán ser alcanzados, se deberá definir un sistema de control interno que permita asegurar el cumplimiento de lo planificado y la definición de medidas correctivas.

3.3. Identificación de los factores de riesgo relevantes.

Una vez conocidos los procesos, con los responsables de cada uno se realizó un levantamiento de los principales factores de riesgo de la empresa; para el efecto, se solicitó que cada empleado incluya en una matriz de formato, los principales factores de riesgo que había identificado en las actividades a su cargo, sobre la base de las conclusiones anteriormente detalladas.

Para el efecto, se trabajó en determinar las debilidades y amenazas relevantes para las actividades de los diferentes departamentos de Segurazuay Cía. Ltda., sobre la base de la experiencia de los participantes en los procesos, así como analizar los efectos que la materialización de los factores identificados tendría sobre las actividades de la empresa.

Adicionalmente, se explicó a los miembros de la empresa, la importancia en definir de manera clara y precisa sus efectos en los términos más precisos posibles, conceptualización necesaria, ya que esta precisión permitirá más adelante, categorizar los distintos riesgos identificados; y por ende, determinar las prioridades en su gestión y corrección a fin de contribuir a la eficiencia y eficacia de las operaciones de la Asesora Corredora de Seguros.

Los diferentes factores de riesgo fueron agrupados en grupos de riesgos específicos de acuerdo a su naturaleza (operativa, financiera, legal, estratégica), para su mejor conceptualización y entendimiento.

A continuación se presenta la matriz de identificación de Riesgos de Segurazuay Cía. Ltda.:

Tabla 9. Matriz de identificación de riesgos

No.	CATEGORIA	TIPO	FACTOR DE RIESGO	EFEECTO
1	ESTRATEGICO	ESTRATEGICO	Inadecuada Formulación del Plan Estratégico y Presupuesto Operativo.	Limitaciones en la identificación de debilidades y amenazas (riesgos) que eventualmente afectarían la eficacia y eficiencia en las operaciones.
2	ESTRATEGICO	ESTRATEGICO	Falta de Seguimiento de los planes y presupuestos.	Incumplimiento en las metas trazadas.
3	OPERATIVO	PROCESOS	Falta de controles formales respecto a visitas a clientes.	Incapacidad de evaluar el cumplimiento de las responsabilidades del personal de campo.
4	OPERATIVO	PROCESOS	Inadecuada segregación de funciones en la elaboración de cuadros de comisiones.	Incrementa el riesgo de riesgo moral y limitaciones en la identificación de errores.
5	OPERATIVO	PROCESOS	Insuficiente control en marcas de asistencia del personal.	Potencial incumplimiento del horario de trabajo.
6	OPERATIVO	PROCESOS	Inexistencia de verificación independiente sobre los descuentos en nómina.	Incrementa el riesgo de riesgo moral y limitaciones en la identificación de errores.
7	OPERATIVO	PROCESOS	Falta de revisión sobre el cuadro de pago de nómina	Incrementa el riesgo de riesgo moral y limitaciones en la identificación de errores.
8	OPERATIVO	PROCESOS	Inexistente formulación de controles sobre archivo de nómina	Riesgo de pérdida de información sensible.
9	OPERATIVO	EVENTOS EXTERNOS	Ausencia de políticas de selección de proveedores.	Eventual dependencia y concentración en proveedores. Limitaciones en contar con elementos

				necesarios para la identificación de las mejores condiciones en el mercado.
10	OPERATIVO	EVENTOS EXTERNOS	Concentración de funciones en la gestión de proveedores.	Incrementa el riesgo de riesgo moral y limitaciones en la identificación de errores.
11	OPERATIVO	PROCESOS	Inexistencia de procedimientos de control sobre proveeduría.	Incrementa el riesgo de riesgo moral y limitaciones en la identificación de errores.
12	OPERATIVO	PERSONAS	Insuficiente formulación de políticas y procedimientos para la selección de personal.	Rotación de personal por ineficiencia en el cumplimiento de sus responsabilidades.
13	OPERATIVO	PERSONAS	Ausencia de políticas referentes a permanencia, capacitación y evaluación de personal.	Rotación de personal por ineficiencia en el cumplimiento de sus responsabilidades.
14	OPERATIVO	LEGAL	No se han formulado procedimientos para la desvinculación de personal.	Eventual riesgo de demandas por procedimientos mal aplicados, posibles pérdidas por la no recepción de bienes y documentos.
15	OPERATIVO	PROCESOS	Insuficiente formulación de procedimientos para la verificación y envío de la información al ente regulador.	Eventuales sanciones por envío de información incompleta o con errores.
16	OPERATIVO	PROCESOS	Concentración de funciones en la elaboración de flujos de caja.	Eventuales errores que expondrían a la entidad a riesgo de liquidez o pérdida de nivel de solvencia.
17	FINANCIERO	LIQUIDEZ	Poca claridad en la estrategia de inversión y endeudamiento.	Eventuales errores que expondrían a la entidad a riesgo de liquidez o pérdida de nivel de solvencia.

18	OPERATIVO	PROCESOS	Insuficiente determinación de controles internos en las actividades de Tesorería.	Incrementa el riesgo de riesgo moral y limitaciones en la identificación de errores.
----	-----------	----------	---	--

Fuente. Levantamiento de información

3.4. Medición de los factores de riesgo.

Una vez identificados los factores de riesgo que tienen incidencia sobre las operaciones de la entidad, estos deberán ser medidos a fin de categorizarlos y establecer prioridades sobre su gestión; en el caso específico de los riesgos empresariales, dicha medición tiene dos dimensiones:

- 1) **Probabilidad de ocurrencia:** La posibilidad de que dichos eventos se presenten en el tiempo, aquellos riesgos que tengan una frecuencia de materialización mayor, tienen mayor efecto en potenciales pérdidas.
- 2) **Impacto en caso de ocurrencia:** Es decir la medición de las pérdidas en términos cuantitativos, de ser posible, en pérdidas monetarias.

Una limitación encontrada para la adecuada medición de los factores de riesgo específicos en Segurazuay Cía. Ltda., y que no es extraña al conjunto de empresas ecuatorianas, es la ausencia de registros respecto al efecto que tuvieron estas pérdidas, en términos monetarios, cuando se materializaron en el pasado, siendo recomendable que como resultado de este trabajo la intermediaria de seguros desarrolle un registro al respecto; para el efecto se considera una fuente adecuada de información los libros contables de la entidad.

Una vez conceptualizadas las dos dimensiones de la medición de factores de riesgo, se definirán la forma en la que se aplicarán en la medición de los riesgos de la empresa; para el efecto se proponen las siguientes medidas:

Tabla 10. Tabla de medición de frecuencia e impacto

FRECUENCIA	MEDIDA
ALTA	Se presenta cuando menos una vez al mes (nivel 3)
MEDIA	Se presenta pocas veces en un año (nivel 2)
BAJA	Es raro que se presente en un año (nivel 1)

IMPACTO	MEDIDA
FUERTE	Genera pérdidas importantes (nivel 3)
MODERADO	Las pérdidas son asumibles (nivel 2)
LEVE	El monto de perdidas es insignificante (nivel 1)

Fuente. Elaboración propia

Lo anteriormente realizado permitirá que se cuente con un criterio sustentable de medición de riesgos; y, en último término, permitirá la construcción del mapa de riesgos de la empresa. Con las definiciones anteriormente realizadas se procederá a realizar la Matriz de Medición de Riesgos de Segurazuay Cía. Ltda.

Tabla 11. Matriz de medición de riesgos

No.	FACTOR DE RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	TOTAL
1	Inadecuada Formulación del Plan Estratégico y Presupuesto Operativo	2	2	4
2	Falta de Seguimiento de los planes y presupuestos	2	2	4
3	Falta de controles formales respecto a visitas a clientes	3	1	3
4	Inadecuada segregación de funciones en la elaboración de cuadros de comisiones	3	2	6
5	Insuficiente control en marcas de asistencia del personal	3	1	3
6	Inexistencia de verificación independiente sobre los descuentos en nomina	3	2	6
7	Falta de revisión sobre el cuadro de pago de nomina	3	2	6
8	Inexistente formulación de controles sobre archivo de nomina	3	1	3
9	Inexistencia de políticas de selección de proveedores	3	2	6
10	Concentración de funciones en la gestión	3	1	3

	de proveedores			
11	Inexistencia de procedimientos de control sobre proveeduría	3	1	3
12	Insuficiente formulación de políticas y procedimientos para la selección de personal	3	2	6
13	Ausencia de políticas referentes a permanencia, capacitación y evaluación de personal	3	2	6
14	No se han formulado procedimientos para la desvinculación de personal	2	3	6
15	Insuficiente formulación de procedimientos para la verificación y envío de la información al ente regulador	3	2	6
16	Concentración de funciones en la elaboración de flujos de caja	3	1	3
17	Poca claridad en la estrategia de inversión y endeudamiento	3	2	6
18	Insuficiente determinación de controles internos en las actividades de Tesorería	3	2	6

Fuente. Elaboración propia

3.5. Mapa de riesgos de Segurazuay Cía. Ltda.

Una vez que ha sido obtenida la matriz de medición de riesgos de la compañía, se cuenta con los elementos necesarios para la elaboración del Mapa de Riesgos.

Para el efecto se utilizará una técnica de graficación según el siguiente esquema:

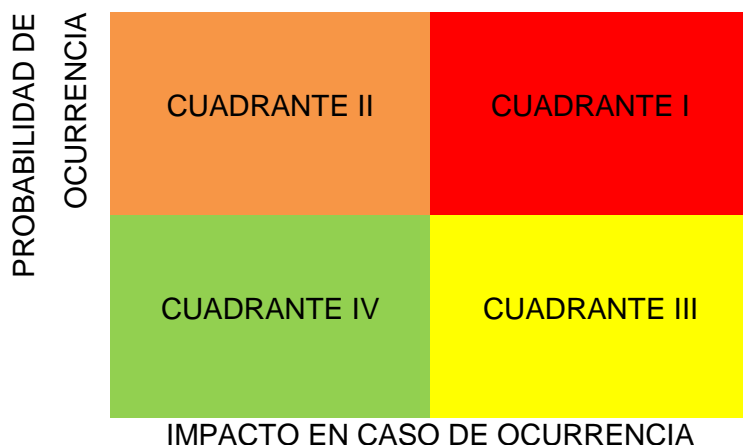


Figura 9. Matriz de probabilidad de ocurrencia e impacto

Fuente. KPMG

Cuadrante I. Riesgos Críticos.- Son aquellos riesgos con una alta probabilidad de ocurrencia e importante impacto financiero, este cuadrante aplica para aquellos riesgos que obtienen valores de 3 en la Matriz de Riesgos, para cada uno de estos parámetros.

Cuadrante II. Riesgos Significativos.- Incluyen los factores de riesgo ubicados en los cuadrantes (3-2) y (2-3) en el mapa de riesgos de la institución.

Cuadrante III. Riesgos Moderados.- Son menos significativos e incluyen las combinaciones (1-3), (3,1) y (2,2) respecto a probabilidad e impacto.

Cuadrante IV. Riesgos Bajos.- Son aquellos riesgos que tienen una baja probabilidad de ocurrencia e impacto poco significativo, se ubican en ambos casos en los valores de 1 y 1 obtenidos de la Matriz de Medición de Riesgos.

Definidos los criterios de agrupación que corresponden a los eventos de riesgo identificados, se presenta el mapa de riesgos de Segurazuay Cía. Ltda.:

Tabla 12. Mapa de riesgos de Segurazuay Cía. Ltda.

PROBABILIDAD	3	<p>3. Falta de controles formales respecto a visitas a clientes</p> <p>5. Insuficiente control en marcas de asistencia del personal</p> <p>8. Inexistente formulación de controles sobre archivo de nomina</p> <p>10. Concentración de funciones en la gestión de proveedores</p> <p>11. Inexistencia de procedimientos de control sobre proveeduría</p> <p>16. Concentración de funciones en la elaboración de flujos de caja</p>	<p>4. Inadecuada segregación de funciones en la elaboración de cuadros de comisiones</p> <p>6. Inexistencia de verificación independiente sobre los descuentos en nomina</p> <p>7. Falta de revisión sobre el cuadro de pago de nomina</p> <p>9. Inexistencia de políticas de selección de proveedores</p> <p>12. Insuficiente formulación de políticas y procedimientos para la selección de personal</p> <p>13. Ausencia de políticas referentes a permanencia, capacitación y evaluación de personal</p> <p>15. Insuficiente formulación de procedimientos para la verificación y envío de la información al ente regulador</p> <p>17. Poca claridad en la estrategia de inversión y endeudamiento</p> <p>18. Insuficiente determinación de controles internos en las actividades de Tesorería</p>	
	2		<p>1. Inadecuada Formulación del Plan Estratégico y Presupuesto Operativo</p> <p>2. Falta de Seguimiento de los planes y presupuestos</p>	<p>14. No se han formulado procedimientos para la desvinculación de personal</p>
	1			
		1	2	3
		IMPACTO		

Fuente. Elaboración propia

Una vez que se ha desarrollado la Matriz de Riesgos y su correspondiente mapa, estos insumos fueron entregados a la administración de Segurazuay Cía. Ltda., a fin de que los

utilicen como una herramienta efectiva para la identificación y medición de los riesgos de la institución.

4. Sistema de monitoreo: información y comunicación.

La identificación de riesgos y la medición de su incidencia en términos de impacto y probabilidad de ocurrencia, no bastan por sí solos para su adecuada gestión; en este punto es determinante el desarrollo de sistemas efectivos de monitoreo y seguimiento respecto a su evolución en el tiempo; posiblemente el diseño y puesta en funcionamiento de un sistema de monitoreo eficaz y eficiente sea uno de los aspectos en los cuales las organizaciones poner menor atención, limitando de manera importante sus posibilidades de gestionar adecuadamente sus riesgos.

Según la definición formulada por Oswaldo Fonseca Luna (2011:107) *“El componente Información y Comunicación está conformado por los métodos y procedimientos diseñados por la organización para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones financieras que, generalmente, se muestran en una estructura formalizada denominada estados financieros”*.

Si bien los estados financieros son una fuente importante de información y un medio adecuado de comunicación, su utilidad se limita hacia aquellos aspectos registrados en los libros de la entidad; sin embargo, esta fuente no es la única y tal vez no sea la más importante a fin de monitorear el funcionamiento del sistema de control interno de una organización, la experiencia demuestra que a más de los estados financieros se podrá encontrar información relevante, entre otros, en los siguientes elementos:

- 1) Políticas y procedimientos de la organización.
- 2) Indicadores de gestión.
- 3) Informes de las áreas operativas y de negocios.
- 4) Estructura Organizacional.

Nuestro trabajo de investigación busca en todo caso evitar el común error de confundir datos con información; esto es considerar que la presentación ordenada de cifras, por si sola representa la información necesaria para la toma de decisiones; por lo cual se irá avanzando paso a paso en la formulación del sistema de monitoreo diseñado para la Intermediaria de Seguros.

4.1. Diferencia entre información y comunicación.

Eventualmente uno de los problemas más frecuentes es diferenciar el concepto de información del de comunicación, para tal efecto, se ensayará una explicación que pretende ser clara respecto a cada una.

Información: Grupo de datos organizados contenidos en una fuente definida, que pretenden guiar la toma de decisiones por parte de sus usuarios, bajo este esquema su flujo es unidireccional, de la fuente al usuario.

Comunicación: Es el intercambio de información entre individuos, mediante la cual cada uno recoge datos útiles para un fin específico, como tal la comunicación deberá ser multidireccional (dos o más interlocutores).

Las definiciones anteriormente detalladas, dan una lectura clara de las diferencias existentes entre estos conceptos y permiten comprender la importancia que cada una tiene para una organización, la información por sí sola no tiene mayor utilidad si no llega a los destinatarios adecuados y la comunicación entre interlocutores que no cuenten con la información requerida por cada uno de los participantes se volverá no más que un ejercicio inútil.

4.2. Tipos de información disponibles.

Segurazuay Cía. Ltda., cuenta con las siguientes fuentes de información para el monitoreo de los riesgos identificados y el control interno existente:

- Información Financiera: Contenida en sus estados financieros (Balance General, Estado de Resultados y Flujos de efectivo)
- Información administrativa: Referente al cumplimiento de normas y leyes, es decir las regulaciones laborales, tributarias y técnicas que rigen la empresa, así como a las disposiciones internas formuladas por la administración.
- Información operativa: Aquella información que surge de la ejecución de las operaciones de la compañía y se encuentra contenida básicamente en los reportes de las áreas de negocio.

A pesar de que la empresa ha identificado estas fuentes de información, se ha podido determinar que la misma no se encuentra formalizada en un sistema de información gerencial debidamente formulado, que incluya la definición de los reportes necesarios para la gestión de la empresa, así como del contenido, frecuencia y destinatarios de los mismos.

4.3. Inventario de Activos de Información.

Una vez que se ha conceptualizado e identificado a manera general, los tipos y fuentes de información con los que cuenta Segurazuay Cía. Ltda., se procederá a analizar cada una y determinar su pertinencia como insumo para la evaluación respecto al funcionamiento del sistema de control interno.

4.3.1. Información Financiera.

De manera mensual, el área de contabilidad de la empresa prepara los estados financieros, los cuales son suscritos por la Contadora General y la Gerente General previa su remisión a la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Los estados financieros que mensualmente prepara la empresa son los siguientes:

- Balance General
- Estado de Resultados
- Estado de Flujo de Efectivo

Adicionalmente, y de manera anual la Contadora General elabora el estado de cambios del Patrimonio.

Nuestra revisión permitió determinar que dichos estados financieros no se constituyen en una herramienta adecuada para el control interno de la empresa considerando que Gerencia General se limita a analizar únicamente las cuentas de ingresos por producción, los gastos de personal y operativos bajo un alcance general, así como las disponibilidades de efectivo, lo detallado permite concluir en que dichos documentos son elaborados con un enfoque de cumplimiento normativo.

