

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



**Propuesta de Programa de Auditoría Interna para
evaluar el riesgo de suscripción de Seguro de Vida Colectivo de Saldos Deudores, para
organizaciones que otorgan financiamiento por medio de microcréditos**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Olga Elena Muñoz Tello

Sacatepéquez, agosto de 2014

**Implementación de Programa de Auditoría Interna para
evaluar el riesgo de suscripción de Seguro de Vida Colectivo de Saldos Deudores, para
organizaciones que otorgan financiamiento por medio de microcréditos**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Olga Elena Muñoz Tello

Lic. Renato Méndez Bruno (Asesor)

Licda. Antonieta de Alfaro (Revisor)

Sacatepéquez, agosto de 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M.Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.A. Rolando Antonio Girón

Vice Decano

Lic. Roberto Oviedo

Coordinador sede Sacatepéquez

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED**

Lic. David Juracan C.

Examinador

Lic. Lucrecia Cardoza Bermudez

Examinadora

Lic. Eduardo Par Colon

Examinador

Lic. Renato Méndez Bruno

Asesor

Licda. Antonieta de Alfaro

Revisora

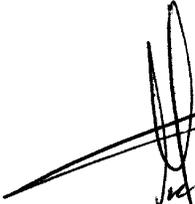
REF.:C.C.E.E.0019-2014

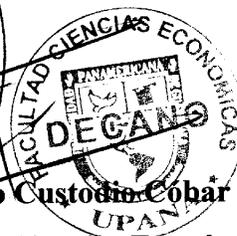
LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 05 DE MARZO DEL 2014

SEDE SACATEPÉQUEZ

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Renato Méndez Bruno, tutor y Licenciada Antonieta de Alfaro, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “Propuesta de programa de auditoría interna para evaluar el riesgo de suscripción de Seguro de Vida Colectivo de Saldos Deudores, para organizaciones que otorgan financiamiento por medio de microcréditos”, Presentado por él (la) estudiante Olga Elena Muñoz Tello, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.1139, de fecha 23 de Noviembre del 2013; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Contadora Pública y Auditora, en el grado académico de Licenciada.


M.A. César Augusto Custodio Cobarr
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



Guatemala, abril 15 del 2013

Señores:

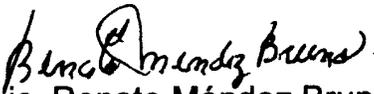
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera de Contaduría Pública y Auditoría
Universidad Panamericana
Guatemala, Guatemala

Estimados Señores:

En relación al trabajo de tutoría en el Programa de Actualización y Cierre Académico – ACA- del tema **“Propuesta de Programa de Auditoría Interna para evaluar el riesgo de suscripción de Seguro de Vida Colectivo de Saldos Deudores, para organizaciones que otorgan financiamiento por medio de microcréditos”** realizado por Olga Elena Muñoz Tello, carné No. 201205873, estudiante de la Carrera de Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida , con la nota de ochenta (80) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


Lic. Renato Méndez Bruno
Contador Público y Auditor

Guatemala 26 de junio de 2013

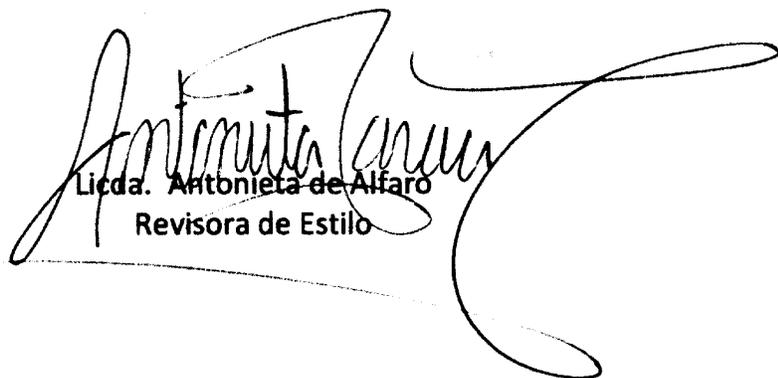
Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Señor Decano:

Por este medio informo que la alumna Olga Elena Muñoz Tello, identificada con carné 201205873, de la Facultad de Ciencias Económicas, elaboró su Práctica Empresarial Dirigida: **“Propuesta de Programa de Auditoría Interna para evaluar el riesgo de suscripción de Seguro de Vida Colectivo de Saldos Deudores, para organizaciones que otorgan financiamiento por medio de microcréditos”** para optar al grado académico de Licenciada en Contaduría Pública y Auditoría.

Posterior a la revisión de la PED y al haber constatado que cumple con los requerimientos técnicos de estilo, establecidos por la Universidad Panamericana, me permito notificar que la misma ha sido aprobada.

Sin otro particular, se suscribe deferentemente,



Licda. Antonieta de Alfaro
Revisora de Estilo



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

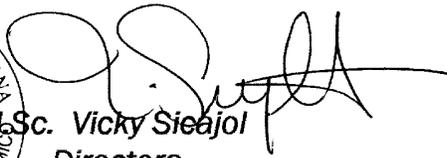
REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 311.2014

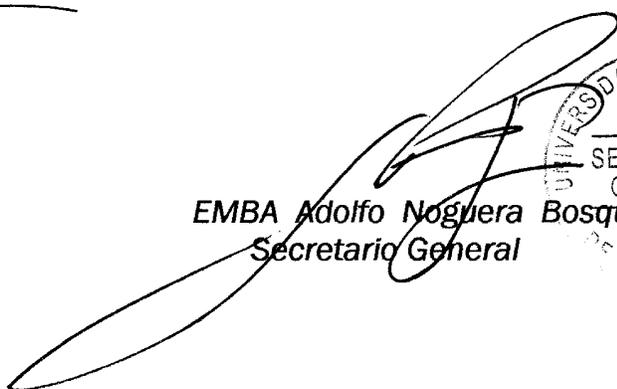
El infrascrito Secretario General EMBA Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante Muñoz Tello, Olga Elena con número de carné 201205873, aprobó con 81 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los veintitrés días del mes de noviembre del año dos mil trece.

Para los usos que a la interesada convengan, se extiende la presente en hoja membretada el día uno del mes de agosto del año dos mil catorce.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




EMBA Adolfo Noguera Bosque
Secretario General



Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Actividades Principales	1
1.1.2 Visión, misión y valores	2
1.1.3 Objetivos	4
1.1.4 Políticas	4
1.1.5 Organigrama	6
1.1.6 Principales funciones de áreas de la estructura orgánica	7
1.1.7 Productos y servicios	8
1.1.8 Segmentos que atiende	9
1.1.9 Mercado	9
1.1.10 Factores externos que influyen significativamente	9
1.2 Marco teórico	10
1.3 Planteamiento del problema	17
1.4 Justificación	18
1.5 Pregunta de investigación	19
1.6 Objetivos	19
1.7 Alcances y limitaciones	20
Capítulo 2	
2.1 Tipo de investigación	21
2.2 Sujetos de la investigación	21
2.3 Instrumentos de recolección de datos	21
2.4 Aportes	22

Capítulo 3

3.1	Resultados de la investigación	23
3.2	Análisis de los resultados	23
3.2.1	Aspectos financieros	23
3.2.2	Aspectos administrativos	25
3.2.3	Aspectos mercadológicos	25
3.2.4	Auditoría interna	25

Capítulo 4

4.1	Introducción a la propuesta	27
4.1.1	Introducción	27
4.1.2	Antecedentes de la propuesta	27
4.1.3	Justificación de la propuesta	28
4.1.4	Objetivos	28
4.2	Contenido de la propuesta	28
4.3	Viabilidad de la propuesta	51
4.4	Factibilidad económica	52

Conclusiones	54
Recomendaciones	55
Referencias bibliográficas	56
Anexos	57

Resumen

El presente informe es producto de la Práctica Empresarial Dirigida –PED– realizada, durante el periodo comprendido entre los meses de abril a diciembre 2012, en la empresa Aseguradora Nacional S.A. la cual se dedica a la comercialización seguros en el mercado guatemalteco, excepto el seguro de gastos médicos.

Cabe mencionar que al inicio, el trabajo estaba conceptualizado para implementar un programa de auditoría interna, para el riesgo de suscripción de seguro de vida colectivo de saldos deudores, para un tipo específico de mercado, a través de la metodología de la auditoría interna basada en riesgos. Sin embargo, luego del diagnóstico realizado a la organización, se determinó que la administración de la Compañía no considera dentro de su gestión esta metodología, por lo que se consideró prudente, presentar a la Administración en qué consiste la misma, así como las ventajas de su aplicación.

Se presenta también la importancia de la gestión de auditoría interna bajo los tópicos arriba indicados y, a manera de ejemplo, se describen los procesos a seguir para que la Administración pueda, de manera paulatina, desarrollar el mismo, con un enfoque en el riesgo de suscripción para el seguro de vida colectivo de saldos deudores.

Introducción

La competitividad en el sector financiero, ha originado que las empresas de este sector, introduzcan nuevos productos a su segmento comercial, incluyéndose dentro de éstas las correspondientes al mercado asegurador, siendo el único requisito para ello que estos productos sean previamente autorizados por la Superintendencia de Bancos.

La autorización en sí misma incluye una serie de factores que garantizan al público que adquiere los productos y a las empresas de seguros, formulaciones y proyecciones acerca de la administración financiera de los mismos, para evitar el riesgo de su estabilidad financiera. Por lo tanto, es responsabilidad de la administración, establecer y monitorear los riesgos inherentes a la introducción de nuevos productos, controlar porque los mismos se gestionen en forma adecuada, y desde luego, velar porque se alcancen los resultados financieros esperados.

La auditoría interna, según el Instituto de Auditores Internos, permite cumplir los objetivos de su función al aportar un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno, el trabajo que a continuación se presenta tiene como objetivo principal ilustrar a la Administración acerca de la importancia de establecer y monitorear los riesgos especialmente aquellos que correspondan a la introducción o adaptación de nuevos productos en el mercado, apoyándose para ello en la labor de auditoría interna.

Para la comprensión adecuada de la información recabada, esta se estructuró en los capítulos siguientes:

- Capítulo 1: contiene los antecedentes de Aseguradora Nacional S.A., la cual fue objeto de estudio, su estructura organizacional, visión, misión y valores, así como la función de cada una de las distintas áreas que componen dicha empresa.

- Capítulo 2: describe la metodología que fue seguida para el desarrollo del estudio, por lo que incluye las herramientas utilizadas para realizar el diagnóstico y la recopilación de la información.
- Capítulo 3: enuncia los resultados de la investigación, organizados en tres áreas principales: financiera o económica, administrativa y mercadológica.
- Capítulo 4: incluye la propuesta del estudiante-investigador para la empresa, la cual plantea la implementación de un modelo de gestión basado en riesgos, así como la orientación de la auditoría interna a este tipo de gestión. También contiene un modelo de programa de auditoría interna general y los procesos específicos que esta puede seguir.

Capítulo 1

1. Descripción de la Empresa

1.1 Antecedentes

Aseguradora Nacional S.A. es una institución dedicada a la comercialización de toda clase de seguros – a excepción del seguro de gastos médicos – en el mercado guatemalteco, con más de 20 años de experiencia, asimismo, a nivel local, realiza también operaciones de reaseguro tomado

1.1.1 Actividades principales

Dentro de las actividades principales de la compañía, se encuentra la colocación de los distintos productos de seguros, autorizados por la Superintendencia de Bancos. Estos productos están divididos en dos grandes ramos: Seguros de personas y seguros patrimoniales, los cuales se subdividen así:

- a) Seguros de vida:
 - Vida Universal
 - Vida temporal anual renovable
 - Colectivos de vida.

- b) Seguros de daños:
 - Accidentes Personales.
 - Incendio y Líneas Aliadas.
 - Vehículos Automotores.
 - Transportes.
 - Aviación.
 - Seguro bancario.
 - Cascos marítimos.

