



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO**

CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

**AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DE LOS
DEPARTAMENTOS DE: FIANZAS, SINIESTROS Y RECURSOS
HUMANOS A LA COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A., UBICADA EN LA
CIUDAD DE QUITO.**

SUSANA RAQUEL FREIRE SANTAMARÍA

**TESIS PRESENTADA PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO:
INGENIERA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO - AUDITOR**

DIRECTOR

Dr. Eduardo Ron Silva

CODIRECTOR

Dr. Patricio Gálvez López

MARZO 2011

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

SUSANA RAQUEL FREIRE SANTAMARÍA

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DE LOS DEPARTAMENTOS DE: FIANZAS, SINIESTROS Y RECURSOS HUMANOS A LA COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A., UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme a las citas que constan en el pie de página correspondientes, cuya fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Marzo del 2011

SUSANA RAQUEL FREIRE SANTAMARÍA

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO - AUDITOR

CERTIFICADO

DIRECTOR: Dr. Eduardo Ron Silva
CODIRECTOR: Dr. Patricio Gálvez López

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DE LOS DEPARTAMENTOS DE: FIANZAS, SINIESTROS Y RECURSOS HUMANOS A LA COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A., UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO”, realizado por la Sra. Susana Raquel Freire Santamaría, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que el mencionado trabajo es investigativo y que en el mismo se conjugan los conocimientos de quien lo realizó, recomendamos su publicación

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a la Sra. Susana Raquel Freire Santamaría que lo entregue al Eco. Juan Lara en su calidad de Director de Carrera.

Sangolquí, Marzo del 2011

Dr. Eduardo Ron Silva

Dr. Patricio Gálvez López

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, Susana Raquel Freire Santamaría

Autorizó a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la institución del trabajo “AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DE LOS DEPARTAMENTOS DE: FIANZAS, SINIESTROS Y RECURSOS HUMANOS A LA COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A., UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO” cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Marzo del 2011

SUSANA RAQUEL FREIRE SANTAMARÍA

DEDICATORIA

A mi Dios, por darme la oportunidad de vivir y de regalarme una familia tan maravillosa.

A mi papi, que ha estado conmigo en todo momento, gracias por darme una carrera para mi futuro y por creer en mí.

A mi mami, que además de darme la vida ha estado siempre pendiente de mis luchas diarias, siendo mi apoyo incondicional en mis estudios, compartiendo mis logros profesionales y personales.

A mi esposo, por ser parte importante en el logro de mis metas profesionales, por ser más que mi amor mi inspiración.

A mi pequeño angelito, Juliancito; que con su cariño me da la fuerza necesaria para estar de pie y con la cabeza en alto para enfrentar cualquier situación por difícil que sea.

A mis queridas hermanas, Nataly y Jacqueline; les agradezco por estar siempre pendientes ante cualquier dificultad que se me ha presentado, permitiéndome formarme como un ser integral.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todos quienes han colaborado en esta ardua tarea. A la Compañía Centro Seguros S.A y a todo su personal que me dieron la oportunidad de cumplir con este requisito para obtener mi título.

A mi querida Universidad, en donde tuve la oportunidad de mi formación como Ingeniera en Finanzas-Auditoría. Mil gracias a todos mis docentes, que me acompañaron a lo largo de mi carrera, en especial al Doctor Eduardo Ron y al Doctor Patricio Gálvez que me brindaron todo su apoyo y conocimientos para la conclusión de mi tesis.

A mis queridas compañeras de la carrera que siempre he podido contar con ellas en todo momento.

No hay palabras que puedan describir mi profundo agradecimiento hacia todos quienes durante estos años confiaron en mí, comprendiendo mis ideales y ayudándome a que este momento llegara.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1.	ANTECEDENTES	1
1.1.1.	Base Legal de la Empresa	2-3
1.1.1.1	Normativa Interna	4-6
1.1.1.2	Normativa Externa	7-13
1.1.2.	Objetivos del Ente Auditado	14
1.1.2.1.	Objetivo General	14
1.1.2.2.	Objetivos Específicos	14-15
1.2.	LA EMPRESA	
1.2.1.	Reseña Histórica	16-23
1.2.2.	Organigramas	24
1.2.2.1.	Organigrama Estructural	25-26
1.2.2.2.	Organigrama Funcional	27-36
1.2.2.3.	Organigrama Personal	37-42

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1.	ANÁLISIS INTERNO	43
2.1.1.	Departamento de Fianzas	44-66
2.1.2.	Departamento de Siniestros	67-76
2.1.3.	Departamento de Recursos Humanos	77-91
2.2.	ANÁLISIS EXTERNO	92

2.2.1.	Influencia Macroeconómicas	92
2.2.1.1.	Factor Político	92-94
2.2.1.2.	Factor Económico	95-106
2.2.1.3.	Factor Social	107-108
2.2.1.4.	Factor Tecnológico	109
2.2.1.5.	Factor Legal	110
2.2.2.	Influencia Microeconómicas	111
2.2.2.1.	Clientes	111-112
2.2.2.2.	Proveedores	113
2.2.2.3.	Competencia	114-116
2.2.2.4.	Precios	117-119

CAPÍTULO III

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1.	Misión	120-121
3.2.	Visión	122-123
3.3.	Objetivos de la Empresa	124
3.3.1	Objetivos General	124
3.4.	Políticas	125
3.5.	Estrategias	126-127
3.6	Recursos	128-130
3.7	Principios y Valores	131-132

CAPÍTULO IV

4. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

4.1.	GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
4.1.1.	Definición	133

4.1.2.	Importancia	134
4.1.3.	Objetivos de la Auditoría de Gestión	135
4.1.4	Evolución de la Auditoría de Gestión	136
4.1.5	La Auditoría Operacional y Auditoría de Gestión	137
4.2.	NAGA`S	138-140
4.3.	FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
4.3.1.	PLANIFICACIÓN	140
4.3.1.1.	Planificación Preliminar	141
4.3.1.1.1	Visita Preliminar	142
4.3.1.1.2.	Entrevista	143
4.3.1.1.3.	Archivo Permanente	144
4.3.1.1.4	Archivo Corriente	145
4.3.1.2	Planificación Específica	146
4.3.1.2.1	Motivo del Examen	146
4.3.1.2.2	Objetivos del Examen	146
4.3.1.2.3	Alcance de la Auditoría	146
4.3.1.2.4	Base legal de la Empresa	147
4.3.1.2.5	Objetivos de la Empresa	147
4.3.1.2.6	Objetivos de la Unidad, Área o Departamento	147
4.3.1.2.7	Determinación de Recursos	147-148
4.3.1.2.8	Distribución de tiempo y Equipo de Trabajo	148-149
4.3.1.3	Evaluación del Control Interno	149-150
4.3.1.3.1	Concepto del Control Interno	151
4.3.1.3.2	Objetivos del Control Interno	152
4.3.1.3.3	Clases del Control Interno	153-154
4.3.1.3.4	Técnicas del Control Interno	155
4.3.1.3.5	Métodos de Evaluación	156
4.3.1.3.5.1	Coso I	156-161
4.3.1.3.5.2	Coso II	162-164

4.3.1.3.5.3	Micil	165
4.3.1.3.5.4	Corre	166
4.3.1.3.6	Herramientas de Evaluación	167
4.3.1.3.6.1	Narrativas o Descriptivas	167-169
4.3.1.3.6.2	Cuestionarios	170-172
4.3.1.3.6.3	Flujogramas	173-177
4.3.1.3.6.4	Muestreo Estadístico	178
4.3.1.3.7	Evaluación del Riesgo	179
4.3.1.3.7.1	Definición del Riesgo	179
4.3.1.3.7.2	Medición del Riesgo	179
4.3.1.3.7.2.1	Riesgo Inherente	180
4.3.1.3.7.2.2	Riesgo de Control	181
4.3.1.3.7.2.3	Riesgo de Detección	182
4.3.1.3.7.2.4	Riesgo de Auditoría	183
4.3.1.3.8	Matriz de Riesgos	184-188
4.3.1.4	Programa de Auditoría	189-191
4.3.2	Ejecución	192
4.3.2.1	Pruebas de Auditoría	193
4.3.2.1.1	Pruebas de Cumplimiento	193
4.3.2.1.2	Pruebas Sustantivas	194
4.3.2.2	Procedimientos de Auditoría	195
4.3.2.3	Técnicas de Auditoría	196-199
4.3.2.4	Papeles de Trabajo	200
4.3.2.4.1	Definición	200
4.3.2.4.2	Objetivos	200
4.3.2.4.3	Características	201
4.3.2.4.4	Contenido, Manejo y Custodio de los P/T	202-208
4.3.2.5	Indicadores	209
4.3.2.5.1	Definición	209
4.3.2.5.2	Clasificación	209-212
4.3.2.5.3	Indicadores de Gestión	213-215
4.3.2.6	Hallazgos	215

4.3.2.6.1	Definición	215
4.3.2.6.2	Condición	216
4.3.2.6.3	Criterio	216
4.3.2.6.4	Causa	216
4.3.2.6.5	Efecto	216-217
4.3.2.6.6	Conclusiones	218
4.3.2.6.7	Recomendaciones	218-219
4.3.2.7	Evidencia	220
4.3.3	Comunicación de Resultados	221
4.3.3.1	Borrador del Informe	222
4.3.3.2	Conferencia del Informe	222
4.3.3.3	Informe Final de Auditoría	223
4.3.3.4	Tipos de Informes	224-225
4.3.3.5	Partes del Informe de Auditoría	226
4.3.3.5.1	Informe de Auditoría Financiera	226-230
4.3.3.5.2	Informe de Auditoría de Gestión	231-235
4.3.4	Seguimiento y Monitoreo	236
4.3.4.1	Responsables	236
4.3.4.2	Medición de Resultados	236
4.3.4.3	Informe Emitido	236
4.3.4.4	Comunicación de Ajustes finales	236-237

CAPÍTULO V

5. APLICACIÓN PRÁCTICO

AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DE LOS DEPARTAMENTOS DE: FIANZAS, SINIESTROS Y RECURSOS HUMANOS A LA COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO.

5.1.	Departamento de Fianzas	238
5.1.1	Planificación Preliminar	238
5.1.2	Planificación Específica	241
5.1.2.1	Motivo del Examen	241
5.1.2.2	Objetivo de Examen	241
5.1.2.2.1	Objetivo General	241
5.1.2.2.2	Objetivo Específico	241
5.1.2.3	Alcance del Examen	242
5.1.2.4	Base Legal	242
5.1.2.4.1	Normativa Interna	242
5.1.2.4.2	Normativa Externa	243
5.1.2.5	Organismos de Control	243
5.1.2.6	Objetivo de la Empresa	244
5.1.2.6.1	Objetivo del Departamento de Fianzas	244
5.1.2.7	Determinación de Recursos	244
5.1.2.7.1	Requerimiento de Personal Técnico	244
5.1.2.7.2	Equipos y Materiales	245
5.1.2.7.3	Recursos Financieros	245
5.1.2.7.4	Documentos Relevantes	246
5.1.2.8	Distribución y Equipo de Trabajo	247-248

PROGRAMA DE AUDITORÍA	249-260
VISITA Y ENTREVISTA	261-264
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	265-275
APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE AUDITORÍA	276-281
APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	282-322
HOJA DE HALLAZGOS	323-335
5.2. Departamento de Siniestros	336
5.2.1 Planificación Preliminar	336
5.2.2 Planificación Específica	339
5.2.2.1 Motivo del Examen	339
5.2.2.2 Objetivo de Examen	339
5.2.2.2.1 Objetivo General	339
5.2.2.2.2 Objetivo Específico	339
5.2.2.3 Alcance del Examen	340
5.2.2.4 Base Legal	340
5.2.2.4.1 Normativa Interna	341
5.2.2.4.2 Normativa Externa	341
5.2.2.5 Organismos de Control	341
5.2.2.6 Objetivo de la Empresa	342
5.2.2.6.1 Objetivo del Departamento de Siniestros	342
5.2.2.7 Determinación de Recursos	342
5.2.2.7.1 Requerimiento de Personal Técnico	342
5.2.2.7.2 Equipos y Materiales	343
5.2.2.7.3 Recursos Financieros	343
5.2.2.7.4 Documentos Relevantes	344
5.2.2.8 Distribución y Equipo de Trabajo	345-346

PROGRAMA DE AUDITORÍA	347-358	
VISITA Y ENTREVISTA	359-362	
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	363-372	
APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE AUDITORÍA	373-377	
APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	378-416	
HOJA DE HALLAZGOS	417-425	
5.3	Departamento de Recursos Humanos	426
5.3.1	Planificación Preliminar	426
5.3.2	Planificación Específica	429
5.3.2.1	Motivo del Examen	429
5.2.2.2	Objetivo de Examen	429
5.3.2.2.1	Objetivo General	429
5.3.2.2.2	Objetivo Específico	429
5.3.2.3	Alcance del Examen	430
5.3.2.4	Base Legal	430
5.3.2.4.1	Normativa Interna	430
5.3.2.4.2	Normativa Externa	430
5.3.2.5	Organismos de Control	431
5.3.2.6	Objetivo de la Empresa	432
5.3.2.6.1	Objetivo del Departamento de Siniestros	432
5.3.2.7	Determinación de Recursos	432
5.3.2.7.1	Requerimiento de Personal Técnico	433
5.3.2.7.2	Equipos y Materiales	433
5.3.2.7.3	Recursos Financieros	433
5.3.2.7.4	Documentos Relevantes	434
5.3.2.8	Distribución y Equipo de Trabajo	435-436

PROGRAMA DE AUDITORÍA	437-444
VISITA Y ENTREVISTA	445-447
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	448-456
APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE AUDITORÍA	457-460
APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	461-485
HOJA DE HALLAZGOS	486-493

5.4	Comunicación de Resultados	494
5.4.1	Informe de Auditoría	494-521
5.5	Seguimiento y Monitoreo	522
5.5.1	Cronograma de Cumplimiento de Recomendaciones	522-525

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1.	Conclusiones	526
6.2.	Recomendaciones	527-528

7. BIBLIOGRAFÍA

529

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 01: Organigrama Estructural	26
GRÁFICO N° 02: Organigrama Funcional	28
GRÁFICO N° 03: Organigrama Personal	38
GRÁFICO N° 04: Análisis Situacional	43
GRÁFICO N° 05: Evolución de la Inflación	96
GRÁFICO N° 06: Evolución del Riesgo País	99
GRÁFICO N° 07: Evolución de la Tasa Activa	103
GRÁFICO N° 08: Evolución de la Tasa Pasiva	105
GRÁFICO N° 09: Evolución de la Auditoría de Gestión	136
GRÁFICO N° 10: Estructura del Coso I	157
GRÁFICO N° 11: Estructura del Coso II	163
GRÁFICO N° 12: Formato de Narrativa	169
GRÁFICO N° 13: Formato del Cuestionario del Control Interno	172
GRÁFICO N° 14: Formato del Flujograma	175
GRÁFICO N° 15: Simbología del Diagrama de Flujo	176-177
GRÁFICO N° 16: Formato del Programa de Auditoría	191
GRÁFICO N° 17: Formato del Papel de Trabajo	208
GRÁFICO N° 18: Elementos del Hallazgo	217
GRÁFICO N° 19: Formato de la Hoja de Hallazgos	219
GRÁFICO N° 20: Formato del Informe de Auditoría de Gestión	233-235
GRÁFICO N° 21: Formato del Cronograma de Actividades	237

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 01: Integración del Capital	3
CUADRO N° 02: Inflación Anual	97
CUADRO N° 03: Riesgo País	100
CUADRO N° 04: Tasa Activa	104
CUADRO N° 05: Tasa Pasiva	106
CUADRO N° 06: Pólizas de Fianzas	118
CUADRO N° 07: Pólizas de Seguro Vehicular	119
CUADRO N° 08: Pólizas de Ramos Generales	119
CUADRO N° 09: Matriz de nivel de Confianza de Control Interno	185
CUADRO N° 10: Matriz de Calificación de Riesgo de Control Interno	186
CUADRO N° 11: Colorimetría	188
CUADRO N° 12: Ejemplos de Marcas de Auditoría	207

REFERENCIACIÓN

DEPARTAMENTO DE FIANZAS

P F- 1	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR
P F- 2	NARRATIVA DE LA VISITA
P F- 3	NARRATIVA DE LA ENTREVISTA
P F- 4	PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
P F- 5	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
P F- 6	MEDICIÓN DE RIESGOS
P F- 7	PROGRAMA
P F- 8	PAPELES DE TRABAJO
H F-1	HALLAZGO

DEPARTAMENTO DE SINIESTROS

P S-1	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR
P S-2	NARRATIVA DE LA VISITA
P S-3	NARRATIVA DE LA ENTREVISTA
P S-4	PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
P S- 5	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
P S- 6	MEDICIÓN DE RIESGOS
P S- 7	PROGRAMA
P S- 8	PAPELES DE TRABAJO
H S- 1	HALLAZGO

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

P RH- 1	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR
P RH- 2	NARRATIVA DE LA VISITA
P RH- 3	NARRATIVA DE LA ENTREVISTA
P RH- 4	PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
P RH- 5	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
P RH- 6	MEDICIÓN DE RIESGOS
P RH- 7	PROGRAMA
P RH- 8	PAPELES DE TRABAJO
H RH- 1	HALLAZGO
P C- 9	CRONOGRAMA DE SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES

RESUMEN EJECUTIVO

“Centro Seguros S.A.” es una Compañía especializada en seguros, que opera en el Ecuador desde febrero 2006, en función de cubrir las necesidades de empresas y personas para el desarrollo de sus metas y respaldo de sus proyectos.

Basados en un sólido conocimiento del mercado ecuatoriano en materia de seguros, han elaborado productos competitivos como: seguro vehicular ramos generales y fianzas.

En la actualidad el mercado de seguros en el Ecuador ha tenido un considerable crecimiento, debido a las necesidades de las empresas y personas de proteger su patrimonio ante los riesgos que puedan afectarlos seriamente, otra de las razones es la presencia de un aumento del nivel de la cultura de seguros, ya que contar con un seguro es realmente una necesidad y no un lujo.

Ante esta nueva realidad el sector asegurador tiene un gran aporte al desarrollo del país desde el punto de vista económico y social, ya que genera riqueza con la que se financian inversiones y se consigue mayor volumen de movimiento de capitales y está comprometido con el bienestar de las personas y bienes. Por ello se hace imprescindible el estudio y análisis de los procesos que maneja la empresa, lo cual inspiró la realización de una Auditoría de Gestión a la Compañía Centro Seguros S.A

En este contexto la realización de un examen exhaustivo a los procesos que se manejan la Compañía, contribuirá a determinar la existencia de falencias o errores en los mismos, de modo que se desarrollen medidas de prevención y corrección, logrando optimizar los recursos de la Empresa y brindando un

producto de calidad que satisfaga a los clientes y le permita desarrollarse competitivamente.

La presente Auditoría de Gestión a los procesos manejados por la Compañía Centro Seguros S.A se enmarca en tres áreas de la empresa: Fianzas, Siniestros y Recursos Humanos.

El trabajo inicia con el capítulo 1, con una breve descripción de los aspectos generales y antecedentes de la Compañía, en lo que se enmarcará básicamente aspectos legales, objetivos, historia y organigramas.

En el capítulo 2, se realizará un análisis situacional interno, en el que se determinará la descripción de los procesos de las Áreas de la empresa seleccionadas y un análisis externo de las influencias macroeconómicas que afectan positiva o negativamente al sector asegurador y en particular a la Compañía Centro Seguros S.A, así como las influencias microeconómicas relacionadas con la empresa y su impacto en el desarrollo de sus actividades.

En el capítulo 3, se hablará del Direccionamiento Estratégico de la Compañía. Fundamentalmente, se describirá la misión, visión, políticas, estrategias de la organización, principios y valores.

En el capítulo 4 se realiza un detalle de toda la base teórica que se utilizará en la aplicación del ejercicio práctico, aquí se encuentran todos los conceptos necesarios para una adecuada ejecución del proceso de auditoría.

Dentro del capítulo 5 se desarrolla el ejercicio práctico, es decir se ejecuta el examen de auditoría a cada uno de los departamentos seleccionados, obteniendo hallazgos debidamente analizados y comunicados por medio del

Informe de Auditoría, en donde se establecerán conclusiones y recomendaciones que permitan mejorar la gestión de la institución.

Finalmente en el capítulo 6 se abarca conclusiones y recomendaciones generales de la ejecución del trabajo de investigación, las cuales tienen como objetivo principal contribuir a tomar acciones correctivas a la Compañía, colaborar en la toma de decisiones y mejora continua.

Al finalizar el examen de Auditoría a cada uno de los procesos de los tres departamentos seleccionados, se comprobó que la misma no cuenta con un adecuado control interno para cada área, además se detectaron ciertas falencias que generan pérdidas de recursos económicos y humanos, las cuales una vez establecidas y analizadas por el Equipo de Auditoría se procedió a determinar sus causa y efectos en el proceso, determinando las posibles acciones a tomar para el mejoramiento continuo y minimización de riesgos que afecten a su eficiente desempeño.

EXECUTIVE SUMMARY

"Center Insurances S.A." It is a Company specialized in insurances, which it produces in the Ecuador from February, 2006, depending on covering the needs of companies and persons for the development of their goals and support of their projects.

Based on a solid knowledge of the Ecuadoran market in insurances, they have elaborated competitive products as: traffic insurance, general branches and bails.

Today, the insurances' market in the Ecuador has had a considerable growth, due to the needs of the companies and persons of protecting their heritage before the risks that could affect them seriously, another reason is the presence of an increased level of insurance culture, since to possess an insurance is really a necessity and not a luxury.

Before this new reality the insurance sector has a great contribution to the development of the country from the point of view economic and social, since it generates wealth with which investments are financed and major volume of capital movement and is committed with the welfare of people and goods By it there becomes indispensable the study and analysis of the processes that handles the company, which inspired the accomplishment of a Management audit the Company Center Insurances S.A.

In this context the accomplishment of an exhaustive examination to the processes that manage the Company, will help to determine the existence of failings or mistakes in the same, so that they appear and develop measures of prevention and correction, managing to optimize the resources of the

Company and providing a quality product that satisfies customers and allow to develop competitively.

The present Management audit to the processes handled by the Company Center Insurances S.A places in three areas of the company: Bails, Disasters and Human Resources.

The work initiates with the chapter 1, with a brief description of the general aspects and precedents of the Company, in what It will frame basically legal, objective aspects, history and flowcharts.

In the chapter 2, there will be realized a situational internal analysis, in which there will decide the description of the processes of the Areas of the company selected and an external analysis of the macroeconomic influences that they affect positively or negatively to the insurance sector and especially to the Company Center Insurances S.A, as well as the microeconomic influences related to the company and their impact in the development of their activities.

In the chapter 3, I will speak about the Strategic Addressing of the Company. Fundamentally, there will be described the mission, vision, policies, strategies of the organization, beginning and values.

In the chapter 4 there is realized a detail of the whole theoretical base that will be in use in the application of the practical exercise, here they find all the concepts necessary for a suitable execution of the process of audit.

Inside the chapter 5 the practical exercise develops, that is to say the examination of audit is executed to each of the selected departments, obtaining findings due analyzed and communicated by means of the Report

of Audit, where there will be established conclusions and recommendations that they allow to improve the management of the institution.

Finally in the chapter 6 there are included conclusions and general recommendations of the execution of the work of investigation, which have like principal aim to help to take corrective actions to the Company, to collaborate in the capture of decisions and improvement continues.

At the end of the examination of Audit to each of the processes of three selected departments, there was verified that the same does not possess a suitable internal control for every area, in addition there were detected certain failings that generate losses of economic and human resources, which once established and analyzed by the Equipment of Audit proceed to determine their reason and effects in the process, determining the possible actions identifying possible actions for continuous improvement and minimization of risks affecting their efficient performance.

CAPÍTULO I

3. ASPECTOS GENERALES

1.1 ANTECEDENTES

El mercado de seguros en el Ecuador ha tenido un considerable crecimiento, debido a las necesidades de las empresas y personas de proteger su patrimonio ante los riesgos que puedan afectarlos seriamente, otra de las razones es la presencia de un aumento del nivel de la cultura de seguros, ya que contar con un seguro es realmente una necesidad y no un lujo.

Ante esta nueva realidad el sector asegurador tiene un gran aporte al desarrollo del país desde el punto de vista económico y social, ya que genera riqueza con la que se financian inversiones y se consigue mayor volumen de movimiento de capitales y está comprometido con el bienestar de las personas y bienes.

En el país actualmente el tipo de póliza de seguro que más demanda ha tenido es el seguro vehicular como consecuencia del alto índice de ventas de vehículos y a la creación del Seguro de Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT).