En este punto se debe resaltar la importancia que tienen los estados financieros de una empresa y en especial el Estado de Resultados como fuente para la evaluación del control interno, considerando que las cuentas de gastos especialmente proveen de importantes insumos respecto a la existencia de errores, desviaciones y deficiencias; considerado esto, de manera conjunta con la Gerencia General se diseñó un reporte a ser elaborado de manera mensual por parte del área contable y que contará con los siguientes campos:

Tabla 13. Reporte financiero de control interno

SEGURAZUAY CIA. LTDA.

REPORTE FINANCIERO DE CONTROL INTERNO

ELABORADO POR:

FECHA: XXX

CUENTA	CONCEPTO	SALDO CONTABLE		VARIACION	OBSERVACIONES
		MES ANTERIOR	MES ACTUAL		
4102	GASTOS VARIOS				
4501	POR ANULACIONES				
4705	RESERVAS PARA CUENTAS DE DUDOSO RECAUDO				
410114	GASTOS NO ESPECIFICADOS				
410210	GASTOS JUDICIALES				
470204	EGRESOS POR OTROS CONCEPTOS				
470302	AMORTIZACION GASTOS DE ESTABLECIMIENTO Y REORGANIZACION				

Fuente. Elaboración propia

La selección de las cuentas anteriormente detalladas se basó en las variaciones detectadas en sus saldos mes a mes y la eventualidad de que dichas variaciones se encuentren sustentadas en eventos referentes a fallas en el control interno de la compañía; en este punto es necesario aclarar que el reporte en referencia no es un instrumento rígido y deberá ser actualizado en la medida que se identifiquen cuentas adicionales que brinden algún grado de información respecto a pérdidas o ingresos no materializados.

4.3.2. Información administrativa.

Bajo el entendimiento de que la información administrativa es aquella que permite a la administración el evaluar que las operaciones se ejecuten de acuerdo al marco normativo tanto interno o externo que se encuentre vigente, se solicitó se proporcione el detalle de reportes que permiten que la administración se asegure respecto a su cumplimiento; sin embargo, y de acuerdo a lo indicado por la Gerencia General de la compañía, la empresa no ha formalizado la estructura de información necesaria para el efecto.

Lo anteriormente descrito expone a Segurazuay Cía. Ltda., a factores de riesgo importantes por efecto de eventuales incumplimientos a leyes y normas, así como los que se generan en la inadecuada implementación de las políticas y procedimientos formulados por la administración.

En consideración de lo expuesto, se recomendó a la Gerencia General, la implementación de las siguientes medidas:

- 1) Que la asistente de gerencia desarrolle un registro para el control del cumplimiento de las disposiciones que bajo la forma de circulares, oficios o resoluciones, se instruyen desde los organismos de control (Superintendencia de Bancos y Seguros, Servicio de Rentas Internas, Ministerio de Relaciones Laborales, entre otros), bajo el siguiente formato:
 - Descripción del documento
 - Emisor
 - Fecha de recepción
 - Responsable de cumplimiento
 - Fecha de cumplimiento
 - Comentarios (si ameritan)

- 2) Que la administración analice la pertinencia de contratar una asesoría o auditoría externa que le permita establecer la brecha existente con respecto al cumplimiento de leyes, normas, políticas y procedimientos, y sobre su base se formule un plan de acción para la corrección de las desviaciones detectadas.

4.3.2. Información operativa.

El entorno de la información operativa es bastante amplio; involucra desde el cumplimiento de planes y metas hasta la eficiencia y eficacia en las operaciones, en medio de estos ámbitos se encuentra cierta información que es particularmente importante en la implementación de un entorno de control interno adecuado y debe ser adecuadamente monitoreada, refiriéndose a los eventos de riesgo operativo que se materializan por inadecuados controles, errores o fallas de las personas o en diseño de los procesos, así como en deficiencias en sistemas automatizados; los cuales, bajo un adecuado esquema de monitoreo y seguimiento, pueden ser gestionados, logrando reducir o eliminar su incidencia sobre el entorno operativo de la empresa.

Bajo este esquema, es necesario un sistema de información que permita que la administración de Segurazuay Cía. Ltda., se encuentre en capacidad de conocer los eventos que inciden negativamente sobre las operaciones, establecer responsabilidades sobre su gestión, así como medidas correctivas y plazos para su cumplimiento.

DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

1. Plan de gestión de riesgos.

Los elementos que han sido levantados y desarrollados en el capítulo anterior, permitirán contar con los fundamentos necesarios para la formulación del Plan de Gestión de Riesgos de Segurazuy Cía. Ltda.; el cual se desarrolla a continuación.

1.1. Identificación de factores de riesgo.

Mediante la identificación de factores de riesgo, se busca determinar cuáles son las fuentes más comunes de fallas, pérdidas o fraudes y por ende, de afectación al control interno al interior de una compañía intermediaria asesora de seguros; para el efecto, conjuntamente con la Gerencia General de la Compañía se identificaron los siguientes factores como los más importantes:

- **Fraude Interno:** Entendido como las actividades cometidas por empleados, con el objetivo de beneficiarse indebidamente de los recursos de la compañía.
- **Fraude Externo:** Afectaciones sobre los recursos de la compañía cometidas por personas externas, en alguno de los casos con la complicidad de colaboradores internos.
- **Prácticas Laborales y relativas a la Seguridad del Ambiente de Trabajo:** Referido a la exposición a pérdidas por efecto de incumplimiento de las normas que rigen la seguridad y salud ocupacional.
- **Prácticas Relacionadas a Clientes:** Aquellas prácticas que buscan afectar a la compañía mediante el uso indebido de datos de clientes o a través de prácticas de mercado de alto riesgo.
- **Daños a los activos físicos:** Factores referentes a ataques o daños intencionales a los bienes de la empresa, incluyendo aquellos eventos propios de la naturaleza.
- **Interrupción del negocio por fallas de Tecnología de la Información:** Factores de fallas tanto de software como de hardware que causan pérdidas.
- **Fallas en la Ejecución, Entrega y Gestión de los Procesos:** Por su inadecuado diseño o implementación.

1.2. Determinación de eventos de riesgo y formulación de su inventario.

Los factores de riesgo anteriormente detallados agrupan una serie de eventos mucho más específicos, cuya identificación precisa va a permitir la formulación de estrategias adecuadas que conllevaran a la mejora de los sistemas de control interno existentes; con esta premisa, se trabajó con Gerencia General y los responsables de los diferentes

departamentos en la determinación de estos eventos, sobre la base de su experiencia, los registros de la organización y su conocimiento de los procesos de la empresa, este trabajo dio como resultado un total de ochenta seis eventos, que agrupados en los seis factores de riesgo que afectan a la compañía permitieron desarrollar el inventario de eventos de riesgo, el que se constituye en una poderosa herramienta en la gestión de Segurazuay Cía. Ltda.

La formulación del inventario anteriormente referido requiere adicionalmente el desarrollo de una codificación, con el objeto de mantener un control sobre los eventos y su vinculación a los factores que afectan a la compañía, en esta consideración se definió la siguiente codificación para cada uno:

CODIFICACION DE FACTORES DE RIESGO

CODIGO	EVENTO
1	Fraude Interno
2	Fraude Externo
3	Prácticas Laborales y relativas a la Seguridad del Ambiente de Trabajo
4	Practicadas Relacionadas a Clientes
5	Daños a los activos físicos
6	Interrupción del negocio por fallas de Tecnología de la Información
7	Fallas en la Ejecución, Entrega y Gestión de los Procesos

A su vez los eventos de riesgo se codificaron en una base de tres dígitos, siendo el primero el correspondiente al factor que se encuentra enlazado a cada uno.

A continuación se presenta el Inventario de Procesos de Segurazuay Cía. Ltda.

Tabla 14. Inventario de eventos y factores de riesgo

CODIGO	DESCRIPCION DEL EVENTO	ESTADO
1	FRAUDE INTERNO	A
101	Operaciones no reveladas	A
102	Operaciones no autorizadas	A
103	Ignorancia intencional	A
104	Fraude crediticio	A
105	Auto préstamos	A
106	Información falsa	A
107	Sobre valoración del bien asegurado	A
108	Depósitos sin valor	A
109	Hurto, extorsión, malversación,	A
110	Colusiones, tergiversaciones, encubrimientos, desfalco	A
111	Apropiación indebida de activos	A
112	Destrucción dolosa de activos	A
113	Falsificación de documentos	A
114	Falsificación de firmas, falsificación de autorizaciones	A
115	Apropiación de cuentas	A
116	Uso de identidad ajena	A
117	Soborno, cohecho	A
118	Abuso de información privilegiada	A
119	Políticas y prácticas contables inapropiadas	A
120	Coima para pago a proveedores	A
121	Coima para compra a proveedores	A
2	FRAUDE EXTERNO	A
201	Robo, asalto	A
202	Cheques sin fondos	A
203	Falsificación de cheques	A
204	Falsificación de documentos de identificación	A
205	Daños por ataques informáticos	A
206	Robo de información	A
207	Billetes falsificados	A
3	PRACTICAS LABORALES Y SEGURIDAD DEL AMBIENTE DE TRABAJO	A
301	Cuestiones relativas a remuneración	A

302	Prestaciones sociales	A
303	Extinción de contratos	A
304	Accidentes de trabajo, resbalones	A
305	Normas de higiene y seguridad en el trabajo	A
306	Indemnización a los trabajadores	A
307	Todo tipo de discriminación	A
308	Modificación de funciones del personal	A
309	Falta de segregación de funciones con el propósito de reducir el control	A
4	PRACTICAS RELACIONADAS CON CLIENTES	A
401	Divulgación de información, abusos de confianza	A
402	Incumplimiento de políticas y procedimientos	A
403	Adecuación y/o divulgación de información	A
404	Quebrantamiento de la privacidad de información del cliente	A
405	Ventas agresivas	A
406	Confusión de cuentas	A
407	Prácticas comerciales de mercado improcedentes	A
408	Actividades no autorizadas	A
409	Blanqueo o lavado de dinero	A
410	Defectos del producto o servicios	A
411	Litigios sobre resultados de las actividades de aseguramiento	A
5	DAÑOS A LOS ACTIVOS FÍSICOS	A
501	Perdidas por desastres naturales	A
502	Pérdidas humanas por causas externas	A
503	Terrorismo, Incendio, Vandalismo	A
6	INTERRUPCIÓN DEL NEGOCIO POR FALLAS EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	A
601	Fallas de hardware, software, telecomunicaciones	A
602	Caída del sistema	A
603	Interrupción en el suministro eléctrico o comunicaciones, Internet	A
604	Alteración de programas	A
605	Error en formulas	A
606	Errores en cálculos	A

7	EJECUCIÓN, ENTREGA Y GESTIÓN DE LOS PROCESOS	A
701	Comunicación defectuosa	A
702	Desorganización e improvisación por falta de planeación	A
703	Registro incorrecto de datos y características de clientes y operaciones	A
704	Mala evaluación de riesgo del cliente	A
705	Falta de mantenimiento o actualización de datos del cliente	A
706	Falta de seguimiento de pago del cliente	A
707	Incumplimiento de plazos o de responsabilidades	A
708	Error contable por registros inexactos o incompletos	A
709	Transacciones no autorizadas	A
710	Errores en otras tareas	A
711	Fallo en la entrega o proceso de actividades	A
712	Fallo en la gestión o realización del colateral	A
713	Incumplimiento de la obligación de informar	A
714	Inexactitud de informes internos	A
715	Incumplimiento de plazos	A
716	Distorsión de la información que se reporta	A
717	Negligencia por omisión procesos o procedimientos	A
718	Errores en digitación o selección de datos	A
719	Invalidez o distorsión de la información que se reporta.	A
720	Inexistencia de autorizaciones	A
721	Rechazo de clientes	A
722	Documentos jurídicos inexistentes / incompletos	A
723	Acceso a sistemas y modificación de variables para aprobación de operaciones o transacciones,	A
724	Pérdida o daño de activos de clientes por negligencia.	A
725	Fallos de contrapartes distintas de clientes, proveedores	A
726	Otros litigios con contrapartes distintas de clientes.	A
727	Mala selección de proveedores	A
728	Solicitud de compras	A
729	Pagos duplicados	A

Fuente. Elaboración propia

En este punto es importante indicar que, conjuntamente con la administración de la compañía se tomó la decisión de incluir en este inventario un campo adicional, referente al estado de los eventos de riesgo, asignándole los siguientes indicativos:

A: Evento activo

I: Evento Inactivo

La consideración anteriormente expuesta se basó en el criterio de que el inventario de factores y eventos de riesgo es una herramienta dinámica, que debe ser actualizada en el tiempo a fin de que no pierda su efectividad.

1.3. Desarrollo del formulario de identificación y calificación de eventos de riesgo.

Una vez determinados los eventos de riesgo que afectan las operaciones de Segurazuay Cía. Ltda., se vio la necesidad de desarrollar un Formulario que permita su oportuno y periódico registro; cuyo resultado fue el siguiente:

Tabla 15. Formulario de identificación y calificación de eventos de riesgo

SEGURAZUAY CIA. LTDA.
FORMULARIO DE IDENTIFICACIÓN Y CALIFICACIÓN DE EVENTOS DE RIESGOS

Unidad:
Nombre responsable:
Cargo:
Fecha:

No	Factor de riesgo	Proceso Afectado	No.	Factor de Riesgo	No.	Evento de Riesgo	Modo de descubrimiento	Descripción del evento	Causa Probable del evento	Tipo de Impacto	Probabilidad de Ocurrencia	Nivel de Impacto	Mitigantes y/o Controles existentes sobre dicho evento	Observación (Si amerita)

Fuente. Elaboración propia

Esta herramienta permitirá brindar soporte y mejorar el control interno de la asesora productora de seguros en vista de las siguientes consideraciones:

- Permite evaluar la manera en la que cada factor de riesgo impacta sobre los procesos de la empresa, identificar cual es el factor que lo genera (personas, procesos, eventos externos, tecnología) y la tipología del evento específico.
- Permite detallar de manera amplia el evento suscitado, el modo en el que el mismo fue descubierto y analizar la causa que eventualmente lo genero.
- Al detallar el tipo de impacto que el evento tiene sobre los resultados financieros de la organización (directo o indirecto), se pueden cuantificar sus efectos en términos de

probabilidad de ocurrencia (con qué frecuencia se estima que se repita) y monto en caso de ocurrencia (en términos monetarios).

- Adicionalmente permita analizar la existencia o no de un control y fundamentar en el análisis la implantación de controles o la mejora de los existentes, en caso de considerarse necesario, lo cual se fundamentará en el campo correspondiente a observaciones.

El documento propuesto debe ser desarrollado por el responsable de cada uno de los procesos de la organización, habiéndose acordado con la administración que la asistente de gerencia será la funcionaria encargada de recopilarlos y condensarlos para su presentación a Gerencia General.

2. Actualización de la estructura organizacional y el mapa normativo interno.

2.1. Actualización de la estructura organizacional.

Nuestro análisis ha permitido establecer que la estructura organizacional con la que actualmente cuenta Segurazuay no es suficiente a fin de brindar un adecuado ambiente de control para las operaciones de la entidad, dicha conclusión se fundamenta en que la estructura actual se encuentra concentrada en tres áreas claramente definidas:

- 1) Una gerencia general que se encarga de la toma de decisiones estratégicas y de negocio y en alguna medida ha tratado de desarrollar medidas de control sobre las otras instancias de la compañía.
- 2) Una Jefatura de producción cuya función es la generación de negocios y en dicha responsabilidad no es una prioridad el desarrollo y ejecución de controles.
- 3) Un área de contabilidad a cargo de la Contadora General de la compañía cuyas responsabilidades se circunscriben al registro de las operaciones y la ejecución de ciertos controles sobre la documentación y comprobantes contables.

Como podrá notarse, lo detallado no es suficiente a fin de dotar a la empresa de un adecuado sistema de control interna, razón por la cual se presentó la modificación de la estructura de la organización sobre la base del siguiente organigrama:

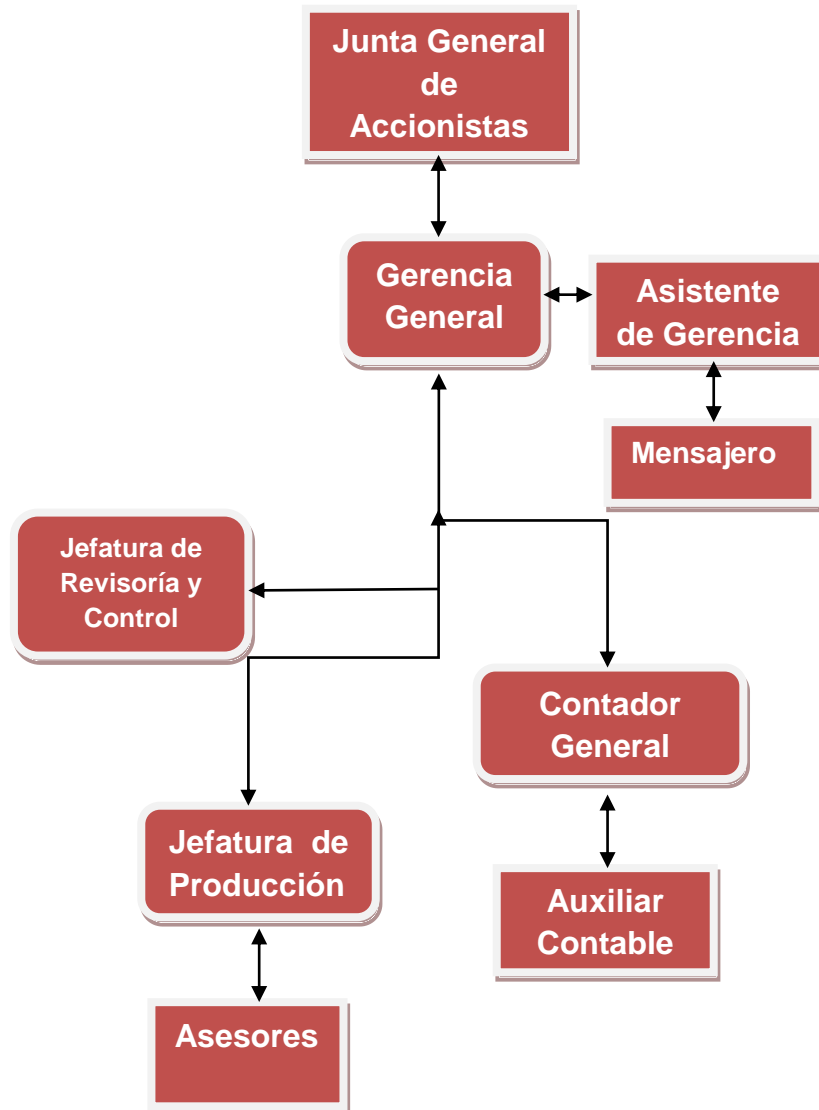


Figura 10. Nuevo organigrama funcional

Fuente. Elaboración propia

La inclusión de una instancia de revisoría y control a nivel de Jefatura permitirá que la empresa cuente con la base estructural a fin de fundamentar los siguientes desarrollos que se proponen en el presente trabajo y cuyas funciones específicas serán explicadas en el cuerpo del presente capítulo.

