



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Implementación del Manual de Administración Integral y Gestión de Riesgos de Sweaden Compañía de Seguros y Reaseguros S.A., ubicada en la ciudad de Quito.

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Pérez Ortiz María Jackeline

DIRECTOR: Almeida Martínez , Marcelo Esteban, economista

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO
2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Economista

Marcelo Esteban Almeida Martínez

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: Implementación del Manual de Administración Integral y Gestión de Riesgos de Sweaden Compañía de Seguros y Reaseguros S.A., ubicado en la ciudad de Quito, realizado por Pérez Ortiz María Jackeline, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Quito, Marzo de 2015

f)

DECLARACIÓN DE AUDITORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Pérez Ortiz María Jackeline declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de maestría: Implementación del Manual de Administración Integral y Gestión de Riesgos de Sweaden Compañía de Seguros y Reaseguros S.A., ubicado en la ciudad de Quito, de la Titulación Magister en Gestión Empresarial siendo Marcelo Esteban Almeida Martínez director 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. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad 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 Pérez Ortiz María Jackeline

Cédula 1708673148

DEDICATORIA

Quiero dedicar este paso de mi vida profesional a los seres que más amo:

En primer lugar a Dios Todopoderoso por fortalecerme e iluminarme día a día para salir adelante pese a las dificultades y enrumbarme hacia el mejor camino, bendiciéndome en cada instante.

A mis padres: René y María Luisa quienes hicieron posible cumplir mis sueños por ser mi guía y mi inspiración de trabajo y esfuerzo y aunque ahora no podamos compartir este triunfo sé que hubieran estado muy orgullosos.

A mi esposo: Hams, que con su amor y palabras de cariño y aliento me impulsó a seguir adelante para cumplir otra etapa de mi vida.

A mis hijos, Renato y María Paula, que son el motivo y la razón para alcanzar mis sueños de superación, pero también para dejarles un legado de lucha y esfuerzo por conquistar sus ideales, con la enseñanza de que cuando se quiere alcanzar algo en la vida no hay tiempo ni obstáculo que lo impida.

A mis amigas Sylvia e Isabel quienes con su apoyo y conocimiento hicieron de esta experiencia una de las más especiales, gracias.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer de todo corazón a aquellas personas que compartieron sus conocimientos conmigo para hacer posible la conclusión de esta tesis, de manera especial al economista Galo Mancheno, Presidente Ejecutivo de Sweaden Cía. de Seguros y Reaseguros S.A. y sus colaboradores por la apertura y apoyo para la realización del mismo.

Agradezco a mi director Econ. Marcelo Esteban Almeida Martínez por su asesoría siempre dispuesta aún en la distancia.

Un reconocimiento especial para la Universidad Técnica Particular de Loja y su personal docente, quienes con su profesionalismo y apoyo hicieron posible la conclusión de este trabajo.

INDICE DE TABLAS

RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO 1. GENERALIDADES	1
1.1. Antecedentes	8
1.2. Justificación	9
1.3. PROBLEMA	12
1.3.1. Problema General	12
1.3.2. Problemas Específicos	13
1.4. DELIMITACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
1.4.1. Delimitación Espacial	13
1.4.2. Delimitación Temporal	14
1.5. OBJETIVOS	14
1.5.1. Objetivo General	14
1.5.2. Objetivos Específicos	14
MARCO TEÓRICO	15
1.6.1. ANTECEDENTES	15
1.6.2. Bases Teóricas	16
1.6.3 Marco Conceptual	18
1.7. HIPÓTESIS	¡Error! Marcador no definido.
1.8. METODOLOGÍA	19
CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO	8
2.1. ¿Qué es el riesgo?	22
2.2. Cómo definir un plan para la implementación	31
2.3. Clasificación de Riesgos	32
2.4. Riesgos inherentes a la actividad aseguradora	34
2.4.1. Riesgo de suscripción	34
2.4.2. Riesgo de desviación	34
2.4.3. Riesgo de tarificación	34
2.4.4. Riesgo de políticas inadecuadas de venta	34

2.4.5. Riesgo de concentración y hechos catastróficos.-	35
2.4.6. Riesgo de insuficiencia de reservas técnicas	35
2.4.7. Riesgo de reaseguro	35
2.5 Riesgo de crédito, liquidez y mercado.....	35
2.5.1. Riesgo de crédito	36
2.5.2. Riesgo de mercado	36
2.5.3. Riesgo de liquidez.....	36
2.6 Riesgo operativo	36
2.7 Riesgo legal	37
2.8 Riesgo estratégico.....	37
2.9 Riesgo reputacional.....	38
2.10. Metodología de Gestión de Riesgos	38
2.11. Apreciación del riesgo	45
2.12. Categorías de controles importantes.....	51
2.13. Marco Espacial.....	54
2.14. Marco Temporal:	56

CAPITULO 3. IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE GESTIÓN

INTEGRAL DE RIESGOS..... 60

3.1. Metodología utilizada	60
----------------------------------	----

CAPITULO 4. EL MANUAL..... 111

3.1. INTRODUCCIÓN	112
3.2. OBJETIVOS DEL MANUAL.....	113
3.3. ESTRATEGIA Y PROCEDIMIENTOS	113
3.4. Controles Básicos para la organización operativa	114
3.4.1. Controles Básicos sobre el ciclo de ingresos de primas.....	115
3.4.2. Controles básicos sobre el ciclo de producción.....	117
3.4.3. Controles básicos sobre el ciclo de prestaciones	118
3.4.4. Controles básicos sobre el ciclo de tesorería	119
3.4.5. Controles básicos sobre el ciclo de nóminas.....	121
3.4.6. Presupuesto de la implementación.....	123

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 125

5.1. Conclusiones.....	126
------------------------	-----

5.2.RECOMENDACION.....	129
BIBLIOGRAFIA	130
ANEXOS.....	133

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. MARCO DE TRABAJO	25
Figura 2. PROCESO DE GESTIÓN	26
Figura 3. MARCO GENERAL DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS	27
Figura 4. CLASIFICACIÓN DE LOS RIESGOS	33
Figura 5. DIFERENCIAS ENTRE APETITO, TOLERANCIA Y CAPACIDAD DEL RIESGO.....	43
Figura 6. APETITO AL RIESGO	44
Figura 7. APORTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS EN LA ORGANIZACIÓN.....	44
Figura 8. CUADRO DE RAMOS APROBADOS PARA SWEADEN COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.	55
Figura 9. APLICACIÓN DEL SISTEMA PARA IDENTIFICAR RIESGOS	66
Figura 10. Resultados de la exposición al riesgo	110
Figura 11. Organigrama.....	115
Figura 12. CICLO DEL INGRESO POR PRIMAS	115
Figura 13. CICLO DE PRESTACIONES	118
Figura 14. CICLO DE TESORERIA	120

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Unidades a las que hay que comunicar.....	28
Tabla 2. Miembros del Comité Integral de Riesgos.....	29
Tabla 3. Miembros de Apoyo del Comité Integral de Riesgos.....	30
Tabla 4. Probabilidad cualitativa y cuantitativa.....	48
Tabla 5. Consecuencia cualitativa y cuantitativa.....	48
Tabla 6. Nivel de Riesgo.....	49
Tabla 7. Evaluación del riesgo.....	49
Tabla 8. Tratamiento del riesgo.....	50
Tabla 9. Monitoreo y revisión.....	50
Tabla 10. Indicadores técnico financiero.....	56
Tabla 11. Análisis de las técnicas de apreciación del riesgo.....	61
Tabla 12. Tipos de técnicas de evaluación de riesgos.....	63
Tabla 13. Evaluación de los riesgos (exposición al riesgo, probabilidad de ocurrencia e impacto).....	65
Tabla 14. Identificación de los riesgos.....	68
Tabla 15. Evaluación de Controles de los diferentes tipos de riesgos.....	90

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo la Implementación del Manual de Administración Integral y Gestión de Riesgos de Sweaden Compañía de Seguros y Reaseguros S.A., basada en el estudio de la gestión de riesgos dentro de la organización; se investigó e identificó los riesgos a los que se encuentra expuesta, tanto interna como externamente, para determinar los controles que deben implementarse en las distintas áreas, a fin de minimizar su probabilidad e impacto; se obtuvo información del personal de cada área, previamente capacitado sobre lo que es gestión de riesgos; particularmente a los responsables del control; posteriormente se desarrolló una aplicación en el sistema para identificar y actualizar los riesgos de manera periódica, con el propósito de evaluarlos y establecer los controles necesarios para reducirlos, transferirlos o asumirlos, proporcionando a la Alta Gerencia información para la toma de decisiones, coadyuvando al cumplimiento de los objetivos de la entidad; la implementación de este manual dio como resultado una organización con un proceso de control interno estructurado por medio de procesos en áreas como reaseguros, tesorería, cartera, etc.

Palabras claves: Probabilidad, impacto, reducirlos, transferirlos o asumirlos.

ABSTRACT

This research aims at the implementation of the Integrated Management Manual and Risk Management Swedden Insurance and Reinsurance Company SA, based on the study of risk management within the organization; He was investigated and identified the risks to which it is exposed, both internally and externally, to determine the controls to be implemented in different areas, to minimize the probability and impact; Personal information of each area, previously trained on what risk management was obtained; particularly the controllers; then an application in the system was developed to identify the risks and update periodically, in order to evaluate and establish the necessary controls to reduce, transfer or accept them, providing information to senior management decision-making, contributing to compliance the objectives of the entity; the implementation of this manual resulted in an organization with a structured internal control process through processes in areas such as reinsurance, cash, wallet, etc.

Keywords: probability, impact, reduce, transfer or accept them

INTRODUCCIÓN

La investigación se efectuó con el objetivo de establecer esquemas eficientes y efectivos de administración, gestión y control de todos los riesgos a los que se encuentra expuesta la entidad de seguros, sin perjuicio del cumplimiento de la normativa vigente que sobre la materia imponga el Organismo de Control, ya que la administración integral de riesgos es parte de la estrategia institucional y de la toma de decisiones.

La importancia de la implementación del manual de administración integral y gestión de riesgos, en Sweaden Compañía de Seguros y Reaseguros S.A., radica en que además de cumplir con la normativa vigente, lo que pretende es proporcionar una seguridad razonable sobre la implementación y desarrollo de un sistema de evaluación y gestión de riesgos, que está orientado a:

- Mejorar la gestión en cualquier situación
- Ejecutar eficientemente el plan de negocios
- Prevenir los efectos adversos derivados de factores internos como externos

Para alcanzar los objetivos de mejoramiento es necesario que la entidad conozca su situación real analizando cuáles son sus riesgos y el proceso para gestionarlos, es decir confeccionar un traje a la medida en concordancia con la realidad de la empresa, lo cual redundará en mejores costos y mejores servicios para sus clientes.

Para conocer la realidad actual de la empresa se levantó la información por medio de una matriz de identificación de los riesgos, cuyo contenido proviene de la técnica de

lluvia de ideas, en la que se considera la exposición, la probabilidad de ocurrencia e impacto.

Obtenida la información y reconocidos los parámetros para calificar el impacto, se determina la necesidad de consolidar y actualizar constantemente los riesgos, por lo que el área de sistemas creó una aplicación que permite identificar, controlar y mantener actualizados los riesgos por área.

La información obtenida sirvió de base para organizar y estructurar el manual que servirá de guía para entender los riesgos del negocio y adoptar las medidas necesarias para identificar y controlarlos por medio de un sistema de control interno acorde a la naturaleza, complejidad y riesgos inherentes a las actividades desarrolladas.

Este proyecto consta de cuatro capítulos:

El CAPITULO I: Contiene los antecedentes del problema, justificación, planteamiento del problema, objetivos generales y específicos, marco teórico, hipótesis y metodología.

El CAPITULO II: Consta de marco teórico, definición de términos, clasificación de riesgos, metodología de la gestión de riesgos, apreciación del riesgo; para lo cual se consultó en libros, revistas, internet, etc.

El CAPITULO III: Se refiere a la metodología utilizada, objetivos del manual, bases para el establecimiento de un sistema de gestión de riesgos, controles básicos de la organización y en anexos contamos con ejemplos de los controles establecidos en los distintos ciclos.

El CAPITULO IV: Se refiere a lo investigado y analizado para ponerlo en marcha, transformándolo en un instrumento que servirá de guía para el establecimiento de procedimientos básicos en la entidad, en concordancia con las disposiciones del capítulo I.- De la gestión integral y control de riesgos, del título V.- De la gestión y administración de riesgos, del libro II.- Normas Generales para las instituciones del Sistema de Seguros Privados, es decir el manual.

CAPITULO V: Contiene las conclusiones y recomendaciones en función de los objetivos e hipótesis planteadas.

CAPITULO 1. GENERALIDADES

1.1. Antecedentes.

Las estrategias financieras y empresariales cobran gran importancia porque proporcionan ventajas competitivas a las empresas que las poseen; las entidades de seguros y reaseguros deben establecer esquemas eficientes y efectivos de administración y control de los riesgos, considerando su objeto social, tamaño y complejidad.

En ese sentido la Administración Integral y Gestión de Riesgos es un proceso que permite identificar, medir, evaluar, controlar y mitigar los riesgos que los impactan con el objeto de gestionarlos, evaluarlos y establecer políticas, procedimientos, estrategias, etc. que faciliten la integración de la gestión del riesgo en toda la organización, proporcionando información valiosa a la Alta Gerencia para la toma de decisiones.

Para contar con un esquema de Administración Integral y de Gestión de Riesgos, es necesario el establecimiento de un sistema de control interno que permita generar modelos dinámicos que sirvan para el diseño propio de la gestión de riesgos nutriéndose de la ayuda de los expertos que conocen la organización y los riesgos a que están expuestos, así como el posible tratamiento que se les puede dar en función de las políticas establecidas, es decir, si el riesgo se asume, reduce, transfiere o elimina.

Para que la Administración y Gestión de Riesgos sea eficiente, efectiva y conocida por la organización se debe consolidar las políticas y medidas necesarias para identificar y controlar los riesgos en un documento que debe ser socializado entre los miembros de la empresa.

1.2. Justificación.

La gestión de riesgos se trata de un enfoque estructurado para manejar la incertidumbre relativa a una amenaza, a través de una secuencia de actividades que incluyen la evaluación del riesgo, estrategias de desarrollo para manejarlo y mitigación del riesgo, utilizando recursos gerenciales.(Gestión de riesgos, Wikipedia enciclopedia libre).

Otra definición de riesgo se refiere a la combinación de la probabilidad de ocurrencia de un evento y sus consecuencias negativas, traducidas en el impacto que dicha ocurrencia pueda generar.

El objetivo de la gestión de riesgos es reducir los diferentes riesgos que se pueden presentar en los diferentes ámbitos y que obedecen a numerosos tipos de amenazas causadas por el medio ambiente, la tecnología, los seres humanos, las organizaciones y la política.

Las empresas de seguros por la sinergia propia del negocio son las especialistas en el manejo de los riesgos, puesto que aceptan riesgos para administrarlos, no obstante, requieren de un mayor control al interior de sus organizaciones para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad y manejarlos para proporcionar una seguridad e integridad razonable frente al logro de objetivos.

En ese sentido la Superintendencia de Bancos del Ecuador, sobre la base de las disposiciones contenidas en el Título X.- De la Gestión y Administración de Riesgos, del Libro I.- Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero, con la finalidad de velar por la estabilidad, solidez y correcto funcionamiento de las entidades controladas determinó que es necesaria la implementación y desarrollo de un sistema

de evaluación y gestión de riesgos a cargo de las propias entidades aseguradoras, para lo cual expidió el marco conceptual sobre el cual las entidades de seguros y reaseguros podrán implementar este sistema de administración de riesgos, integrando los tres niveles de seguridad al interior de las empresas esto es: administración de riesgos, régimen de reservas técnicas y un esquema de capital adecuado, los cuales se encuentran en el Título V.- De la Gestión y Administración de Riesgos, del Libro II.- Normas Generales para las Instituciones del Sistema de Seguros Privados.

El artículo 5 de la citada norma, establece que:

“Todo el proceso de evaluación y gestión de riesgos debe constar en manuales, que abarcarán las estrategias, políticas, procesos, y las metodologías en las cuales se deben precisar claramente las tareas mencionadas en el artículo 4, respecto de cada uno de los riesgos definidos en el artículo 2 de este capítulo. Estos manuales deben ser sometidos a aprobación del directorio y ser difundidos a todo el personal de la entidad”. (Título V.- De la Gestión y Administración de Riesgos, del Libro II.- Normas Generales para las Instituciones del Sistema de Seguros Privados, pág. 5)

El artículo 6 de la Resolución, establece que:

“Uno de los resultados obligatorios de la implementación de sistemas de evaluación y gestión de riesgos es la determinación de políticas de asunción de riesgos, las cuales deben contemplar límites a la exposición de los riesgos, que deben ir asociados con la definición constante en su estrategia, para cada ramo. Estas políticas deben ser adoptadas por el directorio de la entidad y la gerencia, y constar por escrito y ser incorporadas en los manuales”.(Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2011, pág. 5)

La implementación del manual de administración de los riesgos de SWEADEN Compañía de Seguros y Reaseguros, S.A. estará acorde con lo dispuesto en esta Resolución, y permitirá a la dirección de la empresa, establecer procedimientos de control interno adecuados a su organización y disponer de la información suficiente para que la Alta Dirección de la entidad pueda tener un conocimiento actualizado sobre la evolución de su actividad, el funcionamiento de sus departamentos y redes de distribución, y el comportamiento de las magnitudes económico-actuariales básicas de su negocio.

Por lo que el sistema de control interno debe configurarse de manera que facilite a la aseguradora:

- Mejorar su gestión, en cualquier situación.
- Ejecutar eficientemente su plan de negocio.
- Anticiparse a potenciales efectos adversos derivados de factores tanto internos como externos.
- Generar un valor añadido para la entidad.

Para conseguir, estos resultados, se analizará los principios y las directrices sobre la gestión eficaz de los riesgos que pueden ser utilizados por las entidades aseguradoras dentro de las Normas de Buen Gobierno Corporativo que exigen el establecimiento de una gerencia de riesgos que permita la toma de decisiones en éste ámbito.(Material proporcionado por Casares Asesoría Actuarial & UNE ISO 31000, 2010)

Dentro de este contexto, la implementación de este manual pretende servir de guía para el establecimiento de los procedimientos básicos para la mitigación y control de los riesgos identificados que Sweaden Compañía de Seguros y Reaseguros S.A.

deberá implantar para el desarrollo de sus actividades en el marco del ordenamiento jurídico y, de forma paralela, sentar las bases para la elaboración de mapas de riesgo que permitan evaluar los riesgos potenciales de la aseguradora por tipo de negocio y por procesos con el fin de mantener la competitividad en el mercado y no perder la posición financiera conseguida; además, servirá de guía de consulta para la Dirección de la Empresa, la Unidad de Riesgos, puesto que contemplará un abanico de procedimientos de control con el fin de:

- Establecer el desarrollo de todos los sistemas de control interno posibles en relación con los requerimientos de información financiera de la Empresa, considerando, por un lado, el marco legal existente y por otro, la situación actual de la Empresa.
- Describir una metodología práctica a seguir y de técnicas de control por área.
- Proponer responsables de control de riesgos, así como, formatos y calendarios de aplicación, que permitan a los responsables de control de riesgos designados por la Empresa su aplicación a la realidad diaria.
- Se pretende sentar las bases para realizar una gestión activa de los riesgos que amenazan a la empresa, mediante el uso de mapas de riesgos, a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

1.3. Problema.

1.3.1. Problema General.

El presente trabajo pretende recabar información sobre los riesgos a los que está expuesta las distintas áreas de la empresa y responder a la siguiente pregunta: ¿Existe un manual de administración integral de los riesgos que englobe los riesgos a los que está expuesta la empresa de seguros en los distintos procesos, áreas y departamentos?

Esta pregunta busca encontrar la relación entre la identificación de los riesgos a los que se encuentra expuesta y el tratamiento que se les va a dar a los mismos, es decir asumirlos, mitigarlos o transferirlos; con el objetivo de establecer esquemas eficientes y efectivos de administración, gestión y control.

1.3.2. Problemas Específicos.

- ¿Están identificados los riesgos a los que está expuesta la empresa de seguros?
- ¿Existe efectividad y eficiencia de las operaciones?
- ¿Es veraz la información financiera reflejada?
- ¿Hay difusión y conocimiento por parte de los funcionarios y empleados de los riesgos a los que están expuestos y su tratamiento?
- ¿Cumplen con las leyes aplicables y regulaciones vigentes?

Lo que se pretende es cohesionar los riesgos del negocio y los flujos de información y comunicación.

1.4. Delimitación

1.4.1. Delimitación Espacial

Esta investigación se efectuará en Sweaden Compañía de Seguros y Reaseguros S.A., empresa ubicada en la provincia de Pichincha, ciudad de Quito.

1.4.2. Delimitación Temporal.

La gestión integral de los riesgos es un tema de actualidad por cuanto permite a las entidades identificar y definir los riesgos y su tratamiento, por lo que requiere de una permanente actualización, sin embargo el estudio se lo realizará durante el año 2014.

1.5. Objetivos.

1.5.1. Objetivo General

Implementar el Manual de Administración Integral y Gestión de Riesgos de Sweaden Compañía de Seguros y Reaseguros, S.A, en la ciudad de Quito, con el objetivo de establecer controles que permitan mitigar los riesgos a los que está expuesta la empresa de manera permanente.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Identificar los riesgos a los que está expuesta la empresa en las distintas áreas, para establecer la probabilidad de ocurrencia y su impacto.
- Evaluar los riesgos identificados para determinar si están acordes con las políticas, límites e impacto económico establecido, basándonos en el criterio de los expertos quienes actualizan de forma permanente los riesgos.
- Establecer los controles que se deben implementar en cada área de la empresa para minimizar su probabilidad e impacto.

MARCO TEÓRICO

1.6.1. Antecedentes.

La Junta Bancaria con el objeto de proporcionar el marco conceptual para la implementación de la gestión de riesgos emitió Título V.- De la Gestión y Administración de Riesgos, del Libro II.- Normas Generales para las Instituciones del Sistema de Seguros Privados; dicha norma entre otros aspectos promueve la implantación de controles internos adecuados, los que deben ser difundidos entre todo el personal de la empresa.

La adecuación y práctica del sistema de control interno debe proporcionar a la Alta Dirección, información relevante para la toma de decisiones, toda vez que el diseño del proceso de implementación de la gestión de riesgos es una guía o marco general que permite el desarrollo de una evaluación interna prospectiva de riesgos con carácter periódico y que puede ser modificada por efecto de cualquier cambio significativo en su perfil de riesgo.

La implementación de la gestión de riesgos deben considerar, entre otros, los siguientes aspectos:

- Objetivos estratégicos, relacionados y seleccionados.
- Nivel de riesgo aceptado.
- Tolerancia al riesgo.
- Posibles cambios materiales en el perfil de riesgo.
- Riesgos inherentes y residuales.
- Medición de los riesgos.
- Integración de la respuesta al riesgo.
- Políticas y procedimientos para el control de riesgos

- Proceso de implantación del sistema de evaluación y gestión de riesgos para identificar, informar, valorar los eventos de riesgos y desarrollar un sistema de control y seguimiento.

1.6.2. Bases Teóricas

Las bases teóricas y técnicas utilizadas en esta investigación para el desarrollo del plan de implementación de la gestión eficaz de los riesgos en la entidad aseguradora están basadas en la última normativa de gestión de riesgos recientemente publicada:

- INFORME COSO: El 14 de mayo de 2013, el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) lanzó una versión actualizada de su Control Interno – Marco Integrado. Este proporciona una visión general de las mejoras en el marco de 2013, un examen de las consideraciones para las entidades que utilicen el Marco de 1992 para cumplir con la Sección 404 de la Ley Sarbanes-Oxley de 2002 (SOX), y la información sobre cómo hacer la transición de la 1992 marco de la Convención Marco de 2013, incluidas las repercusiones en otros documentos relacionados con COSO.
- ORSA: Con efecto 1 de enero de 2014, se establece la obligatoriedad de que las entidades de seguros y reaseguros realicen un análisis y evaluación interna de los riesgos y de su solvencia, encuadrada dentro de los principios del proceso ORSA (Own Risk and Solvency Assessment), el cual detalla 24 directrices sobre la evaluación interna prospectiva de los riesgos que resumen las expectativas dadas por EIOPA (European Insurance and Occupational Pensions Authority).
- NORMA ISO 31000-2009 (La gestión de riesgos como componente integral de la gestión empresarial) publicada en noviembre de 2009 donde se recogen los principios y las líneas directrices sobre la gestión de riesgos, nos encontramos ante un paso importante para que cualquier empresa pueda realizar una gestión eficaz

del riesgo al que se encuentra expuesta, mediante la identificación, análisis y evaluación de los riesgos.

- NORMA ISO 31010-2009 (Gestión del riesgo. Técnicas de apreciación del riesgo). Es una norma de apoyo de la Norma ISO 31000 - Gestión del riesgo. Principios y directrices, y proporciona directrices para la selección y aplicación de técnicas sistemáticas para la apreciación del riesgo.
- El 15 de octubre de 2013 se publicó el informe técnico ISO/TR 31004:2013 de la Guía para la implementación y alineación de la gestión de riesgos de las empresas bajo la ISO31000. La norma internacional ISO 31000 explica cómo gestionar de forma eficaz los riesgos, desde un enfoque de implementación genérico y sistemático, pero se necesitaba saber los pasos a seguir para integrar la gestión del riesgo a los procesos de las organizaciones de las empresas, siendo válida para cualquier organización, independiente de la actividad que realice, sector al que pertenece, empleados que tenga, etc.

Asimismo, se aporta el análisis detallado de la actividad aseguradora directamente relacionada con el mismo y que trata de profundizar en las capacidades gerenciales y técnicas necesarias para la excelencia en la actividad aseguradora. Con este trabajo se busca mejorar el modelo de la organización, asociado a los procesos clave del negocio a través del conocimiento, dirección, control y monitorización (supervisión) de los riesgos inherentes a la actividad aseguradora, identificados y valorados transversalmente en toda la organización, utilizando de forma eficiente los recursos disponibles y por lo tanto, optimizando los procesos, los resultados y la respuesta a las necesidades de los stakeholders o grupos de interés en la empresa.

1.6.3 Marco Conceptual

Para efectos de este estudio, se definirán los siguientes términos:

Riesgos: Combinación de la probabilidad de un evento y sus consecuencias, en la empresa sirven para evaluar el impacto y su frecuencia.

Gerencia de Riesgos: es la suma de medidas adoptadas en la empresa para:

- Protegerla de los riesgos propios que puedan causar daños a las personas y bienes de la empresa.
- Salvaguardarla de los riesgos de terceros en que pueda incurrir

Gestión de Riesgos: Son las actividades coordinadas para dirigir y controlar la empresa en relación con el riesgo, dicha gestión incluye la evaluación, el tratamiento, la aceptación y la comunicación de los riesgos.

Consecuencia: Es el resultado de un suceso, que puede ser positivo o negativo y se puede expresar cualitativa o cuantitativamente, para medir su impacto dentro de la solvencia de la entidad.

Probabilidad: Es la medida o grado de un suceso que puede ser: rara, improbable, moderada, probable, casi segura, que nos sirve para medir frecuencia de ocurrencia dentro de la empresa.

Suceso: Es la ocurrencia de una serie de circunstancias particulares y puede ser cierto o incierto, que nos sirven para identificar el riesgo.

Factor de riesgo: Característica de la organización que puede contribuir a provocar un accidente o agravar las consecuencias del mismo, que sirve para conocer los elementos que agravarían el riesgo.

Política de riesgos: Es una política desarrollada para determinar qué parte del riesgo total debe eliminarse, reducirse, transferirse o retenerse, nos sirve para establecer los mecanismos de tratamiento del riesgo.

Evaluación del riesgo: Proceso mediante el cual se estima la magnitud del riesgo, dependiendo de la probabilidad de ocurrencia y la magnitud de los efectos. (CASARES SAN JOSE MARTI, 2013, págs. 20,21,23)

1.7. Hipótesis.

El manual de Administración integral de Riesgos de Sweaden Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. identifica los riesgos a los que está expuesta la empresa en sus distintos procesos, áreas y departamentos y establece el tratamiento que se debe dar a estos riesgos.

1.8. Metodología

Métodos de investigación: Los métodos de investigación son los siguientes:

Método analítico sintético.- El método analítico sintético permitirá revisar la literatura e información que sea aplicable a la gestión de riesgos de una empresa de seguros, así como revisión de las normas vigentes de control interno, sintetizando las partes importantes aplicables en el manual.

Método deductivo e inductivo.- Se levantará la información sobre la base de la identificación de los riesgos de la empresa de seguros, en sus distintas áreas y la

forma de mitigarlos generando la propuesta más viable que se plasmará en el Manual, a través de una matriz.

Método Delphi.- Se utilizará juicios de expertos en tecnología o procesos considerando las respuestas a un cuestionario para examinar las probables orientaciones del desarrollo de tecnologías específicas, meta-tipos de tecnologías o diferentes procesos de cambio.

“El resumen de los juicios de los expertos (en las formas de evaluaciones cuantitativas y comentarios escritos) son provistos como retroalimentación a los mismos expertos como partes de una ronda siguiente de cuestionario (next-round). A continuación, los expertos reevalúan sus opiniones a la luz de esta información, y un consenso de grupo tiende a emerger. Delphi, es una forma de análisis lógico que se basa en conceptos firmes para sacar conclusiones con argumentos soportados”.(CASARES SAN JOSE MARTI, 2013)

El tipo de investigación que se utilizará en este trabajo es explicativo porque se identificará los riesgos a los que está expuesta y cuáles serían sus consecuencias, a través de la medición del impacto y la frecuencia, esta información se obtiene utilizando una técnica de apreciación de tormenta de ideas que es un medio de recopilación de opiniones de expertos que pueden apoyar en la identificación del riesgo, la estimación de la probabilidad y de la consecuencia, así como la evaluación del riesgo puesto que crea un consenso entre expertos.

CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. ¿Qué es el riesgo?

En el diccionario de la UNE-ISO - GUÍA 73 IN, se define al riesgo en los siguientes términos:

” Efecto de la incertidumbre sobre la consecución de los objetivos.

NOTA 1 Un efecto es una desviación, positiva y/o negativa, respecto a lo previsto.

NOTA 2 Los objetivos pueden tener diferentes aspectos (tales como financieros, de salud y seguridad, o ambientales) y se pueden aplicar a diferentes niveles (tales como, nivel estratégico, nivel de un proyecto, de un producto, de un proceso o de una organización completa).

NOTA 3 Con frecuencia, el riesgo se caracteriza por referencia a sucesos potenciales (3.5.1.3) y a sus consecuencias (3.6.1.3), o a una combinación de ambos.

NOTA 4 Con frecuencia, el riesgo se expresa en términos de combinación de las consecuencias de un suceso (incluyendo los cambios en las circunstancias) y de su probabilidad (3.6.1.1).

NOTA 5 La incertidumbre es el estado, incluso parcial, de deficiencia en la información relativa a la comprensión o al conocimiento de un suceso, de sus consecuencias o de su probabilidad. “(UNE ISO 73, 2010, pág. 6).

Hay que tener muy en cuenta que la gestión de riesgos en una empresa es una actividad coordinada para dirigir y controlar los riesgos, que engloba la evaluación, tratamiento, aceptación y comunicación de los riesgos, constituyéndose en una parte esencial de la gestión estratégica de cualquier empresa. Por lo tanto, se puede identificar tres actividades básicas en la Gestión de Riesgos:

- Identificación de las potenciales dificultades que puedan ocurrir, determinando fortalezas y debilidades.
- Establecer los riesgos relevantes considerando la importancia e impacto, con la finalidad de incluir criterios que permitan vislumbrar anticipadamente la presencia del riesgo para poder mitigarlo.
- Implementación de una adecuada planificación que nos facilite la eliminación parcial total del efecto adverso del riesgo, obviamente esta planificación implica una mayor erogación de recursos, por lo que deberá ser realizada minuciosamente tomando en consideración el impacto y probabilidad de ocurrencia de los distintos riesgos.