- Responsabilidad civil
- Equipo electrónico.
- Riesgos Técnicos:
- Diversos:

1.1.2 Visión, misión y valores

Aseguradora Nacional S.A. se fundamenta en la siguiente filosofía empresarial:

a) Visión:

“Lograr el posicionamiento en el mercado asegurador guatemalteco prestando el mejor servicio en la cobertura de riesgos patrimoniales y de personas, buscando alcanzar un nivel de calidad óptimo que permita mantener un estándar competitivo con conocimientos, creatividad y valores, preocupados en brindar paz, tranquilidad y seguridad ante la adversidad y contribuir a la felicidad y progreso de la sociedad guatemalteca”.

b) Misión:

“Ofrecer a nuestros clientes diferentes tipos de seguros de calidad y brindar servicios innovadores de excelencia, apoyándonos en una organización eficiente.”

c) Valores:

- Honestidad:
 - No toleramos las acciones que infrinjan la Ley y las normas de la organización.
 - No permitimos el mal uso, la apropiación indebida, ni el abuso de los bienes de la empresa.
 - Denunciamos los abusos al patrimonio y a los recursos de la organización y las manipulaciones del sistema para alcanzar sus objetivos.
 - Nos comunicamos con respeto y compartimos en la empresa la información, los conocimientos y las experiencias de forma clara y sincera.

- **Transparencia:**
 - Somos íntegros en todas nuestras decisiones y acciones y damos cuenta de ellas.

- **Competitividad:**
 - Estamos comprometidos, con nuestro mejor desempeño, a lograr el más alto nivel de eficiencia y productividad en cada una de nuestras actividades.
 - Agregamos valor al cliente.
 - Medimos nuestro desempeño utilizando como base los datos del mercado.
 - Hacemos el mejor uso de nuestros recursos y evaluamos cada inversión, buscando el mayor beneficio para la empresa.

- **Lealtad:**
 - Somos gente visionaria, exigente consigo misma y comprometida con los esfuerzos estratégicos de la organización.
 - Somos creyentes y promotores del cambio para el bienestar de la empresa y procedemos conforme a él.
 - Unificamos esfuerzos para lograr los objetivos estratégicos de la empresa.
 - Somos sensibles a las expectativas de nuestro equipo humano, procurando un balance adecuado entre sus necesidades y las de la empresa.

- **Responsabilidad:**
 - Administramos y custodiamos el patrimonio más importante de nuestros accionistas.
 - Contribuimos y participamos en el logro de los objetivos de la empresa.
 - Asumimos las consecuencias de nuestras decisiones y acciones.
 - Estamos comprometidos con la excelencia como un deber tanto individual como empresarial.

- **Confiabilidad.**
 - Cumplimos lo que prometemos y no prometemos lo que no podemos cumplir.

- Satisfacemos las expectativas de nuestros clientes la primera vez y todas las veces.
- Nos dedicamos a cada cliente como si fuera el único.
- Damos a nuestros clientes una respuesta rápida y de calidad a sus necesidades y no descansamos hasta verlas satisfechas.

1.1.3 Objetivos

La Aseguradora tiene como objetivos principales los siguientes:

- a) Mantener una estabilidad económica de la empresa por medio del incremento de las ventas de seguros en los diferentes ramos
- b) Conservar indicadores financieros positivos respecto al mercado.
- c) Generar resultados técnicos positivos en todas las unidades de negocio de la Compañía.
- d) Mejorar rentabilidad en los procesos de inversión.
- e) Asegurar un retorno de utilidades a los accionistas.
- f) Generar flujos de efectivo positivo.

1.1.4 Políticas

La empresa es una sociedad anónima creada con el objetivo de efectuar operaciones de toda clase de seguros y reaseguros, para ello basa su actividad principalmente en el siguiente marco regulatorio:

- a) Constitución Política de la República, artículo 133, “Régimen Económico y Social”.
- b) Ley orgánica del Banco de Guatemala. Título II, Capítulo IV.
- c) Decreto No. 315 Ley de Bancos, artículo 2do. Título I.
- d) Decreto Legislativo 1575, Código de Derecho Internacional Privado.
- e) Decreto No. 2-70 del Congreso de la República Código de Comercio.
- f) Decreto 563 del Congreso de la República, Ley de Aviación Civil, artículos 105 y 109.
- g) Código Procesal Civil y Mercantil, artículo 306, inciso 9 (inembargabilidad).
- h) Impuestos sobre herencias, legados y donaciones.
- i) Decreto No. 1605 y sus reformas.
- j) Decreto No. 106, Código Civil, artículos 552-554.

- k) Acuerdo Ministerio de Energía y Minas, 67-90 Seguro de transporte de productos derivados del petróleo.
- l) Decreto 25-79, Ley Orgánica del Crédito Hipotecario Nacional, artículos 73 y 79.
- m) Decreto Gubernativo No. 2956, artículo 62.
- n) Decreto No. 107, documentos otorgados en el extranjero.
- o) Decreto No. 2-8 del Congreso de la República, Ley del Organismo Judicial artículo 37.
- p) Decreto No. 17-73 del Congreso de la República, Código Penal, artículo 271.
- q) Decreto No. 1422 del Congreso de la República, Impuesto a favor del cuerpo voluntario de bomberos
- r) Acuerdo Gubernativo No. 637-91, Reglamento para la promoción y desarrollo de fideicomiso.
- s) Decreto No. 25-2010, Ley de la Actividad Aseguradora y sus reglamentos.

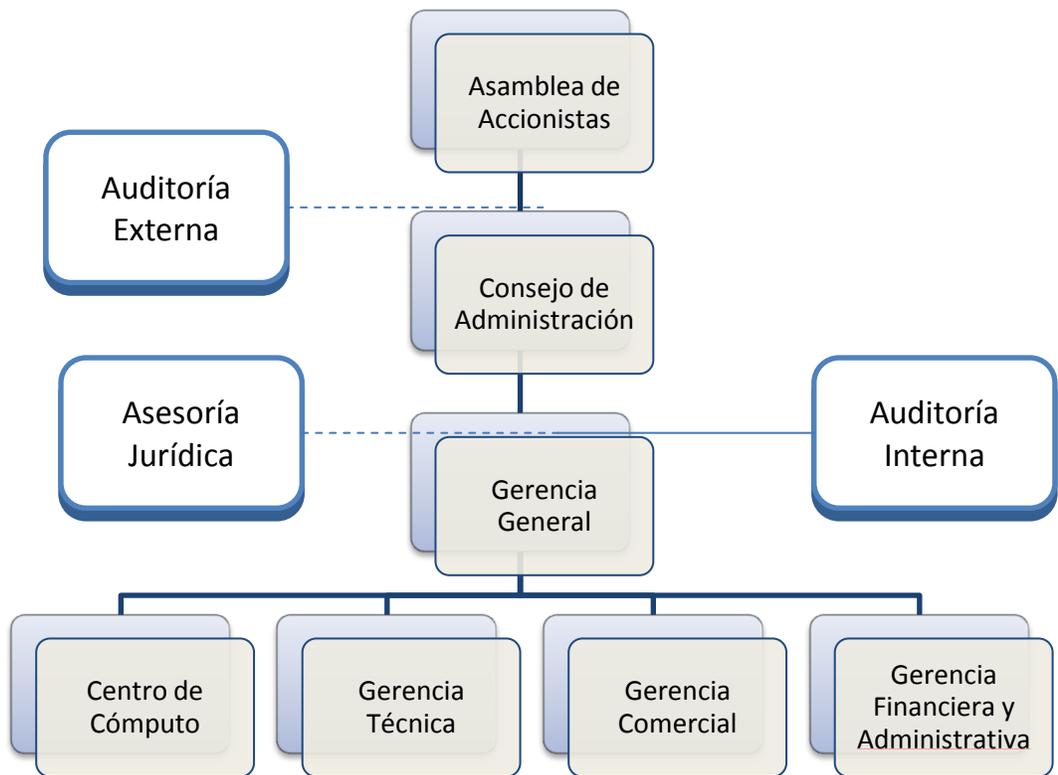
Con base en el marco legal arriba descrito, para su funcionamiento la aseguradora cuenta con los siguientes reglamentos:

- a) Reglamento del Consejo de Administración.
- b) Reglamento de funcionamiento del Comité Gerencial.
- c) Reglamento de préstamos fiduciarios.
- d) Normativo para el otorgamiento, control y recuperación del financiamiento para agentes vendedores de seguros en formación.
- e) Normativa para firmas de voucher de diario.
- f) Procedimiento para el Pago y control de erogaciones, por medio de caja chica.
- g) Procedimiento para el Manejo y control de pagos, con tarjetas de crédito y débito.
- h) Procedimiento para emisión de pólizas y documentos de producción.
- i) Procedimiento para registro y control de primas.
- j) Normativo para compras de bienes y contrataciones de servicios.
- k) Reglamento interno de trabajo.
- l) Reglamento para el trámite, registro y control de reclamos.
- m) Normativo para aceptación de riesgo.
- n) Políticas de suscripción para todos los productos.

1.1.5 Organigrama

Para su funcionamiento, Aseguradora Nacional S.A. se encuentra organizada conforme al organigrama que presenta la Ilustración No. 1.

Ilustración No. 1
Estructura Organizacional



Fuente: Manual de Puestos y Salarios de Aseguradora Nacional, S. A.

1.1.6 Principales funciones de áreas de la estructura orgánica

a) Consejo de Administración:

Es el órgano superior de administración, designado por la Asamblea General Ordinaria de accionistas, tiene bajo su responsabilidad la correcta administración de la Compañía. Debe estar formado cuando menos por un presidente, vicepresidente y secretario.

b) Gerente General

Persona en quien el Consejo de Administración delega la responsabilidad de la Administración de Aseguradora Nacional S.A.

c) Gerencia Técnica

Dentro de las principales funciones del área técnica se pueden mencionar: la emisión, suscripción, reaseguro, así como todo lo correspondiente a reclamos. En dicha área también son evaluados y tarificados los nuevos productos que la aseguradora disponga comercializar.

d) Gerencia Comercial

Es el área encargada de comercializar los distintos productos de la aseguradora, para ello se encuentra dividida en dos áreas:

- Canales directos de producción, que aglutina a todos aquellos intermediarios que venden en forma exclusiva los productos de la empresa.
- Canales externos de producción, en este canal se encuentran todos aquellos intermediarios independientes, es decir, que producen también para otras empresas de seguros, así como para corredores de seguros.

e) Gerencia Financiera y Administrativa

En dicha área se encuentran concentradas las siguientes sub áreas: Recursos Humanos, Contabilidad, Cobranzas, Proveeduría y Servicios Auxiliares.

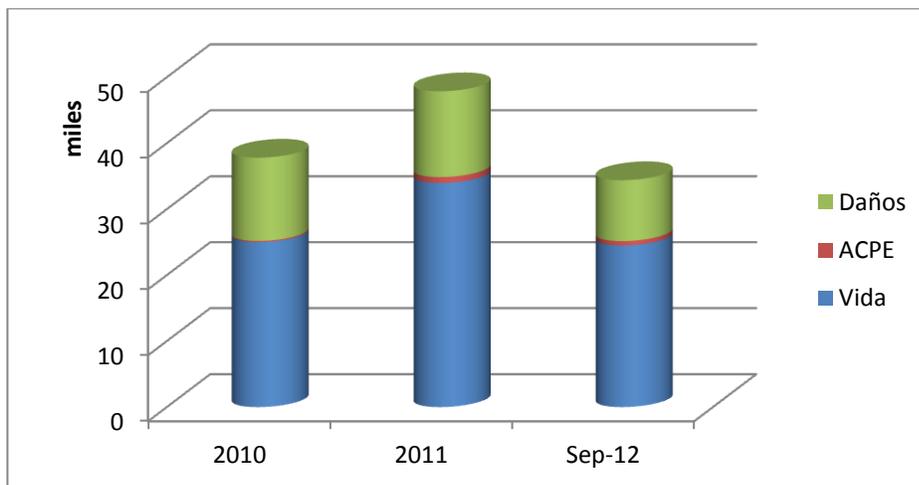
f) Centro de Cómputo

Es el área encargada de la correcta administración de los sistemas de información, así como de todo lo relacionado con el hardware.