2.2. Desarrollo del mapa normativo interno.

2.2.1. Código de ética

SEGURAZUAY CIA. LTDA. CODIGO DE ETICA INSTITUCIONAL VALORES Y PRINCIPIOS ETICOS

En el marco de su actuación, Segurazuay se guiará en todo momento por los siguientes valores:

1. Ética
2. Eficiencia
3. Calidad en el servicio
4. Profesionalismo

En base a los mencionados valores, la Gerencia General de Segurazuay Cía. Ltda., ha decidido formular el presente código de ética el cual será de aplicación obligatoria para el personal y directivos de la empresa, a partir de su aprobación por parte de la Junta General de Accionistas, sobre la base de los principios específicos, para los cuales se ha utilizado como guía el Manual para elaboración de códigos de ética empresarial desarrollado por DERES⁶:

Política de Confidencialidad

Mantendremos en todo momento estricta confidencialidad sobre los datos que son proporcionados por nuestros clientes y no buscaremos utilizarlos para nuestro beneficio personal.

Así también, no difundiremos información de la empresa entre competidores u otras partes interesadas, sin la aprobación formal de Gerencia General.

⁶ Deres es una Asociación civil sin fines de lucro establecida en Uruguay con el objeto de desarrollar el concepto de Responsabilidad Social en las empresas.

Política respecto a Conflicto de Intereses

Ninguno de nuestros empleados, directivos o administradores podrá efectuar transacciones a nombre de la empresa en las cuales conozca que exista un conflicto de intereses, por relaciones comerciales, familiares o de otra índole. Para el efecto deberá excusarse con su inmediato superior informándole de la razón por la cual considera que existiría un conflicto de interés.

Esta estrictamente prohibido recibir obsequios de cualquier índole, con valor monetario o no, de cualquier persona externa de la compañía y que pudiera afectar su buen juicio en la toma de decisiones.

Política respecto a la Conducta Interna

Todos los miembros de la empresa deberán manejarse con respeto, prudencia y consideración con sus compañeros, superiores y subordinados; en esta línea, está prohibida toda conducta de discriminación por cualquier índole.

Así también, está estrictamente prohibido que se presione al personal para que realicen servicios o actividades de orden personal, distintos a sus funciones al interior de la empresa.

Bajo ninguna índole, un empleado, administrador o directivo podrá presentarse en estado etílico o bajo la influencia de sustancias sicotrópicas.

Política respecto al cumplimiento de leyes y normas.

Segurazuay Cía. Ltda., promoverá entre sus empleados el irrestricto cumplimiento de las normas y leyes que rigen su actividad; para el efecto, difundirá entre sus colaboradores la normativa interna que es aplicable a sus actividades, así como sus correspondientes actualizaciones.

Sera responsabilidad de cada uno de los miembros de la organización informar a Gerencia General, cuando se detecte algún incumplimiento al marco legal vigente.

Política respecto al uso de equipos informáticos.

Los equipos informáticos proporcionados al personal deberán ser utilizados exclusivamente en actividades referentes a sus responsabilidades; bajo este esquema, está prohibido que los mismos sean utilizados para descargar programas o archivos no autorizados que vulneren la seguridad informática de la empresa.

En la misma línea, el correo electrónico deberá ser utilizado para el envío y recepción de información inherente a la empresa y debidamente autorizada; los colaboradores deberán abstenerse de utilizarlo para temas personales o el envío de archivos masivos.

Política respecto a seguridad física y ocupacional.

Como principio institucional, Segurazuay Cía. Ltda., dará total cumplimiento a la normativa referente a seguridad física y ocupacional dictada por el Ministerio de Relaciones Laborales y disposiciones específicas que sobre el particular ha dictado el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social; bajo este esquema, se deberán considerar en la presupuestación anual, las inversiones necesarias a fin de garantizar que las condiciones de seguridad se mantengan o mejoren.

Los colaboradores de la empresa deberán dar cuidado y mantenimiento al botiquín médico y los implementos y activos de seguridad que se entreguen a su cuidado; así también, deberán asistir a las citas médicas programadas y cumplir con las instrucciones y recetas que les sean proporcionadas.

Esta estrictamente prohibido que nuestros colaboradores actúen de manera irresponsable, poniendo en riesgo la seguridad de mis compañeros y de las instalaciones de la empresa. En caso de detectarse conductas de este tipo, deberán ser inmediatamente puestas en conocimiento de Gerencia General.

DEL COMITÉ DE ETICA

A fin de garantizar el cumplimiento de las políticas anteriormente detalladas, Segurazuay Cía. Ltda., deberá conformar un comité de ética, el que estará conformado por los siguientes funcionarios y empleados:

- 1) Gerente General
- 2) Jefe de Revisoría y Control

3) Jefe de Producción

Adicionalmente la asistente de Gerencia General cumplirá las funciones de secretaria del comité.

El Comité de Ética tendrá como función principal el conocer los incumplimientos que se presenten al Código de Ética, para lo cual serán convocados por Gerencia General, en el momento que sea necesario.

Así también, se reunirán con frecuencia semestral a fin de conocer respecto a la aplicabilidad de las políticas dictadas así como su actualización.

De las sesiones realizadas se levantarán actas preparadas por secretaria y que deberán ser firmadas por cada uno de los asistentes, dichas actas incluirán las resoluciones tomadas por el Comité.

En caso de que alguno de los casos que son puestos en conocimiento del comité, involucren a alguno de sus miembros, este deberá excusarse de participar en la sesión, los miembros restantes del comité podrán nombrar su reemplazo para dicha sesión.

El Comité de Ética preparará un informe anual, que será conocido por la Junta General de Accionistas, en el que se detallarán los casos que fueron conocidos por el Comité, las resoluciones tomadas y el grado de aplicación que se ha dado a las políticas dictadas.

DIFUSION

Una vez aprobado, se deberá entregar una copia del presente Código de Ética a cada uno de los colaboradores de la empresa, debiendo suscribir una constancia de su recepción.

Así también, será parte del proceso de inducción para nuevos colaboradores a la empresa, la entrega y explicación de las políticas contenidas en el Código.

3. Diseño de controles claves.

Existe un gran número de actividades de control, que se diferencian unas de otras por el objetivo con el cual han sido diseñadas; según Samuel Alberto Mantilla (2011:60), estas se agrupan de la siguiente manera:

- Revisiones de Alto Nivel
- Funciones Directas o Actividades Administrativas
- Procesamiento de Información
- Controles Físicos
- Indicadores de Desempeño
- Segregación de Responsabilidades

Dentro de cada una de las clasificaciones detalladas, existen controles cuya importancia es determinante a fin de detectar desviaciones significativas en el cumplimiento de las metas de la organización, que son definidos como controles clave y que debe cumplir adicionalmente las siguientes condiciones:

- a) Haber sido diseñados para controlar aspectos o procesos críticos del negocio.
- b) Controles que en caso de no cumplirse limitan que la administración sea oportunamente informada sobre desviaciones significativas.

Sobre la base de lo indicado y con la información previamente levantada, se establecerán los controles claves sobre cada uno de los procesos de Segurazuay Cía. Ltda., se determinará su existencia y adecuada formulación o se recomendará la implementación de aquellos que no existan en la actualidad.

3.1. Diagnostico preliminar.

El levantamiento de procesos realizado sobre las actividades de la organización, permitió establecer que las actividades de control que se ejecutan por parte de las distintas instancias de la empresa son limitadas, poco claras y en alguno de los casos no se ejecutan con la periodicidad necesaria.

Los controles existentes se enmarcan en alta medida en actividades administrativas de control, sin un propósito claro, con una limitada segregación de funciones y ciertas revisiones de alto nivel, que en la práctica no se cumplen.

Respecto al procesamiento de la información, si bien se considera que tiene un adecuado nivel de automatización considerando el tamaño y complejidad de las operaciones de la empresa, sobre estas no existen procesos de control, mediante por ejemplo, cuadros periódicos operativos/contables, que permitan establecer que el sistema ha sido adecuadamente diseñado y que continúa funcionando de manera correcta.

Un punto de especial interés se refiere a la inexistencia de indicadores de desempeño, que permitan determinar el cumplimiento de las metas de cada uno de los procesos y cuyo diseño se constituye en uno de los aspectos claves de este trabajo de investigación.

3.2. Formulación de controles clave por proceso.

De acuerdo a los objetivos establecidos en este trabajo de investigación, se identificarán y formularán los controles clave inherentes a cada uno de los procesos de Segurazuay Cía. Ltda., para lo cual se aplicará el siguiente esquema:

- Categorización de procesos
- Levantamiento de controles
- Identificación de controles clave
- Formulación de Indicadores de Desempeño

De lo anteriormente detallado, se avanzará con la categorización de procesos incluida en el capítulo 2; la misma que será utilizada como insumo para los siguientes puntos.

3.2.1. Levantamiento de controles.

Una vez identificados los procesos de la empresa, corresponde el levantar los controles existentes y potenciales para cada uno de estos, trabajo que fue realizado conjuntamente con los responsables de los procesos, cuyo resultado se expone a continuación:

a) Planeación Estratégica del Negocio.

Tabla 16. Levantamiento de controles planeación estratégica del negocio.

PROCESO	TIPO	RESPONSABLE	CONTROLES EXISTENTES	CONTROLES APLICABLES
Planeación Estratégica del Negocio	Estratégico	Gerencia General	No se identifican	a) Evaluación Presupuestaria. b) Evaluación Estratégica. c) Informe Semestral a la Junta General.

Fuente. Elaboración propia.

La revisión ha permitido establecer que dentro del proceso de planeación estratégica del negocio, Segurazuay Cía. Ltda., no ha determinado controles que permitan el evaluar el cumplimiento de lo planeado, la oportuna detección de desviaciones y la reformulación de las metas y objetivos en caso de así requerirse.

Sobre la base de lo indicado, se recomendó la implementación de los siguientes controles:

Evaluación Presupuestaria: A ser efectuada con una frecuencia mensual y a cargo de la Gerencia General de la empresa.

Evaluación Estratégica: Con frecuencia trimestral y efectuada por la Gerencia General.

Informe Semestral a la Junta General de Accionistas: Informe que deberá ser preparado cada seis meses por parte de Gerencia General a los accionistas de la empresa y que resumirá los resultados de la evaluación presupuestaria y estratégica, así como las medidas de acción tomadas respecto a los resultados obtenidos.

b) Colocación de Seguros

Tabla 17. Levantamiento de controles planeación colocación de seguros

PROCESO	TIPO	RESPONSABLE	CONTROLES EXISTENTES	CONTROLES APLICABLES
Colocación de Seguros	Productivo	Jefatura de Producción	a) Reporte de Visitas. b) Aprobación de primas y tasas. c) Revisión de condiciones generales y particulares.	a) Verificación del cumplimiento del plan de visitas. b) Informe de cumplimiento de metas de colocación.

Fuente. Elaboración propia

El proceso de colocación de pólizas seguros evidencia un nivel mayor de control, especialmente en lo referente a actividades de reporte, aprobación y revisión; sin embargo, se determinó que la aplicación de las siguientes actividades y reportes contribuirá a mejorar el control interno existente sobre esta actividad eminentemente productiva:

Verificación del cumplimiento del plan de visitas: Actividad a ser efectuada por la Jefatura de Producción con una frecuencia semanal.

Informe del cumplimiento de metas de colocación: Sobre la base de los resultados obtenidos por el área a su cargo, la Jefatura de Producción informara a Gerencia General al cierre de cada mes, el volumen de colocación respecto a las metas presupuestadas.

c) Gestión de Nómina

Tabla 18. Levantamiento de controles gestión de nómina.

PROCESO	TIPO	RESPONSABLE	CONTROLES EXISTENTES	CONTROLES APLICABLES
Gestión de Nómina	De Soporte	Contador General	a) Aprobación de Nómina	a) Aprobación de cuadro de comisiones. b) Aprobación de horas extras y descuentos.

Fuente. Elaboración propia.

La evaluación ha permitido establecer importantes deficiencias en el control interno respecto a este proceso de soporte, considerando que la única actividad de control identificada y que se refiere a la aprobación de la nómina, es realizada por la Contadora General, siendo una actividad incompatible con sus responsabilidades de registro de las transacciones; más aún, considerando que la información referente a sueldo percibido, horas extras y descuentos incluye su función.

Bajo los antecedentes anteriormente detallados, se recomendó a Gerencia General que asuma la función de aprobar la nómina de la compañía, recomendación que fue acogida y se ejecuta en la organización a partir del mes de Octubre de 2013.

De manera adicional a lo anteriormente indicado, se identificó las siguientes oportunidades de mejora aplicables para el sistema de control interno de la empresa:

Aprobación del cuadro de comisiones: Actividad de control adicional, que debe ser asumida por la Gerencia General y se realizaría en la última semana de cada mes, previa la emisión de la nómina.

Aprobación de horas extras y descuentos: Control a efectuarse igualmente por Gerencia General, de manera concurrente a la aprobación del cuadro de comisiones.

Adicionalmente, es necesario considerar que los procesos de aprobación anteriormente referidos, deben incluir la firma de responsabilidad de los responsables de la elaboración y aprobación de cada uno de los reportes que sustentan los valores a ser incluidos en la nómina mensual y que no han sido aplicados en alguno de los casos.

d) Adquisiciones

Tabla 19. Levantamiento de controles adquisiciones.

PROCESO	TIPO	RESPONSIBLE	CONTROLES EXISTENTES	CONTROLES APLICABLES
Adquisiciones	De Soporte	Gerencia General	a) Análisis de proformas b) Aprobación de Adquisiciones. c) Aprobación de ternas. d) Recepción de pedido y verificación de condiciones.	a) Aprobación de orden de requisición. b) Aprobación de orden de compra. c) Aprobación de orden de ingreso a proveeduría. d) Aprobación de órdenes de despacho.

Fuente. Elaboración propia.

Dentro del proceso de adquisiciones, la administración ha incluido actividades de análisis previo sobre el cumplimiento de las condiciones generales para la selección de productos y servicios y ha definido tareas de recepción de los pedidos respecto a las condiciones pactadas.

Sin embargo, la revisión efectuada ha permitido establecer que de manera adicional a las citadas, es necesario incluir estos aspectos dentro del esquema de control interno de la entidad:

Aprobación de órdenes de requisición: Tarea que la Gerencia General ha decidido delegar a la Jefatura de Revisoría y Control, a fin de verificar que las cantidades y condiciones requeridas guarden correspondencia con las reales necesidades de la empresa.

Aprobación de órdenes de compra: Una vez adjudicada la contratación de productos o servicios con un determinado proveedor y emitida la correspondiente orden de compra, se requerirá la aprobación de la misma; luego de analizar el tema con la Gerencia General, se ha establecido la pertinencia de fijar los siguientes niveles de aprobación:

Órdenes entre US\$ 1 y US\$ 1.000

Jefatura de Revisoría y Control

Órdenes superiores a US\$ 1.000

Gerencia General

Aprobación de orden de ingreso a proveeduría: La revisión permitió concluir en la necesidad de desarrollar un control respecto a la recepción e ingreso de bienes a proveeduría, mediante la aprobación de las ordenes de ingreso que se emitan, a fin de asegurar el registro correcto y completo de los insumos recibidos, los cuales requerirán la aprobación de la Jefatura de Revisoría y Control.

Diseño y aprobación de órdenes de despacho: Una vez que se determinó que no existía un control adecuado respecto a los insumos ingresados a proveeduría, se recomendó y obtuvo la aceptación de la administración a fin de implementar un sistema de órdenes de despacho que sustenten la salida de los bienes, las cuales para legalizarse requerirán la firma de recepción del empleado y la de aprobación de la Jefatura de Revisoría y Control.

e) Administración del Personal

Tabla 20. Levantamiento de controles administración de personal

PROCESO	TIPO	RESPONSABLE	CONTROLES EXISTENTES	CONTROLES APLICABLES
Administración del Personal.	De Soporte.	Gerencia General.	No se identifican.	a) Conformación de comité de selección. b) Aprobación de rango salarial y registro en el sistema. C) Evaluación de desempeño.

Fuente. Elaboración propia

Como se comentó en el capítulo anterior, en el proceso de administración de personal es posiblemente en el cual se encontró las mayores deficiencias de control, criterio que se basa entre otros aspectos en que dicho proceso se restringe a la selección de los candidatos, pero no incluye medidas de control sobre el adecuado registro de las condiciones de vinculación, el seguimiento al desempeño y medidas eficientes y efectivas sobre la desvinculación del personal.

Sobre la base de lo citado, se recomendó a la administración la implementación de los controles que se detallan a continuación y que se considera, son medidas mínimas a desarrollar a fin de potenciar la gestión del recurso humano:

Conformación de un comité de selección: El concentrar la decisión de selección de personal en una sola instancia, es decir, la Gerencia General de la compañía es inconveniente, razón por la cual se ha recomendado a la administración que la selección de personal corresponda a un comité, conformado por Gerencia General y el responsable del área solicitante, cuya decisión deberá constar en un acta debidamente suscrita.