Para viabilizar este proceso es necesario el establecimiento de una Gerencia de Riesgos, liderada por un Gerente de Riesgos,(CASARES SAN JOSE MARTI, 2013, pág. 21), cuyas funciones consisten en:

- “Identificar y cuantificar los riesgos
- Medir los costos, las cargas financieras y los beneficios de la protección mediante un programa que asegure la fase preventiva de la gestión.
- Asumir la responsabilidad de los planes implantados, tales como plan de emergencia, plan de continuidad del negocio, plan de recuperación, plan de aseguramiento.”

La gestión del riesgo es un proceso continuo que conlleva a un descubrimiento de riesgos y la creación de estrategias para mitigarlos.(UNE ISO 73, 2010)(CASARES SAN JOSE MARTI, 2013):

Este proceso continuo debe adherirse a la cultura de la empresa a través de una política eficaz y programas regentados por la alta dirección, de tal manera que lo que se promueva sea el involucramiento de todo el personal, en lo que tiene relación

con la revisión de los riesgos y el conocimiento de las acciones que se tomar, originando la eficiencia operacional a todo nivel.

Aspectos que se corroboran en la Norma Internacional ISO 31000, que recomienda que las organizaciones desarrollen, implemente y mejoren continuamente su marco de trabajo o estructura de soporte, integrando el proceso de gestión de riesgos en el gobierno corporativo, en la planificación estratégica, en procesos de información, en valores y cultura.

Este proceso se lo hace a través del enfoque hacia tres elementos claves para la Gestión efectiva de Riesgos, que son:

1. Los principios de gestión del riesgo, incluidos en la cláusula 3, que son:

- a. Crea valor
- b. Está integrada en los procesos de la organización
- c. Forma parte de la toma de decisiones
- d. Trata explícitamente la incertidumbre
- e. Es sistemática, estructurada y adecuada
- f. Está basada en la mejor información disponible
- g. Está hecha a medida
- h. Tiene en cuenta factores humanos y culturales
- i. Es transparente e inclusiva
- j. Es dinámica, iterativa y sensible al cambio
- k. Facilita la mejora continua de la organización

2. Marco de trabajo, Cláusula 4:



Figura 1. MARCO DE TRABAJO

Fuente: http://www.surlatina.cl/contenidos/archivos_articulos/13-e
Inuevo estándar iso para la gestión del riesgo.pdf

Elaborado por: La autora

1. Proceso de gestión del riesgo, Cláusula 5:

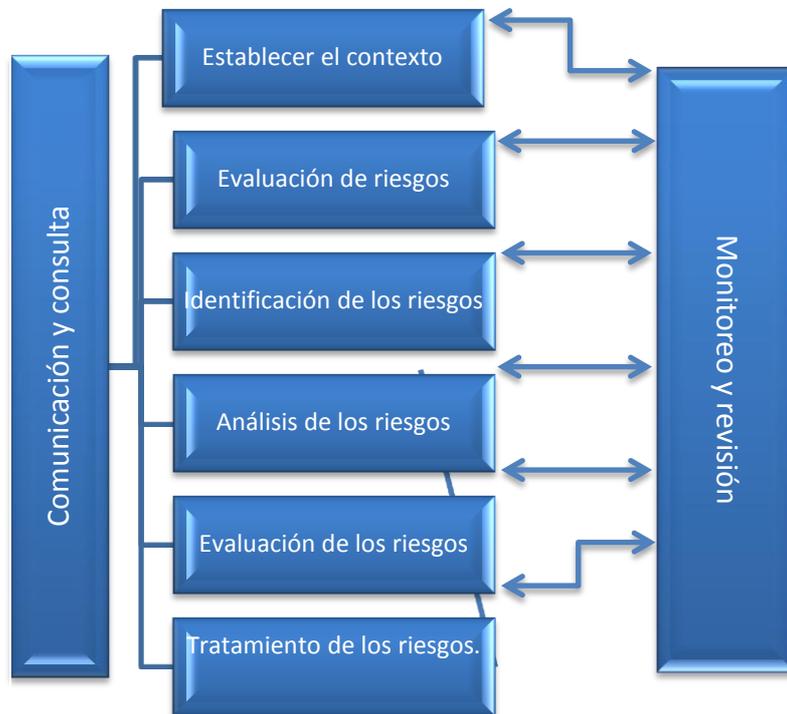


Figura 2. PROCESO DE GESTIÓN

Fuente: [http://www.surlatina.cl/contenidos/archivos_articulos/13-e nuevo estándar iso para la gestión del riesgo.pdf](http://www.surlatina.cl/contenidos/archivos_articulos/13-e_nuevo_estandar_iso_para_la_gestion_del_riesgo.pdf)

Elaborado por: La autora

Los sistemas de control interno inciden en la estabilidad y solvencia de las empresas, por lo que se requiere establecer modelos dinámicos para evaluar a la empresa de seguros ante la exposición a determinados riesgos desfavorables.

Lo que se pretende es establecer un marco general para el diseño propio de la implementación de la gestión de riesgos, dependiendo de la necesidad de cada organización, pero en términos generales puede resumirse en lo siguiente:



Figura 3. MARCO GENERAL DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS

Fuente: Proceso de Gestión de Riesgos y Seguros en las empresas

Elaborado por. La autora

Este marco general contenido en el manual permitirá entender e identificar los riesgos a los que está expuesta la aseguradora para controlarlos por medio de un sistema de control interno que esté en concordancia con la naturaleza, complejidad y riesgos inherentes a las actividades de la aseguradora,

Para obtener la información se puede recurrir a fuentes internas y externas, financieras y no financieras, formales e informales que pueden proporcionar información crítica necesaria para la identificación de los riesgos.

La información obtenida debe ser comunicada al Consejo de Administración, Unidades del Negocio y Personal, entre los más relevantes, teniendo en cuenta lo que es relevante a cada actor de este proceso:

Tabla 1 Unidades a las que hay que comunicar

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	UNIDADES DEL NEGOCIO	PERSONAL
<ul style="list-style-type: none"> • Los riesgos más importantes a los que está expuesta empresa. • Los efectos económicos de esos riesgos. • Cómo gestionar esos riesgos • La política de gestión de los riesgos y su divulgación. • Garantizar que los responsables de cada área conozcan y ejecuten las políticas para la gestión de los riesgos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender los riesgos a los que están expuestos cada área. • Establecer indicadores de rendimiento para monitorear el desarrollo de las actividades. • Informar a la Alta Dirección sobre la identificación de nuevos riesgos o fallas en las medidas de control existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad respecto de los riesgos individuales. • Mejora continua de la forma en cómo se gestionan los riesgos identificados • Introducir dentro de la cultura organizacional la conciencia y gestión de los riesgos. • Informar a la Alta Dirección sobre la identificación de nuevos riesgos.

Fuente: Casares, Asesoría Actuarial y de Riesgos S.L.

Elaborado por: La autora

Dicha información debe tener los siguientes atributos: cantidad, disponibilidad, tiempo, fiabilidad y forma.

Para poder ejecutar una gestión eficaz de los riesgos la empresa deberá contar con una infraestructura adecuada para soportar el sistema de evaluación y control de riesgos, en función de las características propias de la aseguradora y de la complejidad de las operaciones, por lo que la empresa debe dotar de recursos humanos y tecnológicos suficientes para la administración de los riesgos.

Administración de los Riesgos.

La administración de los riesgos es un proceso administrativo formal para identificar, medir y supervisar los distintos riesgos a fin de que sobre la base de esta información puedan ser gestionados y estimado el impacto en el nivel de solvencia de la empresa de seguros.

Las organizaciones dentro de sus competencias y responsabilidades deberán hacer un seguimiento sistemático de las exposiciones al riesgo y de los resultados de las acciones adoptadas a través de una supervisión permanente por medio de sistemas de información acorde con el tipo de riesgo.

Para lograr este cometido es necesaria la conformación de un grupo de personas que deberán ser las encargadas de generar las políticas de gestión del riesgo, este equipo es el Comité Integral de Riesgos, el cual debe ser integrado de la siguiente manera:

Tabla 2. Miembros del Comité Integral de Riesgos

Miembros del Comité Integral de Riesgos	Cargo dentro de la empresa
Presidente	Accionista: Vocal del Consejo de Administración
Representante Legal de la empresa	Presidente
Responsable de la Unidad de Riesgos	Gerente de Riesgos
Secretaría	

Fuente: Resolución N° JB-2011-2066 de la Junta Bancaria del Ecuador
Elaborado por: La Autora

Por otro lado, requieren del apoyo de especialistas que si bien no forman parte del Comité son los que conocen los distintos riesgos, además de los responsables de cada área que serán las personas idóneas que acreditarán un alto conocimiento y experiencia en la gestión y control de riesgos, así como capacidad para comprender las metodologías y procedimientos utilizados por las instituciones para medir y controlar los riesgos asumidos de manera que garanticen el cumplimiento adecuado de las funciones y proporcionen al comité información suficiente, fiable, etc. que

servirá para la toma de decisiones. Además, se requiere de la participación de los responsables de cada área del negocio que son los empleados de la propia entidad y de los responsables vinculados externos, quedando en teoría establecido el equipo de trabajo de la siguiente manera:

Tabla 3. Miembros de Apoyo del Comité Integral de Riesgos

Especialistas en cada uno de los riesgos:	
Riesgos Financieros	Auditor interno
Riesgos Operativos	Director Técnico
Riesgos legales	Asesor Jurídico
Riesgos estratégicos	Secretario del Consejo de Administración
Responsables de las áreas de negocio:	
Área de Talento Humano	Dirección de Talento Humano
Área Comercial	Dirección Comercial
Área Producción	Dirección de Producción o Emisiones
Área Informática	Dirección de Tecnologías de Información
Área de Siniestros	Dirección de Siniestros
Área de Contabilidad	Dirección de Contabilidad
Área de Reaseguros	Dirección de Reaseguros
Responsables vinculados: servicios externalizados	
Asesoramiento en el proceso de implementación de riesgos	
Auditoría contable externa	
Asesoramiento jurídico (legal, fiscal, mercantil, etc.)	

Fuente: Casares, Asesoría Actuarial y de Riesgos S.L.

Elaborado por: La Autora

2.2. Cómo definir un plan para la implementación.

Para implementar un sistema de gestión de riesgos nos vamos a fundamentar en los trabajos y programas utilizados por auditoría interna, puesto que conoce las distintas áreas del negocio sobre las cuales se deberán adoptar y proponer las medidas para eliminar o mitigar los riesgos a los que se encuentra expuesta, considerando al menos lo siguiente dependiendo del tamaño y complejidad de la entidad:

Identificación del riesgo: Se orienta a la identificación de los riesgos existentes en cada operación efectuada, considerando la frecuencia de ocurrencia así como el probable impacto.

Evaluación del riesgo: una vez identificados deberán cuantificarse a la entidad de tal manera que permita a la administración de determinar si cumple con las políticas, límites e impacto económico establecer los controles necesarios.

Metodologías y herramientas para medir el riesgo: En punto se debe reflejar las metodologías y herramientas utilizadas, las que deberán estar acordes a la complejidad de las operaciones y los niveles de riesgo asumidos, puesto que nos servirán para contrastar su eficiencia y justificar las actualizaciones y mejoras.

Estrategia de administración del riesgo: Dependiendo de las políticas establecidas se podría considerar los siguientes parámetros:

No exposición (eliminación): Se decide no exponerse al riesgo identificado.

Prevención (Reducir): Se refiere a las medidas para disminuir la probabilidad de ocurrencia.

Retención del Riesgo (Asumir): Es decir absorber el riesgo y la pérdida que éste pueda generar.

Transferencia (Transferir): es decir trasladar el riesgo a otras entidades especializadas por ejemplo a través del reaseguro o coaseguro. La entidad deberá definir los niveles de riesgo aceptables por medio de políticas, normas, procesos y procedimientos que fijan los límites los que pueden ajustarse dependiendo de las condiciones o tolerancias al riesgo.

Implementación: Dependerá de la metodología o combinación de metodologías seleccionadas que se utilizarán para evaluar al riesgo, tomando en consideración las políticas y estrategias de la entidad y el análisis de costo beneficio.

Retroalimentación (monitoreo): Siendo este un proceso dinámico debe ser contrastado la ocurrencia de los hechos con lo realmente ocurrido, puesto que los riesgos no considerados con el devenir del tiempo pueden volverse relevantes, cambiando el comportamiento y análisis

2.3. Clasificación de Riesgos

La clasificación de los riesgos de acuerdo con la resolución del Organismo de Control es la siguiente:

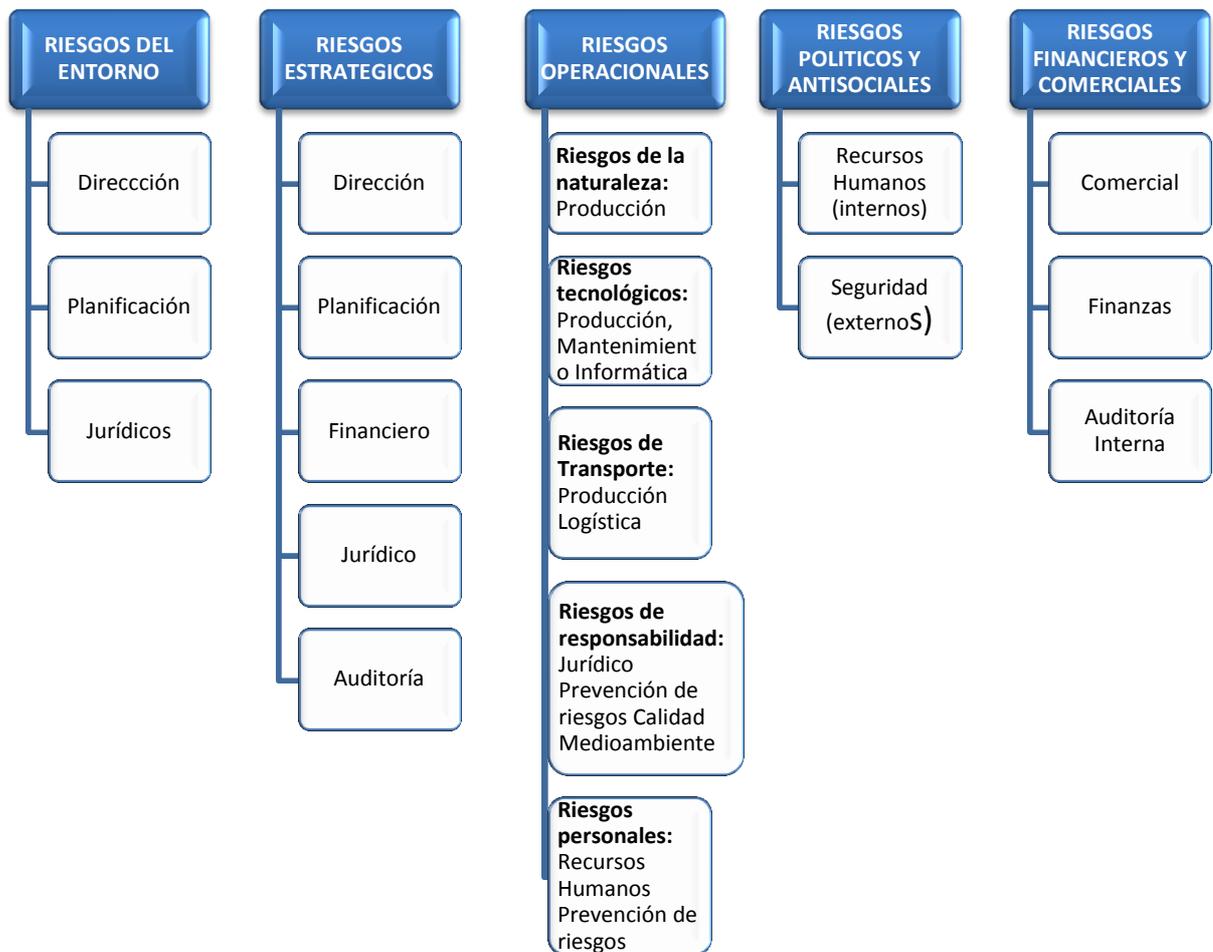


Figura 4. CLASIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

Fuente: Título V.- De la Gestión y Administración de Riesgos, del Libro II.- Normas Generales para las Instituciones del Sistema de Seguros Privados

Elaborado por: La autora

Las empresas en general están expuestas a un sinnúmero de riesgos de diversa índole, no obstante, en este apartado se mencionan los riesgos inherentes a la actividad aseguradora, puesto que la implementación de este sistema se efectuará en una empresa de seguros, cuyas directrices están dadas por la Superintendencia de Bancos, a través de la Resolución No. JB-2011-2066 de 29 de noviembre del 2011, que normó y dio el marco referencial para la implementación de un sistema de gestión y administración de riesgos.

De dicha normativa se extraen las siguientes definiciones propias de la actividad de seguros: (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2011, págs. 1,2,3)

2.4. Riesgos inherentes a la actividad aseguradora

Son aquellos que resultan directamente del tipo de negocios desarrollados por una empresa de seguros o compañía de reaseguros. Están normalmente asociados directa o indirectamente con las bases actuariales del cálculo de primas y reservas técnicas:

2.4.1. Riesgo de suscripción.- Es el riesgo derivado de la suscripción de contratos de seguros de vida y generales;

2.4.2. Riesgo de desviación.- Se refiere a la probabilidad de pérdida en el evento que el desarrollo actual de la frecuencia de reclamos, mortalidad, tasas de interés e inflación no correspondan a las bases con las que se calcularon las primas cobradas, ocasionando un aumento no esperado en el índice de siniestralidad;

2.4.3. Riesgo de tarificación.- Corresponde a la probabilidad de pérdida como consecuencia de errores en el cálculo de las tarifas, al punto que resulten insuficientes para cubrir los costos de atención actuales y futuros, los gastos administrativos y la rentabilidad esperada;

2.4.4. Riesgo de políticas inadecuadas de venta.- Es la posibilidad de incurrir en pérdidas por políticas inadecuadas de selección de riesgos, de intermediación y de otorgamiento de descuento;

2.4.5. Riesgo de concentración y hechos catastróficos.- Corresponde a la probabilidad de pérdida en que puede incurrir una entidad como consecuencia de una concentración de los riesgos asumidos, bien sea por franjas de edades, por regiones o por la ocurrencia de hechos catastróficos que afecten un número elevado de asegurados;

2.4.6. Riesgo de insuficiencia de reservas técnicas.- Corresponde a la probabilidad de pérdida como consecuencia de una subestimación en el cálculo de las reservas técnicas y otras obligaciones contractuales tales como beneficios garantizados o rendimientos garantizados, entre otros;

2.4.7. Riesgo de reaseguro.- Corresponde a la probabilidad de pérdida por inadecuada gestión del reaseguro, normalmente debida a los siguientes factores:

2.4.7.1. Errores en los contratos suscritos o desconocimiento exacto del contenido de éstos;

2.4.7.2. Diferencia entre las condiciones originalmente aceptadas por los tomadores de pólizas y las aceptadas por los reaseguradores de la entidad; e,

2.4.7.3. Incumplimiento de las obligaciones del reasegurador por Insolvencia o problemas financieros de éste;

2.5 Riesgo de crédito, liquidez y mercado.- Está asociado al valor de los activos de las empresas de seguros y compañías de reaseguros, especialmente, las inversiones, referido a los movimientos de las tasas de mercado o precios, tales como tasas de interés, tasas de cambio o precios de las acciones, que afectan adversamente el valor reportado o el valor de mercado de las inversiones. Asimismo, se incluye el riesgo de

liquidez en sus dos acepciones, calce y convertibilidad en efectivo de las inversiones; y, el de crédito:

2.5.1. Riesgo de crédito.- Es la posibilidad de incurrir en pérdidas por el no pago, el pago parcial o pago inoportuno de las obligaciones a cargo de otras aseguradoras, de asegurados y tomadores; otros prestadores de servicios; o, a cargo de cualquier otra persona que determine una creencia a favor de la empresa de seguros o compañía de reaseguros. Se exceptúa el correspondiente a reaseguro, contenido en otra categoría.

Se incluye en este riesgo la posibilidad de incurrir en pérdidas por el riesgo de insolvencia de los emisores de títulos en los cuales se encuentran colocadas las inversiones del asegurador;

2.5.2. Riesgo de mercado.- Está asociado al valor de los activos de las empresas de seguros y compañías de reaseguros, especialmente de las inversiones. Es la posibilidad de incurrir en pérdidas derivadas del incremento no esperado en el monto de sus obligaciones con acreedores externos; o, pérdida en el valor de activos a causa de los movimientos en las tasas de mercado; o, precios, tales como tasas de interés, tasas de cambio o precios de las acciones; o, cualquier otro parámetro de referencia, que afectan adversamente el valor reportado o el valor de mercado de las inversiones;

2.5.3. Riesgo de liquidez.- Es la probabilidad de pérdida que se manifiesta por la incapacidad de la entidad para enfrentar una escasez de fondos y cumplir sus obligaciones a corto plazo, y que determina la necesidad de conseguir recursos alternativos, o de realizar activos en condiciones desfavorables, bien sea para el pago de siniestros o para el ajuste de reservas inadecuadamente calculadas;

2.6 Riesgo operativo.- Es la posibilidad de que se produzcan pérdidas debido a eventos originados en fallas o insuficiencia de procesos, personas, sistemas

internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos. Incluye el riesgo legal pero excluye los riesgos sistémico y de reputación, estrategia y el de ambiente de los negocios. El riesgo operativo no trata sobre la posibilidad de pérdidas originadas en cambios inesperados en el entorno político, económico y social;

2.7 Riesgo legal.- Es la posibilidad de que una empresa de seguros o compañía de reaseguros sufra pérdidas directas o indirectas, de que sus activos se encuentren expuestos a situaciones de mayor vulnerabilidad; de que sus pasivos y contingentes puedan verse incrementados más allá de los niveles esperados o de que el desarrollo de sus operaciones enfrente la eventualidad de ser afectado negativamente, debido a error, negligencia, impericia, imprudencia o dolo, que deriven en la inobservancia incorrecta o una inoportuna aplicación de disposiciones legales o normativas, así como de instrucciones de carácter general o particular emanadas de los organismos de control dentro de sus respectivas competencias; o, en sentencias o resoluciones jurisdiccionales o administrativas adversas; o, de la deficiente redacción de los textos, formalización o ejecución de actos, contratos o transacciones, inclusive distintos a los de su giro ordinario de negocio; o, porque los derechos de las partes contratantes no han sido claramente estipuladas;

2.8 Riesgo estratégico.- Corresponde a la probabilidad de pérdida como consecuencia de la imposibilidad de definir los objetivos de la entidad y sus estrategias, así como de implementar apropiadamente los planes de negocio, las decisiones de mercado, la asignación de recursos y la incapacidad para adaptarse a los cambios en el entorno de los negocios. Es importante en este caso el riesgo derivado del crecimiento acelerado y desordenado, que pueda ocasionar incapacidad de atender adecuadamente a los usuarios o demandar un alto valor de inversiones en la expansión de los servicios; y,

2.9 Riesgo reputacional.- Es la posibilidad de afectación del prestigio de una entidad por cualquier evento externo, fallas internas hechas públicas, o al estar involucrada en transacciones o relaciones con negocios ilícitos, que puedan generar pérdidas y ocasionar un deterioro de la situación de la entidad.”

Sobre este marco referencial de la clasificación de los riesgos se deberá identificar cuáles de éstos son relevantes su probabilidad de ocurrencia y el impacto que pudiera tener en el nivel de solvencia de la entidad.

2.10. Metodología de Gestión de Riesgos

La Gestión de Riesgos es un programa de trabajo y estrategias para disminuir la vulnerabilidad y promover acciones para poder hacerles frente a través de la identificación, medición, cuantificación y seguimiento.

La metodología de trabajo de mejores resultados consiste en el acercamiento gradual al origen del riesgo y el diseño de las posibles medidas correctoras o reductoras del mismo hasta llegar a un nivel aceptable por parte de la entidad, lo que implica contar con medios organizativos, materiales y humanos suficientes.

Para poder establecer un adecuado sistema de control interno es necesario conocer cuáles son los principales procesos y subprocesos del negocio de seguros en cada uno de sus distintos ramos, diferenciando entre:

Procesos primarios: relacionados directamente con la actividad aseguradora.

Procesos de apoyo: fundamentalmente de orden operativo.

Con esta información se puede generar un mapa de procesos o actividades dentro del cual se pueden identificar los riesgos inherentes a los procesos e implementar las recomendaciones que se consideren pertinentes para obtener información disponible para la Alta Gerencia, con el objeto de elaborar un mapa de riesgos en el que se puedan identificar los riesgos críticos para la entidad y el impacto de éstos, así como la evaluación de los controles internos existentes para eliminar, asumir o mitigar los riesgos, lo cual nos permite identificar las debilidades de control interno.

Las herramientas que debe disponer un sistema de control interno deben cumplir:

- Flexibilidad, es decir facilidad para la actualización rápida y periódica de los datos en concordancia con la naturales cambiante de los riesgos del sector asegurador.
- Adaptación a las particularidades, de los riesgos de los competidores y que tienen incidencia en los procesos de la entidad.
- Permitir una estructuración de la actividad, acorde con los productos que oferta entidad aseguradora, identificando en los procesos y subprocesos los riesgos existentes y los mecanismos implementados para mitigarlos.
- Contar con características de un control interno eficiente, tales como: estadísticas o clasificación de los agentes, brokers, zonas, proveedores, etc. para poder identificar los riesgos potenciales y determinar acciones diferenciadas para su seguimiento y control; un rastreo de datos periódico con el fin de detectar potenciales riesgos y por último contar con una herramienta que integre todo el procedimiento de seguimiento y control.

El control interno debe materializarse, de acuerdo con Casares San José Marti, Isabel (2014, PÁG. 30), con la ayuda de:

- “El Consejo de Administración que deberá revisar periódicamente el resultado de la implementación de la gestión de riesgos

- El gerente de riesgos quien deberá revisar que la unidad a su cargo cumpla con los procedimientos y sistemas de control interno, y;
- Desarrollo de un estatuto de la unidad de control interno”

Para poder desarrollar asegurar un sistema de control interno eficaz, la empresa de seguros debe contar con una estructura organizativa en la que se incluya:

- “Definición de la estructura en áreas funcionales.
- Asignación de funciones.
- Relación entre las distintas áreas o departamentos.
- Establecimiento de flujos de información entre las áreas.
- Establecimiento de las funciones de control de riesgos, actuariales, auditoría interna y de cumplimiento.”(CASARES SAN JOSE MARTI I. , 2014, pág. 51)

En este contexto las principales funciones que debe asumir el comité de administración integral de riesgos, de acuerdo con las disposiciones contenidas en la Resolución N° JB-2011-2066 de 29 de noviembre del 2011, Pág. 7 y 8, son:

- “Diseñar y proponer la correcta ejecución de estrategias, políticas y procedimientos de administración integral de riesgos o sus reformas, y someterlos a aprobación del Consejo de Administración o Directorio de la entidad.
- Presentar los límites apropiados por exposición de cada riesgo identificado y monitorear la evolución de dichos niveles.
- Informar sobre la efectividad, aplicabilidad y conocimiento del personal sobre las estrategias, políticas, procesos y procedimientos establecidos.

- Conocer las exposiciones de los riesgos asumidos y su impacto en el capital adecuado y reservas técnicas, en relación con límites establecidos para cada riesgo.
- Plantear metodologías, procesos, manuales de funciones y procedimientos para la administración integral de los riesgos.
- Aprobar los sistemas de información gerencial, conocer los reportes de posiciones para cada riesgo y cumplimiento de los límites fijados, para adoptar medidas correctivas de ser el caso.
- Elaborar y analizar los planes de continuidad de negocio y planes de contingencia para su aprobación.”

Las empresas de seguros dependiendo de su tamaño y complejidad deben contar con una unidad de riesgos, cuyas funciones se circunscriben g gtvta lo siguiente, previa aprobación del comité integral de riesgos:

- “Diseñar y proponer las estrategias, políticas, procedimientos y manuales para la gestión integral de riesgos de acuerdo con los lineamientos fijados.
- Elaborar la metodología para identificar, medir, controlar, mitigar y monitorear los riesgos asumidos por la entidad.
- Poner en práctica las políticas de gestión de los riesgos identificados.
- Actualizar los manuales de procedimientos de cada uno de los riesgos identificados.
- Monitorear el nivel de exposición de los riesgos identificados.
- Implementar estrategias de comunicación en todos los niveles de la empresa a fin de que el personal comprenda sus responsabilidades con respecto a la administración integral de riesgos.
- Proponer planes de continuidad del negocio.

- Preparar actas de sesiones para aprobación y conocimiento por parte del comité integral de riesgos.”(CASARES SAN JOSE MARTI I. , 2014, págs. 53, 54)

Cabe resaltar que para que la implementación del sistema de gestión de riesgos sea óptima debe ir de la mano de la formación de una cultura de riesgos empresarial y de una actitud o tolerancia de los riesgos denominada apetito al riesgo.

Cultura de riesgos empresarial: Para conseguir este objetivo es necesario que la empresa cumpla con acciones claves, entre las más significativas, como son:

- Apoyo del Consejo de Administración o Directorio.
- Establecer políticas de riesgos alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Utilización de técnicas de análisis y evaluación de los riesgos.
- Comunicación a toda la organización de los riesgos y metodología a emplear para su gestión.
- Alinear procesos administración de los riesgos con procesos operativos de cada unidad de negocio o área.
- Procesos de mejora continua.
- Capacitación para todo el personal sobre la administración de los riesgos.

Apetito del riesgo: Sirve para que la dirección fije objetivos y tome decisiones adecuadas para apoyar las operaciones de la empresa en aras de la consecución de objetivos.(AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA, 2012, pág. 15)

El apetito del riesgo debido a su importancia constituye en un elemento clave en un sistema integral de riesgos; COSO lo define: “*como el riesgo que está dispuesta a aceptar en la búsqueda de la misión/visión de la entidad*”.(AUDITORES INTERNOS

DE ESPAÑA, DEFINICIÓN E IMPLANTACIÓN DEL APETITO AL RIESGO, 2012, págs. 13,14).

No obstante, hay que tener presente la diferencia entre apetito, tolerancia y capacidad del riesgo, términos similares y muy interrelacionados entre sí, que tienen importancia en la consecución de los objetivos.

En resumen:

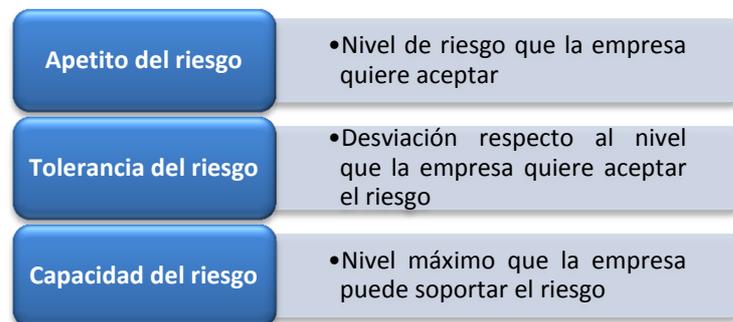


Figura 5. DIFERENCIAS ENTRE APETITO, TOLERANCIA Y CAPACIDAD DEL RIESGO

Fuente: Instituto de Auditores Internos

Elaborado por: La autora

Es de mucha importancia tener claros estos conceptos toda vez que sirven de base para la toma de decisiones estratégicas.