1.1.7 Productos y servicios

Durante los últimos años, su producto líder ha sido el seguro de vida colectivo, enfocado de manera especial en la cobertura para riesgos de instituciones financieras, que buscan garantía para la recuperación de los valores otorgados en crédito, en caso de fallecimiento. Así como beneficios adicionales para sus clientes como las coberturas por gastos funerarios. En la Ilustración No. 2 puede observarse la incidencia en la producción de este ramo, en el período comprendido entre 2010 y septiembre 2012.

Ilustración No. 2
Aseguradora Nacional
Producción por Ramo



Fuente: Elaboración propia con datos de Aseguradora Nacional S.A.

1.1.8 Segmento que atiende

El principal producto que coloca la aseguradora es el seguro de vida colectivo, con énfasis para empresas de tipo financiero, quienes aseguran los saldos otorgados en crédito a sus clientes.

El otro segmento que atiende la aseguradora son los seguros de vehículos para personas individuales, estos son comercializados principalmente por intermediarios.

1.1.9 Mercado

En el mercado compiten 17 compañías de seguros, de las cuales las primeras seis, representan el 82% de la producción del mercado nacional.

La participación de la aseguradora en el mercado es del 3%, observándose mayor participación (5%) en el ramo de colectivo, y similar posición en el ramo de autos. En el último año la Compañía ha incursionado en el mercado de los microseguros, a través de la adaptación de sus productos del ramo de vida colectivo, relacionados con la cobertura de saldos de crédito a este segmento de mercado.

1.1.10 Factores externos que influyen significativamente

a) Factores Políticos:

Desde la perspectiva de la función social del seguro, este puede verse afectado por disposiciones de tipo legal que influyan en forma favorable, como es el caso de los seguros obligatorios para algunas actividades o desfavorable al no generarse las condiciones necesarias para la introducción de estos servicios en todas las escalas de la sociedad.

b) Factores Económicos:

Por la naturaleza del mercado asegurador, eventos ocasionados especialmente por la naturaleza, tanto a nivel local como internacional, impactan en el costo y cobertura de los seguros.

c) Factores Sociales:

La falta de cultura en la población guatemalteca, acerca de las ventajas que puede presentar este tipo de cobertura ante distintos riesgos, ha incidido en la baja penetración de este segmento en el producto interno bruto.

d) Factores Tecnológicos:

En años recientes, la tecnología es un factor determinante derivado del acceso de usuarios de seguros a esta, siendo que las empresas con avanzadas plataformas tecnológicas incursionan a través de las redes sociales y otros similares para la colocación de sus productos, sin contar con que cada vez son más los requisitos establecidos por el ente regulador para el manejo y resguardo de la información.

1.2 Marco teórico

1.2.1 Objetivo de la auditoría interna

La auditoría interna deberá enfocar el análisis de operaciones, procedimientos, resultados de información y asesoría a la administración, para ello debe utilizar el nuevo concepto, apoyado por la Federaciones Internacionales de Auditoría Integral, enmarcado en cuatro grandes segmentos:

- a) Auditoría de Control Interno
- b) Auditoría de Cumplimiento
- c) Auditoría de Gestión
- d) Auditoría Financiera

La auditoría de control interno ha modificado su enfoque a través de la esquematización de su evaluación y conclusiones, más en el Riesgo de Control, para obtener un conocimiento de la estructura de control interno y del proceso de diseño; y de la realización de pruebas de controles que sirven de base para análisis o estudios posteriores.

El informe COSO, publicado en Internal Control Integrated Framework y traducido al castellano por el Instituto de Auditores Internos de España, define al control interno como “Un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- a) Eficacia y eficiencia de las operaciones
- b) Fiabilidad de la información financiera
- c) Cumplimiento de las leyes y de las normas aplicables

En ese sentido, el objetivo de la auditoría interna es evaluar el sistema de control interno, en base a una evaluación de riesgos, efectuada en forma objetiva y de acuerdo con los objetivos estratégicos de la compañía, para poder emitir una opinión sobre la eficacia y eficiencia de las operaciones, el cumplimiento de la normativa y la razonabilidad de la información que se elabora.

1.2.2 Rol del auditor

En relación con el nuevo Marco Gestión de Riesgo Empresarial - Un enfoque integral (Enterprise Risk Management; ERM, según sus siglas en inglés), emitido por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), el Institute of Internal Auditors (IIA), en coordinación con su afiliada de RU e Irlanda, ha publicado un documento sobre su posición del Rol de la Auditoría Interna en la Gestión de Riesgo Empresarial. El propósito de este documento es ayudar a responder a los Directores Ejecutivos de Auditoría (DEAs) sobre asuntos de Gestión de Riesgo Empresarial (ERM) en sus organizaciones. El documento sugiere formas para que los auditores internos mantengan la objetividad e independencia requerida por las Normas internacionales para el Ejercicio de la Auditoría Interna (Normas) del IIA cuando provean servicios de aseguramiento y consulta. El rol fundamental de la auditoría interna respecto al ERM es proveer aseguramiento objetivo a la junta sobre la efectividad de las actividades de ERM en una organización, para ayudar a asegurar que los riesgos claves de negocio se gestionan apropiadamente y que el sistema de control interno es operado de manera efectiva

1.2.3 Roles recomendados

Los principales factores que los DEAs deben tomar en cuenta cuando determinen el rol de auditoría interna son si la actividad representa alguna amenaza sobre la independencia y objetividad del auditor interno, y si podría mejorar los procesos de gestión de riesgo, control y gobierno de la organización. El documento de declaración de posición del IIA indica, cuales roles la auditoría interna no debe ejercer en el proceso de ERM.

- a) Roles fundamentales de la auditoría interna respecto al ERM
 - Brindar aseguramiento sobre procesos de gestión de riesgo.
 - Brindar aseguramiento de que los riesgos son correctamente evaluados.
 - Evaluación de los procesos de gestión de riesgo.
 - Evaluación de reporte de riesgos claves.
 - Revisión del manejo de los riesgos claves.

- b) Roles legítimos de auditoría interna que deben realizarse con salvaguarda
 - Facilitación, identificación y evaluación de riesgos.
 - Entrenamiento a la gerencia sobre respuesta a riesgos.
 - Coordinación de actividades de ERM.
 - Consolidación de reportes sobre riesgos.
 - Mantenimiento y desarrollo del marco de ERM.
 - Defender el establecimiento del ERM.
 - Desarrollo de estrategias de gestión de riesgo para aprobación de la junta.

- c) Roles que auditoría interna NO debe realizar
 - Establecer el apetito de riesgo.
 - Imponer procesos de gestión de riesgo.
 - Manejar el aseguramiento sobre los riesgos.
 - Tomar decisiones en respuesta a los riesgos.
 - Implementar respuestas a riesgos a favor de administración.

- Tener responsabilidad de la gestión de riesgo.

El Instituto enfatiza que las organizaciones deben entender completamente que la gerencia mantiene la responsabilidad de la gestión de riesgo. Los auditores internos deben proveer consejo, y motivar o soportar las decisiones gerenciales sobre riesgos, en vez de realizar decisiones sobre gestión de riesgo. La naturaleza de las responsabilidades de auditoría interna debe estar documentada en los estatutos de auditoría y ser aprobada por el comité de auditoría.

1.2.4 Enfoque de auditoría

El enfoque de auditoría en concordancia con lo expuesto hasta este punto se basará en los riesgos propios de una compañía de seguros que introduce en el mercado un producto nuevo, específicamente relacionados con el riesgo de suscripción, asimismo, empleará como marco de referencia los conceptos que el informe COSO expone.

1.2.5 El contrato de seguro

En general, todo contrato puede ser definido como un pacto o convenio entre dos o más partes, por el que se obligan sobre una materia o cosa determinada, y a cuyo cumplimiento se comprometen.

El contrato de seguro es el documento o póliza suscrito con una entidad de seguros en el que se establecen las normas que han de regular la relación contractual de aseguramiento entre ambas partes (asegurador – asegurado), especificando los derechos y obligaciones de cada una.

El Código de Comercio de Guatemala, decreto 2-70 del Congreso de la República, en su artículo 874 establece: “por el contrato de seguro, el asegurador se obliga a resarcir o a pagar una suma de dinero al realizarse la eventualidad prevista en el contrato, y el asegurado o tomador del seguro, se obliga a pagar la prima correspondiente”.

En ese mismo cuerpo normativo, en el artículo 875 establece los elementos principales del contrato de seguro, los cuales son:

a) Asegurador:

Es la sociedad mercantil autorizada legalmente para operar seguros, quien asume los riesgos específicos en el contrato de seguro.

b) Solicitante:

Es la persona que contrata el seguro por cuenta propia o por cuenta de un tercero y que traslada los riesgos al asegurador.

c) Asegurado:

Es la persona interesada en el traslado de los riesgos a que está expuesto un asegurador.

d) Prima:

Es la retribución o precio del seguro

e) Riesgo:

Es la eventualidad de todo caso accidental, súbito e imprevisto que pueda provocar la pérdida prevista en el contrato de seguro.

f) Siniestro:

Es la ocurrencia del riesgo asegurado.

Cabe señalar que en un contrato de seguro, una misma persona puede reunir las calidades de solicitante, asegurado y beneficiario a la vez.

1.2.5.1 Clasificación General de los ramos de seguros

Se denomina “ramos”, a un conjunto de riesgos de características o de naturaleza semejantes. Por ejemplo, se habla de ramo de vida, ramo de accidentes, ramo de automóviles. La

clasificación de ramo es un instrumento fundamental para establecer la homogeneidad cualitativa de los riesgos y efectuar su adecuada ordenación, separándolos en grupos homogéneos con características comunes que posibiliten un adecuado tratamiento y análisis estadístico, así como una correcta tarificación del mismo.

Conforme a lo establecido en la Ley de la Actividad Aseguradora, Decreto 25-2010 del Congreso de la República de Guatemala, artículo 3, se consideran los ramos siguientes:

a) Seguro de Vida o de personas:

Son aquellos que, de conformidad con las condiciones pactadas, obligan a la aseguradora al pago de una suma de dinero en caso de muerte o de supervivencia del asegurado, cualquiera que sea la modalidad del seguro, incluyendo las rentas vitalicias. Las principales modalidades de los seguros de personas son: Seguros de vida, de accidente y seguro de enfermedad.

b) Seguro de daños:

Son aquellos que de conformidad con las condiciones pactadas, obligan a la aseguradora al pago de una indemnización por eventos inciertos que causen daños o pérdidas, y los que tienen por objeto proporcionar cobertura al asegurado contra los daños o perjuicios que pudiera causar a un tercero. Se incluyen en este ramo los seguros de accidentes personales, de salud, de hospitalización y de caución que se refiere a las fianzas mercantiles reguladas en el Código de Comercio y emitidas por aseguradoras autorizadas para operar en el país.

c) Seguros de vida colectivos

Se denomina seguros colectivos aquellos que amparan a un conjunto de personas unidas por un vínculo o interés común, previo o simultáneo a la adhesión al seguro, pero diferentes a éste, que cumplen las condiciones de asegurabilidad y cuya cobertura se realiza mediante contrato entre la compañía aseguradora y el tomador del seguro.