Aprobación del rango salarial y registro en el sistema: Si bien se indicó que la facultad en determinar la remuneración de los colaboradores que se incorporan a la empresa se circunscribe a Gerencia General, dicha decisión no se encuentra fundamentada por escrito, razón por la cual, se ha visto conveniente que la instrucción correspondiente sea remitida mediante memorando al asistente de contabilidad responsable del registro de la información en el sistema de nómina, lo cual permitirá que tanto Auditoría Interna como la Jefatura de Revisoría y Control cuenten con los elementos suficientes para determinar el adecuado sustento de los valores pagados al personal por este concepto.

Evaluación de desempeño: Como se reitera en este análisis, las actividades referentes a la administración de personal se limitaban al proceso de selección, razón por la cual, es necesario recomendar que la administración desarrolle un sistema de evaluación a su personal, con una frecuencia semestral, que permita el determinar el desempeño de su recurso humano, las necesidades de capacitación y su potencialidad de crecimiento al interior de la organización; así también, en caso necesario, la información obtenida permitirá sustentar eventuales decisiones de desincorporación del recurso humano.

f) Elaboración de Estados Financieros

Tabla 21. Levantamiento de controles elaboración de estados financieros

PROCESO	TIPO	RESPONSABLE	CONTROLES EXISTENTES	CONTROLES APLICABLES
Elaboración de Estados Financieros	De Soporte	Contador General	Verificación de Asientos de Mayorización. Revisión de Estados Financieros Mensuales. Aprobación de la Información Financiera. Preparación del Balance de comprobación.	Archivo de Validación.

Fuente. Elaboración propia

La elaboración de información financiera y su presentación mediante Estados Financieros a los organismos de control de Segurazuay Cía. Ltda., es uno de los aspectos más sensibles en la operación de la empresa, por los efectos que tendría la presentación de información incorrecta, incompleta o fuera de los plazos establecidos.

En línea con lo anteriormente indicado, la intermediaria de seguros, ha desarrollado una serie de controles, tendientes a mitigar el riesgo que surgiría de un eventual incumplimiento normativo y que, son adecuados en consideración del tipo y complejidad de sus operaciones.

Sin embargo de lo indicado, se considera adecuada la implementación del siguiente control:

Archivo de Validación: A la fecha de la revisión, se pudo evidenciar que la empresa no contaba con un archivo respecto a los correos de validación de la información remitida a la Superintendencia de Bancos y Seguros, a fin de asegurar el oportuno cumplimiento en los plazos de entrega de los estados financieros al ente de control; si bien, no han existidos sanciones por efecto de retrasos o errores en el envío de la misma, su implementación permitirá mitigar los riesgos inherentes a esta actividad.

g) Administración Financiera

Tabla 22. Levantamiento de controles administración financiera

PROCESO	TIPO	RESPONSABLE	CONTROLES EXISTENTES	CONTROLES APLICABLES
Administración Financiera	De Soporte	Contador General	Aprobación de Propuesta de endeudamiento. Aprobación de propuesta de inversión.	Fijar y monitorear límites de negociación. Fijar y monitorear límites de exposición. Modificar las competencias en la contratación.

Fuente. Elaboración propia

A diferencia de lo evidenciado en el proceso de elaboración de estados financieros, en la administración financiera de la compañía se han encontrado algunos aspectos que evidencian ciertas limitaciones en el control interno sobre las actividades que lo comprenden.

La evaluación realizada, permite sustentar la necesidad de implementar los siguientes controles:

Modificar las competencias en la contratación: Si bien la Gerencia General es la instancia encargada de aprobar el endeudamiento y la inversión de los recursos excedentarios, su contratación es competencia del Contador General, actividad claramente incompatible con sus responsabilidades de registro de los movimientos económicos de la empresa; sobre la base de lo citado, se recomienda que la actividad indicada sea competencia de la propia Gerencia General y que la evaluación respecto al cumplimiento de las políticas internas sea efectuada por la Jefatura de Revisoría y Control, la recomendación anteriormente citada se encuentra en análisis de la administración.

Fijar y monitorear límites de negociación y de exposición: La empresa no cuenta con políticas que controlen los niveles de endeudamiento y concentración, mediante límites de exposición formalmente definidos que sean periódicamente monitoreados

por parte de la Jefatura de Revisoría y Control, lo citado ha fundamentado una recomendación dirigida a la Gerencia General, que a la fecha se encuentra en análisis.

3.2.2. Identificación de controles clave.

La formulación e identificación de controles clave permite que las áreas encargadas de la gestión de una determinada empresa cuenten con elementos que permitan el satisfacerse de que sus procesos se cumplen adecuadamente, sin requerir el levantamiento total de las actividades o documentar cada una de las tareas.

Bajo este esquema, los controles claves son aquellos elementos dentro del sistema de control interno que mitigan los riesgos de manera mucho más efectiva que otros controles existentes y permiten reducir los procedimientos requeridos para brindar confianza respecto al desarrollo de las actividades y cumplimiento de las responsabilidades asignadas al personal.

Sobre la base de la información levantada, se han determinado los siguientes controles que cumplen la condición de controles claves dentro de los procesos existentes en Segurazuay Cía. Ltda.:

Tabla 23. Controles clave por proceso

PROCESO	CONTROLES CLAVE
Planeación Estratégica del Negocio	Evaluación Presupuestaria Evaluación Estratégica
Colocación de Seguros	Informe de cumplimiento de metas de colocación.
Gestión de Nómina	Aprobación de cuadro de comisiones Aprobación de Nómina Aprobación de horas extras y descuentos
Adquisiciones	Análisis de proformas Aprobación de orden de compra. d) Aprobación de órdenes de despacho.
Administración del Personal	b) Aprobación de rango salarial y registro en el sistema. C) Evaluación de desempeño.
Elaboración de Estados Financieros	Verificación de Asientos de Mayorización. Revisión de Estados Financieros Mensuales.
Administración Financiera	Fijar y monitorear límites de negociación. Fijar y monitorear límites de exposición.

Fuente. Elaboración propia

3.3. Cuadro de Indicadores de Gestión.

De acuerdo a Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo (2010:49), los indicadores de gestión se definen como *“la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias observadas”*.

De lo citado, se desprenden las siguientes conclusiones:

- 1) **Los indicadores deben ser cuantificables:** Esta claro que aquello que no se puede medir, no se puede controlar, por lo cual es necesario fijar indicadores en términos cuantitativos o cualitativos que sean medibles en términos absolutos (números) o relativos (porcentajes).
- 2) **Los indicadores deben estar atados a objetivos de la organización:** la formulación de indicadores sobre aspectos de poca trascendencia, ocasionan que el cuadro pierda efectividad; y por ende, no se alcancen los objetivos previstos. Al considerar el desarrollo de un sistema de control interno, dichos indicadores deben desarrollarse sobre la base de los controles relevantes identificados.
- 3) **Los indicadores deben ser dinámicos:** Un cuadro de indicadores debe ser permanentemente monitoreado a fin de obtener evidencia acerca de la necesidad de reformular el estándar aplicado y su rango, así como la periodicidad en su evaluación con el objeto de que no pierda efectividad.

A más de lo indicado, es necesario incluir las siguientes consideraciones:

- a) La organización debe designar formalmente al responsable del cálculo y presentación de los resultados obtenidos respecto a cada uno de los indicadores, buscando en todo momento el evitar generar incentivos perversos, al designar como responsable a empleados o funcionarios que tuvieran eventuales conflictos de interés.
- b) Los indicadores deben ser de fácil comprensión, estableciendo para el efecto un nombre que permita al usuario entender cuál es el objetivo de la medición.
- c) La periodicidad debe guardar relación con respecto al riesgo al cual se expone a la entidad en caso de un potencial incumplimiento, aquellos indicadores más sensibles, deben ser evaluados con una mayor frecuencia.

Sobre la base del análisis precedente se ha desarrollado, conjuntamente con la administración, el cuadro de Indicadores de Gestión de Segurazuay, debiendo indicar que en la designación de responsables se ha establecido un papel fundamental para la Jefatura de Revisoría y Control, con lo cual se demuestra la importancia de esta función en el funcionamiento del sistema de control interno propuesto.

El Cuadro de Indicadores de Gestión se encuentra formulado sobre la base de los controles claves identificados en cada uno de los procesos de la empresa y es el que se presenta a continuación:

Tabla 24. Cuadro de indicadores de gestión

CONTROLES CLAVE	Nombre del indicador	Estándar y rango	Cálculo	Formula	Medida	Resp.
Evaluación Presupuestaria	Porcentaje de cumplimiento del presupuesto anual	100% +- 5%	Trimestral	Valor efectivo/ Valor Presupuestado	%	Gerencia General
Evaluación Estratégica	Porcentaje de cumplimiento de las metas estratégicas	100% +- 5%	Trimestral	Número de metas alcanzadas/ Número de metas planificadas	%	Gerencia General
Informe de cumplimiento de metas de colocación.	Porcentaje de cumplimiento de las metas de colocación	100% +- 5%	Mensual	Monto de colocaciones en el mes/Monto Presupuestado	%	Jefatura de Producción
Aprobación de cuadro de comisiones	Número de desviaciones detectadas en el pago de comisiones	0	Mensual	Número de desviaciones detectadas en el pago de comisiones	No.	Jefatura de Revisoría y Control
Aprobación de Nómina	Porcentaje de nóminas pagadas con aprobación de Gerencia	100%	Anual	Nóminas pagadas con aprobación de Gerencia General/Tot	%	Jefatura de Revisoría y Control

	General			al de nóminas		
Aprobación de horas extras y descuentos	Porcentaje de aprobaciones en pago de horas extras	100%	Semestral	Total de horas extras aprobadas/T otal de horas extras generadas	%	Jefatura de Revisoría y Control
	Porcentaje de aprobaciones en descuentos al rol	100%	Semestral	Total de descuentos aprobados/T otal de descuentos generados	%	Jefatura de Revisoría y Control
Análisis de proformas	Porcentaje de proformas aprobadas	100%	Semestral	Total de proformas analizadas/T otal de proformas presentadas	%	Jefatura de Revisoría y Control
Aprobación de orden de compra.	Porcentaje de órdenes de compra aprobadas	100%	Semestral	Total de órdenes de compra aprobadas/T otal de compras realizadas	%	Jefatura de Revisoría y Control
Aprobación de órdenes de despacho.	Porcentaje de ordenes de despacho aprobadas	100%	Semestral	Total de órdenes de despacho aprobadas/T otal de despachos realizados	%	Jefatura de Revisoría y Control

Aprobación de rango salarial y registro en el sistema.	Porcentaje de empleados con rango salarial aprobado	100%	Semestral	Empleados con rango salarial aprobado/Total de empleados	%	Jefatura de Revisoría y Control
Evaluación de desempeño.	Porcentaje de empleados con evaluación de desempeño superior a 80	100% -20%	Trimestral	Empleados con evaluación de desempeño superior a 80 puntos/Total de empleados evaluados	%	Gerencia General
Verificación de Asientos de Mayorización.	Porcentaje de asientos de Mayorización verificados	100%	Mensual	Asientos de Mayorización revisados/Total de asientos de Mayorización generados	%	Contador General
Revisión de Estados Financieros Mensuales.	Porcentaje de revisión de Estados Financieros	100%	Mensual	Asientos de EEFF revisados/Total de EEFF generados	%	Contador General
Fijar y monitorear límites de negociación.	Numero de desviaciones en límites de negociación	0	Mensual	Límites de negociación incumplidos	No.	Jefatura de Revisoría y Control
Fijar y monitorear	Numero de desviaciones	0	Mensual	Límites de exposición	No.	Jefatura de Revisoría y

límites de exposición.	en cumplimiento de límites de exposición			incumplidos		Control
------------------------	--	--	--	-------------	--	---------

Fuente. Elaboración propia

4. Manual del sistema de control interno.

Justificación

A fin de contar con un sistema efectivo de control interno para Segurazuay Cía. Ltda., es necesario desarrollar un Manual de Control interno, documento que permitirá sistematizar el ámbito y responsabilidades de las distintas instancias de la empresa, contribuyendo a la consecución de los siguientes objetivos:

- a) Eficacia y Eficiencia en las operaciones.
- b) Cumplimiento de normas, leyes y políticas internas.
- c) Confianza en la generación de la información financiera.

Objetivos del sistema de Control Interno.

1. Contribuir a la definición clara de las funciones y las responsabilidades de cada una de las áreas de la empresa.
2. Aseguramiento respecto a que la información contable sea oportuna, relevante y suficiente.
3. Desarrollar un sistema de información gerencial a fin de que la Gerencia General pueda contar con información confiable respecto a los resultados de las operaciones.
4. Contar con un sistema de evaluación y control presupuestario respecto al cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.
5. Propender a la adecuada custodia y registro de los bienes y recursos de la empresa, así como a su uso eficiente.

Elementos del Sistema de Control Interno

Para la mejor implementación y entendimiento del sistema de Control Interno de la empresa, Segurazuay Cía. Ltda., ha considerado conveniente adoptar los elementos de Control Interno definidos en el Informe COSO, agrupándolos en tres grupos claramente definidos:

- a) Elementos de Control Estratégico.
- b) Elementos de Control de Gestión y de las Operaciones.
- c) Elementos de Monitoreo.

ELEMENTOS DE CONTROL ESTRATEGICO

Son aquellos que permiten dar orientación a la visión estratégica de la organización, mediante el compromiso de la alta dirección en la determinación de políticas y estrategias al más alto nivel, así como mediante la conformación de una estructura que permita cumplir con las actividades de la empresa, sin sacrificar el necesario control interno.

A fin de cumplir con sus objetivos, Segurazuay ha definido las siguientes responsabilidades para las instancias directivas:

JUNTA GENERAL

- 1) Aprobar y mantener actualizado el Código de Ética Institucional.
- 2) Aprobar la nueva estructura organizacional.
- 3) Conformar el Comité Estratégico.
- 4) Aprobar políticas y prácticas relativas al personal de la entidad.
- 5) Aprobar e informarse acerca de la aplicación de los principios estratégicos de Segurazuay Cía. Ltda.

GERENCIA GENERAL

- 1) Velar porque las diferentes instancias de la administración cuenten en todo momento con personal suficiente y competente para la ejecución de los procesos.
- 2) Realizar un monitoreo permanente respecto al funcionamiento del control interno, enfocándose especialmente en los controles claves de cada uno de los procesos.
- 3) Identificar y gestionar los riesgos que afecten a las operaciones de la entidad, a fin de determinar acciones correctivas oportunas.

ELEMENTOS DE CONTROL DE GESTIÓN Y DE LAS OPERACIONES

Mediante la agrupación de estos elementos la empresa busca definir las herramientas de control necesarias a fin de obtener un adecuado nivel de confianza respecto a que las operaciones de la entidad brindan soporte al cumplimiento de los objetivos.

Para el efecto se han desarrollado las siguientes políticas:

PRINCIPIOS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

Según lo establecido en el Capítulo VIII, Título XIV de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y Junta Bancaria, las entidades bajo su control deben aprobar un marco de normas y principios de Buen Gobierno Corporativo.

Si bien, esta disposición no es de cumplimiento obligatorio para los Intermediarios de Seguros, la administración de Segurazuay ha decidido contar con este marco normativo; utilizando para el efecto los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE (Organización del Comercio y Desarrollo Económico), vigentes desde el año 1999.

Los principios de Buen Gobierno Corporativo adoptados por Segurazuay Cía. Ltda., se resumen en los siguientes:

Principio de Transparencia: Velaremos en todo momento porque exista transparencia en nuestra actuación, bajo este principio, tomaremos las medidas necesarias para que cada una de las actuaciones de nuestros directivos y empleados se guíen por este principio, especialmente en la formulación de contratos claros e igualitarios con cada una de las partes interesadas, no permitiendo en su redacción cláusulas abusivas o lesivas a sus intereses.

Principio de Trato Igualitario a los Accionistas: Los accionistas presentes y futuros de la empresa tendrán igualdad de derechos y responsabilidades, así también, se respetara en todo momento el derecho de los accionistas minoritarios de participar en las juntas y ser informados de la marcha de la entidad.

Principio de Divulgación de la Información: Todas las operaciones se realizarán velando en todo momento el acceso de información pertinente a todas las partes interesadas; es decir, accionistas, empleados, compañías de seguros, proveedores y entes reguladores, bajo este principio emitiremos información clara, oportuna y relevante para sus usuarios.

Principio de Rendición de Cuentas: En los informes que emita la administración para conocimiento de la Junta General de Accionistas, se incluirá su pronunciamiento respecto al funcionamiento del sistema de control interno, la aplicación de la política salarial, casos conocidos por el Comité de Ética y la existencia de reclamos en contra de la administración por parte de cualquiera de sus grupos de interés.

A fin de dotar de respaldo estatutario a los principios anteriormente detallados, la administración ha decidido incluir en la próxima reforma de sus estatutos, los derechos y deberes mínimos que tienen los miembros del directorio: diligencia, lealtad, comunicación y

tratamiento de los conflictos de interés, la no competencia, secreto, uso de activos y derecho a la información.

CONTROLES

Los factores de riesgo sobre los procesos de la empresa, se encuentran codificados e identificados en el Mapa de Riesgo Institucional, los controles desarrollados por la empresa tienden a minimizar su frecuencia e impacto y deberán ser evaluados de manera permanente a fin de verificar su eficacia.

La identificación de controles relevantes, permite determinar las variables críticas en cada uno de los procesos de la compañía sobre los cuales la Gerencia General deberá obtener reportes periódicos para su adecuado seguimiento y la implementación de acciones correctivas mediante el uso del Formulario de Evaluación y Calificación de Factores de Riesgo.

INDICADORES

Para una mejor medición y evaluación de los controles establecidos, la administración ha determinado un grupo de indicadores de control interno, agrupados por cada uno de los procesos vigentes, este marco de indicadores busca contribuir a la eficacia, la eficiencia y la efectividad.

En línea con la adopción de Principios de Buen Gobierno Corporativo por parte de Segurazuay Cía. Ltda., los indicadores serán evaluados periódicamente y formaran parte del informe de Gerencia General a los accionistas.

SEGURIDAD DE LA INFORMACION.

INTRODUCCION.

Con la definición de las políticas y estándares de seguridad se busca establecer en el interior de la Institución una cultura de calidad operando en una forma confiable.