Por lo tanto en la definición del apetito del riesgo, debemos tener en cuenta lo siguiente:

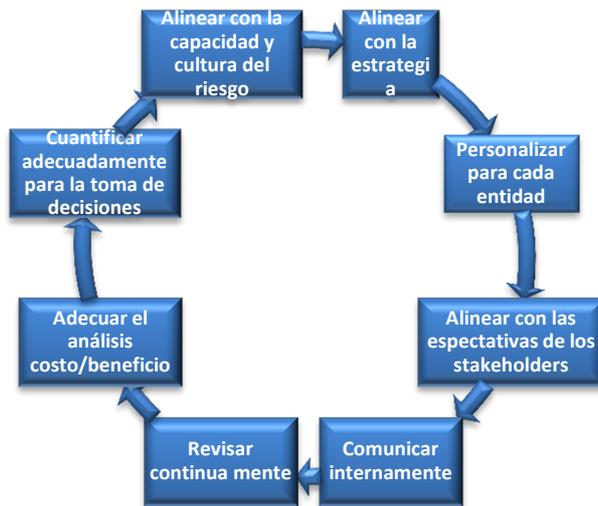


Figura 6. APETITO AL RIESGO

Fuente: 2013: Casares San José –Martí Ma. Isabel, “Implementación de la Gestión Integral de Riesgos en el sector asegurador bajo la norma ISO 31000, Casares, Asesoría Actuarial y de Riesgos, S.L., Madrid, 2014

Elaborado por: La autora

La implementación de la gestión del riesgo aporta a la organización en sus cuatro áreas, conforme COSO, estrategia, operaciones, información y cumplimiento, estas son:

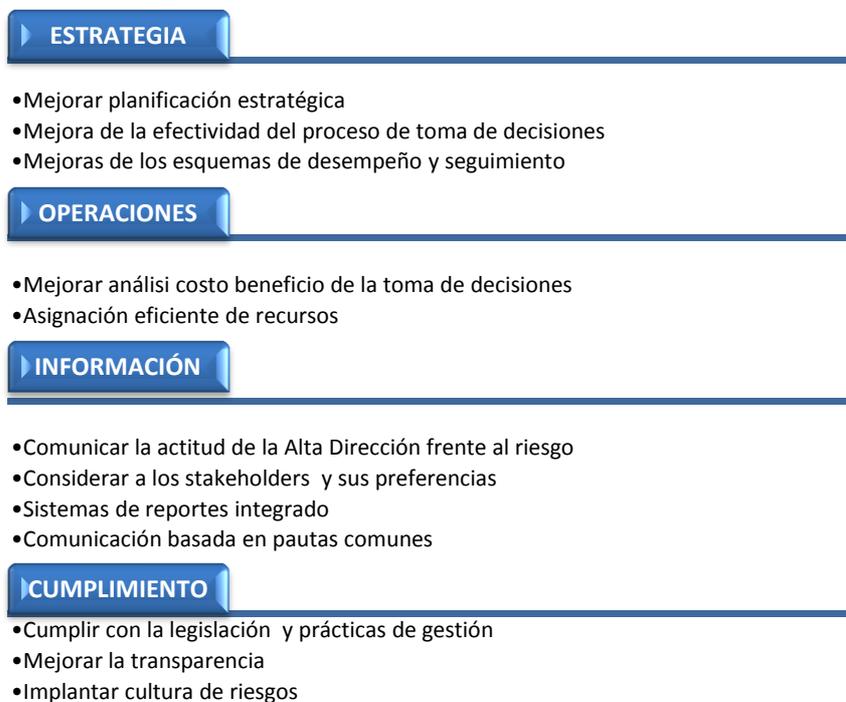


Figura 7. APORTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS EN LA ORGANIZACIÓN

Fuente: COSO

Elaborado por: La autora

Evaluación cuantitativa y cualitativa del apetito del riesgo

Evaluación cuantitativa: Se refiere a los límites, umbrales e indicadores claves de riesgo que determinan los riesgos y sus beneficios así como la forma de evaluarlos vigilando su impacto.

Evaluación cualitativa: Se refiere a los riesgos específicos que la organización está dispuesta a aceptar.

Existen otros elementos que son difíciles de determinar en el apetito al riesgo como es el riesgo reputacional pero que inciden en la organización, sin embargo, hay que articular estos dos elementos considerando aquellos riesgos de cero tolerancia.

Establecidas las evaluaciones cuantitativas y cualitativas es necesario relacionarlas por medio de un matriz de riesgos, en la que se visualice la probabilidad de ocurrencia, el impacto y tratamiento que se puede dar a los riesgos, utilizando el método Delphi como una técnica de apreciación del riesgo.

Cabe señalar que el apetito del riesgo al igual que la gestión del riesgo debe ser parte de la cultura de la organización que cohesiona personas, procesos y recursos.

2.11. Apreciación del riesgo

La apreciación del riesgo intenta dar respuesta a las siguientes preguntas:

¿Qué puede suceder y por qué (para la identificación del riesgo)?.

¿Cuáles son las consecuencias?

¿Cuál es la probabilidad de su ocurrencia futura?

¿Existen factores que mitiguen las consecuencias del riesgo o que reduzcan la probabilidad del riesgo?

¿Es el nivel de riesgo tolerable o aceptable y requiere tratamiento adicional?

Las respuestas a estas preguntas lo que pretenden es proporcionar directrices para la selección y aplicación de técnicas sistemáticas para la apreciación del riesgo.

La finalidad de la apreciación del riesgo consiste en proporcionar evidencias basadas en información y análisis para tomar decisiones informadas sobre cómo tratar riesgos particulares y cómo hacer la selección entre distintas opciones.

Entre los principales beneficios se incluyen:

- Comprender el riesgo y su impacto potencial sobre los objetivos.
- Proporcionar información a las personas que toman decisiones.
- Comprender los riesgos, para ayudar en la selección de las opciones de tratamiento.
- Identificar a los factores principales que contribuyan a los riesgos, y los puntos débiles en los sistemas y organizaciones.
- Comparar los riesgos en sistemas, tecnologías o enfoques alternativos.
- Comunicar los riesgos y las incertidumbres.
- Ayudar a establecer prioridades.
- Contribuir a la prevención de incidentes en base a investigaciones posteriores de incidentes.
- Seleccionar diferentes formas de tratamiento del riesgo.
- Cumplir los requisitos reglamentarios.
- Proporcionar información que ayudará a evaluar si se debería aceptar el riesgo cuando se compara con criterios predefinidos.
- Realizar la apreciación de los riesgos unidos al final de la vida útil.

Clasificación de las técnicas de apreciación del riesgo

La clasificación de las técnicas de apreciación del riesgo ayudan a comprender las cualidades relativas de solidez y de debilidad, se desarrolla según la naturaleza de la apreciación que proporcionan, y dan directrices para su aplicabilidad en cada etapa del proceso de apreciación del riesgo, así: Identificación del riesgo, análisis de las consecuencias, estimación de probabilidad cualitativa y cuantitativa, evaluación de la eficacia de los controles existentes, estimación del nivel de riesgo y evaluación del riesgo, etc.

Existen una gran cantidad de métodos de apreciación del riesgo, sin embargo en el caso que nos ocupa se utilizará el método Delphi, que es un medio de combinar las opiniones de expertos que puede apoyar la identificación del origen y de la influencia, la estimación de la probabilidad y de la consecuencia, así como la evaluación del riesgo. Es una técnica de colaboración para crear un consenso entre expertos, que implica el análisis independiente y la votación de los expertos.

Con lo expuesto se construye una matriz en la que se integra desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo:

Tabla 4. Probabilidad cualitativa y cuantitativa

NIVEL	RANGO	DESCRIPCION	FRECUENCIA *	
5	Casi seguro	El evento ocurrirá muy seguramente en la mayoría de circunstancias	Más de X veces por año	1
4	Altamente Probable	El evento ocurrirá muy probablemente en la mayoría de circunstancias	Al menos X vez en 1 año	0,5
3	Probable	El evento ocurrirá probablemente en algún momento	Al menos X vez en 1 año	0,3
2	Improbable	El evento podría ocurrir improbablemente	Al menos 1 vez en 10 años	0,1
1	Raro	El evento podría ocurrir solo bajo circunstancias excepcionales	Una vez cada 100 años	0,01

Fuente: Proceso de la implementación de sistemas de control de gestión de riesgos en las empresas de seguros y reaseguros, Casares San José Martí Isabel, 2014, pág. 26.

Elaborado por: La autora

INTERPRETACIÓN: Este cuadro consolida los criterios de categorización de la probabilidad cuantitativa del riesgo dependiendo de la probabilidad de ocurrencia.

Tabla 5. Consecuencia cualitativa y cuantitativa

NIVEL	RANGO	DESCRIPCION CUALITATIVA	CUANTITATIVO
5	Grave	Pérdida financiera de gran magnitud, impacto significativo sobre la estrategia de la entidad, inminente probabilidad de cese de operaciones, fraude interno o externo de gran magnitud, problema grave de sistemas, gran impacto sobre el riesgo reputacional de la entidad, gran impacto legal.	Pérdidas superiores al 10% del patrimonio neto
4	Alto	Pérdidas financieras significativas, un negocio no rentable, procesos claves no eficientes, fraude interno o externo de consideración, problema considerable sobre sistemas, impacto sobre el riesgo reputacional de la entidad, alto impacto legal.	Pérdidas superiores entre 1% y 10% del patrimonio neto
3	Medio	Pérdidas financieras medianamente significativas, procesos no eficientes, pérdida de personal clave, fraude interno o externo, problema mediano sobre sistemas, impacto leve sobre el riesgo reputacional de la entidad, mediano impacto legal.	Pérdidas menores entre 0.1% y 1% del patrimonio neto
2	Mínimo	No hay pérdidas financieras, no hay riesgo reputacional, procesos no eficientes, fallas mínimas sobre sistemas.	Pérdidas menores entre 0.01% y 0.005% del patrimonio neto
1	Insignificante	No hay pérdidas financieras, no hay riesgo reputacional, no hay cese de operaciones y el impacto es absorbido por la operación diaria y cotidiana.	Pérdidas menores al 0.0025% del patrimonio neto

Fuente: Proceso de la implementación de sistemas de control de gestión de riesgos en las empresas de seguros y reaseguros, Casares San José Martí Isabel, 2014, pág. 27.

Elaborado por: La autora

INTERPRETACIÓN: Este cuadro describe el impacto o la gravedad del riesgo dependiendo de la cuantificación que se le asigne a la pérdida.

Tabla 6. Nivel de Riesgo

PROBABILIDAD		IMPACTO				
		1 Insignificante	2 Mínimo	3 Medio	4 Alto	5 Grave
5	Casi seguro	5	10	15	20	25
4	Altamente Probable	4	8	12	16	20
3	Probable	3	6	9	12	15
2	Improbable	2	4	6	8	10
1	Raro	1	2	3	4	5

	CRITICO		MINIMO
	SIGNIFICANTE		INSIGNIFICANTE
	MODERADO		

Fuente: Proceso de la implementación de sistemas de control de gestión de riesgos en las empresas de seguros y reaseguros, Casares San José Martí Isabel, 2014, pág. 28.

Elaborado por: La autora

INTERPRETACIÓN: Este cuadro relaciona impacto con probabilidad del riesgo a fin de ubicar el número de riesgos de nivel alto, medio y bajo.

Tabla 7. Evaluación del riesgo

Evaluación del nivel de riesgos			
Escalas	Descripción	Prioridad de tratamiento	Criterios de aceptación
5 CRITICO	La mayoría de los objetivos o procesos no serán alcanzados o no se llevarán a cabo	P1	Nivel de riesgo no aceptable, se debe evitar, reducir (probabilidad, impacto o ambos), compartir o transferir parcial o totalmente. Probar la eficacia de los controles cada 3 meses (evaluación independiente), evaluación de autocontrol al menos una vez cada 6 meses.
4 SIGNIFICANTE	Algunos objetivos o procesos importantes no serán alcanzados o no se llevarán a cabo	P2	
3 MODERADO	Algunos objetivos o procesos se serán afectados	P3	Nivel de riesgo no aceptable, se debe reducir el riesgo, tomar medidas adicionales de tratamiento, probar la eficacia de los controles cada 6 meses (evaluación independiente), evaluación de autocontrol al menos una vez al año
2 MINIMO	Impacto mínimo sobre los objetivos o procesos de la compañía	P4	Nivel de riesgo aceptable sin necesidad de tomar otras medidas de control diferentes a las que se poseen siempre y cuando los controles estén bien diseñados y aplicados. Probar la eficacia de los controles al menos 1 vez al año (evaluación independiente), evaluación de autocontrol al menos una vez cada 18 meses por parte de los responsables de los procesos (criterio de autocontrol)
1 INSIGNIFICANTE	Impacto insignificante sobre los objetivos o procesos de la compañía	P5	

Fuente: Proceso de la implementación de sistemas de control de gestión de riesgos en las empresas de seguros y reaseguros, Casares San José Martí Isabel, 2014, pág. 29.

Elaborado por: La autora

INTERPRETACIÓN: En este cuadro se visualiza la evaluación de los riesgos identificados asignándoles criterios de aceptación para luego definir su tratamiento.

Tabla 8. Tratamiento del riesgo

NIVEL DE RIESGO		TRATAMIENTO	
Escalas		Acciones de tratamiento	Consideraciones del tratamiento
5	CRITICO	Requiere la implementación inmediata de planes de acción preventivos y/o correctivos para la mitigación del riesgo. Se requiere de una alerta al comité de riesgos, órganos de control y la Junta Directiva	Evitar, reducir (probabilidad, impacto o ambos), compartir o transferir parcial o totalmente. Tomar medidas adicionales de tratamiento, probar la eficacia de los controles cada 3 meses (evaluación independiente), evaluación de autocontrol al menos una vez cada 6 meses.
4	SIGNIFICANTE	Requiere la implementación inmediata de planes de acción preventivos y/o correctivos para la mitigación del riesgo. Se requiere de una alerta al comité de riesgos y órganos de control interno.	
3	MODERADO	Requiere la implementación de planes de acción preventivos y/o correctivos para la mitigación del riesgo, ser parte relevante del seguimiento de los responsables del riesgo y la evaluación por parte de las áreas de control.	Reducir el riesgo, tomar medidas adicionales de tratamiento, probar la eficacia de los controles cada 6 meses (evaluación independiente), evaluación de autocontrol al menos una vez al año.
2	MINIMO	Requiere monitoreo normal por parte de los responsables y tomar medidas para llevar los riesgos a la zona insignificante	Aceptar el riesgo sin necesidad de tomar otras medidas de control diferentes a las que se poseen siempre y cuando los controles estén bien diseñados y aplicados.
1	INSIGNIFICANTE	Requiere monitoreo normal por parte de los responsables	

Fuente: Proceso de la implementación de sistemas de control de gestión de riesgos en las empresas de seguros y reaseguros, Casares San José Martí Isabel, 2014, pág. 30.

Elaborado por: La autora

INTERPRETACIÓN: Se define cuáles son las acciones a tomar, considerando el tratamiento de los mismos, es decir, reducir, transferir, mitigar o aceptar.

Tabla 9. Monitoreo y revisión

NIVEL DE RIESGO		Monitoreo y revisión
Escalas		Descripción
5	CRITICO	El tratamiento debe ser reportado a la Junta Directiva al menos de forma mensual y la Junta debe pronunciarse formalmente sobre la tendencia, los eventos materializados, el seguimiento y los planes de tratamiento.
4	SIGNIFICANTE	El tratamiento debe ser seguido por el comité de riesgos y reportado a la Junta Directiva en los reportes establecidos al menos de forma trimestral. Evaluar la tendencia del riesgo y los eventos materializados.
3	MODERADO	El tratamiento debe ser seguido por el comité de riesgos y ser parte relevante de la gestión de los responsables y/o las áreas de control.
2	MINIMO	El monitoreo debe ser parte de las actividades rutinarias de seguimiento por parte de los responsables o propietarios de los riesgos.
1	INSIGNIFICANTE	El monitoreo debe ser parte de las actividades rutinarias de seguimiento por parte de los responsables.

Fuente: Proceso de la implementación de sistemas de control de gestión de riesgos en las empresas de seguros y reaseguros, Casares San José Martí Isabel, 2014, pág. 30.

Elaborado por: La autora

INTERPRETACIÓN: Define cómo y quienes deben hacer el monitoreo y seguimiento de las acciones tomadas.

Lo expuesto deberá ajustarse a los niveles de apetito, tolerancia y capacidad de la compañía, teniendo cuenta en la implementación lo siguiente:

EFICIENCIA: Es importante considerar el análisis de costo de beneficio de la implementación, tomando en cuenta la mejora en la gestión de riesgos, asignación de responsabilidades, comunicación y control interno.

PROPORCIONALIDAD: El grado de adecuación de la gestión de riesgos debe ir en función del apetito del riesgo dependiendo de la complejidad del sector, de las operaciones y de los procesos para la toma de decisiones.

FLEXIBILIDAD: Siendo el apetito del riesgo un concepto dinámico, éste debe reflejar las distintas tipologías de riesgos afrontadas por las empresas u organizaciones así como las actitudes de los grupos de interés, variables que determinan el apetito del riesgo.

CONCRECIÓN: El apetito del riesgo teóricamente debe ser conciso y medible, puesto que es necesario determinar si el riesgo es aceptable o no para poder incluir en el proceso de gestión de riesgo y la toma de decisiones, tratando de que sea lo más preciso posible.

INTEGRACIÓN: Debe integrar los objetivos de la organización con la cultura organizativa ya que es una pieza esencial en el sistema de control interno, para en una fase posterior integrar los procesos operativos y de gestión a una gestión adecuada y responsable del apetito al riesgo.

2.12. Categorías de controles importantes

Se definirán aquellos controles relevantes para prevenir, detectar y corregir incorrecciones de importancia en los estados financieros y los controles básicos para

gestionar los riesgos de negocio significativos para la Empresa. Los controles pueden ser preventivos o detectivos.

Los **controles preventivos** están destinados a proporcionar una seguridad razonable de que únicamente se reconocen y procesan transacciones válidas. Como ejemplos de técnicas de prevención podemos citar:

- Autorización de todas las transacciones.
- Procedimientos de validación de datos previa a su proceso.
- Doble verificación de los datos introducidos en el sistema informático.
- Segregación y rotación de funciones.
- Normas y procedimientos claramente definidos.

Los **controles detectivos**, en cambio, son aquellos tendentes a proporcionar certeza razonable de que se descubren los errores e irregularidades. Como ejemplos podemos incluir:

- Inventarios físicos de las existencias.
- Utilización de documentación prenumerada.
- Comparaciones de datos reales con presupuestos.
- Conciliaciones bancarias.
- Auditoría interna.

De las definiciones anteriores se pueden determinar los siguientes controles que se podrían utilizar dentro de la entidad:

De autorización: Procedimientos destinados a la aprobación de las transacciones realizadas, accesos a activos y expedientes de acuerdo con las directrices de la dirección o con políticas y procedimientos específicos.

De configuración del sistema: Se refiere a la inclusión de filtros sobre las bases de datos para proteger la información contra procesos inapropiados; este tipo de control puede ser incorporado en el aplicativo o desarrollados por la entidad acorde a sus necesidades. Ejemplos de este tipo de control son: los límites de tolerancia al riesgo, concordancia con estrategias, uso de parámetros de identificación de usuario, etc.

Informes de gestión de riesgos: Recogen las violaciones de las normas establecidas durante la ejecución u ofrecen información sobre por ejemplos listados de antigüedad, siniestros ocurridos, etc.

Controles sobre el “volcado” de datos: Son controles que están diseñados para asegurar la precisión, exactitud e integridad de los datos transferidos, puesto que consisten en la transferencia de porciones definidas de información o datos, bien sea de forma manual o automática o un híbrido entre los dos

Indicadores clave de rendimiento: Son métodos de medida financieros y no financieros que son elegidos por la entidad, de forma puntual o permanente y son usados por la gerencia para analizar el progreso hacia la consecución de los objetivos marcados, normalmente se elige aquellos que son relevantes para los estados financieros y nos permite detectar desequilibrios.

Supervisión de la dirección: Se refiere a la supervisión que debe ser practicada por una persona diferente a la que realiza la información, puede ser del director al subordinado o compañeros de trabajo que se revisen y controlen mutuamente. Dichas

revisiones deben ser documentadas con fechas, resúmenes y seguimientos de las acciones realizadas

Conciliaciones: Es un control diseñado para comprobar la consistencia de las acciones o asuntos.

Segregación de tareas: Se refiere a la separación de deberes y responsabilidades para autorizar transacciones, mantener la custodia de activos o para evitar que los individuos que los individuos estén en situación de perpetrar y ocultar algún error o irregularidad.

Controles de acceso al sistema: Limitan la capacidad de acceso de los usuarios individuales o los grupos de usuarios, respecto del tratamiento de datos informatizados, definiendo los derechos de acceso configurados en el sistema.

2.13. Marco Espacial

SWEADEN CIA DE SEGUROS, es una organización que nace de la iniciativa de un grupo de empresarios privados que tiene la visión de un servicio de calidad, personalizado y con importantes atributos y valores agregados de sus productos / servicios.

Nace el 13 de septiembre del 2007 según Resolución N° SBS 2007-774 de la Superintendencia de Bancos; cuyo objeto social es realizar operaciones de seguros, conforme la reglamentación que regula a las empresas aseguradoras, sujetándose a las normas y procedimientos generales que determina la Ley General de Seguros y las demás expedidas por dicho órgano de control.

SWEADEN CIA DE SEGUROS, tiene su matriz en la ciudad de Quito, con sucursales en las ciudades de Guayaquil y Ambato; además cuenta con oficinas en las ciudades de Quito, Guayaquil, Ambato, Riobamba, Manta, Esmeraldas, Ibarra, Latacunga.

La Superintendencia de Bancos ha autorizado la operación en los siguientes ramos:



Figura 8. CUADRO DE RAMOS APROBADOS PARA SWEADEN COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.

Fuente: www.sbs.gob.ec
 Elaborado por: La Autora

Al 31 de diciembre del 2014 cuenta con un capital pagado de US\$1, 755,924.00; su comportamiento financiero de acuerdo con los principales indicadores es el siguiente:

Tabla 10. Indicadores técnico financiero

DESCRIPCION	SWEADEN	TOTAL SISTEMA
1. LIQUIDEZ		
ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE	1.18	1.15
2. LIQUIDEZ INMEDIATA		
DISPONIBLE INMEDIATO/PASIVO CORRIENTE	0.62	0.57
3. SEGURIDAD		
(ACT. CTE + BIENES RAICES)/(PASIVO CTE + OBLIG. SF LP+ PRIMAS ANTICIPADAS)	1.21	1.15
4. RENTABILIDAD PARA LOS ACCIONISTAS ROE	28.27%	15.08%
5. RENTABILIDAD DE ACTIVOS ROA	6.47%	3.57%
6. RENTABILIDAD SOBRE LAS OPERACIONES = RESULTADOS / PRIMAS NETAS RECIBIDAS	6.11%	3.70%
7. TASA DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN = GASTOS ADMINISTRACION /PNP	17.26%	14.07%
8. TASA DE GASTOS DE PRODUCCION = COMISIONES PAGADAS - COMISIONES PAGADAS OTROS CONCEPTOS / PNP	18.66%	10.18%
9. TASA DE GASTOS DE OPERACIÓN = (GASTOS ADMINISTRACION + COMISIONES PAGADAS NETAS) /PNP	35.92%	24.25%
10. ENDEUDAMIENTO		
(PASIVO-REG. DIV-RESERVAS TECNICAS) / TOTAL PATRIMONIO	1.73	1.59
11. MOROSIDAD CARTERA DE PRIMAS		
PRIMAS POR COBRAR VENCIDAS / PRIMAS POR COBRAR	26.51%	31.85%
12. COBERTURA PRIMAS VENCIDAS		
PROVISIONES / PRIMAS POR COBRAR VENCIDAS	4.38%	9.76%
13. CESION REASEGURO	60.50%	52.82%
14. RENTABILIDAD REASEGURO	32.44%	26.42%
15. TASA DE SINIESTRALIDAD NETA RETENIDA DEVENGADA		
(COSTO DE SINIESTROS / PRIMA NETA RETENIDA DEVENGADA)	36.90%	42.91%
16. RAZON COMBINADA		
(COSTO DE SINIESTROS + GASTOS DE ADMINISTRACIÓN -RESULTADOS DE INTEMEDIACION) / INGRESO DEVENGADO	82.23%	70.57%
17. TASA DE UTILIDAD TECNICA		
RESULTADO TECNICO/INGRESO DEVENGADO	17.77%	29.43%
18. RESULTADO TECNICO ESTIMADO / PATRIMONIO PROMEDIO	29.71%	51.13%
19. RESULTADO TECNICO ESTIMADO / ACTIVO PROMEDIO	6.80%	12.11%
20. RESERVAS TECNICAS/PRIMAS NETAS RETENIDAS	66.25%	75.52%
21. RESERVA DE RIESGOS EN CURSOS / PRIMA NETA RETENIDA*	41.62%	22.88%
22. RESERVAS TECNICAS / SINIESTROS RETENIDOS	126.43%	168.16%
23. RESERVA DE SINIESTROS PENDIENTES / SINIESTROS RETENIDOS	28.22%	38.00%
24. ACTIVO / (PRIMA NETA EMITIDA)	102.16%	108.83%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros
www.sbs.gob.ec

Elaborado por: La autora

2.14. Marco Temporal:

Esta investigación comprenderá al año 2014, período en el concluir la implementación de las disposiciones del Organismo de Control en cuanto a la gestión integral del riesgo.

Marco Legal: La investigación se basa en la aplicación de la Título V.- De la Gestión y Administración de Riesgos, del Libro II.- Normas Generales para las Instituciones del Sistema de Seguros Privados¹, en la cual se dispone el marco conceptual que permitirá establecimiento de esquemas eficientes y efectivos de administración y control de los riesgos a los que se encuentra expuesta la entidad, además de las definiciones de los diferentes tipos de riesgos a los que está expuesta la organización; se determina quienes conformarán el comité de administración integral de riesgos, es decir lineamientos generales para la implementación de la gestión integral de riesgos.

Por otro lado, en la Ley Orgánica de Organizaciones Públicas, en el artículo 315 se plantea que las organizaciones públicas para la gestión de sectores estratégicos, prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales y humanos, el desarrollo de actividades económicas.

Lineamientos del Plan Nacional para el Buen Vivir por los que se rige la investigación:

Objetivo 11. Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible.

Política 11.12. Propender a la sostenibilidad macroeconómica fortaleciendo el Sector Público en sus funciones económicas de planificación, redistribución, regularización y control.

d) Fortalecer el Sector Público como uno de los actores de la economía y consolidar sus capacidades de respuesta frente a las situaciones de crisis y vulnerabilidad.

Política 11.13. Promover el ahorro y la inversión nacionales, considerando el sistema financiero como un servicio de orden público, con un adecuado funcionamiento y complementariedad entre el sector público, privado y popular solidario.

b) Generar normas y entidades de control específicas y diferenciadas que promuevan la seguridad, estabilidad, transparencia y solidez de los sectores que conforman el sistema nacional financiero.

g) Asegurar que las entidades y grupos financieros no mantengan participaciones permanentes en las organizaciones ajenas a la actividad financiera, especialmente en los medios de comunicación social.

h) Impulsar la creación de instancias de defensoría de clientes de las entidades del sistema financiero.

**CAPITULO 3. IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE
RIESGOS**

3.1. Metodología utilizada

Todas las actividades de una organización implican riesgos que se deben gestionar y el proceso de gestión del riesgo ayuda a tomar decisiones teniendo en cuenta la incertidumbre y la posibilidad de futuros sucesos o circunstancias (previstas o imprevistas) y sus efectos sobre los objetivos acordados, los que pueden estar relacionados con iniciativas estratégicas, operaciones, procesos y proyectos que inciden en términos sociales, ambientales, tecnológicos, de seguridad, etc.

La gestión del riesgo realizada por la entidad incluye la aplicación de métodos lógicos y sistemáticos para:

- Comunicar y consultar a lo largo de este proceso.
- Establecer el contexto para la identificación, análisis, evaluación, tratamiento del riesgo asociado con cualquier actividad, proceso, función o producto.
- Realizar el seguimiento y revisar los riesgos.
- Informar y registrar los resultados de manera apropiada.

Una de las partes de mayor relevancia en la gestión del riesgo corresponde a la apreciación del riesgo, ya que nos proporciona un proceso estructurado que identifica como pueden verse afectados los objetivos de la organización en términos de consecuencias y de sus probabilidades de ocurrencia, previniendo la necesidad de algún tratamiento adicional, al dar respuestas a las siguientes cuestiones fundamentales:

- ¿Qué puede suceder y porque (para la identificación del riesgo)?
- ¿Cuáles son las consecuencias?
- ¿Cuál es la probabilidad de su ocurrencia futura?

- ¿Existen factores que mitiguen las consecuencias del riesgo o que reduzcan su probabilidad?
- ¿Es el nivel de riesgo tolerable o aceptable y requiere tratamiento adicional?

Apreciación del Riesgo: Existen diferentes técnicas de apreciación del riesgo que se desarrollarán según la naturaleza y aplicabilidad dependiendo de las situaciones; a continuación se presenta las distintas técnicas utilizadas por la entidad para la elaboración de este manual:

- Identificación del riesgo.
- Análisis del riesgo – análisis de las consecuencias.
- Análisis del riesgo – estimación de la probabilidad cualitativa, semicuantitativa o cuantitativa.
- Análisis del riesgo – evaluación de la eficacia de todos los controles existentes.
- Análisis del riesgo – estimación del nivel de riesgo.
- Evaluación del riesgo.

Para poder identificar y evaluar los riesgos es necesario contar con un análisis de las técnicas de apreciación del riesgo aplicable, las que se enuncian a continuación, tomando en consideración su aplicabilidad y su relevancia:

Tabla 11. Análisis de las técnicas de apreciación del riesgo

PROCESO DE EVALUACION DEL RIESGO		RELEVANCIA DELOS FACTORES	
FA	FUERTEMENTE APLICABLE	B	BAJA
NA	NO APLICA	M	MEDIA
A	APLICABLE	A	ALTA

Fuente: Sweaden Cía. de Seguros y Reaseguros S.A.

Elaborado por: La autora

INTERPRETACIÓN: Es una tabla que nos permite formalizar en el proceso de evaluación del riesgo los factores de relevancia, dentro del proceso de gestión del riesgo, los que se detallan en el siguiente cuadro:

Tabla 12. Tipos de técnicas de evaluación de riesgos

• Tipos de técnicas de evaluación de riesgos	Herramientas y técnicas	Descripción	Relevancia de los factores			Puede proporcionar resultados cuantitativos	Proceso de evaluación del riesgo					Aplicadas
			Recursos y capacidades	Naturaleza y grado de incertidumbre	Complejidad		Identificación del riesgo	Análisis del riesgo			Evaluación del riesgo	
								Consecuencia	Probabilidad	Nivel de riesgo		
MÉTODOS DE BUSQUEDA	Lista de verificación (Check-lists)	Una forma sencilla de apreciación del riesgo. Una técnica que proporciona una lista de incertidumbres típicas que es necesario tener en consideración. Los usuarios pueden consultar listas, códigos o normas previamente desarrolladas.	B	B	B	NO	FA	NA	NA	NA	NA	Si, por toda la organización
MÉTODOS DE APOYO	Tormenta de ideas (Brainstorming)	Un medio de recopilación de un amplio conjunto de ideas y evaluación, que luego es clasificado por un equipo de personas. La tormenta de ideas se puede estimular mediante proposiciones o técnicas de entrevistas uno con uno o uno con varios. Una medio de combinar las opiniones de expertos que puede apoyar la identificación del origen y de la influencia, la estimación de la probabilidad y de la consecuencia, así como la evaluación del riesgo. Es una técnica de colaboración para crear un consenso entre expertos.	B	B	B	NO	FA	NA	NA	NA	NA	Si, por la unidad de riesgos
	Análisis del impacto en el negocio	Proporciona un análisis de cómo los riesgos de disrupción grave podrían afectar a las operaciones de una organización, e identifica y cuantifica las capacidades que se necesitarían para gestionarlos.	M	M	M	NO	A	FA	A	A	A	Si, por la unidad de riesgos

• Tipos de técnicas de evaluación de riesgos	Herramientas y técnicas	Descripción	Relevancia de los factores			Puede proporcionar resultados cuantitativos	Proceso de evaluación del riesgo				Aplicadas	
			Recursos y capacidades	Naturaleza y grado de incertidumbre	Complejidad		Identificación del riesgo	Análisis del riesgo				Evaluación del riesgo
								Consecuencia	Probabilidad	Nivel de riesgo		
	Matriz de consecuencia / probabilidad	Es un medio de valoraciones cualitativas o semicuantitativas de consecuencia y la probabilidad de combinar para producir un nivel de riesgo o clasificación de riesgos. El formato de la matriz y las definiciones aplicadas dependen del contexto en el que se utiliza y es importante que se utiliza un diseño apropiado para las circunstancias.					FA	FA	FA	FA	A	Si, por la unidad de riesgos

Fuente: Isabel Casares

Elaborado por: La autora

INTERPRETACIÓN: En este cuadro se trató de consolidar las herramientas o técnicas que se utilizarán para establecer los factores relevantes, estableciendo si éstos pueden ser cuantificables, para dentro del proceso de análisis del riesgo tratar de evaluarlos dependiendo de la probabilidad y del impacto, así como fijando la aplicabilidad dentro de la organización.

