



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE  
CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.**

**TESIS DE GRADO**

Previa a la obtención del Título de:  
**Ingenieros en Contabilidad y Auditoría CPA**

**TEMA:**  
**IMPLEMENTACIÓN DE UNA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA  
EN LA ASEGURADORA G&G, TENDIENTE A MEJORAR LOS  
PROCESOS DE CONTROL, EN EL PERÍODO 2012.**

**Gabriela Alexandra Bermeo Rodas.**  
**Oswaldo David Hinojosa Salazar.**

Riobamba – Ecuador  
2012

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Los miembros del Tribunal certificamos la revisión de la Investigación titulada: Implementación de una Unidad de Auditoría Interna en la Aseguradora G&G, Tendiente a Mejorar los Procesos de Control, en el Período 2012”, de los señores estudiantes: Bermeo Rodas Gabriela Alexandra, e Hinojosa Salazar Oswaldo David, de la Escuela de Contabilidad de Auditoría de esta institución.

Econ. Antonio Durán Pinos.  
DIRECTOR DE TESIS

Ing. Carlos Augusto DelgadoRodríguez  
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

## **CERTIFICADO DE AUTORÍA**

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación: “IMPLEMENTACIÓN DE UNA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA EN LA ASEGURADORA G&G, TENDIENTE A MEJORAR LOS PROCESOS DE CONTROL, EN EL PERÍODO 2012.”, como también los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuestas son de exclusiva responsabilidad nuestra, como autores de este trabajo de grado.

**BERMEO RODAS GABRIELA ALEXANDRA.**

**HINOJOSA SALAZAR OSWALDO DAVID.**

**AUTORES**

## **AGRADECIMIENTO**

Nuestro agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y especial a nuestra querida Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, por abrirnos las puertas para empezar a soñar.

A nuestros profesores, eternos amigos, por su generosidad académica al entregarnos los conocimientos que hoy cristalizan este sueño.

Al Econ. Antonio Durán, por el asesoramiento brindado para el desarrollo de este proyecto, por su tiempo entregado, sus acertados consejos y su gran amistad.

A la Aseguradora G&G S.A por brindarnos la apertura para el desarrollo de la presente investigación.

**BERMEO RODAS GABRIELA ALEXANDRA.**

**HINOJOSA SALAZAR OSWALDO DAVID.**

**AUTORES**

## DEDICATORIA

*El esfuerzo realizado para el logro de este sueño, se lo dedicamos a:*

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado vida y salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre Teresita por haber sido sostén de mi hogar, mi mejor amiga, apoyo incondicional, amor leal, confidente fiel; porque con su esfuerzo, coraje y lucha me sacó adelante e hizo de mí una mujer de bien.

A mi familia que de cierta manera ha puesto un granito de arena para labrar este camino.

A aquella persona especial que con su apoyo y amor estuvo junto a mí y que fue parte importante en mi desarrollo profesional y personal.

A mi amigo y compañero David que ha sido un pilar fundamental en este camino.

A mis profesores quienes han sido nuestros guías y segundos padres.

A mis compañeros quienes en las aulas de clase se convirtieron en nuestros confidentes y amigos.

A mis amigos que han estado junto a mí apoyándome con sus palabras y dándome aliento con sus sonrisas.

Gabriela Bermeo

A Dios por estar siempre conmigo, guiándome en la carrera del éxito y colmando de bendición mi vida.

A mis Padres por todo su amor y todos sus consejos, en especial a mi madre que siempre me dio su apoyo sin exigir nada a cambio, más que empeño, esfuerzo y dedicación de mi parte.

A mis Hermanos gracias por estar siempre conmigo brindándome su amor y cariño.

A Gaby por ser mi amiga y compañera de ruta en este difícil camino universitario y por apoyarme siempre en cada decisión tomada.

*David Hinojosa*

## ÍNDICE

Certificación del tribunal .....	II
Certificado de autorización.....	III
Agradecimiento .....	IV
Dedicatoria.....	V
Índice .....	VI
Índice de tablas .....	X
Índice de gráficos.....	XI
Índice de figuras.....	XII
Introducción .....	XIII
Capítulo I.....	1
1.Generalidades.....	1
1.1. Identificación de la empresa G&G Seguros S.A .....	1
1.2. Reseña Histórica .....	1
1.3. Servicios y Productos .....	2
1.3.1.Servicios.....	2
1.3.2.Productos .....	4
1.3.2.1 Seguro de transporte .....	4
1.3.2.2Seguros todo riesgo para contratistas. ....	4
1.3.2.3Seguro de vehículos. ....	4
1.3.2.4Seguro accidentes personales.....	5
1.3.2.5Seguro a terceros.....	5
1.3.2.6Seguro de vida y asistencia médica.....	5
1.3.2.7Seguro de fianzas.....	6

1.3.2.8 Seguro de incendio .....	6
1.3.2.9 Seguro de robo .....	6
1.3.2.10 Seguro de equipo electrónico. ....	6
1.4. Filosofía administrativa.....	6
1.4.1. ¿Quiénes son? .....	6
1.4.2. Misión .....	7
1.4.3. Visión .....	7
1.4.4. Valores Institucionales .....	7
1.5. Directivos y Funcionarios.....	8
1.6. Base Legal.....	9
Capítulo II.....	13
2. Diagnóstico operativo de la aseguradora G&G S.A .....	13
2.1. Análisis foda de la aseguradora G&GS.A. ....	13
2.1.1. Análisis situacional interno.....	14
2.1.2. Análisis situacional externo.....	26
2.2. Entrevista.....	33
2.2.1. Identificación de la Población .....	33
2.2.2. Cálculo de la Muestra .....	34
2.2.3. Diseño de Instrumentos de Investigación.....	34
2.3. Cuestionarios de Control Interno .....	50
2.3.1. Resumen de Conclusiones y Recomendaciones de cada componente ...	58
2.4. Indicadores de Gestión .....	62
2.4.1. Indicadores de Economía.....	63
2.4.2. Indicadores de Eficiencia.....	65



2.4.3.Indicadores de Eficacia.....	66
2.5. Análisis Financiero .....	68
2.5.1.Indicadores Financieros.....	68
Capitulo III .....	71
3. Propuesta: Implementación de una Unidad de Auditoria Interna en la Aseguradora G&G, tendiente a mejorar los procesos de Control, en el período 2012.....	71
3.1. Administrativo .....	71
3.2. Financiero.....	85
3.3. Operacional.....	88
Capítulo IV .....	136
4.1. Conclusiones y recomendaciones.....	136
4.1.1.Conclusiones.....	136
4.1.2.Recomendaciones.....	137
Resumen.....	138
Summary.....	139
Bibliografía .....	140
Lincografía .....	141
Anexos.....	142

## ÍNDICE DE TABLAS

### Nº TÍTULO PÁG.

1	Diagnóstico de Factores Interno (Dirección Administrativa) .....	20
2	Evaluación de Factor Interno (Dirección Administrativa). .....	21
3	Diagnóstico de Factores Interno (Dirección Financiera) .....	25
4	Diagnóstico de Factores Interno (Dirección Financiera) .....	26
5	Diagnóstico de Factores Externos .....	31
6	Diagnóstico de Factores Externos .....	32
7	Resumen FODA .....	33
8	Cargos que ocupan en la Aseguradora G&G S.A .....	35
9	Nivel de Instrucción del Personal de la Aseguradora G&G S.A.....	36
10	Reflejo del Organigrama Actual con la realidad de la empresa .....	37
11	Calificación: Asignación de responsabilidades .....	38
12	Nivel de Conocimiento del Sistema Control Interno.....	39
13	Calificación del Sistema de Control Interno Actual .....	40
14	Controles dentro los diferentes Ciclos de la Empresa .....	41
15	Existencia de un manual de procedimientos administrativos.....	42
16	Existencia de un manual de Control Interno .....	43
17	Funcionarios Involucrados en los procesos de control interno .....	44
18	Mecanismos e instrumentos de Control Interno.....	46
19	Comunicación Interna.....	47
20	Nivel de Participación en el Plan Estratégico Anual .....	48
21	Cumplimiento del Plan Institucional.....	49
22	Nivel de Asesoramiento.....	50
23	Ambiente de Control .....	59

24 Ambiente de Control II .....	60
25 Evaluación de Riesgos .....	61
26 Actividades de Control.....	62
27 Información y Comunicación.....	62
28 Monitoreo.....	63
29 Activos .....	88
30 Útiles de oficina .....	89
31 Presupuesto consolidado .....	90

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

N°.	TÍTULO	PÁG.
1	Cargos que ocupan en la Aseguradora G&G S.A.....	36
2	Nivel de Instrucción del Personal de la Aseguradora G&G S.A.....	37
3	Reflejo del Organigrama Actual con la realidad de la empresa .....	38
4	Calificación: Asignación de responsabilidadesondensación.....	39
5	Nivel de Conocimiento del Sistema Control Interno.....	40
6	Calificación del Sistema de Control Interno Actual .....	41
7	Controles dentro los diferentes Ciclos de la Empresa .....	42
8	Existencia de un manual de procedimientos administrativos.....	43
9	Existencia de un manual de Control Interno .....	44
10	Funcionarios Involucrados en los procesos de control interno .....	45
11	Mecanismos e instrumentos de Control Internolicada .....	46
12	Comunicación Interna.....	47
13	Nivel de Participación en el Plan Estratégico Anual .....	48

14	Cumplimiento del Plan Institucional .....	49
15	Nivel de Asesoramiento .....	50

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>N°</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>PÁG.</b>
1	FODA.....	14
2	Organigrama Unidad de Auditoria Interna .....	38

## INTRODUCCIÓN

Las exigencias actuales, la evolución económica, social y la estrategia empresarial al servicio de la toma de decisiones exigen en la actualidad que la Aseguradora G&G S.A disponga de un departamento de *Auditoría* Interna en un claro sentido de complemento y apoyo a la labor gerencial, puesto que esta actividad ha pasado a ocupar un importante papel en la empresa moderna, contribuyendo cada vez más al cumplimiento de los objetivos y metas previstos en la organización que pretenda avanzar con pasos firmes hacia el éxito.

La Aseguradora G&G S.A, tiene una amplia cobertura en cuatro ciudades importantes del país; su matriz está ubicada en la ciudad de Riobamba, en donde empezó sus actividades como bróker asegurador; el cuál satisface las necesidades de los clientes quienes han depositado su confianza en primas y seguros que la institución con calidad las ofrece. Esta institución se encuentra bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros como ente regulador de sus actividades.

El ambiente de control es una de sus debilidades puesto que los controles que se ejercen son en base a criterios de gerencia basados en el comportamiento de sus agentes y las operaciones y procedimientos diarios; los mismos que son enmarcados con espíritu ético pero que no define la importancia que se le debe asignar al control interno y sus componentes.

Una de las tareas más habituales y arriesgadas que deben asumir los directivos es la toma de decisiones, el alto o bajo porcentaje de aciertos en su desempeño es el que define el éxito o las dificultades de la institución, por ello y en vista a la gran necesidad de que todas las situaciones se hallen enmarcadas dentro del orden de lo legal y bajo supervisión se ha analizado la urgente creación de la Unidad de Auditoría Interna para la Aseguradora.

La auditoría no puede escapar a las consignas del momento que son lograr cada día mejores niveles tanto en calidad, como en costos, productividad y

plazos, es tarea y responsabilidad de la administración la implementación de planes y la más adecuada organización de un sistema de procedimientos para realizarlos conjuntamente, a ello se debe delegar responsabilidades, establecer métodos apropiados y normas de operación, de ahí que el control interno viene actuando como agente de cambio, de orientación hacia la correcta utilización de normativas y reglamentos establecidos en base a las diferentes necesidades de cada institución, mediante continuas evaluaciones que permitan darnos cuenta de que o cuáles son los aciertos y en qué parte se hallan las debilidades, el control oportuno y la emisión de correctivos y sugerencias minimizan las posibilidades de riesgos en la ejecución de cada una de las actividades, la idoneidad con que se implantan estos reglamentos, y sobre todo la verificación de que estas se hayan cumplido lo más eficientemente posible es tarea de la unidad de control interno.

El contenido del presente trabajo está distribuido en cinco capítulos, cada uno de los cuales contiene los siguientes puntos.

En el capítulo I, se da a conocer las Generalidades de la Empresa, su reseña histórica su cartera de productos y servicios, así como su filosofía administrativa.

El capítulo II, muestra un Diagnostico Operativo y Situacional de la Aseguradora G&G S.A determinando sus fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas, la entrevista con los clientes interno, los cuestionarios de control interno y los respectivos indicadores (gestión y financieros) herramientas necesarias para establecer la realidad actual de la empresa.

El capítulo III, presenta una propuesta del manual de creación de la Unidad de Auditoria Interna los procesos necesarios que permitirán llegar al Objetivo

General de esta investigación así como el respectivo lineamiento de las funciones que deberán cumplir los profesionales.

## CAPÍTULO I

### 1. GENERALIDADES

#### 1.1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

La investigación se circunscribe en la “Aseguradora G&G” S.A en la matriz ubicada en la ciudad de Riobamba, específicamente en lo relacionado a la creación de la Unidad de Auditoría Interna como Valor Agregado, a continuación se detallan los respectivos datos generales:

**RAZON SOCIAL:** Aseguradora G&G S.A Asesor Productor de Servicios.

**TIPO DE EMPRESA:** Sociedad Anónima.

**GERENTE:** Ing. Fabricio Guerrero.

**ACTIVIDAD:** Productor Asesor de Seguros.

**CATEGORIA DE LA EMPRESA:** Servicios.

**CONSTITUCIÓN:** 03 de agosto de 2010

**PROVINCIA:** Chimborazo

**CANTÓN:** Riobamba

#### 1.2. RESEÑA HISTÓRICA

La historia de la Aseguradora G&G S.A. asesor y productor de seguros empieza el 03 de agosto del 2010 en la ciudad de Riobamba con el objetivo principal de brindar la mayor protección en todo momento y lugar, siempre con un respaldo incondicional y bajo los conceptos de fortaleza y solidez; idea que surge del actual Gerente General y dueño de la Aseguradora Ing. Fabricio Guerrero, quien con su marcada experiencia de 20 años funda la oficina principal consiguiendo los permisos pertinentes en la Superintendencia de Bancos y Seguros.



A partir de este momento empieza el funcionamiento legal y habitual de la Aseguradora teniendo una buena aceptación en la ciudad de Riobamba y en el público en general.

Unos meses después se apertura sucursales en las ciudades de Quito, Esmeraldas y Guayaquil.

Los últimos meses han sido muy importantes para la aseguradora, pues han mostrado un gran crecimiento que tiene como base la seriedad y profesionalismo que demostramos frente a los asegurados y proveedores. Todo esto gracias a la calidad del trabajo de los colaboradores, que con su compromiso y entrega continúa hace de ésta una empresa cada día más eficiente.

### **1.3. SERVICIOS Y PRODUCTOS**

#### **1.3.1. SERVICIOS**

Aseguradora G&G S.A ofrece diferentes servicios que pueden dividirse en:

- ✓ Planeación
- ✓ Implantación
- ✓ Mantenimiento
- ✓ Actualización

#### **Planeación.**

- ✓ Análisis de pólizas actuales.
- ✓ Asesoría en estimación de valores asegurables y límites de responsabilidad en todos los ramos.
- ✓ Asesoría en prevención de pérdidas.
- ✓ Catálogos de coberturas existentes en el mercado.
- ✓ Cotizaciones de varias aseguradoras y descuentos posibles.
- ✓ Selección de la compañía aseguradora.

- ✓ Colaboración en la estrategia para la reducción de costos administrativos en el manejo del programa de seguros.
- ✓ Elaboración y mantenimiento de estadísticas sobre siniestros.
- ✓ Estudios de amortización de inversiones para obtener descuentos.
- ✓ Sugerencias y estrategias para la reducción de cuotas.

#### **Implantación:**

- ✓ Cobro y pago de primas
- ✓ Entrega de pólizas y endosos.
- ✓ Llenado de documentos.
- ✓ Obtención de documentos y coberturas.
- ✓ Obtención y aplicación de descuentos.
- ✓ Presentación periódica de estados de cuenta.
- ✓ Solicitud, revisión y obtención de pólizas y endosos.

#### **Mantenimiento:**

- ✓ Análisis de siniestros y registros estadísticos.
- ✓ Asesoría en el proceso de ajustes de pérdidas.
- ✓ Cobro de indemnizaciones.
- ✓ Costos mínimos de primas.
- ✓ Elaboración de manuales de operación del programa de seguros.
- ✓ Envío de boletines periódicos sobre siniestros.
- ✓ Mantener condiciones óptimas del aseguramiento.
- ✓ Material gráfico de seguridad.
- ✓ Políticas y procedimientos de operación del programa de seguros.
- ✓ Revisión del mantenimiento del equipo de protección contra incendios.
- ✓ Trámites de reclamación rápidos y justas.
- ✓ Pagos de reclamaciones.
- ✓ Vigilancia del vencimiento de pólizas y pago de primas.

**Actualización:**

- ✓ Asesoría en la actualización constante del programa.
- ✓ Capacitación del personal responsable del programa.
- ✓ Conocimiento de nuevas coberturas y codificaciones en el mercado.

**1.3.2. PRODUCTOS****1.3.2.1 SEGURO DE TRANSPORTE.**

Dadas las condiciones que actualmente se viven en el país, en donde la inseguridad prevalece en todas carreteras, en la misma ciudad y sumando a todo esto las volcaduras o colisiones que se pueden presentar en perjuicios de sus mercancías; Aseguradora G&G S.A le ofrece la oportunidad de contar con “Seguros de Carga”.

**1.3.2.2 SEGUROS TODO RIESGO PARA CONTRATISTAS.**

Un producto pensando en constructores, contratistas y/o acreedores de maquinaria en especial aquella conocida como maquinaria amarilla, Industrias agrícolas, maquinaria industrial, maquinaria destinada a la explotación de minería a cielo abierto.

Ofrece amparo a los clientes contra daño externo o pérdidas imprevistas que puedan sufrir equipo y maquinaria móvil dedicado a la construcción y a la agricultura, ya sea en operación o no, como resultado de un incendio, colisión vuelco, caída de rocas, inundación, etc.

**1.3.2.3 SEGURO DE VEHÍCULOS.**

Otorga cobertura para las pérdidas parciales o la pérdida total del vehículo, dentro de los límites del territorio nacional. Así mismo, se incluyen todos los accesorios originales del vehículo descritos en el cuadro de la póliza. Se considerará pérdida total, el robo o hurto del vehículo, o cuando el importe de la

reparación sea igual o mayor que el setenta y cinco (75%) de la suma asegurada del mismo incluyendo sus accesorios.

#### **1.3.2.4 SEGURO ACCIDENTES PERSONALES.**

Es un seguro que ampara las consecuencias de un accidente corporal que pudiese sufrir el Asegurado y las lesiones que pudiesen sobrevenir, ajenas a su voluntad, por medios externos y fortuitos, garantizando a los beneficiarios el pago del capital asegurado en caso de muerte accidental, y al Asegurado mismo, el pago que le correspondiere por cualquiera de las otras coberturas que haya elegido. Nuestro seguro ofrece la ventaja que, dentro de una misma póliza, puede estar protegido en núcleo familiar.

#### **1.3.2.5 SEGURO A TERCEROS.**

El seguro a terceros es simplemente un seguro de Responsabilidad Civil, en él la compañía aseguradora se compromete a indemnizar al asegurado por el daño que pueda experimentar su patrimonio como consecuencia de la reclamación que le efectúe un tercero, por la responsabilidad en que haya podido incurrir, tanto el propio asegurado, como aquellas personas de quienes él deba responder civilmente (por ejemplo, su esposa e hijos).

#### **1.3.2.6 SEGURO DE VIDA Y ASISTENCIA MÉDICA.**

Seguro de vida, una cobertura efectiva le debe dar suficiente paz mental de que aquellos que usted ama estarán protegidos financieramente después de su muerte.

El seguro de asistencia médica, pone a su alcance todas las ventajas de la medicina privada y las de otros servicios complementarios para salud y bienestar personal.

### **1.3.2.7 SEGURO DE FIANZAS**

El seguro de fianzas permite facilitar a los contratistas dedicados a la construcción o producción de bienes y servicios, la obtención de pólizas que son obligatorias dentro del sector público y privado como son aquellas de:

- ✓ Buen uso del anticipo.
- ✓ Fiel cumplimiento de contrato.
- ✓ Garantías aduaneras.
- ✓ Y otras...

### **1.3.2.8 SEGURO DE INCENDIO**

Seguro de incendio es aquel que garantiza al asegurado la entrega de una indemnización en caso de incendio de los bienes determinados en la póliza o la reparación o reposición de las piezas averiadas.

### **1.3.2.9 SEGURO DE ROBO**

Cubre la apropiación ilícita de bienes o valores, ocasionada por personas ajenas con perjuicio del Asegurado, mediante la violencia, fractura o amenaza. La Póliza de cobertura define y establece las diferentes modalidades de este riesgo y las condiciones de los seguros.

### **1.3.2.10 SEGURO DE EQUIPO ELECTRÓNICO.**

Ofrecemos un seguro diseñado especialmente para que usted pueda proteger su equipo con componentes electrónicos o semielectrónicos de su hogar, empresa o industria de imprevistos.

## **1.4. FILOSOFÍA ADMINISTRATIVA**

### **1.4.1. ¿QUIÉNES SON?**

AseguradoraG&G S.A Asesor Productor de Seguros, es una empresa proveedora de soluciones integrales en el mercado de seguros. Tiene la responsabilidad de evaluar riesgos que enfrentan los asegurados con la

finalidad de ofrecerles la mejor propuesta técnica y económica que se ajuste a sus necesidades durante toda la cobertura del seguro. En respaldo a sus clientes, así como de sus profesionales, y de la infraestructura desarrollada, les ha permitido estar al día en este mundo tan competitivo y hoy tener presencia en Quito, Guayaquil, Riobamba, y Esmeraldas.

#### **1.4.2. MISIÓN**

Ofrecer a los diversos sectores de la población, soluciones efectivas y servicios óptimos en seguros y primas protegiendo el patrimonio de nuestros asegurados y brindando un servicio personalizado de excelencia, con solidez, rentabilidad y responsabilidad social.

#### **1.4.3. VISIÓN**

Desarrollar y comercializar productos para la previsión de riesgos en los estratos medios, altos y bajos de la población, con alta calidad y precios razonables, enmarcada en los objetivos del sector solidario y competitividad en el mercado; siendo un ente de calidad en el mercado

#### **1.4.4. VALORES INSTITUCIONALES**

Los valores sobre los cuales fundamenta su existencia son:

✓ **ACTITUD DE SERVICIO**

Satisfacer plenamente las expectativas de servicio de sus clientes tanto externos, como internos, dando lo mejor de cada uno de sus integrantes.

✓ **CALIDAD**

Dar cumplimiento a los compromisos con oportunidad y excelencia.

✓ **HONESTIDAD**

Actuar con ética y profesionalismo.

✓ **PRODUCTIVIDAD**

Lograr el mejor resultado con la optimización de los recursos.

✓ **RESPONSABILIDAD**

Actuar con madurez y de manera espontánea para lograr los objetivos de la empresa.

✓ **TRABAJO DE EQUIPO**

Fomentar una actitud solidaria para cumplimiento de objetivos comunes.

### 1.5. DIRECTIVOS Y FUNCIONARIOS

QUITO

Fabrizio Guerrero  
Lenin Enríquez  
María Cristina Jara

GERENTE GENERAL  
EJECUTIVO COMERCIAL  
ASISTENTE DE GESTION

**Dirección:** AV. Amazonas y Naciones Unidas C.C. Unicornio Planta Baja-Local  
nº 208

**Telefax:** 02 2447573

## RIOBAMBA

Juan Fernando Guerrero  
Ruth Huacho

REPRESENTANTE COMERCIAL  
ASISTENTE DE GESTION

**Dirección:** Comercial Puruhá: Av. DANIEL LEÓN Borja 45-10 y Epiclachima  
**Telefax:** 03 2967918

## GUAYAQUIL

Martha Cuadrado

REPRESENTANTE COMERCIAL

**Dirección:** Gral. Córdova 810 y V.M edif. Torres de la Merced piso 9 of 4.  
**Telefax:** 04 2308135

## ESMERALDAS

Carla Ballesteros  
Lorena Estupiñan  
FrellyPortocarroro

REPRESENTANTE COMERCIAL  
EJECUTIVA COMERCIAL  
ASISTENTE DE GESTION

**Dirección:** Sucre y Homero López (esq)  
**Telefax:** 06 2714529

### 1.6. BASE LEGAL

La Aseguradora G&G Asesor Productor de Servicios se rige a las siguientes leyes ecuatorianas:



**Constitución de la República del Ecuador.** En el Art. 424 se determina que: “La Constitución es la norma suprema y prevalece sobre cualquier otra del ordenamiento jurídico. Las normas y los actos del poder público deberán mantener conformidad con las disposiciones constitucionales; en caso contrario carecerán de eficacia jurídica.<sup>1</sup> Adicionalmente en su art. Art. 213 determina que el papel principal de las superintendencias al ser organismos técnicos de vigilancia, auditoría, intervención y control de las actividades económicas, sociales y ambientales, y de los servicios que prestan las entidades públicas y privadas, con el propósito de que estas actividades y servicios se sujeten al ordenamiento jurídico y atiendan al interés general.

**Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.** Las instituciones financieras públicas, las compañías de seguros y de reaseguros se rigen por sus propias leyes en lo relativo a su creación, actividades, funcionamiento y organización. Se someterán a esta Ley en lo relacionado a la aplicación de normas de solvencia y prudencia financiera y al control y vigilancia que realizará la Superintendencia de Bancos y Seguros dentro del marco legal que regula a estas instituciones en todo cuanto fuere aplicable según su naturaleza jurídica.<sup>2</sup>

**Reglamento a la Ley Gral. De Instituciones del Sistema Financiero.-** cuyo propósito principal es normar el manejo y control y aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.<sup>3</sup>

---

1

[http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/constitucion\\_2008.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/constitucion_2008.pdf)

2

[http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Ley\\_gral\\_inst\\_sist\\_financiero\\_nov\\_2011.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Ley_gral_inst_sist_financiero_nov_2011.pdf)

3

<http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Reglamento%20Ley%20de%20Inst.%20Financieras.pdf>

**Ley General de Seguros Privados.** Esta Ley regula la constitución, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las personas jurídicas y las operaciones y actividades de las personas naturales que integran el sistema de seguro privado; las cuales se someterán a las leyes de la República y a la vigilancia y control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.<sup>4</sup>

**Reglamento a la Ley General de Seguros.-** norma el manejo y aplicación de la Ley General de Seguros Privados.<sup>5</sup>

**Legislación sobre el Contrato de Seguros – Decreto Supremo 1147.**<sup>6</sup>

**Ley de Seguridad Social.**<sup>7</sup>

**Ley de Burós de Información Crediticia**<sup>8</sup>.- Que es necesario dictar una ley que permita a las instituciones del sistema financiero, a las del sistema de seguros privados, a las del sistema nacional de seguridad social y a las del sector real de la economía, contar con información completa que les permita tomar adecuadas decisiones de riesgo, con la finalidad de proteger los intereses de los depositantes y del público en general;

---

4

<http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Ley%20de%20Seguros%20Codificacion%202008.pdf>

5

[http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/reglamento\\_a\\_la\\_ley\\_general\\_segros.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/reglamento_a_la_ley_general_segros.pdf)

<sup>6</sup> [http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=55&vp\\_tip=2](http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=55&vp_tip=2)

7

[http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Seguridad%20Social/ley\\_seguridad\\_social\\_8\\_feb\\_11.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Seguridad%20Social/ley_seguridad_social_8_feb_11.pdf)

8

[http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/ley\\_buros\\_informacion\\_crediticia.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/ley_buros_informacion_crediticia.pdf)

**Ley de Cheques.<sup>9</sup>**

**Reglamento a la Ley General de Cheques.<sup>10</sup>**

**Ley de Creación de la Red de Seguridad Financiera.**

**Estándares Internacionales**

- ASSAL.- Aso. de Supervisores de Seguros de América Latina.
- IAIS.- Asociación Internacional de Seguros

---

9

[http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Ley\\_Cheques.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Ley_Cheques.pdf)

10

[http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva\\_codificacion/todos/L1\\_XXV\\_cap\\_III.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva_codificacion/todos/L1_XXV_cap_III.pdf)

## CAPÍTULO II

### 2. DIAGNÓSTICO OPERATIVO DE LA ASEGURADORA G&G

#### 2.1. ANÁLISIS FODA DE LA ASEGURADORA G&G S.A.

El análisis FODA es una herramienta que permite un cuadro de la situación actual de la empresa; permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas con el fin de determinar su capacidad competitiva en un período determinado.