1.2.5.2 Elementos formales del contrato

a) Solicitud

Es específica de los seguros colectivos y contiene información sobre el tomador. Actividad de la entidad tomadora, si se trata de un compromiso legal o laboral del tomador, domicilio de cobro, modalidad y complementarios, número de asegurados, forma de pago, datos de intervención, deberá expresar la fecha, así como la firma del contratante.

b) Boleta de adhesión

Lo fechará y firmará cada uno de los asegurados, indicando sus datos personales. Efectuará las oportunas declaraciones sobre su estado de salud y designará a los beneficiarios cuando correspondan (bien expresamente o con el orden de relación ya citado).

c) Póliza

Incluye las condiciones generales, particulares de cada modalidad, con la relación completa de asegurados. Deberán firmarla el tomador y la entidad aseguradora.

d) Certificado individual

Se entrega a cada uno de los asegurados junto con una copia de las condiciones especiales, incluye garantías exactas, beneficiarios.

e) Otros documentos

Suplementos de modificaciones, altas y bajas, sesiones de derechos, etc.

1.2.5.3 Seguro Colectivo de Amortización de créditos

a) Finalidad del seguro

Cubrir el riesgo de fallecimiento o invalidez absoluta y permanente de las personas físicas titulares de cualquier crédito. En este seguro suelen contratarlo bancos, cajas, inmobiliarias o empresas que concedan créditos a un colectivo de personas naturales, cuyo único interés común es que tiene un crédito en la entidad.

b) Duración

El tiempo que dure el crédito, es decir, el tiempo de amortización del préstamo.

c) Coberturas / garantías

Se garantiza el pago de un capital al beneficiario por el fallecimiento o invalidez absoluta y permanente del asegurado durante la vigencia del contrato. En los contratos se suele fijar al tomador (acreedor del préstamo) como beneficiario. Adicional a ello es común otorgar coberturas correspondientes a gastos funerarios cuyos beneficiarios suelen ser familiares del tomador del crédito.

d) Primas

Este seguro por sus especiales circunstancias puede pagarse en primas periódicas pero también con prima única.

e) Edad límite

La edad límite de los asegurados está condicionada por la duración del crédito, y por tanto del seguro. Pero normalmente se establece una edad que sumada a la duración no supere los 65 años

1.3 Planteamiento del problema

El negocio asegurador por su propia naturaleza está sujeto a riesgos y éstos deben ser conocidos y administrados, para que no afecten de manera negativa el logro de los objetivos de la compañía aseguradora. La capacidad de identificar y gestionar los riesgos, y la asignación eficiente de capitales, es cada vez más relevante en un mercado altamente competitivo centrado en el riesgo.

Dentro de esos riesgos, se encuentra el de suscripción, el cual consiste en la posibilidad de incurrir en pérdidas, como consecuencia de políticas y prácticas inadecuadas en el diseño de productos o en la colocación de los mismos.

Una compañía de seguros, requiere ser cuidadosa al momento de modificar o lanzar nuevos productos al mercado. En consecuencia, se obliga a contar con el dictamen de expertos en la materia que se trate, siendo los más adecuados para esta actividad los denominados actuarios, a fin de fijar las características del producto, según el mercado objetivo al que espera dirigirse. También necesita contar con las correspondientes autorizaciones legales para la promoción del producto, y por supuesto, proyectar la rentabilidad deseada.

Durante los últimos dos años Aseguradora Nacional, S. A. ha estado incursionando con un producto nuevo, diseñado para instituciones que otorgan microcréditos, sin embargo, pese al tiempo transcurrido, la Administración de la Compañía desconoce los resultados obtenidos de esta gestión, así como el nivel de exposición de riesgos a los que se enfrenta por incursionar en este nuevo segmento, caracterizado por primas de baja cuantía y coberturas elevadas.

Dentro de la estructura organizacional de Aseguradora Nacional, S. A. se cuenta con un departamento de auditoría interna, no obstante, se ha observado que éste no incluyó dentro de su programa de trabajo, la revisión de las bases técnicas del nuevo producto, tampoco verifico si los supuestos incluidos previo a su lanzamiento, se realizaron en la práctica. Al no incluir este tipo de revisiones, y desde la perspectiva citada, la Junta Directiva carece de información oportuna y suficiente acerca de los siguientes procesos:

- a) Creación y promoción del producto
- b) Canales de distribución
- c) Monitoreo de resultados
- d) Expectativas de crecimiento
- e) Rentabilidad del producto

1.4 Justificación

Las empresas con o sin ánimo de lucro deben crear valor a sus protectores, dueños o accionistas, asimismo, se ven obligados a establecer los mecanismos para enfrentar y superar las incertidumbres, desafiándolas con preparación suficiente, para poder proveer una estructura

conceptual, que permita a la gerencia tratar de manera efectiva la incertidumbre que representan los riesgos y oportunidades, o enriquecer su capacidad para generar valor.

Es de vital importancia que los órganos de la Administración de Aseguradora Nacional, S. A. tengan pleno conocimiento de los riesgos a los que está expuesta, el grado de probabilidad de que los mismos ocurran, así como de las medidas administrativas necesarias para mitigar o reducir los mismos, en especial cuando introduce nuevos productos en su cartera.

1.5 Pregunta de investigación

¿Cómo evaluar el riesgo de suscripción de seguro de vida colectivo de saldos deudores, para organizaciones que otorgan financiamiento por medio de microcréditos?

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Evaluar el riesgo de suscripción de seguro de vida colectivo de saldos deudores, para organizaciones que otorgan financiamiento por medio de microcréditos

1.6.2 Objetivos específicos

- a) Proponer un programa de auditoría interna basado en riesgos, que permita al órgano máximo de la Compañía, evaluar la gestión de la Gerencia, en cuanto a la administración del riesgo de suscripción de seguros de vida, de saldos deudores, para la población de escasos recursos, que obtiene financiamiento a través de organizaciones de microcréditos.
- b) Proporcionar a la Administración, herramientas que le permitan obtener de forma clara y precisa, información acerca de la gestión de riesgos.

1.7 Alcances y limitaciones

La investigación abarca el producto de seguros de vida colectivo, sobre saldos deudores de los créditos otorgados a personas de escasos recursos, por organizaciones de micro financiamiento. Se enfoca principalmente en el riesgo de suscripción, el cual se subdivide en riesgo de tarificación, de descuento sobre primas, de concentración y de diferencias en condiciones.

Derivado de lo anterior, fueron evaluadas, por medio del programa de auditoría interna, las áreas técnicas, de informática, organización y métodos y financiera – administrativa en cuanto a su participación en dicho proceso.

El programa de auditoría que se implementará es para uso exclusivo del producto de seguro de vida sobre saldos deudores, para personas de escasos recursos que obtienen financiamiento a través de organizaciones de microcrédito.

El período evaluado corresponde a los años 2011 y 2012.

El programa de auditoría a desarrollar, no será aplicable a otros productos de seguros, ni a otros productos similares que puedan comercializar otras compañías de seguros.

Capítulo 2

2. Metodología

2.1 Tipo de investigación

Para realizar el estudio de la problemática planteada se utilizó la investigación descriptiva, el cual tiene como objetivo, recoger, organizar, resumir, analizar y presentar, los resultados de las observaciones. El método implica recopilación y presentación de datos, para dar una idea clara de una situación determinada, apoyada en los métodos inductivo, deductivo y de observación. Se reforzó por medio de la recopilación de información relacionada con el tema y disponible en la empresa. Así como de los datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionarios.

Cabe mencionar que la descripción de la información tiene el respaldo de los procesos de auditoría específicos para el área técnica de vida y suscripción.

2.2 Sujetos de investigación

El trabajo de investigación se realizó en la compañía de seguros: Aseguradora Nacional S.A., ubicada en la ciudad de Guatemala. Se requirió de la colaboración del personal de las siguientes áreas:

- a) Gerencia General
- b) Gerencia Técnica
- c) Auditoría Interna
- d) Gerencia Financiera y Administrativa

2.3 Instrumentos de la recolección de datos

Para el desarrollo de la investigación fueron requeridos y analizados los siguientes documentos:

- a) Programas de Auditoría Interna.
- b) Bases técnicas del producto, objeto de estudio.

- c) Pólizas emitidas.
- d) Políticas de suscripción.
- e) Manuales de procedimientos.
- f) Reportes a la gerencia sobre el producto
- g) Reportes de producción y siniestralidad de cada póliza de seguro.
- h) Reportes a Junta Directiva sobre el producto.
- i) Informes de auditoría interna sobre el producto.
- j) Revisión del FODA, proporcionado por la empresa.
- k) Cuestionario: Para confirmar la información obtenida a través del estudio documental, se diseñó un Cuestionario (Ver Anexo No.1) compuesto por preguntas directas y relacionadas con la administración de riesgo. Se aplicó al personal autorizado por la Gerencia.

2.4 Aportes

Se implementará un programa de auditoría interna, específico para la evaluación del riesgo de suscripción del producto de seguros de vida, de saldos deudores, para personas que obtienen recursos a través de organizaciones de microcréditos.

Los resultados de la gestión de riesgos se presentarán a la Junta Directiva, de la Aseguradora Nacional S.A, a través de un informe escrito que incluirá las recomendaciones que se consideren pertinentes. Los datos se traducirán en un documento académico, de consulta para los usuarios de la Biblioteca de la Universidad Panamericana, que estén interesados en la temática.

En general, la Práctica Empresarial Dirigida permitirá al estudiante aplicar los conocimientos aprendidos en el aula, así como las competencias necesarias para el desarrollo de una investigación objetiva, práctica y asertiva.

Capítulo 3

3. Resultados y análisis de la investigación

3.1 Resultados de la investigación

Con el fin de situar a la Aseguradora Nacional S.A. en el contexto de la administración de riesgos, se solicitaron los planes estratégico, operativo y de auditoría interna. Luego se procedió a la lectura del contenido de cada documento para su respectivo análisis. Posterior a ello, se diseñaron y aplicaron cuestionarios a la Gerencia, Gerencia Técnica, Gerencia Comercial, Gerencia Financiera y Administrativa y al personal del departamento de Auditoría Interna.

Los resultados evidenciaron que la empresa no opera bajo la metodología de administración de riesgos.

3.2 Análisis de los resultados

Los aspectos evaluados se clasificaron en tres áreas: financiera, administrativa y mercadológica. Cabe mencionar que de los resultados obtenidos se desprende que los procesos no están considerados dentro de la metodología de administración de riesgos, en consecuencia, los resultados que se presentan a continuación fueron esquematizados en forma individual.

3.2.1. Aspectos financieros

Del análisis FODA, incluido en el plan operativo, se desprende la intención de la compañía de la búsqueda de nuevos nichos de mercado y, por ende, de la inclusión de nuevos productos. De manera paralela inició la explotación, a nivel mundial, del nicho que corresponde a los productos comercializados a través de empresas de microcréditos, dirigidos y diseñados, en especial, para la población de escasos recursos. Por esta razón Aseguradora Nacional S.A. decidió, durante 2011, adaptar uno de sus productos para incursionar en el mismo, sin embargo, la evidencia de los

resultados alcanzados en los dos años que el programa ha funcionado, fue resguardada por la institución.

No fue imposible obtener evidencia de las proyecciones realizadas para la adaptación del nuevo producto, de los costos de inversión, adquisición y administración inherentes a esta adaptación, así como de las bases técnicas para su respectiva adecuación al segmento indicado.

Derivado de lo anterior, se procedió a la construcción de la tabla de datos que a continuación de se presenta, tomando como base los datos de los reportes de producción y siniestralidad elaborados por el área técnica para el período 2011 – 2012:

Póliza	Producción 2011 -2012 Q.	Siniestros 2011 – 2012 Q.	Cobertura Sepelio 2011 -2012 Q.	Resultado Q.
VdCol-MC01	125,000.00	100,000.00	80,000.00	-55,000.00
VdCol-MC02	100,000.00	75,000.00	48,000.00	-23,000.00
VdCol-MC03	200,000.00	120,000.00	96,000.00	-16,000.00
Total	425,000.00	295,000.00	224,000.00	-94,000.00

Fuente: Elaboración propia con reportes proporcionados por la aseguradora.

Índice de siniestralidad: 122% (Siniestros más cobertura sepelio dividido producción)

A dicho resultado debe sumársele tanto los costos de adquisición (15% sobre la producción) como los de administración (10% sobre la producción), los que elevan en Q.106,500.00 el resultado negativo de la Compañía.