La seguridad de la información, es un proceso donde se deben evaluar y administrar los riesgos apoyados en políticas y estándares que cubran las necesidades de Segurazuay Cía. Ltda., en materia de seguridad.

Para el desarrollo de este manual se busca estructurarlo en base a ciertos criterios tales como:

- Seguridad Institucional

- Manejo y control de equipos automatizados
- Control de usuarios
- Lineamientos legales

Desarrollo General.

Aplicación.

Las políticas y estándares de seguridad de la información tienen por objeto establecer medidas y patrones técnicos de administración y organización de la información y de todo el personal comprometido en su gestión y uso.

Evaluación de las Políticas.

Las políticas tendrán una revisión periódica por parte de la Gerencia General, cuando menos semestral, para realizar actualizaciones, modificaciones y ajustes basados en las recomendaciones, sugerencias, experiencias y en la normativa que se dicte al efecto.

Seguridad Institucional.

Toda persona que ingresa como usuario nuevo a Segurazuay Cía. Ltda., para manejar equipos de cómputo y hacer uso de la información generada por este u otros medios, debe aceptar las condiciones de confidencialidad, de uso adecuado de los bienes informáticos y de la información, así como cumplir y respetar al pie de la letra las directrices impartidas en el presente Manual.

Usuarios Nuevos.

Todo el personal nuevo que ingrese a la Institución, deberá ser notificado por la Gerencia General a la Jefatura de Revisoría y Control, para asignarle los derechos correspondientes (correo electrónico, Creación de Usuario para el sistema).

Obligaciones de los usuarios.

Es responsabilidad de los usuarios de bienes y servicios informáticos cumplir las Políticas y Procedimientos de Seguridad para Usuarios del presente Manual.

Capacitación sobre normas de Seguridad.

Todo empleado nuevo que ingrese a laborar en la institución deberá contar con la inducción sobre las Políticas y Procedimientos contenidos en este Manual, a fin de que conozca

adecuadamente sus obligaciones y las sanciones en que pueden incurrir en caso de incumplimiento.

2.4 Violaciones sujetas a Sanciones.

Se consideran violaciones graves el robo, daño, divulgación de información reservada o confidencial de Segurazuay Cía. Ltda., o de que se le declare culpable de un delito informático.

Seguridad física y del Medio Ambiente.

Para el acceso a los sitios y áreas restringidas se debe notificar a la Gerencia General, a fin de obtener la autorización correspondiente, y así proteger la información y los bienes sensibles.

Protección de la información.

El empleado deberá reportar de forma inmediata a la Jefatura de Revisoría y Control cuando se detecte un riesgo real o potencial sobre equipos de oficina, de cómputo o de comunicaciones, tales como caídas de agua, choques eléctricos, caídas o golpes o peligro de incendio.

El empleado tiene la obligación de proteger las unidades de almacenamiento que se encuentren bajo su responsabilidad, aun cuando no se utilicen y contengan información confidencial o importante.

Es responsabilidad del empleado evitar en todo momento la fuga de información de la entidad que se encuentre almacenada en los equipos de cómputo personal que tenga asignados.

Controles de acceso físico.

Cualquier persona externa que tenga acceso a las instalaciones de Segurazuay Cía. Ltda., deberá registrar al momento de su entrada, el equipo de cómputo, equipo de comunicaciones, medios de almacenamiento y herramientas que no sean propiedad de la entidad, ante la asistente de Gerencia, el cual podrán retirar el mismo día.

Las computadoras personales, las computadoras portátiles, y cualquier activo de tecnología de información, podrán ser retirados de las instalaciones de Segurazuay Cía. Ltda., únicamente con la autorización de su jefe inmediato superior mediante correo electrónico copiado a la Gerencia General y Jefatura de Revisoría y Control.

Protección y ubicación de los equipos.

Los usuarios no deben mover o reubicar los equipos de cómputo o de comunicaciones, instalar o desinstalar dispositivos, sin la autorización de la Gerencia General, en caso de requerir este servicio deberá solicitarlo.

La Jefatura de Revisoría y Control será la encargada de generar el resguardo y recabar la firma del usuario como responsable de los activos físicos e informáticos que se le asignen y de conservarlos en la ubicación autorizada.

El equipo de cómputo asignado, deberá ser para uso exclusivo de las funciones de los empleados de Segurazuay Cía. Ltda.

Será responsabilidad del usuario solicitar la capacitación necesaria para el manejo de las herramientas informáticas que se utilizan en su equipo, a fin de evitar riesgos por mal uso y para aprovechar al máximo las mismas.

Mientras se opera el equipo de cómputo, no se deberán consumir alimentos o ingerir líquidos.

Se debe evitar colocar objetos encima del equipo cómputo o tapar las salidas de ventilación del monitor o de la CPU.

Se debe mantener el equipo informático en un lugar limpio y sin humedad.

El usuario debe asegurarse que los cables de conexión no sean pisados al colocar otros objetos encima o contra ellos en caso de que no se cumpla solicitar un reubicación de cables.

Queda terminantemente prohibido que el empleado abra o destape los equipos de cómputo.

Mantenimiento de equipos.

Únicamente el personal autorizado por la Gerencia General podrá llevar a cabo los servicios y reparaciones al equipo informático.

Los usuarios deberán asegurarse de respaldar en copias de respaldo o backups la información que consideren relevante cuando el equipo sea enviado a reparación y borrar aquella información sensible que se encuentre en el equipo, previendo así la pérdida involuntaria de información, derivada del proceso de reparación.

Pérdida de Equipo.

El empleado que tenga bajo su responsabilidad o asignado algún equipo de cómputo, será responsable de su uso y custodia; en consecuencia, responderá por dicho bien de acuerdo a la normatividad vigente en los casos de robo, extravío o pérdida del mismo.

Los empleados deberán dar aviso inmediato a la Gerencia General y/o Jefatura de Revisoría y Control de la desaparición, robo o extravío de equipos de cómputo, periféricos o accesorios bajo su responsabilidad.

Uso de dispositivos extraíbles.

La Jefatura de Revisoría y Control, velará porque todos los usuarios de los sistemas de Información estén registrados para la autorización de uso de dispositivos de almacenamiento externo, como Pen Drives o Memorias USB, Discos portátiles, Unidades de Cd y DVD Externos, para el manejo y traslado de información o realización de copias de seguridad o Backups.

Para el efecto cada Jefe de Área debe reportar a la Jefatura de Revisoría y Control el listado de funcionarios a su cargo que manejan estos tipos de dispositivos, especificando clase, tipo y uso determinado.

El uso de los quemadores externos o grabadores de disco compacto es exclusivo para Backups o copias de seguridad de software y para respaldos de información que por su volumen así lo justifiquen.

El empleado o usuario que tenga asignado estos dispositivos serán responsables del buen uso de ellos.

Todo empleado deberá reportar a la Jefatura de Revisoría y Control respecto al uso de las memorias USB asignadas para su trabajo y de carácter personal y responsabilizarse por el buen uso de ellas.

Daño del equipo.

El equipo de cómputo, periférico o accesorio de tecnología de información que sufra algún desperfecto, daño por maltrato, descuido o negligencia por parte del usuario responsable, se le levantara un reporte de incumplimiento de políticas de seguridad y será notificado a la Gerencia General.

Administración de la información contenida en los equipos automatizados.

Los usuarios deberán proteger la información almacenada en sus equipos. De igual forma, deberán proteger la información reservada o confidencial que por necesidades de la empresa deba ser guardada, almacenada o transmitida, ya sea dentro de la red interna institucional o a otras entidades o redes externas como internet.

Responsabilidades en la Seguridad de Equipos.

Los empleados que hagan uso de equipos de cómputo, deben conocer y aplicar las medidas para la prevención de código malicioso como pueden ser virus, caballos de Troya o gusanos de red.

La Jefatura de Revisoría y Control deberá llevar un registro escrito (bitácora) de todas las visitas autorizadas a la empresa.

Cuando se vaya a realizar un mantenimiento en algunos de los equipos automatizados, se debe dar aviso con anticipación a los usuarios para evitar complicaciones en la ejecución de sus trabajos.

Uso de medios de almacenamiento.

Los empleados de la empresa deben conservar los registros o la información que se encuentra activa y aquella que ha sido clasificada como reservada o confidencial.

Adquisición de software.

Los empleados que requieran la instalación de software que no sea propiedad de Segurazuay Cía. Ltda., deberán justificar su uso y solicitar su autorización por la Jefatura de Revisoría y Control con el visto bueno de su Jefe inmediato, indicando el equipo de cómputo donde se instalará el software y el período de tiempo que será usado.

Se considera una falta grave el que los usuarios o funcionarios instalen cualquier tipo de programa (software) en sus computadoras, estaciones de trabajo, servidores, o cualquier equipo conectado a la red de Segurazuay Cía. Ltda., que no esté autorizado por la Jefatura de Revisoría y Control.

Identificación de incidentes.

El empleado que detecte o tenga conocimiento de la posible ocurrencia de un incidente de seguridad informática deberá reportarlo a la Jefatura de Revisoría y Control lo antes posible,

indicando claramente los datos por los cuales lo considera un incidente de seguridad informática.

Cuando exista la sospecha o el conocimiento de que información confidencial o reservada ha sido revelada, modificada, alterada o borrada sin la autorización correspondiente, el usuario o funcionario informático deberá notificar a la Gerencia General.

Cualquier incidente generado durante la utilización u operación de los activos de tecnología de información debe ser reportado a la Jefatura de Revisoría y Control con copia a la Gerencia General.

Uso del Correo electrónico.

Los empleados no deben usar cuentas de correo electrónico asignadas a otras personas, ni recibir mensajes en cuentas de otros. Si fuera necesario leer el correo de alguien más (mientras esta persona se encuentre fuera o de vacaciones) el usuario ausente debe redireccionar el correo a otra cuenta de correo interno, quedando prohibido hacerlo a una dirección de correo electrónico externa a Segurazuay Cía. Ltda., a menos que cuente con la autorización de la Jefatura de Revisoría y Control.

Los empleados deben tratar los mensajes de correo electrónico y archivos adjuntos como información de propiedad de Segurazuay Cía. Ltda. Los mensajes de correo electrónico deben ser manejados como una comunicación privada y directa entre emisor y receptor.

Los usuarios podrán enviar información reservada y/o confidencial vía correo electrónico siempre y cuando este destinada exclusivamente a personas autorizadas y en el ejercicio estricto de sus funciones y responsabilidades.

Queda prohibido falsificar, esconder, suprimir o sustituir la identidad de un usuario de correo electrónico.

Queda prohibido interceptar, revelar o ayudar a terceros a interceptar o revelar las comunicaciones electrónicas.

Controles contra virus o software malicioso.

Para prevenir infecciones por virus informático, los usuarios de Segurazuay Cía. Ltda., no deben hacer uso de software que no haya sido proporcionado y validado por la empresa.

Los usuarios deben verificar que la información y los medios de almacenamiento, estén libres de cualquier tipo de código malicioso, para lo cual deben ejecutar el software antivirus autorizado por la Gerencia General.

Todos los archivos de computadoras que sean proporcionados por personal externo o interno considerando al menos programas de software, bases de datos, documentos y hojas de cálculo que tengan que ser descomprimidos, el usuario debe verificar que estén libres de virus utilizando el software antivirus autorizado antes de ejecutarse.

Ningún usuario, empleado o personal externo, podrá bajar o descargar software de sistemas, boletines electrónicos, sistemas de correo electrónico, de mensajería instantánea y redes de comunicaciones externas, sin la debida autorización de la Gerencia General.

Cualquier usuario que sospeche de alguna infección por virus de computadora, deberá dejar de usar inmediatamente el equipo y notificar a la Jefatura de Revisoría y Control para la revisión y erradicación del virus.

Debido a que algunos virus son extremadamente complejos, ningún empleado de Segurazuay Cía. Ltda., deberá intentar erradicarlos de las computadoras sin el concurso de personal técnico.

Controles para la Generación y Restauración de Copias de Respaldo (Backups).

Procedimiento de generación y restauración de copias de respaldo para salvaguardar la información crítica de los procesos significativos de la entidad. Se deberán considerar como mínimo los siguientes aspectos:

- a) Establecer como medida de seguridad informática la necesidad de realizar copias de respaldo o backups periódicamente en los equipos de cómputo administrativos.
- b) Cada funcionario es responsable directo de la generación de los backups o copias de respaldo, asegurándose de validar la copia. También puede solicitar asistencia técnica para la restauración de un backup.
- c) Las copias de seguridad o Back ups se deben realizar al menos el último día hábil del mes. La Jefatura de Revisoría y Control, revisará el cumplimiento de este procedimiento y registrará en el formato de Copias de Seguridad que se desarrollara para el efecto.

Acceso Lógico

Cada usuario y funcionario es responsable de los mecanismos de control de acceso que les sean proporcionados; esto es, de su "ID" login de usuario y contraseña necesarios para acceder a la red interna de información, por lo que se deberá mantener de forma confidencial.

Controles de acceso lógico.

Todos los usuarios de servicios de información son responsables por el usuario y contraseña que recibe para el uso y acceso de los recursos.

Cada usuario que acceda a la infraestructura tecnológica de Segurazuay Cía. Ltda., debe contar con un identificador de usuario (ID) único y personalizado. Por lo cual no está permitido el uso de un mismo ID por varios usuarios.

Los usuarios son responsables de todas las actividades realizadas con su identificador de usuario (ID). Los usuarios no deben divulgar ni permitir que otros utilicen sus identificadores de usuario, al igual que tiene prohibido utilizar el ID de otros usuarios.

Sera responsabilidad de la Jefatura de Revisoría y Control el realizar pruebas periódicas, con una frecuencia cuando menos semestral, respecto al acceso de usuarios a las diversas opciones del sistema.

Las desviaciones que se detecten producto del monitoreo efectuado por parte de la Jefatura de Revisoría y Control serán comunicadas a la Gerencia General, a fin de que sean tomadas las medidas que correspondan de acuerdo a las disposiciones que sobre el particular se encuentren vigentes en el Código de Ética de Segurazuay Cía. Ltda.

Equipo desatendido.

Los usuarios deberán mantener sus equipos de cómputo con controles de acceso como contraseñas y protectores de pantalla (screensaver) previamente instalados y autorizados por la Jefatura de Revisoría y Control cuando no se encuentren en su lugar de trabajo.

Administración y uso de contraseñas.

La asignación de contraseñas debe ser realizada de forma individual, por lo que el uso de contraseñas compartidas está prohibido.

Cuando un usuario olvide, bloquee o extravíe su contraseña, deberá acudir a la Jefatura de Revisoría y Control para que le sea reseteada.

Está prohibido que las contraseñas se encuentren de forma legible en cualquier medio impreso y dejarlos en un lugar donde personas no autorizadas puedan descubrirlos.

Sin importar las circunstancias, las contraseñas nunca se deben compartir o revelar. Hacer esto responsabiliza al usuario que prestó su contraseña de todas las acciones que se realicen con el mismo.

Todo usuario que tenga la sospecha de que su contraseña es conocida por otra persona, deberá cambiarla inmediatamente.

Controles para Otorgar, Modificar y Retirar Accesos a Usuarios.

La Jefatura de Revisoría y Control, será la responsable de ejecutar los movimientos de altas, bajas o cambios de perfil de los usuarios.

Cuando se requiera el pasar a estado inactivo los usuarios de empleados de la empresa que se ausenten por periodos largos, debido a vacaciones o permisos que excedan de quince días, será responsabilidad de la Asistente de Gerencia informar sobre esta situación a la Jefatura de Revisoría y Control, incluyendo las fechas durante las cuales el empleado se ausentara, mediante un formulario que deberá desarrollar para el efecto.

Control de accesos remotos.

La administración remota de equipos conectados a Internet no está permitida, salvo que se cuente con el visto bueno y con un mecanismo de control de acceso seguro autorizado por el dueño de la información y de la Jefatura de Revisoría y Control.

Cumplimiento de Normas de Seguridad.

La Jefatura de Revisoría y Control tiene como una de sus funciones la de proponer y revisar el cumplimiento de normas y políticas de seguridad, que garanticen acciones preventivas y correctivas para la salvaguarda de equipos de cómputo, así como de bancos de datos y todo repositorio o fuente de información en general.

Derechos de propiedad intelectual.

Los sistemas desarrollados por personal interno o externo son propiedad intelectual de Segurazuay Cía. Ltda.

Control Interno.

La Jefatura de Revisoría y Control realizará acciones de verificación del cumplimiento del presente Manual.

El mal uso de los recursos informáticos que sea detectado será reportado y el responsable será sancionado conforme a las disposiciones constantes en el Código de Ética.

Los jefes de área y responsables de los procesos establecidos en Segurazuay Cía. Ltda., deben apoyar las revisiones del cumplimiento de los sistemas con las políticas y estándares de seguridad informática apropiadas y cualquier otro requerimiento de seguridad.

Violaciones de seguridad Informática.

Está prohibido el uso de herramientas de hardware o software para violar los controles de seguridad informática.

No se debe intencionalmente escribir, generar, compilar, copiar, coleccionar, propagar, ejecutar o intentar introducir cualquier tipo de código (programa) conocidos como virus, gusanos o caballos de Troya, diseñado para auto replicarse, dañar o afectar el desempeño o acceso a las computadoras, redes o información de Segurazuay Cía. Ltda.

SEGURIDAD FISICA

En todas las áreas de trabajo de la empresa se contara con equipos extintores de incendio y alarmas.

Los visitantes de las oficinas de la empresa deben ser escoltados durante todo el tiempo por un empleado, esta disposición incluye a los mismos familiares de los administradores y empleados.

Los puntos en los que se cuente con computadoras, impresoras y otros equipos informáticos, se consideraran áreas de acceso restringido a personal ajeno a la empresa. Los computadores portátiles, discos duros y otros equipos sensibles podrán ser utilizados fuera de las instalaciones únicamente con autorización expresa de Gerencia General.

CONTROLES ADMINISTRATIVOS

Ámbito de control de Gerencia General: Tendrá entre sus atribuciones la ejecución de revisiones periódicas sobre el desempeño de la empresa en cuanto a ejecución presupuestaria, cumplimiento de metas de colocación y la remisión de la información financiera a los organismos de control.