Determinada la técnica de evaluación del riesgo que consisten en una lluvia de ideas, se analiza el impacto que los riesgos determinados tendrían en los resultados y la solvencia de la empresa, tomando en consideración, la exposición, probabilidad de ocurrencia e impacto, cada uno de ellos calificados con los siguientes criterios:

Tabla 13. Evaluación de los riesgos (exposición al riesgo, probabilidad de ocurrencia e impacto)

EXPOSICION AL RIESGO	
1	Más de 1 año
2	Anual
3	Trimestral
4	Mensual
5	Semanal o menos

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	
1	Muy baja
2	Baja
3	Moderada
4	Alta
5	Muy alta

IMPACTO		
1	Desviación muy pequeña insignificante	<ul style="list-style-type: none"> No tiene impacto en resultados
2	Desviación Leve o pequeña	<ul style="list-style-type: none"> El impacto en resultados es menor a US\$10.000 Afecta o puede afectar de manera no significativa a relaciones comerciales Afecta o puede afectar de manera no significativa a relaciones con los asegurados.
3	Desviación significativa o Moderada	<ul style="list-style-type: none"> El impacto en resultados está entre US\$10.000 y US\$30.000 Afecta o puede afectar de manera significativa a relaciones comerciales Afecta o puede afectar de manera significativa a relaciones con los asegurados Afecta o puede afectar a plazos de entrega de información a organismos públicos Afecta o puede afectar de manera no grave a la calidad de información financiera o de gestión Afecta o puede afectar en incumplimientos leves de normativa Afecta o puede afectar levemente en pérdidas de imagen o reputación de la entidad.
4	Desviación grave	<ul style="list-style-type: none"> El impacto en resultados está entre US\$30.000 y US\$70.000 Afecta o puede afectar gravemente a plazos de entrega de información a organismos públicos. Afecta o puede afectar gravemente a la calidad de la información financiera y de gestión Afecta o puede afectar en incumplimientos graves de normativa Afecta o puede afectar gravemente en pérdidas de imagen o reputación de la entidad.

Fuente: Sweden Cía. de Seguros y Reaseguros

Elaborado por: La autora

INTERPRETACIÓN: Establecidos los parámetros para calificar el impacto se procedió a crear una aplicación en el sistema que nos permite identificar y mantener actualizados los diferentes riesgos existentes en cada área, dicha aplicación contiene la siguiente información que se actualiza periódicamente:

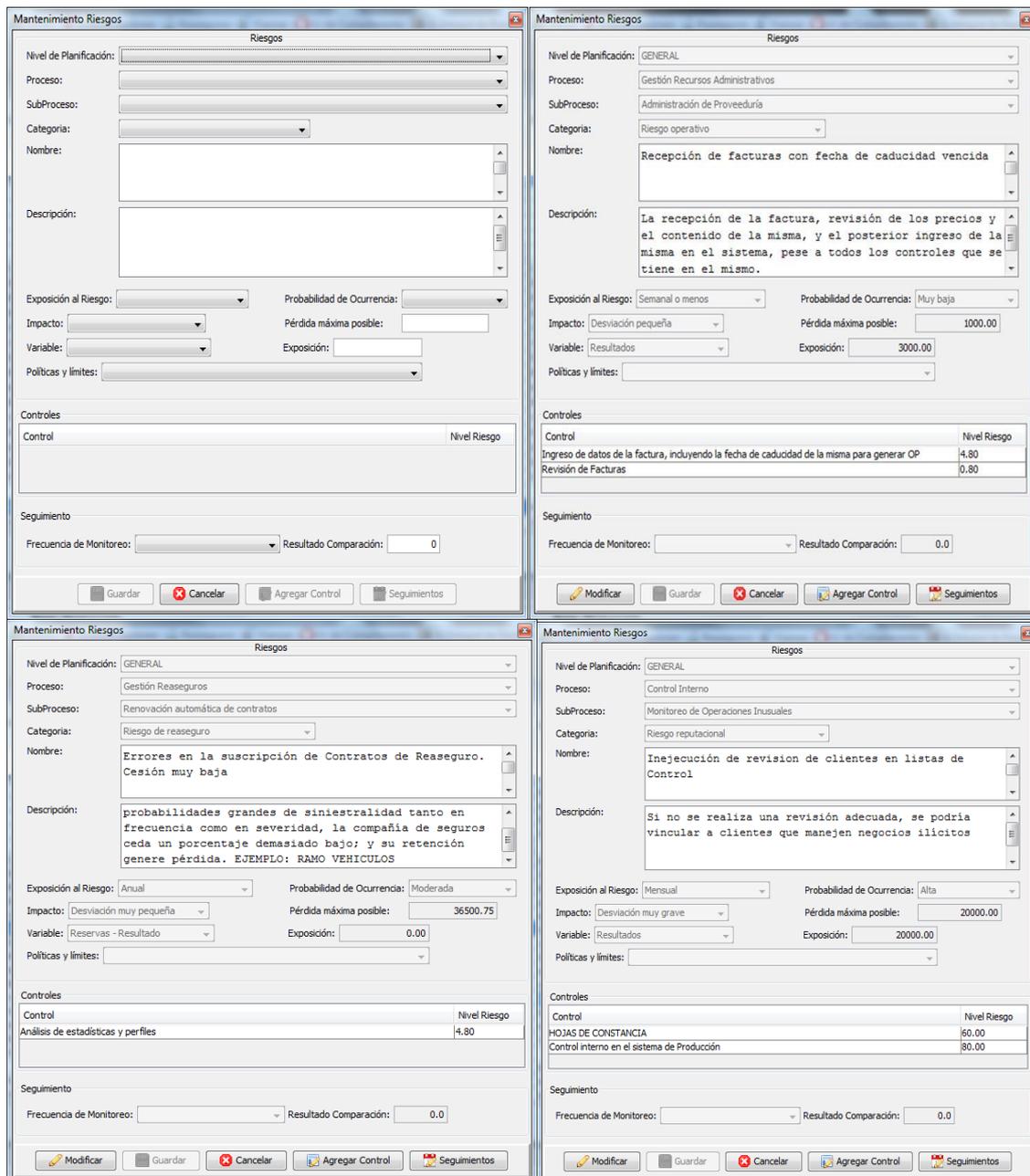


Figura 9. APLICACIÓN DEL SISTEMA PARA IDENTIFICAR RIESGOS

Fuente: Sweden Cía. de Seguros y Reaseguros S.A.
Elaborado por: La autora

Identificados los riesgos y establecidos los controles es necesario consolidar la información en un matriz de riesgos que nos permita tener una visión consolidada de los riesgos más significativos, con el objeto de informar al Organismo de Control los mecanismos implementados o a implementarse para mitigar el riesgo.

A continuación la matriz de identificación de los riesgos y la evaluación otorgada en relación con la probabilidad de ocurrencia, impacto y exposición al riesgo con la finalidad de ubicar el riesgo si es medio, bajo o alto y en función de ellos implementar los controles necesarios, cabe señalar que esta matriz está compuesta de 21 hojas:

Tabla 14. Identificación de los riesgos

Categoría	Nombre	Descripción	Probabilidad	Impacto	Exposición al riesgo	Puntos	Clasificación
Riesgo operativo	Incendio	Se podría generar un incendio al interior de las instalaciones de la Compañía, atentando contra la integridad física de los empleados, así como también de los bienes y documentos de la Compañía.	1	5	5	25	BAJO
Riesgo operativo	Incendio	Se podría generar un incendio al interior de las instalaciones de la Compañía, atentando contra la integridad física de los empleados, así como también de los bienes y documentos de la Compañía.	1	5	5	25	BAJO
Riesgo operativo	Robo interno de información	Los empleados podrían sustraerse información confidencial de la compañía.	4	3	5	60	MEDIO
Riesgo operativo	Robo interno de información	Los empleados podrían sustraerse información confidencial de la compañía.	4	3	5	60	MEDIO
Riesgo operativo	No contar con energía eléctrica que permita el normal funcionamiento de las actividades	Considerando la realidad de nuestra ciudad, los cortes de energía podrían impedir el normal desenvolvimiento de las actividades laborales, por lo que debería existir un contingente a las mismas.	2	5	4	40	BAJO
Riesgo operativo	No contar con energía eléctrica que permita el normal funcionamiento de las actividades	Considerando la realidad de nuestra ciudad, los cortes de energía podrían impedir el normal desenvolvimiento de las actividades laborales, por lo que debería existir un contingente a las mismas.	2	5	4	40	BAJO

Categoría	Nombre	Descripción	Probabilidad	Impacto	Exposición al riesgo	Puntos	Clasificación
Riesgo operativo	Adquirir activos inadecuados para la compañía	Se podrían adquirir activos no acordes a las necesidades de la Compañía, ya sea que estos no sean los adecuados o sean de mala calidad.	1	1	1	1	BAJO
Riesgo operativo	Recepción de facturas con fecha de caducidad vencida	La recepción de la factura, revisión de los precios y el contenido de la misma, y el posterior ingreso de la misma en el sistema, pese a todos los controles que se tiene en el mismo.	1	1	4	4	BAJO
Riesgo operativo	Recepción de facturas con fecha de caducidad vencida	La recepción de la factura, revisión de los precios y el contenido de la misma, y el posterior ingreso de la misma en el sistema, pese a todos los controles que se tiene en el mismo.	1	1	4	4	BAJO
Riesgo operativo	Robo interno de bienes de la compañía	Los empleados podrían sustraerse bienes de la compañía.	1	1	5	5	BAJO
Riesgo de suscripción	Captar clientes que se encuentren inmiscuidos en actividades ilegales.	Vincular a la Compañía, a clientes que se encuentren relacionados con actividades ilegales o de impedimento.	3	4	5	60	MEDIO
Riesgo de suscripción	Captar Brokers que se encuentren inmiscuidos en actividades ilegales	Vincular a la Compañía, a Brokers que se encuentren relacionados con actividades ilegales o de incumplimiento	3	4	5	60	MEDIO
Riesgo de liquidez	Vincular a compradores de salvamentos que se encuentren inmiscuidos en actividades ilegales.	Vincular a la Compañía, a compradores de salvamentos que se encuentren relacionados con actividades ilegales o de impedimento.	5	4	4	80	MEDIO

Categoría	Nombre	Descripción	Probabilidad	Impacto	Exposición al riesgo	Puntos	Clasificación
Riesgo operativo	Vincular colaboradores que se encuentren inmiscuidos en actividades ilegales.	Vincular a la Compañía, a colaboradores que se encuentren relacionados con actividades ilegales o de impedimento.	3	3	5	45	BAJO
Riesgo operativo	Políticas, procesos y procedimientos caducos en relación de la prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos	No contar con políticas, procesos y procedimientos actuales con respecto de la prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos	1	4	5	20	BAJO
Riesgo operativo	Inadecuada verificación de documentos de soporte	Falta de verificación de que todas las operaciones cuenten con los documentos de soporte exigidos por ley	5	5	5	125	ALTO
Riesgo operativo	No detección de operaciones inusuales e injustificadas	No detección de operaciones inusuales e injustificadas, aumentará el grado de exposición al lavado de activos y financiamiento de delitos.	4	5	5	100	ALTO
Riesgo operativo	No reportar errores de Prevención de Lavado de Activos	No reportar al comité de cumplimiento el cometimiento de faltas o errores que resultaren del incumplimiento de los procesos de prevención del lavado de activos o financiamiento de delitos por parte de accionistas, directores, funcionarios o empleados de la entidad	1	5	5	25	BAJO
Riesgo operativo	No establecer perfiles operacionales y de comportamiento de clientes	No identificar los perfiles operacionales y de comportamiento de clientes, expondrá en mayor medida a la Compañía al lavado de activos y financiamiento de delitos.	4	5	5	100	ALTO

Categoría	Nombre	Descripción	Probabilidad	Impacto	Exposición al riesgo	Puntos	Clasificación
Riesgo legal	No enviar el Manual Interno de PLA	No cumplir con lo dispuesto en normativa, con relación al envío aprobado por Directorio del Manual interno de PLA a la Superintendencia de Bancos y Seguros.	1	1	2	2	BAJO
Riesgo legal	No remitir el Plan de trabajo de la Unidad de Cumplimiento en el plazo señalado	No enviar hasta el 31 de Enero de cada año el plan de trabajo de la unidad de cumplimiento	1	1	1	1	BAJO
Riesgo estratégico	Deficiente actualización del Manual Interno de PLA	Las ineficientes definiciones en los procesos, su tratamiento y las responsabilidades, podrían generar pérdidas operativas significativas	1	1	1	1	BAJO
Riesgo estratégico	Ineficiente divulgación del Manual Interno de PLA	No se divulga a todos los relacionados al giro del negocio, el Manual Interno de PLA	1	1	4	4	BAJO
Riesgo estratégico	Ineficiente divulgación del Manual Interno de PLA	No se divulga a todos los relacionados al giro del negocio, el Manual Interno de PLA	1	1	4	4	BAJO
Riesgo estratégico	Falta de análisis de nuevos productos o servicios por parte del Oficial de Cumplimiento	No emitir un informe sobre los nuevos productos y servicios que vaya a implementar la entidad en forma previa a su aprobación por el comité de cumplimiento.	4	5	2	40	BAJO
Riesgo reputacional	Inejecución de revisión de clientes en listas de Control	Si no se realiza una revisión adecuada, se podría vincular a clientes que manejen negocios ilícitos	4	5	5	100	ALTO
Riesgo reputacional	Inejecución de revisión de clientes en listas de Control	Si no se realiza una revisión adecuada, se podría vincular a clientes que manejen negocios ilícitos	4	5	5	100	ALTO

Categoría	Nombre	Descripción	Probabilidad	Impacto	Exposición al riesgo	Puntos	Clasificación
Riesgo operativo	No enviar las estructuras solicitadas a los entes de Control	Incumplir en los plazos de presentación con la UAF y la SBS en sus estructuras y periodos	3	5	4	60	MEDIO
Riesgo operativo	Manipulación de bases de datos (SIA)	Cuando se manipula la información en la base directamente, por pedido de las áreas de la CIA. Provocan serios problemas de consistencia en las tablas de la base de datos, esta inconsistencia puede dar problemas en reportes de información. Por otra parte existe el riesgo de que por un error técnico o humano se elimine información no deseada y provoque serios daños en la producción e incluso la paralización temporal del sistema y la CIA.	3	3	5	45	BAJO
Riesgo operativo	Backups Información Equipos Usuarios	Al no poseer servidores de respaldos de información en cada agencia, estamos expuestos a que los discos duros sufran daños y concurra en una pérdida de información de los usuarios la cual es vital para el ejercicio de sus labores.	5	4	5	100	ALTO

Categoría	Nombre	Descripción	Probabilidad	Impacto	Exposición al riesgo	Puntos	Clasificación
Riesgo operativo	Servidor Producción MAIL Sufra daños físicos / lógicos	Cuando el servidor de correos sufra daños en sus componentes físicos o lógicos, implicaría que la compañía se quedaría sin comunicación externa e interna vía mail ocasionando una pérdida grave, ya que no poseemos un respaldo funcional y contingente profesional.	4	4	5	80	MEDIO
Riesgo operativo	Datacenter	En la actualidad la CIA posee un riesgo latente con nuestro datacenter, ya que carece de la infraestructura adecuada la cual debe cumplir normas y estándares. Por lo que pueden ocasionarse daños por incendio, robo lo cual puede dejar a la compañía sin operar.	3	4	5	60	MEDIO
Riesgo operativo	Servidor WEB - INTRANET Sufra daños físicos / lógicos	Cuando el servidor web sufra daños en sus componentes físicos o lógicos, implicaría que la compañía se quedaría sin servicios como Intranet, Navegación Internet, LDAP, Actualización SIS, Digitalización PLAC, Facturación Electrónica, Web ocasionando una pérdida grave, ya que no poseemos un respaldo funcional y contingente profesional.	4	4	5	80	MEDIO

Categoría	Nombre	Descripción	Probabilidad	Impacto	Exposición al riesgo	Puntos	Clasificación
Riesgo operativo	Servidor Producción (SIA) Sufra daños físicos / lógicos	Cuando el servidor de producción sufra daños en sus componentes físicos, implicaría que la compañía se quedaría sin producir y lo peor es que no se pueda recuperar la información provocando una pérdida grave incluso el cierre de la CIA. Ya que no poseemos un respaldo funcional y contingente profesional.	4	5	5	100	ALTO
Riesgo operativo	Seguridad Perimetral	Existe la posibilidad de que hackers ingresen a la red de SWEADEN y provoquen daños a los servidores, robo de información, provoquen suplantación de identidad, etc. Estamos expuestos a estos ataques anteriores por la carencia de una seguridad lógica en nuestra infraestructura de red y servidores.	3	5	5	75	MEDIO
Riesgo operativo	Licenciamiento de Software	No poseer los equipos de los usuarios con las licencias del caso. Actualmente se posee un nivel de licenciamiento de un 20%. De 105 Equipos solo 25 tiene licencias originales.	3	3	1	9	BAJO

Categoría	Nombre	Descripción	Probabilidad	Impacto	Exposición al riesgo	Puntos	Clasificación
Riesgo estratégico	Pólizas con colocación facultativa	Evaluar las pólizas con colocación de reaseguro facultativo	1	1	3	3	BAJO
Riesgo de reaseguro	Otorgamiento de plazos muy extensos al asegurado en el cobro de primas de pólizas que requieren facultativo	Cuando se negocia una póliza que requiere respaldo facultativo, el plazo para el cobro de la prima debe ser menor al que nos otorga el Reasegurador para pagar el valor de la colocación.	3	1	4	12	BAJO
Riesgo de reaseguro	Errores en la suscripción de Contratos de Reaseguro. Cesión muy alta	Puede ser que en un ramo muy sano, sin probabilidades grandes de siniestralidad debido a muy buenas políticas de suscripción, la compañía de seguros ceda un porcentaje demasiado alto de su prima; y su retención genere pérdida. EJEMPLO: RAMO INCENDIO	5	2	2	20	BAJO
Riesgo de reaseguro	Errores en la suscripción de Contratos de Reaseguro. Cesión muy baja	Puede ser que en un ramo muy siniestro, con probabilidades grandes de siniestralidad tanto en frecuencia como en severidad, la compañía de seguros ceda un porcentaje demasiado bajo; y su retención genere pérdida. EJEMPLO: RAMO VEHICULOS	3	1	2	6	BAJO

Categoría	Nombre	Descripción	Probabilidad	Impacto	Exposición al riesgo	Puntos	Clasificación
Riesgo de reaseguro	Descuido del cálculo de comisiones adicionales y beneficios otorgados en el Contrato de Reaseguros	Por lo general, en el Contrato de Reaseguros se estipulan cláusulas de comisiones adicionales o comisión de utilidades que normalmente no son liquidados al final de un período y obviamente dependiendo del resultado, evitan que la Compañía de Seguros recupere un valor económico adicional.	5	4	2	40	BAJO
Riesgo de reaseguro	Diferencia entre las condiciones originalmente aceptadas por los tomadores de pólizas y las aceptadas por los Reaseguradores de la Entidad. EJEMPLO: COBERTURA DE TERRORISMO	La Compañía de Seguros puede suscribir pólizas con condiciones o coberturas que no están amparadas o excluidas en sus Contratos de Reaseguro y en caso de un siniestro, tenga que asumirlo en su totalidad.	1	5	4	20	BAJO
Riesgo de reaseguro	Incorrecto porcentaje de cesión al Reaseguro	Si no se hace un cierre mensual de primas, siniestro, salvamentos, resarcimientos revisando que los repartos estén correctos, se corre el riesgo de tener cesiones, comisiones e impuestos incorrectos.	4	3	4	48	MEDIO
Riesgo de reaseguro	Falta de control en la emisión de vigencias de las pólizas	El inicio de vigencia de las pólizas es muy anterior o muy posterior a la fecha efectiva de emisión	2	1	5	10	BAJO
Riesgo de tarificación	No evaluar el mercado antes de crear el producto	Puede ocasionar que el producto sea un fracaso y la inversión de la Compañía no sea recuperada.	5	5	2	50	MEDIO

Categoría	Nombre	Descripción	Probabilidad	Impacto	Exposición al riesgo	Puntos	Clasificación
Riesgo de suscripción	Emitir una póliza únicamente con carátula de otra póliza sin inspección.	Emitir una póliza únicamente con carátula hace que nosotros no verifiquemos el riesgo aceptando el mismo con un posible problema	1	1	5	5	BAJO
Riesgo de suscripción	Emitir pólizas con cláusula de inspección	El no poder constatar en la inspección como está el riesgo nos puede generar problemas en siniestros	1	1	5	5	BAJO
Riesgo de suscripción	Suscribir pólizas sin la debida colocación de reaseguros en los casos que se requiere de facultativos	Cuando cotizamos o suscribimos pólizas que requiere de facultativos por la capacidad de nuestros automáticos, es necesario alimentar de suficiente información al reasegurador para que emitan sus respaldos en términos y condiciones	2	5	3	30	BAJO
Riesgo de suscripción	Suscribir pólizas con vigencias anteriores a la fecha de emisión.	Esto es perjudicial para la Compañía pues asumimos un riesgo que puede presentar algún siniestro, además con la anterioridad, además con la nueva resolución de la superintendencia estos casos no se pueden dar.	1	5	5	25	BAJO

Categoría	Nombre	Descripción	Probabilidad	Impacto	Exposición al riesgo	Puntos	Clasificación
Riesgo de suscripción	Suscribir con tasas bajas.	Si la Compañía se baja demasiado las tasas sin tener un previo análisis técnico, puede no alcanzar a cubrir costos y gastos operativos y administrativos. (VEHICULOS LIVIANOS Y PESADOS)	3	5	5	75	MEDIO
Riesgo de suscripción	Suscribir con tasas bajas.	Si la Compañía se baja demasiado las tasas sin tener un previo análisis técnico, puede no alcanzar a cubrir costos y gastos operativos y administrativos. (VEHICULOS LIVIANOS Y PESADOS)	3	5	5	75	MEDIO
Riesgo de tarificación	Pólizas emitidas a tasa baja o menor	Si la Cía. cobra una tasa baja que no está dentro de la tasa técnica que en fianzas es de 4% en caso de siniestro no contaremos con los fondos suficientes.	1	3	5	15	BAJO
Riesgo de crédito	Respaldos de contragarantías insuficientes.	Tener contragarantías insuficientes en relación al valor de la garantía emitida	5	5	5	125	ALTO
Riesgo de liquidez	No contar con una gestión óptima en la recuperación de cartera.	La falta en la recuperación de cartera no permite disponer de fondos.	1	1	5	5	BAJO
Riesgo operativo	Expedientes sin revisión periódica o que se encuentran olvidados de tramitar	Puede darse el caso de reclamos que nos han sido documentados oportunamente y que se mantienen en reserva, sin tener la seguridad que realmente se continuará con el reclamo, genera reservas innecesarias	2	5	4	40	BAJO

Categoría	Nombre	Descripción	Probabilidad	Impacto	Exposición al riesgo	Puntos	Clasificación
Riesgo operativo	Expedientes sin revisión periódica o que se encuentran olvidados de tramitar	Puede darse el caso de reclamos que nos han sido documentados oportunamente y que se mantienen en reserva, sin tener la seguridad que realmente se continuará con el reclamo, genera reservas innecesarias	2	5	4	40	BAJO
Riesgo operativo	Ausencia de listados de bienes asegurados origina pagos de equipos o bienes que no están declarados	La ausencia de listados de bienes asegurados provoca que en caso de siniestros no se tenga la absoluta seguridad de la cobertura en esos bienes, pues queda a simple solicitud y afirmación del Asegurado.	3	2	5	30	BAJO
Riesgo de reaseguro	Tramitar reclamos sin conocimiento de los Reaseguradores	Si un riesgo tiene colocación Facultativa y hay cláusula de administración de reclamos, la inobservancia de esto puede afectar a la compañía en pagos de reclamos que luego pueden ser objetados por los reaseguradores.	1	2	3	6	BAJO
Riesgo de suscripción	Rentabilidad de coberturas detalladas en las condiciones particulares de vehículos livianos y pesados	Determinar el porcentaje de clientes que sufren siniestros en un determinado periodo	1	5	4	20	BAJO
Riesgo operativo	Errores en liquidación de siniestros debido a que se lo realiza en forma manual	El proceso de la liquidación se está expuesto a errores en la liquidación por ingreso de datos y operaciones matemáticas.	3	2	5	30	BAJO
Riesgo operativo	Realizar anticipos a talleres puede ocasionar duplicidad y pagos en exceso	Los anticipos a talleres deben ser tramitados solo en casos especiales, para evitar el riesgo que cuando remitan la factura final, ésta venga por el valor de la aprobación, sin considerar que ya hubo un anticipo.	2	2	5	20	BAJO

Categoría	Nombre	Descripción	Probabilidad	Impacto	Exposición al riesgo	Puntos	Clasificación
Riesgo operativo	Robos totales y parciales de aros, llantas y accesorios en vehículos pesados y sus acoples como plataformas, bañeras, niñeras	El segmento del transporte pesado conlleva riesgos morales propios y se generan pérdidas por robos de accesorios que generan duda que la veracidad del siniestro y que pueden tener orígenes como desgastes normales	2	2	5	20	BAJO
Riesgo operativo	Incumplimiento de los convenios con talleres y proveedores en cuanto al pago	Debemos cumplir con los convenios adquiridos con talleres y proveedores evitando comentarios desfavorables a la compañía sobre la puntualidad y Debemos cumplir con los convenios adquiridos con talleres y proveedores evitando comentarios desfavorables a la compañía sobre la puntualidad y seriedad de nuestras obligaciones adquiridas.	3	2	4	24	BAJO
Riesgo operativo	Errores de cálculo durante el proceso de indemnización	Durante el proceso de liquidación puede darse omisión en contemplar todas las facturas o autorizaciones de reparación	1	2	4	8	BAJO
Riesgo operativo	Presentación de reclamos que puedan ser fraudulentos	Presentación de reclamos preexistentes o con clara intención dolosa de obtener una indemnización	2	2	5	20	BAJO
Riesgo operativo	Exposición a engaños de prestadores de servicios : talleres y proveedores	Se generan problemas cuando los proveedores nos cotizan o facturan repuestos originales pero entregan en los talleres repuestos con calidad diferente a lo cotizado o solicitado por la compañía.	1	1	4	4	BAJO

Categoría	Nombre	Descripción	Probabilidad	Impacto	Exposición al riesgo	Puntos	Clasificación
Riesgo operativo	Vehículos de pérdida total reparados, se aseguran nuevamente en la compañía	Los vehículos declarados pérdida total, que fueron vendidos y reparados, podrían volverse a asegurar con la compañía pero no sabemos el estado real de las reparaciones y si en vehículo tiene un daño que no pudo ser arreglado.	2	2	5	20	BAJO
Riesgo operativo	Inspecciones de nuevo riesgos de vehículos realizadas por los brokers y que presenta siniestros	Existen nuevos riesgos que se asumen con inspección del bróker y que luego presentan siniestros, no hay la seguridad de que el vehículo ya tenía siniestros	3	2	5	30	BAJO
Riesgo operativo	Proveedores que facturen repuestos alternos o usados y facturen como nuevos u originales	Los proveedores pueden llegar a facturas repuestas como nuevas u originales, cuando en realidad están entregando repuestos usados o alternos respectivamente.	3	2	5	30	BAJO
Riesgo operativo	Perdidas de partes y repuestos por no realizar debidamente la inspección del vehículo declarado Pérdida total por accidente.	Previo a la liquidación del reclamo por pérdida total (excepto robo total), es necesario contar con la inspección que indique si hay faltantes de partes y piezas, si es así se debe descontar de la liquidación.	2	1	5	10	BAJO
Riesgo operativo	Pérdidas totales ubicadas en ciudades donde no existe presencia de la compañía con oficina.	Los accidentes ocurren en cualquier parte del país y si son pérdidas totales, debemos tener un especial control, si están en ciudades donde no tengamos presencia física, el control disminuye y puede agravarse los daños.	3	3	5	45	BAJO

Categoría	Nombre	Descripción	Probabilidad	Impacto	Exposición al riesgo	Puntos	Clasificación
Riesgo operativo	Pérdidas totales ubicadas en ciudades donde no existe presencia de la compañía con oficina.	Los accidentes ocurren en cualquier parte del país y si son pérdidas totales, debemos tener un especial control, si están en ciudades donde no tengamos presencia física, el control disminuye y puede agravarse los daños.	3	3	5	45	BAJO
Riesgo operativo	Pagos indebidos por cobertura de Responsabilidad Civil que no hay la seguridad que el vehículo Asegurado fue el causante	Los siniestros con cobertura de Responsabilidad deben tener la absoluta claridad que realmente nuestro asegurado es el causante y que legalmente estaría obligado al pago de los daños	3	3	5	45	BAJO
Riesgo legal	Demandas por inconformidad en la atención de los asegurados	Posible demanda judicial por inconformidad con la atención del reclamo	1	2	3	6	BAJO
Riesgo legal	Demandas al representante Legal por decisiones adoptadas en el ejercicio de las funciones	Exposición a demandas por comunicaciones remitidas a los Asegurados y/o Organismos de Control que no sean directamente relacionado con los montos de las liquidaciones, sino con presuntas afectaciones a la moral, dignidad, etc. de las personas	1	4	2	8	BAJO
Riesgo legal	Reclamos negados que iniciaron procesos de reclamo administrativo	Los reclamos negados, tiene el riesgo de continuar mediante una acción de reclamo administrativo ante la Superintendencia de Bancos	2	1	4	8	BAJO

Categoría	Nombre	Descripción	Probabilidad	Impacto	Exposición al riesgo	Puntos	Clasificación
Riesgo estratégico	Rentabilidad de la empresa en función de la siniestralidad	Conseguir una estabilidad en el porcentaje de siniestralidad propuesto como objetivo de la empresa	3	5	4	60	MEDIO
Riesgo estratégico	Rentabilidad de la empresa en función de la siniestralidad	Conseguir una estabilidad en el porcentaje de siniestralidad propuesto como objetivo de la empresa	3	5	4	60	MEDIO
Riesgo estratégico	Actualización y seguimiento de asesores productores no rentables	Depuración constante de corredores rentables en función de la siniestralidad propuesta como objetivo	2	5	3	30	BAJO
Riesgo de tarificación	Rentabilidad de aquellas coberturas por las que si se cobra prima extra, se registra en el sistema	Analizar la conveniencia de mantener vigente una cobertura o modificar la prima, para lucro cesante en vehículos	1	1	4	4	BAJO
Riesgo legal	No tener los documentos de contragarantía firmados correctamente por el cliente.	Por no tener la documentación en regla ya sea en letras de cambio, prendas, hipotecas y certificados de inversión en regla en caso de siniestro para la recuperación es más difícil.	2	2	2	8	BAJO
Riesgo de liquidez	Optimización de los recursos en base a agilidad en el manejo de salvamentos	Demoras excesivas en la comercialización de los salvamentos, disminuyen la rentabilidad y mejores condiciones de negociación conforme transcurre el plazo entre la indemnización y la venta de esos salvamentos	4	5	4	80	MEDIO