Otro aspecto importante es que la empresa se encuentra sujeta al régimen general del impuesto sobre la renta, que para dicho período corresponde al 5% de impuesto sobre la renta, sobre los ingresos. En ese sentido la Compañía no obstante el resultado negativo del negocio objeto de estudio, cancelo en concepto de impuesto sobre la renta la suma de Q.21,250.00

3.2.2 Aspectos administrativos

Del cuestionario trasladado a los colaboradores que intervienen con el proceso administrativo del producto se dedujo que la aseguradora carece de:

- a) Manual de políticas de suscripción
- b) Manual de administración de la póliza
- c) Manual de procedimientos para el pago de reclamaciones.

3.2.3 Aspecto mercadológico

El lanzamiento del producto al mercado no fue promocionado, porque previo a su lanzamiento, se organizó un grupo de empresas piloto, con el propósito de afinar las condiciones y forma de manejo del producto, sin embargo, al requerir el plan mercadológico y sus resultados estos no fueron proporcionados.

3.2.4 Auditoría interna

El plan de trabajo de auditoría interna, se basa en la revisión y verificación de saldos del Estado de Resultados y Estados de Situación, así como, en otros procesos de carácter financiero relacionados con el mismo.

Se observó que el plan de Auditoría Interna carece de relación directa con la planificación estratégico de la Compañía, y no incluye más que la revisión de datos específicos, reportados en el cuadro de mando integral. No obstante, la aseguradora ha implementado dentro de su proceso, la utilización de este plan para el seguimiento de los objetivos y estrategias definidas para cada año, pero no ha sido potenciado por la Administración. En consecuencia, se ha convertido en un reporte de datos, asociados casi de manera exclusiva a producción, poco relevantes en cuanto a estrategias de ejecución, resultados, y demás variantes administrativas.

Auditoría Interna no obstante tiene acceso a los datos, reporta de manera parcial los resultados de la gestión de este negocio, al verificar únicamente datos de producción pero no así los costos

asociados a este nuevo producto, en consecuencia el órgano máximo de dirección no tiene conocimiento de la incidencia económica de la introducción de este producto en la situación financiera de la Compañía.

Capítulo 4

4. Solución propuesta

4.1.1 Introducción

La propuesta descrita en este capítulo plantea a la administración de Aseguradora La Nacional, S. A., un modelo de evaluación de riesgos, para gestionar de manera efectiva la introducción de nuevos productos.

4.1.2 Antecedentes de la propuesta

La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Fortalece el logro de los objetivos a través de un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno corporativo, definición vigente desde junio de 1999, promulgada por el Instituto de Auditores Internos.

Dentro de los principales cambios en la nueva definición de auditoría interna, resaltan:

- a) Reconocimiento de que la auditoría interna es una función de consultoría y asesoramiento.
- b) Énfasis en la necesidad de que la auditoría interna agregue valor a la organización.
- c) Énfasis en la evaluación de los procesos de riesgos y controles.

Cabe mencionar que el Instituto de Auditores Internos actualizó las normas para el ejercicio profesional de la auditoría interna, y recalcó la necesidad de enfocar la auditoría interna hacia la evaluación de riesgos del negocio.

4.1.3 Justificación de la propuesta

Para el Consejo de Administración la evaluación de la administración de riesgos proporcionará elementos suficientes de juicio sobre el alcance de los objetivos estratégicos, y del impacto de estos en la organización, datos que en la actualidad no son informados con regularidad.

Asimismo, la utilización de los modelos aquí presentados puede contribuir a reducir o eliminar pérdidas financieras, producto de una evaluación apropiada de los distintos riesgos a los que la Aseguradora se expone, en la comercialización de nuevos productos.

4.1.4 Objetivos

a) Objetivo general

Diseñar un programa de auditoría interna para evaluar el riesgo de suscripción de seguro de vida colectivo, de saldos deudores para organizaciones que otorgan financiamiento por medio de microcréditos.

b) Objetivos específicos:

- Presentar, en términos generales, los procesos necesarios para la planeación de una auditoría basada en riesgos.
- Diseñar un programa de auditoría interna para la evaluación de los resultados de la introducción de un nuevo producto.

4.2 Contenido de la propuesta

4.2.1 Consideraciones Generales sobre la Administración de Riesgos

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission -COSO-, define la Administración de Riesgos Corporativos como un proceso efectuado por el Consejo de Administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de

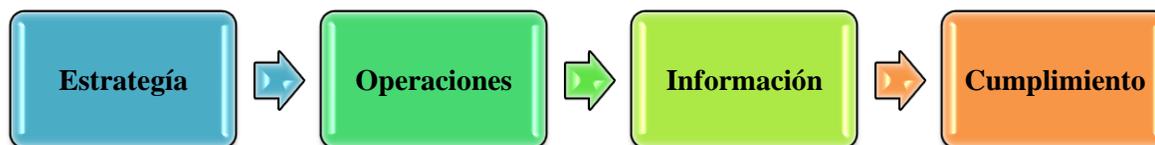
estrategias en toda la empresa, y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado, y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.

4.2.2 Consecución de Objetivos

El marco de gestión de riesgos corporativos está orientado para alcanzar los objetivos de la entidad (Ilustración No. 3) los cuales se clasifican de la manera siguiente:

- a) Estrategias: Objetivos a alto nivel alineados con la misión de la entidad y dándole apoyo.
- b) Operaciones: Objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de los recursos.
- c) Información: Objetivos de fiabilidad de la información suministradas.
- d) Cumplimiento: Objetivos relativos al cumplimiento de leyes y normas aplicables.

Ilustración No.3
Clasificación de los Objetivos de una Entidad



Fuente: Elaboración propia.

Las distintas categorías de la Ilustración No. 2, aunque relacionadas entre sí, se dirigen a múltiples necesidades de la entidad y pueden ser responsabilidad directa de diferentes ejecutivos.

Dado que los objetivos relacionados con la fiabilidad de la información y el cumplimiento de

leyes y normas, están integrados en el control de la entidad, puede esperarse que la gestión de riesgos corporativos facilite una seguridad razonable en la consecución de los mismos.

El logro de los objetivos estratégicos y operativos está sujeto a acontecimientos externos, por tanto, la gestión de riesgos proporciona la seguridad de que la dirección y el consejo de administración, en su papel de supervisión, están siendo informados de manera oportuna del progreso de la entidad hacia su consecución.

4.2.3 Proceso de Implantación

Previo a la implantación de un proceso de gestión y administración de riesgos, la dirección debe plantearse cómo instaurarlo en la organización de manera que todos los ámbitos – y todos los niveles– de la entidad estén involucrados.

A continuación se describen las principales etapas seguidas por aquellas entidades que han conseguido completar con éxito su implantación de la gestión de riesgos corporativos y en el anexo número cinco se presenta cronograma para el desarrollo del mismo.

4.2.3.1 Grado de preparación del equipo líder

El establecimiento de un equipo líder con representación de las unidades de negocio y funciones de soporte claves –incluyendo la planificación estratégica–, constituye un importante primer paso.

Este equipo se tiene que familiarizar con los componentes, conceptos y principios del marco, de forma que desarrolle un conocimiento y lenguaje común, así como la base fundamental y necesaria para diseñar e implantar un proceso de gestión de riesgos corporativos que aborde, de manera eficaz, las necesidades específicas de la entidad.

4.2.3.2 Apoyo de la alta dirección

Aunque el calendario y la forma de instrumentar el apoyo varían según la organización, resulta importante que éste comience pronto y se consolide conforme avanza la implantación. El liderazgo, a nivel de dirección, articula los beneficios de la gestión de riesgos corporativos, y establece y comunica al resto de la organización el proyecto y las necesidades de recursos necesarios para llevarlo a cabo. El apoyo del consejo delegado y su implicación directa y visible, al menos al inicio, conduce al éxito.

4.2.3.3 Desarrollo del plan de implementación

Se elabora un plan inicial para la ejecución de las siguientes etapas, y se establecen fases claves del proyecto que incluye la definición de flujos de trabajo, hitos, recursos y calendario. Se identifican las responsabilidades y se establece un sistema de gestión del proyecto como medio para la comunicación y coordinación del equipo, y como base para satisfacer las expectativas de las diferentes unidades y personas. Además, se preocupa por la gestión adecuada del cambio que la nueva situación puede provocar en la organización.

4.2.3.4 Diagnóstico de la situación actual

Se basa en una evaluación de las políticas y principios de gestión de riesgos corporativos en toda la organización. Implica, casi siempre, que se determine si existe una filosofía de gestión de riesgo desarrollada en la entidad, así como una comprensión homogénea del riesgo asumido. El equipo líder identifica las políticas, procesos, prácticas y técnicas formales e informales, así como las capacidades existentes en la organización que permitan aplicar los principios y conceptos del nuevo marco.

4.2.3.5 Visión de la gestión de riesgos corporativos

El equipo líder desarrolla un enfoque que establece el modo en que se va a aplicar e integrar la gestión de riesgos dentro de la organización para alcanzar los objetivos; incluye la forma en que la entidad enfoca sus esfuerzos para situar en línea el riesgo aceptado y la estrategia de riesgos, mejorar las decisiones de repuesta, identificar y gestionar riesgos en toda la empresa, aprovechar las oportunidades y mejorar la utilización del capital.

4.2.3.6 Desarrollo de las capacidades

La evaluación de la situación actual y el enfoque de gestión de riesgos proporcionan la comprensión necesaria de las capacidades personales, tecnológicas y de procesos ya existentes y en funcionamiento, así como de las nuevas capacidades que habrá que desarrollar. Esto implica definir papeles y responsabilidades y adaptar el modelo de organización y sus políticas, procesos, metodologías, herramientas, técnicas, flujos de información y tecnologías.

4.2.3.7 Plan de implantación

Se actualiza y optimiza el plan inicial añadiéndole amplitud con el fin de determinar la evaluación, diseño y puesta en marcha posterior. Se definen responsabilidades adicionales y el sistema de gestión del proyecto se modifica según sea necesario. El plan abarca disciplinas generales de gestión de proyectos que forman parte de cualquier proceso de implantación.

4.2.3.8 Desarrollo de la gestión del cambio

Se desarrollan diferentes acciones para implantar y respaldar el enfoque y las capacidades de gestión de riesgos corporativos, incluye planes de puesta en marcha, sesiones de formación, formas de motivación y el seguimiento del resto del proceso de implantación.

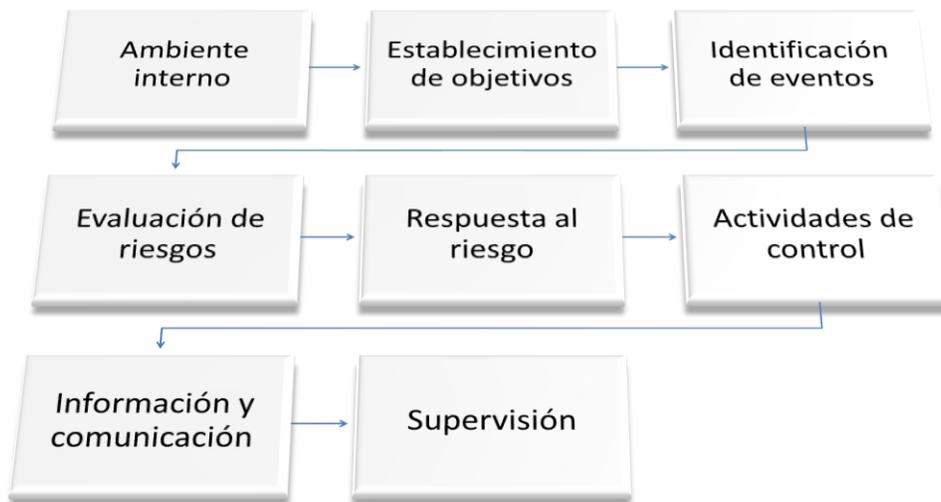
4.2.3.9 Seguimiento

La dirección de la organización, es la encargada de revisar y reforzar las capacidades de gestión de riesgos como parte de su proceso continuo de gestión.