Al encontrar una oportunidad en el mercado de seguros, surge el proyecto de constituir la Compañía Centro Seguros S.A., con directivos y empleados especializados en la materia, con el propósito de brindar y prestar mejores servicios y condiciones de pago a sus clientes, protegiendo el patrimonio de sus familias y empresas.

1.1.1 BASE LEGAL DE LA EMPRESA

Mediante la resolución N° SBS-INSP- 2006-316, inscripción N° 2338 del Registro Mercantil, tomo 137 ante el Notario Trigésimo Séptimo del cantón Quito, Dr. Roberto Dueñas del 24 de julio del 2006 la Superintendencia de Bancos y Seguros resuelve aprobar la constitución de la COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS SOCIEDAD ANÓNIMA, domiciliada en el Distrito Metropolitano de Quito.

Bajo la denominación de Compañía Centro Seguros S.A. se constituye en una empresa anónima que se someterá a la Ley General de Seguros, en las disposiciones legales sobre el Contrato de Seguros, a la Junta General de Accionistas y a toda norma aplicable que para el efecto dicte la Superintendencia de Bancos y Seguros. La nacionalidad de la Empresa es ecuatoriana.

El domicilio principal de la Empresa será la ciudad de Quito. Está facultada para establecer sucursales y agencias en otros lugares de República o del exterior. Previo el cumplimiento de los requisitos legales.

El plazo de duración de la empresa será de cien años a partir de su inscripción en el Registro Mercantil, pero, este plazo se podrá ampliar por resolución de la Junta General de Accionistas.

La Empresa tiene por objeto social principal la realización de toda clase de operaciones de seguros y reaseguros y podrá celebrar toda clase de contratos afines con su objeto social y permitido por las leyes Ecuatorianas.

Los accionistas de la Compañía Centro Seguros S.A. son:

- Pedro Merlo Hidalgo
- Mauricio Dávalos Buitrón
- Edgar Jaramillo Salas

La empresa cuenta con un Capital Suscrito y Pagado de CUATROCIENTOS OCHENTA MIL DÓLARES de los Estados Unidos de América (USD 480.000,00) el cuadro de integración del capital pagado por los señores accionistas es el siguiente:

**CUADRO N°1
INTEGRACIÓN DEL CAPITAL**

SOCIO	ACCIONES PAGADAS (USD)	VALOR POR ACCIÓN (USD)
Pedro Merlo Hidalgo	422.400,00	1
Mauricio Dávalos Buitrón	48.000,00	1
Edgar Jaramillo Salas	9.600,00	1
TOTAL	480.000,00	1

El capital suscrito y pagado ha sido depositado por los señores accionistas en la cuenta de integración de capital abierta para el efecto en el Banco del Pichincha C.A.

Los principales directivos son:

- Presidente Ejecutivo: Sr. Pedro Merlo Hidalgo
- Gerente General: Sr. Mauricio Dávalos Buitrón

1.1.1.1 NORMATIVA INTERNA

- **Manual de Funciones y Responsabilidades**

Este manual tiene el propósito de respaldar y facilitar el proceso relacionado con la operatividad funcional de Centro Seguros S.A. para cada área o departamento, y el mismo que es aprobado por el Directorio de la Compañía Centro Seguros S.A.

Las funciones y responsabilidades del personal de Centro Seguros S.A., insertas en el manual, se darán a conocer a los empleados, directivos o ejecutivos de la Compañía, razón por la que no habrá justificación frente a las consecuencias de inobservancia.

Por lo menos una vez cada seis meses, se evaluará el cumplimiento del presente manual, de acuerdo a los funcionarios y empleados de la Compañía.

En caso de incumplimiento del Manual de Funciones y Responsabilidades, por parte de los colaboradores de la Compañía, serán sancionados de acuerdo a la gravedad del caso, lo que determinará el Reglamento Interno de Trabajo.

- **Estatutos Sociales de la Empresa**

Los Estatutos Sociales de la Compañía son de gran importancia ya que mediante este documento, todos los socios o accionistas conocerán con claridad sus derechos y obligaciones. De tal manera que ningún directivos realizará aquello que lo prohíbe el estatuto de la organización.

- **Reglamento Interno de Trabajo**

El Reglamento Interno son normas explícitas, elaboradas por el Jefe del Departamento de Recursos Humanos y aprobado por el Gerente General.

La Compañía Centro Seguros S.A según disposición del artículo 64 del Código en el que se estipula que se debe enviar a la Dirección Regional del Trabajo una copia legalizada del Reglamento Interno de Trabajo para la regulación justa de los intereses de empleadores y trabajadores emite dicho reglamento con el fin de establecer un adecuado sistema de administración del talento humano y alcanzar el grado más alto de eficiencia en el trabajo.

Los puntos que se detalla en el Reglamento Interno son:

- Requisitos para ser admitido como trabajador.
- Horarios, turnos y días de descanso.
- Derechos, obligaciones y prohibiciones del trabajador.
- Obligaciones y prohibiciones del empleador.
- Sanciones.

- Remuneraciones.
- Vacaciones.
- Disposiciones Generales.

Bajo estas normas establecidas se reglamenta el comportamiento de los empleados comunicándoles lo que se permite y no se permite en el lugar de trabajo.

- **Manuales de Políticas y Procedimientos**

“Un Manual de Políticas y Procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.”¹

Es relevante dicho manual, puesto que toda organización debe diseñar e implementar procedimientos íntegros, los cuales serán la base para que los colaboradores de la Compañía realicen sus actividades adecuadamente.

¹ <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/26/manproc.htm>

La Compañía Centro Seguros S.A cuenta con Manuales de Políticas y Procedimientos los cuales establecen los campos de acción a seguirse tanto para la Compañía como para sus clientes y de esta forma consolidar un adecuado manejo crediticio, administrativo y de riesgo.

1.1.1.2 NORMATIVA EXTERNA

Para su funcionamiento las aseguradoras se rigen por el siguiente marco jurídico:

- **Ley General de Seguros**

“La presente Ley tiene como objeto regular la constitución, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las personas jurídicas y las operaciones y actividades de las personas naturales que integran el sistema de seguro privado; las cuales se someterán a las leyes de la República y a la vigilancia y control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.”²

Integran el sistema de seguro privado:

- Todas las empresas que realicen operaciones de seguros
- Las compañías de reaseguros
- Los intermediarios de reaseguros

² Ley General de Seguros. Título I.- Ámbito de la Ley. Artículo 1

- Los peritos de seguros; y,
- Los asesores productores de seguros.

Las empresas que realizan operaciones de seguros, son aquellas cuyo negocio es el de asumir directa o indirectamente o aceptar y ceder riesgos en base a primas.

Las compañías de reaseguros, tienen por objeto otorgar coberturas a una o más empresas de seguros por los riesgos que éstas hayan asumido.

Los intermediarios de reaseguros, son aquellas personas jurídicas, cuya única actividad es la de gestionar y colocar reaseguros y retrocesiones para una o varias empresas de seguros o compañías de reaseguros.

Dentro de los peritos de seguros se encuentran los Inspectores de Riesgos que se encargan de examinar y calificar el riesgo previo a la contratación del seguro y los Ajustadores de Siniestros, los cuales examinan las causas del siniestro y determinan la cuantía de las pérdidas.

Los asesores productores de seguro cuya actividad es gestionar y obtener contratos de seguros para una o varias empresas de seguros.

La Compañía Centro Seguros S.A al ser una empresa que realiza operaciones de seguros se encuentra normada bajo la presente ley, además los fines de la Compañía son asumir los riesgos en base a primas.

- **Ley de Contratación Pública**

Bajo esta ley se encuentra normado el Departamento de Fianzas al momento de emitir garantías que respalden al contratista en la prestación de servicios, negocios y la ejecución de obras convenidas con el sector público.

Esta ley estipula la obligación que tiene el oferente de presentar garantías al realizar ofertas, suscribir un contrato o recibir anticipos y el valor asegurado que corresponde de acuerdo a los porcentajes establecidos para cada una de las garantías.

Cabe mencionar que también estipula la vigencia de las pólizas, cuando se libera y en qué casos puede ejecutarse la póliza.

Según el Art. 107, de la Ley de Contratación Pública, nos indica que los contratos se termina por:

- “Cumplimiento de las obligaciones contractuales.
- Por mutuo acuerdo entre las partes.
- Por declaración unilateral del contratante, en caso de incumplimiento del contratista.
- Por muerte del contratista o por disolución de la persona jurídica”³.

³ Ley de Contratación Pública del Ecuador. Capítulo VIII De la Determinación de los Contratos. Artículo 107

- **Código de Trabajo**

Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo. Además se estipula la libertad de trabajo y contratación, mencionado, que el trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga y todo trabajo debe ser remunerado.

Dicho Código hace hincapié a la participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa, la cual reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas.

Este porcentaje se distribuirá de la siguiente forma:

El diez por ciento (10%) se dividirá para los trabajadores de la empresa, sin consideración a las remuneraciones recibidas por cada uno de ellos durante el año correspondiente al reparto y será entregado directamente al trabajador. Y el cinco por ciento (5%) restante será entregado directamente a los trabajadores de la empresa, en proporción a sus cargas familiares, entendiéndose por éstas al cónyuge o conviviente en unión de hecho, los hijos menores de dieciocho años y los hijos minusválidos de cualquier edad.

El Código de Trabajo también estipula las definiciones y reglas generales del contrato individual, en el que una persona se compromete para otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio.

La clasificación del contrato el mismo que puede ser a prueba, contrato fijo, indefinido, por temporada, por horas, etc.

La Compañía Centro Seguros S.A., establece contratos individuales los cuales tienen un período de prueba de tres meses, vencido ese plazo automáticamente continúan en vigencia por el tiempo que faltare para completar el año y posterior se realiza la renovación del mismo cada año si fuese el caso, según lo estipula el Código de Trabajo por ende la Compañía se encuentra normada bajo el mismo, con el propósito de definir el contrato y armonizar las relaciones entre el empleador y trabajador tomando en cuenta sus derechos y obligaciones según las disposiciones vigentes del Código.

Organismo de Control

Superintendencia de Bancos y Seguros



Es una entidad encargada de la supervisión y control de las operaciones que realizan las entidades que conforman el sistema financiero ecuatoriano público y privado.

Igualmente controla las instituciones privadas de seguros y reaseguros del país por mandato de la Ley General de Seguros con el fin de controlar las actividades y funcionamiento de las personas naturales y jurídicas que integran el sistema de seguro privado.

Servicio de Rentas Internas



El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos en el país. Tiene como objetivo fortalecer la cultura tributaria para incrementar el cumplimiento de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

Las funciones del SRI son:

- “Determinar, recaudar y controlar los tributos internos.
- Difundir y capacitar al contribuyente respecto de sus obligaciones tributarias.
- Preparar estudios de reforma a la legislación tributaria.
- Aplicar sanciones”⁴.

Centro Seguros S.A tiene la obligación con el SRI, de realizar la declaración mensual del Impuesto al Valor Agregado, mediante el formulario 104, la declaración de Retenciones en la Fuente mensual, formulario 103 y la declaración anual de Impuesto a la Renta a través del formulario 101.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social



El IESS es una entidad encargada de proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos de trabajo, discapacidad, vejez y muerte en los términos que consagra la Ley de Seguridad Social.

Además ofrece servicios como:

- “Préstamos
- Fondos de Reserva
- Cesantía”⁵

⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_de_Rentas_Internas

⁵ <http://iess.gov.ec/>

- **Los tipos de préstamos que ofrece son:**

- ✓ “Hipotecario.- Dicho préstamo se realiza para construir, adquirir, ampliar o remodelar una vivienda.
- ✓ Quirografario.- El IESS concede préstamos quirografarios a sus afiliados, jubilados o pensionistas de viudedad hasta un monto de 60 salarios básicos unificados del trabajador.
- ✓ Prendario.- El Instituto de Seguridad Social a través del Monte de Piedad otorga préstamos con garantía prendaria (joyas)”⁶

Los Fondos de Reserva.- El IESS es recaudador de los fondos de reserva de los empleados, obreros y servidores públicos afiliados al Seguro General Obligatorio, que presentan servicios por más de un año al mismo empleador. El trabajador podrá recibir por concepto de fondos de reserva de forma mensual o caso contrario debe realizar una solicitud de acumulación.

Cesantía.- Es la entrega de una cantidad de dinero al afiliado que se encuentra desempleado, cuyo monto se establecerá de acuerdo al fondo de cesantía de la cuenta individual del afiliado.

Centro Seguros S.A se encuentra relacionado con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social debido a que cuenta con personal bajo relación de dependencia, el mismo que debe ser afiliado obligatoriamente a través de su ingreso en el IESS de acuerdo con cada contrato, con el propósito de que el trabajador en un futuro pueda gozar de las prestaciones y servicios mencionados anteriormente.

⁶ <http://iess.gov.ec/>

1.1.2 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

1.1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Brindar un servicio profesional y confiable para la protección del patrimonio de sus clientes, mediante la entrega de productos de seguros y la prestación de un servicio personalizado oportuno, eficiente y eficaz, con el fin de alcanzar una mayor rentabilidad no solo de los accionistas sino de los colaboradores de la Compañía.

1.1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Departamento de Fianzas

- Respalda al contratista en el cumplimiento de sus obligaciones contractuales, garantizando que este dispone de suficientes recursos técnicos, humanos y financieros para poder cumplir a cabalidad con las obligaciones asumidas con el beneficiario o cliente.
- Verificar los criterios y lineamientos a través de la respectiva calificación de los clientes para las posibles pólizas de fianzas a ser emitidas, bajo dos aspectos de suma importancia; la solvencia moral y solvencia financiera del cliente.

Departamento de Siniestros

- Brindar una atención idónea, cordial y oportuna a los asegurados, los cuales acuden a la Compañía para resolver sus dificultades en momentos en los que se encuentran emocional y económicamente afectados por la ocurrencia de un evento accidental.

- Aprobar el pago oportuno de las indemnizaciones de acuerdo a un análisis técnico, jurídico y racional; los trámites de objeción los cuales serán adecuados al siniestro, debidamente fundados y soportados con el material probatorio que asegure las acciones posteriores que debe afrontar la Compañía.

Departamento de Recursos Humanos

- Elegir el personal más idóneo que requiera la Compañía para su funcionamiento y alcance de sus objetivos organizacionales, a través de un análisis en el que se estudia y determina los requisitos, responsabilidades y condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de una manera adecuada.
- Generar en los nuevos colaboradores de la Compañía un sentimiento de pertenencia y orgullo mediante la entrega de documentos importantes como: Manual de Funciones y Responsabilidades, Reglamento Interno de Trabajo e información acerca de los beneficios que brinda la empresa.

1.2 LA EMPRESA

1.2.1 RESEÑA HISTÓRICA



La Compañía Centro Seguros S.A. fue creada en el año 2006 autorizada y controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, organismo rector de las aseguradoras en el Ecuador.

Un selecto grupo de empresarios ecuatorianos conformado por:

- Pedro Merlo Hidalgo
- Mauricio Dávalos Buitrón
- Edgar Jaramillo Salas

Líderes y emprendedores en diferentes ramos del ámbito nacional e internacional al encontrar una oportunidad en el mercado de seguros, toman la decisión de encaminar el proyecto ahora concreto de **Centro Seguros**.

La Compañía Centro Seguros S.A inicia sus actividades con la celebración de contratos de seguros en sección de ramos generales, seguro vehicular y fianzas con su matriz ubicada en la Avenida Amazonas 3655 y Juan Pablo Sanz, en un importante sector financiero en la ciudad de Quito.

En el 2007 Centro Seguros S.A. cuenta con el respaldo de Compañías Reaseguradoras Internacionales de primera categoría, lo que garantiza una óptima seguridad de las operaciones y tranquilidad para los clientes.

Los reaseguradores son los siguientes:

- **ODYSSEY RE**



- **TRANSATLANTIC REINSURANCE COMPANY**



- **Q.B.E**



- **PARTNER RE**



Para el año 2009 la Compañía ofrece una mayor cobertura nacional, con sucursales en las ciudades de Ambato y Loja, para brindar una mejor atención a sus clientes.

Actualmente, Centros Seguros S.A. brinda diferentes tipos de seguros con el objetivo de proporcionar tranquilidad a sus clientes, protegiendo el patrimonio de sus familias y empresas.

A continuación se detalla los tipos de seguros que ofrece:

1. Ramos Generales
2. Seguro Vehicular
3. Fianzas

1. Ramos Generales.- Tiene como objetivo darle al cliente un esquema donde pueda estar cubierto por cualquier acontecimiento accidental. A continuación se detalla los principales ramos:

- **Incendio.-** Cubre la pérdida o daños materiales causados a los bienes asegurados por incendio y/o rayo, explosión, terremoto, temblor, erupción volcánica, huelga, acto malicioso o vandalismo.
- **Robo.-** Garantiza la indemnización por pérdidas o daños que sufran los empresarios o personas debido a la pérdida de sus activos o bienes asegurados dentro de las industrias o residencias, ocasionados por robo, deterioro o destrucción de los objetos asegurados.

- **Responsabilidad Civil.-** Este tipo de seguro garantiza al asegurado el pago de indemnización por daños personales o materiales ocasionados a terceros los mismos que han presentado reclamos en su contra.
- **Transporte.-** En este tipo de póliza el asegurador asume los riesgos a los que están expuestas las mercaderías, maquinarias y todo lo relacionado con el giro del negocio durante su traslado, es decir desde el momento que recibe la mercadería hasta la entrega al destinatario, para realización de exportaciones e importaciones por transporte aéreo, marítimo y terrestre.
- **Fidelidad.-** La póliza de fidelidad brinda seguridad al empresario debido a que tiene por objeto amparar el daño, pérdida económica o de bienes a consecuencia de un acto doloso, como: robo, falsificación, malversación, abuso de confianza, hurto, estafa, desfalco, apropiación indebida de bienes de la empresa, cometido por un empleado o dependiente del asegurado.
- **Accidentes Personales.-** Cubre al asegurado en caso de accidentes que ocasionen la muerte la incapacidad total y permanente y gastos médicos que surjan debido a un accidente físico que pueda sufrir durante la realización de su trabajo.
- **Equipo Electrónico.-** Se incluyen aquellas coberturas de seguro que garantizan al asegurado una indemnización, por daños o pérdidas a los equipos electrónicos como computadoras, fotocopiadoras, centrales y equipos telefónicos, impresoras ocasionados robo, incendio, cortocircuito, errores de construcción falla de montaje.

- **Equipo de Maquinaria.-** Este seguro se aplica en su mayoría para maquinaria agrícola y equipo móvil de construcción, cubre los daños de los equipos asegurados ocasionados por incendio, volcamiento, hundimiento del terreno, etc.
- **Rotura de Maquinaria:** El objetivo de esta póliza es proteger contra el daño imprevisto de las máquinas garantizando al asegurado una indemnización por perjuicios accidentales de la maquinaria industrial, como descuido del personal asegurado, errores de fabricación, etc.
- **Todo Riesgo Contratista.-** Cubre lo relacionado a obras civiles en construcción contra daños ocurridos por la obra, incluyendo el equipo de construcción del contratista ,maquinaria de construcción , también los reclamos de terceros por daños a sus bienes o personas, debido a los trabajos de construcción.

2. Seguro Vehicular.- La Compañía ofrece esta póliza de seguro de vehículo con el objetivo de resarcir al asegurado el costo de los daños materiales que pueda sufrir su automóvil a consecuencia de choque, volcamiento e impacto, incendio, robo parcial y total, rotura de vidrios, fenómenos naturales, etc.

3. Fianzas.- La póliza de fianzas, es una herramienta perfecta para desarrollar proyectos, dando el respaldo y credibilidad al contratista que sus clientes lo exigen. Centro Seguros S.A. pone a disposición las siguientes pólizas:

- **Seriedad de Oferta.**- Garantiza la suscripción (firma) del contrato, entre el contratante y el contratista, en las condiciones y montos establecidos en la propuesta presentada.

Preguntas Frecuentes

- ✓ **¿Tiempo de Vigencia?** El tiempo de vigencia dependerá de lo estipulado en las bases del concurso.
- ✓ **¿Hasta cuándo deberá estar vigente?** Esta garantía debe mantenerse vigente hasta la suscripción del contrato entre el beneficiario y el contratista a quien ha sido adjudicado el contrato.
- ✓ **¿Cómo se libera esta garantía?** Esta garantía se libera con la presentación del original de la póliza o un oficio indicando que el contratista no ha sido adjudicado.

Esta garantía termina con la firma del contrato o también con la terminación del contrato.

- ✓ **¿En qué caso puede ser ejecutada?** Se ejecuta en caso de que el contratista se negare a suscribir el contrato o con la terminación de la vigencia del mismo.
- **Cumplimiento de Contrato.**- Una vez adjudicado el contrato, esta fianza garantiza el cabal y oportuno cumplimiento de todas y cada una de las obligaciones estipuladas en el contrato, en tiempo y calidad por el contratista.

- ✓ **Tiempo de Vigencia?** Inicia con la suscripción del contrato y estará vigente hasta la recepción definitiva y única del mismo.
- ✓ **¿Hasta cuándo deberá estar vigente?** Hasta la recepción definitiva de la obra que según el Sector Público, se formaliza mediante un acta definitiva que se firma seis meses después de la recepción provisional.
- ✓ **¿Cómo se libera esta garantía?** Se libera con la devolución del original de la póliza, con la presentación del acta de recepción definitiva o única o con una certificación expedida por la entidad beneficiaria.
- ✓ **¿En qué caso puede ser ejecutada?** Puede ejecutarse por incumplimiento del contrato, por terminación del mismo o en caso que no ser renovada oportunamente a solicitud del beneficiario.
- **Buen Uso de Anticipo.-** Esta garantía avaliza la correcta utilización de los recursos entregados por la entidad beneficiaria al contratista, en calidad de anticipo para la ejecución de los trabajos contratados.
- ✓ **¿Hasta cuándo deberá estar vigente?** Podrá estar vigente la garantía hasta la amortización total del anticipo, conforme se aprueben planillas de avance de obra por parte del beneficiario.
- ✓ **¿Cómo se libera esta garantía?** Se libera con la presentación del original de la póliza, a la firma del acta de recepción provisional o con un certificado del beneficiario en el que se indique que el anticipo ha sido devengado en su totalidad.

- ✓ **¿En qué caso puede ser ejecutada?** Cuando los fondos entregados como anticipo han sido utilizados para otros fines diferentes al del contrato o en caso que no sea renovada oportunamente a solicitud del beneficiario.

- **Ejecución de Obra y Buen Uso de Materiales.**- Garantiza las reparaciones o cambios de aquellas partes de la obra en la que se descubran defectos de construcción, mala calidad o incumplimiento de las especificaciones, imputables al contratista. Generalmente utilizado en construcciones.

- ✓ **¿Tiempo de Vigencia?** Se estipula mediante el plazo contractual del contrato.

- ✓ **¿Hasta cuándo deberá estar vigente?** Deberá estar vigente hasta la recepción provisional de la obra.

- ✓ **¿Cómo se libera esta garantía?** Con la presentación del original de la póliza o a la firma del acta de recepción provisional.

- ✓ **¿En qué caso puede ser ejecutada?** Se ejecuta cuando los materiales empleados en la obra no son de la calidad acordada o en caso que no sea renovada oportunamente a solicitud del beneficiario.

1.2.2 ORGANIGRAMA

“Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.”⁷

El objetivo de un organigrama es permitir visualizar la estructura general de una organización con sus respectivos niveles jerárquicos y las relaciones existentes entre ellos.