Por lo general es utilizada por los niveles directivos, reuniendo información externa e interna a efectos de establecer Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

De estas cuatro variables tanto Fortalezas como Debilidades son internas de la organización; por lo que permite actuar directamente sobre ellas. En cambio las Oportunidades y Amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

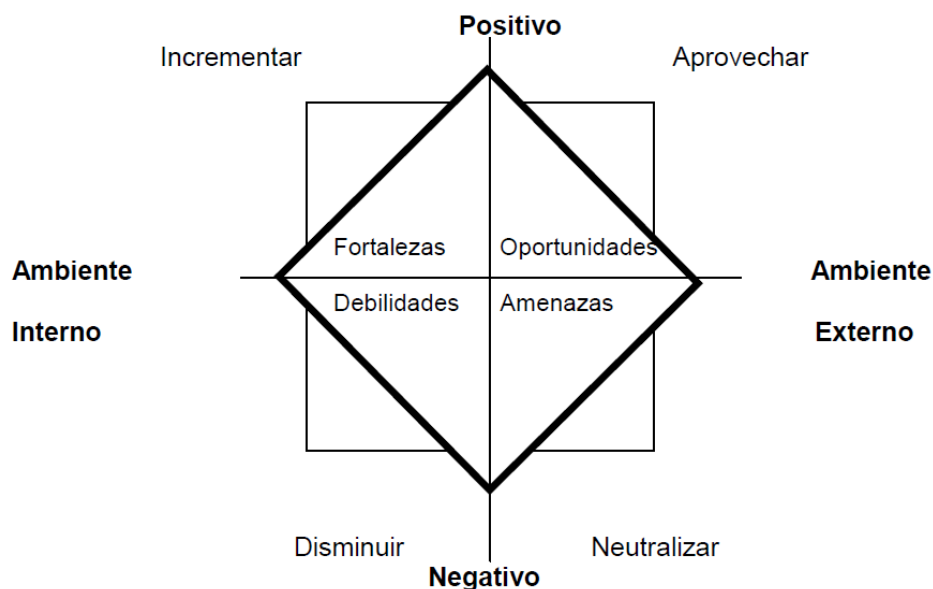
**Fortalezas.-** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

**Oportunidades.-** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades.-** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que carece, habilidades que no poseen, etc.

**Amenazas.-** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la empresa.

En la Aseguradora G&G S.A., es necesario aplicar un diagnóstico FODA para conocer la situación actual de la institución tanto en el medio interno como externo (entorno), que nos permita identificar los factores que tiene importancia en el cumplimiento de metas y objetivos.



**Figura1**  
**FODA**

Elaborado por: Bermeo Gabriela e Hinojosa David

### 2.1.1. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

Para poder evaluar aspectos positivos (fortalezas) tales como logros, experiencias, aciertos relevantes, disponibilidad de recursos humanos, materiales y tecnológicos que dispone la institución y además de deficiencias (debilidades) tales como errores, experiencias fallidas, carencias materiales de todo orden, límites y obstáculos internos, es necesario evaluar las diferentes áreas que conforman la Aseguradora G&G S.A. como son: Administrativa, y Financiera, las mismas que proveerán información de vital importancia para la

institución, sobre la necesidad o no de crear la unidad de Auditoría Interna, unidad que se constituirá como un componente del sistema de control interno dentro de la Aseguradora G&G S.A y como tal en un medio al servicio de la alta dirección, destinada a salvaguardar los recursos, verificar la exactitud y veracidad de la información financiera, técnica, operativa y administrativa, promover la eficiencia y eficacia de la operaciones, estimular la observación de políticas y procedimientos institucional previstos y el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

#### **2.1.1.1. PROCESOS DE SELECCIÓN**

Para evaluar las Fortalezas y Debilidades en el medio Interno se presentará mediante una calificación de acuerdo a su grado de importancia, la asignación de puntaje otorgado a cada grado, se basará en la numeración descendente de acuerdo a su importancia e impacto que se le otorgue, la misma que estará constituida por una escala la cual será de 1 a 6.

Calificación Alta 5-6

Calificación Media 3-4

Calificación Baja 1-2

La ponderación será como mínimo de 0,10 y como máximo 0,50 según el grado de importancia que estos muestren dentro de la Institución, la misma que permitirá obtener los correspondientes resultados. Para la calificación de las Fortalezas y Debilidades de la Aseguradora G&G S.A, así como también para cada grado se diseñará matrices que sirvan de apoyo, las mismas que indicarán resultados a los cuales se les asignará una calificación de 0,10 a 3, donde, las debilidades se determinarán con los valores de 0,1 a 1,5 mientras que las fortalezas se las establecerá los valores de 1,6 a 3 además serán desarrolladas a través de las entrevistas realizadas a los diferentes Directores y

funcionarios de las diferentes sucursales de la institución de acuerdo con el conocimiento y experiencia adquirida.

La Aseguradora G&G S.A tiene grandes avances que se reflejan en la expansión en diferentes ciudades importantes del país, en la eficiencia de gran parte de los servicios que ofrecen, es un ente que dispone de un aceptable nivel de ingresos, un manejo medianamente adecuado de los diversos procedimientos administrativos, sin embargo es necesario considerar la ausencia de planes y procedimientos claros para mejorar la gestión administrativa y financiera.

#### **2.1.1.2.      ÁREA ADMINISTRATIVA**

El análisis del área Administrativa estará enfocado directamente a la identificación de fortalezas y debilidades con respecto a la capacidad de liderazgo, colaboración entre departamentos, control, resistencia al cambio, medio ambiente, trabajo en equipo, comunicación, competencias, compromiso, con el que cuenta el departamento administrativo de la Aseguradora G&G S.A.

La Dirección Administrativa es la cabeza de la Institución, ya que en ella se desarrollan diferentes procesos administrativos (formación del personal, velar y constatar el buen uso de los bienes, entre otros); más no quiere decir que sea la única en poner énfasis en solucionar todos los conflictos existentes como: resolver problemas de contrataciones, negociar con el personal tanto con los empleados y la asociación, es más bien una unidad de apoyo en donde pone las directrices, para que los otros departamentos puedan desempeñarse adecuadamente y eficientemente. En esta dirección se ha detectado algunos logros los cuales se detallan a continuación:

#### **2.1.1.2.1. FORTALEZAS**

- La Aseguradora G&G S.A dispone de normativas legal, como una de las principales es la Ley de Instituciones del Sistema Financiero y la Ley General de Seguros el cual le ayuda a la institución a regirse bajo lineamientos adecuados.
- Debido a la adecuada gestión realizada por la máxima autoridad actualmente ha logrado disponer de suficientes equipos informáticos destinados en todas las dependencias, mejorando así los procesos que realizan los funcionarios, la comunicación entre dependencias, etc.
- Aseguradora G&G se ha logrado posicionar en un período tan corto en el mercado local como una de las opciones principales para adquirir productos y servicios del mercado asegurador.
- La aseguradora está autorizada para suscribir los principales ramos de seguros que registra el organismo de control, de esta manera está en capacidad de satisfacer las necesidades de sus clientes. Esto garantiza que el cliente “permanezca en casa”.
- Cuenta con presencia física en Quito, Guayaquil, Esmeraldas y Riobamba. Próximamente en Puyo, Napo, Cuenca.
- Gracias a la experiencia de su gerente tienen ganado una gran parte de clientes grandes en el mercado el cuál ha crecido agresivamente debido a la calidad del producto y servicio



#### **2.1.1.2.2. DEBILIDADES**

- No se cuenta con un área de Informática que ayude a la centralización de la información y evitar la manipulación de la misma.
- Para el personal que labora, no existen un plan y políticas definidas como proceso de reclutamiento y selección del personal, y menos aún para garantizar el desempeño óptimo del mismo; existe limitada experiencia técnica para optimizar los talentos humanos, no se fomenta el trabajo en equipo, no se determina políticas de calidad, ni se identifica en cada uno de los procesos los factores tangibles e intangibles que impiden el adecuado desempeño de los procesos.
- Una de las necesidades más sentidas es la falta de capacitación de los empleados y trabajadores/as, que manifiestan que no pueden acceder a cursos de capacitación que les ayude a mejorar su desempeño de ahí que se requiere de un programa de fortalecimiento de capacidades de los mismos.
- Existen algunos funcionarios que presentan una actitud negativa hacia el cambio, los mismos que no están dispuestos a trabajar en equipo, dando lugar a que sus labores sean ejecutadas de manera deficiente y al mismo tiempo ocasionen descoordinación y atrasos en los demás funcionarios.
- Las acciones que desarrolla el personal son realizadas en función de la experiencia acumulada, en muchos de los casos existe una gran eficiencia, hay un conocimiento técnico y compromiso en gran parte de sus funcionarios, sin embargo la falta de un Organigrama Funcional ha impedido una definición más clara de los procesos que desarrolla, por lo que mucho del trabajo institucional responde a rutinas.

- Aseguradora G&G realiza una planeación anual, la cual consiste básicamente en la revisión de la producción alcanzada, los justificativos de si se llegó o no a la meta, el establecimiento de nuevas metas y la difusión interna de los nuevos productos a promocionar.
  
- No se realiza una planificación estratégica integral que defina objetivos generales, específicos, departamentales y globales. No existe establecimiento de metas a cumplir, y las metas de desempeño de las áreas no comerciales, se hacen de manera intuitiva y no basadas en indicadores objetivos previamente establecidos.
  
- Ligado al punto anterior existe una deficiencia en la comunicación formal de las políticas generales y específicas de la aseguradora. No existe documentación oficial sobre procedimientos, funciones, políticas, etc. Esto crea todo tipo de conflictos entre las diferentes áreas lo que deriva en numerosas ocasiones en problemas que se evidencian ante clientes e intermediarios de seguros.
  
- La alta gerencia dedica gran parte de su tiempo y esfuerzo a resolver problemas menores del día a día debido a que no se establecen formalmente los campos de acción de cada funcionario, las políticas de suscripción en cada negocio adoptado y los procedimientos a seguir en cada aspecto.
  
- El rápido crecimiento en ventas que ha experimentado G&G Seguros S.A se ha dado principalmente porque los esfuerzos de la Alta Gerencia se han enfocado hacia la parte comercial, mientras las otras partes involucradas en la cadena de valor de la compañía han mantenido prácticamente los mismos procesos en los inicios de la operación de la empresa.
  
- Muchos procesos implican gastos de recursos como dinero, tiempo, hora hombre, y no generan valor; por lo que es necesario replantear

estos procedimientos de manera que se utilice los recursos de manera más eficiente.

- Se busca cumplir el tiempo de trabajo pero no bajo parámetros de calidad y de cumplimiento de objetivos a favor de la Institución y de la ciudadanía.

<b>FACTORES</b>	<b>ESCALAS DE CALIFICACIÓN</b>					
	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<i>Base Legal</i>		x				
<i>Infraestructura Física</i>			x			
<i>Tecnología</i>		x				
<i>Formación por Competencias</i>				x		
<i>Capacitación Permanente</i>					x	
<i>Trabajo en Equipo</i>					x	
<i>Sistemas de Control</i>					x	
<i>Conocimiento del Entorno</i>				x		
<i>Coordinación entre Sucursales</i>				x		
<i>Espíritu Innovador</i>				x		
<i>Capacidad de Liderazgo</i>				x		
<i>Reconocimiento de Marca</i>			x			
<i>Cobertura y Presencia</i>		x				
<i>Fuerza Comercial Agresiva</i>			x			
<i>Planeación Estratégica</i>					x	

**Fuente:** Entrevista realizada a los funcionarios del área Administrativa  
**Elaborado por:** Bermeo Gabriela e Hinojosa David.

**Tabla 1**  
**Diagnóstico de Factores Interno (Dirección Administrativa)**

<b>FACTORES</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultados</b>	<b>Calificación</b>
Base Legal	0,5	5	2,5	FORTALEZA
Infraestructura Física	0,5	4	2	FORTALEZA
Tecnología	0,5	5	2,5	FORTALEZA
Formación por Competencias	0,5	3	1,5	DEBILIDAD
Capacitación Permanente	0,5	2	1	DEBILIDAD
Trabajo en Equipo	0,5	2	1	DEBILIDAD
Sistemas de Control	0,5	2	1	DEBILIDAD
Conocimiento del Entorno	0,5	3	1,5	DEBILIDAD
Coordinación entre Sucursales	0,5	3	1,5	DEBILIDAD
Espíritu Innovador	0,5	3	1,5	DEBILIDAD
Capacidad de Liderazgo	0,5	3	1,5	DEBILIDAD
Reconocimiento de Marca	0,5	4	2	FORTALEZA
Cobertura y Presencia	0,5	5	2,5	FORTALEZA
Fuerza Comercial Agresiva	0,5	4	2	FORTALEZA
Planeación Estratégica	0,5	2	1	DEBILIDAD

**Fuente:** Entrevista realizada a los funcionarios del área Administrativa

**Elaborado por:** Bermeo Gabriela e Hinojosa David.

**Tabla 2**

**Evaluación de Factor Interno (Dirección Administrativa).**

### **2.1.1.3. ÁREA FINANCIERA**

Esta sección realiza actividades de control y registro de los movimientos contables hasta la elaboración de los Estados Financieros a través de programa informático para entregar la información contable.

Para tener un mejor conocimiento de los recursos que maneja la Institución, se ha realizado un análisis de los Estados Financieros Independientemente de realizar un diagnóstico de la situación también se requiere el conocer en términos numéricos monetarios la situación financiera, por lo que es conveniente analizar e interpretar los diferentes indicadores financieros y al mismo tiempo determinar tiene un buen caudal de recaudación de recursos propios, lo que demostraría su solvencia, autonomía financiera, para el cumplimiento de sus objetivos y metas y por ende de la colectividad.

Los indicadores no constituyen simples relaciones matemáticas, a aplicarse de forma individual, son medidas de rendimiento, que nos indican, señalan y cuantifican el grado en que las actividades de un proceso logran un objetivo por lo cual se hizo ineludible realizar un análisis permitiendo determinar:

#### **2.1.1.3.1. FORTALEZAS**

- Los intermediarios de seguros son la principal fuente de ingresos de la aseguradora. Los brokers son proveedores que permiten con su información brindar el servicio a clientes y usuarios, y a la vez son el principal canal de distribución a través del cual las aseguradoras colocan sus productos en el mercado final.
- Alta integración financiera con sus sucursales.
- Buena participación de mercado y perspectivas de crecimiento.
- Amplia atomización de su portafolio de garantías vigentes
- Bajo nivel de incumplimientos.

#### **2.1.1.3.2. DEBILIDADES**

➤ La Gestión de Cobranzas de Hispana los procesos que realizan, la información con que cuenta, y la falta de planeación en su gestión (debido a una jefatura más ejecutora y menos ejecutiva), hacen que los resultados de la cobranza sean ineficientes frente al importante volumen de producción que maneja la compañía.

La incidencia de este punto en la liquidez de la compañía, el alto nivel de provisión por cuentas incobrables y demás resultados que afectan el desempeño financiero, hace de esta, una debilidad que debe atenderse de forma inmediata.

➤ Riesgo de prima insuficiente.- Las primas cobradas son muy bajas. Este tipo de riesgo puede presentar traslapes, ya que puede clasificarse como riesgo de desviación cuando la prima es insuficiente a pesar de haber realizado una valuación cuidadosa y responsable con toda la información disponible.

➤ Elaboración de Estados Financieros al día.

➤ Base legal para llevar a cabo en cobro de los rubros adeudados mediante la vía coactiva.

➤ Riesgo de valuación de reservas técnicas.- existe una incorrecta valuación de los riesgos, y por lo tanto las reservas técnicas son insuficientes para cubrir las obligaciones derivadas de los contratos de seguros.

➤ Riesgo de los gastos de operación.- La cantidad de gastos de operación incluidos en la prima de tarifa es insuficiente para cubrirlos en el futuro.

➤ Riesgo reinversión.- Los activos de la institución, en término de plazo y tasa de interés, no cubren en los mismos términos a las reservas técnicas.

➤ Cuentas a cargo de Terceros.- Existe el riesgo de que terceras partes externas a la institución de seguros no cumplan sus obligaciones, ya sea bajo el esquema de reaseguro, coaseguro o contratos de intermediación.

- Riesgo del negocio en general existente referente a las consecuencias que las modificaciones de las condiciones generales legales, económicas y sociales tienen sobre la situación general de la entidad.
  
- Medición de la Gestión Financiera a través de índices de *gestión*.

<b>FACTORES</b>	<b>ESCALAS DE CALIFICACIÓN</b>					
	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Ingresos por Intermediarios de Seguros		x				
Elaboración mensual de Estados Financieros		x				
Gestión de Cobranzas					x	
Integración Financiera		x				
Riesgo de Prima					x	
Participación en el mercado		x				
Crecimiento Económico		x				
Atomización del portafolio de garantías		x				
Valuación de reservas técnicas					x	
Gastos de operación				x		
Reinversión						x
Cuenta a cargo de Terceros				x		
Riesgo del negocio				x		
Medición de Gestión Financiera						x
Base Legal para cobro de deudas pendiente		x				
Nivel de Incumplimientos		x				

**Fuente:** Entrevista realizada a los funcionarios del área Administrativa

**Elaborado por:** Bermeo Gabriela e Hinojosa David.

**Tabla 3**

**Diagnóstico de Factores Interno (Dirección Financiera)**

<b>FACTORES</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultados</b>	<b>Calificación</b>
-----------------	--------------------	---------------------	-------------------	---------------------



Ingresos por Intermediarios de Seguros	0,5	5	2,5	FORTALEZA
Elaboración mensual de Estados Financieros	0,5	5	2,5	FORTALEZA
Gestión de Cobranzas	0,5	2	1	DEBILIDAD
Integración Financiera	0,5	5	2,5	FORTALEZA
Riesgo de Prima	0,5	2	1	DEBILIDAD
Participación en el mercado	0,5	5	2,5	FORTALEZA
Crecimiento Económico	0,5	5	2,5	FORTALEZA
Atomización del portafolio de garantías	0,5	5	2,5	FORTALEZA
Valuación de reservas técnicas	0,5	2	1	DEBILIDAD
Gastos de operación	0,5	3	1,5	DEBILIDAD
Reinversión	0,5	1	0,5	DEBILIDAD
Cuenta a cargo de Terceros	0,5	3	1,5	DEBILIDAD
Riesgo del negocio	0,5	3	1,5	DEBILIDAD
Medición de Gestión Financiera	0,5	1	0,5	DEBILIDAD
Base Legal para cobro de deudas pendiente	0,5	5	2,5	FORTALEZA
Nivel de Incumplimientos	0,5	5	2,5	FORTALEZA

**Fuente:** Entrevista realizada a los funcionarios del área Administrativa

**Elaborado por:** Bermeo Gabriela e Hinojosa David.

**Tabla 4**

**Diagnóstico de Factores Interno (Dirección Financiera)**

### 2.1.2. ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO

El entorno externo en toda institución sea pública o privada representa la fuente para identificar las Oportunidades y Amenazas con las que se enfrenta la organización. El análisis de los factores externos que se consideró para el diagnóstico de la Aseguradora G&G S.A son: cliente externo, factores demográficos, etc. que influyen de manera importante y proporcionan las bases

para conocer el ambiente en el cual se desenvuelve la institución. Por consiguiente este análisis permiten desarrollar estrategias defensivas que permitan aplacar los problemas que se enfrenta la institución, así como desarrollar iniciativas creativas como respuesta a un medio cambiante y dinámico ya que en muchas ocasiones un problema enfrentado adecuadamente, puede ser convertido en una oportunidad para la institución.

### **2.1.2.1. PROCESOS DE SELECCIÓN**

Para evaluar las Oportunidades y Amenazas en el Medio Externo se presentará mediante una calificación de acuerdo a su grado de importancia, la asignación de puntaje otorgado a cada grado, se basará en la numeración descendente de acuerdo a su importancia e impacto que se le otorgue, la misma que estará constituida por una escala la cual será de 1 a 6.

Calificación Alta	5-6
Calificación Media	3-4
Calificación Baja	1-2

La ponderación será como mínimo de 0,10 y como máximo 0,50 según el grado de importancia que estos muestren dentro de la Institución, la misma que permitirá obtener los correspondientes resultados.

Para la calificación de las Oportunidades y Amenazas de la Aseguradora G&G S.A, así como también para cada grado se diseñará matrices que sirvan de apoyo, las mismas que otorgarán resultados a los cuales se les asignará una calificación de 0,10 a 3, donde, las debilidades se determinarán con los valores de 0,1 a 1,5 mientras que las fortalezas se las establecerá los valores de 1,6 a 3 además serán desarrolladas a través de las entrevistas realizadas a los diferentes Directores y funcionarios de las diferente sucursales de acuerdo con el conocimiento y experiencia adquirida.

#### **2.1.2.1.1. OPORTUNIDADES**

**Beneficios Tributarios** La Ley Reformativa para la Equidad Tributaria en el Ecuador, aprobada por la Asamblea Constituyente en su artículo 117, amplía los servicios exentos del I.V.A., entre estos los siguientes:

“21. Los prestados a las instituciones del Estado y empresas públicas, definidas como tales en la Constitución Política de la República;

22.- Los seguros y reaseguros de salud y vida individuales, en grupo, asistencia médica y accidentes personales, así como los obligatorios por accidentes de tránsito terrestres”

La exención del IVA en los seguros que se oferta al Estado es un importante incentivo para atacar este nicho de mercado. Si bien el Gobierno determinó que los seguros de las entidades estatales sean contratados con la aseguradora del Estado, todavía no se puede concretar esta medida, por aspectos técnicos y patrimoniales. Por lo tanto, este beneficio tributario, puede repercutir, por lo menos en el corto plazo, en mayores niveles de ventas para la compañía.

#### **2.1.2.1.2. AMENAZA**

**Creación de un monopolio estatal en materia de seguros.-** Según lo dispuesto por la Presidencia de la República, el sector público deberá contratar sus seguros con la compañía propiedad del Banco del Pacífico (estatal), Seguros Sucre. Aspectos técnicos, patrimoniales y de reaseguros, no permiten que esta medida se pueda acoger de manera inmediata, por lo que todavía existen pólizas del Estado contratadas con aseguradoras privadas; sin embargo, se ha establecido como objetivo, todos los seguros se direccionen, a su vencimiento, a Sucre.

Se evidencia la creación de un monopolio estatal, que manejará un negocio de altos ingresos y buen rendimiento.

Si bien no existen estadísticas oficiales de las primas de seguros que el Estado genera, ciertamente intermediarios y compañías de seguros, van a perder una porción importante de sus negocios.

**Baja penetración de los seguros per cápita en el país.-** En el Ecuador, por cada 1000 personas 2,5 tienen un seguro<sup>11</sup>. Esta cifra evidencia la baja penetración que los seguros tienen en nuestro país. Si bien se podría pensar en que existe un problema social o cultural (de hecho en cierta medida esto es acertado), se debe tomar esta estadística como una oportunidad de crecimiento para empresas jóvenes e innovadoras como G&G S.A de Seguros, que tengan capacidad para llegar al mercado e identificar necesidades que la compañía pueda satisfacer en potenciales usuarios.

Pese a que el número de compañías e intermediarios de seguros es considerable, hay una demanda desatendida. Se podría decir con mayor acierto, que existe una demanda por activar. La mayor parte de la población no posee un seguro; encontrar el porqué de esa deficiencia, y atacarla con una estrategia de mercado y de servicios adecuada, puede repercutir en un importantísimo crecimiento de ventas.

**Nuevas leyes de contratación pública.-** El 15 de Abril de 2008, el Presidente de la República inauguró el Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP), y junto con este sistema, las nuevas normas que regirán la contratación pública.

Una de las disposiciones dicta que las garantías (fianzas) que presenten los contratistas del Estado (las cuales generalmente son pólizas emitidas por compañías de seguros), al momento de ordenarse su ejecución, sean pagadas por la aseguradora a la entidad pública, en un plazo de 2 días laborables.

---

<sup>11</sup>Informe "Ranking de Seguros" publicado por la Revista América Economía Ecuador, No. 28, marzo de 2011

Las fianzas emitidas a favor del Estado, tienen carácter incondicional, irrevocable, y de cobro inmediato; lo que significa que con la sola solicitud del beneficiario, la compañía de seguros debe proceder al pago; si tuviera una objeción, deberá recurrir a recursos legales, pero luego del desembolso de los valores reclamados.

Esto no solo que podría tener serias repercusiones en la liquidez de las compañías de seguros, sino que además dificulta considerablemente la negociación con los reaseguradores, quienes asumen la mayor proporción de estos riesgos.

Aunque confiados en sus propias fortalezas, la empresa no deja de reconocer que la suerte de la industria durante 2012 estará atada a la dimensión de la crisis económica internacional (que todos avecinan como importante)

<b>FACTORES</b>	<b>ESCALAS DE CALIFICACIÓN</b>					
	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Beneficios Tributarios		x				
Creación de un monopolio estatal en materia de seguros		x				
Baja penetración de los seguros per cápita en el país					x	
Nuevas leyes de contratación pública					x	
La recesión y Crisis Mundial				x		
Cambio Climáticos Impredecibles			x			
Implementación de NIIF's				x		

**Fuente:** Entrevista realizada a los funcionarios de la Institución.

**Elaborado por:** Bermeo Gabriela e Hinojosa David.

**Tabla 5**

**Diagnóstico de Factores Externos**

<b>FACTORES</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultados</b>	<b>Calificación</b>
Beneficios Tributarios	0,5	5	2,5	OPORTUNIDAD
Creación de un monopolio	0,5	5	2,5	OPORTUNIDAD

estatal en materia de seguros				
Baja penetración de los seguros per cápita en el país	0,5	2	1	AMENAZA
Nuevas leyes de contratación pública	0,5	2	1	AMENAZA
Recesión y Crisis Mundial	0,5	3	1,5	AMENAZA
Cambio Climático	0,5	4	2	OPORTUNIDAD
Implementación NIIF's	0,5	3	1,5	AMENAZA

**Fuente:** Entrevista realizada a los funcionarios de la Institución.

**Elaborado por:** Bermeo Gabriela e Hinojosa David.

**Tabla 6**

**Diagnóstico de Factores Externos**

Una vez realizada la evaluación de los factores tanto internos como externos a cada una de las dependencias de la Aseguradora G&G S.Ase presenta un resumen de los resultados emitidos de dicho análisis:

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDAD</b>
✓ Base Legal	✓ Formación por Competencias
✓ Infraestructura Física	✓ Capacitación Permanente
✓ Tecnología	✓ Trabajo en Equipo
✓ Reconocimiento de Marca	✓ Sistemas de Control
✓ Cobertura y Presencia	✓ Conocimiento del Entorno
✓ Fuerza Comercial Agresiva	✓ Coordinación entre Sucursales
✓ Ingresos por Intermediarios de Seguros	✓ Espíritu Innovador
✓ Elaboración mensual de Estados	✓ Capacidad de Liderazgo
	✓ Planeación Estratégica

✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	Financieros Integración Financiera Participación en el mercado Crecimiento Económico Atomización del portafolio de garantías Base Legal para cobro de deudas pendiente Nivel de Incumplimientos	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	Gestión de Cobranzas Riesgo de Prima Valuación de reservas técnicas Gastos de operación Reinversión Cuenta a cargo de Terceros Riesgo del negocio Medición de Gestión Financiera
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>AMENZAS</b>	
✓ ✓	Beneficios Tributarios Creación de un monopolio estatal en materia de seguros	✓ ✓	Baja penetración de los seguros per cápita en el país Nuevas leyes de contratación pública

**Fuente:** Entrevista realizada a los funcionarios de la Institución.

**Elaborado por:** Bermeo Gabriela e Hinojosa David.

**Tabla 7**  
**RESUMEN FODA**

## 2.2. ENTREVISTA

### 2.2.1. IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN

El universo de la población para el presente estudio, está dado por las autoridades y empleados de la Aseguradora G&G S.A. distribuidos de la siguiente manera:

Socios (2)

Gerente General (1)



Ejecutivo Comercial (2)  
Representantes Comerciales (3)  
Asistente de Gestión (3)  
Contador (1)

### **2.2.2. CÁLCULO DE LA MUESTRA**

Por tratarse de un universo pequeño, el método que se aplicará para la investigación será el CENSO. Es decir, la mayor parte de la información se la obtendrá mediante una encuesta, aplicada a las Autoridades y empleados de la Aseguradora G&G S.A.

### **2.2.3. DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Para recopilar la información de este estudio de manera ordenada, se aplicarán los siguientes instrumentos:

- Encuesta
- Observación Directa
- Bibliografía

Los instrumentos que se utilizarán para el desarrollo de este diagnóstico, permitirán determinar el problema y desarrollar los objetivos que se constituirán en la fuente de las conclusiones y recomendaciones correspondientes

#### **2.2.3.1.1. EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Evaluación de la Información recopilada a través de las encuestas aplicadas a los socios, funcionarios y empleados de la Aseguradora G&G S.A. (Ver Anexo N° 1)

#### **2.2.3.1.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

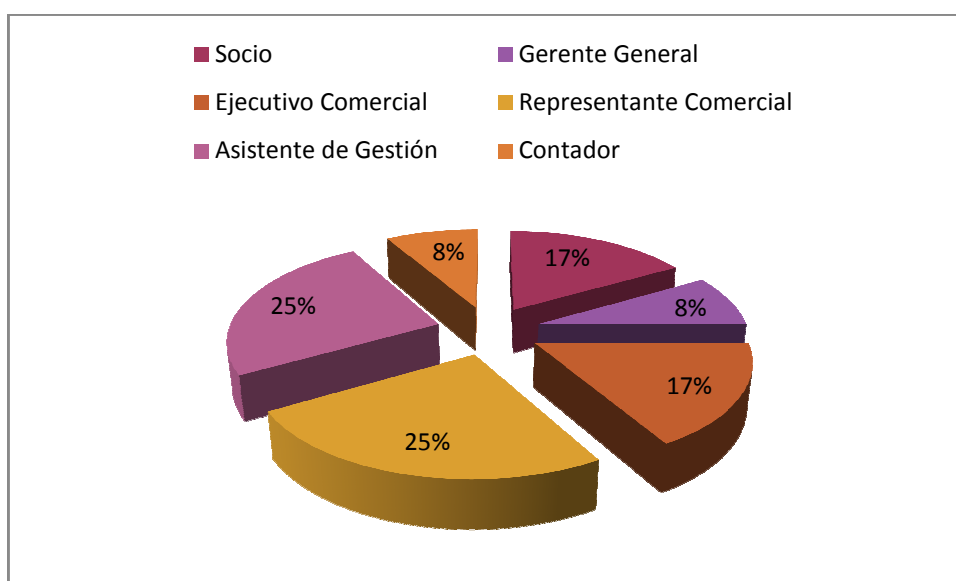
Encuesta dirigida a Socios, Funcionarios y empleados de la Aseguradora G&G S.A.