Categoría	Nombre	Descripción	Probabilidad	Impacto	Exposición al riesgo	Puntos	Clasificación
Riesgo operativo	No disponer de asistencia legal in-situ para siniestros de vehículos , impidiendo o limitando los recobros directos	En caso de accidentes de tránsito que hay una clara evidencia del causante contra nuestro asegurado, una asistencia legal en el sitio del accidente puede garantizar una posibilidad de recobro importante en favor de la compañía.	2	2	5	20	BAJO
Riesgo operativo	Siniestros en vehículos que fueron inspeccionados en parqueaderos o talleres de confianza del Asegurado, sin que se realicen al menos las pruebas de encendido.	La importancia de la inspección de riesgo no solo debe fijarse en la apreciación física del bien sino también su estado de funcionamiento, que garantice que el vehículo está en óptimas condiciones de funcionamiento	2	3	5	30	BAJO
Riesgo operativo	Siniestros en vehículos que fueron inspeccionados en parqueaderos o talleres de confianza del Asegurado, sin que se realicen al menos las pruebas de encendido.	La importancia de la inspección de riesgo no solo debe fijarse en la apreciación física del bien sino también su estado de funcionamiento, que garantice que el vehículo está en óptimas condiciones de funcionamiento	2	3	5	30	BAJO
Riesgo operativo	Proveedores con errores reiterativos en lo solicitado (repuestos)	Se experimenta pérdidas de tiempo por cotizaciones de proveedores que no están en capacidad de cumplir con sus compromisos, se genera demora en las entregas de repuestos y esto afecta a los cronogramas de tiempo de entrega que planifica el taller.	1	1	4	4	BAJO

Categoría	Nombre	Descripción	Probabilidad	Impacto	Exposición al riesgo	Puntos	Clasificación
Riesgo de crédito	Falta de gestión en la recuperación de cheques protestados	Ocasiona que se paguen siniestros sin haber recuperado el valor protestado o que renueven pólizas ya que aparentemente está pagada la totalidad de la prima.	1	1	5	5	BAJO
Riesgo de crédito	Recuperación de cartera con un buen nivel de efectividad	La adecuada recaudación de las primas permite que la Compañía disponga de liquidez necesaria para el cumplimiento de sus obligaciones	2	5	4	40	BAJO
Riesgo de crédito	Manejo inadecuado de los procesos de cobranzas	Pueden aparecer problemas de control interno dentro de los procesos de cobranzas	2	5	4	40	BAJO
Riesgo de crédito	Depósitos directos en la cuenta bancaria de la compañía, cuando hay siniestro	El asegurado realiza depósitos directamente en la cuenta de la Compañía, cuando ha sido afectado por un siniestro, ocasionando que se le tenga que indemnizar pese a que el pago fue extemporáneo.	3	2	5	30	BAJO
Riesgo de crédito	Disponerse del dinero de los asegurados por parte de los Asesores de Seguros	Los Asesores de Seguros reciben dinero por pago de primas que no ingresan a la Compañía de Seguros, ocasionando pérdidas económicas y deterioro de nuestra imagen frente a los asegurados.	2	1	4	8	BAJO

Categoría	Nombre	Descripción	Probabilidad	Impacto	Exposición al riesgo	Puntos	Clasificación
Riesgo de crédito	Jineteo de fondos personal interno de la Compañía	Por parte de los recaudadores, ya que manejan valores y pueden ser tentados a jinetear fondos con el fin de disponerse para sí del dinero que tienen que ingresar a la Compañía, ocasionado pérdida económicas a la misma	1	1	4	4	BAJO
Riesgo de crédito	Jineteo de fondos personal interno de la Compañía	Por parte de los recaudadores, ya que manejan valores y pueden ser tentados a jinetear fondos con el fin de disponerse para sí del dinero que tienen que ingresar a la Compañía, ocasionado pérdida económicas a la misma	1	1	4	4	BAJO
Riesgo de crédito	Jineteo de fondos personal externo de la Compañía	Por parte de los Asesores de Seguros, ya que reciben dinero por pago de primas y pueden jinetear fondos ingresando estos pagos a cuotas iniciales de asegurados que aún no pagan para que se libere la comisión a cobrar, ocasionando pérdidas económicas para la Compañía.	1	1	4	4	BAJO

Categoría	Nombre	Descripción	Probabilidad	Impacto	Exposición al riesgo	Puntos	Clasificación
Riesgo de crédito	Falta de Backus para puestos que se quedan vacantes	La falta de contingente para cubrir vacantes ocasiona demoras en que se sustituya a la persona que salió de la Compañía, ocasionando retrasos propios del departamento y por ende quejas de brókeres y asegurados	3	1	5	15	BAJO
Riesgo de crédito	Otorgar anticipos y préstamos a Brókeres sin un análisis de endeudamiento	Descontrol en el endeudamiento de anticipos y préstamos ya que puede generar pérdidas para la Compañía por tal hecho de generarse valores incobrables	1	1	4	4	BAJO
Riesgo de mercado	Incremento imprevisto de precios o costos financieros y baja de precios en las acciones	Afecta la utilidad operacional de la compañía	1	3	2	6	BAJO
Riesgo de liquidez	Malá negociación de los certificados de inversión	Provocaría pérdida del capital invertido e intereses	2	4	3	24	BAJO
Riesgo de insuficiencia de reservas técnicas	No efectuar el cálculo adecuado de reservas	El déficit de reservas no refleja la pérdida o utilidad real de la compañía y genera el cierre de actividades por incumplimiento de la normativa	1	2	4	8	BAJO
Riesgo operativo	Incumplimiento de Normas y reglamentos tributarios	Obtención de multas y sanciones por faltas reglamentarias	1	4	4	16	BAJO
Riesgo operativo	Falta de control en el archivo de documentos tributarios de acuerdo a lo que exige la ley	Sanciones impuestas por el ente de control por falta de documentos tributarios	2	2	2	8	BAJO

Categoría	Nombre	Descripción	Probabilidad	Impacto	Exposición al riesgo	Puntos	Clasificación
Riesgo operativo	Envío de información tributaria de manera errada al ente de control	Obtención y envío de informes y circulares desfavorables para la compañía por parte del ente de control	3	4	2	24	BAJO
Riesgo operativo	Falta de espacio fijo para el archivo de documentos tributarios	No se cuenta con el espacio físico necesario para llevar de forma correcta el archivo de documentos tributarios	3	3	3	27	BAJO
Riesgo de liquidez	Falta de herramientas que garanticen la recaudación diaria de manera segura	Adquirir maquina detectoras de billetes falso y la colocación de boto de auxilio en caja para alertar robos	3	3	5	45	BAJO
Riesgo de liquidez	Falta de herramientas que garanticen la recaudación diaria de manera segura	Adquirir maquina detectoras de billetes falso y la colocación de boto de auxilio en caja para alertar robos	3	3	5	45	BAJO
Riesgo de liquidez	Envío de depósitos diarios a la misma persona y a la misma hora	Enviarle a la misma persona a realizar los depósitos y a la misma hora todos los días	4	3	5	60	MEDIO
Riesgo de liquidez	Emisión de cheques de forma errada	Generar cheques mal emitidos	3	3	4	36	BAJO
Riesgo operativo	Duplicación de órdenes de pago	Se podría a partir de un mismo gasto o factura, generar una orden de pago duplicada; es decir pagar más de una vez un desembolso.	1	1	5	5	BAJO
Riesgo operativo	Duplicación de órdenes de pago	Se podría a partir de un mismo gasto o factura, generar una orden de pago duplicada; es decir pagar más de una vez un desembolso.	1	1	5	5	BAJO

Categoría	Nombre	Descripción	Probabilidad	Impacto	Exposición al riesgo	Puntos	Clasificación
Riesgo operativo	Duplicación de cheques	Se podría a partir de un mismo gasto o factura, generar un cheque duplicado; es decir pagar más de una vez un desembolso.	1	1	5	5	BAJO
Riesgo operativo	Duplicación de cheques	Se podría a partir de un mismo gasto o factura, generar un cheque duplicado; es decir pagar más de una vez un desembolso.	1	1	5	5	BAJO
Riesgo operativo	Falsificación de firmas	Se podría generar falsificación de firmas de alguno de los responsables en dicho proceso.	2	2	5	20	BAJO
Riesgo operativo	Falsificación de firmas	Se podría generar falsificación de firmas de alguno de los responsables en dicho proceso.	2	2	5	20	BAJO
Riesgo operativo	Demanda de parte de un empleado o ex empleado hacia la compañía	Algún empleado o ex empleado por estar descontento, con las disposiciones generales de la compañía o por algún tipo de acontecimiento en la misma, puede demandarla, incurriendo en un proceso legal y poniendo en duda el buen nombre de la Compañía.	1	1	4	4	BAJO

Fuente: Sweaden Cía. de Seguros y Reaseguros, 2014, Matriz de identificación de riesgos, Unidad de Riesgos.
 Elaborado por: La autora

INTERPRETACIÓN: En esta matriz se identifican los riesgos a los que está expuesta la empresa describiéndolos y categorizando su probabilidad de ocurrencia, impacto y exposición, para luego a través de una multiplicación determinar el rango dentro del cual se ubica, es decir si es bajo (entre 0 y 45), medio (46 a 99) o alto (de 99 en adelante); para luego evaluar los distintos controles. A continuación tenemos la evaluación de los controles que se aplicarán a los distintos riesgos, son 14 hojas que contiene esta información:

Tabla 15. Evaluación de Controles de los diferentes tipos de riesgos

Categoría	Nombre	Pérdida máxima posible	Políticas y límites	Exposición	Descripción	Clasificación de Controles
Riesgo de crédito	Respaldos de contragarantías insuficientes.	300000	Políticas de Fianzas	90000.00	En el reporte se despliega cada póliza con su respectiva suma asegurada por lo cual por cada una tiene que existir la contragarantía respectiva (letra, prenda, hipoteca, certificad o) esto lo podemos revisar	Detectivo
Riesgo de crédito	Falta de gestión en la recuperación de cheques protestados	60000		60000.00	Establecer procedimientos, políticas e indicadores de gestión para el control y la recuperación de cheques protestados.	Preventivo
Riesgo de crédito	Recuperación de cartera con un buen nivel de efectividad	60000		200000.00	Describir las políticas a implementar en el departamento para una recuperación efectiva y oportuna de cartera	Detectivo
Riesgo de crédito	Manejo inadecuado de los procesos de cobranzas	680587.93	Políticas Cobranzas	680587.93	Se ha implementado varios flujogramas para que a nivel nacional manejemos los mismos procesos.	Preventivo
Riesgo de crédito	Depósitos directos en la cuenta bancaria de la compañía, cuando hay siniestro	100000		100000.00	Verificar todos los días los depósitos realizados en nuestras cuentas bancarias.	Preventivo
Riesgo de crédito	Disponerse del dinero de los asegurados por parte de los Asesores de Seguros	15756.22		15756.22	Evitar que los asesores de seguros se dispongan de estos valores y nos ocasionen inconvenientes futuros con los asegurados al momento de reportar siniestros o enviar estados de cuenta por pólizas pendientes	Preventivo

Categoría	Nombre	Pérdida máxima posible	Políticas y límites	Exposición	Descripción	Clasificación de Controles
Riesgo de crédito	Jineteo de fondos personal interno de la Compañía	3000	Políticas Cobranzas	3000.00	El Supervisor de Cobranzas diariamente verifica las rutas de los recaudadores y los recibos que entregan una vez terminada su jornada	Preventivo
Riesgo de crédito	Jineteo de fondos personal interno de la Compañía	3000	Políticas Cobranzas	3000.00	Revisar diariamente la ruta de recaudación junto con los recibos de cobro, verificando que consten firmas de visita en los cobros no realizados y la secuencia de los recibos de cobro.	Preventivo
Riesgo de crédito	Jineteo de fondos personal externo de la Compañía	5000	Políticas Cobranzas	5000.00	Todos los Ejecutivos de Cobranzas tienen asignada una cartera por bróker, al momento de realizar la gestión directamente con el asegurado se puede detectar si este entregó valores al bróker	Preventivo
Riesgo de crédito	Falta de Backus para puestos que se quedan vacantes	60000	Políticas Cobranzas	60000.00	Capacitar continuamente al personal del departamento para que pueda suplir las funciones de otro si este faltare.	Preventivo
Riesgo de crédito	Otorgar anticipos y préstamos a Brókeres sin un análisis de endeudamiento	60000		60000.00	Se han implementado políticas para anticipos y préstamos, para el mejor manejo de los mismos.	Preventivo
Riesgo de liquidez	Vincular a compradores de salvamentos que se encuentren inmiscuidos en actividades ilegales.	55000		0.00	Diseñar, difundir y aplicar los flujogramas operativos en donde se encuentran incluidos los procedimientos de control.	Preventivo
Riesgo de liquidez	No contar con una gestión óptima en la recuperación de cartera.	90000	Políticas Fianzas	90000.00	En el reporte podemos conocer lo que tenemos pendiente de pago tanto en pólizas nuevas como renovaciones, así como el tiempo de retraso del valor (30-60-90-360 días)	Detectivo

Categoría	Nombre	Pérdida máxima posible	Políticas y límites	Exposición	Descripción	Clasificación de Controles
Riesgo de liquidez	Optimización de los recursos en base a agilidad en el manejo de salvamentos	30000	Políticas Indemnizaciones	30000.00	Se registran todos los salvamentos disponibles para la venta y se notifica a los compradores registrados, generalmente se subasta la última semana de cada mes, previa aprobación de Directorio.	Preventivo
Riesgo de liquidez	Mala negociación de los certificados de inversión	150000		150000.00	Realizar de manera adecuada la negociación de inversiones tomando en cuenta los parámetros de prevención y cumplimiento	Preventivo
Riesgo de insuficiencia de reservas técnicas	No efectuar el cálculo adecuado de reservas	200000		200000.00	Realizar un adecuado cálculo de las reservas técnicas de acuerdo a la normativa	Preventivo
Riesgo de liquidez	Falta de herramientas que garanticen la recaudación diaria de manera segura	3000		0.00	Adquisición de máquina detectora de billetes falsos e instalación de botón de auxilio para el área de Caja	Preventivo
Riesgo de liquidez	Falta de herramientas que garanticen la recaudación diaria de manera segura	3000		0.00	Compra de máquina detectora de billetes falsos e instalación de botón de auxilio al área de caja	Preventivo
Riesgo de liquidez	Envío de depósitos diarios a la misma persona y a la misma hora	25000		0.00	Existen empresas que se acercan a la institución a retirar los valores monetarios y al final del día nos entregan las papeletas respectivas, o Asignar a los cobradores un día la semana para que realice	Preventivo
Riesgo de liquidez	Emisión de cheques de forma errada	5000		0.00	Contar con una opción dentro del sistema para que nos permita generar el cheque automáticamente	Detectivo

Categoría	Nombre	Pérdida máxima posible	Políticas y límites	Exposición	Descripción	Clasificación de Controles
Riesgo de reaseguro	Otorgamiento de plazos muy extensos al asegurado en el cobro de primas de pólizas que requieren facultativo	16452.04		16452.04	Al momento de recibir el slip por parte del Reasegurador, el Departamento de Reaseguros debe notificar al Departamento Comercial, las condiciones de la negociación	Preventivo
Riesgo de reaseguro	Errores en la suscripción de Contratos de Reaseguro. Cesión muy alta	68169.63		68169.63	Tres meses antes del vencimiento del Contrato de Reaseguros, se generarán estadísticas, perfiles de cartera y siniestros para analizar el comportamiento de los repartos y tomar las decisiones adecuada	Preventivo
Riesgo de reaseguro	Errores en la suscripción de Contratos de Reaseguro. Cesión muy baja	36500.75		36500.75	Tres meses antes del vencimiento del Contrato de Reaseguros, se generarán estadísticas, perfiles de cartera y siniestros para analizar el comportamiento de los repartos y tomar las decisiones adecuada	Preventivo
Riesgo de reaseguro	Descuido del cálculo de comisiones adicionales y beneficios otorgados en el Contrato de Reaseguros	198364.53		198364.53	Máximo 60 días después de cerrada la vigencia en el Contrato de Reaseguros se procederá a la liquidación respectiva.	Preventivo
Riesgo de reaseguro	Diferencia entre las condiciones originalmente aceptadas por los tomadores de pólizas y las aceptadas por los Reaseguradores de la Entidad. ejemplo: cobertura de terrorismo	1693768		1693768.00	El sistema debe alertar cuando una cobertura otorgada en una póliza está excluida del Contrato de Reaseguros.	Preventivo
Riesgo de reaseguro	Incorrecto porcentaje de cesión al Reaseguro	20736.81		20736.81	Los Contratos de Reaseguro deben estar correctamente ingresados en el sistema. Adicionalmente, al final del mes, antes de la entrega de balances, se hará manualmente la verificación, revisión y de se	Preventivo

Categoría	Nombre	Pérdida máxima posible	Políticas y límites	Exposición	Descripción	Clasificación de Controles
Riesgo de reaseguro	Falta de control en la emisión de vigencias de las pólizas	1		1.00	El sistema debería contar con un control automático que no permita la emisión de pólizas con vigencias iniciales muy distantes a la fecha de emisión de la póliza	Preventivo
Riesgo de reaseguro	Tramitar reclamos sin conocimiento de los Reaseguradores	100000	Políticas Indemnizaciones	100000.00	El momento de la apertura de un reclamo el sistema debe alertar al analista que a la póliza que se aplicó el siniestro mantiene facultativo, esto con la finalidad de reportar al Reasegurador en los ti	Detectivo
Riesgo de mercado	Incremento imprevisto de precios o costos financieros y baja de precios en las acciones	150000		150000.00	Revisión permanente de los movimientos en el mercado para prevenir baja de precios en las acciones	Preventivo
Riesgo de suscripción	Captar clientes que se encuentren inmiscuidos en actividades ilegales.	3000000		3000000.00	Cumplir adecuadamente con los flujogramas de funciones operativos en donde se encuentran incluidos los procedimientos de control.	Preventivo
Riesgo de suscripción	Captar Brokers que se encuentren inmiscuidos en actividades ilegales	3000000		0.00	Cumplir adecuadamente con los flujogramas de funciones operativos en donde se encuentran incluidos los procedimientos de control.	Preventivo
Riesgo de tarificación	No evaluar el mercado antes de crear el producto	93981.5	Políticas Suscripción	31953.71	Se debería hacer un análisis de mercado antes de proceder a realizar un producto	Preventivo
Riesgo de suscripción	Emitir una póliza únicamente con carátula de otra póliza sin inspección.	0.03		0.03	Controlar cuantas pólizas se emiten solo con la carátula de la póliza y necesitan re inspección	Detectivo
Riesgo de suscripción	Emitir pólizas con cláusula de inspección	0.03		0.03	El sistema debería enviar una alerta automática a los inspectores para ir coordinando las inspecciones	Preventivo

Categoría	Nombre	Pérdida máxima posible	Políticas y límites	Exposición	Descripción	Clasificación de Controles
Riesgo de suscripción	Suscribir pólizas sin la debida colocación de reaseguros en los casos que se requiere de facultativos	200000	Políticas Reaseguros	200000.00	El sistema solicita el número de facultativo que debe estar creado por el Departamento. de Reaseguros.	Preventivo
Riesgo de suscripción	Suscribir pólizas con vigencias anteriores a la fecha de emisión.	420373.24	Políticas Suscripción	142926.90	Se puede hacer pólizas con vigencia retroactiva únicamente en el ramo de FD y Fianzas hasta 6 meses.	Preventivo
Riesgo de suscripción	Suscribir con tasas bajas.	373615.45	Políticas Suscripción	127029.10	En las políticas de suscripción se especifican las tasas mínimas a negociar	Preventivo
Riesgo de suscripción	Suscribir con tasas bajas.	373615.45	Políticas Suscripción	127029.10	El sistema debería generar un control que permita a la Gerencia de Operaciones saber en qué ciudad se está emitiendo con tasas bajas	Preventivo
Riesgo de tarificación	Pólizas emitidas a tasa baja o menor	12000	Políticas de Fianzas	5400.00	El reporte de las pólizas emitidas podemos revisar(mensualmente,semanalmente,anual)el mismo que nos permite identificar la tasa a la que se emitió las pólizas.	Detectivo
Riesgo de suscripción	Rentabilidad de coberturas detalladas en las condiciones particulares de vehículos livianos y pesados	619136.34	Políticas Indemnizaciones	210506.36	Se analiza el resultado de una determinada cobertura, comparando primas vs. siniestros para establecer el % de siniestralidad y realizar modificaciones si es del caso	Detectivo
Riesgo de tarificación	Rentabilidad de aquellas coberturas por las que si se cobra prima extra, se registra en el sistema	14600	Políticas Indemnizaciones	4964.00	Se debe mensualmente llevar un control de los pagos que se han generado por lucro cesante y analizarlo con las primas que la compañía ha percibido bajo esta cobertura.	Detectivo

Categoría	Nombre	Pérdida máxima posible	Políticas y límites	Exposición	Descripción	Clasificación de Controles
Riesgo operativo	Incendio	1000000	Políticas Administrativas	200000.00	Dotación básica de gabinetes contra incendios (extintor, hachas, etc.)	Preventivo
Riesgo operativo	Incendio	1000000	Políticas Administrativas	200000.00	En caso de que exista algún conato o incendio, los detectores alertarán a los colaboradores, los mismos que podrán abandonar el edificio con el tiempo suficiente y se podrán tomar las medidas adecuadas	Preventivo
Riesgo operativo	Robo interno de información	500000	Políticas Administrativas	500000.00	Instalar en cada una de las computadoras, un software de control de grabación de datos y el administrador del programa sea Gerencia Administrativa.	Preventivo
Riesgo operativo	Robo interno de información	500000	Políticas Administrativas	500000.00	El acceso a la información de la compañía se accede a través de un nombre de usuario y contraseña.	Preventivo
Riesgo operativo	No contar con energía eléctrica que permita el normal funcionamiento de las actividades	267790	Políticas Administrativas	267790.00	Abastecer de UPS a las computadoras que afectan directamente a la cadena de valor previo un Informe de Sistemas	Preventivo
Riesgo operativo	No contar con energía eléctrica que permita el normal funcionamiento de las actividades	267790	Políticas Administrativas	267790.00	La Matriz y la Sucursal de Guayaquil, cuentan con generadores de energía, que en caso de algún problema eléctrico permitirían el funcionamiento de las oficinas por un lapso aceptable de tiempo, hasta	Detectivo

Categoría	Nombre	Pérdida máxima posible	Políticas y límites	Exposición	Descripción	Clasificación de Controles
Riesgo operativo	Adquirir activos inadecuados para la compañía	3000	Políticas Administrativas	3000.00	Se deberá calificar a los proveedores y seleccionar la cotización idónea para su adquisición	Detectivo
Riesgo operativo	Recepción de facturas con fecha de caducidad vencida	3000	Políticas Administrativas	3000.00	Revisar las facturas de los proveedores, mediante página WEB del SRI	Preventivo
Riesgo operativo	Recepción de facturas con fecha de caducidad vencida	3000	Políticas Administrativas	3000.00	El usuario ingresa dicha información	Preventivo
Riesgo operativo	Robo interno de bienes de la compañía	100000	Políticas Administrativas	100000.00	Los colaboradores reciben todos los implementos necesarios para su trabajo, de los cuales son responsables	Preventivo
Riesgo operativo	Vincular colaboradores que se encuentren inmiscuidos en actividades ilegales.	1000000		0.00	Cumplir adecuadamente con los flujogramas de funciones operativos en donde se encuentran incluidos los procedimientos de control.	Preventivo
Riesgo operativo	Políticas, procesos y procedimientos caducos en relación de la prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos	20000	Políticas de prevención de lavado	20000.00	Se debe realizar al menos una actualización semestral a las políticas, procesos y procedimientos, según fuese necesario	Preventivo
Riesgo operativo	Inadecuada verificación de documentos de soporte	20000	Políticas de prevención de lavado	20000.00	el oficial de cumplimiento verificara permanentemente la aplicación de la política conozca a su cliente	Preventivo

Categoría	Nombre	Pérdida máxima posible	Políticas y límites	Exposición	Descripción	Clasificación de Controles
Riesgo operativo	No detección de operaciones inusuales e injustificadas	20000	Políticas de prevención de lavado	20000.00	El oficial de cumplimiento realizará el monitoreo permanente a las operaciones realizadas en la compañía, con la finalidad de determinar operaciones inusuales e injustificadas	Preventivo
Riesgo operativo	No reportar errores de Prevención de Lavado de Activos	20000	Políticas de prevención de lavado	20000.00	El oficial de cumplimiento verificara el cumplimiento de todos los procedimientos operativos relacionados con la prevención de lavado de activos.	Preventivo
Riesgo operativo	No establecer perfiles operacionales y de comportamiento de clientes	20000	Políticas de prevención de lavado	20000.00	El oficial de cumplimiento verificara la ejecución de los procedimientos, mediante los cuales se crean los perfiles operacionales y de comportamiento de clientes.	Preventivo
Riesgo legal	No enviar el Manual Interno de PLA	20000	Políticas de prevención de lavado	20000.00	El oficial de cumplimiento se respaldara en la sumilla de recepción por parte del ente de control, sobre la recepción del manual	Preventivo
Riesgo legal	No remitir el Plan de trabajo de la Unidad de Cumplimiento en el plazo señalado	20000	Políticas de prevención de lavado	20000.00	El oficial de cumplimiento se respaldara en la sumilla de recepción por parte del ente de control, sobre la recepción del plan de acción	Preventivo

Categoría	Nombre	Pérdida máxima posible	Políticas y límites	Exposición	Descripción	Clasificación de Controles
Riesgo estratégico	Deficiente actualización del Manual Interno de PLA	20000	Políticas de prevención de lavado	20000.00	Mantener actualizado el Manual de Control Interno, evidenciándose anualmente al menos 2 procesos de actualización que reflejen mejoras operativas y de control.	Preventivo
Riesgo estratégico	Ineficiente divulgación del Manual Interno de PLA	20000	Políticas de prevención de lavado	20000.00	El departamento de recursos humanos notificara vía e-mail a todos los colaboradores de la compañía, la publicación de cualquier manual o actualización de los mismos	Preventivo
Riesgo estratégico	Ineficiente divulgación del Manual Interno de PLA	20000	Políticas de prevención de lavado	20000.00	Dejar evidencia escrita del proceso de divulgación realizado sobre el Manual de PLA.	Preventivo
Riesgo estratégico	Falta de análisis de nuevos productos o servicios por parte del Oficial de Cumplimiento	20000	Políticas de prevención de lavado	20000.00	El oficial de cumplimiento emitirá su criterio sobre el grado de exposición al lavado de activos que pueda tener el lanzar un nuevo producto al mercado.	Preventivo
Riesgo reputacional	Inejecución de revisión de clientes en listas de Control	20000	Políticas de prevención de lavado	20000.00	El ejecutivo a cargo del proceso debe imprimir la hoja correspondiente, que evidencie la revisión realizada	Preventivo

Categoría	Nombre	Pérdida máxima posible	Políticas y límites	Exposición	Descripción	Clasificación de Controles
Riesgo reputacional	Inejecución de revisión de clientes en listas de Control	20000	Políticas de prevención de lavado	20000.00	Incrementar controles que impidan continuar con la emisión de las pólizas, si no se han realizado las comparaciones del caso, o si existiesen coincidencias.	Preventivo
Riesgo operativo	No enviar las estructuras solicitadas a los entes de Control	20000	Políticas de prevención de lavado	20000.00	El oficial de cumplimiento verificara que se cuente con la evidencia necesaria de respaldo al envío de estructuras solicitadas por el ente de control.	Preventivo
Riesgo operativo	Manipulación de bases de datos (SIA)	150000	Políticas Sistemas	150000.00	Se deben aplicar o crear políticas de suscripción o de operatividad, para que el sistema esté ligado a las mismas y se elimine esta mala práctica sobre la base de datos.	Preventivo
Riesgo operativo	Backups Información Equipos Usuarios	200000	Políticas de Sistemas	200000.00	Cada sucursal debe contar con un servidor de backups, que permitan contar con un contingente cuando archivos locales de los usuarios sufran daños. Esto permitiría la recuperación de los datos de los u	Preventivo
Riesgo operativo	Servidor Producción MAIL Sufra daños físicos / lógicos	178000	Políticas de Sistemas	178000.00	Con este control podemos contar con un contingente que permita no paralizar las operaciones del usuario de la CIA cuando el servidor o sus componentes sufran daños.	Preventivo

Categoría	Nombre	Pérdida máxima posible	Políticas y límites	Exposición	Descripción	Clasificación de Controles
Riesgo operativo	Datacenter	500000	Políticas de Sistemas	500000.00	Se debe incluir accesos seguros(Puerta blindada con códigos de acceso), Tomas de respaldo ilimitado(UPS de alto rendimiento). No hacer uso del espacio físico del Datacenter como bodega.	Preventivo
Riesgo operativo	Servidor WEB - INTRANET Sufra daños físicos / lógicos	90000	Políticas de Sistemas	90000.00	Con este control podemos contar con un contingente que permita no paralizar las operaciones de los usuarios de la CIA cuando el servidor o sus componentes sufran daños.	Preventivo
Riesgo operativo	Servidor Producción (SIA) Sufra daños físicos / lógicos	181000	Políticas de Sistemas	181000.00	Con este control podemos contar con un contingente que permita no paralizar las operaciones de la CIA cuando el servidor o sus componentes sufran daños.	Preventivo
Riesgo operativo	Seguridad Perimetral	200000	Políticas de Sistemas	200000.00	La CIA. debería contar con un firewall que brinde seguridad a los servidores de producción, Mail, Internet y más, ya que al momento estamos expuestos totalmente a la Red, esto puede provocar pérdida d	Preventivo
Riesgo operativo	Licenciamiento de Software	200000	Políticas de Sistemas	200000.00	Se debería reestructurar el licenciamiento asignado a los equipos en dependencia de los cargos y funciones de cada área y usuario.	Preventivo
Riesgo estratégico	Pólizas con colocación facultativa	12699.24		20644461.00	Antes de cerrar un mes cualquiera, se debe generar borderaux de primas, siniestros, salvamentos, resarcimientos y reservas y revisar nuestras capacidades por cada ramo. Colocar los riesgos que requiere	Preventivo

Categoría	Nombre	Pérdida máxima posible	Políticas y límites	Exposición	Descripción	Clasificación de Controles
Riesgo operativo	Expedientes sin revisión periódica o que se encuentran olvidados de tramitar	100000	Políticas Indemnizaciones	34000.00	Previo al cierre mensual de las operaciones, se obtienen del sistema reportes de reservas, sobre los cuales se va revisando los casos particulares de mayor valor en forma especial, y todos los casos d	Preventivo
Riesgo operativo	Expedientes sin revisión periódica o que se encuentran olvidados de tramitar	100000	Políticas Indemnizaciones	34000.00	Previo al cierre de cada mes, revisar los reclamos más antiguos para verificación de trámite o actualización de requerimientos o sugerir el cierre por causas como abandono, desinterés.	Preventivo
Riesgo operativo	Ausencia de listados de bienes asegurados origina pagos de equipos o bienes que no están declarados	50000		0.00	El listado de bienes y su valoración es de responsabilidad del asegurado, la inspección de riesgo debe confirmar la existencia de los bienes. En caso de siniestro, se paga de acuerdo al listado	Preventivo
Riesgo operativo	Errores en liquidación de siniestros debido a que se lo realiza en forma manual	10000		0.00	Esta herramienta permitirá tener una mayor opción de escoger las alternativas de liquidación y sus descuentos, con automatización de cálculos para evitar errores	Preventivo