El uso de organigramas ofrece algunas ventajas como:

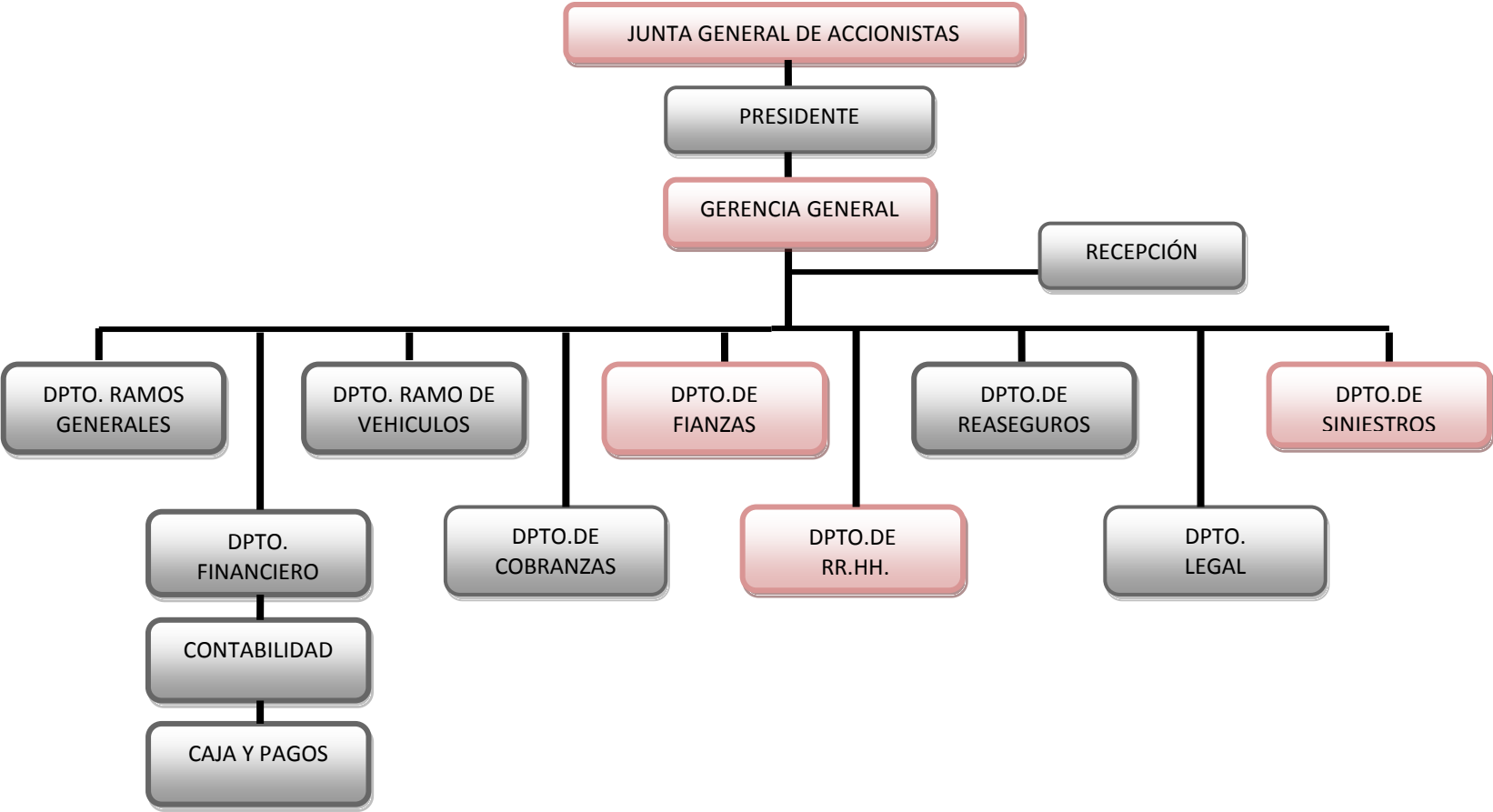
- Un organigrama se puede aplicar a cualquier tipo de organización, sea esta una pequeña, mediana o gran empresa tanto para el sector público y privado.
- Permite establecer cierto orden en la organización a través de las relaciones de dependencia, es decir de quien depende cada persona y los estándares de desempeño que debe cumplir con la misma.
- Indica de forma objetiva las jerarquías del personal, definiendo de una mejor manera las funciones de cada miembro de la organización.

⁷ B. Franklin. Enrique (2004) Organización de Empresas: Segunda Edición. Mc Graw Hill. Pág. 78

1.2.2.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Este tipo de organigrama tiene como propósito la representación gráfica de las diferentes áreas o departamentos que forman parte de la Compañía y su jerarquía, como también los cargos existentes pero sin detallar las funciones de los mismos.

**GRÁFICO N° 1.-
 COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A.
 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



Fuente: Compañía Centro Seguros S.A

1.2.2.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

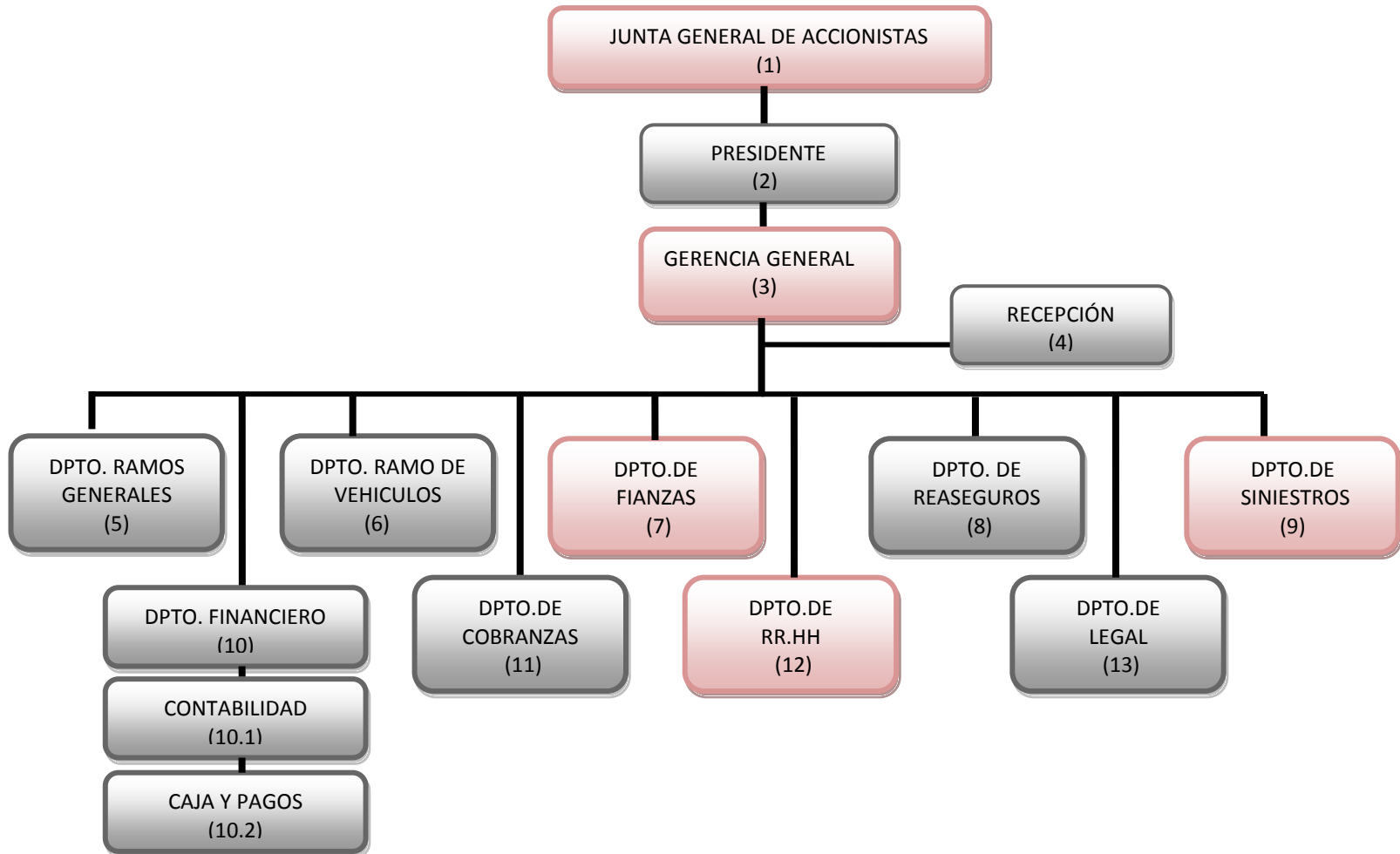
“Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.”⁸

El organigrama funcional es relevante, ya que indica las funciones de cada uno de los miembros y sus departamentos en una organización, en el cual se señala que debe hacer cada cual, estableciendo responsabilidades y deberes que deben cumplirse dentro de la Compañía, con el fin de alcanzar el ahorro de tiempos y como consecuencia al trabajo con efectividad.

Una compañía que cuenta con un organigrama funcional identifica claramente las responsabilidades con relación a las funciones de cada uno de los departamentos de la organización y reduce la duplicación del equipo y esfuerzo, con el propósito de ayudar al Gerente General a coordinar todas las funciones y responsabilidades para alcanzar los objetivos de la organización.

⁸ B. Franklin .Enrique (2004) Organización de Empresas: Segunda Edición. Mc Graw Hill. Pag.86

**GRÁFICO N° 2.-
 COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A.
 ORGANIGRAMA FUNCIONAL**



FUENTE: Compañía Centro Seguros S.A.
ELABORADO POR: Susana Freire

Las funciones y responsabilidades de la Junta General de Accionistas, el Presidente Ejecutivo y el Gerente General se establecen en los estatutos sociales del Compañía Centro Seguros S.A., mientras que las funciones de los departamentos se establecen en el Manual de Funciones y Responsabilidades de la institución.

FUNCIONES:

(1) JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS:

- Designar el Presidente y el Gerente General de la Compañía, también conocerá y resolverá sobre sus renunciaciones o remociones.
- Acordar el aumento y reducción del capital suscrito y pagado, la fusión, transformación y disolución y en general cualquier modificación de los estatutos sociales de la Compañía.
- Conocer anualmente los estados financieros, los informes del Gerente General acerca de los negocios de la empresa y dictar resoluciones correspondientes.
- Resolver acerca de la liquidación de la empresa. Nombrar liquidadores, fijar el procedimiento para la liquidación, fijar las respectivas retribuciones de los liquidadores.

(2) PRESIDENTE EJECUTIVO:

- Firmar a nombre de la empresa individual o conjuntamente en todos los actos o contratos hasta el límite que le confiera la Junta General.

- Reemplazar al Gerente General por falta o ausencia temporal o definitiva y en este último caso hasta que sea nombrado el titular.
- Velar porque se realice y ejecute las políticas de la empresa fijadas por la Junta General de Accionistas.

(3) GERENTE GENERAL:

- Tiene la representación legal, judicial y extrajudicial de la Empresa.
- Abrir cuentas corrientes bancarias, girar, aceptar, endosar letras y otros títulos valores, cheques, órdenes de pago a nombre y por cuenta de la Empresa.
- Preparar el presupuesto anual, plan estratégico, programas y políticas de la empresa para ser aprobados por la Junta General de Accionistas.
- Presentar trimestralmente y anualmente a la Junta General las cuentas, balance general e informe de actividades.
- Contratar, remover, dar por terminadas legalmente las relaciones con los dependientes de la Empresa.

(4) RECEPCIÓN:

- Recibir, registrar, guiar a las personas que visiten la organización, adicionalmente da soporte a la Gerencia General y las áreas Comerciales, bajo su responsabilidad se encuentran las comunicaciones que ingresan y salen de cada departamento.

- Responder el teléfono, recibir a las personas y empresas que visitan la Institución, llevar un control sobre los clientes que acuden diariamente a realizar algún trámite, apoyar en las diferentes actividades que se realizan y básicamente tener el control de las comunicaciones enviadas y recibidas por la empresa mediante, fax, correo electrónico, etc.

(5) DEPARTAMENTO DE RAMOS GENERALES:

- Emitir y renovar las pólizas de seguros para la protección de la personas, de sus bienes y de su hogar, así:
 - ✓ Seguro Contra Incendio
 - ✓ Seguro de Robo
 - ✓ Seguro de Responsabilidad Civil
 - ✓ Seguro de Transporte
 - ✓ Seguro de Fidelidad
 - ✓ Seguro contra Accidentes Personales
- Entre otras pólizas de seguro que emite este Departamento para el sistema de protección de la industria y construcción están:
 - ✓ Seguro de Equipo electrónico
 - ✓ Seguro de Rotura de Maquinaria
 - ✓ Todo Riesgo Contratista
- Recopilar toda la información necesaria para otorgar las pólizas mencionadas anteriormente y el cumplimiento de los requerimientos para cada una de las mismas estipulado en el Manual de Políticas de Ramos Generales.

(6) DEPARTAMENTO RAMO DE VEHÍCULOS:

- Emitir y renovar pólizas de seguro vehicular el cual tiene una cobertura muy importante y amplia debido a que el seguro en la actualidad es obligatorio. El objetivo de esta póliza es reparar al asegurado el costo de los daños que se causen tanto a bienes de terceros, como la muerte o lesiones a terceras personas, y el costo por las pérdidas o daños que sufra el propio vehículo asegurado.
- Recopilar la información necesaria previa al otorgamiento de la póliza de seguro vehicular.
- Verificar el cumplimiento de las inspecciones obligatorias a los vehículos usados y las inspecciones voluntarias en el caso de vehículos nuevos antes de otorgar cobertura.

(7) DEPARTAMENTO DE FIANZAS:

- Emitir y renovar las pólizas de seguros del ramo de fianzas, sean estas pólizas de cumplimiento de contrato, seriedades de oferta, buen uso de anticipo, ejecución de obra y buen uso de materiales.
- Realizar la liquidación de siniestros, presentados en estos ramos.
- Calificar a los clientes, previo al otorgamiento de pólizas, siguiendo la política “conozca a su cliente”
- Registrar y custodiar los títulos valores (letras de cambio, pagarés a la orden que como valor en prenda son entregadas como contra garantías a la empresa).

(8) DEPARTAMENTO DE REASEGUROS:

- Llevar el control de la producción emitida tomando en cuenta los contratos automáticos de reaseguros.
- Controlar los estados de cuenta de los reaseguradores administrando y colocando los negocios facultativos.
- Realizar el seguimiento y control de colocaciones facultativas, información para renovación y contratos de reaseguros.
- Elaborar las solicitudes dirigidas a la Superintendencia de Bancos y Seguros para certificar las empresas reaseguradoras que respaldan las operaciones de la Compañía y procesar facturas y órdenes de pago para reaseguradores.

(9) DEPARTAMENTO DE SINIESTROS:

- Administrar los reclamos producidos en los ramos de seguros de vehículos, ramos generales.
- Realizar las respectivas inspecciones y ajustes, requerimiento de los documentos necesarios hasta la decisión final de aceptar o negar el pago de la indemnización por el siniestro sucedido.
- Manejar todo lo relacionado con ventas por recuperos.

(10) DEPARTAMENTO FINANCIERO:

- Canalizar y dirigir las actividades económico-financiero de la empresa siendo su responsabilidad varias actividades como:
 - ✓ La supervisión y cuidado para que la contabilidad se lleve en debida forma y sea un verdadero indicador de las operaciones económicas y financieras.
 - ✓ Realizar reportes financieros con la finalidad de controlar, planificar y tomar decisiones relacionadas con la gestión de recursos financiero.
 - ✓ Entregar los reportes a las entidades de control, como son Superintendencia de Bancos y Seguros (balances y toda documentación requerida por ellos), SRI, entidades bancarias, etc.

(10.1) CONTABILIDAD:

- Registrar las operaciones contables, como: ingresos, egresos, desembolsos de caja, en el sistema de la Compañía de acuerdo al catálogo de cuentas, y las disposiciones legales y reglamentarias.
- Emitir por escrito las principales políticas contables necesarias para asegurar que las cuentas se operen bajo bases eficientes.
- Elaborar los estados financieros, conciliaciones bancarias y declaraciones mensuales y anuales de impuestos.

(10.2) CAJA Y PAGOS:

- Custodiar y manejar los efectivos que ingresan a la aseguradora por concepto de comercialización, realizar los depósitos en numerario o cheques.
- Dentro de la recepción de cheques, verificar correctamente el lugar y fecha, valor, el endoso, tipo de cheque, los fondos, y la firma.
- Para la recepción del dinero en efectivo, verificar la autenticidad del dinero, que no sea falsificado, que no esté mutilado, ni deteriorado. Recibir en detalle, y anotar el mismo en el comprobante de ingreso.
- Realizar los cruces de notas de crédito, recibos de caja, depósitos y direccionamiento de pagos de cada cliente.

(11) DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:

- Reclutar, seleccionar y contratar al personal que requiere la empresa para su funcionamiento.
- Registrar las novedades y el archivo de los documentos del personal, elaborar los roles de pago de todos los empleados referente a la remuneración oportuna a que tiene derecho el personal.
- Afiliar al personal en el IESS de acuerdo con cada contrato, registro de novedades (ingresos, salidas, préstamos).

(12) DEPARTAMENTO DE COBRANZAS:

- Analizar y evaluar la cartera pendiente de cobro.
- Realizar gestión de cobranza con llamadas telefónicas y visitas personales a los clientes en mora.
- Controlar las hojas de ruta que el recaudador realiza todos los días.

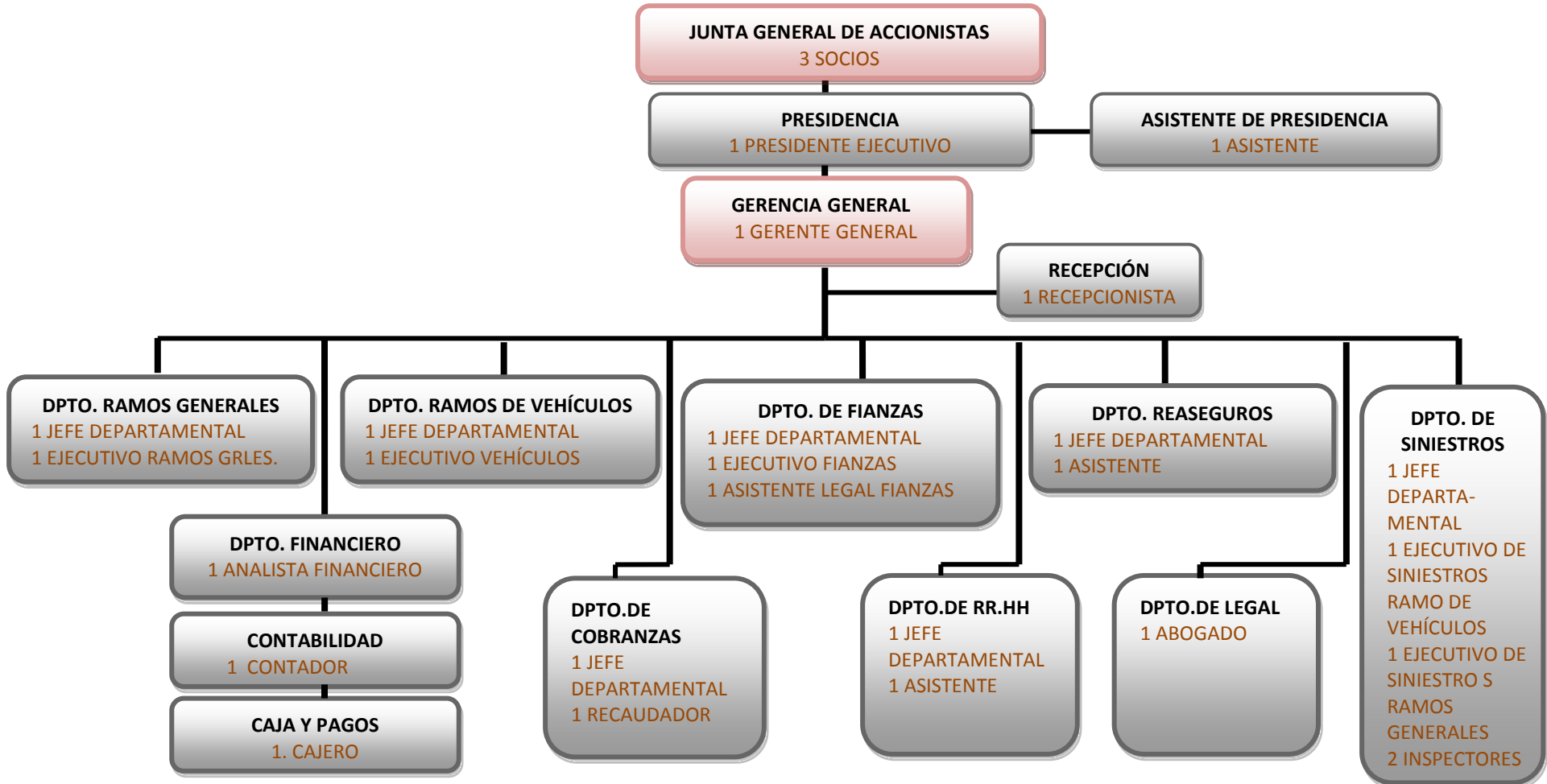
(13) DEPARTAMENTO LEGAL:

- Asesorar a los distintos departamentos y emitir los dictámenes de los asuntos que le fueren solicitados y velar por el cumplimiento de todos los requisitos legales en las operaciones y transacciones del giro del negocio de Centro Seguros S.A.
- Tramitar la constitución de prendas, hipotecas y ejecutar las Actas de Compromiso por Cumplimiento de Obligaciones y otros actos y contratos que a bien solicitare Gerencia General u otro departamento.
- Patrocinar y defender a la Compañía de acciones judiciales que lo fueran presentadas en contra de ella.

1.2.2.3 ORGANIGRAMA PERSONAL

Este tipo de organigrama nos indica la distribución del personal que conforman las unidades de la organización, en el cual se detalla el número de cargos existentes y la designación del puesto que ocupa y también se puede indicar los nombres de los miembros que lo desempeñan. Con este organigrama se logrará determinar el número de personas que integran la organización de acuerdo a las necesidades de cada unidad de la Compañía.

**GRÁFICO N° 3.-
COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A.
ORGANIGRAMA PERSONAL**



FUENTE: Compañía Centro Seguros S.A.
ELABORADO POR: Susana Freire

PERSONAL:

Junta General de Accionistas:

- Pedro Merlo Hidalgo
- Mauricio Dávalos Buitrón
- Edgar Jaramillo Salas

Presidente:

- Lcdo. Pedro Merlo Hidalgo

Asistente de Presidencia:

- Srta. María Fernanda Salvatierra

Gerente General:

- Sr. Mauricio Dávalos Buitrón

Recepcionista:

- Sra. Gabriela López

Jefe Departamental Ramos Generales:

- Ing. Paulina Castillo

Ejecutivo de Ramos Generales:

- Econ. Diego Montalvo

Jefe Departamental Ramo de Vehículos:

- Ing. Katya Rivera

Ejecutivo de Ramo de Vehículos:

- Lcda. Sonia Lemos

Jefe Departamental de Fianzas:

- Econ. Geovanna Ponce

Ejecutivo de Fianzas:

- Ing. Patricio Barrera Ortiz

Asistente Legal de Fianzas:

- Abg. Daniel Álvarez

Jefe Departamental de Reaseguros:

- Ing. Eddie Andrango

Asistente del Dpto. de Reaseguros:

- Sr. Danilo Ruiz

Jefe Departamental de Siniestros:

- Ing. Carlos Sánchez

Ejecutivo de Siniestros Ramos Generales:

- Econ. Fernando Cajas

Ejecutivo de Siniestros de Vehículos:

- Ing. Oswaldo Correa

Analista Financiero:

- Ing. Alexandra Navas

Contador:

- Sr. María Ángel Almeida

Cajero:

- Srta. Carla Ramos

Jefe del Departamento de Cobranzas:

- Ing. Ana Artiaga

Recaudador:

- Sr. Andrés Vaca

Jefe del Dpto. de Recursos Humanos:

- Ing. Henry Ojeda Paz

Asistente de RR.HH.:

- Jacqueline Salas

Abogado:

- Abg. Rommel Paz

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

Implica realizar un análisis interno y externo en el que se compara la situación actual de la Compañía con la realidad exterior y se analiza la información recopilada, la cual orientará a las decisiones gerenciales para hacer competitiva la organización, en la medida que se hagan los ajustes internos necesarios y se perfile un direccionamiento estratégico coherente y consistente.

GRÁFICO N°4
ANÁLISIS SITUACIONAL



2.1 ANÁLISIS INTERNO

Consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de la empresa, sus componentes son originados en las áreas o departamentos de la organización. Toda área de una empresa tiene fuerzas y debilidades por ende es relevante hacer un análisis para recomendar acciones de mejora a los directivos.

Se detalla a continuación los procesos de los tres departamentos a ser analizados de Fianzas, Siniestros y Recursos Humanos los mismos que fueron obtenidos de los Manuales de Procedimientos.

 Compañía Centro Seguros S.A.
2.1.1 DEPARTAMENTO DE FIANZAS
PROCESO: 1
RECEPCIÓN DE LA INFORMACIÓN DEL CLIENTE
Objetivo: Recopilar todos los requisitos mínimos de los contratistas para la respectiva calificación, y la toma de decisiones.
<ul style="list-style-type: none">• Se ha establecido dos canales con los cuales se recepta la información de los clientes, sean estas personas naturales o jurídicas: Directos.- A través de las oficinas, donde el cliente podrá obtener la información que requiera por medio de los colaboradores de la Compañía.

Asesores productores de Seguros.- Son intermediarios comerciales los cuales contactan a los clientes y manejan con representación de ellos las actividades con la Compañía.

- Para la emisión de pólizas de seguros del ramo de fianzas sean estas:

Buen Uso de Anticipo.- Esta garantía avaliza la correcta utilización de los recursos entregados por la entidad beneficiaria al contratista, en calidad de anticipo para la ejecución de los trabajos contratados. Tanto para el sector público y privado el valor del anticipo puede fluctuar entre el 70%- 80% del total del contrato.