1. ¿Qué cargo tiene usted en la Aseguradora G&G S.A.?

Tabla 8  
Cargos de la Aseguradora G&G S.A

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Socio	2	16,67%
Gerente General	1	8,33%
Ejecutivo Comercial	2	16,67%
Representante Comercial	3	25,00%
Asistente de Gestión	3	25,00%
Contador	1	8,33%
TOTALES	12	100,00%

Gráfico 1  
Cargos que Ocupan en Aseguradora G&G S.A



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

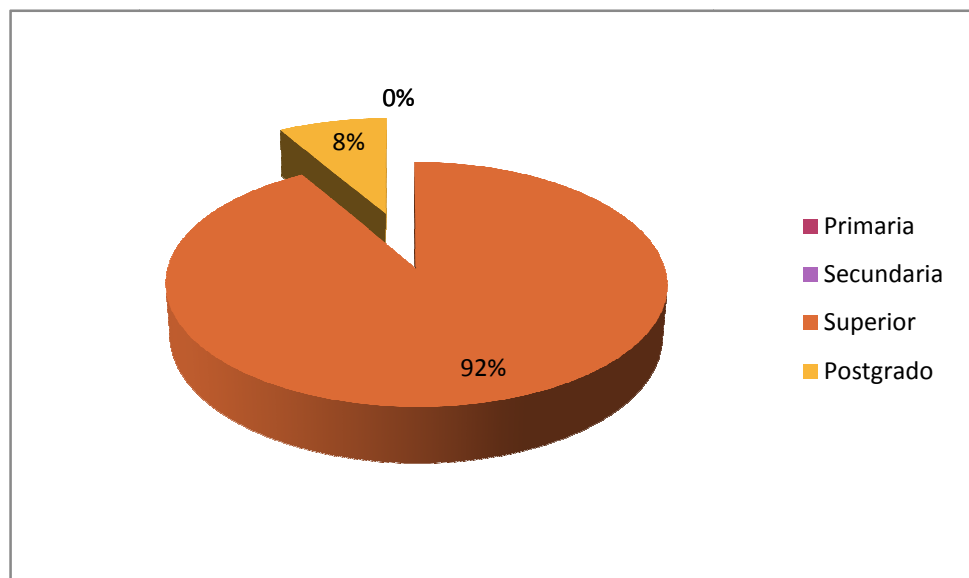
La Aseguradora G&G S.A posee un total de 12 personas trabajando en las diferentes sucursales con las que cuenta, dos de ellas son los socios de la entidad el resto de funciones responde a las de su organigrama estructural.

### 2. ¿Indique cuál es su nivel de instrucción?

**Tabla 9**  
**Nivel de Instrucción del Personal de la Aseguradora G&G S.A**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Primaria	0	0,00%
Secundaria	0	0,00%
Superior	11	91,67%
Postgrado	1	8,33%
<b>TOTALES</b>	<b>12</b>	<b>100,00%</b>

**Gráfico 2**  
**Nivel de Instrucción del Personal de la Aseguradora G&G S.A**



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

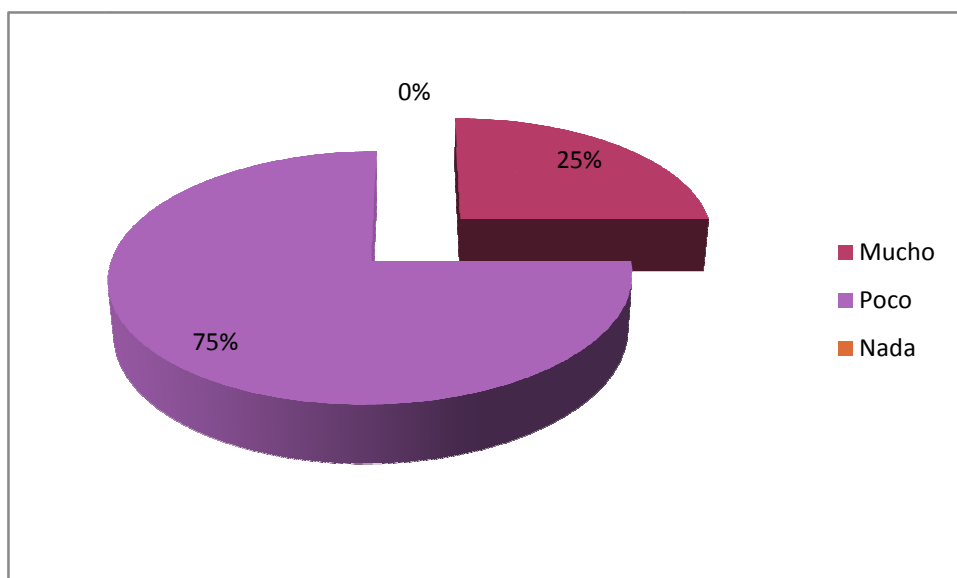
El personal que trabaja en la Aseguradora G&G posee un título de tercer nivel y solamente una persona posee un título de posgrado, del 92% que conforma el personal con título superior en su gran mayoría está preparado en Áreas Administrativas y afines.

### 3. ¿El organigrama refleja a la estructura actual de la empresa?

**Tabla 10**  
**Reflejo del Organigrama Actual con la realidad de la empresa**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mucho	3	25,00%
Poco	9	75,00%
Nada	0	0,00%
TOTALES	12	100,00%

**Gráfico 2**  
**Reflejo del Organigrama Actual con la realidad de la empresa**



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

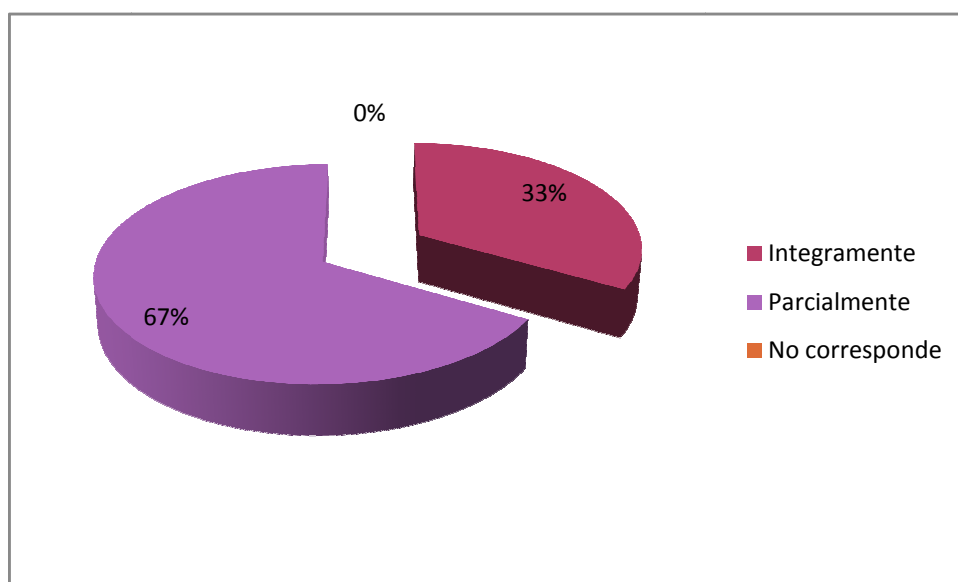
De la información obtenida, podemos observar que la mayoría considera que el organigrama responde parcialmente a la realidad de la institución, lo cual nos da un indicio de que los estatutos y reglamentos, deben ser revisados con la finalidad de actualizarlos para que se refleje en un organigrama que se apege, en la medida de las posibilidades, a la realidad y operatividad de la Aseguradora G&G S.A

**4. ¿Según su apreciación, las actividades a usted asignadas corresponden a las descritas en el organigrama funcional de la institución?**

**Tabla 11**  
**Calificación: Asignación de responsabilidades**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Íntegramente	4	33,33%
Parcialmente	8	66,67%
No corresponde	0	0,00%
TOTALES	12	100,00%

**Gráfico 4**  
**Calificación: Asignación de responsabilidades**



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

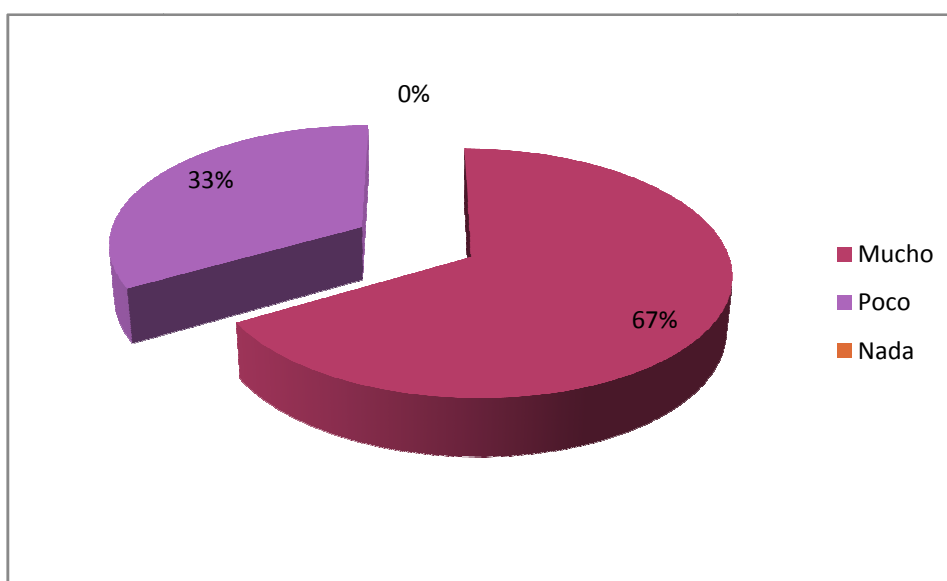
Según los datos recopilados, se pudo observar que la mayoría respondió que entre parcialmente, las actividades que cumplen son las descritas en el orgánico funcional de la institución, lo cual nos indica que éste debe ser revisado con la finalidad de encajar.

### 5. ¿Conoce usted lo que es un Sistema de Control Interno?

**Tabla 12**  
**Nivel de Conocimiento del Sistema Control Interno**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mucho	8	66,67%
Poco	4	33,33%
Nada	0	0,00%
TOTALES	12	100,00%

**Gráfico 5**  
**Nivel de Conocimiento del Sistema Control Interno**



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

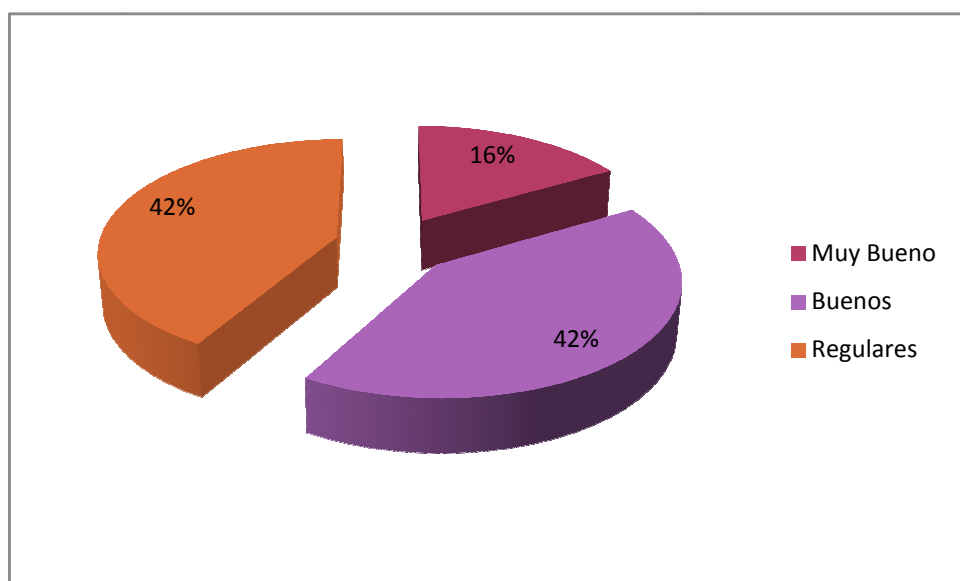
De las encuestas realizadas podemos determinar que el 67% del personal conoce mucho acerca de lo que es y lo que abarca un Sistema de Control Interno, este desconocimiento facilita la implementación de un adecuado sistema de control interno en la empresa, puesto que conocen de su importancia y objetivos que persigue.

### 6. ¿Cómo calificaría los controles que mantiene la empresa?

**Tabla 13**  
**Calificación del Sistema de Control Interno Actual**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Bueno	2	16,67%
Buenos	5	41,67%
Regulares	5	41,67%
<b>TOTALES</b>	<b>12</b>	<b>100,00%</b>

**Gráfico 6**  
**Calificación del Sistema de Control Interno Actual**



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

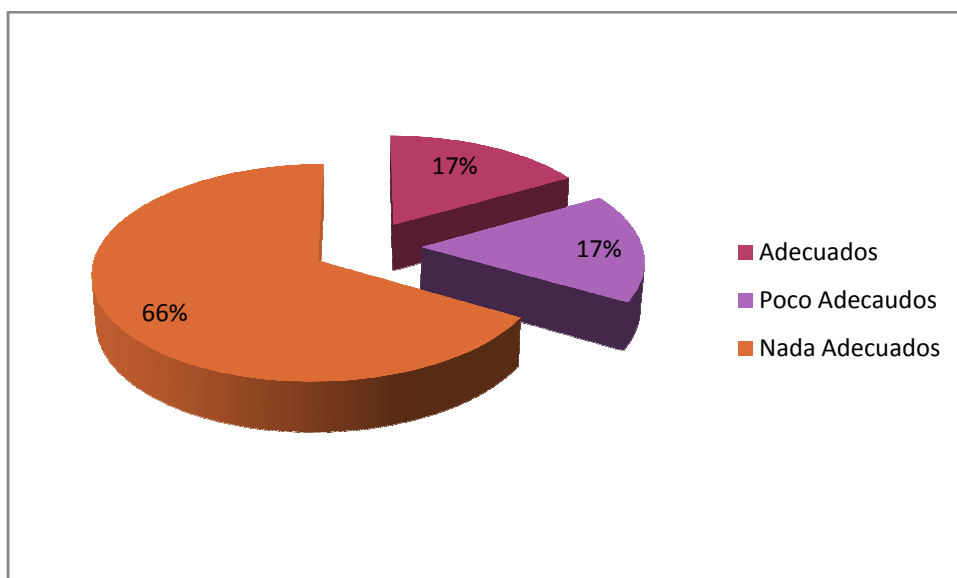
Los accionistas están conscientes de que sus controles no son adecuados, sin embargo, no han tratado de mejorarlos, esto es incongruente a su conocimiento sobre lo que es un sistema de control interno. Debería mantenerse reuniones de trabajo con el propósito de dar a conocer los objetivos y beneficios de contar con un adecuado sistema de control interno.

### 7. ¿Cómo considera usted que son los controles para los ciclos que tiene la empresa (ingresos, egresos, nominas, primas, etc.)?

**Tabla 14**  
**Controles dentro los diferentes Ciclos de la Empresa**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Adecuados	2	16,67%
Poco Adecuados	2	16,67%
Nada Adecuados	8	66,67%
TOTALES	12	100,00%

**Gráficos 7**  
**Controles dentro los diferentes Ciclos de la Empresa**





## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

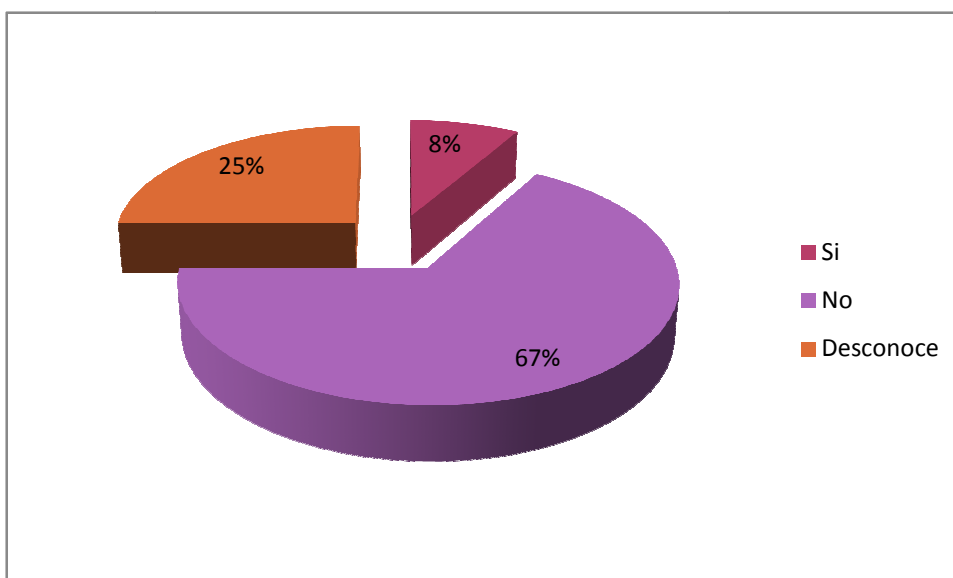
Estos resultados están relacionados con los obtenidos en las anteriores preguntas. Debido a que se cuenta con los conocimientos de lo que es un Sistema de Control Interno, no se han preocupado de implementar controles adecuados para los ciclos de ingresos, egresos, caja, primas.

### 8. ¿Existe un manual de procedimientos administrativos?

**Tabla 15**  
**Existencia de un manual de procedimientos administrativos**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	8,33%
No	8	66,67%
Desconoce	3	25,00%
TOTALES	12	100,00%

**Gráficos 8**  
**Existencia de un manual de procedimientos administrativos**



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

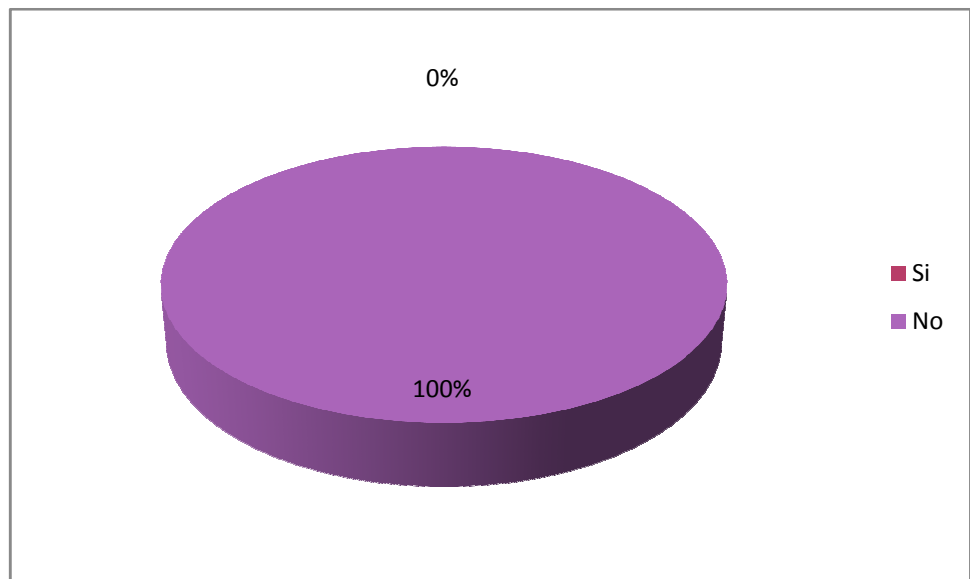
Según la encuesta realizada y los resultados obtenidos indica que la empresa no cuenta con un manual de procedimientos administrativos, el 25% desconoce sobre la existencia de este manual, por lo tanto la inexistencia de estos documentos dificulta llevar a cabo algunos procedimientos e implantar un Sistema de Control Interno adecuado.

### 9. ¿La empresa cuenta con un manual de control interno?

**Tabla 16**  
**Existencia de un manual de Control Interno**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0,00%
No	12	100,00%
TOTALES	12	100,00%

**Gráfico 09**  
**Existencia de un manual de Control Interno**



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

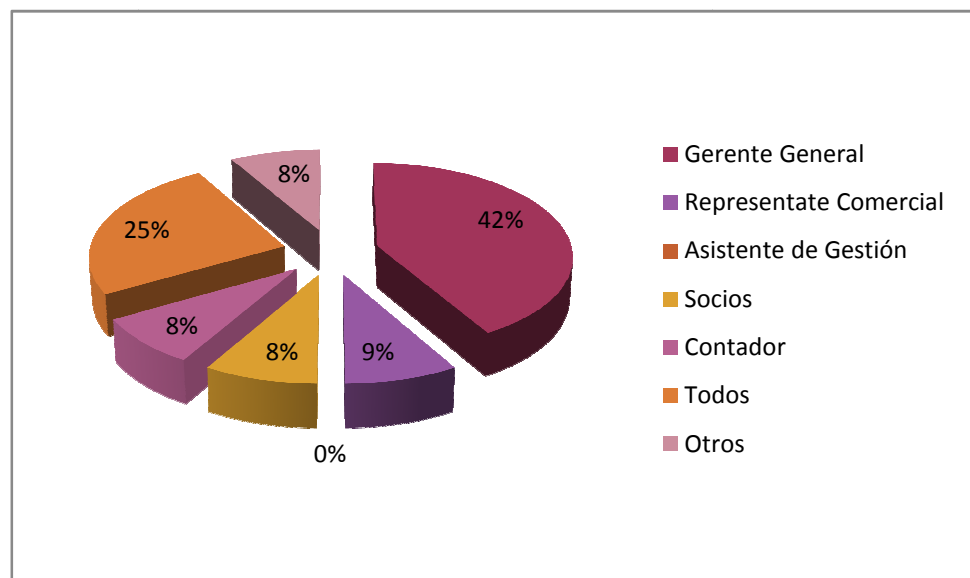
La empresa no cuenta con un Manual de Control Interno, a pesar de tener los conocimientos no se han establecido este manual lo que corrobora la respuesta acerca de los controles anteriormente recabadas.

### 10. ¿Indique que funcionarios están involucrados en los procesos de control interno de la empresa?

**Tabla 17**  
**Funcionarios Involucrados en los procesos de control interno**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gerente General	5	41,67%
Representante Comercial	1	8,33%
Asistente de Gestión	0	0,00%
Socios	1	8,33%
Contador	1	8,33%
Todos	3	25,00%
Otros	1	8,33%
TOTALES	12	100,00%

**Gráfico 10**  
**Funcionarios Involucrados en los procesos de control interno**



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los resultados obtenidos en esta pregunta contrasta con lo manifestado en la pregunta 3, en la cual una gran mayoría de los accionistas manifestaron conocer un sistema de control interno, el conocimiento que tienen de control es empírico. Por esta razón indican que gerente general, el Representante Comercial, entre otros el no tienen participación en los procesos de control de la compañía. Sin embargo, debemos manifestar que el responsable del control es el gerente general, el lidera con la participación de todos.

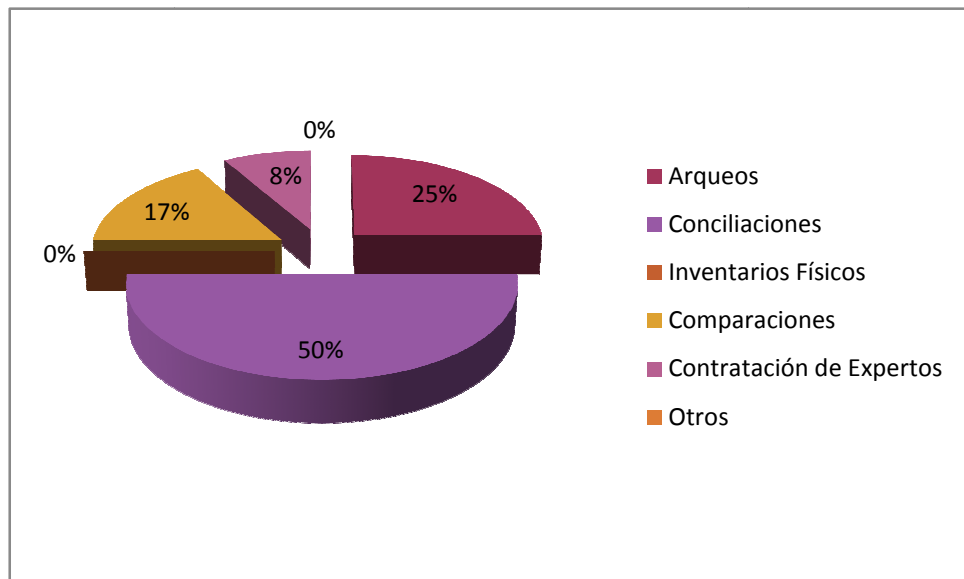
### 11. ¿Con que mecanismos e instrumentos se realiza el control interno?

**Tabla 18**  
**Mecanismos e instrumentos de Control Interno**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Arqueos	3	25,00%
Conciliaciones	6	50,00%
Inventarios Físicos	0	0,00%
Comparaciones	2	16,67%
Contratación de Expertos	1	8,33%
Otros	0	0,00%
<b>TOTALES</b>	<b>12</b>	<b>100,00%</b>

**Gráfico 11**

### Mecanismos e instrumentos de Control Interno



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

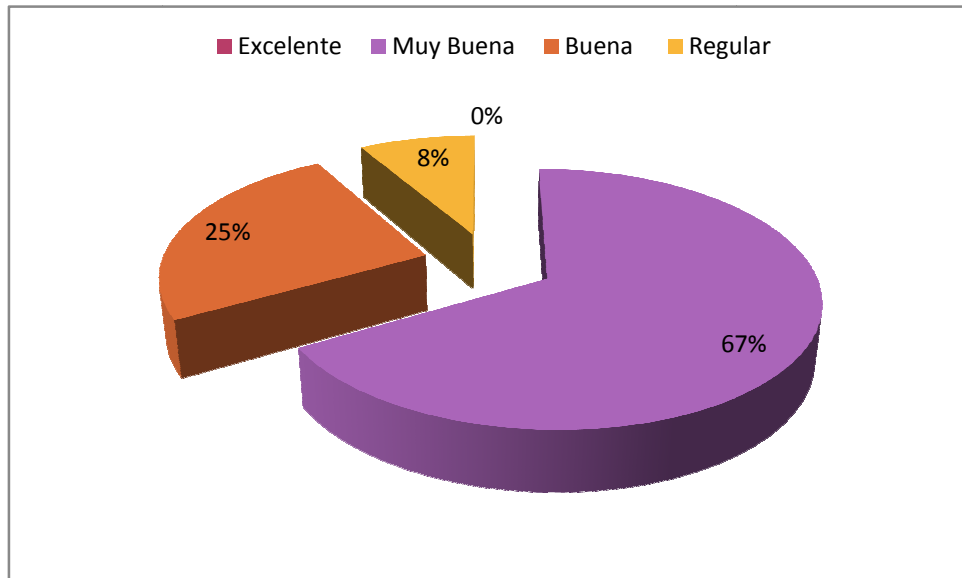
Los procedimientos a través de los cuales realizan controles son en su gran mayoría conciliaciones estas son bancarias entre cuentas como de pólizas y primas arqueos, comparaciones, estos son muy importantes, sin embargo, existen otros procedimientos a través de los cuales se refuerza el control. La Unidad de Auditoría Interna luego de su implantación y posterior evaluación del sistema de control interno de la compañía y conjuntamente con los funcionarios, implementara varios mecanismos de control.