Categoría	Nombre	Pérdida máxima posible	Políticas y límites	Exposición	Descripción	Clasificación de Controles
Riesgo operativo	Realizar anticipos a talleres puede ocasionar duplicidad y pagos en exceso	10000		0.00	Es necesario que cualquier anticipo esté respaldado por la factura respectiva, por ningún concepto se emite anticipo sin factura que nos permita probar el pago realizado y el saldo que queda pendiente	Preventivo
Riesgo operativo	Robos totales y parciales de aros, llantas y accesorios en vehículos pesados y sus acoples como plataformas, bañeras, niñeras	15000		0.00	Estos bienes y accesorios tienen depreciación constante ya que son bienes de trabajo pesado y cambiar estos elementos requiere de importantes valores, que llegan a costar entre 8 y 10 mil dólares	Preventivo
Riesgo operativo	Incumplimiento de los convenios con talleres y proveedores en cuanto al pago	150000	Políticas Indemnizaciones	51000.00	Es necesario cumplir con los plazos de pagos los proveedores, tanto de Servicios como son los talleres, así como en el pago de los proveedores de repuestos.	Preventivo
Riesgo operativo	Errores de cálculo durante el proceso de indemnización	92870.45	Políticas Indemnizaciones	31575.95	Para la liquidación del reclamo, se debe contemplar y cotejar todas las autorizaciones emitidas, para evitar errores en el cálculo del deducible, rasa, depreciación.	Preventivo
Riesgo operativo	Presentación de reclamos que puedan ser fraudulentos	100000	Políticas Indemnizaciones	100000.00	Todo reclamo que no tenga claridad absoluta de la ocurrencia del evento, se debe cotejar con los documentos de origen de la póliza (emisión) y otros documentos de soporte del reclamo	Preventivo

Categoría	Nombre	Pérdida máxima posible	Políticas y límites	Exposición	Descripción	Clasificación de Controles
Riesgo operativo	Exposición a engaños de prestadores de servicios : talleres y proveedores	15000	Políticas Indemnizaciones	5100.00	El inspector de Calidad realiza revisiones durante el proceso de reparación y reporta irregularidades en cuanto a la calidad de repuestos, a su origen, así como demoras o fallas del prestador del servicio	Detectivo
Riesgo operativo	Vehículos de pérdida total reparados, se aseguran nuevamente en la compañía	50000		50000.00	Si un vehículo fue indemnizado como pérdida total, no debemos aceptar ese vehículo para volverlo a asegurar, no se sabe en qué condiciones y como fue reparado. Puede originarse un riesgo moral.	Preventivo
Riesgo operativo	Inspecciones de nuevo riesgos de vehículos realizadas por los brokers y que presenta siniestros	100000		0.00	Al eliminar esta opción de los corredores, se garantiza que no ingresen nuevos negocios con siniestros existentes.	Preventivo
Riesgo operativo	Proveedores que facturen repuestos alternos o usados y facturen como nuevos u originales	20000		0.00	Se obliga a los involucrados, proveedor y taller a registrar los repuestos que reciben y su estado, este documento debe adjuntarse a la factura para proceder al pago.	Detectivo
Riesgo operativo	Perdidas de partes y repuestos por no realizar debidamente la inspección del vehículo declarado Pérdida total por accidente.	20000		0.00	Con el informe de inspección previo a liquidación, si hay faltantes de piezas se procederá a solicitar al asegurado la entrega de las mismas o caso contrario se descontará de la liquidación el valor d	Detectivo
Riesgo operativo	Pérdidas totales ubicadas en ciudades donde no existe presencia de la compañía con oficina.	50000		0.00	Los vehículos declarados como pérdidas totales y que están en otras ciudades donde no tenemos presencia física aumenta el riesgo de agravamiento de daños o pérdida de partes y piezas.	Preventivo

Categoría	Nombre	Pérdida máxima posible	Políticas y límites	Exposición	Descripción	Clasificación de Controles
Riesgo operativo	Pérdidas totales ubicadas en ciudades donde no existe presencia de la compañía con oficina.	50000		0.00	Se debe movilizar en forma oportuna para garantizar la conservación del bien y que no se desvalore por incremento de pérdidas o extensión de los daños. Es recomendable acordar con el Asegurado la en	Detectivo
Riesgo operativo	Pagos indebidos por cobertura de Responsabilidad Civil que no hay la seguridad que el vehículo Asegurado fue el causante	30000		0.00	Es preciso establecer con claridad la responsabilidad el Asegurado que nos obligue al pago al afectado, esto debe ser no solo con los documentos que prueben sino que también deben soportarse con la re	Detectivo
Riesgo legal	Demandas por inconformidad en la atención de los asegurados	100000	Políticas Indemnizaciones	34000.00	Si el asegurado no está conforme con el pronunciamiento de la Compañía y del organismo de control, puede acudir a la instancia Civil y poner una demanda a la compañía, que requerirá de una acción de d	Detectivo
Riesgo legal	Demandas al representante Legal por decisiones adoptadas en el ejercicio de las funciones	200000	Políticas Indemnizaciones	200000.00	Procura detectar en forma oportuna cualquier demanda contra el representante legal de la compañía, como resultado de sus acciones en el ejercicio normal de sus funciones, derivados de un reclamo preliminar	Detectivo
Riesgo legal	Reclamos negados que iniciaron procesos de reclamo administrativo	65000	Políticas Indemnizaciones	65000.00	La presentación de un reclamo administrativo conlleva a responder en forma oportuna al ente de control, para evitar sanciones y pérdidas económicas por fallos de pago a favor del reclamante	Detectivo

Categoría	Nombre	Pérdida máxima posible	Políticas y límites	Exposición	Descripción	Clasificación de Controles
Riesgo estratégico	Rentabilidad de la empresa en función de la siniestralidad	100000	Políticas Indemnizaciones	100000.00	Se analiza mensualmente el resultado de la siniestralidad, por localidad, por producto y hasta por agente para realizar comparativos con años anteriores y la tendencia del mercado	Detectivo
Riesgo estratégico	Rentabilidad de la empresa en función de la siniestralidad	100000	Políticas Indemnizaciones	100000.00	Se obtiene información mensual de la siniestralidad a nivel nacional y se analiza con los datos de semanas anteriores, su evolución y se toma medidas orientadas a alcanzar el objetivo de siniestralidad	Preventivo
Riesgo estratégico	Actualización y seguimiento de asesores productores no rentables	1145190	Políticas Indemnizaciones	389364.60	Revisión semanal del comportamiento de la siniestralidad de los principales corredores a nivel nacional, que nos permita realizar modificaciones oportunas en la suscripción para mejorar el resultado t	Detectivo
Riesgo legal	No tener los documentos de contragarantía firmados correctamente por el cliente.	62121.51	Políticas de Fianzas	62121.51	Con el reporte ir revisando los físicos de nuestras contragarantías	Detectivo

Categoría	Nombre	Pérdida máxima posible	Políticas y límites	Exposición	Descripción	Clasificación de Controles
Riesgo operativo	No disponer de asistencia legal in-situ para siniestros de vehículos , impidiendo o limitando los recobros directos	30000		0.00	La determinación de un causante en la ocurrencia de un siniestro abre la opción de recuperar del causante un valor económico como compensación de los daños causados, esto ingresa en favor de la compañía	Detectivo
Riesgo operativo	Siniestros en vehículos que fueron inspeccionados en parqueaderos o talleres de confianza del Asegurado, sin que se realicen al menos las pruebas de encendido.	100000		0.00	La inspección de nuevo riesgo del vehículo debe contener los respaldos fotográficos del bien y registrar las novedades encontradas durante el encendido y pruebas básicas de funcionamiento como luces, el	Preventivo
Riesgo operativo	Siniestros en vehículos que fueron inspeccionados en parqueaderos o talleres de confianza del Asegurado, sin que se realicen al menos las pruebas de encendido.	100000		0.00	Contar con un documento que garantice que el vehículo está funcionando con normalidad y que quede la evidencia misma en el informe de inspección.	Preventivo
Riesgo operativo	Proveedores con errores reiterativos en lo solicitado (repuestos)	15000	Políticas Indemnizaciones	15000.00	Se busca identificar con oportunidad a los proveedores que no han cumplido con sus obligaciones y que nos causan demoras, pérdidas de tiempo y malestar a nuestros asegurados.	Detectivo
Riesgo operativo	Incumplimiento de Normas y reglamentos tributarios	10000		10000.00	Revisión constante de la normativa dictada por el ente de control	Detectivo
Riesgo operativo	Falta de control en el archivo de documentos tributarios de acuerdo a lo que exige la ley	10000		10000.00	Mantener un adecuado manejo y control del archivo tributario cumpliendo la normativa	Detectivo
Riesgo operativo	Envío de información tributaria de manera errada al ente de control	5000	Políticas Financieras	5000.00	Análisis y revisión de la información a ser enviada por el ente de control	Preventivo

Categoría	Nombre	Pérdida máxima posible	Políticas y límites	Exposición	Descripción	Clasificación de Controles
Riesgo operativo	Falta de espacio fijo para el archivo de documentos tributarios	10000		0.00	Contratar el espacio físico para guardar los documentos tributarios y contables adecuadamente	Detectivo
Riesgo operativo	Duplicación de órdenes de pago	1692	Políticas Administrativas	1692.00	Sistemas a final de cada mes deberá enviar un reporte de las OP generadas	Preventivo
Riesgo operativo	Duplicación de órdenes de pago	1692	Políticas Administrativas	1692.00	El usuario debe ingresar el número de factura, para poder generar la OP. El sistema no permite ingresar el mismo número de factura de un mismo cliente, más de una ocasión.	Preventivo
Riesgo operativo	Duplicación de cheques	1461	Políticas Administrativas	1461.00	Desarrollar aplicación para la impresión y control OP y cheques	Preventivo
Riesgo operativo	Duplicación de cheques	1461	Políticas Administrativas	1461.00	Se debe ingresar el número de factura y cheque para poder generar la orden.	Preventivo
Riesgo operativo	Falsificación de firmas	200000	Políticas Administrativas	200000.00	El registro de las firmas de las personas responsables de la firma de cheques debería hacerlo ante un notario de la ciudad de Quito	Preventivo
Riesgo operativo	Falsificación de firmas	200000	Políticas Administrativas	200000.00	Todo cheque debe ser firmado por dos personas, a excepción de los que son firmados únicamente por Presidencia Ejecutiva	Preventivo

Categoría	Nombre	Pérdida máxima posible	Políticas y límites	Exposición	Descripción	Clasificación de Controles
Riesgo operativo	Demanda de parte de un empleado o ex empleado hacia la compañía	10000	Políticas Administrativas	10000.00	El Departamento de Recursos Humanos tramita la liquidación de haberes, cuando un empleado ha salido de la compañía, de acuerdo a lo estipulado en la ley y en un lapso de tiempo óptimo.	Preventivo

Fuente: Sweaden Cía. de Seguros y Reaseguros, 2014, Matriz de identificación de riesgos, Unidad de Riesgos.
 Elaborado por: La autora

INTERPRETACIÓN: Esta tabla contiene información sobre el riesgo identificado, especificando el problema y asignándole un valor de pérdida máxima probable y de acuerdo con el riesgo se determina el área que debe implementar las políticas de tratamiento y los límites de ese riesgo, otro aspecto considerado tiene relación con el valor económico de exposición y la descripción del control, para luego clasificar el control preventivo o detectivo.

Se han logrado identificar la exposición de 118 riesgos distribuidos de la siguiente manera:

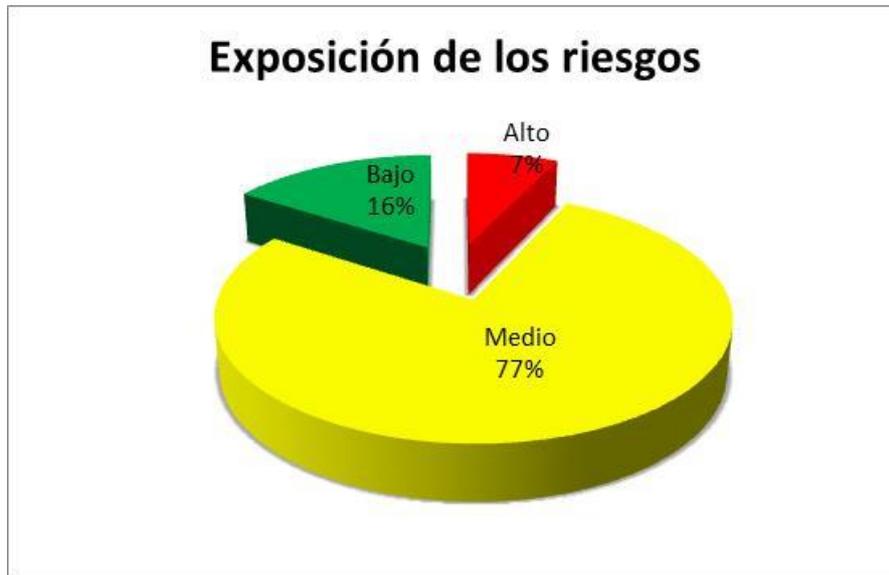


Figura 10. Resultados de la exposición al riesgo
Fuente: Sweaden Cía. de Seguros y Reaseguros S.A.
Elaborado por: La autora

INTERPRETACIÓN: En este gráfico se evidencia que el 77% de los riesgos identificados corresponden a riesgos del nivel medio; 16% son riesgos de nivel bajo y el 7% son riesgos de nivel alto.

CAPITULO 4. EL MANUAL

3.1. INTRODUCCIÓN

La administración integral y gestión de los riesgos dentro de las empresas de seguros y compañías de reaseguros constituyen uno de los elementos fundamentales para establecer esquemas eficientes y efectivos para el control de todos los riesgos a los que se encuentran expuestas, coadyuvando a la generación de políticas para el tratamiento de los mismos, identificando factores de riesgos, definiendo responsables, niveles de autorización y las medidas para controlarlos, reducirlos o eliminarlos.

Este es un instrumento que servirá de guía para el establecimiento de los procedimientos básicos de control de conformidad con las disposiciones contenidas en capítulo I.- De la gestión integral y control de riesgos, del título V.- De la gestión y administración de riesgos, del libro II.- Normas Generales para las instituciones del Sistema de Seguros Privados, con el objeto de elaborar, identificar y evaluar los riesgos potenciales, a fin de generar en el futuro mapas de riesgos que permita a la dirección de la empresa, el comité de administración integral de riesgos y/o de la unidad de riesgos, entender los riesgos del negocio y adoptar las medidas necesarias para identificar y controlarlos por medio de un sistema de control interno acorde a la naturaleza, complejidad y riesgos inherentes a las actividades desarrolladas.

Lo que se pretende es cohesionar en cada entorno los riesgos del negocio, los flujos de información y la comunicación considerando los aspectos propuestos en el informe de COSO, esto es: entorno de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, información y comunicación y actividades de monitoreo.

4.1. OBJETIVOS DEL MANUAL

Este manual ha sido diseñado para establecer las bases que posibiliten llevar a cabo los siguientes pasos:

- Implantar controles y herramientas básicas determinados por parte de la dirección de la empresa, el Comité de auditoría.
- Revisar y validar el correcto funcionamiento de los controles básicos implantados por parte de la dirección de la empresa, el Comité de auditoría.
- Identificar con precisión el entorno de control actual y su consistencia con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Definir los procesos y procedimientos de negocio de las principales actividades llevadas a cabo por la Empresa en relación con el segmento de negocio.
- Establecer los criterios de materialidad /importancia del riesgo de cada una de las áreas de negocio y procesos existentes.

4.2. ESTRATEGIA Y PROCEDIMIENTOS

La finalidad de la implantación de los controles y los procedimientos propuestos en este manual consiste en garantizar que se cuente con suficientes elementos para ofrecer una razonable seguridad en cuanto a que:

- Las transacciones de la Empresa estén debidamente autorizadas.
- Los activos de la compañía estén a salvo de un uso no autorizado o fraudulento.

- Las transacciones de la compañía estén debidamente registradas y archivadas para permitir la preparación de estados financieros en concordancia con los principios contables y normas vigentes.

Para conseguir estos propósitos es necesario definir una ruta por donde circulen las transacciones desde su origen hasta su registro o información final; para ilustrar lo dicho utilizaremos diagramas de flujo de la transacción; los cuales nos ayudan a definir la estructura necesaria para desarrollar el concepto de objetivos y técnicas de control aplicables. La definición de estas rutas o ciclos implican el análisis de las interrelaciones existente entre ellos, así como sus relaciones con la función básica de Dirección e información contable.

Desde esta perspectiva se determina que la función Directiva establece los planes y políticas empresariales en cada área operativa definiendo los objetivos de control inherentes a cada actividad, por lo que se debe implantar la delegación de autoridad para ejecutar las políticas en cumplimiento de los planes establecidos por la gerencia, el control se ejerce evaluando los resultados a través de la información recibida a niveles altos y con supervisión más directa de niveles bajos.

Por otro lado, existe una interrelación de estas rutas a través del flujo de hechos económicos que se generan en la información contable que sirve para la toma de decisiones.

4.3. Controles Básicos para la organización operativa

Sobre la base de lo expuesto, se presenta a continuación los controles básicos para la organización operativa, tomando en consideración su organigrama estructural:

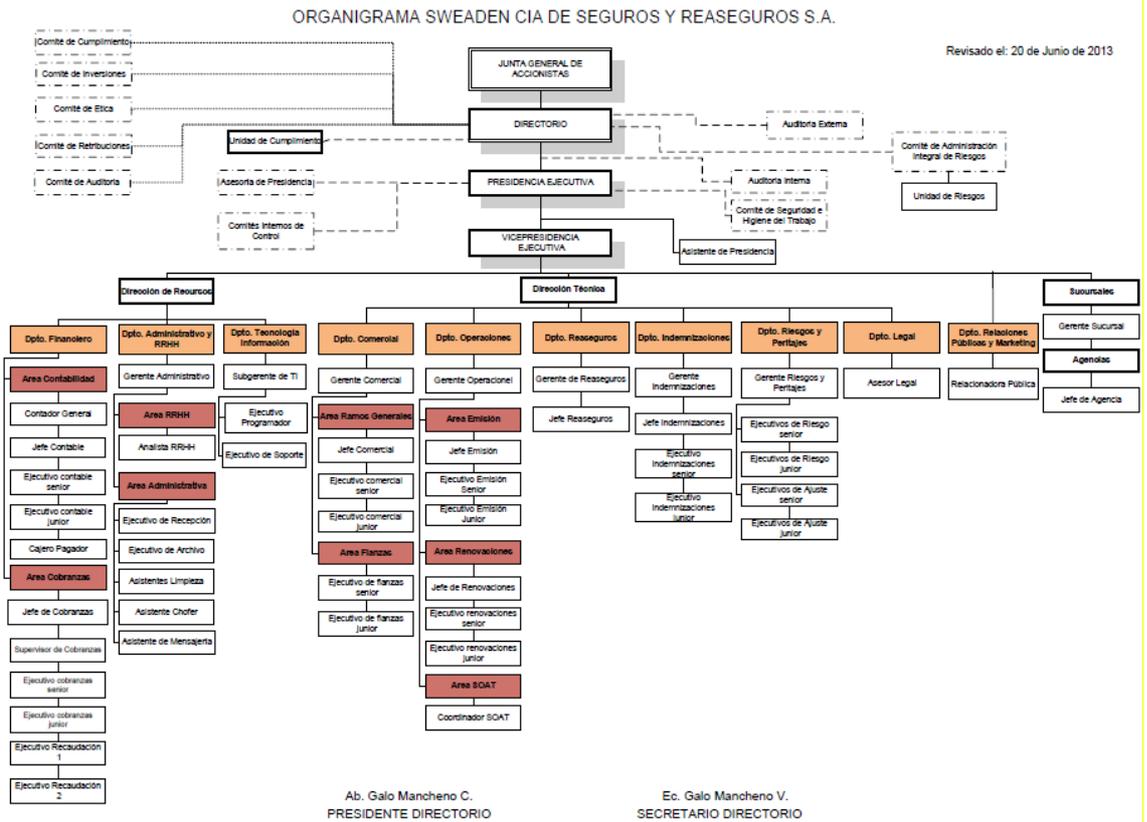


Figura 11. Organigrama
Fuente: Sweaden Cía de Seguros y Reaseguros
Elaborador por: La autora

4.3.1. Controles Básicos sobre el ciclo de ingresos de primas

Este ciclo incluye todas aquellas actividades que se requieren llevar a cabo para cambiar por efectivo, con los tomadores del seguro, los servicios de cobertura de los riesgos contratados.

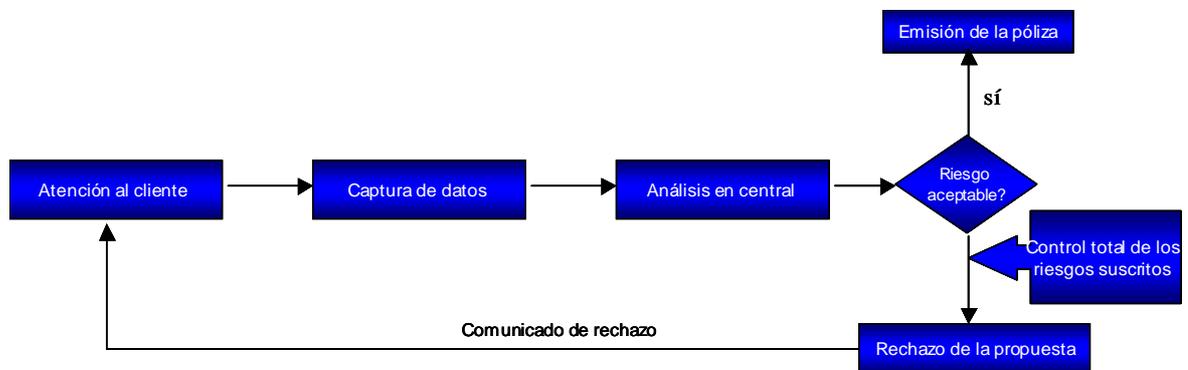


Figura 12. CICLO DEL INGRESO POR PRIMAS
Fuente: Sweaden Cía. de Seguros y reaseguros
Elaborado por: La autora

Este ciclo del ingreso por primas implica tomar en cuenta otras actividades o funciones que nos servirán para la revisión e implantación de sistemas de control interno, los cuales deben ajustarse a la realidad de la empresa, así como su interrelación con otros ciclos como son:

- Cobro de primas que se relaciona con el ciclo de tesorería.
- Emisión de pólizas que se relaciona con el ciclo de producción.
- Resúmenes de actividades que se relaciona con el ciclo de información financiera.

Las funciones típicas del ciclo de ingreso de primas podrían ser:

- Autorización de mediadores y agentes.
- Captura de solicitudes y datos.
- Selección de riesgos.
- Emisión de pólizas.
- Emisión de recibos.
- Gestión de cobros.
- Gestión de comisiones.

Los documentos o formatos importantes del ciclo de prestaciones son:

- Formularios para la selección de riesgos y su aceptación.
- Condicionado de las pólizas.
- Listado de tarifas en vigor.
- Avisos de recibos a presentar al cobro.
- Formularios de captura y actualización de datos.
- Contratos con mediadores.

4.3.2. Controles básicos sobre el ciclo de producción

Las funciones de este ciclo se inician con el reconocimiento de las necesidades del mercado, continúan con la distribución de la demanda al equipo productivo y la creación de nuevos productos y se termina con la producción de pólizas, al igual que el anterior se interrelacionan con otros ciclos como son:

- Desembolsos de efectivo con el ciclo de prestaciones.
- Ingresos de efectivo con el ciclo de primas.
- Conciliaciones de efectivo con los ciclos de prestaciones y primas.
- Pagos al personal con el ciclo de nóminas.

Las funciones típicas del ciclo de ingreso de primas podrían ser:

- Pricing o determinación del precio de los productos.
- Valoración de carteras.
- Cálculo de provisiones.
- Desarrollo de nuevos productos (I+D).
- Información estadístico contable que hay que remitir a la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Análisis patrimonial que incluye cálculo de margen de solvencia y estados de cobertura de provisiones técnicas.

Los documentos o formatos importantes del ciclo de prestaciones son:

- Listado de tarifas.
- Pólizas.
- Recibos.

En el anexo 1, se consolidada lo inherente al ciclo de primas y de producción, en tres hojas se recogen algunos ejemplos sobre los niveles de autorización, los controles que se deben aplicar, la periodicidad, responsables y el riesgo de no cumplimiento.

4.3.3. Controles básicos sobre el ciclo de prestaciones

Incluye todas aquellas funciones que se requieren llevar a cabo para la cobertura de los siniestros acaecidos, así como, para clasificar y resumir la información generada durante el ciclo.

En virtud de que existen diferencias en tiempo entre la ocurrencia del siniestro y el pago, deben considerarse también como parte de este ciclo las prestaciones pendientes de pago y provisiones técnicas para prestaciones pendientes de liquidación y declaración.

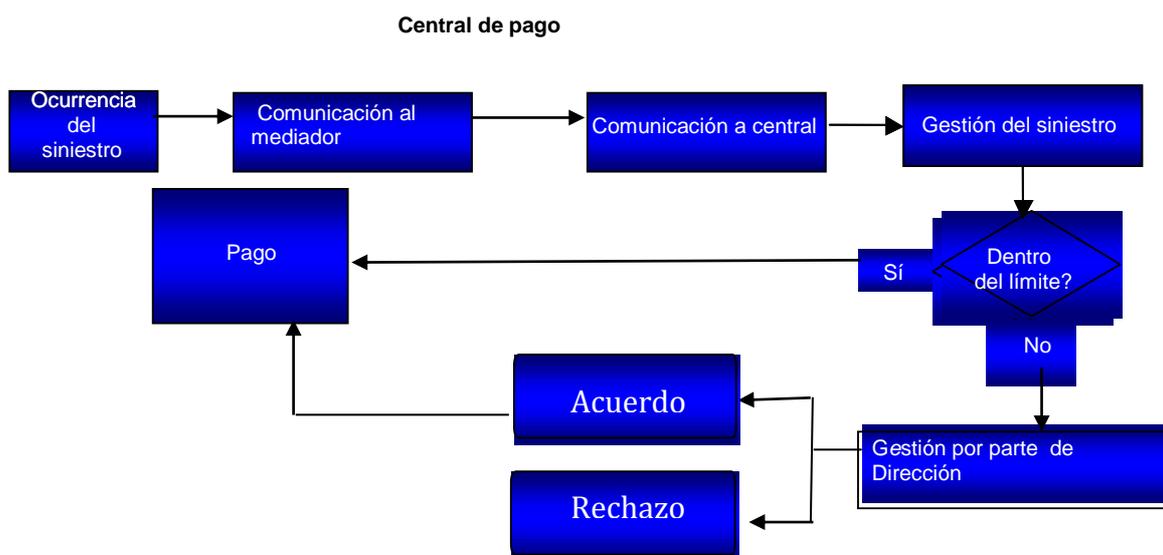


Figura 13. CICLO DE PRESTACIONES

Fuente: Sweaden Cía. de Seguros y reaseguros

Elaborado por: La autora

Las funciones típicas del ciclo de prestaciones podrían ser:

- Aceptación de siniestros.
- Preparación de formularios para la comunicación del siniestro.
- Tramitación de siniestros y gestión de proveedores.
- Control de calidad de los servicios contratados.

- Registro y control de las cuentas por pagar y de las provisiones técnicas para prestaciones.
- Desembolsos de efectivo.

Los documentos o formatos importantes del ciclo de prestaciones son:

- Comunicación del siniestro y solicitud de prestación.
- Formulario de aceptación o denegación de la prestación solicitada.
- Expedientes de siniestros.
- Facturas de proveedores de servicios.
- Notas de cargo y de crédito.
- Solicitudes de cheques.
- Recibos de servicios.
- Listados de reservas y pagos contra las mismas.

En el anexo 2 se recoge los niveles de autorización, controles, periodicidad, responsables y riesgo de no cumplimiento, este anexo se compone de 10 hojas.

4.3.4. Controles básicos sobre el ciclo de tesorería

Las funciones del ciclo de tesorería se inician con el reconocimiento de las necesidades de efectivo, continúan con la distribución del efectivo disponible a las operaciones productivas y otros usos y se termina con los cobros y pagos a los deudores y acreedores.

- Obligaciones, bonos, papel comercial.
- Acciones, bonos y otros instrumentos adquiridos como inversiones.
- Títulos de crédito como cheques, pagarés, cartas de créditos, etc.
- Contratos de seguro de cambio de moneda extranjera.
- Póliza de seguro.

Dentro del ciclo de tesorería podríamos distinguir los siguientes enlaces normales con otros ciclos:

- Desembolsos de efectivo con el ciclo de prestaciones.
- Ingresos de efectivo con el ciclo de primas.
- Conciliaciones de efectivo con los ciclos de prestaciones y primas.
- Pagos al personal con el ciclo de nómina.

En el anexo 3 un ejemplo de tabla que recoge algunos de los objetivos básicos de estos ciclos, así como de los riesgos de no cumplimiento, periodicidad y responsables, hay 10 hojas.

4.3.5. Controles básicos sobre el ciclo de nóminas

El ciclo de nóminas de una empresa aseguradora contempla la contratación, utilización y pago de servicios tales como mano de obra directa, ejecutivos, administrativos, etc.

Dado que existen diferencias de tiempo entre la recepción de los servicios del personal y el pago de los mismos, están relacionados como parte de este ciclo las cuentas por pagar y los pasivos devengados derivados de la obtención de dichos recursos.

Las funciones típicas de nóminas son:

- Selección de personal.
- Contratación de personal.
- Llevar las relaciones laborales.

- Preparar informes de asistencia.
- Registro, información y control de la nómina.
- Desembolso de efectivo.
- Promoción y evaluación de personal.

Los documentos o formatos importantes del ciclo de nómina son:

- Solicitud de empleo.
- Contrato de trabajo.
- Informes de tiempo.
- Tarjetas de asistencia.
- Autorización de ajustes de nómina.
- Autorización de pagos especiales.
- Recibos de nóminas.
- Cheques.

Dentro del ciclo de nómina podríamos distinguir los siguientes enlaces normales con otros ciclos:

- Desembolsos de efectivo que se enlazan con el ciclo de tesorería.
- Asignación de servicios del personal que se enlaza con el ciclo de producción.
- Resumen de actividades que se enlaza con el ciclo de información financiera.

En el anexo 4 un ejemplo de tabla que recoge los objetivos básicos de estos ciclos, así como de los riesgos de no cumplimiento, periodicidad, etc.

4.3.6. Presupuesto de la implementación

El trabajo se basa en la información requerida en la Resolución Título V.- De la Gestión y Administración de Riesgos, del Libro II.- Normas Generales para las Instituciones del Sistema de Seguros Privados; consiste en un asesoramiento a la compañía de seguros para el establecimiento de esquemas eficientes y efectivos de administración y control de los riesgos a los que se encuentra expuesta en concordancia con su objeto social. El trabajo engloba un asesoramiento que permita:

1. Analizar y enfrentar el riesgo en forma sistemática y permanente, identificando los factores de riesgo y su exposición; y, cuantificando su posible efecto en la solvencia.
2. Anticipar tempranamente situaciones que afecten la viabilidad de la entidad, disminuyendo su probabilidad de insolvencia.
3. Establecer políticas sobre asunción de riesgos.
4. Proveer información para la toma de decisiones.
5. Disminuir la variabilidad de los resultados.
6. La elaboración de un manual cuyo objetivo es la implementación de sistemas de evaluación y gestión de riesgos para la determinación de políticas de asunción de riesgos, las que deberán ser aprobadas y adoptadas por parte del Directorio de la compañía.