Ejecución de Obra y Buen Uso de Materiales.- Garantiza las reparaciones o cambios de aquellas partes de la obra en la que se descubran defectos de construcción, mala calidad o incumplimiento de las especificaciones, imputables al contratista. El valor asegurado para el sector privado corresponde no más del 10% del total del contrato, mientras que para el sector público ya no se aplica de acuerdo a la nueva Ley de Contratación Pública.

Cumplimiento de Contrato.- Una vez adjudicado el contrato, esta fianza garantiza el cabal y oportuno cumplimiento de todas y cada una de las obligaciones estipuladas en el contrato, en tiempo y calidad por el contratista. El valor asegurado para el sector público es del 5% del total del contrato, mientras que para el sector privado es de acuerdo al acordado en el contrato, máximo se acepta un 10%.

- Los requisitos que se solicitan a los clientes para su respectiva calificación de dichas pólizas son:

Persona Natural:

1. Informe básico para persona natural debidamente llenado y firmado (solicitante y garante).
2. Fotocopia de Cédula de Identidad (solicitante y cónyuge).
3. Fotocopia de Cédula de Identidad (garante y cónyuge).
4. Copias de Respaldos Patrimoniales (matrículas de vehículos, pago de impuesto predial del solicitante y garante).
5. Referencias Bancarias o tarjetas de crédito (solicitante y garante).
6. Fotocopia de Invitación a Ofertar.
7. Fotocopia de Carta de Adjudicación o Fotocopia de Contrato.
8. Fotocopias de contratos anteriores y actas de entrega recepción.
9. Currículum Vitae del cliente.

Persona Jurídica:

1. Informe básico de la Compañía, debidamente lleno y firmado.
2. Copia clara de los estados financieros auditados y presentados a la Superintendencia de Compañías de los dos últimos años.
3. Escritura de Constitución, última reforma de estatutos y aumento de capital.
4. Copias de las cédulas de Identidad y de los nombramientos del Gerente y Presidente como representantes de la Empresa.

5. Estado de situación personal del Gerente y Presidente de la Compañía, debidamente llenos, con los respaldos de los activos.
6. Copia del RUC.

Seriedad de Oferta.- Garantiza la suscripción del contrato, entre el contratante y el contratista, en las condiciones y montos establecidos en la propuesta presentada. Para el sector privado de acuerdo al porcentaje señalado en las bases de concurso. Para el sector público ya no se aplica de acuerdo a la nueva Ley de Contratación Pública.

- Cuando se trata de esta póliza de los requisitos son:

Persona Natural:

1. Llenar la información básica de persona natural tanto del cliente como del garante.
2. Adjuntar copias de cédulas legibles del cliente y garante.
3. Fotocopia de la invitación a ofertar.
4. Solicitud de fianzas completamente llena de forma clara y legible.
5. Adjuntar la letra de cambio en respaldo del riesgo asumido por la compañía firmada por el cliente y garante completamente nítida.

Persona Jurídica:

1. Llenar el informe básico de persona jurídica.
2. Adjuntar copia legible del RUC.

3. Adjuntar copia legible de los balances de los dos últimos años.
4. Llenar el informe básico de persona natural del garante (puede ser cualquier ejecutivo de la compañía).
5. Fotocopia de la invitación a ofertar.
6. Solicitud de fianzas completamente llena de forma clara y legible.
7. Adjuntar la letra de cambio.

PROCESO: 2

CALIFICACIÓN DEL CLIENTE

Objetivo:

Llegar a tener una idea clara y global de la situación del cliente con la información obtenida por cualquier canal de información Directo o Asesores de Seguros.

- **Verificación de datos del cliente y garante-** Es importante la información básica del cliente y garante, por ello se ha establecido un formulario de verificación de datos en el que se detalla:
 - Direcciones exacta de domicilio del cliente y garante
 - Teléfonos exactos
 - Direcciones de las oficinas
 - Números de teléfonos móviles.
- **Verificación de relación con el sistema financiero.-** A través del Buró de Crédito conocer cómo el cliente se maneja con los pagos de sus obligaciones con los bancos y demás instituciones financieras, además podemos conocer su calificación propia, que tan cumplido y responsable es el cliente.

La verificación también se efectúa considerando a las esposas (os) tanto del cliente como del garante, para personas jurídicas incluye a representantes legales y accionistas.

La impresión de los reportes de la Central de Riesgos, se incluye en el file de cliente.

- **Verificación financiera y patrimonial de deudor y garante.-** Este análisis es de vital importancia para saber la realidad financiera del cliente y adicional si posee un patrimonio sólido que respalde a la Compañía en caso de que existiera problemas futuros. Este punto esta segmentado en personas naturales y jurídicas ya que el tratamiento es diferente.

Persona Naturales:

Verificación de referencias bancarias, tarjetas de crédito del cliente y garante y relación con el sistema financiero, en base a los certificados emitidos por cada entidad bancaria o financiera en donde el cliente/garante mantenga su cuenta, en el que se indicará fecha de apertura, cifras promedio y si tiene crédito o no.

Confirmación del patrimonio declarado por el cliente y garante, mediante la verificación de bienes inmuebles que se ha declarado en la información básico tanto de personas naturales como jurídicas como son el pago de impuesto predial, matrícula de vehículo o el contrato de compra venta si son vehículos nuevo.

Personas Jurídicas:

Análisis financiero a través de las herramientas financieras y el respectivo Spread Financiero:

Capital de trabajo Neto= Activo Corriente –Pasivo Corriente

Índice de Liquidez= AC/ PC x 100

Índice de Solvencia= Activo total/ Pasivo Total

Índice de Endeudamiento= Pasivo Total/ Activo Total x 100.

- **Verificación experiencia del deudor.-** Revisar los contratos realizados anteriormente y verificar que la profesión del cliente vaya acorde con los trabajos que va ejecutar y el tiempo de trabajo que tiene en la actividad.

Los tipos de trabajo que ha realizado en el sector público o privado, en relación de dependencia o como contratista independiente, esta diferencia es importante ya que debe conocer el procedimiento de la contratación con el sector público, los requisitos y normas que debe cumplir cuando contrata con el estado.

PROCESO: 3

DETERMINACIÓN DEL CUPO

Objetivo:

Establecer un cupo de riesgo a los clientes en base a su perfil, estructura financiera o tipo de garantía personal.

- Se realiza la propuesta del cupo de riesgo para personas natural en base al perfil del cliente y su monto se establece principalmente por los valores de activos fijos.
- En el caso de personas jurídicas se establece en base a los principales indicadores financieros que obtienen del Spread Financiero mencionado anteriormente.
- Se consideran algunos criterios tanto para personas naturales como para jurídicas, que deben ser analizadas y se detallan a continuación:

Criterios Cuantitativos:

- ✓ No mantener calificaciones negativas en la Central de Riesgos.
- ✓ Su actividad comercial debe estar en el mercado por un lapso no menor a 3 años.
- ✓ Presentar una garantía real o personal en función del riesgo que desea asumir.

Criterios Cualitativos:

- ✓ Cumplir con carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones.
 - Carácter.- Es la solvencia moral de la persona, es decir, a la trayectoria de buen pagador de sus deudas a través de la verificación del buró de crédito.
 - Capacidad.- Es la capacidad de pago del cliente a través de un resumen de sus ingresos y egresos, rol de pagos de la empresa o negocio en el que labore, demuestre que tienen los suficientes recursos para pagar a tiempo el crédito.
 - Capital.- Son los bienes que posee el deudor de los cuales puede disponer en caso de no poder cumplir con la deuda.
 - Colateral.- Son las garantías que tiene el deudor para respaldar el monto del crédito, como referencias personales, bancarias, garantías prendarias o hipotecarias.
 - Condiciones.- Son los parámetros del crédito como: el destino, el monto, plazo, tasa de interés y la modalidad de pago.
- ✓ Que sus niveles de inversión o capital pudiesen justificar el buen manejo empresarial de la actividad comercial así como para personas jurídicas que su liquidez, márgenes del activo y patrimonio soporten sus posibles flujos de endeudamiento.

- ✓ Analizar el tipo de negocio en el cual se desenvuelve el afianzado, tomando en cuenta su nivel de competencia, tipo de productos, inestabilidad política, social, económica (Riesgo País).
- Con la información entregada y verificada se ingresa a un formato llamado “medio de aprobación” el que contiene:
 - Datos personales del cliente
 - Datos financieros del cliente
 - Cupo asignado al cliente para operar
 - Firmas de responsabilidad de este análisis

PROCESO: 4

ESTABLECIMIENTO DE CONTRAGARANTÍAS

Objetivo:

Buscar una mejor cobertura a los riesgos asumidos por la Compañía a través del establecimiento de contragarantías de acuerdo al análisis realizado, tomando como parámetros el historial financiero, patrimonial, la experiencia del cliente y el cupo asignado.

- Se han establecido diversos tipos de contragarantías con el fin de buscar una mejor cobertura a los riesgos asumidos por la Compañía como:

- ✓ **Quirografaria.-** Letra de Cambio en la que debe constar el valor por el cual el cliente se compromete al pago de la obligación en caso de incumplimiento, a la orden de Centro Seguros S.A., el nombre del garante y las respectivas firmas del cliente y garante.

Este tipo de garantía se utilizará con clientes cuyo perfil como sujeto de crédito es muy satisfactorio y el riesgo tentativo a ser asumido no supera su capacidad financiera y cupo asignado.

- ✓ **Garantías Reales.-** Son las prendas de bienes muebles o hipotecas de bienes inmuebles y se utiliza cuando el monto que se va a garantizar sobrepasa el cupo asignado.

Los bienes serán evaluados por peritos especializados y designados por la Compañía en cuyo informe se detalla, características, estado, funcionalidad y facilidad de liquidación.

○ *Constitución de Hipotecas:*

1. Copia simple legible de la escritura del bien a hipotecar
2. Copia de cédulas de identidad y papeletas de votación de los dueños del bien (cliente y cónyuge)
3. Original del pago del impuesto predial del año en curso
4. Original del certificado del Registro de la Propiedad con la fecha de emisión actualizada (no más de quince días)

○ *Constitución de Prendas:*

1. Copia simple legible de la matrícula del vehículo o maquinaria
2. Copias de cédulas de identidad de los propietarios del bien (cliente y cónyuge)
3. Copias de papeletas de votación
4. Original del certificado del Registro Mercantil con un fecha de emisión actualizada (no más de quince días).

- ✓ **Manejo conjunto del anticipo.**- Se refiere a manejar de una forma conjunta la aseguradora y el cliente los fondos que le entrega el beneficiario del cliente en calidad de anticipo para iniciar la obra, objeto del contrato.

Se firma un acuerdo en el cual el cliente se obliga entregar los dineros asignados por el beneficiario a la aseguradora, los cuales se podrá ingresar en la cuenta de la Compañía a través del Departamento de Contabilidad.

✓ **Cash Colateral.**- Son instrumentos financieros a favor de la Compañía que resultan dinero efectivo el momento de una futura ejecución y estos pueden ser:

Cheque Certificado.- Estos deben ser endosados por el cliente a la Compañía Centro Seguros S.A.

Certificado de Inversión.- Puede ser emitida por cualquier Banco calificado del país por el monto que se está garantizando y su plazo de vigencia no será menor al de la fianza.

Confort Letter.- Es un documento emitido por la empresa matriz del exterior a favor de la empresa aseguradora, en la que afirman que empresa del Ecuador pertenece a su grupo corporativo, que conocen y aceptan los negocios que su sucursal está realizando en el Ecuador y que respaldan incondicionalmente los riesgos que por cuenta de ésta asuma la aseguradora.

PROCESO:5

SUSCRIPCIÓN

Objetivo:

Analizar puntualmente el riesgo específico que se va a garantizar, mediante el análisis y revisión puntual del contrato.

- Revisión y aprobación de contratos: para el sector público los contratos son estándar y se rige bajo la Ley de Contratación Pública, con el sector privado se realiza una revisión a detalle, debido a que no existe una ley general que norme los procedimientos en este caso.
- Se realiza una revisión a detalle de los contratos privados, con lo que se acepta o niega la emisión de la póliza o se refuerza las contragarantías. El Jefe del Departamento de Fianzas da el visto bueno para la aprobación de contratos.
- Es importante que se revise la cláusula de la ejecución de la póliza establecida en el contrato en el cual se menciona el pago de la póliza en caso de ejecución; para el sector público se lo realizará en un plazo de 48 horas según lo estipula la Ley de Contratación Pública y el pago de pólizas para el sector privado se lo realizará en un plazo de 45 días hábiles.

PROCESO: 6

CREACIÓN DEL CÓDIGO DEL CLIENTE EN EL SISTEMA

Objetivo:

Lograr asignar un código a cada cliente con el fin de identificarlo cada vez que el cliente solicite una nueva póliza.

- Calificado el cliente y aprobado un determinado riesgo, se procede al ingreso del cliente en el sistema informático que permite la emisión de las pólizas, siguiendo los pasos que el sistema solicita, hasta lograr la obtención del código que es asignado al cliente para identificarlo y utilizarlo cada vez que solicite una nueva póliza.

PROCESO: 7

EMISIÓN Y ENTREGA DE LA PÓLIZA

Objetivo:

Aumentar el nivel de producción de la Compañía mediante la entrega de nuevas pólizas a nivel nacional.

- Calificado el cliente, asignado el cupo de riesgo, el tipo de contragarantía, la revisión y aprobación del contrato, este es ingresado en el sistema por el Ejecutivo de Fianzas mediante la creación del código mencionado anteriormente.

- Posterior a dichos procesos se emite la póliza con la solicitud de seguros de fianzas la misma que contiene:
 - Datos personales del cliente
 - Datos personales del beneficiario
 - Objeto del contrato
 - Monto del contrato
 - Tipo de póliza de seguro
 - Monto de la póliza
 - Plazo en días
 - Vigencia, fecha de inicio y vencimiento
 - Tipo de contragarantía

- Se adjunta el original del contrato debidamente firmado por las partes y la solicitud debidamente llenada.

PROCESO:8

CREACIÓN DEL FILE DEL CLIENTE

Objetivo:

Normar y resguardar los documentos utilizados para el proceso de aprobación de fianzas, así como el manejo de base de datos.

- Creación de un archivo del cliente para un mejor control de datos que permita ofrecer al Departamento de Fianzas una información precisa, actual y de fácil acceso.
- Se alimenta a este file toda la documentación que se genere con respecto al cliente de forma cronológica en el transcurso de su vigencia.

PROCESO: 9

CUSTODIA DE TÍTULOS VALORES

Objetivo:

Custodiar y resguardar los instrumentos financieros como los títulos valores de otorgamiento de pólizas, utilizados para el proceso de emisión de fianzas, así como el manejo de base de datos de estos documentos para el control y fácil ubicación.

Letras de Cambio:

- Son títulos valores que representan el documento legal que respalda las operaciones de fianzas por lo cual, se verifica que el valor que consta en la letra de cambio sea el mismo del que se ha emitido la garantía y revisar las firmas tanto del cliente como del garante.
- Para un fácil manejo y ubicación se escribe en la parte inferior de la carilla principal el número que el sistema ha asignado a la garantía respaldada por esa letra, únicamente con lápiz y en números pequeños.
- Luego se archiva en orden numérico y por tipo de póliza. Esto se hace con cada uno de las contragarantías entregadas por los clientes.

- Se realiza un reporte por póliza en el que se indica:
 - Tipo de Poliza
 - Número de póliza
 - Nombre del Cliente
 - Nombre del Broker
 - Nombre Ejecutivo de Fianzas
 - Fecha de inicio de vigencia de la póliza
 - Fecha de vencimiento de la póliza
- Dicho reporte es ingresado en forma mensual a la carpeta correspondiente de contragarantías.
- Cuando las pólizas de fianzas que garantizan un contrato han sido liberadas mediante el documento correspondiente el cliente solicita la devolución de la letra de cambio.
- Se verifica en el sistema de fianzas si las pólizas están efectivamente liberadas y pagadas y si es correcto se procede con la devolución, emitiendo una carta en la que se indique la fecha de entrega, número de póliza, ramo y nombre del cliente.

Cash Colateral:

- Cuando una póliza es emitida con la garantía de un Cash Colateral, este título valor es mantenido bajo resguardo.

- Verifica que esté correctamente endosado a favor de la Compañía y al igual que la letra de cambio se indica el número de póliza para ser sigilosamente guardado.
- Realiza un reporte de estos documentos de la misma forma que las letras de cambio pero incluyendo la fecha de vencimiento, para notificar al cliente y solicitar la autorización para renovarlo si fuera necesario.
- En cuanto a la devolución de estos títulos valores se procede de la misma forma que con las letras de cambio.

PROCESO: 10

RENOVACIÓN DE GARANTÍAS

Objetivo:

Mantener en vigencia las garantías otorgadas de acuerdo a los términos del contrato o a las nuevas condiciones solicitadas por el contratante.

- En el caso de clientes directos se ratifica la renovación vía telefónica, una vez que se haya recibido la petición por parte del contratante. Las renovaciones de las garantías se efectuará con por lo menos cinco días de anticipación a su vencimiento, caso contrario la entidad las hará efectivas según lo estipula la Ley de Contratación Pública.
- El Ejecutivo de Fianzas ratifica las renovaciones vía telefónica una vez que el contratante de la garantía ha remitido a la compañía los oficios respectivos de solicitud de ampliación de vigencia. Se hace constar en el oficio de renovación el contacto, el día, la hora, fecha de vencimiento y la firma del Ejecutivo.
- El Jefe de Fianzas tramita luego de la notificación al broker o cliente el cual tiene que determinar el tiempo por el que deberá ser renovada. Una vez realizada esta confirmación se procede con la emisión respectiva, en el sistema de fianzas.

- En caso de no recibir respuesta por parte del broker o cliente las comunicaciones antes enviadas, con un plazo máximo de tres días antes del vencimiento de la póliza vigente, se procede a renovar en las condiciones solicitadas por el asegurado o en las mismas que tenía la que se encuentra válida.
- Realizada la renovación se procederá al despacho correspondiente con una guía de remisión al beneficiario o contratante y al cliente o contratista, los mismo que firmarán el recibido de las renovaciones.

2.1.2 DEPARTAMENTO DE SINIESTROS

PROCESO: 1

AVISO DE SINIESTRO

Objetivo:

Atender telefónica o personalmente a los clientes en caso de la ocurrencia de un siniestro.

- Es la notificación que hace el cliente a la aseguradora sea telefónica o personalmente sobre la ocurrencia de determinado evento, el cual tiene relación con las condiciones previstas en la póliza, el mismo que debe realizarse dentro del período de 72 horas o 96-120 horas siempre y cuando el asegurado presente el parte policial .
- Una vez que el cliente ha comunicado a la aseguradora del siniestro se procede a llevar el formulario de aviso de siniestro el cual contiene información básica como:
 - Número de póliza
 - Asegurado
 - Dirección
 - Teléfono
 - Fecha del siniestro
 - Hora
 - Ciudad

PROCESO: 2

REGISTRO EN REPORTE DE SINIESTROS

Objetivo:

Efectuar reportes de siniestros para que sean revisados, analizados y controlados por el Jefe del Departamento de Siniestros

- Una vez llenado el formulario de aviso de siniestro, se procede a diligenciar al cliente sobre la documentación requerida y los pasos a seguir con relación al reclamo.

- Se realiza un reporte de siniestros el cual contiene la siguiente información básica.
 - Fecha del aviso
 - Número del reporte
 - Póliza afectada
 - Nombre del asegurado y persona a contactar para la inspección
 - Dirección y teléfono del riesgo afectado
 - Valor aproximado de la pérdida

PROCESO: 3

ASIGNACIÓN DE INSPECCIONES

Objetivo:

Lograr el recaudo de material probatorio así como la información veraz y oportuna a través de las inspecciones de siniestros.

- Registrado el reporte de siniestros, se procede a realizar la verificación de las condiciones estipuladas en la póliza afectada y se designa al Inspector o un Ajustador Externo si el caso lo amerita.
- El inspector realiza el informe de inspección con sus respectivas fotos y con la indicación de la pérdida estimada al igual que toda la documentación recaudada durante la gestión.
- Para realizar el nombramiento de un Ajustador Externo se efectúa previamente un análisis del siniestro y de la póliza para que considerando el ramo, la cuantía y la complejidad o conflictividad del siniestro se realice la asignación.
- Mantiene especial cuidado en la observancia de los casos en los cuales existe la cláusula de Control de Reclamos en el contrato, puesto que en tal caso el Reasegurador nombra al Ajustador o participa en la decisión de su nombramiento, ésta designación se realiza dejando la constancia escrita y adjuntando copia de la póliza, así como cualquier documento que hasta ese momento haya recaudado la compañía.

PROCESO:4

APERTURA DE EXPEDIENTE Y CONSTITUCIÓN DE RESERVA

Objetivo:

Llevar un control de la información respectiva de los reclamos presentados y revisión de las reservas.

- Una vez conocido el siniestro y realizada la inspección se procede a la apertura de la carpeta y a establecer la reserva respectiva de las primas pagadas durante el año en curso.
- La carpeta contiene: copia completa de la póliza, estado de cuenta actualizado con la constancia de prima pagada, número de siniestro, notificación del siniestro, formulario de aviso de siniestro, informe de inspección con el valor estimado de la pérdida.
- Para la apertura del expediente se ingresa la información respectiva solicitada en el sistema informático de reclamos y registrar el siniestro en el libro u hoja de control de siniestro que se lleva por año y por ramo.

PROCESO: 5

SOLICITUD DE DOCUMENTOS PARA EL TRÁMITE DE RECLAMOS

Objetivo:

Obtener todos los documentos necesarios del asegurado, para la realización de los reclamos pertinente

- La comunicación con la cual se soliciten los documentos al asegurado es enviada oportunamente, suficientemente clara y concreta en lo relacionado con el número y tipo de documentos requeridos, evitando pérdidas de tiempo y desmejoramiento del servicio.
- La carta tiene un número consecutivo del área que la generó y se elabora en original y dos copias.

(1) Original se archiva en la carpeta del cliente

(1) Copia en la carpeta de siniestros

(2) Copia en la carpeta archivo de siniestros

PROCESO: 6

ANÁLISIS DEL SINIESTRO

Objetivo:

Evaluar minuciosamente todos los aspectos que implican la ocurrencia de un siniestro para definir los reclamos con absoluta equidad.

- La gestión de análisis de siniestro es permanente en todas las oportunidades que se tenga contacto con el reclamo, manteniendo constantemente el conocimiento del caso y el control de su trámite.
- Dentro de los aspectos fundamentales de análisis y verificación que el funcionario analiza en el siniestro, están los siguientes:
 1. El pago oportuno de la prima y la no existencia de cuentas pendientes.
 2. Que la póliza se encuentre vigente al momento del evento.
 3. El aviso oportuno del siniestro.
 4. Que el acontecimiento ocurrido constituya un riesgo amparado.
 5. Que se encuentre cubierto el bien siniestrado.
 6. Si la causa del daño constituye o no causal de objeción.
 7. Si la pérdida sufrida se halla dentro del límite del valor asegurado.
 8. Análisis que determine la existencia de otras causales legales o contractuales que eximan de responsabilidad a la aseguradora, como agravamiento de riesgo, mala fe, incumplimiento de garantías u otros.
 9. Análisis de todas las circunstancias relevantes que se presenten.

PROCESO: 7

DEFINICIÓN DEL SINIESTRO

Objetivo:

Determinar la ocurrencia de un evento accidental en la forma más oportuna de tal manera que el pago u objeción se realice lo antes posible dentro de los términos legales o contractuales establecidos.

- Las alternativas con las que cuenta la aseguradora para definir el siniestro es la de indemnizar u objetar el siniestro.
- Las reclamaciones se hacen de acuerdo con un análisis técnico, jurídico y racional, efectuando el pago oportuno de la indemnización o elaborando la objeción que sea adecuada al siniestro.
- En el caso de pago de indemnización se realiza recibos de indemnización, orden de pago, orden compra o reparación, liquidación de siniestros y todos los documentos necesarios para cumplir con el pago.
- En caso de objeción esta debe estar debidamente fundamentada y soportada con el material probatorio que asegure las acciones posteriores que debe enfrentar la Compañía.
- En éste punto es necesario que se tenga presente, el término o plazo con que cuenta la Compañía para definir el reclamo; las consecuencias del incumplimiento del término por parte de la compañía aseguradora, los términos o formas de pago del siniestro cubierto.

PROCESO: 8

RECAUDO DE SALVAMENTOS

Objetivo:

Lograr un adecuado manejo, control y venta de salvamentos como fuente de recuperación económica de la Compañía.