### 12. La comunicación Interna que existe en la Aseguradora G&G S.A es:

**Tabla 19**  
**Comunicación Interna**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	0,00%
Muy Buena	8	66,67%
Buena	3	25,00%
Regular	1	8,33%
TOTALES	12	100,00%

**Gráfico 12  
Comunicación Interna**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

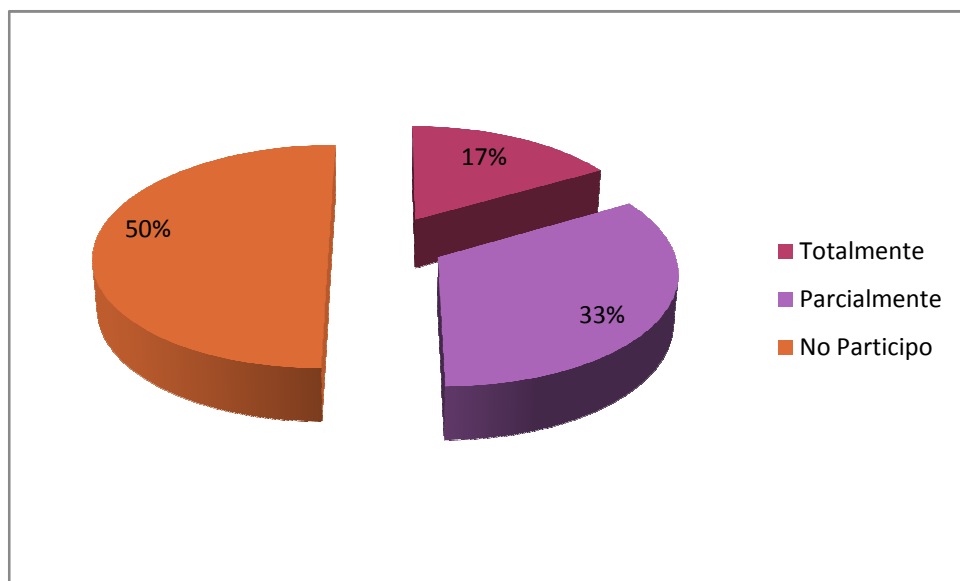
De acuerdo al resultado obtenido, la comunicación que existe dentro la Aseguradora G&G S.A es muy buena, lo cual permite agilizar la operatividad de la Institución, no obstante es objeto de mejoramiento continuo en las áreas donde así lo amerite.

**13. ¿En qué medida participó usted en la formulación del Plan Estratégico anual de la Aseguradora G&G S.A?**

**Tabla 20  
Nivel de Participación en el Plan Estratégico Anual**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	2	16,67%
Parcialmente	4	33,33%
No Participo	6	50,00%
<b>TOTALES</b>	<b>12</b>	<b>100,00%</b>

**Gráfico 13  
Nivel de Participación en el Plan Estratégico Anual**



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

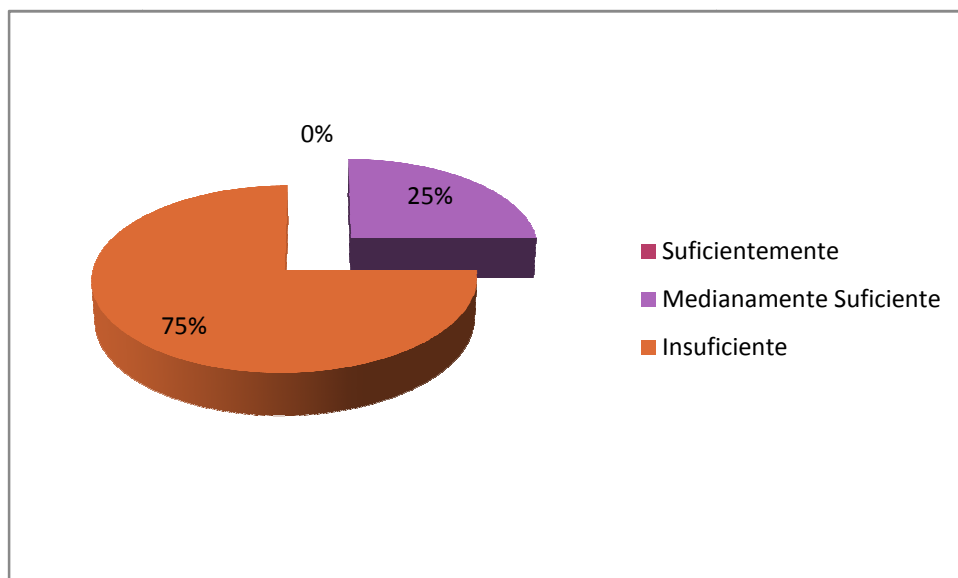
En cuanto a los resultados obtenidos, podemos evidenciar que la gran mayoría no participa de la formulación del plan estratégico de la institución, no obstante, existe un número considerable que participó, por lo que el contenido completo del plan, debe ser socializado hacia todo el personal para su conocimiento y aplicación de las medidas necesarias con miras al cumplimiento de la Misión Institucional.

### 14. ¿Según su apreciación en qué nivel se cumple con el Plan Estratégico Institucional?

**Tabla 21**  
**Cumplimiento del Plan Institucional**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	1	8,33%
Parcialmente	9	75,00%
No se cumple	2	16,67%
TOTALES	12	100,00%

**Gráfico 14**  
**Cumplimiento del Plan Institucional**



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La mayoría de los encuestados manifiesta que el plan estratégico se cumple en un nivel un poco mayor al cincuenta por ciento, lo cual nos indica que se deben identificar los motivos por los cuales el porcentaje de cumplimiento no es el óptimo, ya que esto impide que se alcancen los objetivos institucionales

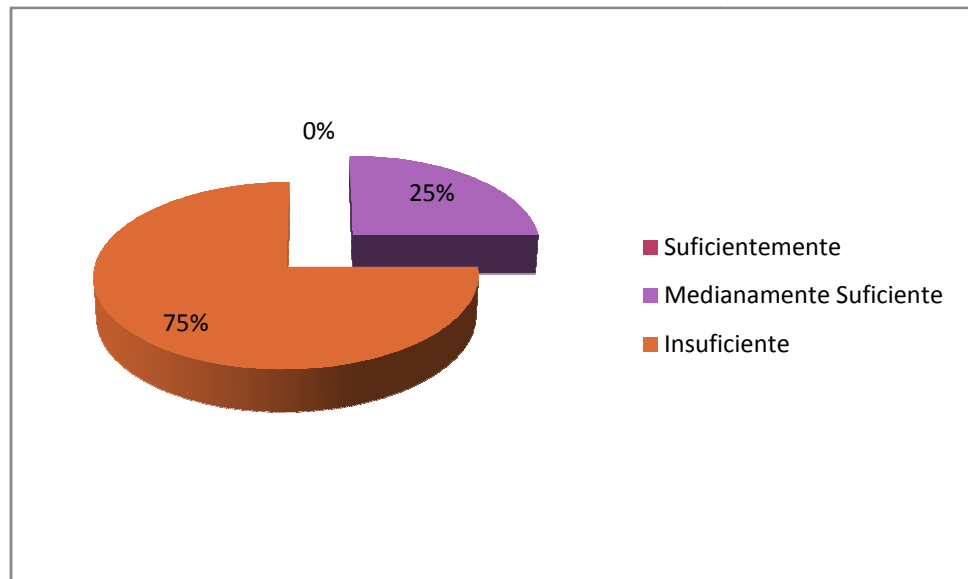
**15. ¿Considera usted que los niveles de asesoramiento con los que cuenta actualmente, son suficientes para minimizar los riesgos institucionales?**

**Tabla 22**  
**Nivel de Asesoramiento**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Suficientemente	0	0,00%
Medianamente Suficiente	3	25,00%
Insuficiente	9	75,00%
TOTALES	12	100,00%

**Gráfico 15**  
**Nivel de Asesoramiento**





## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la información obtenida, los niveles de asesoramiento con los cuales deben ser revisados con miras a un mejoramiento continuo.

EVALUACION CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO								
ENTIDAD:	ASEGURADORA G&G S.A							
COMPONENTE:	Ambiente de Control ( 1 )							
ALCANCE:	Integridad y Valores Éticos							
FECHA:	11/05/2012							
MOTIVO DEL EXAMEN: Determinar si la entidad establece valores éticos basados en estándares de conducta, es decir, si mantiene una cultura de organización, que debe ser comunicada y puesta en práctica.								
1.1 INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS								
Nº	PREGUNTAS	DIRECTIVO		APOYO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Tiene la entidad un código de conducta?		0		0		0	
2	¿Existe pronunciamientos relativos a los valores éticos?		0		0		0	
3	¿Mantienen comunicación y fortalecimiento sobre tema de valores?	1		1		1		
4	¿En la dirección ven a una persona a imitar?	1		1		1		
5	¿Existen sanciones para quienes no respetan los valores éticos?		0		0		0	
TOTAL		2	0	2	0	2	0	6
$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{6}{15} = 40\%$								
Confianza=	40,00%							
Riesgo=	60,00%							

## EVALUACION CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** ASEGURADORA G&G S.A  
**COMPONENTE:** Ambiente de Control ( 1 )  
**ALCANCE:** Compromiso de Competencia Profesional del Personal  
**FECHA:** 11/05/2012

MOTIVO DEL EXAMEN: Evaluar si la gerencia se interesa por el grado de competencia profesional existente en la empresa y el nivel de habilidad y conocimiento que se requiere en cada área de la entidad.

### 1.2. COMPROMISO DE COMPETENCIA PROFESIONAL DEL PERSONAL

Nº	PREGUNTAS	DIRECTIVO		APOYO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Existen descripciones formales sobre las funciones que comprenden trabajos específicos?		0		0		0	
2	¿Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridos para realizar los trabajos adecuadamente?		0		0		0	
3	¿La empresa se preocupa por su formación profesional?	1			0		0	
4	¿Tiene deseo de superarse para contribuir con la entidad?	1		1		1		
5	¿Sus habilidades son valoradas en la organización?	1		1		1		
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>7</b>

$$CP = \frac{CI}{CP} = \frac{7}{15} = 46,67\%$$

Confianza= 46,67%  
 Riesgo= 53,33%

## EVALUACION CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** ASEGURADORA G&G S.A  
**COMPONENTE:** Ambiente de Control ( 1 )  
**ALCANCE:** Filosofía Administrativa y Estilo de operación  
**FECHA:** 11/05/2012

MOTIVO DEL EXAMEN: Determinar si los factores más relevantes de la entidad son las actitudes mostradas hacia la información financiera, el procesamiento de la información, principios y criterios contables, entre otros.

### 1.3. FILOSOFIA ADMINISTRATIVA Y ESTILO DE OPERACIÓN

Nº	PREGUNTAS	DIRECTIVO		APOYO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿La dirección al efectuar alguna negociación analiza los riesgos y beneficios?	1		1		1		
2	¿Existe delegación de autoridad y de responsabilidad?	1		1		1		
3	¿Se da rotación al personal en las funciones operativas, de contabilidad, proceso de datos?		0		0		0	
4	¿La gerencia controla las operaciones de la entidad, especialmente las financieras?	1		1		1		
5	¿La información financiera la mantiene en red con administración, contabilidad y sistemas?		0		0		0	
6	¿Se realizan reuniones permanentes con el personal de cada área para dar a conocer los resultados financieros por	1		1			0	
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>11</b>

$$CP = \frac{CI}{CP} = \frac{11}{18} = 61\%$$

Confianza= 61,11%  
 Riesgo= 38,89%

## EVALUACION CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** ASEGURADORA G&G S.A  
**COMPONENTE:** Ambiente de Control ( 1 )  
**ALCANCE:** Estructura Organizativa  
**FECHA:** 11/05/2012

## EVALUACION CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** ASEGURADORA G&G S.A  
**COMPONENTE:** Ambiente de Control ( 1 )  
**ALCANCE:** Asignación de Autoridad y Responsabilidad  
**FECHA:** 11/05/2012

MOTIVO DEL EXAMEN: Establecer si se toma en cuenta la asignación de autoridad y responsabilidad para las actividades de gestión y si se efectúa el establecimiento de las relaciones de jerarquía y de las políticas de autorización.

### 1.5 ASIGNACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Nº	PREGUNTAS	DIRECTIVO		APOYO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Existen políticas que describan las prácticas apropiadas para la toma de decisiones en cada área?	1			0		0	
2	¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los empleados para delegar responsabilidad y autoridad, encargos o subrogaciones?	1		1		1		
3	¿Al iniciar el trabajo el jefe inmediato da a conocer el reglamento inteno el manual de funciones y responsabilidades?	1			0		0	
4	¿Cuándo existe un cambio en la Normativa o en las decisiones de la Entidad se comunica al personal?	1		1			0	
5	¿ Se hace la delegación de autoridad en base al desenvolvimiento de cada individuo?	1		1		1		
<b>TOTAL</b>		5	0	3	0	2	0	10

$$CP = \frac{CI}{CP} = \frac{10}{15} = 67\%$$

Confianza= 66,67%  
 Riesgo= 33,33%

## EVALUACION CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** ASEGURADORA G&G S.A  
**COMPONENTE:** Ambiente de Control ( 1 )

**EVALUACION  
CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO**

**ENTIDAD:** ASEGURADORA G&G S.A  
**COMPONENTE:** Evaluación de Riesgos ( 2 )  
**ALCANCE:** Objetivos  
**FECHA:** 11/05/2012

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Determinar si la entidad tiene definidos los objetivos ya que es una condición previa para la valoración de riesgos, se constituye en un prerrequisito para hacer posible el control.

**2.1. OBJETIVOS**

Nº	PREGUNTAS	DIRECTIVO		APOYO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Los objetivos de la entidad son claros y conducen al establecimiento de metas?			1		1		
2	¿Los objetivos son definidos cuantitativamente?	1		1			0	
3	¿La administración evalúa el desempeño de cada área con relación a la meta institucional?	1			0		0	
4	¿La entidad tiene establecidos objetivos sociales y de cumplimiento, de manera cualitativa?	1		1		1		
5	¿Es confiable la preparación de los estados financieros?	1		1		1		
6	¿La entidad cumple con leyes y regulaciones establecidas en el país?	1		1		1		
7	¿Cuándo los objetivos de la entidad no están siendo cumplidos la administración toma las debidas precauciones?	1			0		0	
<b>TOTAL</b>		<b>6</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>15</b>

CP=CT = 15 = 71%  
 CP 21

Confianza= 71,43%  
 Riesgo= 28,57%

## EVALUACION CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: ASEGURADORA G&G S.A  
 COMPONENTE: Evaluación de Riesgos ( 2 )  
 ALCANCE: Riesgos  
 FECHA: 11/05/2012

MOTIVO DEL EXAMEN: Determinar si la Empresa evalua riesgos internos y externos antes de tomar decisiones

### 2.2. RIESGOS

Nº	PREGUNTAS	DIRECTIVO		APOYO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se identifican los riesgos de los procesos y se discuten abiertamente con el personal involucrado para mejorarlos?	1			0		0	
2	¿Se clasifican los riesgos según el nivel de importancia y el área?	1		1		1		
3	¿En el proceso de identificación de riesgos se determinan si son por factores internos y externos?	1			0		0	
4	¿Se mantienen controles de acuerdo a cada proceso en razón de los riesgos?	1			0		0	
5	¿Identificado un riesgo se involucra a toda la organización para que sea tomado en cuenta?	1			0		0	
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>7</b>

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{7}{15} = 47\%$$

Confianza= 46,67%  
 Riesgo= 53,33%

## EVALUACION CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: ASEGURADORA G&G S.A  
 COMPONENTE: Evaluación de Riesgos ( 2 )  
 ALCANCE: Análisis de Riesgos y su proceso  
 FECHA: 11/05/2012

MOTIVO DEL EXAMEN: Medir los posibles impactos y consecuencias de los riesgos identificados. Una vez hecha la medición se podrán clasificar en orden de prioridad.

### 2.3. ANALISIS DE RIESGOS Y SU PROCESO

Nº	PREGUNTAS	DIRECTIVO		APOYO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos?	1			0		0	
2	¿Se valora la probabilidad de ocurrencia del riesgo?	1			0		0	
3	¿Se conoce los procedimientos y reglamentos de la entidad para mitigar posibles riesgos?	1		1		1		
4	¿En caso de cumplirse un determinado riesgo existen medidas de precaución para actuar?	1			0		0	
5	¿En caso de cumplirse una falla en el sistema de automatización, existen las medidas necesarias para mitigar los riesgos?	1			0		0	
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>7</b>

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{7}{15} = 47\%$$

Confianza= 46,67%  
 Riesgo= 53,33%

## EVALUACION CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: ASEGURADORA G&G S.A  
 COMPONENTE: Evaluación de Riesgos ( 2 )  
 ALCANCE: Manejo del cambio y reglamentos internos  
 FECHA: 11/05/2012

EVALUACION  
CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** ASEGURADORA G&G S.A  
**COMPONENTE:** Actividades de Control ( 3 )  
**ALCANCE:** Tipo de Actividades de Control  
**FECHA:** 11/05/2012

MOTIVO DEL EXAMEN: Interpretar a los controles preventivos, controles para detectar, controles manuales, controles computarizados y controles

**3.1. TIPO DE ACTIVIDADES DE CONTROL**

N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		APOYO		OPERATIVO		OBSERVACION
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Las tareas y responsabilidades relacionadas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones las realizan personas diferentes?	1		1		1		
2	¿Cada área opera coordinada e interrelacionadamente con las otras áreas de organización?	1		1		1		
3	¿La documentación sobre transacciones y hechos significativos es exacta y completa?	1		1		1		
4	¿Existen flujogramas que indiquen claramente los pasos a seguir para determinados procedimientos?		0		0		0	
5	¿Las transacciones o hechos se registran en el momento de su ocurrencia y se procesan de manera inmediata?	1			0		0	
6	¿El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, está protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas?		0		0		0	
7	¿La Empresa cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa y financiera?		0		0		0	
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>10</b>

CP= CI = 10 = 48%  
CP 21

Confianza= 47,62%  
Riesgo= 52,38%

**EVALUACION  
CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO**

ENTIDAD: ASEGURADORA G&G S.A  
 COMPONENTE: Actividades de Control ( 3 )  
 ALCANCE: Control sobre los sistemas de información  
 FECHA: 11/05/2012

MOTIVO DEL EXAMEN: Verificar que los sistemas de información cumplan con las necesidades empresariales y la apropiada seguridad de la información.

**3.2. CONTROL SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

Nº	PREGUNTAS	DIRECTIVO		APOYO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿El paquete de software de la entidad posee una estructura para diseño e implementación del sistema, de manera que se controle el desarrollo o mantenimiento del mismo?	1		1		1		
2	¿Monitorea la administración en forma rutinaria los controles en el momento en que se desarrollan las operaciones en el proceso?	1			0		0	
3	¿El paquete permite identificar errores de entrada al sistema, su detección, corrección donde se encuentren?		0		0		0	
4	¿El personal que maneja el sistema entiende todas las aplicaciones del mismo?		0		0		0	
5	¿Existen opciones de auditoría en el paquete contable?		0		0		0	
6	¿El sistema previene de errores de entrada al sistema, los detecta y corrige donde se encuentren?		0		0		0	
7	¿El sistema refleja la información financiera de manera completa y exacta, colaborando en la toma de decisiones?		0		0		0	
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>4</b>

$CP = \frac{CT}{21} = \frac{4}{21} = 19\%$

Confianza= 19,05%  
 Riesgo= 80,95%

**EVALUACION  
CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO**

ENTIDAD: ASEGURADORA G&G S.A  
 COMPONENTE: Información y Comunicación ( 4 )  
 ALCANCE: Información  
 FECHA: 11/05/2012

MOTIVO DEL EXAMEN: Los reportes de información financiera y no financiera se presentan de manera oportuna para la toma de decisiones.

**4.1. INFORMACION**

Nº	PREGUNTAS	DIRECTIVO		APOYO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿En un determinado proceso se identifica, captura, procesa y comunica información pertinente en la forma y tiempo indicado?	1			0		0	
2	¿La información es recopilada mediante sistemas de información?	1		1		1		
3	¿Se coordina los sistemas de información con información externa?	1			0		0	
4	¿Se utilizan reportes para brindar información en los niveles de la entidad?	1		1		1		
5	¿El flujo informativo circula en sentido horizontal, transversal, ascendente y descendente?	1		1			0	
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>10</b>

$CP = \frac{CT}{15} = \frac{10}{15} = 67\%$

Confianza= 66,67%  
 Riesgo= 33,33%

**EVALUACION  
CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO**

ENTIDAD: ASEGURADORA G&G S.A  
 COMPONENTE: Información y Comunicación ( 4 )  
 ALCANCE: Comunicación  
 FECHA: 11/05/2012

## EVALUACION CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** ASEGURADORA G&G S.A  
**COMPONENTE:** Monitoreo ( 5 )  
**ALCANCE:** Actividades de Monitoreo  
**FECHA:** 11/05/2012

MOTIVO DEL EXAMEN: Verificar si se realizan actividades de monitoreo y seguimiento sobre las recomendaciones de auditorias externas tanto financieras como de gestión, y verificar si existen procesos periódicos de monitoreo al personal.

### 5.1. ACTIVIDADES DE MONITOREO

Nº	PREGUNTAS	DIRECTIVO		APOYO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que desempeña?	1		1		1		
2	¿Se realizan verificaciones de los registros comparados con la existencia física de los recursos?	1			0		0	
3	¿Se analizan los informes de auditoría?		0		0		0	
4	¿Se realizan auditorias internas?		0		0		0	
5	¿Se compara información generada internamente con otra preparada por entidades externas?		0		0		0	
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>4</b>

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{4}{15} = 27\%$$

Confianza= 26,67%  
 Riesgo= 73,33%



**EVALUACION  
CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO**

ENTIDAD: ASEGURADORA G&G S.A  
 COMPONENTE: Monitoreo ( 5 )  
 ALCANCE: Reporte de Deficiencias  
 FECHA: 11/05/2012

MOTIVO DEL EXAMEN: Comunicar las debilidades y oportunidades de mejoramiento del sistema de control, junto con la magnitud del riesgo y la probabilidad de ocurrencia.

**5.2. REPORTE DE DEFICIENCIAS**

Nº	PREGUNTAS	DIRECTIVO		APOYO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se consideran los informes provenientes de fuentes externas para valorar el sistema de control interno?		0		0		0	
2	¿Se comunica los hallazgos de deficiencias a los superiores inmediatos y a los responsables de la función o actividad implicada?		0		0		0	
3	¿Cuándo los hallazgos cruzan los límites organizacionales, se informa al nivel directivo par que se tome las medidas necesarias?		0		0		0	
<b>TOTAL</b>		0	0	0	0	0	0	0

$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{09}{9} = 0\%$

CP 9

Confianza= 0,00%

Riesgo= 100,00%

## COMPONENTE

### 2.3.1.1. COMPONENTE:

**Tabla 23  
AMBIENTE DE CONTROL**

ALCANCE	CONCLUSION	RECOMENDACIÓN
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS	Se ha detectado un círculo de trabajo inestable, en el que no prevalece la comunicación con el personal, en cuanto a temas como la integridad y valores éticos que se deben fomentar para un trabajo apropiado.	Los directivos de la empresa, deben procurar la eficiente comunicación con el personal y fortalecer el tema de valores éticos a través de charlas a fin de mantener un ambiente de confianza mutua.
COMPROMISO DE COMPETENCIA DEL PROFESIONAL PERSONAL	La Empresa no cuenta con un plan de capacitación anual.	La Empresa debe cumplir con el plan de capacitación anual que se planifica, y este debe ser adaptado a

	Muy pocas veces el personal es tomado en cuenta por sus habilidades para el desempeño en su trabajo, esto es consecuencia del tipo de empresa.	<p>las necesidades de la empresa, para el mejor desempeño del personal en cada área.</p> <p>Los Directivos deben considerar al personal de acuerdo a su desempeño en el trabajo, que se lo manifestará a través de las evaluaciones del desempeño y el trabajo en equipo.</p>
--	--	---

**Tabla 24  
AMBIENTE DE CONTROL II**

<b>ALCANCE</b>	<b>CONCLUSION</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>
FILOSOFIA ADMINISTRATIVA Y ESTILO DE OPERACIÓN	Los directivos de la empresa no procuran realizar rotación del personal, solo en ocasiones de ausencia de un funcionario existen subrogaciones.	La Empresa debe realizar mediante una planificación rotación del personal dentro de cada área para evitar la existencia de personal indispensable.
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	El organigrama estructural de la empresa no se encuentra bien definido. Al plantear de manera inapropiada las líneas de responsabilidad y dependencia, se puede provocar problemas en el flujo de información.	Se recomienda replantear el organigrama estructural de la empresa con el fin de mantener claramente definidas las líneas de responsabilidad y dependencia.
ASIGNACION DE	La Empresa cuenta con	La Empresa debe

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	normativa interna, manual de funciones, pero este no es de conocimiento total de la Empresa, además que éste se encuentra desactualizado.	mantenerse totalmente actualizada en cuanto a Reglamentos, manuales, y disposiciones, por una parte para no caer en contradicciones con la Ley, y por otro lado tener claramente definidas las responsabilidades de cada funcionario.
POLITICAS Y PRACTICAS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS	La Empresa no tiene claramente definidas las políticas para la contratación del personal.	La empresa debe plantear y cumplir con lo estipulado en sus políticas y prácticas en materia de recursos humanos.

**2.3.1.2. COMPONENTE:**

**Tabla 25  
EVALUACION DE RIESGOS**

<b>ALCANCE</b>	<b>CONCLUSION</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>
OBJETIVOS	La planificación estratégica no ha sido elaborada de manera apropiada, por lo que la empresa no cuenta con el planteamiento de objetivos que permitan establecer metas.	El gerente junto con directores departamentales, deberán elaborar una planificación estratégica que contenga todos los requisitos acorde a las necesidades de la empresa.
RIESGOS	Los directivos de la empresa no se preocupan por identificar los riesgos que tiene la empresa en el ámbito interno y externo.	Es responsabilidad del gerente elaborar el FODA y evaluar los posibles riesgos a los que la empresa se enfrenta.
ANALISIS DE RIESGOS Y SUS PROCESOS	Como la empresa no tiene pronunciamientos	Una vez que los directivos de la empresa elaboren el

	adecuados en materia de reconocimiento de riesgos, tampoco puede realizar evaluaciones de los mismos.	FODA de la empresa, deberán elaborar planes para mitigar e indicadores que les permita evaluar cada uno de los riesgos.
MANEJO DEL CAMBIO	La empresa al no poder evaluar los riesgos, por lo que tiene problemas para enfrentarlos de manera oportuna.	El gerente deberá comunicar sobre los riesgos que pueden afectar a la empresa, la planificación para mitigarlos y poder tomar medidas precautelarias con el personal.

### 2.3.1.3. COMPONENTE:

**Tabla 26  
ACTIVIDADES DE CONTROL**

ALCANCE	CONCLUSION	RECOMENDACIÓN
TIPO DE ACTIVIDADES DE CONTROL	La Empresa no cuenta con indicadores que le permitan evaluar la eficiencia, eficacia y economía con la que se desarrolla su gestión.	El gerente junto con los directores departamentales, deberán establecer indicadores que les permita realizar una evaluación de su gestión, el grado de cumplimiento de los objetivos y ayuden tomar las medidas correctivas.

**2.3.1.4. COMPONENTE:**

**Tabla 27  
INFORMACION Y COMUNICACIÓN**

<b>ALCANCE</b>	<b>CONCLUSION</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>
COMUNICACIÓN	La comunicación es inherente al proceso de información. En ocasiones se presentan debilidades en el sistema de información por cuanto no se comunica al personal de manera oportuna los cambios relevantes que suceden en la empresa.	La comunicación debe ser eficaz en todos los niveles de la organización (tanto hacia abajo como hacia arriba y a lo largo de la misma) y con personas ajenas a la misma.

**2.3.1.5. COMPONENTE:**

**Tabla 28  
MONITOREO**

<b>ALCANCE</b>	<b>CONCLUSION</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>
ACTIVIDADES DE MONITOREO	La Empresa necesita fortificar sus actividades de supervisión, como en el caso del personal que maneja valores en efectivo.	Los valores en efectivo, incluyendo los que se encuentran en poder de los recaudadores de la entidad, deberán estar sujetos a verificaciones mediante arqueos periódicos y sorpresivos.

**2.4. INDICADORES DE GESTIÓN**

Para su aplicación se ha recurrido a los Estados Financieros al 2011.

### 2.4.1. INDICADORES DE ECONOMÍA

El indicador de economía, evalúa la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión institucional. La administración de los recursos de todo tipo, exige siempre el máximo de disciplina y cuidado en el manejo de la caja, del presupuesto, de la preservación del patrimonio y de la capacidad de generación de ingresos.

#### 2.4.1.1. GASTO NÓMINA ADMINISTRATIVA

GASTO NOMINA=	$\frac{\text{Gasto Nomina Administrativa}}{\text{Valor total nómina}}$
GASTO NOMINA=	$\frac{1.106,93}{2.869,36}$
GASTO NOMINA=	39%

Este indicador muestra que la incidencia del gasto por nómina del personal administrativo es del 39% sobre el gasto total de nómina en el año 2011.

#### 2.4.1.2. GASTO NÓMINA OPERATIVA

GASTO NOMINA=	$\frac{\text{Gasto nomina operativa}}{\text{Gasto total nómina}}$
GASTO NOMINA=	$\frac{1.762,43}{2.869,36}$
GASTO NOMINA=	61%

Este indicador muestra que la incidencia del gasto por nómina del personal operativo es del 61% sobre el gasto total de nómina en año 2011.

#### 2.4.1.3. PERSONAL CAPACITADO

PERSONAL CAPACITADO=	$\frac{\text{N. total funcionarios capacitados}}{\text{N. total de personal de la empresa}}$
----------------------	--

PERSONAL CAPACITADO=	0
	12
PERSONAL CAPACITADO=	0%

Este indicador muestra que tan solo el 0% del total del personal ha sido capacitado durante el año 2011.