4.2.4 Componente de la gestión de riesgos corporativos

La gestión de riesgos corporativos está compuesta por ocho elementos relacionados entre sí (ver Ilustración No.4), producto de la manera en que la dirección conduce a la empresa, y de cómo se integran dichos elementos en el proceso.

Ilustración No. 4
Elementos de la Gestión de Riesgos Corporativos



Fuente: Elaboración propia

4.2.5 Ambiente Interno

El ambiente interno se refiere a la forma en que una organización influye en sus empleados. Reúne la filosofía de gestión de riesgos, la supervisión ejercida por el consejo de administración, la integridad, valores éticos, competencia de su personal, la forma en que la dirección asigna la autoridad y la responsabilidad, y cómo organiza y desarrolla a sus empleados. Su importancia reside en que tiene un impacto significativo en el modo en el que se implanta la gestión de riesgos corporativos y en su funcionamiento.

4.2.6 Establecimiento de Objetivos

La gestión de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos que apoyen la misión de la entidad y estén en línea con el negocio. Además, éstos han de ser consecuentes con los niveles de tolerancia establecidos que orientan, a su vez, el riesgo aceptado. Es importante que los objetivos existan antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución.

Las metas que la empresa persigue se fijan a escala estratégica, se establece una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento en función del riesgo que se está dispuesto a aceptar. Algunas organizaciones expresan el riesgo aceptado en términos de un mapa de riesgo.

Por otra parte, la tolerancia al riesgo es el nivel aceptable de desviación relativa a la consecución de objetivos. Operar dentro de los límites de tolerancia proporciona a la dirección una mayor confianza en que la organización permanece dentro de su riesgo aceptado que, a su vez, aporta más seguridad en la consecución de objetivos.

4.2.7 Identificación de eventos

La dirección identifica los eventos potenciales, que de ocurrir, afectarán a la entidad, y determina si representan oportunidades o si pueden afectar de forma negativa a la capacidad de

la empresa, para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos que exigen la evaluación y respuesta de la dirección.

4.2.7.1 Técnicas de identificación de eventos

La dirección utiliza diversas técnicas para identificar acontecimientos que afecten al logro de los objetivos y que permitan diferenciar los posibles riesgos de las oportunidades. Pueden emplearse en línea con la planificación estratégica, o al considerar nuevas iniciativas como, por ejemplo, un cambio de organización.

En la Ilustración No.5 se presentan algunos ejemplos de técnicas comunes de identificación de eventos y su aplicación:



Fuente: elaboración propia

4.2.7.2 Evaluación de riesgos

La evaluación de riesgos permite considerar la amplitud con la que los eventos potenciales impactan en la consecución de los objetivos empresariales. La dirección evalúa éstos acontecimientos desde una doble perspectiva: Probabilidad e impacto, y casi siempre, usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos.

Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse individualmente o por categoría en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

El riesgo inherente es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto y el riesgo residual es el que refleja el riesgo remanente una vez se han implantado de manera eficaz las acciones planificadas por la dirección para mitigar el riesgo inherente.

4.2.7.3 Metodologías y técnicas cualitativas y cuantitativas

La metodología de evaluación de riesgos de una entidad consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. La dirección aplica a menudo técnicas cualitativas cuando los riesgos no se prestan a la cuantificación o cuando no están disponibles datos suficientes y creíbles para una evaluación cuantitativa o la obtención y análisis de ellos no resulte eficaz.

Las técnicas cuantitativas aportan más precisión y se usan en actividades más complejas y sofisticadas para complementar las técnicas cualitativas.

4.2.7.4 Riesgo y asignación de capital

Algunas organizaciones, en particular instituciones financieras, entienden el capital económico como la cantidad de capital requerido para protegerse contra riesgos financieros. Otras como una media del capital necesario para hacer funcionar el negocio de la manera planificada. La dirección lo puede utilizar para establecer estrategias, asignar recursos y medir el rendimiento.

4.2.7.5 Presentación y evaluación de riesgos

Las organizaciones utilizan diversos métodos para presentar la evaluación de riesgos. En el caso de la evaluación cualitativa es vital que la información sea clara y concisa dado que, en este caso, los riesgos no se asumen en una cifra o intervalo numérico, como sucede en las técnicas cuantitativas. Algunas técnicas incluyen:

a) Mapas de riesgo

Es la representación gráfica de la probabilidad de impacto de uno o más riesgos. Los riesgos se representan de manera que los más significativos resalten, diferenciándose de los menos significativos.

b) Representaciones numéricas

Dependiendo del contexto del negocio, las mediciones cuantitativas de riesgo pueden presentarse en términos monetarios o porcentuales, y con un intervalo de confianza específico.

4.2.7.6 Perspectiva a nivel de organización

Como parte de la evaluación de riesgos, la dirección puede apoyarse en aquellas realizadas en una unidad de negocio, o llevar a cabo una evaluación independiente a través de las técnicas antes descritas, para formar un perfil de riesgo al nivel de toda la organización.

4.2.7.7 Respuesta al riesgo

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas típicas son evitar, reducir, compartir o aceptar el riesgo.

Al considerar la respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo – así como los costes y beneficios – y selecciona aquélla que sitúe el riesgo residual

dentro de la tolerancia establecida. La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir, y asume una perspectiva del riesgo global para la entidad, o bien una perspectiva de la cartera de riesgos: determina si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

Finalizadas las acciones de respuesta, la dirección posee una visión completa de los riesgos y de las respuestas individuales, así como de su alineación con las tolerancias asociadas.

4.2.7.8 Costes y beneficio

Las respuestas al riesgo, en su mayoría, implican algún tipo de coste directo o indirecto que se debe sopesar en relación con el beneficio que genera. Se ha de considerar el coste inicial del diseño e implantación de la respuesta – procesos, personal y tecnología – y el coste de mantener la respuesta de manera continua.

Los costes y beneficios asociados pueden medirse cuantitativa o cualitativamente, a través de una unidad de medida que sea coherente con la empleada, para establecer el objetivo y las tolerancias relacionadas al riesgo.

4.2.7.9 Actividades de control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.

4.2.7.10 Integración de la respuesta al riesgo

Una vez que la dirección de la entidad selecciona las respuestas adecuadas a los riesgos comienza una segunda fase, en la que se identifican las actividades de control necesarias para asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo de manera correcta.

4.2.7.11 Actividades de control como respuesta al riesgo

Las actividades de control se establecen casi siempre para asegurar que las respuestas a los riesgos se realicen de manera apropiada. Sin embargo, para ciertos objetivos las propias actividades de control constituyen la respuesta al riesgo. Esto último sucede con frecuencia en riesgos que se refieren a objetivos de control de gestión.

4.2.8 Información y comunicación

La información se identifica, capta y comunica de una forma, y en un marco de tiempo que permite a las persona llevar a cabo sus responsabilidades.

Los sistemas de información usan datos generados a nivel interno y externo. Sus salidas informativas facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones relativas a los objetivos.

Dentro de la organización también existe una comunicación eficaz que fluye en todas las direcciones. La alta dirección insta al personal a que comprenda su función en la gestión de los riesgos corporativos, y a que relacione su trabajo particular con las acciones de control de los riesgos.

Asimismo, les corresponde tener los medios adecuados para comunicar hacia arriba la información significativa. Y de la misma forma, es necesaria la comunicación eficaz con terceros, tales como los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

4.2.9 Supervisión

La supervisión de la gestión de riesgos corporativos se basa en la revisión del funcionamiento de sus componentes, a lo largo del tiempo, mediante actividades permanentes, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas.

Durante el transcurso normal de las actividades de gestión tiene lugar una supervisión

continua. El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá, en especial, de la evaluación de riesgos y de la eficacia de los procedimientos de supervisión permanente.

La deficiencia en la gestión de riesgos corporativos se comunica de forma ascendente, mediante el traslado de los temas más importantes a la alta dirección y al consejo de administración.

4.2.10 La auditoría interna y la administración de riesgos

La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta. Su rol fundamental respecto de Enterprise Risk Management es brindar un aseguramiento objetivo al consejo de administración, en cuanto a la eficacia de la gestión de riesgo. En efecto, la investigación ha demostrado que los directores que forman el consejo de administración y los auditores internos coinciden en que las dos maneras más importantes, a través de las cuales la auditoría interna agrega valor a la organización son: a) brindar aseguramiento objetivo de que los principales riesgos de negocio se gestionan de forma apropiada; b) que el enfoque de gestión de riesgo y control interno funciona eficazmente.

La auditoría interna puede proveer aseguramiento en tres áreas:

- a) Procesos de gestión o administración de riesgos, tanto en su diseño, como en la evaluación de la forma en que se trabaja.
- b) Gestión o administración de aquellos riesgos clasificados como “claves”. Incluye efectividad de los controles y otras propuestas a éstos.
- c) Confiabilidad y evaluaciones apropiadas de riesgos, y reportes de riesgos y estatus de controles.

4.2.11 Servicios que presta la auditoría interna

- a) Servicios de aseguramiento:

Los auditores internos efectúan una evaluación objetiva de las evidencias, para proporcionar una opinión o conclusión independiente, respecto de un proceso, sistemas u otro asunto.

b) Servicios de consultoría:

Son por su naturaleza consejos; se desempeñan a pedido de un cliente, con grados estrictos de objetividad y sin asumir responsabilidades de gestión.

c) Rol de aseguramiento:

El rol principal en el Enterprise Risk Management es proveer aseguramiento objetivo a la junta directiva o consejo de administración sobre la efectividad de la gestión de riesgo. Implica brindar asesoría objetiva para que los principales riesgos del negocio se manejen de manera apropiada, y para que el marco de control interno opere en forma efectiva. Tales acciones generan valor a su posición dentro de la organización.

La experiencia del auditor interno en consideraciones de riesgos, en entendimiento de la conexión entre riesgos y gobierno y en facilitación, demuestra que está bien calificado para actuar como defensor, y hasta como gerente del proyecto de Enterprise Risk Management, en especial en la etapa inicial de su introducción.

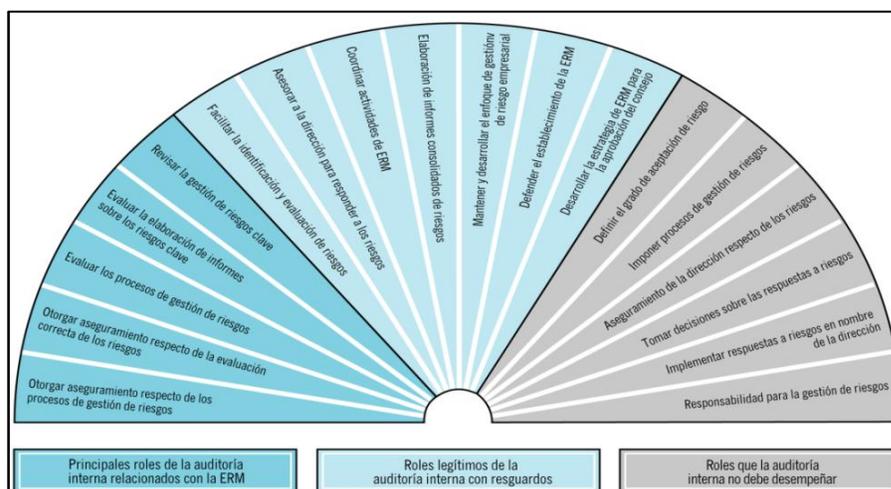
d) Rol de consultoría:

La auditoría interna puede también proveer servicios de consultoría para lograr que mejoren los procesos de gobierno corporativo, gestión de riesgos y control de la organización. El alcance de la consultoría de auditoría interna en Enterprise Risk Management depende de otros recursos de carácter interno o externo, disponibles para la junta directiva o consejo de administración, y de la madurez del riesgo de la organización y su posibilidad de variar en el tiempo.