- Simultáneamente con el pago de la indemnización, la aseguradora adquiere la propiedad de todos los bienes afectados y por lo tanto inmediatamente procede a su recaudo.
- La venta de salvamentos o recuperos por pérdidas totales por choque, robo o el que hubiera de cualquier otro ramo.

PROCESO:9

TRÁMITE DE SUBROGACIÓN

Objetivo:

Permitir que la Aseguradora pueda demandar a un tercero en nombre del asegurado por los daños o lesiones ocasionados en el siniestro.

- Una vez indemnizado el siniestro se procede a recobrar lo indemnizado ejerciendo las acciones pertinentes en contra de los terceros responsables del siniestro.
- Se ejerce el derecho de subrogación en todos aquellos casos que el ramo lo permita, mediante convenios con abogados, los cuales cobran sus honorarios una vez que se ha llegado al acuerdo de pago con el causante de los daños y firmado los documentos habilitantes respectivos. El monto mínimo por la gestión del abogado es establecido por la Gerencia.

PROCESO: 10

INFORMACIÓN ESTADÍSTICA

Objetivo:

Llevar un control y seguimiento de la información referente a los siniestros que ocurren durante la vigencia de las pólizas de seguro.

- Dentro de las funciones asignadas al personal del Departamento se encuentra el flujo de información y elaboración de reportes de control y seguimiento, para verificación interna del Departamento y de los directivos de la Compañía, dentro de la información requerida están:
 - Siniestros liquidados (pagos totales que se hacen en el mes)
 - Reservas de siniestros
 - Gastos
 - Salvamentos y recuperos
 - Siniestralidades por ramos, clientes, pólizas y agentes
 - Siniestros por cobertura afectada
 - Siniestros por marca, año, edad del conductor y otros
 - Valores promedio de pagos
 - Valores pagados acumulados por proveedor
 - Cualquier otra información solicitada por los directivos de la Compañía

2.1.3 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO: 1

RECLUTAMIENTO

Objetivo:

Buscar candidatos que puedan reunir los perfiles y requisitos para ser contratados por la empresa de acuerdo a sus necesidades.

- **Necesidad de Contratar Nuevos Personal.-** Es el punto de partida para iniciar todo el proceso en el que surge la necesidad de las áreas de la Compañía de cubrir puestos o cargos para el desarrollo normal de sus operaciones.
- **Requisición del Vacante.-** Este documento detalla cada uno de los puestos o cargos que necesitan ser cubiertos y contiene el nombre del puesto, área a la que pertenece y un resumen de las funciones principales de acuerdo al cargo, esto se hace con anticipación o también por necesidades urgentes que se presenten.
- **Definición del Perfil del Puesto.-** Son los requerimientos que deben cumplir el postulante del cargo ocupacional, para lo cual se tiene en consideración lo siguiente:
 - Nivel de Instrucción
 - Conocimientos específicos
 - Habilidades
 - Experiencia
 - Género

- Conocimientos deseables
- Disponibilidad de tiempo
- Salario a convenir

- **Publicación del Puesto Vacante.-** Es la forma de hacer pública la necesidad de personal en la Compañía a través de diversos canales como:

- Bolsas de trabajo: multitrabajos, computrabajo.
- Avisos en la prensa.
- Convocatoria por e-mail a los empleados de la Compañía.
- Otras aseguradoras especializadas.
- En la misma empresa por ascensos de los empleador

En la publicación como requisito para los interesados es enviar o presentar el currículum actualizado de acuerdo al perfil del puesto

PROCESO: 2

SELECCIÓN DEL PERSONAL

Objetivo:

Determinar al nuevo empleado más apto para el puesto mediante pruebas, capacidades, cualidades y experiencias del mismo.

- **Recepción de carpetas** - Se recibirá las carpetas a través de:
 - Correo electrónico; centroseguros@hotmail.com.ec
 - Entrega personal del aspirante en la oficina matriz de la ciudad de Quito.
 - Por medio de un colaborador de la empresa que conozca de un postulante para dicho cargo.

- **Revisión y Análisis de Currículum.**- Se revisa y selecciona los posibles candidatos más idóneos de acuerdo a los conocimientos, experiencia, el nivel de educación detallado en su expediente.

Posterior se elige a los candidatos que rendirán las evaluaciones para cada postulante, comunicándoles con anticipación el día y hora de las mismas.

- **Pruebas de Selección.**- Las pruebas se requieren para obtener información relativamente objetiva la misma que se compara con la de otros candidatos.

Mediante los tipos de pruebas se determina las capacidades y actitudes de acuerdo a las exigencias del puesto de trabajo.

Se lleva a cabo dos tipos de pruebas:

- Pruebas psicológicas.- Para medir la imaginación, percepción, atención y la memoria del candidato.

Dichas pruebas son elaboradas y calificadas por el Jefe de Recursos Humanos.

- Pruebas de desempeño.- Mide el grado de conocimiento y experiencia a través del estudio o la práctica relacionada con las funciones y actividades que se ejecutan en el puesto de trabajo vacante.

Estas pruebas son elaboradas y calificadas por los jefes de cada departamento concedores de las funciones y responsabilidades del puesto vacante en curso.

- **Entrevista Personal.**- El postulante mantiene una conversación con el Jefe del Departamento que requiera el personal, le explica todo lo relacionado con el trabajo y los requisitos para desempeñarlo.

Las preguntas frecuentes para el candidato en la entrevista son:

- ¿Cuáles son sus expectativas o metas laborales?
- ¿Su aspiración salarial?
- ¿Se encuentra trabajando actualmente?
- ¿Los motivos por los que desea cambiarse de trabajo?
- ¿Cuál fue su último trabajo?
- ¿Qué funciones que desempeñaba en trabajos anteriores?
- ¿Cuál es su tiempo de experiencia laboral?
- ¿Cuál es su criterio para tener éxito en una empresa?

Calificación de la entrevista.- El Jefe del Departamento solicitante del personal califica de acuerdo al siguiente puntaje.

DEL 1-6 Desfavorable		
DEL 7-10 Favorable		
FACTORES	FAVORABLE	DESFAVORABLE
Grado de Conocimiento	()	()
Presencia Personal	()	()
Seguridad para expresar su Ideas	()	()
Introvertido	()	()
Extrovertido	()	()
Sinceridad	()	()
Madurez en su Persona	()	()

- **Calificación del Candidato.-** Se evalúa las pruebas, el currículum y la entrevista, la misma que tiene un puntaje total de 70 y representa sobre 40 puntos en la matriz de calificación.

MATRIZ DE CALIFICACIÓN

PUNTOS

○ Pruebas psicológicas	10
○ Prueba de desempeño	30
○ Currículum Vitae	20
○ Entrevista	40

TOTAL

100

Se elige al personal que hay obtenido un puntaje entre 80-100 puntos

- **Verificación de datos.-** Con el fin de verificar la idoneidad y veracidad del postulante presentada en el currículum vitae. El Asistente de Recursos Humanos procede a comprobar datos como:
 - Referencias personales
 - Referencia laborales
 - En caso de títulos si son refrendados por el CONESUP
- **Selección del Nuevo Empleado.-** Posterior a la entrevista el Jefe de Departamento que requiere del personal elige el candidato más competente de acuerdo al cargo y a la calificación total del candidato.

Posteriormente se reúne con el Gerente General y pone en conocimiento de la selección del nuevo colaborador para la Compañía. El Gerente da el visto bueno para que se siga con el proceso de la contratación del nuevo empleado.

PROCESO: 3

CONTRATACIÓN

Objetivo:

Dar cumplimiento al Código de Trabajo mediante la suscripción del contrato individual garantizando los deberes y derechos del trabajador y de la Compañía.

- **Firma del Contrato Escrito y Establecimiento de sus Cláusulas.-**

La contratación por escrita es obligatorio de acuerdo al Art.19 del Código de Trabajo, por lo cual la Compañía celebra contratos individuales de acuerdo a dicha Ley.

- ✓ Se suscribe un Contrato de Trabajo a prueba por noventa días, tiempo considerado para el trabajador como período de prueba con las respectivas firmas de las partes y la legalización de dicho contrato.
- ✓ Posteriormente se afilia al personal en el IESS, registrando en novedades la fecha de ingreso.
- ✓ Se registra en la nómina, para elaborar el rol de pagos.
- ✓ Una vez que el trabajador ha pasado el período de prueba y si ninguna de las partes ha expresado voluntad de dar por terminada la relación laboral, dicho contrato tendrá un plazo de un año y se volverá indefinido si antes de treinta días de su terminación, la Compañía no ha notificado con la terminación del contrato al trabajador.

- **Elaboración de la Carpeta del Empleado.**- Una vez que se ha sido contratado, la Compañía establece algunos requisitos que debe presentar el trabajador:
 - Una copia a color de la Cédula de Identidad
 - Una copia de la Papeleta de Votación
 - Dos fotografías tamaño carnet
 - Dos certificados de trabajos anteriores
 - Record Policial actualizado
 - Dos certificados de honorabilidad
 - Certificado de salud, otorgado por el médico o institución que la Compañía señala.
 - Presentar la solicitud de empleo en los formularios que para el efecto proporciona la Compañía.
 - Acta de Matrimonio de ser el caso
 - Partidas de nacimiento de los hijos si los tuviera
 - Hoja de vida con los sustentos del caso (certificados de estudios y laborales)

- ✓ Dicha documentación es archivada en una carpeta con un número asignado al trabajador y los nombres y apellidos completos.

- ✓ Consecuentemente se realiza un archivo en Excel de la información más relevante con el fin de tener una base de datos y poder localizar la información más rápido en casos que se requiera. Esta base de datos contiene los siguientes puntos:

- Número asignado al trabajador
- Nombres y Apellidos
- Número de teléfono
- Dirección del Domicilio
- Fecha de ingreso
- Lugar y fecha de nacimiento
- Estado civil
- Instrucción
- Cargo que ocupa actualmente

✓ Se lleva también un control de asistencia, en el que se anota los días trabajados, vacaciones, permisos médicos, retrasos, etc.

PROCESO: 4

INDUCCIÓN

Objetivo:

Familiarizar al nuevo colaborador con la empresa proporcionándole toda la información necesaria para una adecuada orientación de sus funciones.

- Formalizada la incorporación del nuevo empleado mediante el proceso de contratación el Jefe de Recursos Humanos se encarga de entregar ciertos documentos relevantes e informarle sobre algunos aspectos de la Compañía como:
 - Reglamento Interno de Trabajo
 - Manual de Funciones y Responsabilidades
 - Ubicación del puesto dentro del organigrama
 - Principales Autoridades
 - Beneficios que ofrece la Compañía
 - Giro del Negocio de la empresa y productos que oferta.
 - Horarios y días de pago

- A continuación el empleado realiza una visita a las instalaciones, indicándole lugares como el abastecimiento del material, cafetería y es presentado a todos los colaboradores de la organización

- Se reúne con su Jefe inmediato el cual le indica en qué consiste el trabajo y cuáles van a ser sus funciones.

- Se le indica su lugar de trabajo, la entrega de equipos y materiales necesarios para su desempeño laboral.

PROCESO: 5

CAPACITACIÓN

Objetivo:

Mantener colaboradores calificados para el desempeño de sus funciones para lo cual la Compañía procura que los trabajadores estén permanentemente capacitados y tengan sus conocimientos actualizados.

- Una vez que se ha realizado la inducción del nuevo colaborador a la Empresa se procede a realizar una capacitación de orientación en la que el jefe inmediato indica las funciones específicas de su trabajo y la explicación del manejo del sistema.
- Las capacitaciones formales como seminarios o cursos se dan en la Compañía cuando existe la necesidad de la misma de acuerdo a ciertos aspectos como:

Desempeño de los empleados.- Se descubre falencias en los colaboradores por lo cual es importante reforzar sus conocimientos.

Observación.- Se puede apreciar ineficiencia en el trabajo de los empleados o una mala atención a los clientes

Encuestas al personal.- A través de una serie de preguntas conocer que conocimientos desea adquirir y si necesita ser capacitado el empleado.

Solicitud de jefes de los departamentos o el Gerente General.- Los jefes o el propio Gerente solicitan una capacitación al personal debido a un mayor crecimiento y desarrollo de la empresa o un nuevo sistema informático a ser implementado.

- Una vez que surge la necesidad el Jefe de Recursos Humanos junto con el Gerente General determinan los cursos o seminarios necesarios para mejorar el desempeño de la empresa en general.
- Después se realiza un plan de capacitación en el que se define los objetivos, políticas, el tipo de capacitación, el tiempo, los materiales, instructores, elaboración del presupuesto de inversión.
- Seguido de ello se realiza la organización de la capacitación en la que se determina la fecha, hora del evento, el auditorio donde se desarrollará el evento, la contratación de los instructores y la selección de los participantes.
- Posteriormente se realiza la ejecución de la capacitación, en el que se lleva cabo el desarrollo del evento con el tipo de actividades que se establecieron previamente.
- Finalmente se realiza una evaluación de la capacitación con el fin de determinar si se logro alcanzar los objetivos que se determinaron en el plan de capacitación, y saber si se incrementaron los conocimientos, habilidades y destrezas de los participantes reflejados en el desempeño laboral.

Si la capacitación fue efectiva se puede observar:

- Entrega total para cumplir con sus actividades
- Mejor comunicación entre los miembros de la Compañía
- Mayores habilidades y destrezas para el desempeño.

PROCESO: 6

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Objetivo:

Utilizar métodos de evaluación, para medir el rendimiento de los colaboradores de la Compañía.

- Se efectúa la evaluación del desempeño de los empleados de la Compañía cada seis meses por sus jefes inmediatos a través de la hoja de evaluación con el fin de valorar sus actitudes, rendimiento, comportamiento y cumplimiento de sus funciones.
- El Jefe de Recursos Humanos entrega al jefe inmediato del empleado una hoja de evaluación, para que conozca los resultados y tomar acciones correctivas. Luego devuelve este documento a Recursos Humanos.
- La hoja de evaluación contiene las siguientes ponderaciones y factores estos son:

GRADO	CALIFICACIÓN	PUNTAJE
A	Siempre	4
B	Generalmente	3
C	A veces	2
D	Rara vez	1

FACTORES:

- ✓ Produce trabajo de buena calidad
 - ✓ Organiza bien su trabajo
 - ✓ Termina su trabajo a tiempo
 - ✓ Está dispuesto a trabajar fuera del horario cuando es necesario
 - ✓ Aprende rápidamente el trabajo
 - ✓ Es cortés y educado con su trato
 - ✓ Colabora espontáneamente en situaciones urgentes
 - ✓ Se puede confiar en él o ella, es una persona leal
 - ✓ Es constante en su trabajo
-
- Consecuentemente mediante este método de evaluación se puede comprobar el grado de adaptación a la empresa y decidir la permanencia de los servicios del empleado o su desvinculación.

2.2 ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo se basa en realizar estudios de escenarios de evolución, mediante los factores externos que influyan en el negocio de la empresa, estudios comparativos de productos de la competencia, precios, tecnología, etc.

2.2.1 INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS

2.2.1.1 FACTOR POLÍTICO

Según varios analistas, los tres años del gobierno del Presidente Rafael Correa con la llamada “Revolución ciudadana” ha sido una época de cambios y nuevas estructuras políticas, existiendo hechos positivos y negativos en lo político, social y económico entre los más relevantes están:

Hechos Positivos:

- Inversión en obra pública como la construcción de carreteras y puentes.
- El no pago de la matrícula de \$25 en la educación primaria.
- La entrega de uniformes y desayunos escolares en varias escuelas.
- El no pago de la consulta externa en los hospitales públicos.
- La inversión en el sector eléctrico para la futura construcción de centrales hidroeléctricas como Coca Codo Sinclair, Sopladora.

Hechos Negativos:

- La nueva constitución de Montecristi, sigue siendo una Constitución del mismo Estado capitalista imperante y es aplicada por el gobierno a su conveniencia.
- El desempleo se mantienen y aumentan con la novedad del consuelo gobiernista que se jacta que en otros países es más alto el porcentaje.
- La toma de los fondos del IESS para cubrir gastos del Estado y pagar la deuda externa, en perjuicio de la atención de los afiliados que son los dueños de esos fondos.
- La oferta de alza salarial del gobierno es distribuir mensualmente el décimo tercero y décimo cuarto sueldos, para aparentar un alza salarial, que en ningún caso llega al llamado “salario digno” de \$360 anunciado por Correa, peor al costo de la canasta familiar de \$548.10.
- La delincuencia y la inseguridad ciudadana aumenta en medio del desempleo y la crisis, debido a que la mayor inversión está en armas y policías lo cual no dará resultados efectivos, porque el gobierno no parte del criterio justo de que a la delincuencia se la combate ante todo dando trabajo y buenas condiciones de vida a la gente.

Los hechos positivos y negativos mencionados anteriormente dan una idea clara de que en el gobierno de Rafael Correa se mantiene un sistema capitalista con el propósito de producir y acumular ganancias u otros beneficios de interés propio para el Estado y no existe una revolución ciudadana.

Consecuentemente de ello el factor político tiene una gran incidencia en la empresa debido a que sigue habiendo inestabilidad política en el país, una disposición del Presidente Rafael Correa que afectó al mercado asegurador fue la nueva Ley de Contratación Pública emitida el 4 de agosto del 2008 en la que se estipula en el Capítulo III De las Garantías que las pólizas de “seguro de seriedad de oferta” y “ejecución de obra y buenos materiales” no serán emitidas para el sector público por parte de las aseguradoras en el Ecuador.

Por esta nueva disposición las compañías aseguradoras se vieron afectadas ya que al no emitir estos dos tipos de pólizas para el sector público se disminuyó el primaje y por ende la utilidad de la empresa y la disminución del pago de Impuesto a la Renta.

Por consiguiente lo que le ha mantenido vivo al mercado asegurador principalmente es la venta del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito que entre enero y agosto del 2008 se estableció, el sistema que opera en este campo reportó primas por 48,6 millones de dólares. Emitiendo 1,1 millón de certificados (SOAT) y que al ser obligatorio ayudó a las aseguradoras a incrementar sus ventas.

Otra de las razones del crecimiento del mercado de seguros se debe a la demanda de las pólizas de seguro vehicular, la inseguridad, los niveles de accidentabilidad son factores que hacen que el mercado tenga una gran potencialidad.

El total de primas del mercado pasó de 656,1 a 708,5 millones de dólares y la utilidad técnica resultado que se obtiene luego de aplicar el resto de ingresos y egresos trepó de 43,9 a 50,6 millones de dólares entre el noveno mes del 2008 y su similar del 2009. Por su parte, el patrimonio subió de

202,2 a 224 millones de dólares, los activos de 645,7 a 724,4 millones de dólares mientras que los pasivos se incrementaron de 410,9 a 469,9 millones de dólares. Ocupando la Compañía Centro Seguros S.A el 3% del mercado equivalente a 19.449.836,83 los cuales registra como total de ingresos.

2.2.1.2 FACTOR ECONÓMICO

Indicadores Económicos

Los indicadores son una base para verificar la evolución de la economía, ayudando a entender las fuerzas y las debilidades de la economía.

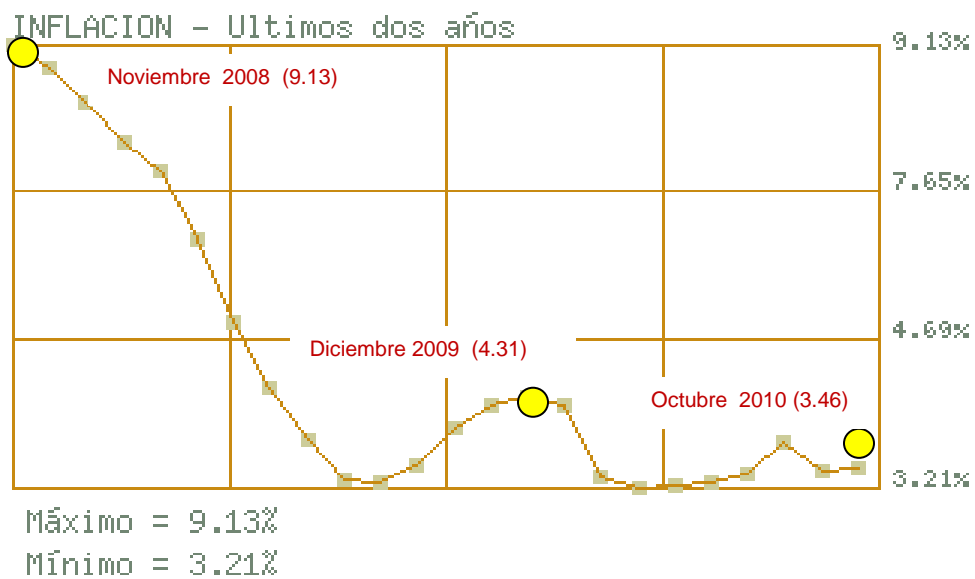
Los indicadores económicos facilitan a los empresarios y ciudadanos en general a pronosticar el futuro económico y anticiparse a los cambios; la mayoría de los indicadores describe las alzas y las bajas en la actividad económica.

- **Inflación**

Es el crecimiento continuo y generalizado de los precios *de los bienes y servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo.*

El alza inflacionaria implica por ende una pérdida en el poder de compra del dinero, es decir, las personas cada vez podrían comprar menos con sus ingresos, ya que en períodos de inflación los precios de los bienes y servicios crecen a una tasa superior a la de los salarios.

GRÁFICO N° 5 EVOLUCIÓN DE LA INFLACIÓN



Fuente: Banco Central del Ecuador

CUADRO N°2 INFLACIÓN ANUAL

FECHA	VALOR
Octubre-31-2010	3.46 %
Septiembre-30-2010	3.44 %
Agosto-31-2010	3.82 %
Julio-31-2010	3.40 %
Junio-30-2010	3.30 %
Mayo-31-2010	3.24 %
Abril-30-2010	3.21 %
Marzo-31-2010	3.35 %
Febrero-28-2010	4.31 %
Enero-31-2010	4.44 %
Diciembre-31-2009	4.31 %
Noviembre-30-2009	4.02 %
Octubre-31-2009	3.50 %
Septiembre-30-2009	3.29 %
Agosto-31-2009	3.33 %
Julio-31-2009	3.85 %
Junio-30-2009	4.54 %
Mayo-31-2009	5.41 %
Abril-30-2009	6.52 %
Marzo-31-2009	7.44 %
Enero-31-2009	8.36 %
Diciembre-31-2008	8.83 %
Noviembre 31-2008	9.13%

Fuente: Banco Central del Ecuador

La inflación anual para el mes de noviembre del 2008 fue de (9.13%), debido al aumento de los precios en algunas divisiones tales como: restaurantes y hoteles, bienes y servicios, salud, alimentos y bebidas no alcohólicas siendo el rubro de mayor contribución para que la inflación aumente ya que los agricultores dejaron de sembrar por los bajos precios que recibieron por parte de los intermediarios y en algunos artículos se terminó la temporada de cosecha y la disminución de la producción como consecuencia de la falta de lluvia en los sectores agrícolas.

Para diciembre del 2009 la inflación fue de (4.31%), la cual es superior a la presentada en el mes de noviembre (4.02%), e inferior a la registrada en diciembre de 2008 (8.83%). Presentado una reducción importante sin embargo continúa superando a los registros de años anteriores como en el 2007 que fue de (2.68%).

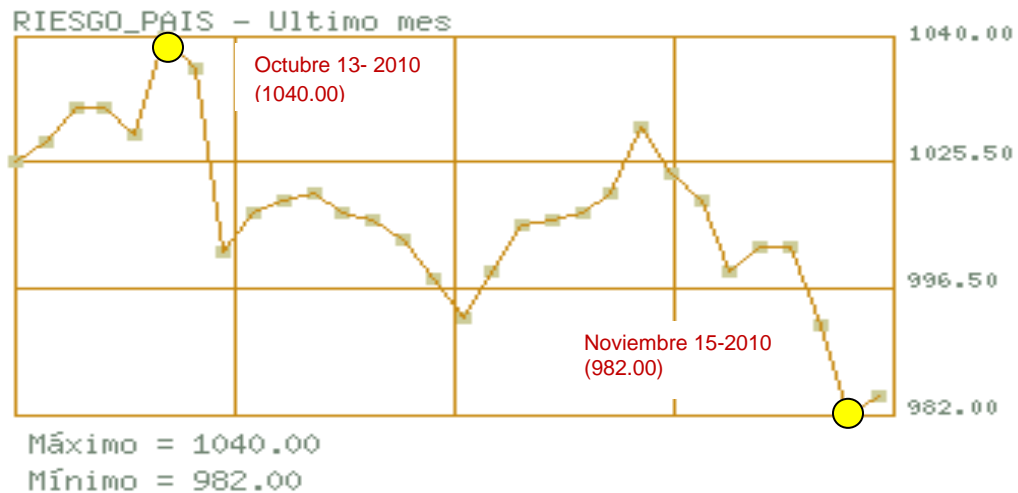
Actualmente al 31 de octubre del 2010 se presenta una inflación anual de (3.46%) superior a la del mes de septiembre (3.44%) e inferior a la registrada en octubre 2009 (3.50%) con un aporte a la inflación de los siguientes artículos: alimentos y bebidas no alcohólicas 59.64%, comunicaciones 8,48%, educación 3.32% y recreación y cultura 2.32%.