#### 2.4.1.4. PRESUPUESTO DE GASTOS CORRIENTES FRENTE AL PRESUPUESTO DE INVERSIÓN.

PRESUPUESTO=	<u>Presupuesto de Gasto Corriente</u> <u>Presupuesto de Inversión</u>
	68.498,34
PRESUPUESTO=	22.474,58
PRESUPUESTO=	3,05

Este indicador nos muestra que el presupuesto de gasto corriente es tres veces mayor que el presupuesto de inversión durante el año del 2011.

#### 2.4.1.5. RECUPERACIÓN DE CARTERA.

	<u>Recuperación de Cartera (%)</u>
GASTO NOMINA=	Ventas (%)
	76
GASTO NOMINA=	100
GASTO NOMINA=	76%

El 76% de las ventas realizadas según facturación son recuperadas oportunamente según estados financieros del 2011.

## 2.4.2. INDICADORES DE EFICIENCIA

Se define como el grado de eficiencia a aquel que viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, por un lado; y, el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención, por otro; incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades

### 2.4.2.1. COSTO DE FUNCIONAMIENTO POR CADA USUARIO

PRODUCTIVIDAD=	$\frac{\text{Costo por funcionamiento}}{\text{N. total anual de usuarios}}$
PRODUCTIVIDAD=	$\frac{61.536,13}{39.472,45}$
PRODUCTIVIDAD=	$1,56$

Este indicador nos muestra que el costo anual de funcionamiento promedio por cada usuario atendido es de \$1,56 en el año 2001

### 2.4.2.2. EFICIENCIA DE CUMPLIMIENTO DE SEGUROS

EFICIENCIA=	$\frac{\text{Tiempo real}}{\text{Tiempo estimado}}$
EFICIENCIA=	$\frac{15}{6}$
EFICIENCIA=	$2,50$

Este indicador nos muestra que para realizar las adquisiciones en la empresa se demora 2,5 veces más de lo estimado según estados financieros del 2011.



### 2.4.2.3. PRESUPUESTO DE INGRESOS CORRIENTES FRENTE A LOS GASTOS CORRIENTES

PRESUPUESTO=	$\frac{\text{Presupuesto de Ingresos Corrientes}}{\text{Presupuesto de Gastos Corrientes}}$
PRESUPUESTO=	$\frac{77.281,18}{68.498,39}$
PRESUPUESTO=	$1,13$

Este indicador nos muestra que por cada dólar presupuestado para gastos corrientes se ha presupuestado un \$1,13 para cubrirlos en el año 2011.

### 2.4.3. INDICADORES DE EFICACIA

Se define como la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados.

#### 2.4.3.1. GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LA INVERSIÓN

INVERSIÓN=	$\frac{\text{Ventas de Seguros Ejecutadas}}{\text{Ventas de Seguros Programadas al mes}}$
INVERSIÓN=	$\frac{3}{8}$
INVERSIÓN=	$37,50\%$

Este indicador nos muestra que tan solo el 37,50% de lo presupuestado en ventas se ha cumplido durante cada mes del año 2011.

#### 2.4.3.2. CUMPLIMIENTO DE METAS DE INGRESOS CORRIENTES

INGRESOS CORRIENTES=	$\frac{\text{Ingresos Corrientes reales}}{\text{Presupuesto de Ingresos Corrientes}}$
INGRESOS CORRIENTES=	$\frac{70.902,46}{77.281,18}$
INGRESOS CORRIENTES=	91,75%

Este indicador nos muestra que de lo presupuestado en ingresos corrientes para el año 2011 se ha cumplido en un 91,75%.

#### 2.4.3.3. CUMPLIMIENTO DE OTROS INGRESOS

INGRESOS CORRIENTES=	$\frac{\text{Otros Ingresos reales}}{\text{Presupuesto de Otros Ingresos}}$
INGRESOS CORRIENTES=	$\frac{455,35}{3118,50}$
INGRESOS CORRIENTES=	14,60%

Este indicador nos muestra que de lo presupuestado en otros ingresos para el año 2011, se ha cumplido en un 14,60%.

#### 2.4.3.4. CUMPLIMIENTO DE METAS DE CAPACITACIÓN

CUMPLIMIENTO METAS =	DE	$\frac{\text{Gasto capacitación real}}{\text{Capacitación presupuestada}}$
CUMPLIMIENTO METAS =	DE	$\frac{0}{1223,00}$
CUMPLIMIENTO METAS =	DE	0%

Este indicador nos muestra que de las metas propuestas para la capacitación anual del personal no se ha cumplido.

## 2.5. ANÁLISIS FINANCIERO

### 2.5.1. INDICADORES FINANCIEROS

#### 2.5.1.1. SOLVENCIA FINANCIERA

SF=	$\frac{\text{Ingresos Corrientes}}{\text{Gastos Corrientes}}$
SF=	$\frac{70.902,46}{61.536.16}$
SF=	1,15

Este indicador nos muestra que por cada dólar de gasto corriente se ha obtenido \$1,15 para cubrirlos en el año 2011.

#### 2.5.1.2. AUTONOMÍA FINANCIERA

AF=	$\frac{\text{Ingresos propios}}{\text{Ingresos totales}}$
AF=	$\frac{75.455,96}{75.455,96}$
AF=	1,00

Este indicador nos muestra que la Empresa es autónoma económicamente en el año 2011.

### 2.5.1.3. LIQUIDEZ

RC=	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
RC=	$\frac{13.168,44}{7.662,53}$
RC=	1,72

Esto nos indica que la Empresa por cada dólar que tiene de obligaciones a corto plazo tiene un 1,72 para cubrirlos, es decir, que tiene 0,72; suficiente liquidez para seguir operando luego de cubrir sus obligaciones menores a un año dato tomado de los estados financieros del 2011.

### 2.5.1.4. CAPITAL DE TRABAJO

CT=	Activo Corriente - Pasivo Corriente
CT=	13.168,44 – 7.662,53
CT=	5.505,91

La Empresa cuenta con un capital de trabajo de \$55.059,19 lo que nos indica que la empresa luego de cumplir con sus obligaciones de corto plazo puede seguir operando durante el año 2011.

### 2.5.1.5. INDICE DE SOLIDEZ

--

IS=	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activos Total}}$
IS=	$\frac{7.662,53}{521.333,33}$
IS=	1,47%

Este índice nos indica el grado de garantía que tienen los acreedores comparando el total de las obligaciones que tiene la empresa, con el total de los recursos que dispone en el año 2011.

#### 2.5.1.6. ENDEUDAMIENTO

E=	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$
E=	$\frac{7.662,53}{502.593,59}$
E=	1,52%

Este índice nos indica que el grado de endeudamiento de la Empresa con terceras personas es relativamente bajo en comparación con el financiamiento propio, es decir, que la Empresa puede acceder a nuevas fuentes de financiamiento si considera mejorar su infraestructura.

## **CAPITULO III**

### **3. PROPUESTA: IMPLEMENTACIÓN DE UNA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA EN LA ASEGURADORA G&G, TENDIENTE A MEJORAR LOS PROCESOS DE CONTROL, EN EL PERÍODO 2012**

#### **3.1. ADMINISTRATIVO**

##### **3.1.1. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.**

La implementación de esta unidad debe apuntar el mejoramiento de los procesos y actividades, mostrando y demostrando que los controles son eficientes. Para ello la Unidad de Auditoría Interna deberá hacer uso de nuevas herramientas de diagnóstico, análisis y gestión, que controlen el uso de los recursos materiales, financieros y el desempeño del recurso humano.

### **3.1.2. JUSTIFICATIVO**

Luego de la evaluación y análisis realizado en el capítulo anterior; se ha llegado a las siguientes conclusiones:

La Aseguradora G&G no cuenta con un ente de asesoramiento permanente y evaluación a los sistemas de control interno actuales los cuales son muy escasos. Esto origina constantes conflictos en la fluidez y veracidad de la información financiera y administrativa de la Institución.

La falta de éste ente de control interno, obstaculiza la consecución oportuna de los objetivos, metas, misión y visión institucionales a corto y largo plazo.

Los sistemas de control interno existentes no son controlados con la periodicidad necesaria para detectar posibles fallas en su funcionamiento y tomar los correctivos necesarios.

La Aseguradora G&G, cuenta con el espacio físico y la disponibilidad presupuestaria para la creación e implementación de la Unidad de Auditoría Interna, misma que estará regida por las disposiciones legales, administrativas y jurídicas que se señalan a continuación de este apartado, lo que garantiza su absoluta independencia para la ejecución de su trabajo.

Debido a los conceptos citados y al plan de expansión que tiene determinado la Aseguradora G&G S.A se ha visto necesaria la implementación de una unidad de Auditoría Interna en la misma; puesto que los procesos y operaciones diarias de la aseguradora por el volumen de sus operaciones se ve vulnerable a desvío de operaciones, errores, irregularidades, fugas de información, entre otros que son difíciles de detectar con facilidad; es por eso que el propósito de esta implementación es brindar instrumentos necesarios y adecuados para coordinar la gestión del ente de forma eficaz y eficiente que coadyuve a la

Administración a la consecución de sus objetivos. Los resultados nos demuestran que la institución como tal es poseedora de una serie de debilidades al no disponer de un sistema de control interno; el cual deberá encargarse de detectar, prevenir y recomendar en la medida que su accionar evite pérdidas en los recursos, errores en las actividades debido a falencias en los procesos. Eso justifica la creación de la Unidad de Auditoría Interna en la Aseguradora G&G.

### **3.1.3. OBJETIVO**

Definir, delimitar y establecer las disposiciones organizativas básicas necesarias para normar el funcionamiento eficaz, eficiente y efectivo de la Aseguradora G&G”.

### **3.1.4. ALCANCE**

Las disposiciones contenidas en esta Unidad aplican al desarrollo organizacional estratégico, objetivos, funciones y estructura organizativa de la Aseguradora G&G” con la finalidad de posibilitar el logro de los objetivos trazados.

En las funciones se establece lo pertinente para regular las relaciones de la Unidad de Auditoría Interna con la Máxima autoridad, así como con las instituciones y organismos externos con inherencia en su funcionamiento.

### **3.1.5. MISIÓN**

La misión de la Unidad de Auditoría Interna de la Aseguradora G&G, es evaluar y analizar los procesos, el cumplimiento del ordenamiento jurídico y de las políticas de dirección, y procedimientos específicos que forman la base para obtener suficiente evidencia, para así expresar una opinión profesional sobre



las actividades planeadas, ejecutadas, controladas y monitoreadas dentro de la Entidad.

### **3.1.6. VISIÓN**

La visión de la Unidad de Auditoría Interna en lo futuro, será la de proveer una opinión independiente y objetiva a los órganos superiores de la Aseguradora dentro de su ámbito de actuación. Del mismo modo prestar servicios de consulta y mejorar las operaciones de la institución. Ayudando a que el ente cumpla sus objetivos a través de un planeamiento sistemático y disciplinario para evaluar y mejorar la efectividad de la gestión, controles y procesos que determinen funciones y actividades fundamentales para cumplir con los fines de la institución.

### **3.1.7. VALORES**

#### **COLABORACIÓN**

Es el apoyo oportuno, solidario, eficaz y adecuado entre quienes realizan las actividades para alcanzar los mejores resultados del grupo.

#### **COMPROMISO**

Convenio, obligación o palabra dada para efectuar cualquier actividad, estando conscientes de la misión, visión y de los valores compartidos.

#### **CONSIDERACIÓN**

Reconocer que cada miembro de la Unidad de Auditoría Interna es el recurso más importante, ofreciéndole oportunidades de crecimiento y actualización, tanto en lo personal como en lo profesional.

#### **DISCIPLINA**

Cumplimiento de las normas y políticas establecidas en la Aseguradora G&G y, en particular, en la Unidad de Auditoría Interna.

### **ESPÍRITU DE CUERPO**

Forma o manera personal con que cada persona se identifica y circula con la Unidad de Auditoría Interna, contribuyendo a su cohesión.

### **ÉTICA**

Ejercicio de la función con adhesión a rigurosos principios morales que garanticen plenamente los valores de la Aseguradora.

### **EXCELENCIA**

Búsqueda permanente del mejoramiento de la calidad en los procesos, productos y demás asuntos relativos al control para encontrar una manera más óptima de realizar las cosas, estar conscientes de los procesos globales, pero inclinados en la importancia de los detalles de ejecución, se cree en la calidad y el servicio que se destaca sobre los otros.

### **INTEGRIDAD**

Rectitud, honradez, responsabilidad en el desarrollo de cualquier actividad, articulando las políticas, procedimientos, servicios, comunidad e instituciones en el área de control.

### **RESPETO**

Conducta, lenguaje y trato, acorde con las buenas costumbres; creer en la importancia de la persona como individuo; estar convencido de que seres humanos entre seres humanos deben trabajar con propósito y valores comunes.

### **RESPONSABILIDAD**

Disposición permanente de cumplir los compromisos adquiridos sin desviarse del objetivo fundamental, tener el hábito de rendir cuenta y de justificar los actos, conservar memorias de los aciertos, pero también de los accidentes del esfuerzo.

### **TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN**

Mutua colaboración y solidaridad en la realización del trabajo, facilitando y reconociendo el aporte de cada integrante de la Unidad de Auditoría Interna.

#### **3.1.8. ESTRUCTURA**

La unidad de Auditoría Interna es un órgano de control, facultado para ejercer las funciones de evaluación del control interno, las inherentes a los controles financiero, administrativo y de gestión, las correspondientes a las potestades de investigación fiscal, determinación de responsabilidad administrativa y sancionadora de acuerdo a la normativa legal vigente y orientado a promover la legalidad, eficacia, eficiencia, economicidad y excelencia en la gestión del ente. La Unidad de Auditoría Interna está conformada por un equipo de trabajo interdisciplinario que labora con responsabilidad, entusiasmo y armonía al servicio de la Aseguradora G&G y fundamentalmente comprometido con su Misión, Visión y Valores.

#### **3.1.9. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

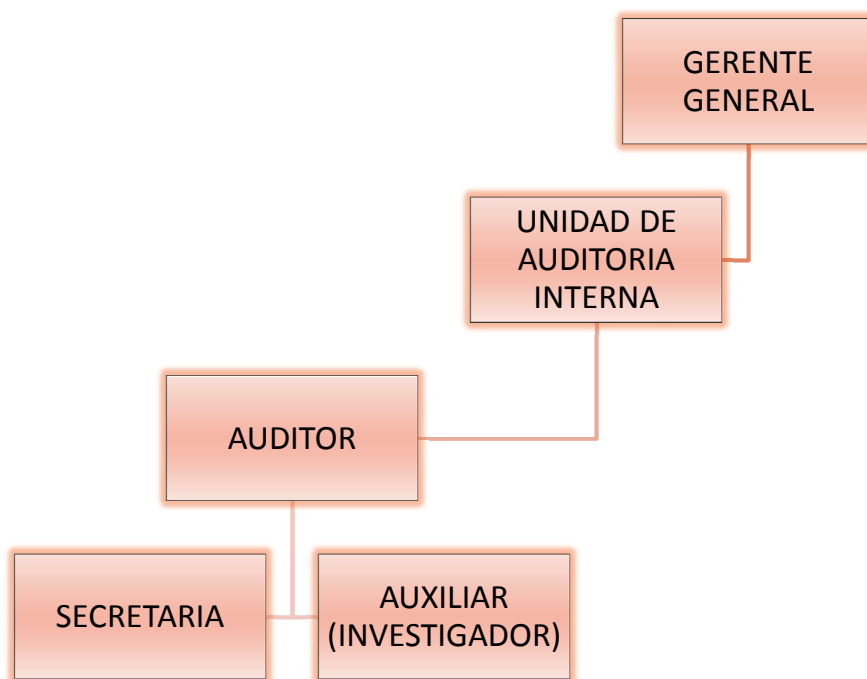


Figura24

La posición organizacional del departamento de auditoría interna debe ser lo suficientemente relevante para que le permita el cumplimiento de sus responsabilidades de auditoría.

### **3.1.10. ORGANIGRAMA FUNCIONAL.**

El auditor interno debe contar con el apoyo de la gerencia y administración para poder obtener así la cooperación de los empleados y poder llevar a cabo su trabajo libre de cualquier interferencia.

El auditor debe tener comunicación directa con la gerencia. La comunicación regular ayuda a asegurar la independencia y provee los mecanismos para que el auditor y la gerencia se mantengan informados de asuntos de interés mutuo. El propósito, autoridad y responsabilidad del departamento de auditoría interna deben ser definidos por escrito en un documento formal.

El auditor debe buscar la aprobación de este documento por parte de la administración y la aceptación de la gerencia. El documento debe contener:

- a. Establecer la posición del departamento dentro de la organización.
- b. Autorizar el acceso a registros, personal y recursos físicos relevantes para la ejecución de las auditorías y;
- c. Definir el alcance de las actividades de auditoría interna.

Las funciones que tanto el Auditor Interno como el Auxiliar de Auditoría deberán realizar son las que a continuación detallamos en el presente Organigrama Funcional:

#### **AUDITOR INTERNO**

- Planifica el trabajo de Auditoría y elabora el plan anual.
- Controla las áreas financieras y operaciones de la Aseguradora.
- Asesora para que se cumplan estrictamente leyes y demás reglamentos pertinentes.
- Elabora manuales de procedimientos.

#### **AUXILIAR DE AUDITORÍA**

- Participa en la elaboración del borrador.
- Realice pruebas de control en la entidad.
- Asistir al Auditor Interno en el desempeño de sus funciones.
- Recopila información necesaria de los diferentes departamentos

#### **3.1.11. MANUAL DE FUNCIONES.**

Toda actividad debe siempre orientarse en base a los requisitos y condiciones que para cada cargo se deben tomar, en el caso de la Unidad de Auditoría Interna hemos visto conveniente lo siguiente:

<b>ASEGURADORA G&amp;G UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Auditor Interno
<b>Depende de:</b>	Gerente
<b>Supervisa a:</b>	Secretaria y Auxiliar
<b>Objetivos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Promover la eficacia, eficiencia y economicidad de la Gestión Comercial y Administrativa de la Aseguradora</li> <li>✓ Velar por la probidad y legalidad de la Gestión.</li> <li>✓ Promover el fortalecimiento del Sistema de Control Interno.</li> <li>✓ Promover el fortalecimiento del Sistema de Control de Gestión.</li> </ul>

1. Velar por la legalidad y probidad de la Gestión de la Aseguradora, bajo la normativa del legal relacionada con esta materia.
  
2. Someter al conocimiento de la Gerencia los informes de evaluación del Control Interno, del Control de Gestión, del resultado de los estudios, auditorías y demás

actuaciones de la Auditoría Interna y velar por el cumplimiento de las decisiones tomadas con respecto a las recomendaciones contenidas en los mismos.

3. Informar los resultados y conclusiones de las actuaciones de la Unidad de Auditoría Interna a la dependencia involucrada con la finalidad de que se tomen los correctivos correspondientes y efectuar el seguimiento de los mismos.

4. Promover ante el Gerente la aprobación de acciones orientadas a fortalecer los Sistemas de Control Interno y de Gestión.

5. Coordinar, con las diferentes dependencias de la Aseguradora, la implementación de las decisiones de la Gerencia respecto a los Sistemas de Control Interno y de Gestión.

6. Recibir y/o atender y dar curso a las denuncias presentadas formalmente ante la Unidad de Auditoría Interna, dándole curso al proceso administrativo correspondiente.

7. Velar por el cumplimiento leyes, normas, políticas, procedimientos, objetivos y metas de la organización y recomendar los ajustes necesarios.

8. Promover el mejoramiento de los Sistemas de Control Interno y de Gestión, así como los valores de legalidad y probidad en la actuación de los trabajadores de la Aseguradora G&G.

9. Vigilar el cumplimiento de la normativa que rige la organización y funcionamiento de la Unidad de Auditoría Interna.

10. Velar por el funcionamiento coordinado de los Sistemas de Control Interno y Externo.

11. Velar por la legalidad de los Sistemas de Control Interno y de Gestión de la Aseguradora.

12. Dictar normas internas sobre el funcionamiento de la Unidad de Auditoría Interna.
13. Planificar, coordinar, dirigir y controlar el cumplimiento de los objetivos, funciones y actividades de la Unidad de Auditoría Interna.
14. Elaborar el Plan Operativo Anual de la Unidad de la Auditoría Interna y someterlo a la consideración de las autoridades competentes.
15. Velar y verificar que se ejecuten las medidas correctivas pertinentes recomendadas.
16. Elaborar la Memoria y Cuenta Anual de la Unidad de Auditoría Interna, remitiéndola a las autoridades competentes para conocerla.
17. Velar por el debido funcionamiento de los Sistemas de Control Interno y de Gestión de la Unidad de Auditoría Interna.
18. Las demás que les sean asignadas por las Gerencia y Organismos Superiores de Control.

#### REQUISITOS PARA EL PUESTO

Título: Ingeniero de Empresas, Finanzas, Contador Público Autorizado y otros afines.

Experiencia: 3 años en trabajos afines al cargo.

Cursos: Cursos relacionados con Auditoría, Tributación y afines a esta área.



<b>ASEGURADORA G&amp;G UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Secretaria
<b>Depende de:</b>	Auditor Interno
<b>Objetivo:</b>	✓ Facilitar los servicios técnicos de oficina necesarios al cumplimiento de las funciones de la Unidad de Auditoría Interna

1. Facilitar la comunicación entre los funcionarios de la Unidad de Auditoría Interna, las dependencias y funcionarios de la Aseguradora, necesaria al cumplimiento de sus actividades, de acuerdo a los requerimientos.
2. Coadyuvar al desarrollo de las reuniones y entrevistas realizadas en la Oficina de Auditoría Interna.
3. Mantener actualizada la Agenda Diaria del Auditor Interno y velar por su oportuno recordatorio
4. Facilitar la documentación a los funcionarios de la Unidad de Auditoría Interna necesaria para la realización de sus actividades.
5. Prestar la debida atención y suministrar la información pertinente a quienes así lo soliciten.
6. Mantener actualizado los diferentes archivos de la Unidad de Auditoría Interna.

7. Mantener actualizado el control de los bienes asignados a la UAI.
8. Transcribir memorandos oficios, informes, etc. de acuerdo a las instrucciones de los funcionarios de la Unidad de Auditoría Interna que así lo requieran.
9. Recibir y enviar correspondencia y demás documentos, mediante controles.
10. Velar por el oportuno requerimiento de los materiales de Oficina así como por el uso racional de los mismos.
11. Las demás que les sean asignadas por el Auditor Interno

**REQUISITOS PARA EL PUESTO:**

Título: Licenciada en Secretariado Ejecutivo o afines.

Experiencia: Mínimo 2 años en cargos similares.

<b>ASEGURADORA G&amp;G UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Auxiliar de Auditoria
<b>Depende de:</b>	Auditor Interno
<b>Objetivo:</b>	✓ Determinar la veracidad de los actos, hechos u omisiones concurrentes en los casos sometidos a la consideración de la Unidad de Auditoría Interna de acuerdo a la normativa vigente.

1. Aperturar y sustanciar Investigaciones, y formar los correspondientes expedientes, de acuerdo a las Leyes, Reglamentos, Normas y Procedimientos vigentes.
2. Practicar las actuaciones necesarias para el establecimiento de los hechos objeto de las Investigaciones y elaborar el informe correspondiente de acuerdo a la metodología establecida para éstos casos.
3. Someter los expedientes de los casos estudiados a la consideración del Auditor Interno.
4. Preparar los expedientes que deban someterse a la consideración de la Contraloría General, la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Gerencia, según sea el caso.
5. Mantener actualizado el control de casos sometidos a la consideración de la Contraloría, la Superintendencia de Bancos y Seguros, la Gerencia y la Asesoría Jurídica.
6. Mantener actualizado el control de casos sometidos a la consideración de la Unidad de Auditoría Interna.
7. Participar en la planificación y ejecución de eventos de promoción orientados al fortalecimiento de los valores Institucionales y de la ética (probidad y legalidad) del

funcionario de la Aseguradora.

8. Mantener actualizado el archivo contentivo de los expedientes de las Investigaciones practicadas.

9. Mantener actualizado el archivo contentivo de las Leyes, Reglamentos, Normas y demás disposiciones que regulen la actuación de la Unidad de Auditoría Interna en materia de investigaciones.

10. Las demás que les sean asignadas por y a través del Auditor Interno.

**REQUISITOS PARA EL PUESTO:**

Título: Ingeniero de Empresas, Finanzas, Contador Público Autorizado y otros afines.

Experiencia: 1 año en el ejercicio de su profesión.

Cursos: Cursos relacionados con Auditoria y afines a esta área.

### **3.2. FINANCIERO.**

Se debe tener en cuenta que toda actividad requiere de la parte económica para su desarrollo, es así que hemos considerado la elaboración de un Presupuesto Anual para la Unidad de Auditoría; el cual abarca dos tipos de cálculos, el primera se relaciona directamente con la creación misma es decir la

parte física y los elementos indispensables para el funcionamiento de dicha unidad.

<b>ACTIVOS (A)</b>			
<b>Nº</b>	<b>DETALLE</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
2	Computadores	600, 00	1.200,00
1	Impresora	150,00	150,00
2	Escritorios	120,00	240,00
1	Archivador	100,00	100,00
2	Sillas	30,00	60,00
1	Sumadora	20,00	20,00
1	Calculadora	25,00	25,00
<b>TOTAL</b>			<b>1.795,00</b>

Tabla 29

<b>UTILES DE OFICINA (B)</b>			
<b>Nº</b>	<b>DETALLE</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
4	Resmas de Papel A4	4,00	16,00
500	Hojas de papel cuadriculado	0,03	15,00
50	Carpetas con pestaña	0,25	12,50
1	Caja de lápiz	2,50	2,50
1	Caja de lápiz rojo	3,50	3,50

1	Caja de esferos de color	3,00	3,00
2	Corrector lápiz	0,80	1,60
5	Borradores	0,20	1,00
5	Sacapuntas	0,10	0,50
2	Estilete	0,45	0,90
4	Barras de gomas	0,45	1,80
2	Rollos de cinta adhesiva	0,80	1,60
2	Dispensador de cinta	1,50	3,00
2	Engrapadora	1,50	3,00
2	Perforadora	1,50	3,00
10	Cajas de clips	0,30	3,00
5	Cajas de grapas	1,20	6,00
<b>TOTAL UTILES DE OFICINA</b>			77,90
<b>TOTAL PRESUPUESTO A+B</b>			1.872,90

Tabla 30

La segunda parte del presupuesto va relacionada con la parte remunerativa a los profesionales que van a laborar en esta unidad (un Auditor, una Secretaria y un Auxiliar de Auditoría), para ellos hemos visto conveniente efectuar un cálculo de rol de pagos en base a lineamientos legales: el sueldo, décimo cuarto sueldo, décimo tercero sueldo, fondo de reserva, aporte al IESS individual.

ASEGURADORA G&G							
ROL DE PAGOS							
DEL 01 AL 31 DE ENERO DEL 2012							
Nº	CARGO	INGRESO	TOTAL INGRESOS	APORTE PERSONAL	TOTAL DESCUENTO	LIQUIDO A PAGAR	TOTAL PAGO ANUAL
1	AUDITOR INTERNO	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 70,13	\$ 70,13	\$ 679,88	\$ 8.158,50
2	SECRETARIA	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 37,40	\$ 37,40	\$ 362,60	\$ 4.351,20
3	AUXILIAR DE AUDITORIA	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 37,40	\$ 37,40	\$ 362,60	\$ 4.351,20
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 1.550,00</b>	<b>\$ 1.550,00</b>	<b>\$ 144,93</b>	<b>\$ 144,93</b>	<b>\$ 1.405,08</b>	<b>\$ 16.860,90</b>

PRESUPUESTO CONSOLIDADO	
DETALLE	VALOR
ACTIVOS	\$1.795,00
UTILES DE OFICINA	\$77,90
SUELDOS	\$16.860,90
<b>TOTAL</b>	<b>\$18.733,80</b>

Tabla 31

### 3.3. OPERACIONAL.

#### 3.3.1. MANUAL DE AUDITORIA

<p><b>Capítulo I. INTRODUCCIÓN</b></p> <p><b>Consideraciones Generales</b></p>	<p>FECHA DE ELABORACIÓN: 15 de enero del 2012</p>
<p>El presente Manual de Auditoría, comprende el plan de organización, los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan para salvaguardar los activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de la información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración con el fin de que las mismas hayan sido ejecutadas de manera apropiada.</p> <p>Debe hacerse un apropiado estudio y una evaluación del sistema de control interno existente, de manera que se pueda confiar en él como base para la determinación de la extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría.</p> <p>Los manuales para controles administrativos se relacionan con las normas y los procedimientos existentes en un ente, vinculados a la eficiencia operativa y al acatamiento de las políticas de la institución.</p> <p>Este manual reflejará la manera como se han aplicado los cuestionarios de auditoría, siendo el auditor quien determine:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El alcance y la oportunidad de las pruebas efectuadas.</li> <li>2. La necesidad de aplicar correctivos en las áreas acríicas, y</li> <li>3. El seguimiento a los procesos sugeridos.</li> </ol> <p>Por esta razón este manual ha sido diseñado en base a las necesidades que tiene al momento la Aseguradora G&amp;G, con el objeto de que sirva de guía al personal que labore en la Unidad de Auditoría Interna.</p>	

<p><b>Capítulo I. INTRODUCCIÓN</b></p> <p><b>Contenido del Manual</b></p>	<p>FECHA DE ELABORACIÓN: 15 de enero del 2012</p>
<p>Este manual está distribuido por capítulos; los mismos que están estructurados de la siguiente manera:</p> <p>En el <b>primer capítulo</b> se define el objetivo del Manual, y la descripción general de su contenido.</p> <p>El <b>segundo capítulo</b> hace referencia a lo que es Control Interno en la Aseguradora G&amp;G; sus objetivos, la estructura orgánica de la institución; en sí que es Control Interno y la relación con la Unidad de Auditoría Interna.</p> <p>En el <b>tercer capítulo</b> habla de los informes y las técnicas aplicadas en el examen de auditoría</p> <p>El <b>cuarto capítulo</b> describe varios conceptos de forma general que relacionan cada una de las técnicas y procedimientos empleados en la ejecución de la auditoría.</p> <p>El <b>quinto capítulo</b> describe la aplicación de los Papeles de Trabajo, como herramienta para alcanzar un trabajo de auditoría exitoso.</p> <p>El <b>sexto capítulo</b> indica cada uno de los procedimientos a seguir en el desarrollo del programa de Auditoría.</p>	
<p><b>Capítulo I. INTRODUCCIÓN</b></p> <p><b>Estructuración del Manual</b></p>	<p>FECHA DE ELABORACIÓN: 15 de enero del 2012</p>
<p>El Manual de Auditoría mantiene la siguiente estructura:</p> <p><b>Capítulo.-</b> Estos constituyen una unidad básica; la misma que agrupa temas relacionados entre sí, para su fácil localización los capítulos se hallan identificados con números romanos.</p> <p><b>Sección.-</b> Se refiere y constituye en sí al desarrollo de un tema dentro de un capítulo. Las secciones de cada capítulo están indicadas con números arábigos.</p>	



### **Edición y Publicación.**

El Auditor Interno, será el responsable de asegurar la adecuada edición y distribución de este Manual quien a su criterio considere conveniente.