Registro oportuno y adecuado de las transacciones: La Jefatura de Revisoría y Control verificara porque todas las transacciones se registren oportunamente y se revelen apropiadamente.

Segregación de funciones: Segurazuay Cía. Ltda. ha desarrollado una estructura que busca minimizar la ejecución de tareas incompatibles y evitar conflictos de interés, así como reducir el riesgo de errores en la ejecución de las tareas, de esta manera las responsabilidades referentes a la autorización, ejecución, registro y custodia se asignaran a personal distinto en la medida de las posibilidades.

Asignación de atribuciones y responsabilidades: Desde su vinculación misma a la empresa, los empleados serán informados de sus deberes y responsabilidades, así como del Código de Ética vigente, el que se encontrara disponible en todo momento en la cartelera de la empresa.

Las responsabilidades del personal guardaran coherencia con la ubicación de su función en el organigrama y mantendrán en todo momento las líneas de supervisión y reporte asignadas.

Documentación y formalización de normas: Las políticas, procedimientos, procesos, limites serán formalmente documentados y aprobados por Gerencia General previa su entrada en vigencia siendo un insumo fundamental para la ejecución de las tareas de comprobación de la jefatura de Revisoría y Control.

Emisión y Custodia de archivos: La documentación que surge de las tareas operativas, contables y financieras de la empresa serán adecuadamente custodiadas por la Asistente de Gerencia, en una área expresamente acondicionada para el efecto; dichos archivos deberán mantenerse a disposición de las instancias internas y organismos de control por un periodo mínimo de ocho años posteriores a su emisión.

Niveles definidos de autorización de registros y comprobantes: Todo registro de hechos económicos deberá contar con la autorización correspondiente, según el siguiente esquema:

TIPO DE DOCUMENTO	NIVEL DE AUTORIZACION
Comprobantes de diario y libro mayor	Contador General
Comprobantes de ingreso y egreso	Gerencia General
Estados Financieros	Gerencia General

Todo desembolso de efectivo mayor a veinte dólares americanos será efectuado mediante cheque, para montos menores se utilizara la caja – chica a cargo de la Asistente de Gerencia. Los cheques emitidos requerirán las firmas conjuntas de la Gerencia General y de la Jefatura de Producción. Los formularios de cheques no utilizados se encontraran bajo llave en custodia del Contador General.

INFORMACION

Componentes de la Información Interna

La difusión de las normas, políticas y disposiciones de la empresa se realizara a través de los siguientes medios:

Correo Electrónico: Medio utilizado para difundir instrucciones expresas de Gerencia General que guían la ejecución de tareas que serán requeridas de manera puntual.

Manuales: Documentos que recopilan las políticas y procedimientos formalmente establecidas por la administración.

Reuniones de Trabajo: A fin de analizar de manera conjunta con los empleados de la empresa o una área en particular respecto al cumplimiento de las regulaciones internas y recopilar recomendaciones de mejora en la ejecución de tareas y controles.

Capacitaciones: Eventos formales de formación de los empleados, que se realizaran con capacitadores internos o externos a la empresa, con el objetivo de dotarles de más y mejores herramientas para la ejecución de tareas.

Información Externa

La empresa ha identificado las siguientes fuentes de información externa, sobre las cuales se especifican sus particularidades:

Superintendencia De Bancos y Seguros del Ecuador: Organismo regulador de las empresas de seguros y sus intermediarias, fuente generadora de normativa legal referente a la organización, funcionamiento y control interno de las mismas, a su vez es receptora de la información financiera y contable de Segurazuay Cía. Ltda.

Servicio de Rentas Internas: Entidad estatal encargada de la recaudación de impuestos y tributos, responsable además del control de la política tributaria estatal, fuente de consulta respecto al régimen tributario interno y receptora de los formularios de impuesto a la renta, al valor agregado, así como sus respectivos anexos.

Ministerio de Relaciones Laborales: Organismo de estado encargado del control respecto aplicación de las disposiciones constantes en el Código de Trabajo, así como responsable de verificar el cumplimiento de las disposiciones referentes a Seguridad Física y Ocupacional aplicables a la empresa, fuente de regulaciones laborales.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social: Entidad Publica responsable del manejo de los aportes patronal y personal y destinatario de esta información.

Instituciones Financieras: Entidades en las cuales Segurazuay Cía. Ltda., mantiene sus fondos mediante inversiones a plazo, cuentas de ahorro y/o corrientes o a su vez son fuentes de recursos financieros; en línea con esto, requieren información de la empresa especialmente en lo referente a activos, pasivos, resultados, estructura, actividades y aquella relacionada con la prevención del lavado de activos.

Compañías de Seguros: Son las empresas proveedoras de pólizas de seguro y para las cuales Segurazuay Cía. Ltda., actúa como intermediaria, requiriendo por ende información referente a documentación de clientes, montos de producción, emisiones, entre otras.

CALIDAD DE LA INFORMACION

La información que se genere en Segurazuay Cía. Ltda., deberá cumplir con las siguientes condiciones:

- **Relevante:** Deberá incluir la información necesaria para la toma de decisiones, evitando el presentar datos de importancia secundaria.
- **Oportuna:** La información deberá ser generada dentro de los plazos requeridos por los usuarios.
- **Comprensible:** Redactada de manera tal que pueda ser entendida por su destinatario a fin de evitar que se presenten errores en su interpretación
- **Suficiente:** La información deberá contener todos los datos y aspectos necesarios de acuerdo al alcance de los reportes.

COMUNICACIÓN

Segurazuay Cía. Ltda., desarrollará un sistema de comunicación que permita la eficiencia y eficacia en los flujos de información con los destinatarios internos y externos de la misma, dicho sistema incluirá los siguientes componentes:

COMUNICACIÓN INTERNA

Mediante la cual orientará la difusión de políticas y la información generada al interior de la Sociedad para una clara identificación de los objetivos, las estrategias, los planes, los programas, los proyectos, políticas y procedimientos.

POLITICAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

- El personal deberá entender de manera clara sus funciones y responsabilidades respecto al cumplimiento del sistema de control interno de la empresa; será responsabilidad de sus jefes inmediatos mantener permanentemente informado a sus subalternos sobre las mismas.
- Respecto de los factores de riesgo inherentes a los procesos de la empresa, el empleado deberá informar a sus superiores tanto de los efectos identificados cuando estos se materializan como de las causas de los mismos, en la medida de las posibilidades deberán proponer aquellas soluciones que consideren apropiadas.
- La administración dotara de medios apropiados para que las actividades reportadas sean oportunamente comunicadas a las instancias responsables de la toma de decisiones.
- Sera responsabilidad de la Gerencia General el comunicar a la Junta de Accionistas respecto a los aspectos de la organización considerados como relevantes, entre los que se incluyen: riesgos asumidos, perdidas detectadas, nuevas actividades y negocios, entre otras.

COMUNICACIÓN EXTERNA

Mediante la cual garantizará la difusión de información de la Entidad sobre su funcionamiento, gestión y resultados en forma amplia y transparente hacia los diferentes grupos de interés externos.

POLITICAS DE COMUNICACIÓN EXTERNA

- Segurazuay Cía. Ltda., comunicará de forma transparente y clara y mediante canales de comunicación permanentes la información necesaria respecto a los productos que ofrece, en su calidad de Intermediaria Asesora de Seguros, es de particular importancia el ofrecer a sus clientes toda la información requerida por estos para entender las condiciones generales y particulares de las coberturas de seguro que les son ofrecidas.
- En lo referente a la información remitida a los organismos de control, esta será oportuna, suficiente y relevante, será responsabilidad de Gerencia General el asegurar el cumplimiento de estas condiciones.
- Los informes que surjan de auditorías externas y de los entes de control serán puestas en conocimiento de la Junta General de Accionistas; la administración deberá velar por el cumplimiento de las recomendaciones incluidas en la carta de control interno u oficios de observaciones que se emitan.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN.

Se entiende por medios de comunicación al conjunto de procedimientos, métodos, recursos e instrumentos utilizados por la Entidad, para garantizar la divulgación, circulación amplia y focalizada de la información y de su sentido, hacia los diferentes grupos de interés.

Segurazuay utilizara los siguientes medios para la comunicación de su información a los distintos grupos de interés:

- Correo electrónico: Comunicación Interna y Organismos de Control.
- Reportes periódicos: Comunicación Interna y Organismos de Control.
- Comunicaciones escritas: A todos los grupos interesados.
- Publicaciones en prensa: Como medio de promoción de la empresa y de publicación de información financiera.
- Folletería, trípticos y otros medios impresos: para la difusión de los productos que ofrece a sus clientes.

MONITOREO

Sera responsabilidad de la Gerencia General el verificar el funcionamiento y eficacia del sistema de control interno, así como de mecanismos que permiten su revisión y actualización periódica, el cual se efectuará cada seis meses. La administración ha establecido procedimientos de evaluación de las actividades de control de los sistemas, para determinar su eficacia e identificar aquellos aspectos susceptibles de mejoramiento, mediante la aplicación del Mapa de Riesgos Institucional y la evaluación de controles claves.

Con este propósito, la administración de Segurazuay Cía. Ltda., implementó controles claves sobre sus procesos, así como indicadores de gestión y desempeño que contribuyen a monitorear el funcionamiento del Sistema de Control Interno. Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión que se han adoptado serán comunicadas a las instancias correspondientes con el objeto de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes, esta responsabilidad llegara inclusive a la Junta General de Accionistas en los casos aplicables.

Le corresponderá a la Jefatura de Revisoría y Control realizar evaluaciones periódicas puntuales respecto al funcionamiento del sistema de control interno.

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA

1. Aprobación del manual de control interno por las instancias directivas.

Una vez que el Manual fue desarrollado, se requirió su aprobación por la instancia responsable al interior de la Segurazuay Cía. Ltda.; esto es, Gerencia General, razón por la cual se mantuvo varias reuniones en las cuales de manera conjunta se analizó el alcance del referido documento.

Una vez que fue cumplida la actividad anteriormente indicada, se está en capacidad de efectuar los siguientes pasos considerados dentro de la planificación de este trabajo, bajo el siguiente enfoque:

- a) Actualizar los procesos de la empresa a fin de incluir en estos las responsabilidades y actividades de control detallados en el Manual de Control Interno y que permitirán que la Intermediaria Corredora de Seguros cuente con el marco metodológico requerido.
- b) Sociabilizar el Manual de Control Interno entre el personal mediante técnicas adecuadas que aseguren su efectiva implantación en el seno de la organización.
- c) Desarrollar y conseguir la aprobación de un sistema de monitoreo respecto al mapa de riesgos institucional que permitan el permanente seguimiento respecto a su eficacia y eventualmente, su actualización.

Como Anexo 1 se incluye el oficio suscrito por la Gerencia General de la compañía, en la cual informa acerca de la aprobación del Manual de Control Interno.

2. Actualización de los procesos de Segurazuay Cía. Ltda.

Como resultado directo de la ejecución de este trabajo de investigación, se requirió la actualización de los procesos existentes en la compañía, tomando en consideración los siguientes aspectos:

- La inclusión de una nueva instancia dentro de la estructura de la empresa, con funciones específicas en cuanto al monitoreo y control sobre las actividades; esto es, la Jefatura de Revisoría y Control.
- La definición de nuevas actividades, enfocadas en la mejora del control interno actualmente existente en la empresa.
- La inclusión de los controles claves identificados en cada uno de los procesos analizados.

A continuación se presentan los nuevos procesos de Segurazuay Cía. Ltda.