Este comportamiento actual de la inflación indica una leve alza inflacionaria teniendo una mayor incidencia en los alimentos y bebidas no alcohólicas los mismos que son necesidades básicas para el consumidor final por consiguiente el mercado asegurador se ha visto afectado debido a que una póliza de seguro al no ser una necesidad primaria y las personas al percibir un sueldo que no cubre las canasta básica deja de ser una prioridad adquirir un seguro.

- **Riesgo País**

El riesgo es un indicador que mide el grado de riesgo de un país para realizar inversiones extranjeras. Los inversores internacionales eligen dónde y cómo invertir buscando maximizar sus utilidades tomando en cuenta el riesgo país existiendo la probabilidad de que sus ganancias sean menores de lo que se esperaba o exista pérdidas.

GRÁFICO N° 6
EVOLUCIÓN DEL RIESGO PAÍS



Fuente: Banco Central del Ecuador

CUADRO N° 3 RIESGO PAÍS

FECHA	VALOR
Noviembre-15-2010	982.00
Noviembre-12-2010	996.00
Noviembre-11-2010	1008.00
Noviembre-10-2010	1008.00
Noviembre-09-2010	1004.00
Noviembre-08-2010	1015.00
Noviembre-05-2010	1019.00
Noviembre-04-2010	1026.00
Noviembre-03-2010	1016.00
Noviembre-01-2010	1012.00
Octubre-29-2010	1011.00
Octubre-28-2010	1004.00
Octubre-27-2010	997.00
Octubre-26-2010	1003.00
Octubre-25-2010	1009.00
Octubre-22-2010	1012.00
Octubre-20-2010	1016.00
Octubre-15-2010	1007.00
Octubre-14-2010	1035.00
Octubre-13-2010	1040.00

Fuente: Banco Central del Ecuador

El riesgo país para octubre 13-2010 presente (1040.00) puntos siendo este su valor máximo y el mismo que es superior al que se presenta actualmente en noviembre 15-2010 de (982.00), esto se debe a la renegociación de la deuda externa que realizó el Presidente Rafael Correa.

El gobierno del Ecuador recompró los bonos globales los cuales se declaró en mora a finales de diciembre del 2008 cuya deuda se reconoció como ilegítima e ilegal por la Comisión Integral de Auditoría de Crédito Público la que constituyó el mandatario. Lo cual produjo los niveles más altos del riesgo país en ese año de (5069.00)

Sin embargo pese a la baja del riesgo país está considerado como alto con relación a otros países como Perú que tiene un riesgo país de (300 puntos) lo cual sigue generando inseguridad para realizar inversiones extranjeras en el Ecuador.

El sector asegurador se ve afectado puesto que el crecimiento del país va de la mano con el negocio de las compañías aseguradoras y si no existe inversión en el país provoca menor productividad y no se crearán nuevas empresas que requieran la contratación de seguro para respaldar sus inversiones.

Por ende el mercado asegurador tiene gran incertidumbre y dudas de lo que puede pasar en el país, al verse afectado por la baja inversión extranjera y poder crecer como empresa debido al riesgo país.

La inversión privada, tanto nacional como extranjera, en el Ecuador registra una tendencia a la baja, de acuerdo con las últimas cifras del Banco Central del Ecuador (BCE) y de la Superintendencia de Compañías (SC).

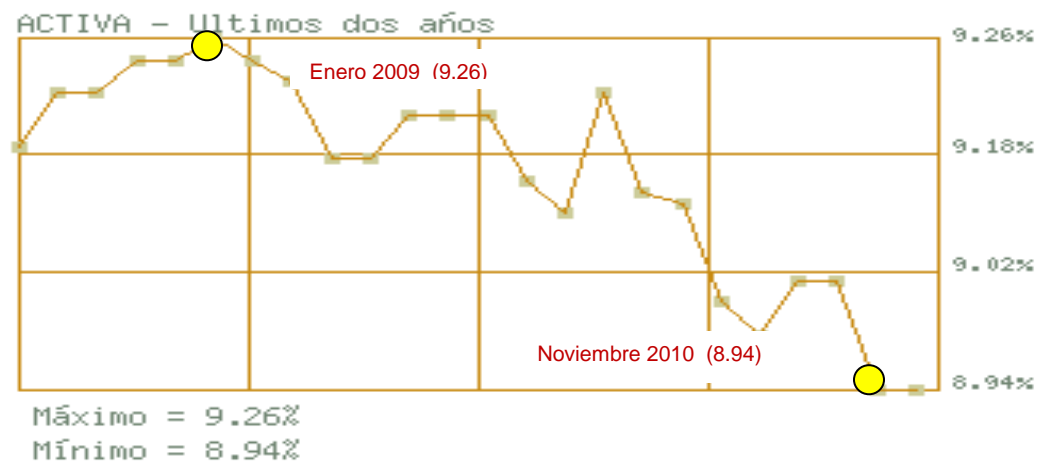
Según el Banco Central, la Inversión Extranjera Directa (IED) ha registrado cifras negativas en dos trimestres consecutivos: el cuarto trimestre del 2009 tuvo una IED de \$-179,3 millones y el primero del 2010, \$ -150,9 millones. Además, la cantidad total del 2009 (\$ 316,5 millones), fue tres veces menor a la del 2008, que se ubicó en \$ 1.005,2 millones).

- **Tasa de Interés Activa**

La tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

Es el porcentaje que las instituciones bancarias o del sector corporativo de acuerdo con las condiciones de mercado y las publicaciones del Banco Central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca.

GRÁFICO N° 7 EVOLUCIÓN DE LA TASA ACTIVA



Fuente: Banco Central del Ecuador

**CUADRO N° 4
TASA ACTIVA**

FECHA	VALOR
Noviembre-30-2010	8.94 %
Octubre-30-2010	8.94 %
Septiembre-30-2010	9.04 %
Agosto-31-2010	9.04 %
Julio-31-2010	8.99 %
Junio-30-2010	9.02 %
Mayo-31-2010	9.11 %
Abril-30-2010	9.12 %
Marzo-31-2010	9.21 %
Febrero-28-2010	9.10 %
Enero-31-2010	9.13 %
Diciembre-31-2009	9.19 %
Octubre-31-2009	9.19 %
Septiembre-30-2009	9.15 %
Agosto-31-2009	9.15 %
Julio-31-2009	9.22 %
Junio-30-2009	9.24 %
Mayo-31-2009	9.26 %
Marzo-31-2009	9.24 %
Febrero-28-2009	9.21 %
Enero-31-2009	9.16 %

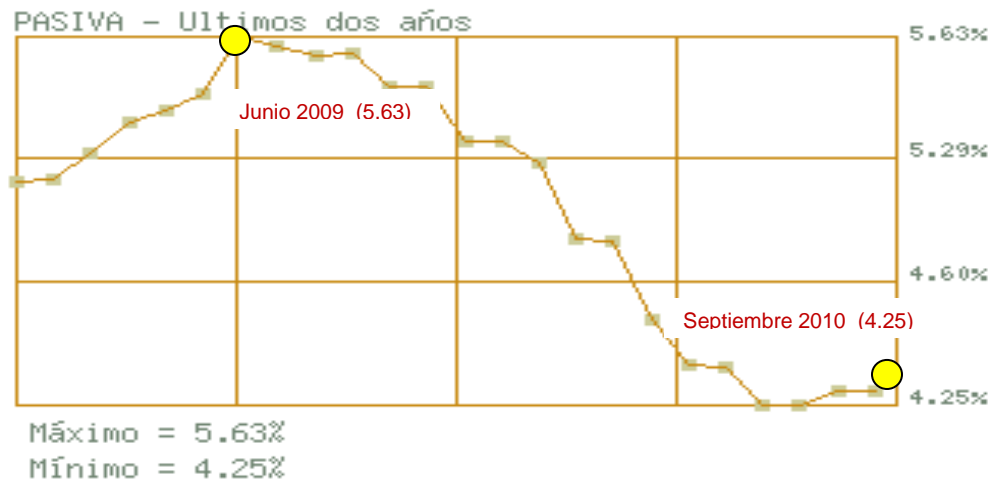
Fuente: Banco Central del Ecuador

La tasa de interés activa en el 2010 es de (8.94%) la misma que es baja con relación al año 2009 que presenta un 9.26 %, esta situación beneficia de cierta forma al mercado de seguros con relación a sus clientes puesto que solicitan créditos en bancos y cooperativas para el financiamiento de la compra de automóviles y créditos de largo plazo para financiar viviendas. Lo cual motiva a la contratación de pólizas para la protección de los bienes y del hogar creciendo así el volumen de las primas en el sector asegurador.

- **Tasa de Interés Pasiva**

La tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado.

**GRÁFICO N° 8
EVOLUCIÓN DE LA TASA PASIVA**



Fuente: Banco Central del Ecuador

**CUADRO N° 5
TASA PASIVA**

FECHA	VALOR
Noviembre-30-2010	4.30 %
Octubre-30-2010	4.30 %
Septiembre-30-2010	4.25 %
Agosto-31-2010	4.25 %
Julio-31-2010	4.39 %
Junio-30-2010	4.40 %
Mayo-31-2010	4.57 %
Abril-30-2010	4.86 %
Marzo-31-2010	4.87 %
Febrero-28-2010	5.16 %
Enero-31-2010	5.24 %
Diciembre-31-2009	5.24 %
Noviembre-30-2009	5.44 %
Septiembre-30-2009	5.57 %
Agosto-31-2009	5.56 %
Julio-31-2009	5.59 %
Junio-30-2009	5.63 %
Mayo-31-2009	5.42 %
Abril-30-2009	5.35 %
Marzo-31-2009	5.31 %
Febrero-28-2009	5.19 %
Enero-31-2009	5.10 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

La tasa pasiva en el 2009 es de (5.63%) superior a la que presenta al año 2010 de (4.25%), cuya tasa representa los costos que la banca debe pagar los cuales han sido inferiores debido a que la tasa activa ha bajado y por ende la tasa pasiva tiene que bajar. Siendo siempre la tasa activa mayor a la pasiva debido a que la diferencia con la tasa de pasiva es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad.

TASAS DEL SECTOR ASEGURADOR

Cabe recalcar que las tasas en el sector asegurador en el país las estipulan cada Compañía Aseguradora, siendo esta una tasa técnica que se realiza en base de ciertos factores como: lograr cubrir los siniestros futuros que se cubra todos los gastos y además se pueda contar con una utilidad. La tasa regula el mercado asegurador. Dichas tasas se mencionan posteriormente en influencias microeconómicas en el punto que hace referencia a precios.

2.2.1.3 FACTOR SOCIAL

Los factores sociales nos permiten observar variables que son propias de las personas y de las regiones que permiten determinar cómo se posicionan los productos o servicios dentro de la sociedad.

Un factor social importante es el desempleo siendo este la situación en la que se encuentran las personas que teniendo edad, capacidad y deseo de trabajar no pueden conseguir un puesto de trabajo viéndose sometidos a una situación de paro forzoso.

La tasa de desempleo hace referencia al número de personas que están desocupadas con respecto total de personas económicamente activas,

según los datos del Instituto Nacional de Estadísticas y de Censos (INEC) el desempleo en Ecuador se redujo de 9,1%, en el tercer trimestre de 2009, a 7,9%, en el cuarto trimestre del mismo año.

La encuesta realizada en las cinco ciudades urbanas más grandes del país determina un desempleo del 6,1% en Quito, 11,7% en Guayaquil, 4,7% en Cuenca, 8,5% en Machala y 3,9% en Ambato.

Actualmente la tasa de desempleo a septiembre del 2010 es de (7.44%) la cual tiene una disminución con relación al 2009 de (7.90%) lo cual implica una reactivación económica pero sin embargo existen casi 400 mil ecuatorianos están buscando trabajo, pues la población económicamente activa del país es de alrededor de cinco millones de personas.

Por consiguiente el comportamiento de la sociedad incide de manera directa en el crecimiento del mercado asegurador ya que al existir más ecuatorianos que se encuentran desempleados esto conlleva a que exista menos oportunidad de contratar una póliza de seguros por la falta de recursos económicos.

La delincuencia en el país es otro factor que influye en la empresa debido a que cada día se incrementa el nivel de inseguridad. Según el informe de la Policía Nacional las denuncias más frecuentes son por asaltos, homicidios, robos de carros en domicilios y otros que reciben por centenares todos los días en sus oficinas y como resultado de ello, surge la necesidad por parte de las empresas e individuos de contratar una póliza de seguro que respalde su patrimonio.

Otro factor social que ha tenido incidencia el mercado asegurador es que a partir de los terremotos en Haití y Chile, los clientes ecuatorianos han tomado

más conciencia de la necesidad de asegurar su patrimonio, contratando pólizas de seguro contra incendio lo cual cubre siniestros por terremoto, rayo, temblor, erupción volcánica, etc.

Según Paulina Castillo Jefe del Departamento de Ramos Generales de la Compañía Centro Seguros S.A., encargada de clientes corporativos, también ha registrado un incremento en el interés de las empresas por asegurar sus infraestructuras y maquinarias

2.2.1.4 FACTOR TECNOLÓGICO

La tecnología incide de manera vital en una empresa, ya que para poder seguir compitiendo en el mercado, es necesario adaptarse a los cambios constantes que sufre este factor, incentivando a los directivos de la organización a mejorar cada vez más su eficiencia y eficacia de los procesos mediante nuevas innovaciones y así no ir quedándose obsoletos en el tiempo. Esto implica invertir en nuevas maquinarias software y capacitar al personal en nuevas técnicas.

El factor tecnológico es relevante en el mercado asegurador, ya que les permite a las Compañías Aseguradoras a través de máquinas modernas herramientas de comunicación como el internet, correo electrónico o intranet, y un adecuado software a mejorar las relaciones con sus proveedores, servicio al cliente y una planeación de nuevos productos.

La implementación de nuevas tecnologías posibilita una mayor flexibilidad y diversificación de productos y procesos. La competitividad depende, crucialmente, de este factor, ya que solo con esfuerzo tecnológico las empresas pueden elevar la productividad, así como la calidad y variedad de los bienes o servicios producidos.

Es por ello que la Compañía Centro Seguros S.A cuenta con equipos de computación instalados Windows 7 con procesadores Dual-Core, procedimientos de seguridad como el antivirus McAfee, redes de comunicación como internet, correo electrónico, intranet (red privada para los ordenadores de la Compañía). Además cuenta con el sistema SISE (Sistema Informático de Servicio Ejecutivo), el mismo que permite el manejo de reaseguros, cobranzas, reportes, contabilidad, emisión y renovación de pólizas. Se utilizan dichas herramientas de tecnología con el fin de que los colaboradores de la empresa puedan ser más eficientes en términos de la productividad.

2.2.1.5 FACTOR LEGAL

El factor legal constituye la legislación vigente la misma que rige a las empresas imponiéndoles normas que le permitan competir de la manera correcta en el mercado

La Compañía Centro Seguros S.A. al ser una aseguradora de nacionalidad ecuatoriana especializada en ramos generales, seguro vehicular y fianzas debe regirse a ciertas leyes las cuales son de observancia obligatoria entre estas se encuentran las siguientes:

- Ley General de Seguros
- Ley de Contratación Pública
- Código de Comercio
- Ley de Compañías

- Código de Trabajo
- Ley de Régimen Tributario Interno

2.2.2 INFLUENCIAS MICROECONÓMICAS

2.2.2.1 CLIENTES

Los clientes en la organización generan el volumen de ventas por ende es una fuente de los ingresos que percibe la empresa y la que le permite tener una participación en el mercado. Teniendo un concepto claro a qué público se dirige el producto, permite llegar a las necesidades del consumidor de manera exitosa.

El portafolio de los clientes de la Compañía Centro Seguros S.A. está enfocado a los siguientes sectores:

- Sector público
- Sector privado
- Personas naturales

Sector público.- Existen alrededor de 400 empresas y entre los principales clientes están:

- IGM Instituto Geográfico Militar
- Empresa Nacional de Ferrocarriles
- Autoridad Portuaria de Esmeraldas
- Empresa Eléctrica del Norte

- Municipio de Cascales

Sector privado.- Se encuentran 215 empresas privadas las más relevantes son:

- ADV Medical
- Padko S.A.
- Solutions Cía. Ltda.
- Transportes Noroccidental
- Constructora Fernández

Personas Naturales.- Existen alrededor de 110 personas naturales entre algunas de ellas están:

- Ing. Luis Tinoco
- Ing. Fernando Cajas
- Ing. Luis Torres
- Sr. Luis Acosta
- Sr. César Mena

Centro Seguros S.A maneja una adecuada relación con los clientes manteniendo un criterio de absoluta equidad en el caso de definir los reclamos que se presentan por los asegurados con el fin de no afectar sus derechos y tampoco perjudicar los intereses económicos de la Compañía.

Las condiciones de pago que la Compañía ofrece son: en efectivo, mediante tarjetas de crédito y cuotas mensuales directamente a la empresa.

2.2.2.2 PROVEEDORES

La Compañía Centro Seguros S.A. cuenta con los siguientes proveedores:

- Dilipa.- Proveedor de suministros de oficina a precios módicos y con una entrega inmediata, con el propósito de que los colaboradores de la Compañía puedan realizar su trabajo con los adecuados materiales.
- EyS Corp. Cía. Ltda.- Proveedor de computadoras, impresoras, escaners, cartuchos, router's, teclados, mouses y servicio de mantenimiento.
- El Departamento de Ramo de Vehículos realiza convenios con concesionarios con el fin de procurar para los asegurados una mejor atención y calidad en el servicio y obteniendo la Compañía crédito para el pago de las facturas de por los menos 30 días y descuento en mano de obra y repuestos. Adicionalmente realiza convenios con talleres multimarca para autos con más de dos años de antigüedad. A continuación se detalla los concesionarios y talleres:

CONCESIONARIOS:

- Proauto
- Automotores Andina
- Autofrancia
- Asiauto
- **Ecuawagen**

TALLERES MULTIMARCA:

- Autostop
- AGB
- The Paint Bull
- Tallerauto

2.2.2.3 COMPETENCIA

“*La Superintendencia de Bancos y Seguros* a través de la Intendencia Nacional del Sistema de Seguro Privado pone a disposición del público en general, los ramos autorizados a 41 empresas nacionales de Seguros y Compañías de Reaseguros debidamente constituidas o establecidas en el Ecuador para emitir pólizas de seguros (contratos de seguro) y contratos de reaseguros, respectivamente.”⁹

⁹ [http:// www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec)

Para la Compañía Centro Seguros S.A su principal competencia es:

- Seguros Colonial S.A
- Seguros Equinoccial S.A
- Topseg S.A.
- Seguros Oriente

SEGUROS COLONIAL S.A.



Seguros Colonial S.A. se ubica en el primer lugar del mercado asegurador ecuatoriano con un capital suscrito y pagado \$5'648.930 y una producción anual de primas de \$100'890.103,16

SEGUROS EQUINOCCIAL S.A



Esta Compañía Aseguradora ha sido calificada por Bankwatch Ratings S.A., compañía líder en calificación financiera a nivel mundial dando una calificación a la aseguradora "AA", debido a su alta capacidad de pago con los asegurados

TOPSEG S.A.



Topseg S.A es competencia para la Compañía Centro Seguros S.A. en el ramo de fianzas ya que es una compañía especializada sólo en seguros de fianzas, tratan de captar la mayor parte de clientes dándoles facilidades en la emisión de pólizas sin pedir contragarantías.

SEGUROS ORIENTE S.A



Seguros Oriente además de emitir pólizas de seguro vehicular, ramos generales y fianzas ofrece el Seguro de Crédito GlobAlliance con el Respaldo Internacional de [COFACE](#), líder mundial en seguro de crédito a la exportación y crédito comercial.

La competitividad en el mercado asegurador ha incentivado a la Compañía Centro Seguros S.A a poner en consideración algunas estrategias como:

- Mayor cobertura a nivel nacional con otras sucursales en las distintas ciudades del país con el propósito alcanzar un mayor segmento del mercado, brindando un servicio profesional y confiable a los clientes.
- Estrategias de Mercado en Internet (e-marketing) mejorando el funcionamiento de la página web mediante la colocación de nuevas herramientas para el usuario como el cotizador en línea.
- Ampliación de sus tipos de seguros, ofreciendo pólizas de crédito para cubrir a las empresa contra riesgos comerciales de no pago por parte de sus clientes,

2.2.2.4 PRECIOS:

El Departamento de Fianzas, establece los siguientes porcentajes para las pólizas según lo estipulado en la Ley de Contratación Pública:

- **Seriedad de Oferta.-** El valor asegurado para el sector privado, el contratista debe presentar la fianza de acuerdo al porcentaje señalado en las bases del concurso, mientras que para el sector público ya no se aplica de acuerdo a la nueva Ley de Contratación Pública.
- **Fiel Cumplimiento.-** El valor asegurado de esta garantía corresponde al 5% del monto del contrato, mientras que para el sector privado, la fianza es equivalente al porcentaje acordado en el contrato, máximo se deberá aceptar un 10%.
- **Buen uso de Anticipo.-** Es factible otorgar esta fianza tanto al sector público como al privado y en los dos casos se emite la póliza por el monto total recibido en calidad de anticipo. El valor de anticipo puede fluctuar entre el 70% - 80%.
- **Ejecución de obra y buen uso de materiales.-** Su valor asegurado para el sector privado es emitida por el monto estipulado en el contrato no más del 10% del valor del contrato, mientras que para el sector público ya no se aplica de acuerdo a la nueva Ley de Contratación Pública.

**CUADRO N° 6
PÓLIZAS DE FIANZAS**

TIPO DE PÓLIZA	TASA	
	SECTOR PÚBLICO	SECTOR PRIVADO
Seriedad de Oferta	N/A	De acuerdo al % señalado en las bases del concurso
Fiel Cumplimiento	5% del monto del contrato	De acuerdo al % señalado en el contrato máximo un 10%
Buen uso de Anticipo	70%-80% de anticipo	70%-80% de anticipo
Ejecución de Obra y Buen Uso de Materiales	N/A	De acuerdo al % señalado en el contrato máximo un 10%

N/A = No aplicable según la nueva Ley de Contratación Pública Capítulo II De las Garantías

**CUADRO N° 7
PÓLIZA DE SEGURO VEHICULAR**

TASAS		
Livianos:	Con dispositivo: 3.60%	Sin dispositivo: 3.80 %
Pesados:	4.20- 4.50 %	
Motos :	6%	
TIPO DE VEHÍCULO	DEDUCIBLE	VALOR MÍNIMO
Livianos:	10% valor del siniestro	\$ 150 por evento
Pesados:	10% valor del siniestro	\$ 500 por evento
Motos:	15% valor del siniestro	\$150 por evento

**CUADRO N° 8
PÓLIZA DE RAMOS GENERALES**

TIPO DE PÓLIZA	TASA	DEDUCIBLE	VALOR MÍNIMO
Incendio	1.80% - 3.00%	10 % valor siniestro	\$600
Robo	1.50%-2.50%	10 % valor siniestro	\$500
Responsabilidad Civil	1.50%-2.00%	10 % valor siniestro	\$250
Fidelidad	3.50%-4.00%	10 % valor siniestro	\$500
Equipo Electrónico	1.20% -3.00%	10 % valor siniestro	\$250
Equipo de Maquinaria	1.00%-2.50%	10 % valor siniestro	\$3.000
Rotura de Maquinaria	0.20%-0.40%	10 % valor siniestro	\$1.000
Transporte	0.40%-1.00%	10 % valor siniestro	\$300

CAPÍTULO III

3.- DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

*“Proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen, analizan y procesan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento a dar a la Organización.”*¹⁰

El direccionamiento estratégico se encuentra a cargo de los directivos de la Compañía, por lo tanto todo directivo debe comprender su naturaleza y realización para que establezcan lineamientos que orienten a la organización, al que hacer para mejorar su gestión, utilizando la estrategia que guie sus acciones y así lograr mantenerse en el mercado.

La dirección estratégica define la formulación de la misión, visión, objetivos institucionales de la empresa, las estrategias que se llevarán a cabo para cumplir con dichos objetivos, los recursos, los principios y valores, los cuales se mencionan a continuación.

3.1 MISIÓN

"La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer, el motivo de su existencia, dando sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la

¹⁰ Prado, Manuel. (2002). Investigación y Desarrollo Enciclopedia de la Dirección y Administración de la Empresa, Tomo 15.

satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.”¹¹

La misión se refiere al motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa o institución.