Sobre la base de lo expuesto en los párrafos anteriores los honorarios están basados, en el tiempo real invertido para el levantamiento de la información y socialización de los mecanismos utilizados para el tratamiento del riesgo, incluidos en el manual, esto es: No exposición, Prevención y control de pérdidas, retención del riesgo y transferencia del riesgo; por lo que esta propuesta asciende a US\$2000 dólares mensuales mientras dura todo el proceso de implementación del sistema, netos de impuestos e incluyen las siguientes etapas de trabajo:

Etapa 1: Apreciación e identificación de los riesgos

Etapa 2: Análisis y evaluación de los riesgos

Etapa 3: Tratamiento de los riesgos

Etapa 4: Seguimiento y revisión plasmada en el manual

Etapa 5: Comunicación o socialización

La etapa de socialización se deberá coordinar con la administración para establecer un cronograma de actividades que involucre al personal sobre la capacitación para que adquieran destrezas para identificación de los riesgos y su tratamiento.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Identificar los riesgos a los que está expuesta la empresa en las distintas áreas, para establecer la probabilidad de ocurrencia y su impacto: Se identificaron 114 riesgos distribuidos en las diferentes clases de riesgos (crédito, insuficiencia de reservas técnicas, liquidez, mercado, reaseguro, suscripción, tarificación, estratégico, legal, operativo y reputacional) determinando que 88 de ellos corresponde a riesgo de nivel medio.

Además se establecieron los procesos y procedimientos de los principales ciclos del negocio como son: ingreso de primas, producción relacionada con creación de nuevos productos, tesorería en referencia a la distribución de efectivo, nominas respecto a la contratación, utilización y pago de servicios, prestaciones en relación con el pago de siniestros.

Para poder condensar la información obtenida se generó una matriz de identificación de riesgos estableciendo el nivel de materialidad al calificarle con bajo medio y alto, calificación que se obtiene al considerar la probabilidad de ocurrencia, el impacto y el nivel de exposición al riesgo, este proceso se lo ejecuta por cada área en comparación con las políticas establecidas.

Cabe mencionar que debido a que este proceso es dinámico y requiere actualizaciones constantes, el departamento de sistemas diseñó una aplicación que permite a los usuarios identificar, evaluar y dar seguimiento a cada uno de los riesgos identificados por áreas y responsables, lo cual facilita el monitoreo y la implementación de controles para mitigar el impacto.

Evaluar los riesgos identificados para determinar si están acordes con las políticas, límites e impacto económico establecido, basándonos en el criterio de los expertos quienes actualizan de forma permanente los riesgos: Una vez identificados los riesgos a los que está expuesta la entidad, se determinó que la mayoría son de carácter operativo y que obedecen a que no se contaba con suficientes controles que les permita el reconocimiento adecuado de los riesgos a los que está expuesta, por lo que fue necesario aclarar con la gerencia aspectos relacionados con los conceptos de apreciación y apetito del riesgo, relacionándolos con control interno a fin de cumplir con aspectos como efectividad y eficiencia de las operaciones, veracidad de la información financiera y cumplimiento de la normativa vigente.

La evaluación de los riesgos por parte de los expertos permitió calificarlos en función de la probabilidad de ocurrencia, el impacto y la exposición para luego obtener una clasificación de los mismos en bajo medio y alto, para poder implementar los controles necesarios a fin de reducirlos.

Establecer los controles que se deben implementar en cada área de la empresa para minimizar su probabilidad e impacto: Una vez identificados los principales ciclos del negocio como son: Ingreso de primas, prestaciones, nomina, tesorería, producción, se procedió a identificar y analizar los distintos riesgos a los que se encuentran expuestos, los que se consolidaron en la matriz, determinando que el 77% de los riesgos tienen un nivel de exposición medio, dentro de cuya composición prácticamente el 51% corresponden a riesgos operativos, que requieren de la implementación de controles preventivos destinados a proporcionar una seguridad razonable de las transacciones a través de la generación de autorizaciones para todas las transacciones, validación previa de datos y doble verificación de datos introducidos en el sistema informático, segregación y rotación de funciones y normas y procedimientos claramente definidos.

Además, de la implementación de controles detectivos para descubrir errores o irregularidades en inventarios físicos, documentación prenumerada, conciliaciones bancarias, auditoría interna, etc.

Para resumir se crearon estos tipos de controles agrupados en: autorización, configuración del sistema, informes de gestión de riesgos, controles de volcado de datos, supervisión de la dirección, conciliaciones, segregación de tareas, indicadores de rendimiento y controles de acceso al sistema.

Respecto del objetivo general cabe mencionar que se logró la implementación del manual a fin de dar cumplimiento a las disposiciones impartidas por el Organismo de Control y lograr un adecuado alineamiento de los planes de negocio con los procedimientos de la empresa para minimizar la exposición al riesgo, usos no autorizados a fin de generar un ambiente de control interno que mejore la información sobre los diferentes procesos para la toma de decisiones.

5.2. RECOMENDACION

El manual de Administración integral de Riesgos de Sweaden Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. identifica los riesgos a los que está expuesta la empresa en sus distintos procesos, áreas y departamentos y el tratamiento que se debe dar a éstos, por lo tanto se recomienda una actualización constante de los riesgos puesto que este proceso es dinámico y cambia constantemente, lo que se pretende es una concientización por parte de todo el personal que pertenece a la empresa sobre los riesgos a los que está expuesta, su evaluación y tratamiento, además de dejar sentada las bases de los procesos y controles que debe realizar en las distintas áreas.

Para dar un mejor resultado en este proceso es necesaria una capacitación permanente sobre riesgos para que las personas se involucren en este proceso.

BIBLIOGRAFIA

- 2014: CASARES SAN JOSÉ-MARTÍ, M^a ISABEL: “Implementación de la Gestión Integral de Riesgos en el Sector Asegurador bajo la Norma ISO 31000”. CASARES, *Asesoría Actuarial y de Riesgos, S.L.* Madrid 2014.
- 2013: CASARES SAN JOSÉ-MARTÍ, M^a ISABEL: “Proceso de gestión de riesgos y seguros en las empresas”. CASARES, *Asesoría Actuarial y de Riesgos, S.L.* Madrid 2013.
- 2012: CASARES SAN JOSÉ-MARTÍ, M^a ISABEL Y GUTIÉRREZ PÉREZ, CRISTINA: “La transferencia de Riesgos mediante los Seguros Agrarios Combinados” Riesgos Naturales. *Ed. Instituto de Actuarios de España.* Madrid. Actuarios 2012 - N^o 31.
- 2011: CASARES SAN JOSÉ-MARTÍ, I. y MARTÍNEZ TORRE-ENCISO, M.I: “El proceso de gestión de riesgos como componente integral de la gestión empresarial”, *BOLETÍN DE ESTUDIOS ECONÓMICOS*, N^o 202. Abril 2011, pp. 73-93. Bilbao.
- 2010: “Aplicación de la gerencia de riesgos a las empresas de mediación”, *Revista Aseguradores del Consejo General de los Colegios de Mediadores de Seguros.* Mayo 2010. Madrid.
- 2009: “Gerencia de riesgos en la Pyme”. *AGERS*, Conferencia ofrecida el 26/3/2009 en FORINVEST. Valencia.
- 2007: “La necesidad del control interno en las empresas: gerencia de riesgos”, *La Gaceta de los Negocios*, 22/05/07, Madrid.
- 2005: “Gerencia de riesgos asegurables”, *Actuarios*, n^o 23, Julio-Agosto, pp. 38-40.
- COSO II (2004): *Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado: Técnicas de Aplicación*, Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission, Septiembre.
- COSO III (2013).
- DIRECTIVA 2009/138/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 25 de noviembre de 2009, sobre el seguro de vida, el acceso a la actividad de seguro y reaseguro y su ejercicio (Solvencia II).
- DOPAZO FRAGUÍO, María Pilar y CANDELARIO MACIAS, María Isabel (2011). “Gerencia de riesgos sostenibles y responsabilidad social empresarial en la entidad aseguradora”. *Cuadernos de la Fundación Mapfre*, N^o 172, Instituto de Ciencias del Seguro, Madrid.

- ESTÁNDARES DE GERENCIA DE RIESGOS (2003). Elaborados por IRM, AIRMIC y ALARM: 2002 y traducidos por FERMA.
- ESCORIAL BONET, A. (2010): ISO 31000:2009 - La gestión de riesgos como componente integral de la gestión empresarial, véase en <http://www.riskia.com/Files/Billeder/>.
- GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS (2004) – Marco integrado. Técnicas de aplicación. SEPTIEMBRE 2004.
- HERNÁNDEZ BARROS, R. (2011). "Metodología financiera de gestión y cuantificación de riesgos de las entidades aseguradoras". *Pecunia Monográfico* 2011, pp. 81-107.
- MARTINEZ GARCÍA, C. (2009): "Gestión integral de riesgos corporativos como fuente de ventaja competitiva: cultura positiva del riesgo y reorganización estructural", *Cuadernos de la Fundación Mapfre, Nº 134, Instituto de Ciencias del Seguro*, Madrid.
- MELGAREJO ARMADA, JOAQUÍN (2011). "Solvencia II: La autoevaluación de fondos propios". Revista TREVOL Nº 58. 2011.
- LA FABRICA DE PENSAMIENTO – INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA. "Definición e implementación de Apetito de Riesgo". BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE RIESGOS.
- REAL DECRETO 239/2007, de 16 de febrero, por el que se modifica el ROSSP, aprobado por el Real Decreto 2486/1998, de 20 de noviembre, y el Reglamento de mutualidades de previsión social, aprobado por el Real Decreto 1430/2002, de 27 de diciembre. Artículos 110 y 110bis.
- RESOLUCIÓN No. JB-2011-2066 de la Junta Bancaria del Ecuador de la Superintendencia de Bancos y Seguros. 29 de noviembre de 2011.
- RIVAS LÓPEZ, M.V., PÉREZ-FRUCTUOSO, M.J. y MONTOYA MARTÍN, J. (2009). "Definición de un modelo dinámico de gestión y cuantificación del riesgo operacional para las entidades aseguradoras en el marco de Solvencia II". nº.105, *Gerencia de Riegos y Seguros, Fundación Mapfre*, septiembre/diciembre 2009.
- INFORME TÉCNICO DE GESTIÓN DE RIESGOS - GUÍA ISO/TR 31004:2013.
- UNE-EN 31010:2010 Gestión del riesgo (2011). Técnicas de apreciación del riesgo. Traducido por AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación). Mayo 2011.

- UNE-ISO GUÍA 73 IN Gestión del riesgo. Vocabulario (2010). Traducido por AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación). Julio 2010.
- UNE-ISO 31000:2010 Gestión del riesgo: Principios y directrices (2010). Traducido por AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación). Julio 2010.
- UNESPA Asociación Empresarial del Seguro. AUTORREGULACIÓN: «Guía de buenas prácticas en materia de control interno». 2007.
- ZÁRRAGA ARANCETA, E. (2007): "Propuesta de un modelo: el análisis objetivo del corredor de seguros", Gerencia de riesgos y seguros, *Fundación MAPFRE, Instituto de Ciencias del Seguro, nº 98, 2º cuatrimestre 2007*, Madrid, pp. 54-66. También en: http://www.mapfre.com/fundacion/html/revistas/gerencia/n098/estud_03.html
- Fundación MAPFRE Estudios. Instituto de Seguridad Integral, Gerencia de Riesgos y Seguros, España, 2001
- Martínez García, F., Fundación MAPFRE Estudios, Instituto de Seguridad Integral, Identificación y Evaluación de Riesgos., España, 2000
- Carmona Gonzales, M., La Auditora Interna de Gestión: Aspectos Técnicos. El caso particular cubano., España, 2001.
- Carmona González, M., Control Interno., Cuba
- Durant, E., Auditoría Interna., Encuentro de Auditores Internos de Entidades Financieras., Auditoria del Riesgo Financiero en las empresas., Publicaciones Periódicas del Instituto de Auditoría Interna de España-Año XIV-nº-51-1998

ANEXOS

Anexo 1. Ciclo de ingreso por primas y ciclo de producción

OBJETIVOS	EJEMPLOS	CONTROLES	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	RIESGO DE NO CUMPLIMIENTO
AUTORIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Los riesgos deben aceptarse de acuerdo con las políticas y normas de selección establecidas. - Las tarifas para cubrir dichos riesgos deben establecerse de acuerdo a las políticas establecidas. - Los planes de cuentas y los ajustes a los ingresos, costos de ventas, gastos de ventas y cuentas de clientes, deben autorizarse de acuerdo con las políticas establecidas. - Los procedimientos de proceso del ciclo de ingresos deben estar de acuerdo con las políticas establecidas. 	<p>Normas de carácter General</p> <ul style="list-style-type: none"> - Políticas por escrito para la selección de clientes y agentes y aprobación de pólizas y riesgos. - Bases de datos, tales como listas de agentes aprobadas. - Procedimientos específicos para añadir, cambiar o eliminar datos de las bases de datos. - Listas de tarifas autorizadas. - Uso y aprobación de formatos prenumerados para llevar a cabo los ajustes. <p>Normas de PED</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisión periódica de que los cambios a las bases de datos se hicieron correctamente. - Limitación del acceso a la información contenida en las bases de datos. - Comprobación de la validez de datos importantes (número de clientes, límite de riesgo asumido). - Uso de contraseñas en las terminales para limitar el acceso a los archivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Anual - Diario - Anual - Anual - Anual - Mensual - Anual - Anual - Anual 	<ul style="list-style-type: none"> - Unidad de Control - Asesor externo - Presidente 	<ul style="list-style-type: none"> - Pueden aceptarse riesgos de clientes no autorizados o en condiciones inaceptables por la Dirección.

OBJETIVOS	EJEMPLOS	CONTROLES	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	RIESGO DE NO CUMPLIMIENTO
SALVAGUARIDA FÍSICA	<ul style="list-style-type: none"> - El acceso al efectivo recibido, hasta que se transfiera dicho control al ciclo tesorería, debe realizarse de acuerdo con los controles establecidos por la gerencia. - El acceso a los registros de facturación y cobranza de recibos, así como los formatos importantes, lugares y procedimientos de proceso debe permitirse únicamente de acuerdo con las políticas establecidas. 	<p>Normas de carácter General</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dispositivos de detección y prevención (arqueos). - Investigación inicial y periódica de las personas que tienen a su cargo la custodia de efectivo y de valores (agentes). - Control de todos los cobros por parte del cajero hasta que se efectúe su depósito. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mensual - Mensual - Mensual 	<ul style="list-style-type: none"> - Unidad de Control - Unidad de Control - Unidad de Control 	<ul style="list-style-type: none"> - Los programas informáticos pudieran alterarse por personas no autorizadas. - Las bases de datos pueden destruirse o perderse, lo cual pudiera provocar imposibilidad de preparar informes financieros fiables. - Sustracción de efectivo no detectada.

Fuente: Sweaden Cía. de Seguros y Reaseguros

Anexo 2 Ciclo de Prestaciones

OBJETIVOS	EJEMPLOS	CONTROLES	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	RIESGO DE NO CUMPLIMIENTO
<p>AUTORIZACIÓN</p>	<p>Todas las funciones del ciclo de prestaciones, incluyendo su contabilidad deben autorizarse de acuerdo con las políticas establecidas. En los criterios de selección de proveedores se deben especificar requisitos tales como:</p> <p>a) Capacidad actual y potencial, así como su disponibilidad para proporcionar calidad y cantidad de los servicios requeridos y su entrega oportuna.</p> <p>b) Precios competitivos, descuentos por volumen y condiciones de crédito</p>	<p>Normas de carácter general</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comparaciones periódicas de las prestaciones satisfechas con las autorizadas y de los precios de los proveedores de servicios con los precios de mercado o con los precios pagados a otros proveedores semejantes. - Preparación y análisis de informes sobre variaciones en las prestaciones pagadas, así como informes relativos a la calidad de los servicios prestados. - Establecimiento de un departamento centralizado que gestione la autorización de todas las prestaciones a satisfacer y la contratación y gestión de los proveedores de servicios. - Exposiciones claras de los criterios y políticas de la empresa relativas a la constitución de reservas, liquidación de partidas en litigio y transacciones. - Uso y aprobación de formatos prenumerados estándar para llevar control sobre los recobros y siniestros punta, los cuales serán investigados si exceden de una cantidad determinada. - Autorización específica de prestaciones o servicios, cuando éstos no coincidan con las políticas establecidas. - Aprobación de los cargos a las cuentas de proveedores que no sean pagos, por un empleado independiente al control de dichas cuentas. - Conciliación del total de los cheques firmados con los totales autorizados. <p>Establecimiento de procedimientos que necesitan el uso de firmas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Segregación de las funciones de preparación y firma de 	<p>Anual</p> <p>Anual</p> <p>Diaria</p> <p>Anual</p> <p>Anual</p> <p>Diario</p> <p>Diario</p> <p>Mensual</p> <p>Anual</p> <p>Anual</p> <p>Anual</p> <p>Anual</p> <p>Anual</p> <p>Anual</p> <p>Anual</p>	<p>Unidad de Control</p>	

	cheques.	Anual		
	- Designación de personal autorizado para firmar los cheques, por parte del Consejo de Administración.	Anual		
	Autorización de personal de las cuentas bancarias de uso específico (Cuenta Primas y Cuenta Nóminas):	Diario		
	- Claras exposiciones de los procedimientos a través de Manual de políticas y procedimientos tanto de requisitos de supervisión como de documentación de sistemas y programas.	Mensual		
		Anual		
		Semestral		
	Normas sobre base de datos:			
	- Listas de proveedores autorizados y archivos de precios.	Mensual		
	- Procedimientos específicos para añadir, cambiar o eliminar información de las propias bases de datos incluyendo especificaciones de ingeniería y control de calidad.	Anual		
		Trimestral		
	Técnicas para comprobar la confiabilidad de las bases de datos; para ello se deberá:	Mensual		
	- Especificar qué cambios en archivo serán aprobados por escrito por personal autorizado.	Anual		
	- Usar formatos prenumerados para documentar los cambios a las bases de datos y controles físicos sobre el acceso a dichos formatos.	Semestral		
	- Revisar y aprobar, por personal autorizado, los cambios significativos a la estructura de las bases de datos.	Semestral		
	- Verificar periódicamente los archivos por parte de Unidad de Control	Semestral		
- Revisión periódica de que los cambios a las bases de datos se hicieron correctamente.	Trimestral			
- Conciliación de indicadores claves de control con los registros informáticos.	Anual			
- Limitación del acceso a la información contenida en las bases de datos.				
- Comprobación de la validez de datos importantes				

		<p>(número de proveedor, límite de crédito, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conciliación de las cifras de los ajustes aprobados con los totales según informes preparados por el departamento informático. - Uso de contraseñas en los terminales para limitar el acceso a los archivos informáticos. - Comprobación de la validez de los campos de datos importantes y verificación de límites en cuanto a importes y número de ajustes preparados. - Verificación periódica de las aprobaciones requeridas para, nuevos sistemas y procedimientos y cambios en sistemas, procedimientos y programas. - Verificación periódica de las pruebas, aprobaciones y documentación de los cambios a los programas. - Comparación periódica de los procedimientos reales de procesamiento con la documentación y la autorización respectiva. - Pruebas periódicas de razonabilidad que comparen los resultados calculados de antemano. Es decir recálculos globales de Coste Medio por siniestros, Frecuencia extrapolada... - Acceso restringido a las áreas de procesamiento, a los programas de sistemas y de aplicaciones. 			
<p>PROCESAMIENTO Y CLASIFICACIÓN DE TRANSACCIONES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sólo deben aprobarse los pagos de prestaciones que se adecuen a la las políticas establecidas. - Sólo se deben aceptar los siniestros cubiertos por las garantías contratadas. - Las prestaciones satisfechas y 	<p>Normas de carácter general</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procedimientos documentados para iniciar, revisar y aprobar solicitudes de prestación junto con el uso y designación de formatos prenumerados y establecimiento de límites para su uso. - Archivo de firmas autorizadas para aprobar las solicitudes de prestación. 	<p>Anual</p> <p>Anual</p> <p>Mensual</p> <p>Anual</p>	<p>Unidad de Control</p>	<p>Pueden efectuarse:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compras a proveedores no autorizados y asimismo (intencionadamente o no) puede pagarse a un

<p>PROCESAMIENTO Y CLASIFICACIÓN DE TRANSACCIONES (continuación I)</p>	<p>pendientes, así como la información fiscal generada, deben procesarse con exactitud y en forma oportuna.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los pasivos por prestaciones así como la distribución contable de dichos pasivos, deben calcularse con exactitud y registrarse como pasivos en forma oportuna. - Todos los pagos por prestaciones deben basarse en un pasivo reconocido y previamente contabilizado. - Los pasivos incurridos, los pagos efectuados y los ajustes deben aplicarse correctamente y oportunamente a las cuentas apropiadas de cada proveedor, tomador, mediador, reasegurador o coasegurador. - Deben prepararse asientos contables por las prestaciones pendientes de pago, por los pagos efectuados y por los ajustes aplicables, en cada periodo contable. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inspección periódica de los formatos utilizados para comprobar que están completos y autorizados. - Aprobación de personal autorizado para cada tipo de transacción. - Designación, por parte del Consejo de administración, de aquellas personas que pueden firmar ciertos documentos en nombre de la empresa. - Verificación de que los detalles importantes de cada solicitud de prestación se emite conforme a las políticas establecidas. Esta verificación puede hacerse Manualmente o con técnicas informáticas. - Limitación del acceso a los archivos de datos de entrada de solicitudes de prestación Manuales o basados en computador. - Investigación del grado de calidad alcanzado en la prestación del servicio (encuestas, benchmarking...todo ello a través del agente). - Establecimiento de políticas y normativa interna que recoja el tratamiento a dar a las declaraciones y solicitudes de siniestros. - Establecimiento de formato prenumerado para las órdenes a proveedores formalizadas de acuerdo a las políticas de la empresa (lugar, fecha, breve descripción del servicio a prestar, etc...) - Comparación detallada de las solicitudes recibidas contra una copia de la orden de prestación. - Revisión periódica de las órdenes de prestación pendientes de realizar por los proveedores. - Emisión listado de siniestros abiertos sin movimientos durante últimos 3 meses para evaluar su posible cierre. - Documentos de prestación de servicio (solicitudes, 	<p>Anual</p> <p>Diaria</p> <p>Anual</p> <p>Anual</p> <p>Semestral</p> <p>Anual</p> <p>Diario</p> <p>Semanal</p> <p>Mensual</p> <p>Diario</p> <p>Mensual</p> <p>Semanal</p> <p>Diaria</p> <p>Mensual</p> <p>Mensual</p> <p>Mensual</p> <p>Semanal</p> <p>Diaria</p>		<p>proveedor que no suministre mercancías o servicios.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compras a personas o empresas con las que exista un conflicto de intereses sin el conocimiento de la Dirección. - Desembolsos de efectivo por cantidades equivocadas o en forma irregular y por bienes, mercancías o servicios no recibidos. - Pueden comprarse mercancías: - Con demasiada anticipación o demasiado tarde. - Que no reúnan los estándares de calidad que requiere la empresa y en
<p>PROCESAMIENTO Y CLASIFICACIÓN DE TRANSACCIONES (continuación II)</p>					

<p>PROCESAMIENTO Y CLASIFICACIÓN DE TRANSACCIONES (continuación III)</p>		<p>informes, facturas, etc.) prenumerados y controlados.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Información de los datos de recepción al ciclo de cuentas por contabilidad. - Verificación de las cantidades precios y condiciones facturados mediante referencia al contrato de prestación, informe de recepción y verificación de la documentación. - Verificación y validación de los datos contenidos en las facturas. - Conciliación de los formatos utilizados con los registrados. - Elaboración e implantación de indicadores de control operativo y seguimiento de los mismos. - Revisión y confirmación del estado del expediente para aclarar partidas atrasadas y vencidas. - Control y registro oportuno de servicios acordados y anticipados a proveedores. - Cancelación de la documentación original por los pagos efectuados, para prevenir pagos duplicados. - Revisión de procedimientos establecidos para anular cheques. - Comprobación del importe del cheque contra la cuenta por pagar. - Verificar que el importe del cheque coincide con la documentación soporte utilizada. - Comparación de resultados reales con los presupuestados y análisis de las variaciones. - Investigación de las interrupciones en la secuencia numérica de documentos prenumerados. - Arqueos periódicos de formatos prenumerados. - Revisión y seguimiento de los documentos de recepción sin comprobantes y órdenes de prestación pendientes de 	<p>Anual Diario</p> <p>Diaria</p> <p>Anual Mensual</p> <p>Trimestral Mensual</p> <p>Mensual</p> <p>Mensual</p> <p>Trimestral</p> <p>Mensual</p> <p>Semestral</p> <p>Anual</p> <p>Trimestral</p> <p>Anual</p> <p>Mensual</p> <p>Diaria</p> <p>Mensual</p> <p>Mensual</p> <p>Trimestral</p>		<p>condiciones inaceptables por la dirección.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pueden producirse problemas en la producción debido a embarques recibidos con retraso, con baja calidad de las mercancías recibidas, o bien pueden pagarse mercancías con servicios a precios más altos de los autorizados. - Pueden pedirse mercancías y servicios que no se necesitan. <ul style="list-style-type: none"> - Pueden pagarse precios no autorizados. - Pueden registrarse pasivos: <ul style="list-style-type: none"> a) Por mercancías o servicios facturados pero no recibidos. b) Por importes incorrectos. - Pueden no registrarse pasivos
<p>PROCESAMIENTO Y CLASIFICACIÓN DE TRANSACCIONES (continuación IV)</p>					

<p>PROCESAMIENTO Y CLASIFICACIÓN DE TRANSACCIONES (continuación V)</p>	<p>servir por los proveedores.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conciliación periódica y oportuna de los saldos de bancos en libros con los estados de cuenta bancarios. - Investigación de cheques antiguos en conciliación no cobrados o bien de cheques pendientes de entrega no recogidos. - Conciliación regular y periódica de los saldos de auxiliares proveedores y acreedores, contra los saldos del mayor general u otros totales de control. - Revisión de la aplicación contable a las cuentas correctas de proveedores y acreedores. - Elaboración de listados para la rotación del personal del departamento. - Procedimientos escritos para solicitar y aprobar cambios en la clasificación de las cuentas. - Realizar los presupuestos y los informes con la misma clasificación de cuentas y analizar las variaciones importantes entre los saldos reales y los presupuestados. - Procedimientos escritos de corte y cierre de periodo que expresen por funciones las fuentes que han de usarse para preparar los asientos contable, cortes a efectuar, provisiones que deben hacerse y detallar quien es el responsable de cada función. - Comparaciones periodo a periodo de los montos de los asientos contables recurrentes. - Revisión y aprobación de cada asiento contable por personal supervisor que no tenga participación activa en su preparación. - Registro de asientos contables uniformes que pueda proporcionar certeza razonable de que se prepararon correctamente los asientos contables requeridos. - Documentos prenumerados de asientos contables y la 	<p>Semestral</p> <p>Anual</p> <p>Mensual</p> <p>Anual</p> <p>Semestral</p> <p>Mensual Semestral</p> <p>Anual</p> <p>Trimestral</p> <p>Mensual</p> <p>Mensual</p> <p>Mensual</p> <p>Anual</p> <p>Mensual</p> <p>Diario Diario</p>	<p>por mercancías por servicios recibidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La clasificación contable de los pasivos, sus pagos y las contrapartidas respectivas pueden efectuarse de forma incorrecta. - Pueden hacerse pagos duplicados. - Pueden alterarse los cheques. - Pueden no procesarse intencionadamente, o como resultado de errores, comprobantes pendientes de pago o desembolsos de efectivo. - Pueden cometerse errores en los asientos contables. - Pueden duplicarse la contabilización de comprobantes. - Pueden ocasionarse serios problemas para cerrar oportunamente un periodo de operaciones. - Pueden existir errores en la clasificación
---	--	--	--

	<p>verificación correspondiente de que todos los asientos fueron registrados en el periodo adecuado.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procedimientos documentados para preparar la información fiscal. - Revisión de las transacciones importantes por personal conocedor de los requisitos fiscales. - Políticas por escrito relativa a documentación requerida fiscalmente para justificar gastos. <p>Normas del Proceso Electrónico de Datos (PED)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistemas que comparen las solicitudes de pago recibidas con las ordenadas, y actualicen los archivos de cuentas a pagar. - Limitación del acceso a la información contenida en las bases de datos, mediante el uso de contraseñas o controles físicos sobre las terminales. - Revisión del uso de dígitos de control de verificación sobre los códigos de los proveedores, cantidades, importes, números de cuentas afectadas y de informes excepto las facturas procesadas que varíen significativamente de los límites establecidos, etc. - Verificación de las facturas con su comprobante de pago. - Procedimientos establecidos, para añadir, cambiar o eliminar información de las bases de datos y técnicas para proteger la información contenida en dichas bases de datos. - Establecimiento de un programa diseñado para informar, sin imprimir, de los cheques cuya cuantía exceda de una cifra determinada. - Sistemas que preparan al mismo tiempo, en una forma, el correspondiente registro y los auxiliares y mayores de las 			<p>contable de los pasivos, o bien no registrar los mismos en el periodo correspondiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los movimientos pasados a las cuentas auxiliares pueden no coincidir con los movimientos pasados al mayor general. - Las operaciones con proveedores y acreedores pudieran contabilizarse incorrectamente en sus auxiliares correspondientes. - Pueden tomarse decisiones basándose en la información incompleta o inexacta que se encuentre en un auxiliar o registro de un proveedor o acreedor. - Puede debilitarse el control presupuestario de
--	---	--	--	--

		<p>cuentas por pagar.</p> <ul style="list-style-type: none"> - División y seguimiento de los archivos de cuentas en suspenso que controlan los datos rechazados hasta que estos se subsanan y se les da nueva entrada. - Conciliación de los cambios en los saldos del archivo de cuentas por pagar. - Pruebas para comprobar los asientos contables que afecten cuentas a proveedores. - Establecer y supervisar controles en los programas para prevenir o detectar duplicidad en el procesamiento de transacciones, así como la omisión de transacciones aceptadas. - Rechazo de registro de pagos sin el correspondiente pasivo creado. - Preparación automática de los asientos contables. - Comprobación de la validez y/o verificación de los campos de datos de cada asiento contable. 			<p>las operaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La información financiera podría no ser preparada en forma oportuna o puede presentarse incorrectamente debido a uno o más de los siguientes factores. <ul style="list-style-type: none"> a) Omisión de asientos contables. b) Codificaciones incorrectas. c) Asientos contables duplicados. d) Cortes impropios. - Usar datos erróneos en los cálculos de los impuestos. - Pagar multas y recargos. - Pagar impuestos en exceso
<p>VERIFICACIÓN Y</p>	<p>Deben verificarse y evaluarse de forma periódica los saldos registrados de cuentas a pagar y transacciones relacionadas.</p>	<p>Normas de carácter General</p> <ul style="list-style-type: none"> -Manuales de procedimientos y políticas que: <ul style="list-style-type: none"> a) Detallen las cuentas, informes, actividades, políticas y 	<p>Anual</p>	<p>Unidad de Control</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los informes preparados pudieran presentar información

<p>EVALUACIÓN</p> <p>VERIFICACIÓN Y EVALUACIÓN (continuación)</p>		<p>procedimientos que deben verificarse y evaluarse; cuándo van a ser estos verificados y evaluados y por quién será supervisada la actividad.</p> <p>b) Describan cómo debe ejecutarse la verificación y evaluación.</p> <p>c) Describan cómo deben documentarse los resultados de la revisión y a quién debe comunicarse.</p> <p>-Técnicas utilizadas para descubrir errores y omisiones:</p> <p>a) Conciliación de saldos y movimientos registrados con los saldos y movimientos informados por terceros.</p> <p>b) Actuación oportuna respecto a las quejas de los proveedores.</p> <p>c) Conciliación de los saldos del mayor general con los auxiliares.</p> <p>d) Verificación periódica de los asientos contables con la documentación de respaldo.</p> <p>e) Comparación de los importes contabilizados con transacciones posteriores.</p> <p>f) Confirmación y conciliación periódica de los saldos en libros mediante confirmaciones.</p> <p>-Técnicas para evaluar los saldos:</p> <p>a) Análisis de índices, tendencias y variaciones.</p> <p>b) Comparación de los resultados y análisis de las tendencias de la industria.</p>	<p>Mensual</p> <p>Trimestral</p>	<p>Unidad de Control</p> <p>Unidad de Control</p>	<p>errónea.</p> <p>Las decisiones importantes podrían basarse en información errónea.</p> <p>- Algunos errores y omisiones en la salvaguarda física, autorización y procesamiento de transacciones pudieran pasar inadvertidos y no ser corregidos.</p>
<p>SALVAGUARDIA FÍSICA</p> <p>SALVAGUARDIA FÍSICA (continuación)</p>	<p>El acceso al registro de prestaciones, recepción y pago, así como a los documentos importantes, lugares y procedimientos de proceso debe permitirse únicamente de acuerdo con las políticas establecidas</p>	<p>Elaboración de normas de carácter general que establezcan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cajas fuertes, despachos cerrados con llave, biblioteca segura de cintas y discos magnéticos, almacenaje externo de reserva para registro y archivos informáticos, así como para programas y otra documentación. - Custodia controlada y prenumerada de documentos importantes. - Segregación de las responsabilidades y restricción al acceso. - Auditorías internas periódicas de cumplimiento. - Seguros y fianzas de fidelidad de empleados, incluyendo la cobertura de pérdidas de registros y documentos. 	<p>Anual</p> <p>Anual</p> <p>Anual</p> <p>Anual</p>	<p>Unidad de Control</p> <p>Unidad de Control</p> <p>Unidad de Control</p> <p>Unidad de Control</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los registros contables pueden destruirse o perderse. - Los registros contables pudieran usarse de forma indebida por personal no autorizado, en detrimento de la empresa o de sus proveedores.