El factor clave en la decisión sobre si los servicios de consultoría son compatibles con el rol de aseguramiento, es el de establecer si el auditor interno asume alguna responsabilidad gerencial. En el caso de ERM, la auditoría interna puede proveer servicios de consultoría mientras no tenga un rol en la gestión de riesgos – esa es una responsabilidad de la gerencia – y mientras la alta dirección endose y apoye el Enterprise Risk Management (ver Ilustración No. 6).

Ilustración No. 7

Principales Roles del Auditor Interno



Fuente: Seminario Plan de Auditoría. Expositor Lic. Raúl Pineda

4.2.12 Salvaguardas

La auditoría puede ampliar su participación en el Enterprise Risk Management bajo ciertas condiciones:

- a) Estar claro que la gerencia mantiene la responsabilidad de la gestión de riesgo.
- b) La naturaleza de la responsabilidad de auditoría interna debe ser documentada en los estatutos de la auditoría y aprobado por el comité de auditoría.
- c) Auditoría interna debe proveer consejo, motivar y soportar decisiones realizadas por la dirección, en vez de tomar decisiones de riesgo por ellos mismos.
- d) Auditoría interna tampoco puede brindar aseguramiento objetivo en ninguna parte del marco de ERM de la cual es responsable. Tal aseguramiento requiere ser provisto por otra parte sustancial calificada.
- e) Cualquier trabajo, más allá de las actividades de aseguramiento, debe reconocerse como una asignación de consultoría y la implementación de normas relativas a tales asignaciones.

4.2.13 Plan estratégico de auditoría interna

El plan estratégico debe tener un horizonte temporal de al menos tres años, para el que se marcarán los objetivos de auditoría interna y las medidas necesarias para alcanzarlos. La extensión de este plan dependerá del tamaño y complejidad de la organización, pero tiene que abarcar aspectos estratégicos para auditoría interna.

4.2.13.1 Planeamiento de auditoría basada en riesgos

Para que se puedan generar metodologías para la administración integral de riesgos, el auditor necesita haberlas asimilado con anterioridad, es decir, trabajar el riesgo desde sus diferentes ópticas como el quehacer cotidiano, porque forma parte del proceso metodológico. Es importante aclarar que este proceso no es individualizado, sino compartido con los auditados, en otras palabras el enriquecimiento del proceso lo da el compartir los análisis y conclusiones con los dueños o responsables de los procesos auditados.

Todos los trabajos que proyecte el auditor, se establecerán con planes basados en los riesgos, a fin de establecer las prioridades de la actividad de auditoría interna, dichos planes serán consistentes con las metas de la organización, y estarán basados en una evaluación de riesgos, realizada al menos cada año. En este proceso se tomarán en cuenta los comentarios de la alta dirección y del Consejo.

Una de las principales ventajas de trabajar la planeación con base en los riesgo es que las auditorías se priorizan, con base en las situaciones de riesgo del negocio, y después sirven en la construcción de los mapas de riesgo con los auditados.

4.2.13.2 Evaluación de riesgos y controles

Es en esta fase donde el auditor y auditado aprovechan la sinergia al máximo, al unir los conocimientos técnicos del auditor, con la experiencia y conocimiento de los auditados; evalúan en conjunto el nivel de riesgo de los distintos procesos del negocio, las causas que los

originan, los efectos o riesgos resultantes y los controles existentes para mitigarlos, o en su defecto, la propuesta de nuevos controles que eviten o mitiguen los efectos negativos de éstos.

Con esta metodología no se trabaja el riesgo de auditoría porque se considera que compete más al auditor, encargado de emitir un dictamen, y se le restringiría a un campo meramente financiero.

La naturaleza del trabajo del auditor interno es:

- a) evaluar y contribuir a la mejora de los sistemas de gestión de riesgos,
- b) contribuir al control y gobierno corporativo,
- c) asistir a la organización en la identificación y evaluación de las exposiciones significativas de riesgos, y
- d) contribuir a la mejora de los sistemas de gestión de los riesgos para incrementar su eficacia.

Las exposiciones al riesgo referidas comprenden al gobierno corporativo, operaciones y sistemas de información, y se evalúan desde las siguientes perspectivas:

- a) Confiabilidad e integridad de la información financiera y operativa.
- b) Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- c) Protección de activos.
- d) Cumplimiento de leyes, regulaciones y contratos.

4.2.13.4 Ejemplo de un Plan anual de auditoría interna basado en riesgos

a) Introducción

La Norma de Auditoría Interna 2010, establece que al auditor interno le corresponde elaborar un Plan Anual de Auditoría con base en la evaluación de riesgos de la organización, para determinar las prioridades de la auditoría, las cuales demandan ser consistentes con las estrategias, objetivos y metas de la organización, de manera que el desarrollo de la auditoría agregue valor a la entidad.

De ser necesario el Plan Anual debe ser ajustado durante el desarrollo del respectivo ejercicio, si hay cambios de importancia en la organización o en sus estrategias. A continuación se presenta un modelo sugerido para el proceso de planificación:

b) Secuencia del plan anual:

Para la elaboración del plan anual se desarrolla la siguiente secuencia:

- Entender el negocio.
- Definir el universo de auditoría.
- Evaluar los riesgos.
- Formalizar el plan anual.

c) Objetivos del plan anual:

- Describir los objetivos y alcances de la Auditoría Interna, durante el período del 1 de enero al 31 de diciembre 2013.
- Establecer las actividades, cobertura, recursos y tiempos estimados en las revisiones que llevará a cabo la Auditoría Interna, para cumplir con sus objetivos.
- Presentar a la Presidencia Ejecutiva y al Comité de Auditoría, el Plan de Actividades, para su conocimiento y aprobación.

d) Objetivos estratégicos de la auditoría interna para el período:

- Revisar las áreas claves de la organización, con el fin de apoyar a la Administración, en la gestión de riesgos.
- Evaluar las Tecnologías de la Información, para comprobar su eficacia dentro de los procesos claves de la organización.
- Producir reportes que contribuyan a obtener una visión objetiva de la situación de la compañía, para satisfacer las expectativas de la Junta Directiva o Consejo de Administración.

e) Estrategias generales previstas:

- Satisfacer expectativas de los usuarios
- Coordinación con el equipo de auditoría externa para revisión de procesos

f) Contactos claves:

Una vez determinados los objetivos principales de la gestión de la auditoría interna, definidos en el plan de trabajo del año que corresponde, se procede a identificar a las personas que dentro de la organización estén a cargo o participen de los procesos identificados como clave. Se llena la cédula identificada en la Ilustración No. 07, con el fin de programar, con base en esta, las entrevistas para el desarrollo de la auditoría.

Ilustración No. 07
Cédula de Contactos Claves

Nombre	Cargo	E-mail	Teléfono

Fuente: Seminario Plan de Auditoría, expositor Lic. Raúl Pineda H.

j) Resultados de la evaluación de riesgos a nivel corporativo:

En el Cuadro No. 1, se presenta el modelo de la matriz de macro evaluación de riesgos, que se sugiere utilizar para la evaluación de riesgos.

Cuadro No. 1

Matriz de macro evaluación de riesgos

Objetivos Estratégicos	Riesgos Identificados	Actividades de Control	P	I	T	Ranking
P(Probabilidad)	Inevitable (90% - 100%) = 5	Probable(50% - 90%)=4	Posible (25 -50%) = 3	Improbable (10% - 25%) = 2	Remota (0% -10%) = 1	
I (Impacto)	Extremo = 5	Alto = 4	Medio = 3	Bajo = 2	Insignificante = 1	
Ranking	Extremo = 20 -25	Alto = 13 -19	Medio = 6 -12	Bajo = 1 -5		

Fuente: Seminario Plan de Auditoría. Expositor Lic. Raúl Pineda.

1) Programa de trabajo y horas estimadas

En el Cuadro No. 2 se presenta el modelo que se sugiere para la elaboración del Programa de Trabajo de Auditoría Interna, identificando cada fase para la realización del mismo.

Cuadro No. 2

Programa de Trabajo de Auditoría Interna

Actividad, área o proceso a revisar	Ítems Principales	Horas Estimadas
Fase 1: Definir expectativas del usuario.	Reunión de expectativas.	
Fase 2: Evaluar riesgos de la organización.	Evaluación de riesgos claves del proceso y actividades de control asociadas. Medidores de desempeño.	
Fase 3: Plan Anual de Auditoría.	Elaborar y validar Plan.	

Fase 4: Llevar a cabo la revisión de los procesos.	Evaluación del sistema de control interno. Evaluar operaciones en sucursales. Identificar situaciones de mejora.	
Fase 5: Comunicar hallazgos.	Discutir hallazgos. Elaborar y presentar informe; Encuesta de satisfacción.	
Fase 6: Seguimiento de la aplicación de recomendaciones de los informes.	Diseñar y aplicar matriz de seguimiento de recomendaciones; Reuniones de discusión del estatus de las recomendaciones.	
Otras actividades no programadas.	Reuniones Comité Auditoría y Alta Gerencia. Revisiones especiales.	
Total horas estimadas		

Fuente: Seminario Plan de Auditoría. Expositor Lic. Raúl Pineda.

m) Procesos, Gerencias o Áreas a revisar

El proceso de revisión supone cuando menos cuatro áreas de medición consideradas como fundamentales: desempeño estratégico, operacional, técnico y financiero de la institución, ver Cuadro No. 3. La evaluación es en función de la planificación estratégica de la empresa, así como de las metas financieras y o de otra índole que formen parte de la estrategia.

Cuadro No. 3

Procesos o Gerencias a revisar

Fecha	Proceso o gerencia	Comentarios
	Medición desempeño estratégico	
	Medición desempeño operacional	
	Medición desempeño técnico	
	Medición desempeño financiero	
Elaborado por:		Fecha:
<i>Revisado por:</i>		<i>Fecha:</i>
Visto Bueno: Presidencia del Consejo de Administración		Fecha:

Fuente: Seminario Plan de Auditoría. Expositor Lic. Raúl Pineda.

n) Micro matriz de riesgos

Derivado de las consideraciones que supone la implementación de un plan de auditoría interna basado en riesgos y que conforme a lo indicado por la Administración, en este momento no es factible su implementación, se recomienda realizar el proceso de análisis de riesgos en función de procesos específicos como el planteado en el presente trabajo. Con los datos recabados, y en compañía de las personas que intervienen en los distintos procesos de introducción de nuevos productos, del ramo colectivo de vida, para clientes de entidades de micro financiamiento, se diseñó la micro matriz de riesgos (ver Cuadro No. 4).

En la micro matriz de riesgos fueron identificados los objetivos del proceso específico a evaluar, se detalla para cada uno de ellos los distintos riesgos a los que la Compañía podría verse expuesta. Luego, fueron asignadas conforme a la experiencia del personal involucrado en estos procesos, la probabilidad y el grado de impacto de cada uno de los riesgos identificados.