### **Capítulo II. EL CONTROL INTERNO**

**FECHA DE ELABORACIÓN:**

15 de enero del 2012

#### **Definiciones**

El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables.

Además es el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: Efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas.

El Control Interno es un proceso que se lleva a cabo en todos los niveles de la organización, para proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos, en la eficacia y eficiencia de las operaciones, y en la confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas que le sean aplicables.

El ambiente de control refleja el espíritu ético vigente en la institución respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encarar sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno.

Sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente reinante que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos. Simultáneamente se capta la información relevante y se realizan las comunicaciones pertinentes, dentro de un proceso supervisado de acuerdo a las circunstancias.

El control interno para la Aseguradora G&G sería un sistema conformado por un

conjunto de procedimientos (reglamentaciones y actividades) que interrelacionadas entre sí, tendrán las siguientes finalidades:

- Mejorar la eficiencia y eficacia en las operaciones de Aseguradora G&G.
- Prevenir y mitigar la ocurrencia de fraudes, originados tanto al interior como al exterior.
- Orientar a los administradores en el cumplimiento de los deberes que les corresponde según la normatividad vigente, precisando el alcance de la responsabilidad en materia de control interno de los distintos órganos sociales.

Utilizando una metodología práctica y adaptable a la realidad, asesorando a la dirección en la continuidad del proceso administrativo, la reevaluación de los planes establecidos y en la introducción de los correctivos necesarios para el cumplimiento de metas y objetivos previstos.

**Capítulo II. EL CONTROL INTERNO**

FECHA DE ELABORACIÓN:  
15 de enero del 2012

**Definiciones**

Es necesario mencionar que por ser parte de la actividad económica de la Aseguradora G&G, las actividades que realiza a diario son:

- Planeación
- Implantación
- Mantenimiento
- Actualización de seguros, y
- Fianzas

En:

- ✓ Seguro de transporte
- ✓ Segura todo riesgo para contratistas
- ✓ Seguro de vehículos
- ✓ Seguro accidentes personales
- ✓ Seguro a terceros

- ✓ Seguro de vida y asistencia médica
- ✓ Seguro de Fianzas
- ✓ Seguro de Incendio
- ✓ Seguro de Robo
- ✓ Seguro de equipo electrónico.

Requieren un riguroso control interno por parte de la unidad de auditoría interna de la Aseguradora.

**Capítulo II. EL CONTROL INTERNO**

FECHA DE ELABORACIÓN:  
15 de enero del 2012

**Objetivos**

El objetivo general del control interno es ayudar a la administración, dirección o gerencia a desempeñar eficazmente sus funciones por medio de cada una de las instancias o dependencias de Aseguradora G&G, en procura de lograr una administración moderna, competitiva y transparente que consulte los distintos principios legales.

Entre los objetivos que persigue el control interno tenemos:

- ✓ Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios;
- ✓ Proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal;
- ✓ Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas y,
- ✓ Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.

El control interno forma parte de la Auditoría Interna, y tiene como meta el perfeccionamiento y protección de los bienes y servicios que ofrece la institución.

Esta evaluación puede incluir la consideración del trabajo desempeñado por personas

que tienen entrenamiento técnico como auditores internos y auxiliares, supervisado, revisado y documentado apropiadamente.

**Capítulo II. EL CONTROL INTERNO**

FECHA DE ELABORACIÓN:  
15 de enero del 2012

**Clases de Controles**

El control interno en su sentido más amplio; puede ser considerado en base a:

**1. LA FUNCIÓN**

a. **Administrativo.-** incluye, aunque no queda limitado a este, el plan de organización y los procedimientos y registros relacionados con los procesos de decisión que llevan a la autorización de las transacciones por parte de la dirección. Toda autorización representa una función de dirección directamente asociada con la responsabilidad de alcanzar los objetivos de la organización y constituye el punto de partida para el establecimiento del control contable de las transacciones.

b. **Financiero o Contable.-** consiste el plan de organización y los procedimientos y registros financieros y, en consecuencia, está diseñado para proporcionar un seguridad razonable de que:

i. Las transacciones se efectúen de acuerdo con la autorización general o específica de la dirección.

ii. Las transacciones se registren según sea necesario:

1. Para formular los estados financieros.

2. Para control de los activos.

iii. El acceso de los activos está permitido únicamente con la autorización de la dirección.

iv. El activo contabilizado se lo compara con los existentes a intervalos razonables y adoptan medidas correspondientes en el caso de que existan diferencias.

## **2. LA ACCION**

a. Previo.- se analizarán las actividades propuestas, antes de la autorización o ejecución, respecto a su legalidad, veracidad, conveniencia, oportunidad, pertenencia y conformidad con los planes y presupuestos institucionales.

b. Concurrente.- en forma continua inspeccionarán y constatarán la oportunidad, calidad y cantidad de obras, bienes y servicios que se recibieren o prestaren de conformidad con la ley, los términos contractuales y las autorizaciones respectivas.

c. Posterior.- La unidad de auditoría interna será la responsable del control posterior interno ante las respectivas autoridades y se aplicará a las actividades institucionales, con posterioridad a su ejecución.

**POR SER UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA SOLO SE TOMA ESTAS DOS CLASES DE CONTROL.**

**Capítulo II. EL CONTROL INTERNO**

FECHA DE ELABORACIÓN:

**La Auditoria y la Dirección**

15 de enero del 2012

Un jefe debe tratar de que sus subordinados actúen no por imposición de él, sino mediante la colaboración espontánea de ellos. Dicha colaboración se logra cuando se motiva a la gente.

Presumiendo que sea aceptada la división funcional de las actividades de la Aseguradora, el próximo paso es determinar la responsabilidad dentro de las divisiones por una acción eficiente, de acuerdo con lo requerido por la máxima autoridad.

La fijación de las responsabilidades debe ir acompañada por la correspondiente delegación de autoridad.

La responsabilidad y la correspondiente delegación de autoridad deben quedar claramente definidas en el manual de la organización, a disposición de todos los involucrados. Dentro de lo factible, deberían evitarse conflictos y/o dualidad de responsabilidades, pero en aquellos casos muy frecuentes en que el trabajo de dos o más departamentos se complementa, puede dividirse la responsabilidad para las distintas fases de un proceso.

Esta división es esencial para un buen Control Interno, en el cual deben estar separadas la función de iniciar y autorizar una transacción, su registro y la custodia los documentos y activos resultantes. La cadena de responsabilidad no termina con las jefaturas departamentales. Dentro de un departamento en particular, la responsabilidad seguirá hacia abajo en línea continua.

**Capítulo II. EL CONTROL INTERNO**  
**La Auditoria administrativa y el Control**

FECHA DE ELABORACIÓN:  
15 de enero del 2012

Es evidente que el ejercicio de control tiene como fundamento la Planeación, la Organización y la Dirección de las cuales dependerá la efectividad de los diferentes controles. Los controles tienen como elemento los puntos siguientes:

1. Definición de objetivos.
2. Fijación de políticas adecuadas.
3. Programas de acción precisos
4. Sistemas y procedimientos eficientes.
5. Estructura orgánica adecuada.
6. Buena práctica de relaciones humanas.
7. Comunicación eficiente.
8. Registros y formas adecuadas.

**Capítulo II. EL CONTROL INTERNO**  
**Fases del Control**

FECHA DE ELABORACIÓN:  
15 de enero del 2012

Todo control se desarrolla por medio de fases perfectamente definidas. De acuerdo a los requerimientos que actualmente tiene la Aseguradora G&G hemos visto

conveniente determinar las siguientes fases de control:

**1. Fijación de la norma.-** Para poder ejercer eficientemente un control se requiere de una base o norma con la cual se hará la comparación de lo que se realiza a fin de llevar a cabo la evaluación, misma que es responsabilidad de la administración el crear. La norma nos señala los resultados que razonablemente se esperan obtener.

**2. Medición de lo realizado.-** El auditor debe revisar que los medios utilizados en la medición sean adecuados. Lo importantes es que el medio utilizado informa oportunamente el responsable del área que cubre el control sujeto a revisión de manera q le permita tomar las medidas preventivas necesarias y no incurrir en nuevas discrepancias en las normas establecidas.

**3. Evaluación de resultados.-** El auditor debe hacerse un examen de los resultados a fin de comprobar si las normas están correctamente establecidas o si deben rectificarse.

**4. Corrección de las desviaciones.-** El auditor administrativo debe comprobar que realmente haya realizado las correcciones necesarias que servirán para prevenir que no se incurrirá nuevamente en esas desviaciones. Por otra parte el auditor estará también en posibilidad de comprobar que el control se lleve por excepción, es decir, que se informe a sus responsables sólo de las desviaciones que se presenten.

**Capítulo II. EL CONTROL INTERNO**

FECHA DE ELABORACIÓN:  
15 de enero del 2012

**Principios del Control**

El auditor interno debe asegurarse de que todas las actividades o funciones que puedan considerarse críticas sean sujetas a control, el cual debe llevarse a cabo en una forma efectiva.

**A corto plazo de la unidad de auditoría.**

La tarea que la unidad de auditoría interna de la Aseguradora G&G básicamente se fijará en el corto plazo es, el asegurar la confiabilidad de los Estados Financieros, a más de rendir una opinión acerca de la razonabilidad en la presentación de dichos

estados.

### **A largo plazo de la unidad de auditoría interna.**

En lo que se refiere al largo plazo dicha unidad servirá como guía en la toma de decisiones futuras de la administración respecto a capítulos financieros, tales como proyecciones, control, análisis e información según sea el caso.

La Auditoría no se limitará únicamente a la verificación del cumplimiento de principios contables establecidos; sino también al estudio de la veracidad de los hechos registrados, y al cumplimiento de los sistemas y procedimientos administrativos adoptados por la institución.

#### **Capítulo II. EL CONTROL INTERNO**

FECHA DE ELABORACIÓN:  
15 de enero del 2012

#### **Reglamento Interno (Responsabilidades del Representante Legal)**

Sin perjuicio de las obligaciones especiales asignadas al representante legal en otras disposiciones legales, estatutarias o en reglamentos, en materia de control interno el representante legal es la instancia responsable de:

1. Implementar las estrategias y políticas aprobadas por la junta directiva en relación con el Sistema de Control Interno.
2. Comunicar las políticas y decisiones adoptadas por la junta directiva u órgano equivalente a todos y cada uno de los funcionarios dentro de la organización, quienes en desarrollo de sus funciones y con la aplicación de procesos operativos apropiados deberán procurar el cumplimiento de los objetivos trazados por la dirección, siempre sujetos a los lineamientos por ella establecidos.
3. Poner en funcionamiento la estructura, procedimientos y metodologías inherentes al Sistema de Control Interno, en desarrollo de las directrices impartidas por la junta directiva; garantizando una adecuada segregación de funciones y asignación de responsabilidades.
4. Implementar los diferentes informes, protocolos de comunicación, sistemas de



información y demás determinaciones de la junta relacionada con Sistema de Control Interno.

5. Fijar los lineamientos tendientes a crear la cultura organizacional de control, mediante la definición y puesta en práctica de las políticas y los controles suficientes, la divulgación de las normas éticas y de integridad dentro de la institución y la definición y aprobación de canales de comunicación, de tal forma que el personal de todos los niveles comprenda la importancia del control interno e identifique su responsabilidad frente al mismo.

6. Realizar revisiones periódicas a los manuales y códigos de ética.

7. Proporcionar a los órganos de control internos y externos, toda la información que requieran para el desarrollo de su labor.

8. Proporcionar los recursos que se requieran para el adecuado funcionamiento delSCI, de conformidad con lo autorizado por la junta directiva u órgano equivalente.

9. Certificar que los estados financieros y otros informes relevantes para el público no contienen imprecisiones o errores que impidan conocer la verdadera situación patrimonial o las operaciones de la correspondiente entidad.

10. Establecer y mantener adecuados sistemas de revelación y control de la información financiera, para lo cual deberán diseñar procedimientos de control y revelación para que la información financiera sea presentada en forma adecuada.

11. Verificar la operatividad de los controles establecidos al interior de la entidad.

En general el representante legal es el responsable de dirigir la implementación de los procedimientos de control y revelación, verificar su operatividad al interior de la correspondiente entidad y su adecuado funcionamiento, para lo cual debe demostrar la ejecución de los controles que le corresponden.

**Capítulo II. EL CONTROL INTERNO**

**Reglamento Interno (Contabilidad)**

FECHA DE ELABORACIÓN:

15 de enero del 2012

**Los procesos contables:**

Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es la salvaguardia de los bienes y la fiabilidad de los registros financieros.

La base principal para toda buena organización es el establecimiento de procedimientos y métodos sencillos de realizar; la información oportuna y los controles internos han sido siempre los objetos fundamentales de la contabilidad.

Las informaciones requeridas por el Gerente General y por el personal responsable de la Aseguradora para la toma de las decisiones en las distintas actividades, gira principalmente alrededor de la contabilidad, ya que necesitan todo tipo de información (contable, extra contable, histórica, prospectiva, continua, periódica), y los procedimientos adoptados para establecer el flujo de datos los mismos que deben ser a través de los canales y los estados financieros (balances generales, estados de resultados, etc.), para que la información sea oportuna y veraz se deben observar las siguientes reglas:

- Distribuir los elementos ejecutivos y los medios auxiliares en forma coordinada y eficaz para que las actividades de la Aseguradora, se desenvuelvan con el mayor provecho posible.
- Evitar que haya duplicidad en las funciones y labores asignadas para que las revisiones y registros no se hagan repetitivamente.
- Poner a disposición de las personas encargadas de las Auditorías, los documentos y libros de manera que puedan verificarse rápidamente y sin ninguna dificultad.
- El sistema de contabilidad controlará la adecuada imputación contables de todas las operaciones realizadas en la Aseguradora y que éstas sean incluidas en el período contable al que corresponda.

- Llevar la contabilidad en forma estadística para que puedan ser conocidos los resultados y establecer las comparaciones correspondientes en cada período.

**Los registros contables:**

**Las funciones de la Contabilidad son:**

- Analizar y Clasificar
- Registrar
- Resumir las actividades y como consecuencia de estas actividades medir los efectos producidos en la Aseguradora.

Toda transacción que se realice, cualquiera que sea su naturaleza, si ha de ser registrada en los libros contables debe ser confirmada por escrito y para ello, utilizará, como se había mencionado, los comprobantes de ingreso, egreso o de diario, donde quedarán detalladas las operaciones, los elementos que en ella han intervenido y los derechos y obligaciones que se derivan de las mismas; de esta manera, se evitarán las dudas, las malas interpretaciones y los motivos de muchas cuestiones legales.

<b>Capítulo II. EL CONTROL INTERNO</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>
<b>Contabilidad</b>	15 de enero del 2012

De igual manera, los documentos de respaldo de las operaciones involucradas quedarán archivados junto a los comprobantes de ingreso, de egreso o diario, a fin de darle mayor consistencia a las operaciones.

El análisis y la clasificación exigen un procedimiento ordenado y la contabilidad trata de disponer bajo clasificaciones predeterminadas un conjunto de acontecimientos que tiene lugar diariamente en toda institución, de esta manera es mucho más fácil entender e interpretar los registros.

Todo ese gran volumen de operaciones clasificadas rinde su utilidad al resumirlos, ya que no es solamente una operación, sino la suma de todas las operaciones de un día, de una semana, de un mes o de año.

Algunos resúmenes de los registros contables pueden hacerse con cierta frecuencia y otros a grandes intervalos.

### **INFORMES FINANCIEROS DE LAS AGENCIAS**

El sistema de Contabilidad tiene un producto final en la información financiera, es decir, en el conjunto de datos debidamente ordenados y que vienen a ser datos representativos del valor que, en un momento dado, tienen los distintos componentes de la situación patrimonial de la Aseguradora.

Entre los documentos informativos más importantes para determinar la marcha y la situación patrimonial de la Aseguradora.

Entre los documentos informativos más importantes para determinar la marcha y la situación económica y financiera de la entidad figuran los Balances (Situación y Resultados).

Por medio de los Balances se comprueba si han sido trasladados al libro mayor todos los asientos de diario y si en este están todas las anotaciones de los libros auxiliares, ya que así se conoce si la situación financiera de la Aseguradora es buena o mala, y por tanto si está en capacidad de desarrollar las actividades para las que fue creada en forma normal o con dificultades.

### **SISTEMA DE INFORMACIÓN FINANCIERA.**

- Los reportes deben elaborarse en forma simple y estar relacionados con la naturaleza del Capítulo; no debe incluirse información irrelevante para conocimiento de los funcionarios que los solicite, como soporte para la toma de decisiones.
- La información financiera debe elaborarse de acuerdo con las atribuciones y responsabilidades de los funcionarios;
- Los funcionarios y empleados deben solamente reportar sobre Capítulos de su exclusiva competencia funcional.
- Debe compararse el costo/beneficio resultante de la recopilación de datos y la

elaboración de reportes con valor significativo.

**Capítulo II. EL CONTROL INTERNO**  
**Reglamento Interno (Selección de Personal)**

FECHA DE ELABORACIÓN:  
15 de enero del 2012

## **CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

La administración de recursos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decidirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

Además se puede decir que es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

### **1. ¿QUÉ ES LA SELECCIÓN?**

Tradicionalmente en, la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado. Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la institución, así como los objetivos generales de la misma. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la implantación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

Es así como se debe dar inicio al proceso de selección tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- ¿A qué nivel se va a seleccionar?
- ¿Qué requisitos se exige para cada puesto?
- ¿Qué posibilidades de desarrollo y promoción puede ofrecerse a los

candidatos?

- ¿Cuáles son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la Aseguradora en relación al mercado de trabajo?
- ¿Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?
- ¿Se busca el mejor individuo o la homogenización del grupo de trabajo?, etc.

## 2. ELEMENTOS DE LA SELECCIÓN TÉCNICA

Para cumplir con esta pesada responsabilidad es necesario, entonces, que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico. Las corazonadas, las intuiciones y la buena voluntad no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional y humana.

### VACANTE

El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: puesto que no tiene titular. Se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a la imposibilidad.

**Capítulo II. EL CONTROL INTERNO**  
**Reglamento Interno (Selección de Personal)**

FECHA DE ELABORACIÓN:  
15 de enero del 2012

Temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con el objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitara que se cubra.

### ANÁLISIS Y VALUACIÓN DE PUESTOS

Reciba la requisición de personal, se recurrirá al análisis y evaluación de puestos, con el objeto de terminar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el

puesto eficientemente, así como el salario a pagársele. En caso de no existir dicho análisis y evaluación, deberá procederse a su elaboración para poder precisar que se necesita y cuanto se pagará.

### **INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS**

El siguiente paso consiste en la localización, en el inventario de recursos humanos, de las personas que se encuentran prestando actualmente sus servicios en la Aseguradora, para verificar si reúnen los requisitos establecidos, y de los cuales se conocen la actuación que han tenido en el tiempo que presten sus servicios.

Esto disminuirá el período de entrenamiento y, lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaje en la Aseguradora, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

### **FUENTES DE RECLUTAMIENTO**

De no existir dentro del inventario el candidato deseado se recurrirá a fuentes externas como medios de comunicación.

### **ENTREVISTA INICIAL**

La entrevista pretende detectar en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más sobresalientes del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo:

- Apariencia física,
- Facilidad de expresión verbal,
- Habilidad para expresarse, etc.

Si existe interés de ambas partes se sigue el proceso.

DEPENDE DEL PUESTO SE LE APLICARÁ PRUEBAS DE CONOCIMIENTO.

LA GERENCIA ES QUIEN TOMARÁ LA DECISION.

**Capítulo II. EL CONTROL INTERNO**

FECHA DE ELABORACIÓN:

15 de enero del 2012

**Reglamento Interno (Información)**

**Información Interna**

Elemento de control que orienta la difusión de políticas y la información generada al interior de la empresa para una clara identificación de los objetivos, las estrategias, los planes, los programas, los proyectos y la gestión de operaciones hacia los cuales se enfoca el accionar de la entidad.

Se lleva a cabo a través de los siguientes elementos y acciones:

- Intranet. Es el canal interno de comunicación electrónica.
- Manual. Instrumento que contiene instrucciones detalladas y precisas para realizar de forma ordenada y sistemática los objetivos, políticas, atribuciones, funciones y procedimientos.
- Memorándum. Orden de autoridad competente dirigida a subalternos y obligados.
- Informe periódico. Contiene los datos a través de los cuales es posible evaluar cada cierto lapso de tiempo los resultados alcanzados, contra las metas establecidas.
- Formato. Facilita el cumplimiento de requisitos y obligaciones específicas que se deben contener en un acto de acuerdo con su naturaleza.
- Plan. Disposición detallada de una obra o acción y del modo de realizarla, expresados por escrito, sujetos a una autorización para ser ejecutado y controlado.
- Capacitación. La capacitación transmite información. En la implantación del Sistema de Control Interno constituye factor primordial e imprescindible la capacitación y el entrenamiento, como paso inicial al nuevo esquema administrativo que exige la cultura del control interno.

La cultura del control exige que cada quien identifique sus responsabilidades en l



empresa y las afronte con dedicación y esmero, buscando en todo momento la mejor calificación y perfeccionamiento en su cargo, como paso fundamental para el logro de la competitividad personal y empresarial.

**Información Externa.**

Elemento de Control, conformado por el conjunto de datos de fuentes externas provenientes de las instancias con las cuales la organización está en permanente contacto, así como de las variables que no están en relación directa con la Entidad, pero que afectan su desempeño. ASEGURADORA G&G ha identificado las siguientes fuentes de información externa: Bancos, Aseguradoras, Superintendencia de Bancos y Seguros.

**SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN**

Todos los empleados, directivos y colaboradores que laboran para la Aseguradora G&G son responsables de la información que manejan y deberán cumplir los lineamientos generales y especiales dados por la Entidad, por la Ley para protegerla y evitar pérdidas, accesos no autorizados, exposición y utilización indebida de la misma.

Los empleados, directivos y colaboradores no deben suministrar cualquier información de la entidad a ningún ente externo sin las autorizaciones respectivas.

<b>Capítulo II. EL CONTROL INTERNO</b>	FECHA DE ELABORACIÓN:
<b>Reglamento Interno (Información)</b>	15 de enero del 2012

Todo funcionario que utilice los Recursos Informáticos, tiene la responsabilidad de velar por la integridad, confidencialidad, disponibilidad y confiabilidad de la información que maneje, especialmente si dicha información está protegida por reserva legal o ha sido clasificada como confidencial y/o crítica.

Los empleados, directivos y colaboradores deben firmar y renovar cada año, un

acuerdo de cumplimiento de la seguridad de la información, la confidencialidad, el buen manejo de la información. Después de que el trabajador deja de prestar sus servicios a la Entidad, se compromete entregar toda la información respectiva de su trabajo realizado. Una vez retirado el funcionario, deben comprometerse a no utilizar, comercializar o divulgar los productos o a información generada o conocida durante la gestión en la entidad, directamente o través de terceros, así mismo, los empleados que detecten el mal uso de la información está en la obligación de reportar el hecho al Gerente General para que tome las medidas del caso.

Como regla general, la información de políticas, normas y procedimientos de seguridad se deben revelar únicamente a funcionarios y entes externos que lo requieran, de acuerdo con su competencia y actividades a desarrollar según el caso respectivamente.

### **SEGURIDAD PARA LOS SERVICIOS INFORMÁTICOS**

El sistema de correo electrónico, grupos de charla y utilidades asociadas de la entidad debe ser usado únicamente para el ejercicio de las funciones de competencia de cada funcionario y de las actividades contratadas en el caso de los colaboradores.

ASEGURADORA G&G se reserva el derecho de acceder y develar todos los mensajes enviados por medio del sistema de correo electrónico para cualquier propósito. Para este efecto, se realizará las auditorias respectivas directamente o a través de terceros.

Los empleados no deben utilizar versiones escaneadas de Firmas de terceras personas para dar la impresión de que un mensaje de correo electrónico ó cualquier otro tipo de comunicación electrónica haya sido firmado por la persona que la envía.

La propiedad intelectual desarrollada o concebida mientras el trabajador se encuentre en sitios de trabajo alternos, es propiedad exclusiva de la entidad. Esta política incluye patentes, marca registrada y otros derechos de propiedad intelectual.

## **SEGURIDAD EN RECURSOS INFORMÁTICOS.**

Todos los recursos informáticos deben cumplir como mínimo con lo siguiente:

- El control de acceso a todos los sistemas de computación de la entidad debe realizarse por medio de códigos de identificación y palabras claves o contraseñas únicos para cada usuario.
- Las palabras claves o contraseñas de acceso a los recursos informáticos, que designen los empleados y colaboradores son responsabilidad exclusiva de cada uno de ellos y no deben ser divulgados a ninguna persona.

### **Capítulo II. EL CONTROL INTERNO**

FECHA DE ELABORACIÓN:  
15 de enero del 2012

#### **Reglamento Interno (Información)**

- Todo sistema debe tener definidos los perfiles de usuario de acuerdo con las políticas internas de la empresa.
- Toda la información del servidor de base de datos que sea sensible, crítica o valiosa debe tener controles de acceso y sometida a procesos de ciframiento para garantizar que no sea inapropiadamente descubierta, modificada, borrada o no recuperable.
- Los ambientes de desarrollo de sistemas, pruebas y producción deben permanecer separados para su adecuada administración, operación, control y seguridad y en cada uno de ellos se instalarán las herramientas necesarias para su administración y operación.

### **Capítulo II. EL CONTROL INTERNO**

FECHA DE ELABORACIÓN:  
15 de enero del 2012

#### **Estructura Orgánica**

La Estructura Orgánica, principalmente radica en coordinar actividades respetando jerarquías, desde el punto de vista de colaboración y responsabilidad.

Para que una organización alcance resultados satisfactorios mucho dependerá de la

independencia que cada uno de sus departamentos o áreas tengan para actuar.

En el marco del proceso de control y con el fin de preservar la mencionada independencia que cada uno de sus departamentos o áreas tengan para actuar.

En el marco del proceso de control y con el fin de preservar la mencionada independencia, las actuaciones de Auditoría Interna se centrarán en la revisión del mencionado proceso. Con ello se pretende que las decisiones en materia de diseño y ejecución del control interno sean responsabilidad de toda la institución en cada ámbito de actuación, la realización de las actividades diarias permite observar si efectivamente los objetivos de control se están cumpliendo y si los riesgos se están considerando adecuadamente.

Como consecuencia de la especialización de labores, o departamentalización para el manejo de las operaciones, es necesario establecer reglas de procedimientos, tanto para que los diferentes departamentos, funcionarios o empleados, tengan una base o guía para sus trabajos, como para poder coordinar estos trabajos en forma lógica, útil y eficaz para los fines que pretende alcanzar la Aseguradora. Con ello se logra además impedir desviaciones de métodos establecidos, el fácil entrenamiento de nuevos empleados, y la coordinación de labores entre los diferentes trabajos y responsabilidades.

Otra de las razones que sustente la presencia de una estructura organizacional es el mencionar la multiplicidad de funciones que algunos empleados desempeñan si bien se puede analizar y compartir el hecho de que los mismos no desenvuelvan su trabajo en forma mecánica.

El caer en multiplicidad de funciones distorsiona el principio de respeto y orden jerárquico de la institución.