					<ul style="list-style-type: none">- Los programas informáticos pudieran alterarse por personas no autorizadas.- Los medios informáticos del proceso de información, pudieran perderse, destruirse o alterarse.
--	--	--	--	--	---

Fuente: Sweaden Cía. de Seguros y Reaseguros

Anexo 3. Ciclo de tesorería

OBJETIVOS	EJEMPLOS	CONTROLES	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	RIESGO DE NO CUMPLIMIENTO
AUTORIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Las fuentes de inversión y financiación deben autorizarse de acuerdo con las políticas establecidas. - Los importes, momento y condiciones de las transacciones de financiación así como las entidades en que se invierte y las condiciones de las inversiones en valores, deben autorizarse de acuerdo con las políticas establecidas. Cuándo, en qué cantidad y en qué condiciones debe obtenerse financiación. - Los ajustes a las cuentas de inversión en valores, préstamos y créditos bancarios, intereses por pagar, dividendos por pagar, capital social y su distribución contable, deben autorizarse de acuerdo con las políticas establecidas. -Los procedimientos del proceso del ciclo de tesorería e inversiones deben estar de acuerdo con las políticas establecidas. -Sólo deben aprobarse aquellas solicitudes y decisiones de inversión y financiación, así como las solicitudes de compraventa que se ajusten a las políticas establecidas. 	<p>Normas de carácter general</p> <ul style="list-style-type: none"> -Establecer políticas por escrito para la selección de las fuentes de financiación y en lo relativo a los ajustes por cambios en la participación que se tienen invertido en una entidad o ajustes en las cuentas del inversionista, acreedor o entidad en donde se tiene invertido. -Uso y aprobación de formatos prenumerados estándar para llevar a cabo los ajustes, así como la investigación de aquellos ajustes que se excedan a una cantidad predeterminada. -Autorización específica de ajustes, cuando éstos no coinciden con las políticas establecidas. -Verificación periódica de que las aprobaciones que se requieren para transferir responsabilidades, cambios en los formatos, cambios en los sistemas de archivos. -Manuales de procedimiento donde se manifiesten claramente los criterios respecto a los objetivos expuestos. -Revisión del archivo de firmas autorizadas para aprobar transacciones de tesorería y/o caja, delimitadas en el Manual de inversiones. -Inspección periódica de los formatos -Procedimientos documentados para iniciar, revisar y aprobar solicitudes para obtener o cancelar recursos y comprar o vender inversiones. -Presupuestos de tesorería que se actualicen constantemente. -Cuestionario de cumplimiento de las estipulaciones y restricciones de los préstamos. -Lista de inversiones aprobada. -Aprobación del empleado autorizado para cada tipo de transacción así como 	Diario	Unidad de Control	-La empresa puede tener impedimentos para satisfacer sus necesidades de capital a medida que surgen.
			Diario		-Los inversionistas o los acreedores pueden tratar de obtener el control de las empresas o de alguno de sus activos y pueden retirarse en tiempo inoportuno.
			Trimestral		-La empresa puede obtener financiación en condiciones no satisfactorias (estipulaciones no autorizadas o excesivamente restrictivas).
			Anual		-Puede incurrirse en altos costos de capital o tener una estructura de capital inapropiada.
			Anual		-Puede impedirse el cumplimiento de restricciones y cláusulas legales de los préstamos.
			Anual		-Los recursos de capital pueden obtenerse a costos o en condiciones que no son los autorizados y que son inaceptables.
			Anual		-Pueden hacerse inversiones ilegales o que contravienen las políticas establecidas por la Dirección.
			Semestral		-Las cuentas anuales pueden presentarse incorrectamente como consecuencia de ajustes o reclasificaciones erróneas.
			Anual		-Pueden aprobarse ajustes que no son aceptables.
			Anual		-Pueden no ejecutarse

OBJETIVOS	EJEMPLOS	CONTROLES	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	RIESGO DE NO CUMPLIMIENTO
<p style="text-align: center;">AUTORIZACIÓN Continuación I)</p>		<p>designación de aquellas personas que pueden firmar documentos en nombre de la empresa¹</p> <p>-Supervisión estrecha de las disponibilidades, vencimientos de préstamos o de inversiones, etc.</p>	Anual		procedimientos de control.
		<p>Normas de Bases de Datos (Cuando sea operativo)</p>	Trimestral		-Pueden infringirse estipulaciones contractuales de los préstamos como consecuencia de ajustes a cuentas de pasivo o capital.
		<p>-Técnicas para probar la confiabilidad de las bases de datos son las siguientes:</p>	Trimestral		-Los departamentos pueden ser reorganizados y cambiarse las asignaciones del personal de modo que se reduzca la segregación de funciones.
		<ul style="list-style-type: none"> o Especificar que los cambios en archivos sean aprobados por escrito por personal autorizado. 	Anual		-Pueden llevarse a la práctica procedimientos que no respeten las técnicas de control interno existentes.
		<ul style="list-style-type: none"> o Uso de formatos estándar prenumerados para documentar los cambios a las bases de datos. 	Anual		-Pueden modificarse los programas informáticos para evitar los controles, cambiar políticas contables o reducir salvaguardas sobre los activos.
		<ul style="list-style-type: none"> o Revisión y aprobación, por el personal autorizado de los informes de cambios a las bases de datos. 	Trimestral		-Puede alterarse el flujo de la información para retener datos a quienes han de recibirlos o facilitarlos a quienes no deben recibirlos.
		<ul style="list-style-type: none"> o Verificación periódica por una persona independiente del proceso, que las fuentes de inversiones y financiación registradas en las bases de datos sean las autorizadas y se ciñen a las políticas de selección aprobadas. 	Anual		-Pueden perderse datos durante las conversiones a nuevos sistemas.
		<ul style="list-style-type: none"> o Pruebas periódicas de los archivos por parte de Unidad de Control. 	Anual		-Las transacciones pueden no procesarse o procesarse incorrectamente
			Trimestral		
			Semestral		
	Semestral				
	Semestral				

OBJETIVOS	EJEMPLOS	CONTROLES	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	RIESGO DE NO CUMPLIMIENTO
<p>AUTORIZACIÓN (Continuación III)</p>		<ul style="list-style-type: none"> ○ Bases de datos y procedimientos específicos para añadir, cambiar o eliminar información de las bases de datos. 	Anual		
		-Comprobación de la validez de los datos importantes	Anual		
		<p>Normas de PED (Proceso electrónico de datos) (Cuando sea operativo)</p>	Anual		
		<ul style="list-style-type: none"> -Revisión periódica de que los cambios a las bases de datos se hicieron correctamente. -Limitación del acceso a la información contenida en las bases de datos. -Uso de dígitos y verificación sobre los números y datos importantes de la entidad depositaria donde se tiene inversión para el mantenimiento de las bases de datos. -Uso de contraseñas en los terminales para limitar el acceso a los archivos. -Comprobaciones de validez de los datos importantes y verificación de límites en cuanto a importes y número de ajustes preparados. -Verificación periódica de las pruebas, aprobaciones y documentación de los cambios a los programas nuevos sistemas y procedimientos. -Comparación periódica de los procedimientos reales de procesamiento con la documentación y la autorización respectiva. -Pruebas periódicas de razonabilidad que comparen los resultados del procesamiento con resultados calculados de antemano. -Acceso restringido a las áreas de procesamiento, a los programas y a la documentación de los mismos. 	Anual		

OBJETIVOS	EJEMPLOS	CONTROLES	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	RIESGO DE NO CUMPLIMIENTO
		<ul style="list-style-type: none"> -Segregación de funciones entre los operadores del computador y los programadores de sistemas y de aplicaciones. -Procedimientos documentados y políticas obligatorias de las pruebas que deben efectuarse de los programas y sistemas. -Sistemas programados que limiten el acceso a los programas, áreas de procesamiento y documentación de los mismos únicamente a personas autorizadas y que informen de todos los cambios a una persona independiente de la que efectúa el cambio. Estos cambios deben ser autorizados, revisados y aprobados por el gerente PED y el jefe del departamento usuario. 			
<p>PROCESAMIENTO Y CLASIFICACIÓN DE TRANSACCIONES</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Los activos y pasivos del proceso o ciclo deben procesarse con exactitud y en forma oportuna. -Los gastos financieros de los recursos de capital y las entregas de recursos a deudores y acreedores deben procesarse con exactitud y en forma oportuna. -Las compras y ventas de inversiones deben procesarse con exactitud y en forma oportuna. -Los productos de las inversiones en valores deben procesarse con exactitud y en forma oportuna. -Las cantidades devengadas, deudoras o acreedoras, así como su distribución contable, deben calcularse con exactitud y registrarse como activos o pasivos en forma oportuna. -Cuando los principios y normas de contabilidad generalmente aceptados requieren que se efectúen cambios o correcciones valorativas a los valores de las inversiones, 	<p><i>Normas de carácter general</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Preparación oportuna de las actas de la Junta de Accionistas y del Consejo de Administración u otros Comités Directivos. -Revisión periódica de tales actas para cumplir con los acuerdos de pagos de dividendos, compra de acciones, contratación de deudas a largo plazo, inversiones, etc. -Informes del estado actual de los préstamos e inversiones en cuanto a pagos, intereses, vencimientos, rentabilidad, etc. -Revisión y seguimiento de transacciones de tesorería pendientes de procesar. -Rotación de las labores de contabilidad, cuando esto resulte posible. -Comparación de los acuerdos escritos en las actas del Consejo de 	<p>Anual</p> <p>Trimestral</p> <p>Trimestral</p> <p>Trimestral</p> <p>Trimestral</p> <p>Anual</p> <p>Diario</p>		<ul style="list-style-type: none"> -Podrían no registrarse pasivos devengados. -Podrían registrarse incorrectamente o en un período equivocado el gasto de intereses, los ingresos por dividendos e intereses, y las plusvalías o minusvalías en inversiones. -Pueden existir irregularidades en los ingresos por intereses y dividendos. -Puede que no se procesen cambios en la clasificación de inversiones o financiamientos (ejemplos: inversiones de corto a largo plazo, refinanciaciones, etc) -Las pérdidas cambiarias y los contratos de seguro de cambio de divisas pueden procesarse

OBJETIVOS	EJEMPLOS	CONTROLES	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	RIESGO DE NO CUMPLIMIENTO
PROCESAMIENTO Y CLASIFICACIÓN DE TRANSACCIONES (Continuación I)	<p>estos cambios deben calcularse con exactitud y registrarse en forma oportuna.</p> <p>-Las cantidades debidas a inversionistas, acreedores, entidades en que se invierte, corredores y otros, y sus ajustes, deben clasificarse, resumirse y procesarse de forma correcta y oportuna.</p> <p>-Las cantidades adeudadas por inversionistas, deudores, corredores, entidades que invirtieron en la empresa y sus ajustes, deben clasificarse, resumirse y procesarse de forma correcta y oportuna.</p> <p>-Los recursos obtenidos, los resultados de estos recursos (intereses y dividendos), los pagos de los mismos y sus ajustes, deben aplicarse correcta y oportunamente a las cuentas de cada inversionista y acreedor.</p> <p>-Las compras y ventas de inversiones, los resultados de las inversiones y sus ajustes, deben aplicarse de forma correcta y oportuna a las cuentas apropiadas de cada una de las entidades en que se invierte.</p> <p>-Deben prepararse asientos contables por las cantidades devengadas, a pagar o a cobrar de inversionistas, acreedores, entidades en que se invierte, correctores y otros. Los asientos contables de tesorería deben resumir y clasificar las transacciones de acuerdo con políticas establecidas.</p> <p>-La información fiscal derivada de las actividades de tesorería debe procesarse de forma correcta y oportuna.</p>	<p>Administración con las transacciones registradas, cuando proceda, y las órdenes de compra y venta de valores a corredores con las transacciones procesadas.</p> <p>-Registro cronológico de órdenes de compra y venta de valores para determinar que cada compra y venta se reconoce dentro del periodo apropiado.</p> <p>-Conciliación del total de dividendos a pagar con las acciones en circulación así como de los intereses acumulados con las cantidades a pagar por deudas o a cobrar por inversiones y las transacciones registradas con los estados de cuenta de los corredores, bancos, etc, cuando sea aplicable.</p> <p>-Procedimientos documentados para las comparaciones periódicas de los valores en libros con los valores de mercado.</p> <p>-Revisión de los cambios en los valores por personal independiente a quien los registró.</p> <p>-Procedimientos documentados de proceso, corte y cierre de fin de periodo.</p> <p>-Comparación de resultados reales con los presupuestos y análisis de las variaciones.</p> <p>-Investigación de las interrupciones en la secuencia numérica de los formatos prenumerados.</p> <p>-Arqueos periódicos de los formatos prenumerados y su conciliación con los controles establecidos para tal efecto.</p> <p>-Mantener registros cronológicos que puedan usarse para comprobar las transacciones de tesorería.</p> <p>-Conciliación periódica de los saldos auxiliares de inversiones, préstamos, accionistas, contra los saldos del mayor u otros totales de control.</p> <p>-Revisión periódica de la aplicación contable a las cuentas correctas de inversión, acreedores y accionistas, así como de la cuenta de agentes o</p>	<p>Trimestral</p> <p>Anual</p> <p>Trimestral</p> <p>Anual</p> <p>Trimestral</p> <p>Trimestral</p> <p>Trimestral</p> <p>Trimestral</p> <p>Trimestral</p> <p>Trimestral</p> <p>Trimestral</p> <p>Mensual</p> <p>Mensual</p> <p>Anual</p> <p>Anual</p> <p>Anual</p>		<p>incorrectamente.</p> <p>-Pueden ser incorrectos los saldos de las cuentas de inversión, de préstamos y créditos bancarios.</p> <p>-Pueden no procesarse (intencionadamente o como causa de errores), inversiones, intereses, pagos de préstamos o dividendos, etc.</p> <p>-Pueden cometerse errores en los asientos contables, en la clasificación contable o pueden duplicarse la contabilización de transacciones, ocasionándose serios problemas para cerrar oportunamente cada periodo de operaciones.</p> <p>-Los movimientos pasados a las cuentas auxiliares pueden no coincidir con los movimientos del mayor.</p> <p>-Las operaciones con instituciones financieras, corredores, etc., pueden pasarse incorrectamente en sus auxiliares y, si los desembolsos se efectúan con base en estos auxiliares, puede ocasionar pagos equivocados.</p> <p>-Pueden tomarse decisiones en base a información incompleta o inexacta de un auxiliar o registro de una institución financiera o accionista.</p> <p>-La información financiera podría no estar preparada de forma oportuna debido a omisiones en el registro de transacciones, en el registro de asientos contables o codificaciones incorrectas, asientos contables duplicados inadecuadas.</p> <p>-Usar datos erróneos en los</p>
PROCESAMIENTO Y CLASIFICACIÓN DE TRANSACCIONES Continuación II)					

OBJETIVOS	EJEMPLOS	CONTROLES	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	RIESGO DE NO CUMPLIMIENTO
		<p>-Existencia de procedimientos documentados para preparar, resumir y procesar la información fiscal requerida.</p> <p>-Revisión de las transacciones importantes por personal conocedor de los requisitos fiscales.</p> <p>-Políticas por escrito relativas a la documentación requerida fiscalmente para justificar gastos.</p> <p>-Revisiones por parte de la Unidad de Control Interno.</p> <p>Normas de PED (Proceso electrónico de datos) (Cuando sea operativo)</p> <p>-Limitación del acceso a la información contenida en las bases de datos, mediante uso de contraseñas o controles físicos sobre las terminales.</p> <p>-Uso de dígitos de verificación sobre los códigos de las inversiones, acreedores, accionistas, etc.</p> <p>-Totales de control e identificación de fechas en los informes.</p> <p>-Establecimiento de procedimientos para añadir, cambiar o eliminar información de las bases de datos y técnicas para proteger la información contenida en dichas bases de datos.</p> <p>-Seguimiento de los datos rechazados hasta que éstos se subsanan y se les da nueva entrada.</p> <p>-Fechas predeterminadas para controlar la oportunidad de los cortes de procesamiento y producción de informes periódicos.</p> <p>-Dígitos de comprobación en los códigos de las cuentas de la empresa.</p> <p>-Pruebas de validación para comprobar los asientos contables que afecten a cuentas del ciclo de tesorería.</p> <p>-Establecer controles en los programas para prevenir o detectar duplicidad en el procesamiento de las transacciones.</p>	<p>Mensual</p> <p>Mensual</p> <p>Trimestral</p> <p>Anual</p> <p>Trimestral</p> <p>Mensual</p> <p>Diario</p> <p>Anual</p> <p>Diario</p>		

OBJETIVOS	EJEMPLOS	CONTROLES	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	RIESGO DE NO CUMPLIMIENTO
		<ul style="list-style-type: none"> ○ Comparación de los importes contabilizados con transacciones posteriores o con importes preestablecidos (ejemplo: examen de pagos posteriores en busca de pasivos no registrados, comparación de los pagos reales con los pagos presupuestados). ○ Verificación periódica de los saldos en libros mediante confirmaciones. -Técnicas de evaluación de saldos: ○ Análisis de índices, tendencias y variaciones. ○ Comparación de los valores registrados con los valores de mercado. ○ Comparación de los resultados y análisis de las tendencias de la industria. 			
<p style="text-align: center;">SALVAGUARDA FÍSICA</p>	<p>-El acceso al efectivo y a los valores deben permitirse únicamente de acuerdo con las políticas establecidas.</p> <p>-El acceso a los registros y documentos importantes, lugares y procedimientos de proceso debe permitirse únicamente de acuerdo con las políticas establecidas.</p>	<p>Elaboración de Normas de carácter General que establezcan:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Custodia externa e interna (Cajas de seguridad, etc.) -Servicios externos (alarmas, etc). -Seguros y fianzas de fidelidad al personal que maneja valores. -Archivos de firmas de personal autorizado. -Tomar precauciones para la protección razonable contra incendios, explosión y destrucción a mala fe de los registros y las instalaciones de procesamiento. -Control de llaves para archivos. -Disposición de lugares de trabajo que permita la visibilidad máxima de los supervisores. -Cajas fuerte, despachos cerrados con 	<p>Anual</p> <p>Anual</p> <p>Anual</p> <p>Anual</p> <p>Anual</p> <p>Anual</p>	<p style="text-align: center;">Unidad de Control</p>	<ul style="list-style-type: none"> -El efectivo o los valores pudieran sustraerse, perderse o destruirse. -Los registros pueden destruirse o perderse, lo cual pudiera provocar la imposibilidad de preparar informes financieros fiables y/o la incapacidad de recuperar, en algunos casos, las inversiones en valores. -Los registros pudieran usarse en forma indebida por personal no autorizado. -Los medios de proceso de información, particularmente en

OBJETIVOS	EJEMPLOS	CONTROLES	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	RIESGO DE NO CUMPLIMIENTO
		<p>llave, biblioteca segura de cintas y discos, registros y archivos informáticos, así como programas y otra documentación importante.</p> <p>-Custodia controlada y numeración de formatos importantes (cheques en blanco, órdenes de compra, etc.).</p> <p>-Segregación de las funciones de compra y venta de inversiones con las funciones de pagos y contabilidad, así como las actividades de preparación, firma y envío o entrega de cheques (intereses o dividendos) de la contabilización de esas operaciones.</p> <p>-Restricción de acceso en los archivos informáticos mediante el uso de contraseñas o cerraduras en las terminales.</p> <p>-Realización de revisiones periódicas de cumplimiento por parte de la Unidad de Control Interno.</p> <p>-Procedimientos de archivo de información.</p>	<p>Anual</p> <p>Anual</p> <p>Anual</p> <p>Anual</p>		<p>un entorno PED, pudieran perderse, destruirse o alterarse, pudiendo producir una incapacidad para informar y una distorsión de las actividades informadas.</p>

Anexo 4. Ciclo de nómina

OBJETIVOS		CONTROLES	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	RIESGO DE NO CUMPLIMIENTO
AUTORIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - El personal debe contratarse de acuerdo con las políticas establecidas por la Dirección. - Las retribuciones y las deducciones de nómina deben autorizarse de acuerdo con las políticas establecidas. - Las distribuciones contables y los ajustes a las cuentas de personal, pagos anticipados, y pasivos devengados deben ser autorizados de acuerdo con las políticas establecidas. - Todos los pagos de nóminas deben efectuarse de acuerdo con las políticas establecidas. - Sólo deben aprobarse las solicitudes de utilización de mano de obra en órdenes de producción que se ajusten a las políticas establecidas. 	<p>Normas de carácter general:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Políticas escritas de selección y contratación del personal. -Políticas por escrito en las que se exponen claramente los criterios siguientes: <ul style="list-style-type: none"> o Todos los sueldos y ajustes periódicos deben ser aprobados por personal autorizado. o Periodicidad de pago. o Los anticipos de sueldos y préstamos al personal deben estar limitados por una cantidad fijada. o Procedimientos para participar de las prestaciones al personal (antigüedad, responsabilidades adquiridas, etc.) o Las retribuciones opcionales (seguros, comidas, etc.) -Procedimientos y requisitos documentados para la actualización periódica de sueldos. -Comparación periódica de los importes de las nóminas por parte del personal independiente de la función de pago de nóminas. -Comparación periódica de los importes individuales de las nóminas con los convenios colectivos. -Análisis de las variaciones importantes en nóminas. -Exposiciones claras de los criterios y políticas establecidos. -Uso de documentos estándar y correcto archivo. -Investigación de ajustes que excedan de una cantidad determinada. -Informes regulares y análisis periódicos de las tendencias en las cantidades y naturaleza de los ajustes. -Revisión, por empleado autorizado, de que se 	<ul style="list-style-type: none"> Anual Anual Anual Semestral Anual Semestral Anual Semestral Semestral Mensual Mensual 	<p>Asesor Externo Unidad de Control</p>	<ul style="list-style-type: none"> -La empresa puede contratar personal que no esté autorizado y que pudiera provocar: <ul style="list-style-type: none"> o Personal inadecuado o excesivo. o Huelgas. o Costos innecesarios de reubicación de empleados. o Irregularidades en el procesamiento de nóminas o conflictos de intereses. o Faltas al trabajo excesivas debidas a problemas de salud. o Altos costos de jubilación, servicios médicos y otros planes de prestaciones al personal. o Multas por no cumplir los requisitos legales. -Puede pagarse al personal cantidades no autorizadas e inaceptables, ocasionando: <ul style="list-style-type: none"> o Infracciones en casos de salarios mínimos, convenios colectivos, etc. o Estructuras salariales que causen descontento o huelga. o Cuentas de anticipo a empleados que resulten incobrables. o Irregularidades en el procesamiento de las nóminas. o Costos excesivos de nómina -Las provisiones para planes de pensiones, vacaciones, gratificaciones, etc. pueden calcularse incorrectamente o propiciar pasivos no registrados o excesivos. -Pueden infringirse leyes o disposiciones laborales que generen multa o pasivos contingentes. -Pueden retenerse cantidades no autorizadas al personal. -Las cuentas pueden presentarse

Anexo 4. Ciclo de nómina

OBJETIVOS		CONTROLES	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	RIESGO DE NO CUMPLIMIENTO
AUTORIZACIÓN (continuación I)		<p>hayan verificado las nóminas al preparar los cheques o las transferencias bancarias.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aprobación de los cargos a las cuentas por pagar al personal que no Sean por pagos, por un empleado independiente al manejo y control de dichas cuentas. -Segregación de las funciones de preparar y firmar los cheques. -Prohibir la firma de cheques en blanco o al portador. -Designación del personal autorizado para firmar los cheques. -Utilización de cuentas bancarias de pago de nóminas. -Pago de nóminas mediante transferencia bancaria. -Claras exposiciones de los procedimientos; por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> o Manuales de políticas. o Manuales de procedimientos. o Entrenamiento. o Supervisión. o Documentación de sistemas y programas. o -Verificación periódica de las aprobaciones requeridas de la gerencia y usuarios para: <ul style="list-style-type: none"> o Nuevos sistemas y procedimientos. o Cambios en sistemas, procedimientos y programas. -Verificación periódica de las aprobaciones que se requieren para transferir responsabilidades, cambios en los formatos, cambios en los sistemas de archivos, etc. -Inspección periódica de los documentos usados para comprobar que estén completos y autorizados. 	<p>Anual</p> <p>Anual Anual</p> <p>Anual Mensual Anual</p> <p>Anual</p> <p>Anual</p> <p>Semestral</p> <p>Anual</p> <p>Anual</p> <p>Anual</p> <p>Semestral Anual Anual</p>		<p>incorrectamente como consecuencia de ajustes o reclasificaciones incorrectas.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Pueden aprobarse ajustes que no son aceptables para la Dirección. -Pueden procesarse ajustes no autorizados para aumentar o disminuir cantidades pagadas al personal. -Pueden efectuarse pagos duplicados, incorrectos o fraudulentos. -Pueden efectuarse desembolsos de efectivo al personal por cantidades equivocadas o en forma fraudulenta. -Pueden alterarse los cheques en forma fraudulenta. Pueden efectuarse desembolsos de efectivo sin el consentimiento de la Dirección. -Pueden existir reorganizaciones y cambios en las asignaciones del personal que reduzcan la segregación de funciones. -Pueden llevarse a la práctica procedimientos que anulen las técnicas de control interno establecida

Anexo 4. Ciclo de nómina

OBJETIVOS		CONTROLES	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	RIESGO DE NO CUMPLIMIENTO
AUTORIZACIÓN (continuación II)		<p>-Designación de las personas que puedan firmar ciertos documentos en nombre de la empresa.</p> <p>-Limitación del acceso a los archivos o datos del personal basados en sistemas informáticos.</p> <p>-Disposición del trabajo de modo que permita la visibilidad máxima a los supervisores.</p> <p>-Supervisión de archivos.</p> <p>-Auditorías internas periódicas.</p> <p>-Revisión del convenio colectivo.</p> <p>-Hojas de control de asistencia.</p> <p>-Informes de tiempo improductivo.</p> <p>-Sistemas de programación de actividades del personal.</p> <p>-Análisis de variaciones presupuestarias por departamento y de variaciones en eficiencia de empleados.</p> <p>Normas de Bases de datos</p> <p>-Bases de datos (archivo de personal, horario autorizado, días festivos, retenciones, deducciones, lista de empleados y directivos, etc) y procedimientos específicos para añadir, cambiar o eliminar información de las bases de datos.</p> <p>-Técnicas para aprobar la fiabilidad de las bases de datos como las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Los cambios en archivos deben ser aprobados por escrito por personal autorizado. o Uso de documentos prenumerados para documentar los cambios a las bases de datos de personal, controles físicos sobre el acceso a dichos formatos y conciliación de los formatos usados con los cambios realmente efectuados. o Revisión y aprobación, por personal 	<p>Trimestral</p> <p>Trimestral</p> <p>Anual</p> <p>Trimestral</p> <p>Anual</p> <p>Anual</p> <p>Anual</p> <p>Trimestral</p> <p>Trimestral</p>		

Anexo 4. Ciclo de nómina

OBJETIVOS		CONTROLES	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	RIESGO DE NO CUMPLIMIENTO
VERIFICACIÓN Y EVALUACIÓN (Continuación I)		auxiliares. o Verificación periódica de los registros de nóminas con la documentación de respaldo. o Comparación de los importes contabilizados con transacciones posteriores o con importes preestablecidos. o Verificación periódica de los saldos en libros mediante confirmaciones con el personal. -Técnicas para evaluar los saldos; o Análisis de índices, tendencias y variaciones. o Comparación de los resultados y análisis de las tendencias de la industria en materia de sueldos.	Anual Mensual Trimestral Semestral Anual		

Anexo 4. Ciclo de nómina

OBJETIVOS		CONTROLES	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	RIESGO DE NO CUMPLIMIENTO		
<p>SALVAGUARDIA FÍSICA</p>	<p>-El acceso a los registros de personal, nómina y documentos importantes y lugares de proceso debe permitirse únicamente de acuerdo con las políticas establecidas.</p>	<p>Elaboración de Normas de carácter General que establezcan:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cajas fuertes, despachos cerrados con llave, biblioteca segura de cintas y discos, registros y archivos informáticos, así como para programas y otra documentación relacionada. -Custodia controlada y pre numeración de formatos importantes. -Segregación de responsabilidades y restricción al acceso: <ul style="list-style-type: none"> o Segregación de las funciones de administración de personal con las funciones de pagos y contabilidad de nóminas. o Segregación de las actividades de preparación, firma y envío o entrega de cheques. o Acceso restringido a los archivos informáticos mediante el uso de contraseñas o cerraduras en las terminales. <ul style="list-style-type: none"> -Auditorías internas periódicas de cumplimiento. -Seguros y fianzas, incluyendo la cobertura de pérdida de registros y documentos. -Archivo de firmas del personal autorizado. -Disposición de lugares de trabajo que permitan la visibilidad máxima a los supervisores. -Tomar precauciones para la protección razonable contra incendios, explosión y destrucción de mala fe de los registros y de las instalaciones de procesamiento. 	<p>Anual</p> <p>Anual</p> <p>Anual</p>	<p>Unidad de Control</p> <p>Unidad de Control</p> <p>Unidad de Control</p>	<p>Los registros de los archivos pueden destruirse o perderse, lo cual pudiera provocar:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Imposibilidad para preparar información financiera fiable. o Incapacidad para efectuar pagos al personal por la pérdida de las cuentas por pagar, o hacerse pagos en forma indebida. <p>-Los registros y archivos pudieran usarse en forma indebida por personal no autorizado, en detrimento de la empresa o de su personal.</p> <p>-Los programas informáticos pudieran alterarse por personas no autorizadas.</p> <p>-Los programas para el proceso de información pudieran perderse o destruirse, lo cual podría resultar en:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Incapacidad para informar. o Distorsión de las actividades informadas 		
						<p>Anual</p> <p>Anual</p>	<p>Unidad de Control</p> <p>Unidad de Control</p>
						<p>Anual</p> <p>Anual</p>	<p>Unidad de Control</p> <p>Unidad de Control</p>
			<p>Anual</p>	<p>Unidad de Control</p>			

Fuente: Sweaden Cía. de Seguros y Reaseguros