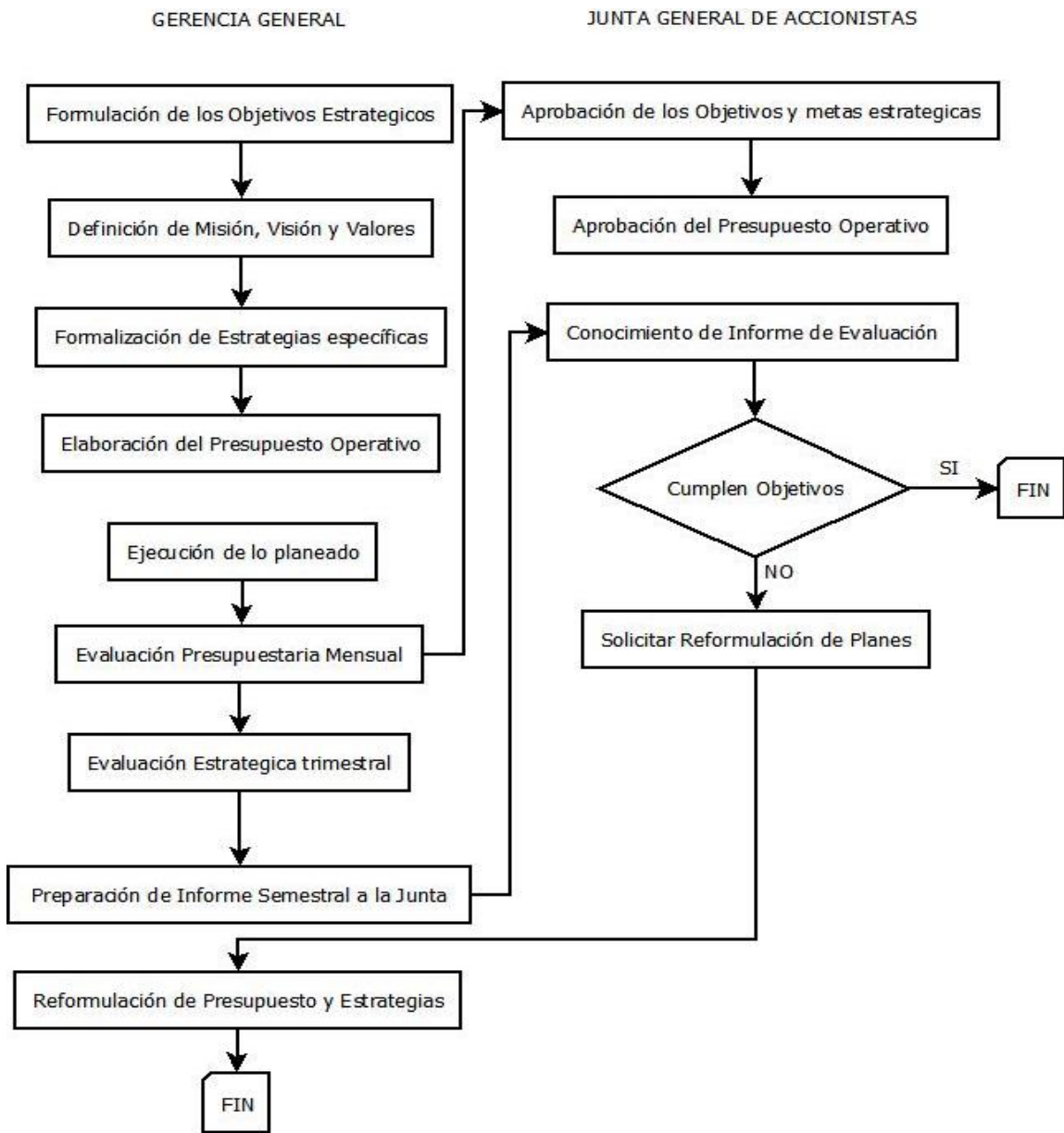


Figura 11. Nuevo proceso planeación estratégica del negocio

Fuente. Elaboración propia

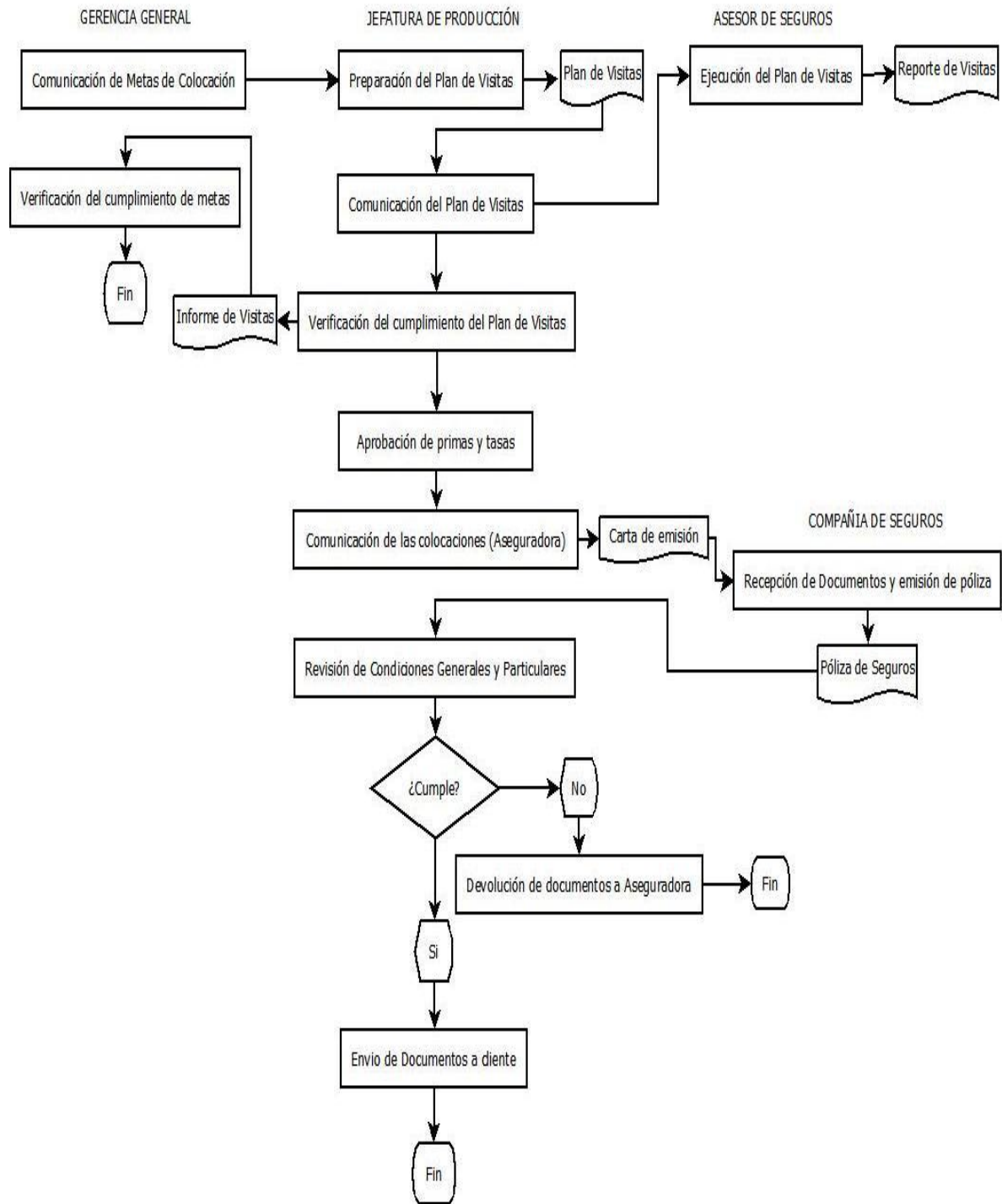


Figura 12. Nuevo proceso colocación de seguros

Fuente. Elaboración propia

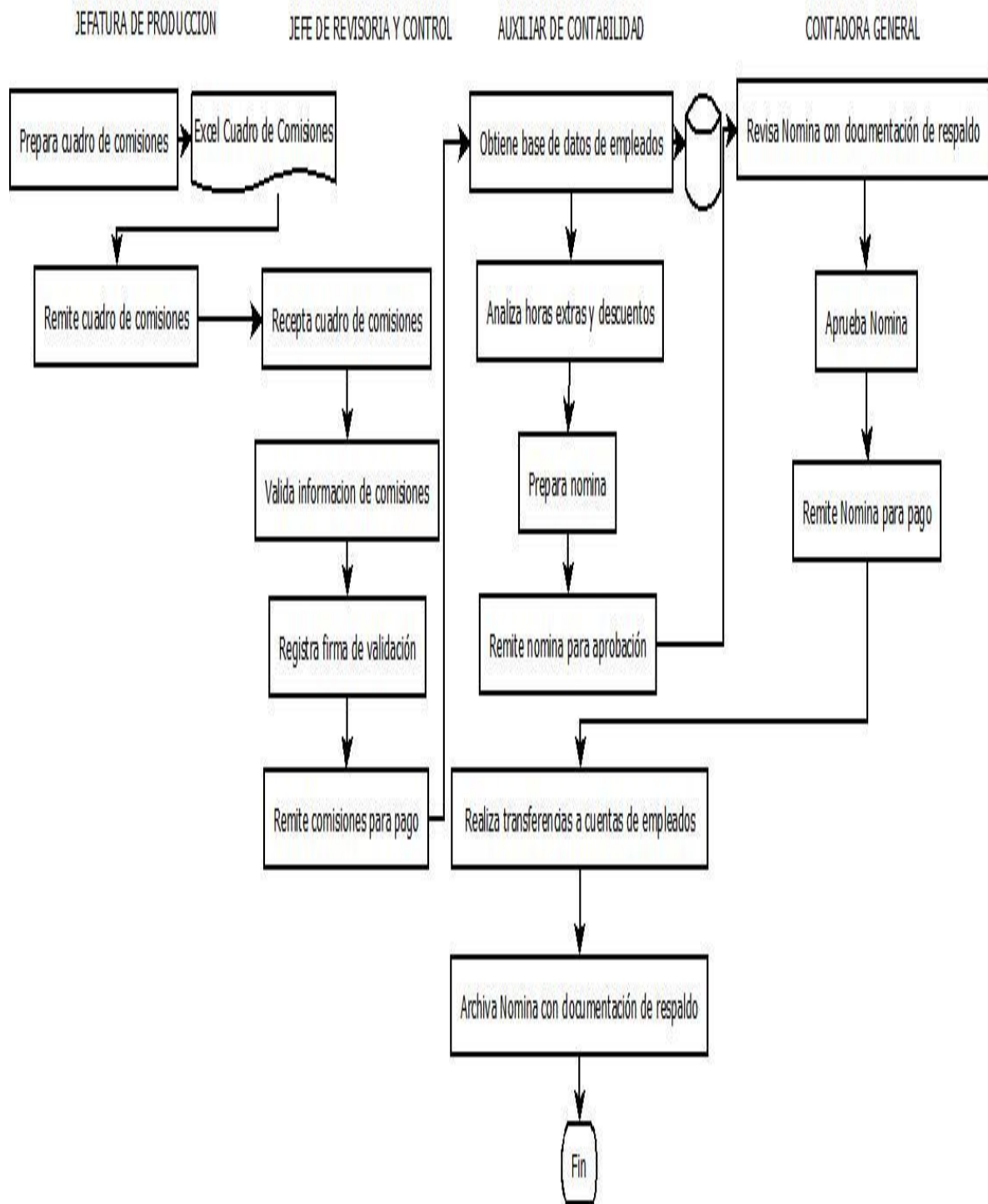


Figura 13. Nuevo proceso gestión de nómina

Fuente. Elaboración propia

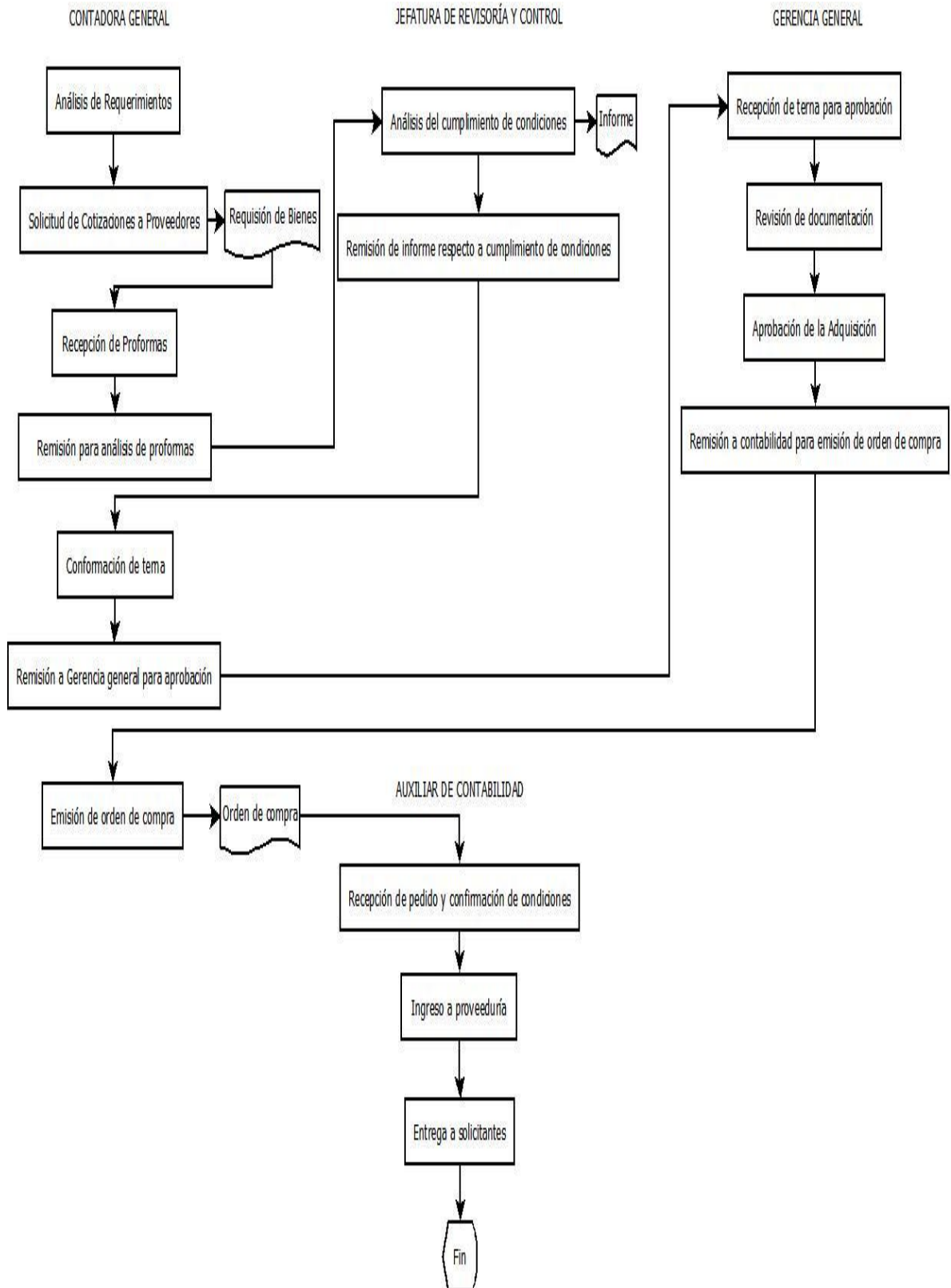


Figura 14. Nuevo proceso adquisiciones

Fuente. Elaboración propia

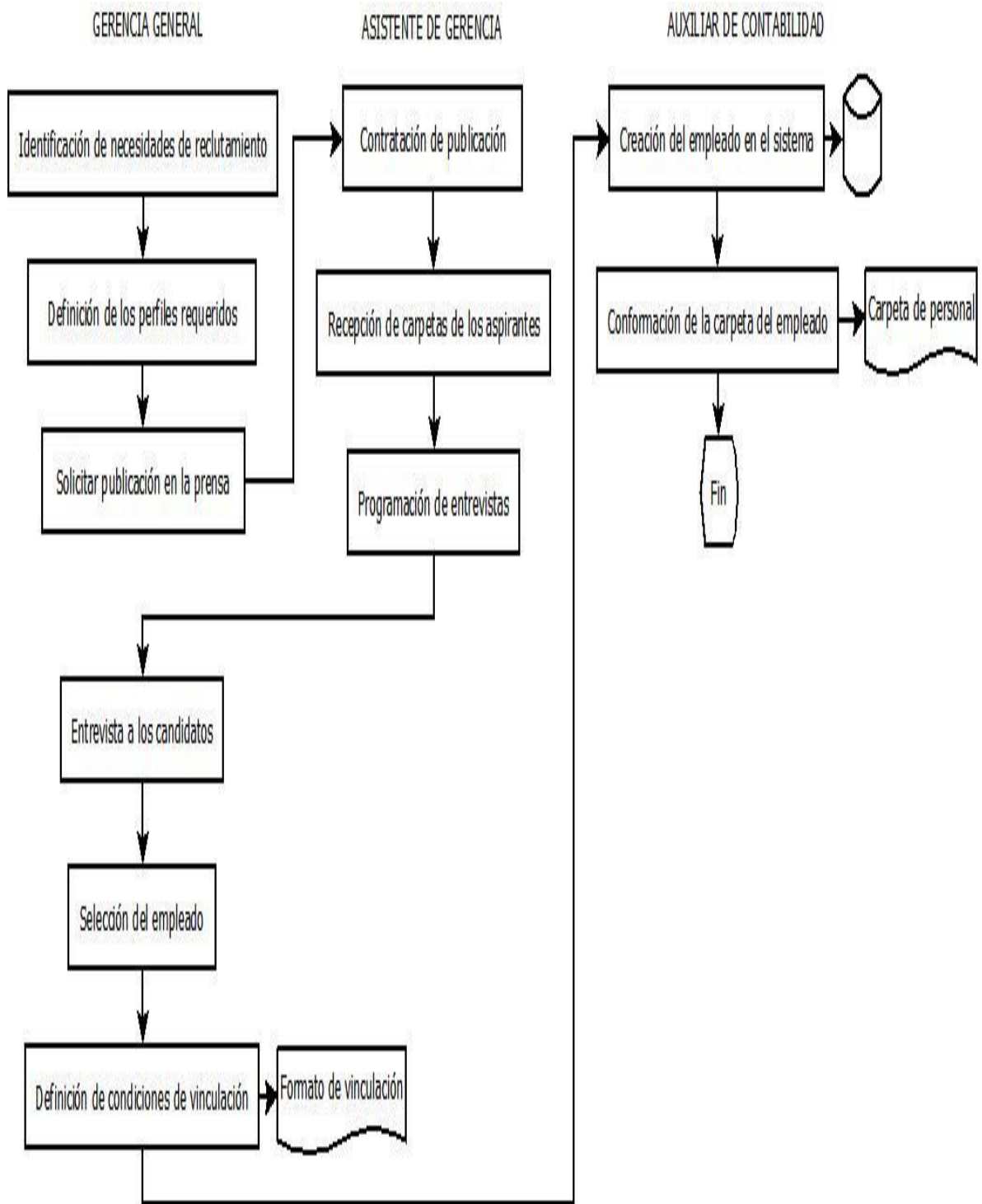


Figura 15. Nuevo proceso administración de personal
Fuente. Elaboración propia

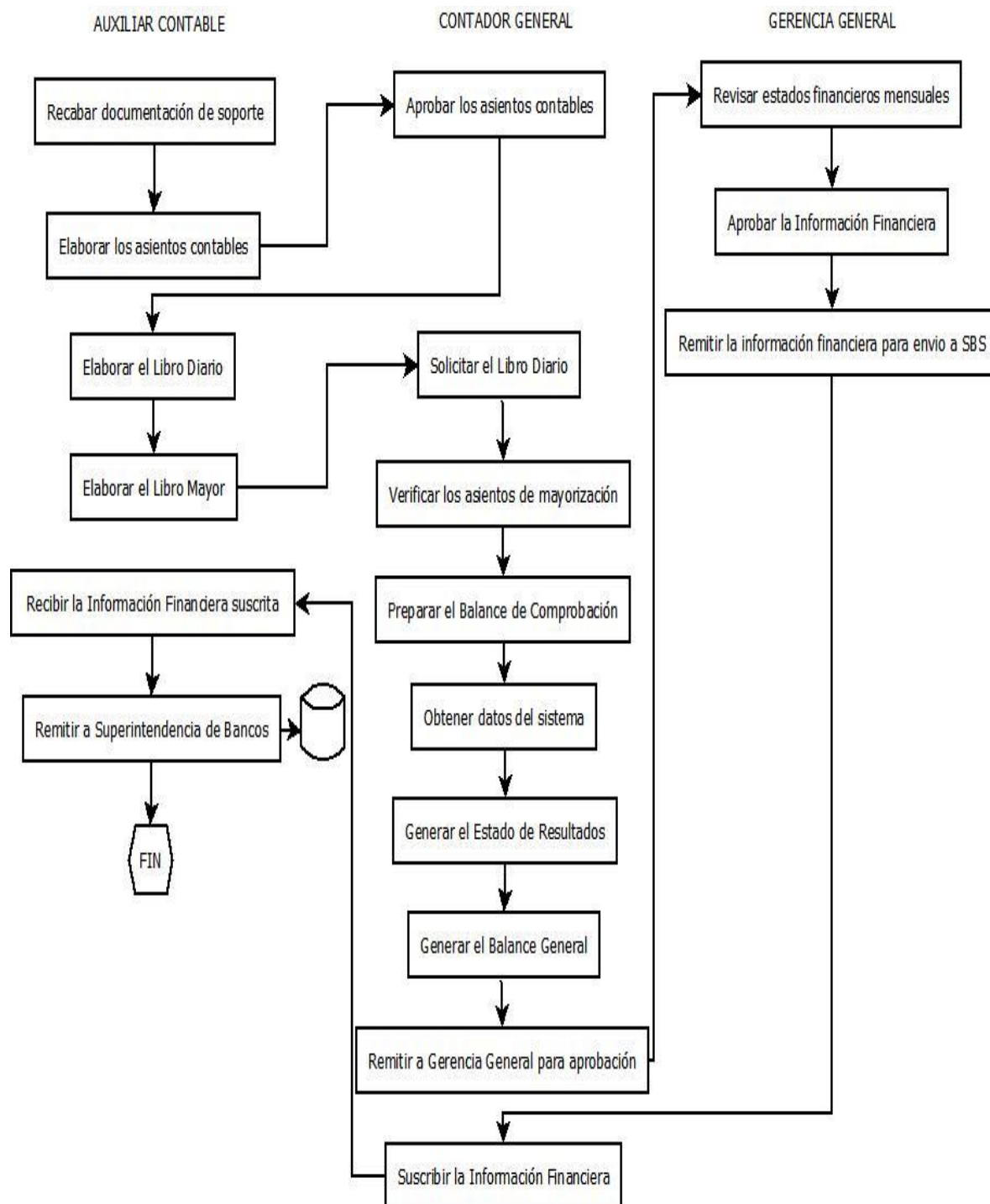


Figura 16. Nuevo proceso elaboración de estados financieros
 Fuente. Elaboración propia

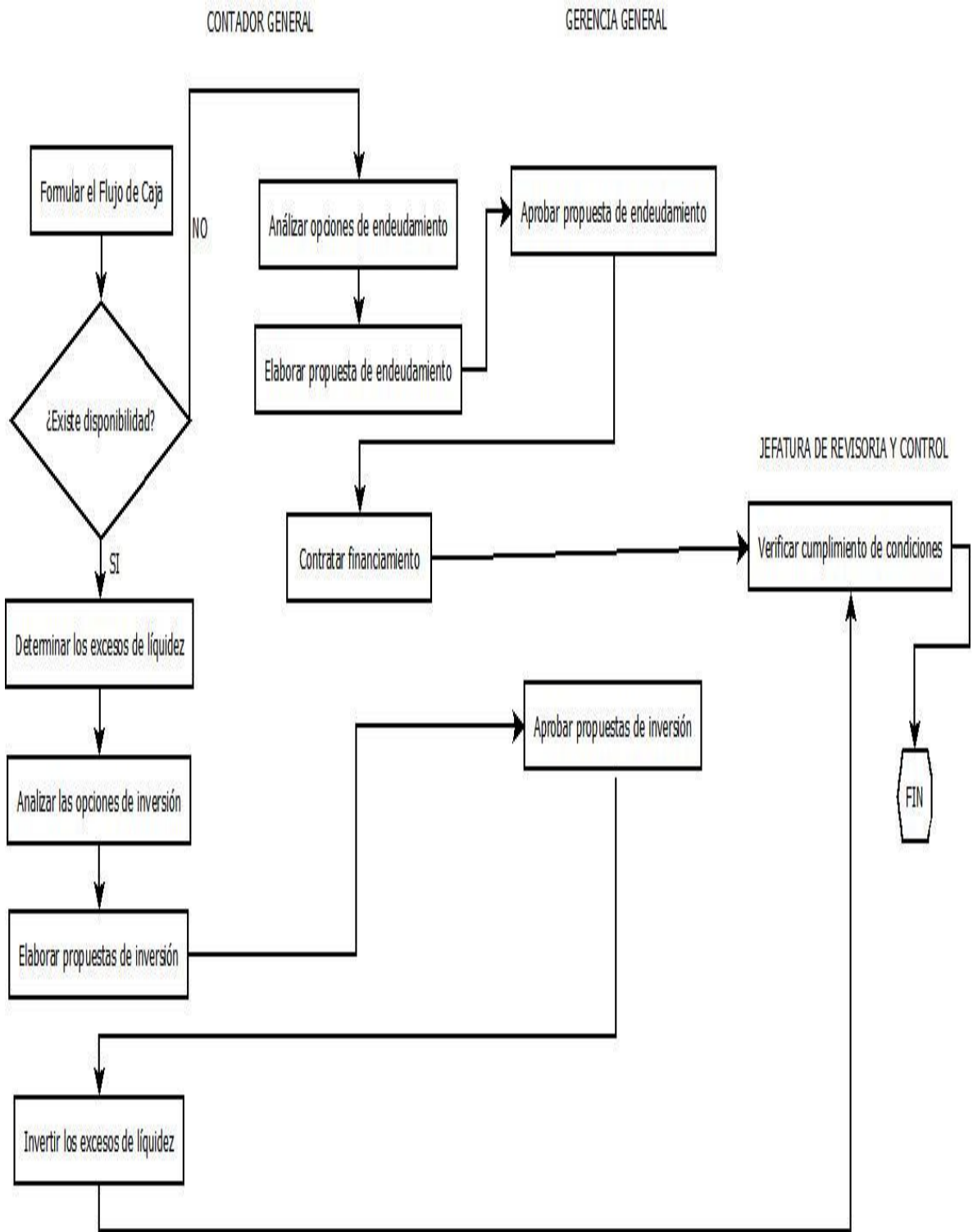


Figura 17. Nuevo proceso administración financiera

Fuente. Elaboración propia

3 .Sociabilización del nuevo marco de control interno.