#### **NIVELES DE RESPONSABILIDAD**

En lo referente al cumplimiento de responsabilidad consideramos pertinente realizar las siguientes aclaraciones en las que deberá respetar el orden jerárquico:

**Por niveles jerárquicos:** estos niveles intervienen cuando las políticas sirven de guía para determinado nivel, en cuyo caso la influencia, alcance e importancia dependerán precisamente del nivel que abarquen.

**Unidad de mando:** básicamente será aplicado a cada jefe departamental, puesto que cada grupo de trabajo requiere de la supervisión de un Jefe.

**Tramo de control:** señala que un jefe sólo debe tener el número de subordinados que pueda controlar eficientemente. Las causas que debe tener presente el auditor con el fin de mejorar el tramo de control y determinar el número óptimo de subordinados son los siguientes:

<b>Capítulo II. EL CONTROL INTERNO</b>	FECHA DE ELABORACIÓN: 15 de enero del 2012
<b>Estructura Orgánica</b>	

- **Delegación de la autoridad.-** La autoridad es el elemento clave de la administración ya que por medio de ella se está dando la facultad para exigir a otros que actúen en el cumplimiento de los objetivos que se han fijado.
- **División del trabajo.-** parte de que las obligaciones deben descomponerse para poder ser desempeñadas por varias personas y así aprovechar las ventajas de la especialización. Deberá ser diseñada para cada institución, departamento, unidad o área, de acuerdo a las características particulares y los recursos con que cuenta.
- **Revisión de funciones.-** la institución sólo deberá llevar a cabo aquellas funciones y actividades que positivamente sean necesarias para el cumplimiento de los objetivos.

<b>Capítulo II. EL CONTROL INTERNO</b>	FECHA DE ELABORACIÓN: 15 de enero del 2012
<b>La Auditoria como Técnica Gerencial</b>	

Comprende los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptarán en la Aseguradora para garantizar que sus operaciones se realicen como debe ser y de acuerdo a lo planificado y convenido. Para la ejecución de este control la unidad de auditoría deberá efectuar dos tipos de controles sin dejar pasar por alto que el resultado del uno es la consecuencia del otro.

**Control Administrativo.-** este comprende, aunque no en forma exclusiva, el plan de la institución y los procedimientos y registros relativos a los procesos de decisión que orienten la autorización de transacciones por parte de la gerencia.

Dicha autorización es una función administrativa directamente asociada con la responsabilidad del logro de los objetivos de la institución, a la vez que constituye el punto de partida para establecer el control contable de las transacciones.

**Control Contable.-** comprende el plan de la Aseguradora y los procedimientos y registros relativos a la seguridad de los activos y la confiabilidad de los registros financieros: por consiguiente, están destinados a proporcionar una garantía razonable de que las transacciones se registren según o requerido para permitir la preparación de los estados financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados o en cualquier criterio aplicable a tales estados, y mantener datos relativos a la custodia de los activos, que las transacciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica de la gerencia.

El estudio y evaluación del control interno contable por parte del auditor, comprenderá las siguientes etapas claramente identificadas como son: **la revisión del sistema**, siendo esta una fase de recolección de información, en la cual el auditor mediante la observación e indagación establece las políticas y procedimientos prescritos. El objetivo del auditor es obtener un conocimiento del flujo de las transacciones y de los controles relativos al procesamiento de las mismas. Otra fase es la de la **evaluación preliminar**, el objetivo del auditor es determinar si podrá confiar en los controles contables. Si los controles son adecuados como para confiar en ellos, el auditor puede realizar una revisión más amplia y ejecutar **pruebas de cumplimiento**.

Las pruebas de cumplimiento pueden indicar que aquellos controles en los cuales pretende apoyarse el auditor no está funcionando apropiadamente para ello deberá utilizar otros procedimientos de auditoría que brinden la seguridad de que los registros contables son fiables.

**Capítulo II. EL CONTROL INTERNO**

**Ejecución de la Auditoría**

FECHA DE ELABORACIÓN:

15 de enero del 2012

En esta etapa de la auditoría encontramos los siguientes aspectos:

- ✓ Análisis
- ✓ Inspección
- ✓ Confirmación
- ✓ Investigación
- ✓ Observación

**Análisis.-** Consiste en agrupar y clasificar las cuentas o rubros de los estados financieros para constituir unidades homogéneas y significativas.

a) **De saldos.-** Consiste en analizar diversos rubros de cuentas relacionadas entre sí, que influyen directamente sobre el resultado o el saldo de otras.

b) **De movimientos.-** En este caso, al análisis de la cuenta debe hacerse por agrupación conforme a conceptos concretos y significativos de los distintos movimientos deudores y acreedores que vinieron a constituir el saldo final de la propia cuenta.

**Inspección.-** En diversas ocasiones, los saldos del activo, los datos de la contabilidad están representados por bienes materiales, títulos u otra clase de documentos que constituyen la materialización del dato registrado, en todos estos casos puede comprobarse la autenticidad del saldo de la cuenta de la operación realizada o de la circunstancia que se trata de comprobar, se lo hace mediante examen físico de los bienes o documentos que amparan el activo o la operación.

**Confirmación.-** Consiste en la obtención de una comunicación por parte de una persona independiente de la empresa auditada para conocer la naturaleza y condiciones de la operación de una manera válida sobre la misma.

**Investigación.-** Por medio de esta técnica, el auditor obtiene conocimiento y puede formarse un juicio sobre algunos saldos, u operaciones realizadas por la empresa, por medio de datos y comentarios de los funcionarios y empleados de la propia Aseguradora.

**Observación.-** Consiste en presenciar cómo se realizan ciertas operaciones o hechos, por las cuales el auditor da cuenta de la forma como el personal de la Aseguradora las realiza.

### 3.3.2. INFORME DE AUDITORIA

<b>Capítulo III. INFORME DE AUDITORIA</b> <b>Definición, Objetivo e Importancia</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 15 de enero del 2012
<p>El informe de auditoría es un documento emitido por el Auditor como resultado final de su examen y/o evaluación, incluye información suficiente sobre las Observaciones, Conclusiones de hechos significativos, así como Recomendaciones constructivas para superar las debilidades en cuanto a políticas, procedimientos, cumplimiento de actividades y otras. El informe constituye también la más sólida evidencia acerca del carácter profesional de las actividades y otras. El informe constituye también la más sólida evidencia acerca del carácter profesional de las actividades de auditoría interna.</p> <p><b>OBJETIVO</b></p> <p>El informe de auditoría interna tiene como objetivo expresar una opinión técnica de las cuentas anuales en los aspectos significativos o importantes, sobre si éstas muestran la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y del resultado de sus operaciones; así como de los recursos obtenidos y aplicados durante el ejercicio.</p> <p><b>IMPORTANCIA</b></p> <p>El Informe de Auditoría, reviste gran importancia, porque suministra a la administración de la Aseguradora, información sustancial sobre su proceso administrativo, como una forma de contribuir al cumplimiento de sus metas y objetivos programados.</p>	



El informe a través de sus observaciones, conclusiones y recomendaciones, constituye el mejor medio para que la institución puedan apreciar la forma como están operando. Consecuentemente la información pertinente debe ser identificada, capturada, procesada, y comunicada al personal en forma y dentro del tiempo indicado, de tal forma que le permita cumplir con sus responsabilidades.

Todo el personal debe recibir un claro mensaje de la Gerencia de sus responsabilidades sobre el control así como la forma en que las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros. Asimismo, debe contarse con medios para comunicar información relevante hacia los mandos superiores.

**Capítulo III. INFORME DE AUDITORIA**

**Funciones**

FECHA DE ELABORACIÓN:

15 de enero del 2012

El informe de auditoría cumple muchas funciones altamente importantes, tanto para el auditor como para la administración. Estas funciones deben ser cuidadosamente consideradas durante el desarrollo de la auditoría y en la determinación de cómo redactar el documento indicado; incluye entre otras las siguientes:

**Conclusiones basadas en la auditoría.** El informe sirve para sumar la evidencia obtenida durante la auditoría, con la presentación de hallazgos y conclusiones; representa el resultado final del trabajo de auditoría.

**Reportar condiciones.** El informe reporta a la institución un resumen de las principales áreas que requieren mejoras; esto es, el informe puede ser visto como una herramienta de que se vale la administración para conocer sus operaciones para evaluar su ejecución. El informe indica que áreas están bien y cuáles pueden ser susceptibles de optimizar.

**Marco de referencia de la acción administrativa.** Las recomendaciones en el informe representan las conclusiones del auditor y las acciones que deben ser

tomadas por la administración. Con base en las condiciones reportadas y en la identificación de causas, las recomendaciones sirven como marco de referencia para la toma de acciones para corregir deficiencias y mejorar las operaciones. El informe también tiene propósitos de referencia, tanto para la revisión de otras áreas de la Aseguradora como para dar seguimiento y poder determinar el grado de acciones correctivas adoptadas.

**Puntos de vista del auditado.** Es normal que la o él auditado trate de mitigar las circunstancias o aclarar algunas situaciones en las que está en desacuerdo.

A este respecto, antes de enviar por escrito las observaciones, es recomendable comentarlas con el personal que interviene en las operaciones, con los funcionarios, con el objeto de confirmar nuestras apreciaciones y ver la posibilidad de implantar nuestras sugerencias o inclusive escuchar y tomar en cuenta los puntos de vista de estos funcionarios.

Al efectuarse estos comentarios, resulta adecuado enfatizar el aspecto constructivo de las sugerencias, con objeto de evitar cualquier mala interpretación o desconfianza sobre el propósito de nuestra intervención.

**Capítulo III. INFORME DE AUDITORIA**

**Estructura del Informe**

FECHA DE ELABORACIÓN:

15 de enero del 2012

No existe una estructura modelo en la redacción del Informe de Auditoría Administrativa, ya que es muy difícil opinar uniformemente, sobre una gran variedad de actividades administrativas de diferente alcance, que no tienen una misma base inicial y final, en consecuencia en este tipo de examen administrativo, el Auditor no dictamina, solo emite opiniones, considerando una serie de factores o características propias de la actividad, operación o área examinada, además de los principios administrativos y normatividad existente.

**Definición del Contenido:**

Al contenido se lo ha definido de la forma siguiente:

### **Síntesis**

La síntesis del Informe tiene por finalidad resumir la opinión del Auditor indicando las observaciones más significativas e importantes del informe.

### **Introducción**

Consiste en la descripción en forma narrativa de los aspectos relativos a la empresa o entidad auditada.

La información introductoria que se presenta, expone sobre los Antecedentes, Objetivo, Alcance y Naturaleza de la Aseguradora.

**Antecedente.** En esta parte de la información introductoria, el auditor señalará el motivo que originó la auditoría efectuada. Finalmente se debe consignar o indicar la fecha de inicio y termino de trabajo de campo o auditoría propiamente dicho.

**Objetivo.** Se consideran los objetivos de la auditoría administrativa, que varían de acuerdo a la naturaleza de las funciones del área examinada.

<b>Capítulo III. INFORME DE AUDITORIA</b>	FECHA DE ELABORACIÓN:
<b>Requisitos para elaboración del informe</b>	15 de enero del 2012

### **Claridad y simplicidad**

La claridad y simplicidad, significan introducir sin mayor dificultad en la mente del lector, lo que el Auditor ha escrito o pensó escribir. A veces lo que ocasiona la deficiencia de claridad y simplicidad del informe es precisamente la falta de claridad en los conceptos que el Auditor tiene en mente, es decir, no hay un cabal de comprensión de lo que realmente quiere comunicar, asimismo cuando el informe está

falto de claridad, puede dar lugar a una doble interpretación, ocasionando de este modo que, se torne inútil y pierda su utilidad.

En consecuencia, para que el informe logre su objetivo de informar deberá:

- Evitar el uso de un lenguaje técnico, florido o vago.
- Evitar ser muy breve.
- Evitar incluir mucho detalle
- Utilizar palabras simples, familiares al lector, es decir, escribirá en el idioma que el lector entiende.

### **Exactitud**

La exactitud, es esencial en todo informe, no solamente en lo referente a cifras, son en cuanto a hechos.

El contenido del informe debe estar sustentado en evidencias susceptibles de ser demostradas en cualquier circunstancia; por consiguiente el informe no debe contener conceptos errados. Nuestra misión respecto a la Exactitud, es presentar información digna de creencia y confiabilidad, es decir que no genere duda, porque si esto último ocurriera, el informe perdiera su validez y como consecuencia podría quitar credibilidad al profesional.

### **Concisión**

El hecho de que un informe sea conciso, no significa que su contenido sea corto, lo que se quiere es que su contenido sea breve, ya que muchos informes pueden ser amplios porque las circunstancias así lo requieren; sin embargo no debe incluir hechos impertinentes, superfluos o insignificantes.

El informe conciso no debe contener conceptos que no ayudan a entender el tema principal del informe, es decir, no debe incluir demasiado detalle que afecte el concepto principal del informe.

Es oportuno considerar que, por lo general el informe debe ser conciso como lo que se presentan a la junta directiva y más detallada cuando se presentan a otros niveles inferiores.

### **Oportunidad**

Los informes, deben ser oportunos, de modo que la administración de la empresa pueda tomar acción inmediata; aun cuando la auditoría no haya sido concluida, debe informarse a tiempo para que se vaya apreciando el proceso alcanzado y dar a conocer los hechos sobresalientes.

**Capítulo III. INFORME DE AUDITORIA**  
**Requisitos para la elaboración del informe**

FECHA DE ELABORACIÓN:  
15 de enero del 2012

### **Utilidad.**

El informe es útil cuando informa lo que la institución solicitó, es decir, si se planificó examinar el área de servicio al cliente, pues debemos informar sobre esa área, de tal manera que la Aseguradora conozca la situación, los problemas, las conclusiones, recomendaciones y otros aspectos de interés; esto es justamente lo que el informe debe satisfacer realmente para que la Aseguradora pueda tomar decisiones adecuadas y, en consecuencia se aprecie la utilidad del informe.

### **Tono Constructivo**

El informe, debe tener un Tono Constructivo apropiado a la circunstancia para la cual fue solicitado, con esto queremos destacar que, deben tomarse en consideración las virtudes de la cortesía y el respeto; además no deben menospreciarse los métodos de trabajo o cualquier accionar del cliente, es preferible omitir el nombre de las personas involucradas e indicar solamente sus cargos.

Deberá tenerse cuidado en seguir una misma forma de redacción a lo largo de todo el informe; generalmente se escribe en tercera persona; y los títulos o encabezados de las observaciones deben llamar la atención hacia una inmediata corrección.

### **Sustentación adecuada**

El informe debe basarse en evidencias, las mismas que deben ser amparadas en documentos, pruebas u otros elementos de juicio objetivo, que permitan demostrar la validez de las observaciones; así mismo esa objetividad debe incluir una clara diferenciación entre lo que son: hechos, opiniones y, declaraciones.

### **Integridad**

Además de las características o requisitos ya indicados, el informe debe ser integral, es decir, no debe emitirse informes por separado, de otros especialistas; además debe contener todos los elementos o partes que lo integran, desde la introducción hasta las recomendaciones, con el fin de tener una información completa.

<b>Capítulo III. INFORME DE AUDITORIA</b> <b>Redacción del Informe</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 15 de enero del 2012
---	--

La Redacción se efectuará en forma corriente a fin de que su contenido sea comprensible al lector, evitando en lo posible el uso de terminología muy especializada; evitando párrafos largos y complicados, así como expresiones confusas.

La Redacción del Informe debe merecer mucha atención y cuidado de parte del auditor para que tenga la acogida y aceptación que los empresarios esperan de él, en este sentido el informe debe:

- Despertar o motivar interés
- Convencer mediante información sencilla, veraz y objetiva.

<b>Capítulo III. INFORME DE AUDITORIA</b> <b>Revisión del borrador del informe</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 15 de enero del 2012
---	--

Antes de que el informe se emita definitivamente, es preciso revisarlo adecuadamente para salvaguardar la efectividad de los resultados que se informan y, cautelar el

prestigio del Auditor. Sobre el particular se estima que, deben contemplarse los aspectos siguientes:

Que el informe de auditoría esté de acuerdo con: las normas de auditoría aplicables; las normas o políticas establecidas por el propio órgano de control; los criterios o parámetros correspondientes al área examinada, los principios de administración, los conocimientos y experiencias del Auditor.

**Capítulo III. INFORME DE AUDITORIA**  
**Presentación del Informe**

FECHA DE ELABORACIÓN:  
15 de enero del 2012

Es responsabilidad del Auditor Interno producir un informe que sea legible, entendible y persuasivo. El objetivo es contar con un informe que llame la atención de los administradores que son responsables por varias actividades operacionales, y que los pueda inducir a que presionen por acciones apropiadas.

**Capítulo III. INFORME DE AUDITORIA**  
**Clases de Informes**

FECHA DE ELABORACIÓN:  
15 de enero del 2012

Los informes de auditoría se clasifican en:

**Informes cortos:** Son aquellos en los cuales el personal de la misma compañía elabora estados financieros adecuados, comparaciones, análisis, presenta información estadística, cálculos razonables, y hacen comentarios que pueden ser necesarios para la administración y para fines de control. Los informes cortos o “dictámenes”, se extienden a favor de los accionistas, quienes no administran la institución y también a favor de los acreedores.

**Informes largos:** Se presentan cuando las instituciones, el personal del departamento de contabilidad no está muy capacitado y la administración dependería de su auditor no sólo para que emita su opinión con respecto a lo adecuado para la presentación de los estados financieros, sino que también se le pedirá que presente análisis, razones, comentarios acerca de las operaciones y la posición financiera de la institución; algunos comentarios sobre los procedimientos de auditoría empleados en el curso de las misma y además se presentan otras informaciones financieras requeridas. Los informes de auditoría “largos”, se extienden a favor de la

administración.

**Informes parciales:** Generalmente son utilizados para hacer notar a los administradores ciertos puntos importantes que obviamente en el informe final se hará constar, se puede decir que son una especie de notificaciones de hechos importantes.

**Informe Financiero:** Es el informe final en el cual el auditor emitirá su opinión acerca de la razonabilidad de los estados financieros.

**Carta de Gerencia:** Es vital que el auditor presente, además de una carta que contenga sugerencias para el mejoramiento de los controles internos y contables, una carta de sugerencias constructivas encaminadas a reducir ineficiencias e incrementar las utilidades de sus clientes.

**Capítulo III. INFORME DE AUDITORIA**

FECHA DE ELABORACIÓN:  
15 de enero del 2012

**Tipos de Opiniones**

Puede ser emitida:

**a) Favorable:** o positiva, limpia o sin salvedades.

Las cuentas anuales reflejan la imagen fiel en sus aspectos más significativos.

**b) Con salvedades:** o con reservas, excepciones o párrafo intermedio.

Hay circunstancias significativas que afectan a las cuentas anuales:

- Limitaciones al alcance del trabajo realizado
- Errores o incumplimiento de principios y normas contables, incluidas las omisiones de información.
- Incertidumbres: algo cuyo desenlace no se puede prever (juicio,...), dudas en la gestión continuada.



➤ Cambios en principios y normas generalmente aceptados (falta de principio de uniformidad)

**c) Desfavorable:** o adversa o negativa.

Las cuentas no reflejan la imagen fiel, por haber errores muy significativos.

**d) Denegada:** o abstención de opinión.

No hay evidencia suficiente para formarse una opinión. El hecho de que existan limitaciones e incertidumbres muy significativas no implica que en los puntos que no se mencionan no haya imagen fiel.

Se entiende que si hay limitaciones al alcance e incertidumbres, la opinión debe ser *denegada*, y no desfavorable, debido a que la gradación entre los diferentes tipos de salvedades.

Al denegar la opinión, no se puede afirmar posteriormente que determinadas cosas estén bien, con lo que se podría dar una visión deformada de que algunas cosas están mal, pero la gran mayoría están bien. No hay que confundir esto con el tema del informe parcial, el cual significa que el auditor se ciñe a una determinada parte de las cuentas anuales.

### 3.3.3. PAPELES DE TRABAJO

<b>Capítulo IV. PAPELES DE TRABAJO</b> <b>Definición e Importancia</b>	FECHA DE ELABORACIÓN: 15 de enero del 2012
---	---

Los papeles de trabajo comprenden la totalidad de los documentos preparados o recibidos por el auditor interno de la Aseguradora, de manera que, en conjunto, constituyen un compendio de la información utilizada y de las pruebas efectuadas en la ejecución de su trabajo, junto con las decisiones que ha debido tomar para llegar a

formar su opinión.

Los papeles de trabajo deben prepararse a medida que se completa el trabajo de auditoría, y han de ser lo suficientemente detallados y claros.

La importancia que los papeles de trabajo tiene en un examen de Auditoría es relevante pues deben construir la prueba del trabajo realizado dentro de la Aseguradora; fundamentar la opinión o informe que emita el auditor como resultado de la evaluación; ser una fuente de aclaración o ampliación de la información obtenida y sobre todo que muestren la calidad y avance de la planeación de la auditoría de las diferentes áreas de la Aseguradora.

**Capítulo IV. PAPELES DE TRABAJO**  
**Contenido y preparación de los**  
**Papeles de Trabajo**

FECHA DE ELABORACIÓN:  
15 de enero del 2012

Los papeles de trabajo deberán contener información como:

- ✓ Nombre de la entidad
- ✓ Tipo de auditoría a realizar
- ✓ Fecha en la que se esté efectuando la revisión.
- ✓ Nombre de la cuenta
- ✓ Clave de identificación
- ✓ Firma, Nombre.

Los papeles de trabajo deberán ser preparados en las oficinas de la Aseguradora, de los registros y a expensas de la misma; pero aún así, estos papeles de trabajo son de propiedad exclusiva del auditor interno. La propiedad de los papeles de trabajo, no obstante está sujeta a las limitaciones de ética profesional sobre violaciones de información ante las autoridades competentes. En algunas ocasiones, ciertos papeles

de trabajo pueden servir como punto de referencia para la Aseguradora, pero nunca como soporte sustituto de un registro contable.

Los papeles de trabajo no están limitados a información cuantitativa, por consiguiente, el auditor debe incluir en ellos notas y explicaciones que registren en forma completa el trabajo efectuado, las razones que le asistieron para seguir ciertos procedimientos y omitir otros y su opinión respecto a la calidad de la información examinada.

La preparación adecuada de los papeles de trabajo, requiere una cuidadosa planeación antes y durante el curso de trabajo. A medida que se va desarrollando el proceso de verificación la persona debe revisar el material por cubrir, tratando de visualizar el tipo de papel de trabajo que presente la evidencia en la forma más efectiva.

Regularmente, se deberá utilizar una hoja de trabajo para cada partida o cuenta sujeta a análisis o comprobación; sin embargo, hay ocasiones en que se combinan adecuadamente papeles de trabajo que cubren cuentas diferentes, relacionadas entre sí.

Dado que los papeles de trabajo incluyen toda la información obtenida por el auditor, existen innumerables variedades y tipos de los mismos. Sin embargo, hay ciertas categorías generales dentro de las cuales se podría agrupar la mayor parte de los papeles de trabajo, a saber:

- A. Programas de auditoría
- B. Cuestionarios y hojas de puntos pendientes de investigar
- C. Hojas de trabajo relativas a los saldos de cuentas de control y auxiliares
- D. Hojas de trabajo con los resultados de las pruebas de cumplimiento.
- E. Cuestionarios con evaluación de los controles.
- F. Asientos de ajustes y de reclasificaciones.
- G. Planillas, hojas de análisis y otros papeles de soporte
- H. Extractos de actas y otros papeles narrativos.
- I. Certificaciones y confirmaciones
- J. Escrituras de constitución y reformas.

K. Borradores del dictamen de los estados financieros y notas.

**Capítulo IV. PAPELES DE TRABAJO**

**Expedientes de Auditoria**

FECHA DE ELABORACIÓN:

15 de enero del 2012

Los papeles de trabajo contendrán los legajos o archivos necesarios de acuerdo con el tamaño del ente que se examina, pero regularmente, se clasifica para cada ente dos clases de expedientes:

- El expediente o expedientes de trabajo anual que pertenece exclusivamente al examen o revisión del año o período que cubre.
- El expediente o expedientes del archivo permanente que contiene la información que normalmente no cambia de un período a otro y que por lo tanto no requiere ser duplicada.

La mayor parte de la información contenida en el archivo permanente, es obtenida en el curso del primer trabajo y una considerable parte del tiempo invertido en el primer trabajo se dedica a la obtención y evaluación de información general como la siguiente:

- Extracto o copia de la escritura de constitución de la entidad.
- Catálogo de cuentas, manuales de procedimientos y políticas contables establecidas.
- Reglamentos de emisión de acciones y obligaciones.
- Contratos de arrendamiento, patentes, estudio actuarial de pensiones de jubilación, participación de utilidades y bonificaciones, contratos de obligaciones a largo plazo y garantías.
- Gráficas de organización y alcance de autoridad y responsabilidad de los funcionarios.
- Condiciones de la infraestructura, y principales productos.
- Extractos de catas de la Junta Directiva.
- Análisis de cuentas “permanentes”, tales como terrenos, capital social y pasivo a largo plazo.

La información anterior deberá ser cuidadosamente conservada por el auditor interno en el expediente de archivo permanente, de tal manera que pueda evitar una innecesaria repetición del trabajo durante exámenes subsecuentes. Con esta información, debidamente clasificada y estudiada, los trabajos pueden ser planeados en forma más eficiente; es decir pueden obtener en consecuencia una conveniente disposición hacia las políticas y problemas de la Aseguradora.

Para que el archivo permanente cumpla con su objetivo, debe ser actualizado en el curso de cada trabajo, haciendo los cambios que haya que hacer. El archivo permanente deberá tener un índice adecuado para permitir una rápida referencia, y ser convenientemente conservado de tal manera que pueda ser utilizado en cada revisión.

Los papeles de trabajo deben ser preparados con debida atención a la planeación, concepción y legibilidad, con títulos completos y explicación en cuanto a la fuente.

➤ Los papeles de trabajo deben ser protegidos y archivados cuidadosamente, de manera que puedan ser localizados y consultados fácilmente.

Los papeles de trabajo deben contener índices que los relacionen con la hoja de trabajo. Debe prepararse una hoja sumaria para cada cuenta de control o función básica, a la cual se referían todos los papeles de trabajo detallados.

**Capítulo IV. PAPELES DE TRABAJO**

**Expedientes de Auditoría**

FECHA DE ELABORACIÓN:

15 de enero del 2012

Cuando sea necesaria una referencia entre papeles de trabajo, deberá existir un adecuado índice cruzado.

La fuente de información mencionada en cada hoja de trabajo, debe ser claramente establecida.

La extensión y alcance de las pruebas selectivas debe ser claramente mencionadas

en cada fase del trabajo en la que el procedimiento sea aplicado.

Al convertirse en información confidencial una buena práctica es no permitir que empleados ajenos a la unidad de auditoría tengan acceso a ellos y respeten fielmente los principios de independencia y de confidencialidad. El auditor interno está obligado a guardar la reserva profesional en todo aquello que conozca en razón del ejercicio de su profesión, salvo en los casos en que dicha reserva sea levantada por disposiciones legales.

Las revelaciones incluidas en los estados financieros y en los dictámenes de los contadores sobre los mismos, no constituyen violación de la reserva comercial o profesional.

### 3.3.4. PROGRAMA DE AUDITORÍA

<b>Capítulo V. PROGRAMA DE AUDITORIA</b> <b>Definiciones</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 15 de enero del 2012 Pág. 1 de 1
---	---

El programa de Auditoría es el procedimiento a seguir, en el examen a realizarse, el mismo que es planeado y elaborado con anticipación y debe ser de contenido flexible, sencillo y conciso, de tal manera que los procedimientos empleados en cada Auditoría estén de acuerdo con las circunstancias del examen.

El Programa de Auditoría, significa la tarea preliminar trazada por el Auditor y que se caracteriza por la previsión de los trabajos que deben ser efectuados en cada servicio profesional que presta, a fin de que este cumpla íntegramente sus finalidades dentro de las Normas de Contabilidad y Normas Técnicas de Auditoría.

El programa de Auditoría, es la línea de conducta a seguir, las etapas a franquear, los medios a emplear. Es una especie de cuadro anticipado en el cual los acontecimientos próximos se han previsto con cierta precisión, según a idea que uno se ha formado de ellos.

El método a emplearse en la elaboración del programa de Auditoría, debe ser preparado especialmente para cada caso, ya que no existen dos casos de Auditoría exactamente iguales, así como es imprescindible dar a cada Programa de Auditoría la autonomía necesaria.

En la preparación del programa de Auditoría se debe tomar en cuenta:

- Las Normas de Auditoría
- Las Técnicas de Auditoría
- Las experiencias anteriores
- Los levantamientos iniciales
- Las experiencias de terceros

El hecho de no existir una norma patrón para la elaboración del programa de Auditoría, no excluye la existencia de normas generales que se aplican a todos los casos y que constituyen los fundamentos de la técnica de Auditoría en un determinado sector.

Lo que no se debe perder de vista es que el programa de Auditoría debe ser una guía segura e indicadora de lo que deberá ser hecho y posibilite a ejecución fiel de los trabajos de buen nivel Profesional, que acompañe el desarrollo de tal ejecución.

Un programa de Auditoría, es un procedimiento de revisión lógicamente planeado. Además de servir como una guía lógica de procedimientos durante el curso de una Auditoría; el programa de Auditoría elaborado con anticipación, sirve como una lista de verificación a medida que se desarrolle la Auditoría en sus diversas etapas y a medida que las fases sucesivas del trabajo de Auditoría se terminen, deberá ser revisado periódicamente de conformidad con las condiciones cambiantes que haya en los principios y normas de Auditoría.