MISIÓN



“Ofrecer a sus clientes productos que aporten al exitoso cumplimiento de sus metas, brindándoles seguridad a través de sus reaseguradores para la protección de su patrimonio, aplicando siempre los más altos conceptos técnicos y financieros.

El centro de nuestra gestión será siempre el elemento humano, es decir nuestra prioridad es el cliente y sus necesidades y nuestro mayor bien es cada uno de nuestros colaboradores.

Centro Seguros aporta al desarrollo del país desde el punto de vista económico y en su calidad y desarrollo humano, procurando la mayor rentabilidad a sus accionistas y colaboradores mediante el eficiente manejo de sus finanzas y planes de negocio¹².”

¹¹ Fleitman, Jack. (2000). Negocios Exitosos Mc Graw Hill. Pág. 37

¹² Plan Estratégico de la Compañía Centro Seguros S.A

3.2 VISIÓN

*“La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.”*¹³

La visión de una empresa hace énfasis hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o aquello en lo que pretende convertirse. La visión contesta la pregunta ¿qué queremos ser? tomando en consideración el impacto de la tecnología y las necesidades y expectativas de los clientes.

Algunas de las preguntas que se debe tomar en cuenta para formular una visión son las siguientes:

- ¿Cuál es la imagen futura que queremos proyectar de nuestra empresa?
- ¿Cuáles son nuestros deseos o aspiraciones?
- ¿Hacia dónde nos dirigimos?
- ¿Hacia dónde queremos llegar?

¹³ Fleitman, Jack. (2000). *Negocios Exitosos* McGraw Hill. Pág. 283

VISIÓN

“Ser una sólida compañía ecuatoriana con prestigio nacional e internacional.

Convertirnos en líderes del mercado asegurador ecuatoriano buscando la especialización de las diversas líneas de negocios a través del desarrollo de la técnica.

Mediante la continua innovación en nuestros productos, seremos siempre una compañía joven por su dinamismo y servicio ágil enfocado en sus clientes; pero a la vez con el importante aporte de la experiencia de cada uno de nuestros colaboradores y de la compañía.

Contribuir de manera ferviente al desarrollo de la sociedad ecuatoriana y a la protección de sus bienes.”¹⁴

¹⁴ Plan Estratégico de la Compañía Centro Seguros S.A

3.3 OBJETIVO DE LA EMPRESA

“El objetivo es el propósito o aspiración que se desea alcanzar en un determinado tiempo es descriptible y por lo tanto evaluable. Para que los objetivos constituyan respuestas positivas o soluciones a los grandes problemas se deben definir de acuerdo a la misión y visión establecidas en la organización”¹⁵.

El objetivo es el resultado que se desea lograr en un período de tiempo, mediante la aplicación de acciones concretas, por ello los objetivos deben ser:

- Claro.- Deben ser concretos y precisos de manera que todos comprendan hacia donde se dirigen.
- Medibles.- Debe determinarse cuándo se ha alcanzado el objetivo.
- Viable.- Que se pueda alcanzar y que este formulado desde un punto de vista real.

3.3.1 OBJETIVO GENERAL

“Brindar un servicio profesional y confiable para la protección del patrimonio de sus clientes, mediante la entrega de productos de seguros y la prestación de un servicio personalizado oportuno, eficiente y eficaz, con el fin de alcanzar una mayor rentabilidad no solo de los accionistas sino de los colaboradores de la Compañía.”¹⁶

¹⁵ [http:// www.slideshare.net/.../direccionamiento-estrategico](http://www.slideshare.net/.../direccionamiento-estrategico)

¹⁶ Plan Estratégico de la Compañía Centro Seguros S.A.

3.4 POLÍTICAS

“Son lineamientos generales que orientan a la administración en la toma de decisiones. Son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.”¹⁷

Las políticas guían y trazan el camino para las acciones que se van a realizar y ayudan ante cualquier obstáculo que pueda ocurrir y se establecen por escrito, ser autorizadas por los directivos, deben ser claras, precisas y darse a conocer a todos los niveles donde se va a interpretar y aplicar.

Las principales políticas que maneja la Empresa son:

- “Cumplir con las diferentes disposiciones legales vigentes que reglamentan el sistema asegurador ecuatoriano.
- Evaluar el cumplimiento cada de seis meses tanto de los Manuales de Políticas y Procedimientos de las distintas áreas como el Manual de Funciones y Responsabilidades de acuerdo a los empleados de la Compañía.
- Sujetarse y cumplir fielmente las disposiciones del Código de Trabajo y del Reglamento Interno.
- Todos los empleados deben cuidar los equipos y materiales que les sean entregados para la ejecución de su trabajo.

¹⁷ Álvarez, Héctor Felipe. (2000). Fundamentos de Dirección Estratégica. Argentina: Ediciones Eudecor.

- Brindar un trato justo a los clientes con especial cultura y cortesía en sus solicitudes y reclamos fomentando el progreso de la Compañía y sus colaboradores.
- Mantener una reunión mensual, el Gerente General y los jefes departamentales con la respectiva información documentada del trabajo de cada área, a fin de coordinar, evaluar planes y programas.
- Los trabajadores están obligados a vestir el uniforme dentro de la Compañía y fuera de ella durante las horas de trabajo.
- Realizar todo trabajo con excelencia, cuidado y esmero en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- Proporcionar lugares de trabajo con las respectivas medidas de prevención, seguridad e higiene.
- Todos los integrantes de la Compañía deben mantener un comportamiento ético con una base sólida de principios y valores.”¹⁸

3.5 ESTRATEGIAS

“Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido

¹⁸ Reglamento Interno de Trabajo de la Compañía

e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada". ¹⁹

Una estrategia es el camino de acción que dispone la empresa para cumplir con los objetivos generales y específicos, sino existen objetivos claros y bien definidos no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos.

“Departamento de Fianzas

- Verificación exhaustiva de la solvencia moral y financiera del cliente.
- Agilidad en los trámites pertinentes para la emisión de pólizas.
- Calificación del cliente y determinación de cupos de riesgos en 24 horas.

Departamento de Siniestros:

- Servicio personalizado a los asegurados por la ocurrencia de un evento.
- Atención inmediata a la realización de inspecciones de siniestros.
- Pago oportuno de las indemnizaciones dentro de los términos contractuales.
- Adecuado manejo, control y venta de salvamentos como fuente de recuperación económica de la Compañía.

¹⁹ Koontz, H. (1991).Estrategia, Planificación y Control.

Departamento de Recursos Humanos

- Capacitación continúa al personal.
- Comunicación organizacional efectiva.
- Calidad del Personal.”²⁰

3.6 RECURSOS

Los recursos en una organización son importantes para cumplir con los objetivos, ya que la capacidad de la empresa también depende de los recursos con los que cuenta. Estos pueden ser:

- a) **Recursos Materiales.**- Son aquellos bienes tangibles, que son propiedad de la empresa.
- b) **Recursos Humanos.**- Son los servicios productivos que las personas ofrecen a la empresa, relacionados con sus habilidades, conocimientos y capacidad para razonar y tomar decisiones.
- c) **Recursos Financieros.**- Son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa.

Centro Seguros posee con los siguientes recursos:

²⁰ Plan Estratégico de la Compañía Centro Seguros S.A.

- **Recursos Materiales.-** La Compañía tiene sus instalaciones en el norte de la ciudad de Quito en la Av. Amazonas 3655 y Juan Pablo Sanz en el segundo piso del edificio Antisana I siendo esta su matriz, además cuenta con dos oficinas: una en la ciudad de Ambato y otra en Loja como sucursales.

En la visita preliminar de sus instalaciones se pudo observar:

- ✓ 20 equipos de computación
- ✓ Una impresora laser multifuncional
- ✓ Divisiones Modulares
- ✓ 1 Sala de Conferencia
- ✓ 5 archivadores
- ✓ 1 Fax
- ✓ 6 teléfonos
- ✓ Servicio de alarma de seguridad
- ✓ Tarjetas de acceso para uso exclusivo para los empleados
- ✓ Suministros y Materiales

- **Recursos Humanos:**

Las personas que ofrecen su servicio productivo a la Compañía son:

- ✓ Jefes departamentales
- ✓ Ejecutivos de Seguros
- ✓ Asistentes
- ✓ Abogado
- ✓ Recaudador
- ✓ Recepcionista
- ✓ Analistas

- ✓ Corredores de Seguros
- ✓ Inspectores
- ✓ Contador

- **Recursos Financieros:**

“Compañía Centro Seguros S.A tiene como ingresos totales \$19.449.836,83 con un total de primas netas pagadas anual \$7.263.205,20, total de egresos \$19.414.878,03 y utilidades de 34,958.90

Activo total \$7.974.847,02 y pasivo total \$5.912.932,49 y un patrimonio de \$ 2,061.914, 53”²¹

Las aportaciones de los socios:

SOCIO	ACCIONES PAGADAS (USD)	VALOR POR ACCIÓN (USD)
Pedro Merlo Hidalgo	422.400,00	1.00
Mauricio Dávalos Buitrón	48.000,00	1.00
Edgar Jaramillo Salas	9.600,00	1.00
TOTAL	480.000,00	1.00

²¹ [http:// www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec)

3.7 PRINCIPIOS Y VALORES

Los principios son normas de conducta que regulan la vida de la organización, constituyendo el soporte de la cultura organizacional.

Los valores son las pautas del comportamiento influyen en la integridad del ser humano incidiendo en su formación moral, establecen compromisos éticos entre los miembros de la organización.

Los principios y valores de la Compañía Centro Seguros S.A:

PRINCIPIOS:

- **“Credibilidad y Confiabilidad-** Confianza de nuestros clientes, sustentando la veracidad de los contratos de seguros con el fin de evitar todo intento de dolo o mala intención.
- **Disciplina Empresarial.-** Cumplir a cabalidad las políticas, procedimientos y normas de la empresa, en todo momento. Honrar nuestra palabra.
- **Innovación:** Nuestros esfuerzos será aplicados con creatividad y constante renovación, adelantándonos a las necesidades del clientes para ser siempre una Compañía de vanguardia
- **Actitud de Servicio.-** Fuerte orientación y compromiso hacia el cliente garantizándole una protección en caso de un daño o pérdida.

- **Responsabilidad Social.-** Todas nuestras gestiones serán llevadas a cabo con prudencia y responsabilidad con la sociedad, midiendo los riesgos y respaldándonos con acciones bien encaminadas.”²²

VALORES:

- **“Honestidad.-** Sobre todas las acciones y funciones realizadas por los funcionarios y empleados de la compañía demostrando total claridad en cada una de las tareas a ellos encomendadas.
- **Respeto:** Trato digno y justo a los clientes y colaboradores, manteniendo el equilibrio personal y profesional en todas las decisiones.
- **Lealtad.-** Siendo leales con un alto sentido de compromiso, ello nos permitirá ser constantes en los afectos y cumplidores de nuestra palabra.
- **Amistad.-** Crear relaciones cordiales entre los colaboradores de la Compañía fomentado un mejor ambiente labor mediante la integración y compañerismo.
- **Trabajo en equipo.-** Mantener un ambiente de buena comunicación, compromiso y responsabilidad entre todos los miembros de la Compañía para cumplir con los objetivos organizacionales.”²³

²² Plan Estratégico de la Compañía Centro Seguros S.A.

²³ Plan Estratégico de la Compañía Centro Seguros S.A

CAPÍTULO IV

4. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

4.1 GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

4.1.1 DEFINICIÓN

“La Auditoría es un examen que se practica sobre las actividades operativas y financieras de una organización para sobre la base de la evaluación del control interno aplicada a las actividades, verificar la forma en que estas se ejecutaron con el fin de formarse una opinión la cual será emitida a través de un informe de auditoría.”²⁴

La gestión trata de realizar todas las actividades por parte de la dirección para alcanzar los objetivos propuestos a través de mecanismos de control que permitan el seguimiento de los resultados obtenidos.

Por ende la Auditoría de Gestión es un examen objetivo y sistemático que se realiza a una empresa sea esta del sector público o privado, para evaluar la eficiencia, eficacia, economía y ética, de los resultados obtenidos con respecto de las metas establecidas, el uso de los recursos y los controles que se han establecidos para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas. Dicha Auditoría se apoya con los indicadores de gestión que faciliten la evaluación del desempeño.

²⁴ Fernández, Adolfo. López Antonio. (2005). Auditoría y Control Interno. Madrid-España: Edición MMVI Pág. 15

4.1.2 IMPORTANCIA

La Auditoría de Gestión en la actualidad se efectúa con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización que tenga por objetivo mejorar su responsabilidad ante sus clientes y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables llevándole exitosamente hacia las metas propuestas.

En esta Auditoría el auditor revisa y evalúa los controles operacionales dando importancia a aquellas áreas en donde haya reducción de costos, las mejoras en operación o la mayor productividad, pueden lograrse mediante la introducción de modificaciones en los controles administrativos y operacionales, o en los instructivos de políticas, o por la acción correctiva correspondiente.

Como resultado de lo mencionado anteriormente la Auditoría de Gestión es de vital importancia ya que sus efectos tienen consecuencias que mejoran en forma apreciable el desempeño de la organización, permitiendo conocer a los directivos qué tan bien resuelven los problemas que se presentan en la empresa.

4.1.3 OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

- Evaluar el comportamiento organizacional con respecto a los objetivos propuestos.
- Comprobar que el ente auditado cumpla con las normas y disposiciones legales que le son aplicables así como los principios de eficiencia, eficacia, economía y ética.

- Establecer si la entidad adquiere, protege y utiliza sus recursos de manera eficiente y económica.
- Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.
- Determinar si se ha realizado deficiencias importantes en las políticas o procedimientos de las distintas áreas de la organización.
- Evaluar el grado de cumplimiento por parte de los colaboradores de la Compañía con relación a las funciones que les han sido asignadas.
- Identificar las áreas donde exista mayor reducción de costos y mejorar sus procedimientos con el fin de aumentar las utilidades de la empresa.
- Auditar y emitir una opinión sobre los resultados obtenidos en función de las metas establecidas.

4.1.4 EVOLUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

La Auditoría de Gestión aparece inicialmente como Auditoría Operacional, se inicia labores de evaluación de los aspectos operacionales (procesos operativos) y se define a esta Auditoría como una técnica para evaluar sistemáticamente la eficiencia, efectividad y economía de todo o parte de las operaciones de la empresa, utilizando personal especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse.

Considerando como referente al trabajo de la Auditoría Operacional se inició labores de evaluación de los aspectos administrativos (procesos gerenciales y operativos) y de esta manera surge la Auditoría Administrativa que es un examen comprensivo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa y se orienta a evaluar la eficiencia, efectividad y economía de todo o parte de la administración de la organización.

Finalmente se da inicio a las labores de evaluación de los aspectos de gestión (procesos estratégicos, gerenciales y operativos) de las organizaciones por lo cual surge la Auditoría de Gestión orientada a evaluar la eficiencia, eficacia, economía y ética de la empresa.

GRÁFICO N°9
EVOLUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN



4.1.5 LA AUDITORÍA OPERACIONAL Y LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Auditoría Operacional.- Analiza y evalúa la eficiencia y eficacia de las organizaciones. Su objetivo principal es asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan y proponer acciones correctivas.

Auditoría de Gestión.- Es una evolución y un nuevo enfoque de la Auditoría Operacional en la que se evalúa la eficiencia, eficacia, economía y ética en el logro de los objetivos y uso de los recursos para una adecuada toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad de la organización.

4.2 NAGA'S

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

Las normas hacen referencia a la calidad de la auditoría realizada por el auditor interno y son de observancia obligatoria en el ejercicio de la auditoría.

Dichas normas han sido reconocidas a nivel internacional y se dividen en tres grupos:

1. Normas Generales o Personales
2. Normas de Ejecución del Trabajo
3. Normas de Preparación del Informe

1. Normas Generales o Personales.- Estas normas se relacionan básicamente con la conducta, las aptitudes que debe reunir como auditor y las responsabilidades que debe ejercer durante el examen.

- **Entrenamiento y Capacidad Profesional.-** La Auditoría debe ser efectuada por personal que tengan entrenamiento técnico y la suficiente experiencia para la adecuada aplicación de las técnicas y procedimientos de auditoría. El auditor en su formación debe experimentar una práctica constante, permanente capacitación y entrenamiento para mantener actualizado el conocimiento profesional.
- **Independencia.-** Durante el examen de auditoría el equipo de trabajo debe mantener un criterio de independencia con relación a los colaboradores y procedimientos de la Compañía. Se requiere de objetividad imparcial en su actuación profesional asegurando así un informe de auditoría independiente, sistemático y objetivo dirigido a los directivos de la empresa.
- **Cuidado y Diligencia Profesional.-** Debe ejercerse el cuidado y diligencia profesional en la ejecución de la auditoría y emisión del informe de auditoría. Por ende el auditor deberá hacer las cosas bien con toda integridad y responsabilidad en su desempeño.

2. Normas de Ejecución del Trabajo.- Estas normas regulan la forma del trabajo de auditor con el objetivo de obtener una evidencia suficiente y competente.

- **Planeación y Supervisión.-** La Auditoría debe ser planificada de una forma técnica y el trabajo del equipo de auditoría debe ser supervisado. La auditoría debe planearse desde la formulación del

programa de trabajo hasta la redacción del informe final. Y la supervisión debe efectuarse de forma oportuna en todas las fases de la auditoría en la planeación, ejecución, comunicación de resultados y seguimiento.

- **Evaluación del Control Interno.-** Se debe evaluar el Control Interno de todo o parte de la organización mediante la aplicación de herramientas como: cuestionarios, narrativas, flujogramas y entrevistas. Los resultados de la evaluación deben ser analizados correctamente para medir el grado de confiabilidad y sobre ello determinar los procedimientos de auditoría que se van aplicar y posterior obtener la evidencia pertinente y útil.
- **Obtención de la Evidencia.-** Debe obtenerse evidencia suficiente, competente, pertinente y útil a través de la aplicación de técnicas de auditoría. Dicha norma tiene como objetivo la obtención de una evidencia válida que representa la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el examen de auditoría, constituyendo un elemento relevante para fundamentar las recomendaciones y conclusiones que formula el auditor.

3. Normas de Preparación del Informe.- Estas normas regulan la última fase del proceso de auditoría están relacionadas con la elaboración, emisión y comunicación de resultados obtenidos durante el examen de auditoría.

- **Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.-** El informe debe especificar si los estados financieros están presentados de acuerdo a los Principios Contables Generalmente Aceptados.

Los PCGA, garantizan la razonabilidad de la información expresada a través de los estados financieros y su observancia es de responsabilidad de la empresa examinada.

- **Consistencia.-** El informe debe identificar aquellas circunstancias bajo las cuales dichos principios no han sido observados consistentemente en el periodo actual en relación con el periodo anterior.
- **Revelación Suficiente.-** Las revelaciones informativas en los estados financieros deben considerarse razonablemente adecuadas a menos que se especifique de otro modo en el informe. Se hace referencia a dicha norma solamente en el caso de que los estados financieros no presenten revelaciones razonablemente adecuadas sobre hechos que tengan materialidad o importancia relativa a juicio del auditor
- **Opinión del Auditor.-** El dictamen debe contener la expresión de una opinión sobre los estados financieros tomados en su integridad, o la aseveración de que no puede expresarse una opinión. Con el fin de emitir una opinión sobre si éstos presentan o no razonablemente la situación financiera y resultados de las operaciones.

4.3 FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

4.3.1 PLANIFICACIÓN

“La auditoría se debe planificar de forma adecuada y los ayudantes, si es que se tienen, deben ser supervisados en forma correcta.

*Existen tres razones principales por las cuales el auditor planea adecuadamente sus compromisos: para permitir que el auditor obtenga las evidencias competentes y suficientes para las circunstancias, ayudar a mantener los costos a un nivel razonable y mantener una buena relación con sus clientes.*²⁵

La planificación de la auditoría comienza con la obtención de información necesaria para poder elaborar el programa de auditoría y culmina con la definición detallada de las tareas a realizar en la fase de ejecución.

Al planificar su trabajo, el auditor debe considerar ciertos aspectos como:

- Una adecuada comprensión del negocio de la entidad.
- Los procedimientos que sigue la entidad y la uniformidad con que han sido aplicados.

La correcta planificación ayudará a identificar las áreas donde existan relevantes deficiencias y se logre una coordinación adecuada del trabajo realizado por el auditor.

4.3.1.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

La planificación preliminar consiste en obtener información acerca de la Compañía, para un mayor conocimiento para la ejecución de la auditoría como: el marco legal, capital, estatutos de constitución, las principales actividades, operaciones e instalaciones, los objetivos a cumplir, sus

²⁵ Arens, Alvin A. Loebbecke James K. (1996). Auditoría un Enfoque Integral. México : Sexta Edición pág. 229

organigramas como: estructural, funcional y de personal y las principales políticas y procedimientos.

Al tener un conocimiento suficiente del negocio de la entidad a ser auditada permite al auditor identificar y comprender los procedimientos que puedan tener un efecto significativo durante el examen de auditoría.

Esta investigación preliminar guía al auditor hacia los procesos que requieren un examen y que sean de interés para los directivos de la organización.

Como primera actividad en la planificación preliminar se encuentra la carta de oferta, luego el establecimiento del contrato y la orden de trabajo.

Se establecen diferentes técnicas que se utilizan en el desarrollo de la planificación preliminar como: entrevistas, observación, indagación y otras; que permitan obtener información importante acerca de los procesos que se manejan en la empresa.

La planificación preliminar es indispensable para identificar los pasos a seguir dentro del desarrollo de la auditoría la misma que comprende el estudio previo que se debe hacer en la organización para conocer aspectos importantes.

4.3.1.1.1 VISITA PRELIMINAR

La visita preliminar realizada a la entidad a ser auditada se efectúa con el propósito de tener una idea clara y general de la entidad y constatar ciertos aspectos como son los siguientes:

- Instalaciones e infraestructura.
- Personal con el que cuenta la empresa.

- Conocimientos de áreas de toda la organización.
- Encargados de cada departamento.
- Procesos de las áreas.
- Calidad del Control Interno

4.3.1.1.2 ENTREVISTA

La entrevista es fundamental en la obtención de información por parte del auditor. El entrevistar implica realizar preguntas relevantes y significativas a los involucrados de las áreas a evaluarse y obtener respuestas que sirvan de guía durante el examen.

Para la elaboración de la entrevista es importante tomar en consideración algunos aspectos entre estos están:

- El auditor debe averiguar si la dirección de la empresa ha comunicado al personal de la realización del examen
- El auditor debe saber con anticipación los nombres de los jefes departamentales y las personas a las cuales va a entrevistar.
- Los temas a tratar deben ser previamente listados con indicación de las preguntas concretas a formular al entrevistado.
- Se debe procurar minimizar la cantidad de entrevistas a una misma persona en un mismo día.

4.3.1.1.3 ARCHIVO PERMANENTE

El archivo permanente hace referencia a toda la documentación perteneciente de la entidad auditada la cual es relevante para realizar el trabajo de auditoría. Es la base para la planificación y programación de la auditoría, permite optimizar el tiempo de los auditores y es importante contar con este archivo que facilite la utilización de la amplia información acumulada.