Cuadro No. 4
Micromatriz de riesgos
Aseguradora La Nacional, S. A
Período evaluado del 01 de enero al 31 de diciembre 2012

Objetivo del proceso específico	Riesgos identificados	Actividades de control	P	I	T	RANKING
Revisión del proceso de readecuación del producto de vida colectivo existente al producto a comercializar con las entidades de micro financiamiento.	1.Tarifas insuficientes.	1. Revisión de la nota técnica del producto, así como de los textos y anexos correspondientes.	4	2	20	E
	2.Textos de pólizas no sujetos a aprobación de la SIB	2. Comparación de la nota técnica, textos y anexos que correspondan del producto nuevo, con el producto autorizado por la SIB.	4	3	12	M
	3. Producto fuera del programa de reaseguro	3. Revisión de la compatibilidad del producto con el programa de reaseguro.	2	4	8	B
	4. Ausencia de proyecciones financieras	4. Revisión y ejecución de las proyecciones financieras.	5	5	25	E
Evaluaciones periódicas del producto	Falta de procedimientos que identifiquen los resultados del nuevo producto	Revisión de la ejecución financiera del producto, versus la proyectada	4	5	20	E
Procesos de Capacitación	Inadecuada gestión del producto al no contar con personal capacitado para atender el mismo.	Revisión del programa de capacitación para la gestión del nuevo producto	3	3	9	M

Infraestructura Tecnológica	Falta de recursos tecnológicos para la gestión del producto	Revisión de los distintos procesos relacionados con el sistema y la sistematización de los mismos	3	3	9	M
Información Gerencial	Falta de informes que evidencien los resultados del nuevo producto en todos sus aspectos.	Verificación de reportes y periodicidad de informes a la Gerencia sobre el resultado del producto en todos sus aspectos.	4	5	20	E
P (probabilidad)	Inevitable (90% -100%) = 5	Probable (50% - 90%) =4	Posible (25 -50%) =3	Improbable (10% -25%) =2	Remota (0% - 10%) = 1	
I (impacto)	Extremo = 5	Alto = 4	Medio =3	Bajo 0 2	Insignificante = 1	
Ranking	Extremo = 20 -25	Alto =13-19	Medio = 6 -12	Bajo = 2 - 5		

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas al personal involucrado en el proceso.

o) Mapa de riesgo

Con la elaboración de la micromatriz de riesgos se procede a perfilar el mapa de riesgos (ver Cuadro No.5). Este facilita la identificación de los riesgos a los que más se expone la aseguradora. Con base en los resultados, el auditor interno formulará recomendaciones que contrarresten o disminuyan el grado de exposición.

Cuadro No. 5
Mapa de Riesgos

Inevitable	5	10	15	20	1.4	25
Probable	4	8	1.2	12	1.1 - 1.7	20
Posible	3	6	1.5-1.6	9		15
Improbable	2	1.3	4	6		10
Remota	1	2	3	4		5
	Insignificante (1)	Bajo (2)	Medio (3)	Alto (4)		Extremo (5)

Fuente: Elaboración propia.

p) Informe a la Administración

Con los datos del Cuadro No. 5, el auditor interno puede concluir que los riesgos a los que la Compañía se encuentra más expuesta al momento de la evaluación del proceso citado, corresponden a la falta de proyecciones financieras para el producto que se implementó, en consecuencia, la Administración desconoce si el producto nuevo será rentable, y si generará los resultados esperados. Por lo tanto, la evaluación del producto desde la perspectiva financiera, es imperativa para la Administración, y sobre todo que conozca los resultados de la misma.

Otra situación que puede complicarse para la Administración es la señalada en el Cuadro No. 5, con el número 1.2, el cual se refiere al riesgo legal que deriva de la falta de autorización por parte del ente regulador, de las modificaciones realizadas al producto de vida colectiva en su adecuación al segmento del mercado al que se hace referencia, lo que puede obligar a la Compañía, tanto a la suspensión de la comercialización del producto, como al pago de multas por incumplimiento de la normativa

De la ejecución de las distintas actividades de control, por parte de auditoría interna, para cada uno de los riesgos identificados, podrán determinarse mejores prácticas para anticiparse y prever situaciones adversas para la compañía.

4.3 Viabilidad de la propuesta

Las acciones sugeridas dependen de la posición y rol de las partes siguientes:

a) Consejo de administración:

Le corresponde comentar, con la alta dirección, el estado de la administración de riesgos corporativos de la entidad, y proporcionar la supervisión necesaria. Asimismo, convendría asegurarse de que es informado de los riesgos más significativos, de las acciones que la dirección realiza y cómo ésta asegura una administración efectiva de riesgos. El consejo está obligado a solicitar información a los auditores internos, auditores externos y otros.

b) Alta dirección:

Este documento sugiere que la administración evalúe las capacidades de gestión de riesgos corporativos de la organización.

c) Otros miembros del personal de la entidad:

Los directivos y demás personal podrían considerar cómo desempeñan sus responsabilidades, y comentar sus ideas con los superiores, para reforzar la administración de riesgos corporativos. Los auditores internos están obligados a considerar el alcance de su enfoque sobre dicha gestión.

Conforme a los enunciados anteriores, se considera que la alta dirección puede iniciar el proceso de inducción a la Junta Directiva sobre las ventajas y beneficios que ofrece la administración basada en riesgos, a fin de introducir la misma dentro de la organización. Sin embargo, se considera que al departamento de auditoría interna, le es factible la evaluación de los procesos antes indicados, desde la perspectiva del riesgo, y conforme a la metodología propuesta en párrafos anteriores.

En conclusión la introducción parcial de esta metodología es viable, y encaja con los recursos que en la actualidad utiliza auditoría interna, tan sólo necesitará reorientar sus prácticas en algunos procesos que considere críticos dentro de la organización.

4.4 Factibilidad económica

4.4.1 Costos actuales

La Compañía dentro de su esquema organizacional cuenta con un departamento de auditoría interna, el cual está conformado por el Auditor Interno, un auxiliar “A” de auditoría, y un auxiliar “B”. Los costos anuales presupuestados para dicho departamento son de Q.468,488, cabe mencionar que dentro de la planificación no se consideró el incremento del rubro en mención.

4.4.2 Costos propuestos

La incorporación de la metodología de la administración basada en riesgos, corresponde en esencia a la Junta Directiva o Consejo de Administración. Se considera que de implementarse la metodología los costos actuales no son susceptibles de cambio. Por tal razón, en el presente informe se sugiere que la Gerencia de la Compañía incorpore las micro matrices de riesgos para distintos procesos, y sus correspondientes mapas de riesgo, lo que permitirá de alguna manera, contar con la perspectiva global de los distintos riesgos a los que se expone la empresa, el nivel de exposición y el impacto del mismo.

Conclusiones

1. Aseguradora La Nacional, carece de un programa para los procesos de administración basado en riesgos.
2. El personal a nivel gerencial de Aseguradora La Nacional, cuenta con escaso conocimiento de las prácticas relacionadas con la gestión de riesgos, así como de las ventajas que ésta produce dentro de la organización.
3. El departamento de auditoría interna desarrolla una estricta función en la revisión de datos financieros o procesos de control interno, en consecuencia, su plan de trabajo se enmarca en dichos procesos.
4. El departamento de auditoría interna, no participa en los procesos de supervisión y de control relacionados con la administración de riesgos, aún cuando así lo establecen las normas internacionales para el ejercicio de la profesión.
5. Aseguradora La Nacional, requiere políticas y procedimientos que le permitan a la Administración, evaluar la conveniencia de la colocación de nuevos productos, o bien, la adaptación de los ya existentes a nuevos mercados.
6. Aseguradora La Nacional demanda procedimientos para monitorear los resultados de los productos, y los riesgos potenciales inherentes a los mismos, de haber contado con éstos previo a la incorporación de producto objeto de estudio, hubiese llevado a cabo las acciones correctivas que correspondiesen a fin de reducir las pérdidas económicas registradas.

Recomendaciones

1. La comercialización de productos nuevos requiere especial atención desde todas las perspectivas posibles, por lo tanto, es necesario incorporar la evaluación de este tipo de procesos al plan de trabajo anual de auditoría interna a fin de que esta unidad verifique los resultados financieros y de evaluación de gestión de la administración al introducir un producto nuevo.
2. Se sugiere que el proceso de evaluación, por parte de auditoría interna, inicie con los procesos que presentan la mayor exposición al riesgo y que fueron señalados en la Matriz de Riesgos.
3. La Gerencia o auditoría interna están obligadas a proponer, al Consejo de Administración, la implementación de la metodología para la administración basada en riesgos.
4. Capacitar al comité gerencial, y al resto de colaboradores, en el tema de administración basada en riesgos, con el fin de que incorporen en su quehacer diario, elementos que les permitan identificar, cuantificar y mitigar la exposición al riesgo de la empresa.
5. Incorporar en el plan de trabajo de auditoría interna, programas de evaluación de riesgos, autorizados por el Consejo de Administración.

Referencia Bibliográfica

1. Congreso de la República de Guatemala. (2010) *-Ley de la Actividad Aseguradora. Decreto 25*. Guatemala: Diario de Centroamérica.
2. Estupiñan Gaitán, R. (2009). *Administración de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna*, Colombia: Ecoe Ediciones.
3. Fundación Mapfre Estudios. (2000). *Seguros de Vida, accidentes, salud y planes de pensiones*. España: Editorial Mapfre, S. A.
4. Herrero Brañas, A. (2012). *Riesgo Operacional en el marco de Solvencia I*. España: Editorial Mapfre, S. A.
5. Linares Peña, A. (2000). *Auditoría y control interno de entidades aseguradoras*. España: Editorial Mapfre, S. A.

Anexo No. 1
FODA de Aseguradora Nacional, S. A.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad. • Gestión comercial con Corredores de Seguros. • Respaldo de reaseguradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de riesgo de nuevos productos. • Posibilidad de atender contingencias. • Sistema integrado de cómputo incompleto. • Procesos legales.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar la gama de productos a los clientes existentes. • Creación de nuevos productos. • Introducción de valores agregados. • Desarrollo de programas y plataforma informática. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos productos y servicios de la competencia. • Nuevas políticas gubernamentales. • Falta de planes de contingencia y continuidad.

Fuente: Proporcionado por Aseguradora Nacional, S. A.

Anexo No. 2
Cronograma de Actividades
Para el Desarrollo de la Práctica Empresarial Dirigida

	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
ACTIVIDAD							
Solicitud autorización para realizar PED							
Primer requerimiento de información							
Elaboración diagnóstico empresa							
Determinación de problemática a estudiar							
Entrega de anteproyecto PED							
Aprobación de PED							
Inicio Trabajo de Campo							
Fin trabajo de campo							
Primera entrega de avance							
Segunda entrega de avance							
Entrega informe final							

Fuente: Elaboración propia, conforme a las directrices otorgadas en el desarrollo de la Práctica Empresarial Dirigida (PED)

Anexo No. 3

Cronograma de actividades del desarrollo de la Práctica Empresarial Dirigida.

	Agosto			Septiembre				Octubre			Noviembre			Diciembre			
ACTIVIDAD	11	18	25	1	8	22	29	6	13	27	3	10	17	1	8	15	22
Entrega Anteproyecto PED																	
Segunda reunión tutor																	
Primera entrega de avance																	
Tercera reunión tutor																	
Segunda entrega de avance																	
Cuarta reunión de avance																	
Entrega informe final																	

Fuente: Elaboración propia, conforme a las directrices otorgadas en el desarrollo de la Práctica Empresarial Dirigida (PED)

Se presentaron dificultades con el desarrollo de la práctica empresarial, por lo que el plazo para la realización de la misma se amplió a cuatro meses.

Anexo No. 4

Cuestionario de Investigación

El cuestionario que a continuación se presenta, fue aplicado a los miembros del Comité Gerencial de Aseguradora Nacional, el cual está integrado por el Gerente General y los gerentes de cada área, así como por el Jefe del Centro de Cómputo y el Auditor Interno.

No.	Pregunta	Sí	No	Algunos
1	Es de su conocimiento si la Administración opera en base a la evaluación de riesgos?			
2	Si la respuesta es sí, ¿considera que la administración opera bajo evaluación de riesgos?			
3	El personal del área que usted dirige ¿tiene identificados los riesgos a los cuáles se expone?			
4	¿Cuenta con planes de acción para enfrentar los riesgos identificados?			
5	Ha evaluado qué riesgos, de los identificados para su área, representan la mayor amenaza?			

Anexo No. 5

Cronograma de Implementación de Proceso de Administración Basado en Riesgos

Actividad	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep
Establecimiento del equipo líder									
Capacitación									
Diagnostico situación actual									
Elaboración Plan de Implementación									
Desarrollo de Capacidades									
Seguimiento									

Fuente: Elaboración propia