Al planear un programa de Auditoría, el Auditor debe hacer uso de todas las ventajas que le ofrecen sus conocimientos profesionales, su experiencia y su criterio personal.

<b>Capítulo</b>	<b>V.</b>	<b>PROGRAMA</b>	<b>DE</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>
-----------------	-----------	-----------------	-----------	------------------------------

<b>AUDITORIA</b> <b>Características del Programa de Auditoría</b>	15 de enero del 2012
<p>El programa de Auditoría envuelve en su elaboración todo lo que será realizado durante el proceso de la Auditoría. Por esta razón tiene un campo de acción tan dilatado que requiere evidentemente una disciplina mental y una capacidad profesional apreciable.</p> <p>El carácter de flexibilidad del programa de Auditoría, aconseja en la práctica no detenernos en minucias exageradas, siendo preferible la elaboración de planes o programas de ámbito más general, dejándose las particularidades para ser estudiadas en cada oportunidad por los responsables de su ejecución.</p> <p>Entre las características que debe tener el programa de Auditoría, podemos anotar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Debe ser sencillo y comprensivo</li> <li>✓ Debe ser elaborado tomando en cuenta los procedimientos que se utilizarán de acuerdo al tipo de institución a examinar.</li> <li>✓ El programa debe estar encaminado a alcanzar el objetivo principal.</li> <li>✓ Debe desecharse los procedimientos excesivos o de repetición.</li> <li>✓ El programa debe permitir al Auditor examinar, analizar, investigar, obtener evidencias para luego poder opinar y recomendar.</li> <li>✓ El programa debe ser confeccionado en forma actualizada y con amplio criterio de parte del Auditor.</li> </ul>	
<b>Capítulo V. PROGRAMA DE AUDITORIA</b> <b>Contenido de los Programas</b>	FECHA DE ELABORACIÓN: 15 de enero del 2012
<p>El programa de Auditoría, presenta en forma lógica las instrucciones para que el Auditor o el personal que trabaja una Auditoría, para seguir los procedimientos que debe emplearse en la realización de un examen.</p>	



En cuanto a su contenido incluye los procedimientos específicos para la verificación de cada tipo de activo, pasivo y resultados, en el orden normal que aparecen en los estados económicos y financieros de la Aseguradora. Por otra parte, se realiza la presentación en forma escrita de los pasos ordenados del trabajo a realizar en un período dado, lo cual nos permite determinar la fecha de inicio y la de terminación del trabajo; deberán quedar enlistados todos los trabajos que se han de realizar para el logro de los objetivos propuestos. Con estos antecedentes lograremos:

- Seguir un orden en la ejecución de los trabajos
- Conocer el trabajo realizado y el pendiente de ejecutar.
- Conocer discrepancias entre el tiempo estimado y el real
- Imponer las medidas necesarias con oportunidad, cuando existan diferencias de consideración en plazos fijados y volúmenes de ejecución.
- Apreciar que las labores asignadas a cada persona se hayan efectuado con oportunidad y determinar en caso contrario responsabilidades.
- Considerar situaciones imprevistas y tomar decisiones al respecto.

<b>Capítulo V. PROGRAMA DE AUDITORIA</b>	FECHA DE ELABORACIÓN:
<b>Propósito del Programa</b>	15 de enero del 2012

El programa de Auditoría, tiene como propósito servir de guía en los procedimientos que se va a adoptar en el curso de la Auditoría, y, servir de lista y comprobante de las fases sucesivas de la auditoría, a fin de no pasar por alto ninguna verificación.

El programa no debe ser rígido, sino flexible para adaptarse a las condiciones cambiantes que se presenten a lo largo de la Auditoría que se está practicando, deberá contener un enunciado lógicamente ordenado y clasificado, de los procedimientos de auditoría que se van a emplear, la extensión que se les va a dar y la oportunidad en la que se aplicarán. En ocasiones se agregaran a estas algunas especificaciones o detalles de información complementaria tendientes a ilustrar a las personas que van a aplicar los procedimientos de Auditoría, sobre características o peculiaridades que debe conocer.

Existen muchas formas y modalidades de un programa de Auditoría, desde el punto

de vista del grado de detalle a que llegue, se les califica en programas generales y programas detallados.

**Los programas de auditoría generales**, son aquellos que se limitan a un enunciado genérico de las técnicas a aplicarse, con indicación de los objetivos a alcanzarse, y son generalmente destinados a uso de los jefes de los equipos de Auditoría.

**Los programas de auditoría detallados**, son aquellos en los cuales se describen con mayor minuciosidad la forma práctica de aplicar los procedimientos y técnicas de Auditoría, y se destinan generalmente al uso de los integrantes del equipo de Auditoría.

Resulta difícil establecer una línea divisoria entre los programas de Auditoría generales y detallados, la aplicación de uno u otro programa debe obedecer a las características del trabajo a efectuarse, a la forma de organización del equipo de auditoría que le va a realizar este examen, a los procedimientos de supervisión, y las políticas generales del equipo de auditoría interna.

<b>Capítulo V. PROGRAMA DE AUDITORIA</b> <b>Ventajas del Programa</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 15 de enero del 2012
<p>Es la experiencia del auditor la que se encarga de dar pautas y aspectos necesarios e importantes a ser tomados en el programa de Auditoría que elabora para poder realizar un trabajo profesional determinado.</p> <p>El programa de Auditoría bien elaborado, ofrece las siguientes ventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fija la responsabilidad por cada procedimiento establecido</li><li>• Efectúa una adecuada distribución del trabajo entre los componentes del equipo de auditoría, y una permanente coordinación de labores entre los mismos.</li><li>• Establece una rutina de trabajo económico y eficiente.</li><li>• Ayuda a evitar la omisión de procedimientos necesarios.</li></ul>	

- Sirve como un historial de trabajo efectuado y como una guía para futuros trabajos.
- Asegura una adherencia a los Principios y Normas de Auditoría.
- Respalda con documentos el alcance de la Auditoría.
- Proporciona las pruebas que demuestren que el trabajo fue efectivamente realizado cuando era necesario.

<b>Capítulo V. PROGRAMA DE AUDITORIA</b> <b>Responsabilidad por el Programa</b>	FECHA DE ELABORACIÓN: 15 de enero del 2012
--	---

La elaboración del programa de Auditoría es una responsabilidad del Auditor, casi tan importantes como el informe de Auditoría que emite. Es esencial que el programa de Auditoría sea elaborado por el Auditor jefe del equipo de Auditoría para lo cual se basará en experiencias anteriores y deberá tomara necesariamente en cuenta las Leyes, Principios, Normas y técnicas a aplicarse en cada caso.

Sin embargo es necesario apuntar que la responsabilidad de la elaboración del programa de Auditoría y su ejecución, está a cargo del Auditor jefe del equipo, el cual no sólo debe encargarse de evaluar de manera continua la eficiencia del programa, efectuando los ajustes necesarios cuando las circunstancias lo ameriten.

### 3.3.5. PLAN DE AUDITORIA

<b>Capítulo VI. PLAN DE AUDITORIA</b> <b>Consideraciones Preliminares</b>	FECHA DE ELABORACIÓN: 15 de enero del 2012
--	---

Una base fundamental para comprender la naturaleza de la auditoría interna es la realización de un Plan de Auditoría por parte del Auditor Interno de la Aseguradora; desde este punto de vista la evaluación debe hacerse en base a los resultados que alcancen los propios planes.

Este plan deberá estar diseñado de acuerdo a las necesidades y requerimientos de

análisis de cada área a examinar, es decir al tamaño y complejidad de cada departamento. Es igualmente importante disponer de un conjunto de normas, procedimientos y prácticas de auditoría que orienten la acción y permitan efectuar un control de calidad, el mismo que acorde a las circunstancias deberá ser programado en tiempo y condiciones según sea el caso.

El Plan de Auditoría verdaderamente eficaz debe ser planeado cuidadosamente, debe definirse el ALCANCE, ya que puede ser muy amplio o puede abarcar solamente una parte de la institución como también puede centrarse en el área funcional de la Aseguradora o en el ambiente de trabajo y en el elemento humano pero también en el sistema de información.

El plan de auditoría indiscutiblemente deberá mantener una flexibilidad considerables, pues no se puede descartar en su totalidad los imprevistos que nunca faltan, por tal razón su diseño considera todos estos aspectos que forman parte del accionar diario.

En general, el plan de Auditoría se debe definir con base en un análisis costo/beneficio. Si los beneficios de la Auditoría superan a los costos, la Auditoría debe realizarse.

Los objetivos (relacionados con las operaciones, con la información financiera y con el cumplimiento), pueden ser explícitos o implícitos, generales o particulares, estableciendo objetivos globales y por actividad, la Aseguradora puede identificar los factores críticos del éxito y determinar los criterios para medir el rendimiento, los mecanismos para prever, identificar y administrar los cambios que deben estar orientados hacia el futuro, de manera que anticipe los más significativos a través de sistemas de alarma completando los planes para un abordaje adecuado en las variaciones.

<b>Frecuencia y Áreas de trabajo a cubrir</b>	15 de enero del 2012
<p>El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en cómo se desarrollan las operaciones, se establecen los objetivos y se estiman los riesgos. Tienen que ver igualmente con el comportamiento de los sistemas de información y con la supervisión en general. La frecuencia con que se desarrolla un trabajo está directamente ligada al conjunto de circunstancias que enmarca el accionar de la Aseguradora desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios sobre las conductas y procedimientos.</p> <p>Elaboración y ejecución de un plan es prácticamente limitar los riesgos que afecten las actividades en cada área, departamento o sección de la institución. Para ellos debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes para identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto a nivel de la Aseguradora (internos y externos) como de la actividad misma.</p> <p>Es importante tener en cuenta la figura jurídica, tipo de estructura, elementos de coordinación, para la aplicación de este plan, para ello no se puede ignorar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El tamaño de la Aseguradora</li> <li>• El sector de actividad</li> <li>• La naturaleza de las operaciones</li> </ul> <p>La conjugación de estos factores, adheridos a los aspectos normativos y operativos, las relaciones con el entorno y la ubicación de cada área y mecanismos de control establecido, constituyen la base para estructurar una línea de acción capaz de provocar y promover el cambio personal e institucional necesario para que una auditoría se traduzca en un proyecto innovador sólido.</p> <p>Un elemento determinante para el éxito de la auditoría es factor tiempo, eso se verá reflejado por la frecuencia con que se apliquen los exámenes y el lapso que tome hacer esto, es aconsejable realizar las auditorías que a criterio del auditor de la Institución se crea conveniente, pero tampoco deberá exagerar en su número ya que</p>	

pueden volverse improductivas antes que aportar con algún beneficio, lo que sí no se debe dejar pasar por alto es el correspondiente seguimiento a la aplicación de mejoras y sugerencias. Cuando la organización está sometida a constantes cambios, la Auditoría debe ser más frecuente.

<b>Capítulo VI. PLAN DE AUDITORIA</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>
<b>Selección y Fechas de Auditoría</b>	15 de enero del 2012
<p>En este aspecto cabe recordar que la especialización es un referente considerable, puesto que el personal que se requiere para la ejecución de una Auditoría de hecho será el equipo conformado por los mismos auditores internos que laboran en la Aseguradora, la ventaja que eso tiene es que ya conocen el trabajo de las distintas áreas funcionales, y las recomendaciones pueden ser hechas con mayor amplitud.</p> <p>Como institución expuesta a cambios radicales, cuando se considere necesario el asesoramiento técnico de un especialista, debe solicitarse su participación. Los servicios de este profesional especialista deben limitarse al tiempo mínimo establecido y los resultados de su labor deben integrarse en el informe de auditoría puesto que su opinión será de ayuda para el cumplimiento de propósitos comunes.</p> <p>Es aconsejable que el auditor tenga muy en cuenta que cada departamento tiene en su momento exceso de trabajo, y que requerirá concentrar el esfuerzo de sus empleados en la ejecución de las funciones para las que fue creado, tomando en consideración estos aspectos es conveniente que se fije una fecha adecuada, en la que las labores del departamento en sí no se crucen con las de revisión por parte de la auditoría, esta práctica proporcionará mejores resultados evitando una serie de inconvenientes e interrupciones que podrían distorsionar el trabajo de la unidad de auditoría.</p>	

## **CAPÍTULO IV**

### **4.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1.1. CONCLUSIONES**

El análisis situacional de la Aseguradora G&G permitió observar que existen debilidades considerables en el sistema de control interno actual en cuanto a delegación de responsabilidades, supervisión directa de funciones, control adecuado sobre los movimientos diarios, seguridad informática, entre otros; mediante el diagnóstico se pudo establecer los parámetros para un adecuado control interno.

El establecimiento del volumen de las operaciones en la Aseguradora G&G permitió medir el grado de control interno necesario ya que sus movimientos y transacciones magnifican un volumen considerable y la expansión de la misma requiere controles más eficientes.

Concluimos que el control interno es indispensable en todos los procesos que se llevan a cabo en la Aseguradora, ya que se puede detectar y corregir a tiempo desviaciones de las políticas, prácticas equivocadas, controles inadecuados y procedimientos deficientes.

La propuesta para la creación de la Unidad de Auditoría interna según el estudio es viable se ha analizado detenidamente conjuntamente con la Junta Directiva y se ha determinado que por la magnitud y el crecimiento acelerado permitirá contar con la Unidad de Auditoría Interna en el corto plazo de tal manera que los controles empiecen a funcionar generando los resultados esperados.

#### **4.1.2. RECOMENDACIONES**

Recomendamos la creación de la Unidad de Auditoría Interna para detectar debilidades y corregirlas, evitar la pérdida de recursos y recomendar acciones adecuadas para una óptima toma de decisiones.

Evaluar las operaciones, movimientos y transacciones diarias con el objeto de precisar los aspectos que necesitan de un mejor control, comunicación, coordinación, a efectos de lograr mejores resultados.



Basar el funcionamiento de la Unidad de Auditoría interna en el manual realizado en esta tesis y modificarla de acuerdo a las necesidades de la Institución a fin de tener políticas y lineamientos aptos para ejercer un adecuado control interno.

Se recomienda instruir al personal de la entidad tanto nuevo como antiguo sobre las nuevas regulaciones y el fin que tiene la implementación de la Unidad de Auditoría Interna de modo que todos manejen un mismo lenguaje organizacional y se llegue a la meta común y el trabajo realizado sea de calidad.

## **RESUMEN**

La tesis “Implementación de una Unidad De Auditoría Interna en la Aseguradora G&G, tendiente a mejorar los procesos de control, en el período 2012” obedece a las exigencias actuales, la evolución económica, social y la estrategia empresarial al servicio de la toma de decisiones que se ha tornado una de las principales necesidades de la entidad puesto al crecimiento acelerado, el gran volumen de transacciones, actividades, movimientos diarios y funciones diversas del personal que exigen un control adecuada para mitigar

riesgos de cualquier magnitud y mantener información oportuna y confiable de uso tanto interno como externo.

Esta unidad de control está diseñada para facilitar la consecución de objetivos comunes en distintas áreas dentro de la entidad, siendo un conjunto de acciones estructuradas y coordinadas dirigidas a un mismo fin.

Para la creación de la Unidad de Auditoría Interna se ha realizado un análisis de las áreas de interés dentro de la entidad para la cual se propone el diseño estructural y funcional del equipo de auditoría; así como un presupuesto financiero, el mismo que está relacionado directamente con la creación misma y los elementos indispensables para su funcionamiento.

Se recomienda la implementación de la Unidad de Auditoría Interna, para detectar debilidades y corregirlas, evitar la pérdida de recursos y recomendar acciones adecuadas para una óptima toma de decisiones.

Los controles internos en cada área servirán como filtros a posibles irregularidades que en lo posterior devenguen recursos a la entidad y causen información no confiable

## **SUMMARY**

Thesis: "Implementing an Internal Audit Unit in the Insurer G&G. aimed at improving control processes, in the period 2012", due to current demands, the economic, social and business strategy to serve the decision-making which has become one of the main needs of the organization due to accelerated growth, the large volume of transaction, activities, daily movements, and various staff functions requiring proper control to mitigate risks of any magnitude and maintain timely and reliable information internal and external use.

This control unit is designed to facilitate the achievement of common objectives in various areas within the entity, being a set of structured and coordinated aimed at the same goal.

For the creation Internal Audit Unit has conducted an analysis of the areas of the interest within the entity, which is proposed for the structural and functional design of the audit team, as well as a financial budget, the same that is related directly with creation itself and the elements essential to its operation.

We recommend the implementation of Internal Audit Unit to detect and correct weaknesses, avoid the loss of resources and recommend appropriate actions for optimal decision making.

Internal controls in each area will serve as filters to possible irregularities in later earned resources to the entity and cause unreliable information.

## **BIBLIOGRAFÍA**

DE LA PEÑA Alberto,. *Auditoría un Enfoque Práctico*. México: Paraninfo Cengage Learning, 2003.

ARENS Alvin, ELDER Randal. *Auditoría Un Enfoque Integral*. México: PEARSON Educacion, 2006.

ARENAS TORRES Pablo, Moreno Aguayo Alonso. *Introducción a la Auditoría Financiera: Teoría y Casos Prácticos*. McGraw-Hill, 2008.

HOLMES Arthur,. *Principios y Procedimientos de Auditoria* . Mexico: Unión Tipografica Editorial Hispano-Americana , 20001.

FRANKLIN Enrique,. *Auditoria Administrativa, Gestión Estratégica del Cambio*. 2da Edición, 2007.

CEPEDA.Gustavo., *Auditoría y Control Interno*. Bogotá - Colombia: McGraw-Hill, 2002.

COOK John, , y EHIILEGary. *Auditoria*. México: McGraw Hill, 2000.

MALDONADO Milton,. *Auditoría de Gestión*. Quito, 2001.

GRECO.O. *Diccionario Contable*. Republica de Argentina: Valletta , 2000.

Publicaciones, Corporación de Estudios y. *Normas Ecuatorianas de Auditoría NEA Tomo III*. Corporación de Estudios y Publicaciones , 2007.

VALENCIA JOAQUÍN Rodríguez,. *Control Interno: Un Efectivo Sistema para la Empresa* . Trillas, 2009.

THOMSON. *Teoría de la Administración*. México: McGrawHill, 2002.

MEIGS.Walter, *Principios de Auditoria*. Mexico: Editorial Diana, 1997.

WHITTINGTON, O. RAY, y Kurt PANY. *Pincipios de Auditoría*. México: Mc GrawHill, 2002.

## LINCOGRAFÍA

<http://es.wikipedia.org>. *Aseguradoras en el Mundo*. Wikipedia, 2012.

[http://www.auditoriaforense.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=25:ique-es-una-auditoria-forense&catid=28&Itemid=39](http://www.auditoriaforense.net/index.php?option=com_content&view=article&id=25:ique-es-una-auditoria-forense&catid=28&Itemid=39). s.f.

[http://www.auditoriaforense.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=25:ique-es-una-auditoria-forense&catid=28&Itemid=39](http://www.auditoriaforense.net/index.php?option=com_content&view=article&id=25:ique-es-una-auditoria-forense&catid=28&Itemid=39). s.f.

<http://www.monografias.com/trabajos16/control-interno/control-interno.shtml>.  
s.f.

<https://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r43892.DOC>. s.f.

## **ANEXOS**

### **CUESTIONARIO**

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

El presente cuestionario tiene por objeto recabar información relativa al conocimiento administrativo y de control interno, en la Aseguradora G&G S.A

Estos servirán para crear y poner en funcionamiento la Unidad de Auditoría Interna, a través de los cuales se pretende lograr una mejor utilización de los recursos.

Los datos son reservados, anónimos y de exclusiva utilidad para este estudio; por lo que solicitamos que sus respuestas sean reales y objetivas:

**INSTRUCTIVO:**

- Lea detenidamente los aspectos que se preguntan.
- Para contestar las preguntas ponga una (x) en la respuesta que corresponda y/o escriba lo que considera adecuado en el espacio indicado.

**CUESTIONARIO:**

1) ¿Qué cargo tiene usted en la Aseguradora G&G S.A.?  
\_\_\_\_\_

2) ¿Indique cual es su nivel de instrucción?

Primaria: \_\_\_\_

Secundaria: \_\_\_\_

Superior: \_\_\_\_ Especifique su título: \_\_\_\_\_

Postgrado: \_\_\_\_ Especialidad: \_\_\_\_\_

3) ¿El organigrama refleja a la estructura actual de la empresa?

Mucho: \_\_\_\_

Poco: \_\_\_\_

Nada: \_\_\_\_

4) ¿Según su apreciación, las actividades a usted asignadas corresponden a las descritas en el organigrama funcional de la institución?

Íntegramente: \_\_\_\_  
Parcialmente: \_\_\_\_  
No Corresponde: \_\_\_\_

5) ¿Conoce usted lo que es un Sistema de Control Interno?

Mucho: \_\_\_\_  
Poco: \_\_\_\_  
Nada: \_\_\_\_

6) ¿Cómo calificaría los controles que mantiene la empresa?

Muy buenos: \_\_\_\_  
Buenos: \_\_\_\_  
Regulares: \_\_\_\_

7) ¿Cómo considera usted que son los controles para los ciclos que tiene la empresa (ingresos, egresos, nominas, primas, etc)?

Adecuados: \_\_\_\_  
Poco adecuados: \_\_\_\_  
Nada adecuados: \_\_\_\_

8) ¿Existe un manual de procedimientos administrativos y normas?

Si \_\_\_\_  
No \_\_\_\_  
Desconoce \_\_\_\_

9) ¿La empresa cuenta con un manual de control interno?

SI:\_\_\_\_ NO:\_\_\_\_

10) ¿Indique que funcionarios están involucrados en los procesos de control interno de la empresa?

Gerente General	_____	Contador	_____
Representante Comercial	_____		
Asistente de Gestión	_____	Todos	_____
Socios	_____	Otros:	_____

11) ¿Con que mecanismos e instrumentos se realiza el control interno?

Arqueos	_____
Conciliaciones	_____
Inventarios físicos	_____
Comparaciones	_____
Contratación de expertos	_____
Otros (especifique)	_____

12) La comunicación Interna que existe en la Aseguradora G&G S.A es:

Excelente	_____
Muy Buena	_____
Buena	_____
Regular	_____

13) ¿En qué medida participó usted en la formulación del Plan Estratégico anual de la Aseguradora G&G S.A?

Totalmente	_____
Parcialmente	_____



No Participo \_\_\_\_\_

14) ¿Según su apreciación en qué nivel se cumple con el Plan Estratégico Institucional?

Totalmente \_\_\_\_\_

Parcialmente \_\_\_\_\_

No Se cumple \_\_\_\_\_

15) ¿Considera usted que los niveles de asesoramiento con los que cuenta actualmente, son suficientes para minimizar los riesgos institucionales?

Suficiente \_\_\_\_\_

Medianamente Suficiente \_\_\_\_\_

Insuficiente \_\_\_\_\_

### ÍNDICES DE AUDITORÍA

A manera de ejemplo, se mencionan los índices que se detallan a continuación, con carácter enunciativo, más no limitativo;:

<b>ÍNDICE (A.P.)</b>	<b>CONCEPTO AL QUE SE REFIERE ARCHIVO PERMANENTE DE AUDITORÍA</b>
100	Sumaria de conclusiones.
200	Sumaria de ingresos.
300	Sumaria de costo de ventas.
400	Sumaria de gastos.
500	Activo.

600	Pasivo.
700	Capital contable.
800	Cuenta de orden.
900	Otros papeles que surjan con motivo de la revisión.
HT	Hoja de Trabajo
BC	Balanza de Comprobación
CP	Control Presupuestal

A continuación se desglosan algunos de los índices:

200	Sumaria de ingresos.
-----	----------------------

### **CONCEPTOS QUE INTEGRAN LAS CÉDULAS ANALÍTICAS**

201	Determinación de ingresos no contabilizados.
-----	--

### **CONCEPTOS QUE INTEGRAN LAS CÉDULAS SUBANALÍTICAS**

201.1 Relación de documentos correspondientes a ingresos que no se encuentran registrados en los libros autorizados.

201.2 Ingresos determinados mediante la confronta entre los ingresos contabilizados en cantidades globales, ya sea por día, por semana o por mes, en libros (registros económicos) y los que se encuentran contabilizados en libros autorizados.

Así, la clave de todas las cédulas que se elaboran, con relación a la auditoría de ingresos de la Dependencia, Entidad o área revisada, quedarán dentro de la centena 200 (9).

## **MARCAS DE AUDITORÍA**

Las marcas de auditoría son símbolos convencionales que utiliza el auditor para dejar constancia de las pruebas y técnicas de auditoría que se aplicaron; generalmente se registran con lápiz rojo.

Las marcas de auditoría cumplen los siguientes propósitos:

1. Dejar constancia del trabajo realizado.
2. Facilitar el trabajo y ayudar a que se aproveche al máximo el espacio de la cédula, pues evitan describir detalladamente las actividades efectuadas para la revisión de varias partidas.
3. Agilizar la supervisión, ya que permiten comprender de inmediato el trabajo realizado.

Por sus características, las marcas pueden ser de dos tipos:














1. Estándar


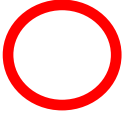


Las marcas estándar se utilizan para hacer referencia a técnicas o procedimientos que se aplican constantemente en las auditorías y son interpretadas de la misma manera por todos los auditores que las emplean.

2. Específicas

Las marcas específicas no de uso común; en la medida en que se adopten deberán integrarse al índice de marcas correspondiente y señalarse con toda claridad al pie o calce de los papeles de trabajo



Para las Áreas de Auditoría de los Órganos de Control, se han establecido las marcas de auditoría que a continuación se muestran:






MARCAS	DESCRIPCIÓN
	Cálculos verificados (toda operación aritmética)
	Operación aritmética incorrecta
	Cifras cuadradas
	Cifras que no deben tomarse en consideración.
	Comprobante examinado que carece de requisitos fiscales.
	Punto pendiente por aclarar.
	Punto pendiente, que fue verificado y resuelto.
	Documentos especiales examinados de carácter legal (contratos, pólizas de seguros, etc.)
	Confrontado en segundo análisis.
	Confrontado contra documentación comprobatoria (con requisitos).
	Libros, documentos contabilizadores (pólizas, etc.).
	Confrontado contra documentación comprobatoria (sin requisitos)
	Se investigó y aceptó comentarios.

	Ajustes propuestos.
	Ajustes aplicados.
<b>C</b>	Confirmación enviada.
<b>C</b> /	Confirmación contestada.
<b>II</b>	Para destacar determinado hecho de las cédulas, se encerrará el concepto y cifras relativas entre dos marcas, lo suficientemente grandes como se indica aquí mismo.
	Cuando se haya formulado cédula de puntos pendientes y vayan quedando aclarados, al centro del concepto relativo se pondrá la marca que se indica.
	Conectores para identificar y correlacionar importes y/o hechos en las cédulas.

(9) Secretaría de Desarrollo, Evaluación y Control de la Administración Pública, Subsecretaría de Control y Supervisión, (2004), **Manual de Auditoría Gubernamental**, actualización, Puebla, Pue.






Estas son otras marcas de Auditoría que se pueden utilizar:





	Cotejado con registros presupuestales autorizados
<b>^</b>	Verificado contra registros presupuestales autorizados
<b>@</b>	Cotejado con la Cuenta Pública
	Incluir en el informe
<b>XX</b>	Partida presupuestal afectada que no cumple la normatividad aplicable

©	Notas aclaratorias (llamada de auditoría)
DE:	Fuente de datos
N/A	No aplicable
	Va a otra cédula
	Viene de otra cédula
	Sin comprobante
	Comprobante sin requisitos fiscales
	Cumple con requisitos fiscales

(1) H. Congreso del Estado de Nayarit, (2002), **Manual General de Auditoría del Órgano de Fiscalización Superior del Estado**, Tepic, Nayarit, Periódico Oficial, Sexta Sección Tomo CLXX, Número 10.

Adicionalmente, y por sus características, para la Auditoría de Obra Pública se han implementado las siguientes marcas, cuya aplicación debe adoptarse por el personal que se encuentre adscrito a la misma.

	Verificado físicamente
	Verificado con tabulador de precios unitarios
	Se contrapone al precepto legal (citar ley y artículo)
	Confirmación por compulsas
	Comentar con el superior

	Continúa al reverso
	Cotejado con normatividad
	Diferencias
	Documento que no cumple
<b>DO</b>	Documento original
<b>FD</b>	Faltante de documentación
<b>AP</b>	Conexión con el archivo permanente
<b>P</b>	Planos que sirven de soporte
<b>G</b>	Números generadores
<b>GA</b>	Generadores de auditoría
<b>GEA</b>	Generador del ente auditado
<b>E</b>	Estimaciones
<b><u>PU</u></b>	Precios unitarios sujetos a revisión
<b>V+</b>	Volumen de mas
<b>Dt</b>	Deductiva
<b>At</b>	Aditiva

(1) H. Congreso del Estado de Nayarit, (2002), **Manual General de Auditoría del Órgano de Fiscalización Superior del Estado**, Tepic, Nayarit, Periódico Oficial, Sexta Sección Tomo CLXX, Número 10.