Una vez culminado el diseño del nuevo marco de control interno de Segurazuay Cía. Ltda., es necesario desarrollar las herramientas adecuadas para su sociabilización entre los involucrados en su implementación y control.

Se deben considerar aquellos aspectos que se han desarrollado e implementarlos mediante el diseño de herramientas adecuadas para cada caso; para el efecto se ha propuesto el siguiente esquema, el que deberá formar parte de un futuro Manual de difusión a manera de políticas específicas a ser aprobadas por Gerencia General:

3.1 Código de ética.

Se propone la realización de una reunión específica a la cual serán convocados todos los miembros de la organización, incluso sus accionistas, a fin de analizar de manera coordinada acerca de los valores de la organización y la manera en la cual estos valores fundamentan el Código de ética desarrollado, una vez difundido de la manera indicada, será remitido a los correos electrónicos de todos los participantes, solicitando la confirmación respecto a su recepción.

Al final de la reunión, se suscribirá un acta en la cual los participantes declararán conocer los principios que guiarán su actuación, así como del Código de Ética, dejando registradas sus firmas en una copia de este documento, la que se resguardará en la Gerencia General.

A la incorporación de nuevos miembros de la organización, se les remitirá una copia del Código de Ética, solicitando a cada uno firmen una declaración respecto a su conocimiento, la cual deberá ser incluida en su respectiva carpeta laboral.

De manera adicional, el Código se mantendrá permanentemente publicado en la cartelera de la oficina y se reemplazará apenas sea actualizado.

3.2. Manual de control interno.

Una vez aprobado por Gerencia General, el Manual de Control Interno entrará en vigencia y deberá ser difundido por vía electrónica a las estaciones de trabajo de cada uno de los miembros de la empresa.

Es recomendable que la Gerencia General de Segurazuay Cía. Ltda., efectúe un permanente seguimiento respecto a su implementación, sustentándose para el efecto en los informes que sobre el particular emita la Jefatura de Revisoría y Control, en base a los

cuales, se tomarán las medidas correctivas necesarios y a su vez, cuente con insumos para su actualización.

Al incorporar a un nuevo colaborador a la empresa, se le deberán detallar de manera clara sus responsabilidades respecto al adecuado funcionamiento del sistema y control; para el efecto es necesario se desarrolle un formato en el que se incluya la información anteriormente indicada.

3.3. Procesos.

Dentro del alcance de este trabajo, se realizó el levantamiento inicial de los procesos conjuntamente con los responsables de cada área, se validó dicha información con respecto a las actividades que en la práctica se ejecutaban y se definió en los flujogramas desarrollados el real flujo de los procesos.

Una vez que esta información fue entregada a Gerencia General, es necesario que la administración avance en la documentación de los procesos obtenidos, a fin de que en el futuro pueda contar con un Manual de Procesos técnicamente sustentado.

La participación de los responsables de las actividades y tareas que fueron levantadas, pudieron tomar cabal conocimiento acerca del alcance e importancia de cada una en la obtención de los productos desarrollados tanto para clientes internos como externos; por lo cual se puede concluir que, por ahora, los procesos de la organización se encuentran adecuadamente difundidos.

Con la futura formalización del Manual de Procesos de Segurazuay Cía. Ltda., se deberá diseñar un nuevo esquema de difusión, con el objeto de que los avances obtenidos se mantengan en la práctica. En este punto es necesario que la administración defina la frecuencia en la cual los procesos deberán ser validados a fin de establecer los cambios que se requieran de acuerdo a la dinámica del negocio.

3.4. Mapa de riesgos institucional.

El mapa de riesgos de la Asesora Corredora de Seguros es el punto central del trabajo de investigación que ha sido desarrollado, al constituirse en la herramienta de monitoreo y evaluación respecto al funcionamiento del sistema de control interno de la empresa, sobre la base de los controles claves identificados y los indicadores que sobre los procesos se han desarrollado, razón por la cual se ha recomendado a la administración se mantenga un esquema de evaluación cuando menos semestral con la utilización de la metodología contenida en el cuerpo de este estudio.

La frecuencia de evaluación propuesta permitirá la permanente sociabilización respecto al mapa de riesgos de la empresa ya que en su formulación y seguimiento participan todos los integrantes de la organización, lo cual permite que se mantengan informados respecto a los cambios que se apliquen, así como de las motivaciones que los generaron.

Lo anteriormente indicado marca el punto de partida a la fase final en el desarrollo del sistema de control interno desarrollado, ya que una vez sociabilizados todos los aspectos explicados en este punto, la administración de Segurazuay Cía. Ltda., se encontrará en condiciones de desarrollar un esquema de monitoreo y seguimiento oportuno respecto a la permanencia de las condiciones que fundamentaron las conclusiones que se detallarán respecto a este trabajo.

4. Sistema de seguimiento al mapa de riesgos institucional.

Como resultado del diseño al nuevo sistema de control interno de Segurazuay Cía. Ltda., es necesario formular el sistema de seguimiento y monitoreo necesario para asegurar que su efectividad se mantenga en el tiempo, a fin de controlar que los factores de riesgo identificados se materialicen y ocasionen reales afectaciones a los procesos y operaciones de la Asesora Corredora de Seguros.

La labor de monitoreo permitirá asegurar la eficacia y eficiencia de los procesos, políticas y herramientas desarrolladas en este trabajo de investigación, así como la respuesta de las acciones control desarrolladas.

Bajo este enfoque, es necesaria una evaluación permanente respecto al Mapa de Riesgos de la entidad, su adecuación a los procesos y actividades y su permanente actualización ante los cambios que eventualmente puedan identificarse.

La responsabilidad respecto al monitoreo global al mapa de riesgos institucional ha sido asumida por la Gerencia General de la empresa, con el aporte y permanente comunicación de los responsables de los distintos procesos; así también es de fundamental importancia el aporte que brindara la Jefatura de Revisoría y Control en su función de precautelar el funcionamiento global del sistema de control interno.

De esta manera la Jefatura de Revisoría y Control se constituye en un aporte fundamental en la medición del funcionamiento del sistema de control sobre la base de los resultados que arrojen los indicadores desarrollados a fin de evaluar el funcionamiento de los controles críticos.

La priorización de las acciones se definirá sobre la base los riesgos que se ubiquen en las secciones más altas del mapa.

Gerencia General realizará un monitoreo semestral al Mapa de Riesgos Institucional.

Sobre la base de lo indicado, se vuelve necesario el desarrollar herramientas de seguimiento al mapa de riesgos de la Asesora Corredora de Seguros que incluyan los parámetros indicados y determinen las acciones a tomar sobre los factores de riesgo, mediante acciones que permitan gestionar los riesgos a través de las decisiones de Evitar el riesgo, Reducir el riesgo, Transferir el riesgo o Asumirlo. La metodología propuesta se presenta a continuación.

4.1. Matriz de recalificación de factores de riesgo.

La formulación de esta Matriz de recalificación busca el contar con un marco de evaluación a los factores de riesgo identificados y el efecto que sobre los mismos han tenido los controles desarrollados, a fin de realizar una recalificación respecto a las variaciones detectadas en cuanto a su probabilidad e impacto y formular nuevas opciones para su gestión.

Para su mejor funcionamiento, la matriz se formulara por cada proceso y actividad debiendo indicar claramente en cada caso cual será el objetivo de la evaluación en términos de mejora, actualización en la evaluación o cambios en los procesos.

El desarrollo de la herramienta propuesta permitirá la sistematización en el seguimiento y control de los factores de riesgo identificados y sustentará la implementación de propuestas de mejora respecto a las actividades, procesos y controles necesarios para el funcionamiento del nuevo sistema de control interno.

Sobre la base de los criterios expuestos, se presenta el formato y contenido de la Matriz de Recalificación a ser implementada en Segurazuay Cía. Ltda.

Tabla 25. Matriz de recalificación de factores de riesgo

SEGURAZUAY CÍA. LTDA.								
MATRIZ DE RECALIFICACIÓN DE FACTORES DE RIESGO								
PROCESO								
ACTIVIDAD								
OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN								
FACTOR DE RIESGO	CALIFICACIÓN		RIESGO INHERENTE	CONTROL DEFINIDO	EVALUACIÓN		RIESGO RESIDUAL	CONTROL ALTERNATIVO
	PROBABILIDAD	IMPACTO			PROBABILIDAD	IMPACTO		

Fuente. Elaboración propia

4.2. Plan de mitigación de eventos de riesgo.

La evaluación de factores de Riesgo anteriormente descrita, requiere adicionalmente la formulación de un Plan de Mitigación debidamente formulado en el cual se determine el detalle de factores a ser gestionados y las acciones específicas que se desarrollarán para el efecto.

Las acciones antes descritas requieren de la definición y asignación de tareas (medidas de control) a los responsables de los procesos y/o actividades materia del plan, indicadores adecuados para la evaluación así como fechas máximas de cumplimiento.

Los resultados obtenidos serán descritos de manera clara y concisa a fin de concluir respecto a la eficiencia y eficacia de las acciones planteadas; y, de ser el caso establecer un nuevo plan con la inclusión de nuevas medidas de control que busquen la corrección definitiva de las desviaciones.

El formato requerido para el efecto se encuentra descrito a continuación:

Tabla 26. Plan de mitigación de factores de riesgo

SEGURAZUAY CÍA LTDA.						
PLAN DE MITIGACIÓN DE FACTORES DE RIESGO						
DEL			AL.....			
PROCESO						
ACTIVIDAD						
FACTOR DE RIESGO	ACCIÓN DE CONTROL	RESPONSABLE	INDICADOR	FECHA DE CUMPLIMIENTO	RESULTADO OBTENIDO	CONCLUSIONES

Fuente. Elaboración propia

CONCLUSIONES

La ejecución de este trabajo de investigación permitió el desarrollo e implementación de un sistema de control interno en una empresa de tamaño pequeño, utilizando para el efecto conceptos y metodologías que se consideraban de aplicabilidad en entidades de mayor complejidad; de ahí se desprende su importancia y la contribución que en último término ha generado para la empresa en la que se desarrolló y para la sociedad en su conjunto.

En este punto es necesario resaltar que el desarrollo de los temas planteados tuvo algunas dificultades, generadas básicamente en las limitadas fuentes de información internas que se identificaron en el transcurso de las actividades programadas; y se refirieron básicamente a la insuficiente formulación de normativa interna, la definición de procesos bajo una visión comercial y no de control, así como el nivel de automatización evidenciada.

Sin embargo, cada una de las limitaciones encontradas fueron superadas, siendo clave para lo indicado el nivel de involucramiento de la administración en cada uno de los temas que se abordaron y que en último término permitió el que se hubieran cumplido los objetivos planteados, especialmente en lo referente a su efectiva implementación en la organización.

Como resultado de lo detallado, este trabajo ha generado no solo la difusión de los conocimientos requeridos para su ejecución, sino además la formulación de metodologías adecuadas a la realidad de la entidad materia de este estudio y que comprenden matrices, formularios, mapas de riesgo y herramientas de seguimiento.

Finalmente, es necesario resaltar el enfoque a riesgos que se ha dado al sistema implementado, en línea con COSO ERM, lo cual lo vuelve altamente preventivo, permitiendo que los factores que eventualmente se identifiquen y tengan afectación potencial sobre las operaciones de la empresa, puedan ser medidos, monitoreados y controlados; y, que el sistema se retroalimente generando un círculo de control virtuoso que garantizará su permanente actualización, priorizando la gestión sobre aquellos controles considerados como claves para el adecuado funcionamiento del sistema de control interno.

RECOMENDACIONES

Como resultado del desarrollo de cada una de las actividades programadas, se identificaron una serie de oportunidades de mejora respecto a los procesos, controles, políticas y límites de la empresa, siendo necesario recalcar en las siguientes:

- La formulación del plan de acción que surge de los factores identificados en el mapa de riesgos debe ser inmediata, a fin de asegurar su efectiva gestión y evitar la aparición de nuevas fuentes de afectación a la empresa.
- Respecto a la actualización de procesos propuesta, es necesario resaltar que para su efectiva implementación es necesaria la contratación del Jefe de Revisoría y Control; instancia sin la cual, el esquema de control desarrollado no contaría con las instancias suficientes respecto a la supervisión y revisión de las operaciones.
- Como practica de Gobierno Corporativo aplicable, es necesario sugerir a la Gerencia General que la normativa desarrollada y que de manera previa fue aprobada por esta instancia, sea además compartida con la Junta General de Accionistas, con el objeto de que todos los niveles de la organización se involucren y tengan conocimiento suficiente respecto de los resultados obtenidos.

Además, es necesario sugerir que en el desarrollo de futuros trabajos de investigación referentes a la evaluación, desarrollo e implementación de sistemas de control interno, el responsable de su ejecución requiere del involucramiento desde el inicio de las instancias administrativas y directivas de la organización; cualquiera sea su estructura, sin lo cual, los resultados que se obtengan corren el riesgo de no ser implementados y ocasionando que la investigación se convierta en una suerte de compendio de biblioteca, sin efectiva implementación y por ende afectando el resultado final, de donde surge su utilidad.

Un trabajo de este tipo, requiere además desarrollar efectivas herramientas de monitoreo y seguimiento, considerando que las actividades, procesos y líneas de negocio de las entidades son cambiantes y que el marco externo de regulaciones, competencia, ambiente tecnológico, entre otros aspectos, requieren de un sistema de control interno dinámico y permanentemente actualizado.

BIBLIOGRAFÍA

BELTRAN JARAMILLO, Jesús Mauricio (2010) Indicadores de Gestión, Bogotá, 3R Editores.

FONSECA LUNA, Oswaldo (2011) Sistemas de Control Interno para Organizaciones, Lima, Instituto de Investigación en Accountability y Control IICO.

MANTILLA B., Samuel Alberto (2011) Control Interno – Informe Coso, Bogotá, ECOE Ediciones

SABINO, Carlos (1996) El Proceso de la Investigación, Buenos Aires, Editorial Limusa.

http://www.buniak.com/negocio.php?id_seccion=8&id_documento=248(consulta 18-08-2013)

<http://deres.org.uy/wp-content/uploads/Manual-de-Etica-DERES.pdf> (consulta 19-10-2013)

<http://www.iaf.es/webiaf.nsf/paginas/7F5BF5914686E9CAC12573A1004E5A7A?OpenDocument> (consulta 07-07-2013)

<https://www.sec.gov/info/smallbus/404guide.pdf> (consulta 19-04-2013)

http://www.sbs.gob.ec/practg/p_index?vp_art_id=&vp_tip=6&vp_buscr=/practg/pk_ranking_comision.p_asesores (consulta 16-06-2013)

ANEXO 1



SEGURAZUAY
ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS

Cuenca, 21 de marzo de 2014

Ingeniero
Santiago Jaramillo Baca
Ciudad

Estimado Ingeniero

En mi calidad de Gerente General de Segurazuay Cía. Ltda., certifico la recepción de los documentos referentes al Sistema de Control Interno de mi representada y que se refieren a los siguientes temas específicos:

- 1) Código de Ética
- 2) Manual de Control Interno
- 3) Mapa de Riesgos Institucional
- 4) Procesos actualizados

Los documentos indicados, serán inmediatamente implementados en Segurazuay Cía. Ltda., se encuentran aprobados por mí y en tal sentido serán comunicados al personal de la empresa.

Aprovecho la oportunidad para agradecerle por su valioso aporte y por su intermedio a la Universidad Técnica Particular de Loja, lo que ha conllevado a la solución de los aspectos indicados, los que se encontraban pendientes de implementación.

Atentamente,

Ximena Sarmiento Gallegos
Gerente General
Segurazuay Cía. Ltda.

Cc/ffile