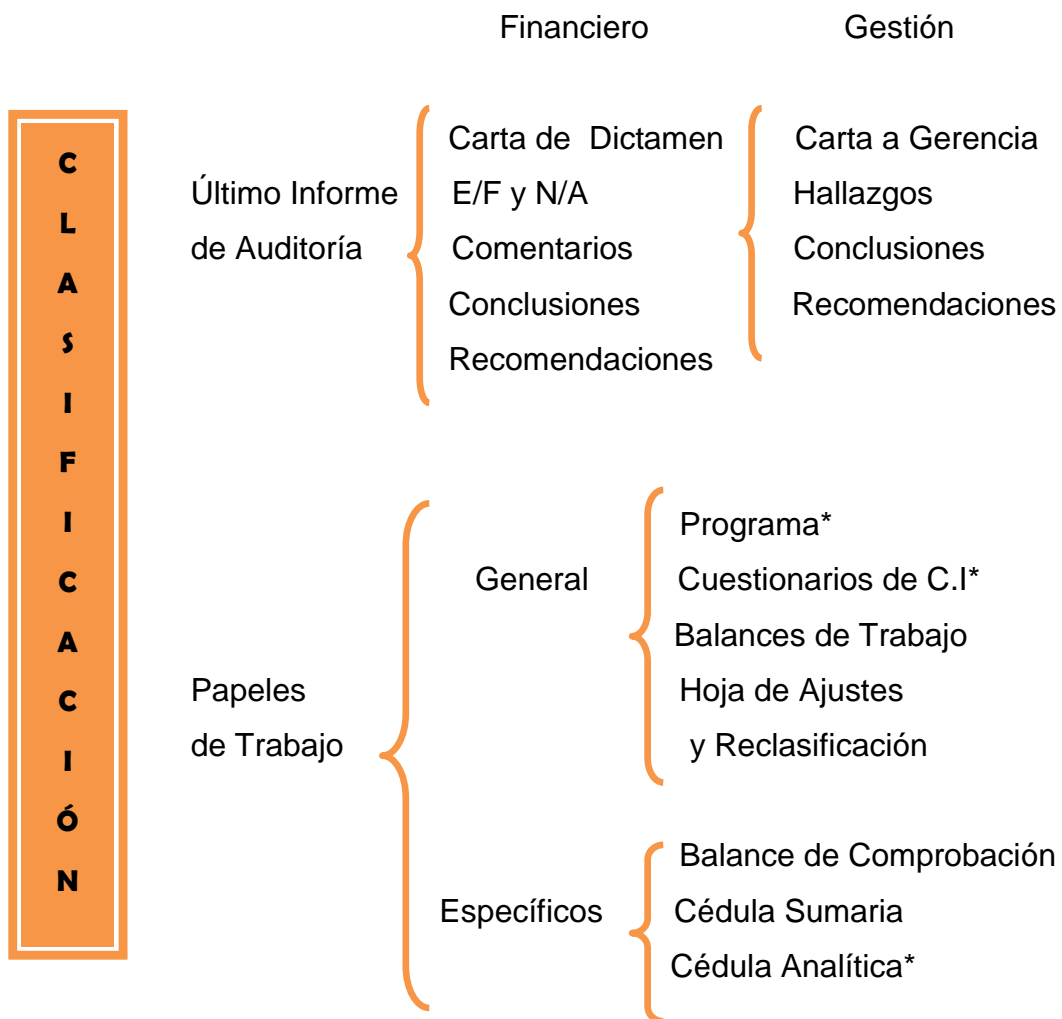
Entre la información que contendrá el archivo permanente esta:

- Leyes y normas.
- Organigramas.
- Políticas y Manuales de Procedimientos y Funciones.
- Estatutos de Constitución.
- Plan de Cuentas.
- Informes de Auditoría
- Actas de Sesión del Directorio.
- Contratos a Largo Plazo.
- Estados Financieros.

4.3.1.1.4 ARCHIVO CORRIENTE

El archivo corriente es propiedad del auditor, se conforma por todos los papeles, los cuales sustentan las conclusiones y recomendaciones del informe de auditoría y que corresponden a la ejecución del trabajo.

Constituyen el respaldo o evidencia de cada examen y del cumplimiento a las normas de auditoría.



* Se utilizan en Auditoría de Gestión

4.3.1.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

La planificación específica determina el motivo, el alcance y los objetivos del examen, las técnicas y procedimientos a aplicarse en el transcurso del examen, distribución del trabajo y tiempos estimados, los requerimientos del personal y se establece un presupuesto tanto para los recursos materiales como financieros.

Los elementos de esta fase son los siguientes:

4.3.1.2.1 MOTIVO DEL EXAMEN

Es la razón por la cual el auditor es contratado por una entidad pública o privada para efectuar una auditoría con el fin de que realice recomendaciones objetivas para corregir las situaciones desviadas o deficientes de la organización.

4.3.1.2.2 OBJETIVOS DEL EXAMEN

Los objetivos indican los propósitos o metas a cumplir durante el examen de auditoría mediante los respectivos análisis, evaluaciones y recomendaciones y le permite orientar al auditor del porqué de su labor garantizando así calidad en su trabajo.

4.3.1.2.3 ALCANCE DE LA AUDITORÍA

El alcance de la auditoría consiste en la extensión del examen es decir si se cubrirá a la entidad completa o ciertas dependencias evaluando todas las operaciones en general u operaciones específicas.

Por otro lado para que se pueda concretar más el alcance de la auditoría se determina el período a examinar y el tiempo en que se llevará a cabo el examen.

4.3.1.2.4 BASE LEGAL DE LA EMPRESA

Se refiere a la normativa externa e interna de observancia obligatoria por la que se rige la empresa garantizando la realización adecuada de las operaciones y es relevante con el propósito de conocer las funciones y responsabilidades de cada área de la empresa y el compromiso con sus organismos de control.

4.3.1.2.5 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Los objetivos de la empresa son los resultados que la empresa pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar. Y son de gran importancia ya que éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa.

4.3.1.2.6 OBJETIVOS DE LA UNIDAD, ÁREA O DEPARTAMENTO

Se establecen objetivos específicos de cada área o departamento a ser analizados durante el examen de auditoría en función del desempeño o responsabilidades de cada uno.

4.3.1.2.7 DETERMINACIÓN DE RECURSOS

Para la correcta realización del examen de auditoría se determinan algunos tipos de recursos entre estos están:

- **Requerimiento de Personal Técnico.-** Dicho requerimiento se realiza dependiendo de la empresa y el alcance de la auditoría con el fin contratar personal especializado que sirve de ayuda con sus conocimientos técnicos de las áreas a evaluarse.
- **Equipos y Materiales.-** Son todos los instrumentos básicos que el auditor y su equipo necesita para efectuar el trabajo de auditoría entre ellos se encuentran: laptops, impresoras, esferos, resma de papel, etc. garantizando un adecuado desempeño del equipo de trabajo en sus funciones con mayor agilidad y eficiencia.
- **Recursos Financieros.-** Son recursos monetarios que se utilizan durante el examen de auditoría representa el dinero que se debe cancelar a los integrantes del equipo de trabajo y el costo total que representa para la entidad a ser auditada la cual debe pagar por el trabajo realizado.
- **Documentos relevantes para el trabajo de Auditoría.-** Para garantizar el éxito y la eficacia del trabajo realizado por el auditor es necesario realizar una recopilación de la información acerca de la empresa, la misma que el auditor considere oportuna durante su trabajo.

4.3.1.2.8 DISTRIBUCIÓN DE TIEMPO Y EQUIPO DE TRABAJO

El equipo de trabajo debe poseer conocimientos pertinentes, la experiencia necesaria y estar orientados debidamente de los objetivos, del alcance y de los procedimientos de auditoría a aplicarse.

Especificando el tiempo de duración de la Auditoría para cada área o departamento a ser analizados y los integrantes del equipo de trabajo

Equipo de trabajo:

1. Jefe de Auditoría
2. Auditor Senior
3. Auditor Junior

ÁREAS A EVALUAR	HORAS	RESPONSABLES
Departamento de Fianzas	160	EQUIPO DE TRABAJO
Departamento de Siniestros	160	
Departamento de RR.HH.	160	
TOTAL DE HORAS	480	

Todas las tareas de supervisión deben quedar plasmadas en los papeles de trabajo, desde la supervisión realizada en la planeación, en la ejecución y hasta en la fase del informe. Esto garantiza un control de calidad eficiente al trabajo del equipo de auditoría.

4.3.1.3 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

“Desde hace mucho tiempo han existido diferentes opiniones sobre el significado y los objetivos de la evaluación del control interno. Muchos expertos interpretan el término de control interno como los pasos que da un negocio para evitar fraude, tanto por malversación de activos como por presentación de informes financieros fraudulentos. Otros, a la vez que reconocen la importancia de la evaluación del control interno para la prevención del fraude, consideran que el control interno

*desempeña un papel igual en asegurar el control sobre el proceso de manufactura y otros procesos.*²⁶

Estas diferencias han hecho que la evaluación del control interno sea de gran importancia para la estructura administrativa de una empresa. Asegurando qué tanto son confiables sus estados contables, frente a los fraudes y eficiencia y eficacia operativa.

En la evaluación del control interno se aplica cuestionarios, narrativas, flujogramas y el uso de indicadores de gestión para identificar las áreas más críticas en las cuales se hará un mayor análisis en la Auditoría de Gestión, permitiendo así, al auditor realizar una estimación sobre los datos que ya conoce a través del estudio, y con base en sus conocimientos profesionales, determinar el grado de efectividad de los procesos que se está evaluando.

La fase de evaluación del control interno comprende ciertas actividades como:

- Evaluar el control interno de gestión de los procesos a ser auditados mediante: cuestionarios, narrativas, flujogramas, matrices.
- Aplicación de indicadores de gestión para la evaluación del control interno.
- Identificas las áreas de la organización con menor nivel de control interno existiendo un riesgo alto de control.

²⁶ Arens, Alvin A. Elder, Ronald Mark. (2007). Auditoría un Enfoque Integral. México: Décima Edición. pág. 271

- Determinar las áreas críticas en las cuales profundizará la Auditoría de Gestión.

El principal objetivo de la evaluación del control interno es separar al componente auditado en subcomponentes para luego evaluar el control interno de cada uno de ellos y así determinar qué áreas necesitan de una revisión profunda en procura de mejorar en cuanto a la eficiencia, eficacia, economía y ética de los procesos.

4.3.1.3.1 CONCEPTO DEL CONTROL INTERNO

“El control interno se define como un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tiene por objeto asegurar eficiencia y eficacia en la gestión administrativa de la empresa.”²⁷

Es un sistema conformado por un conjunto de procedimientos, reglamentaciones y actividades que interrelacionadas entre sí, tienen por objetivo proteger los activos de la organización promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescritas

El control interno es un instrumento aplicable a todas las áreas de una empresa y de su efectividad depende para que la alta dirección obtenga la información necesaria para tomar decisiones y aplicar acciones correctivas donde sea necesario.

²⁷ Fernández, Adolfo. López Antonio. (2005). Auditoría y Control Interno. Madrid-España: Edición MMVI. Pág.189

Los productos principales del control interno son:

- Plan específico de la Auditoría de Gestión.
- Identificación de las áreas críticas y los respectivos programas de trabajo.

El sistema de Control Interno tiene por objeto general:

- Aportar seguridad en la gestión empresarial al prevenir de errores en los procesos para una mayor productividad de la organización.
- Obtener eficiencia de la operativa organizativa de la entidad al desarrollar el seguimiento y cumplimiento de las políticas y procedimientos empresariales establecidos por la Dirección.

El control interno varía significativamente entre una organización y otra dependiendo de factores como tamaño, la naturaleza de sus operaciones y sus objetivo.

4.3.1.3.2 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

- Promover y evaluar, la calidad y la mejora continua de los procesos de la organización
- Verificar el cumplimiento de las normas o leyes que regulan la empresa.
- Obtener evidencia suficiente y competente para corroborar o negar la conclusión del auditor.

- Verificar el cumplimiento de los procedimientos para lograr las metas operativas de la entidad.
- Determinar el nivel del riesgo y nivel de confiabilidad que el auditor va a depositar en la entidad para salvaguardar los recursos.
- Evaluar las áreas donde existan problemas relevantes mediante la aplicación de cuestionarios, narrativas, flujogramas y matrices.
- Proporcionar información razonable de poder lograr los objetivos específicos de cada una de las áreas de la entidad.
- Promover la eficiencia en las operaciones y fortalecer la adherencia a las normas fijadas por la administración.
- Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas operaciones promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión empresarial.

4.3.1.3.3 CLASES DE CONTROL INTERNO

Existe dos tipos de control interno el control interno contable y el control interno administrativo.

- **Control Interno Contable.-** *“Son los controles y métodos establecidos para garantizar la protección de los activos y la fiabilidad y validez de los registros y sistemas contables.”²⁸*

²⁸ Fernández, Adolfo. López Antonio. (2005). Auditoría y Control Interno. Madrid-España: Edición MMVI. Pág. 190

Este tipo de control hace referencia a normas de control con fundamento contable como por ejemplo: documentación soporte de los registros contables, conciliaciones de cuentas, existencia de un plan de cuentas y también se basa en aquellos procedimientos que afectan a la situación financiera.

En el control interno contable se utiliza métodos y procedimientos con el propósito de proteger los activos y verificar la corrección y fiabilidad de la contabilidad.

- **Control Interno Administrativo.-** *“Son los procedimientos existentes en la empresa para asegurar la eficiencia operativa y el cumplimiento de las directrices definidas por la Dirección.”*²⁹

Los controles administrativos hacen referencia a las operaciones que no tienen una incidencia concreta en los estados financieros debido a que corresponde a otro marco de la actividad del negocio.

El objetivo principal de este tipo de control la responsabilidad fundamental de la dirección de una empresa es buscar producir con el menor costo posible y conseguir el mejor uso posible de sus recursos.

En el control interno administrativo se establecen métodos y procedimientos que tienen que ver con la eficiencia y eficacia de las operaciones y el cumplimiento de las medidas administrativas impuestas por la gerencia.

²⁹ Fernández, Adolfo. López Antonio. (2005). Auditoría y Control Interno. Madrid-España: Edición MMVI. Pág. 191

4.3.1.3.4 TÉCNICAS DEL CONTROL INTERNO

Las técnicas de control interno se utilizan para prevenir, detectar y corregir riesgos o errores y fraude. Entre estas técnicas se encuentran las siguientes:

- **Validación.-** Establecer evidencia documentada que proporciona un alto grado de aseguramiento de que los procesos se producen de acuerdo a las disposiciones y procedimientos preestablecidos por la entidad.
- **Reejecución.-** Otra técnica de control interno puede ser a través de la reejecución que consiste en una doble verificación a detalle de los procesos sujetos a control, el auditor vuelve a efectuar el procedimiento que previamente ha tenido que desarrollar la empresa.
- **Aseguramiento.-** Consiste en cerciorarse de la información entregada por la entidad que no existan documentos fraudulentos ocasionando debilidades en el control interno, ya que el aseguramiento de la información es la base sobre la que se construye las acciones correctivas y la toma de decisiones por los niveles más altos de la organización.
- **Especialización Funcional.-** Consiste en la distribución de responsabilidades en función de habilidades técnicas y específicas del personal de la entidad auditada, para que las medidas que se tomen no debiliten o compliquen los procesos ya existentes, sino que más bien sean complementarios y eficientes.

4.3.1.3.5 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

El control interno utiliza algunos métodos de evaluación con el propósito de promover eficiencia, eficacia y economía en las operaciones y provocar adherencia a las políticas prescritas por la Gerencia. Entre estos métodos se encuentran los siguientes:

4.3.1.3.5.1 COSO I

El control interno ha sido una permanente preocupación de auditores y administradores de todo el mundo y ha ido evolucionando conforme la gestión pública y privada se ha ido tecnificando.

“Cinco instituciones tuvieron el acierto de estudiar a fondo el tema de control interno:

- *American Institute of Certified Public Accountants*
- *American Accounting Association*
- *The Institute of Internal Auditors*
- *Institute of Management Accountants*
- *Financial Executives Institute*³⁰

Dichas organizaciones formaron una comisión denominada el Comité de Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), el cual expresa que los controles internos se implantan con el fin detectar cualquier tipo de desviación respecto a los objetivos o metas planteadas por la organización, fomentando la eficiencia, eficacia y economía.

³⁰ Maldonado E, Milton k. (2001). Auditoría de Gestión. Ecuador: Primera Edición. Pág.40

“El marco integrado de control interno del Coso, es el modelo de control interno más aceptado en Estados Unidos. Según este el control interno consta de cinco categorías que la administración diseña y aplica para proporcionar una seguridad razonable de que sus objetivos de control se llevarán a cabo.”³¹

Los componentes del control interno Coso consta de cinco componentes:

1. Ambiente de Control
2. Evaluación del Riesgo
3. Actividades de Control
4. Información y Comunicación
5. Monitoreo

GRÁFICO N°10
ESTRUCTURA DEL COSO I



³¹ Arens, Alvin A. Elder, Ronald Mark. (2007). Auditoría un Enfoque Integral. México: Décima Edición. pág. 274

1. Ambiente de Control.- Son las políticas y acciones que reflejan las actitudes generales de los altos niveles de la administración, directores y propietarios de una organización. El ambiente de control fija el accionar de una entidad en cuanto al control interno y su importancia de influir en la concientización de personal de control.

Los factores del ambiente de control incluyen:

- **Integridad y Valores Éticos.-** Son el producto de las normas éticas y de conducta de la entidad, así como la forma en éstos se comunican y refuerzan en la práctica. La gerencia es la encargada de establecer normas de conducta para reducir la iniciativa a los empleados de dedicarse a actos que se considerarían deshonestos, no éticos o ilegales.
- **Compromiso con la Competencia.-** Ha referencia a la consideración de los niveles de competencia para trabajos específicos y la forma en que estos niveles se traducen en habilidades y conocimientos necesarios.
- **Participación del Consejo Directivo.-** El consejo directivo tiene la responsabilidad de proporcionar habitualmente evaluaciones independientes del control interno establecidas por la administración.
- **Filosofía de la Administración.-** La administración, a través de sus actividades proporciona señales claras a sus empleados acerca de la importancia del control interno, por ejemplo si se estimula a los empleados para que tomen acciones para cumplir con los objetivos.

- **Estructura Organizativa.-** Al entender la estructura organizativa del cliente, el auditor aprende los elementos administrativos y funcionales de la organización y tiene una idea de cómo se establecen los controles.
- **Asignación de autoridad y responsabilidad.-** Hace referencia a los métodos formales de comunicación a la autoridad y responsabilidad del control interno. Esto puede ser memorandos de los niveles altos de la administración acerca de la importancia de control y los asuntos relacionados con el mismo.
- **Políticas y Prácticas de Recursos Humanos.-** El aspecto más importante del control interno es el personal. Debido a dicha importancia el personal debe ser competente y digno de confianza para la facilitación de un control eficaz.

2. Evaluación del Riesgo.- Todas las entidades sin importar su tamaño, estructura o naturaleza se enfrentan a una variedad de riesgos que deben ser administrados. La identificación y análisis del riesgo es un componente efectivo del control interno, por ello se debe identificar los riesgos en los diferentes niveles de la organización, estimar la importancia de ese riesgo, la probabilidad de ocurrencia y posteriormente implementar medidas necesarias para manejarlos. El auditor evalúa el riesgo para determinar cuál es la evidencia necesaria para la auditoría.

Los procesos de la Evaluación del Riesgo son:

- Identificar los factores que afectan al riesgo.
- Evaluar la importancia de los riesgos y probabilidad de ocurrencia.

- Determinar las acciones necesarias para manejar los riesgos.

3. Actividades de Control.- Son las políticas y procedimientos, las cuales ayudan a asegurar que se implementan las acciones necesarias para abordar los riesgos que entrañan el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Las actividades de control se efectúan en todos los niveles de la organización, conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

- Las operaciones.
- La confiabilidad de la información financiera.
- El cumplimiento de leyes y reglamentos.

Las actividades de control se incluyen en cinco tipos de actividades de control y estas son:

1. Una adecuada separación de las responsabilidades, la cual es de gran importancia para evitar errores los procesos de la organización.
2. Autorización adecuada de las operaciones y actividades, cada operación debe ser autorizada de forma adecuada si se desea que los controles sean satisfactorios.
3. Documentos adecuados, estos cumplen la función de transmitir información en toda la organización, por ende los documentos deben

ser adecuados para proporcionar seguridad razonable de que todas las operaciones se controlan de una manera correcta.

4. Control físico sobre activos y registros, es necesario protegerlos para tener un adecuado control interno, ya que en el caso de que exista pérdidas de estos puede afectar gravemente a las operaciones de la entidad.
5. Verificaciones independientes referentes al desempeño, es importante realizar una verificación interna al personal, debido a que este puede olvidar o no siga con los procedimientos al no ser que alguien lo controle y evalúe su desempeño.

4. Información y Comunicación.- Es necesario que todos los colaboradores de la organización tengan conocimiento de la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones con el logro de los objetivos de la organización.

La información hace referencia de los datos generados internamente en la entidad y los que provienen de actividades externas necesarios para la toma de decisiones de los directivos.

Los sistemas de información tienen como objetivo permitir identificar, recoger, procesar y difundir hechos o actividades internas y externas con el fin de que el personal conozca a tiempo sus responsabilidades de gestión y control, especificando con claridad cada función de los individuos dentro del sistema de control interno.

5. Monitoreo.- Se refiere a la evaluación de las actividades de manera continua o periódica de la calidad del desempeño del control interno por

parte de la administración, con el objetivo de determinar que controles están operando de acuerdo a lo planeado y sean modificados según los cambios en las condiciones.

La información que se evalúa puede ser de varias fuentes como: estudios existentes de controles internos, informes internos del auditor, actividades de control, informes del personal operativo, etc.

Lo más importante que necesita conocer el auditor sobre el monitoreo son los principales tipos de actividad de monitoreo que la entidad maneja y como se utilizan esas actividades para modificar controles internos cuando sea necesario.

4.3.1.3.5.2 COSO II

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, conocido como (COSO) el cual fue publicado en 1992, para fines de septiembre 2004 se realiza una nueva publicación del Enterprise Risk Management (COSO II)- Integrated Framework, el mismo que amplía el concepto de control interno proporcionando un idea más clara sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo.

Este nuevo enfoque no sustituye al COSO I sino que incorpora tres elementos más siendo en total sus componentes ocho permitiendo a las compañías mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo.

GRÁFICO N° 11 ESTRUCTURA DEL COSO II



1. Ambiente Interno.- Hace referencia a la cultura de la organización, influye en la conciencia de los empleados sobre el riesgo es decir cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía de administración de riesgo y el riesgo aceptado, la integridad, valores éticos y el ambiente en el cual ellos operan.

2. Establecimiento de Objetivos.- La Dirección debe establecer un proceso para fijar objetivos y dichos objetivos seleccionados apoyen la misión de la entidad y estar alineados con el riesgo aceptado por la misma.

3. Identificación de Evento.- La Dirección identifica los eventos potenciales los cuales en caso de ocurrir afectarán a la entidad, y determina si estos eventos representan oportunidades o afectan negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito.

4. Evaluación del Riesgo.- La evaluación del riesgo permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de los objetivos. Los riesgos son evaluados sobre una base inherente y residual bajo las perspectivas de probabilidad (posibilidad de que ocurra un evento) e impacto (su efecto debido a su ocurrencia).

5. Respuesta al Riesgo.- Una vez que se han evaluado los riesgos relevantes, la dirección determina como responder a ellos, las posibles respuestas son: evitar, reducir, aceptar o compartirlo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios.

6. Actividades de Control.- Son políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo efectivamente las respuestas a los riesgos a. por parte de la Dirección.

7. Información y Comunicación.- La información pertinente se identifica, capta la información relevante, se identifica, captura y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades.

8. Monitoreo.- La gestión de riesgos se supervisa mediante actividades permanentes por parte del Dirección o mediante evaluaciones independientes.

Durante el transcurso normal de las actividades de gestión, tiene lugar una supervisión permanente. El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de supervisión permanente.

4.3.1.3.5.3 MICIL

La Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC) y la Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI) iniciaron el desarrollo del Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL), el cual se basa en un modelo de estándares de control interno para las pequeñas, medianas y grandes empresas.

El Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica se basa en los cinco componentes del Coso para asegurar en forma razonable la ejecución de sus operaciones en forma eficiente y efectiva, la confiabilidad de la información financiera y de gestión, la protección de los activos, y el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias.

Los componentes de control interno son los requisitos básicos para el diseño y funcionamiento del MICIL y estos son:

1. Ambiente de control y trabajo
2. Evaluación de riesgos
3. Actividades de control
4. Información y comunicación
5. Supervisión

Dichos componentes presentan un esquema partiendo del ambiente de control el cual auspicia el funcionamiento efectivo de los otros cuatro componentes: evaluación de riesgo, actividades de control, información y comunicación y supervisión, que se asientan sobre él, llegando hasta el final y asegurando su funcionamiento en todos los niveles de la organización.

4.3.1.3.5.4 CORRE

El proyecto de Anticorrupción ¡Si se puede! en el año 2006, cuyo objetivo era apoyar al Ecuador en la lucha contra la corrupción impulsó la elaboración del Marco Integrado- Control de los Recursos y los Riesgos –Ecuador (CORRE), reconociendo el esfuerzo y capacidad de su asesor Mario Andrade Trujillo, quien desarrollo dicho marco integrado.

Para el desarrollo del CORRE, se basa en los ocho componentes del Coso II mencionados anteriormente siendo estos:

1. Ambiente Interno de Control
2. Establecimiento de Objetivos
3. Identificación de eventos
4. Evaluación de Riesgos
5. Respuesta de Riesgos
6. Actividades de Control
7. Información y Comunicación
8. Supervisión y Monitoreo

El (CORRE) analiza dichos componentes, los cuales son necesarios para la administración eficiente de las organizaciones y procura que su adaptación a la realidad ecuatoriana y la simplificación de los contenidos, facilite su comprensión y aplicación.

4.3.1.3.6 HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

4.3.1.3.6.1 NARRATIVAS O DESCRIPTIVAS

Son la descripción por escrito de un proceso desde su inicio hasta el final de las distintas áreas a ser analizadas, para cual se toma como base la información obtenida del personal de la empresa e implicado en el desarrollo del ciclo o área que se está analizando, como también es importante la información referida a la base legal y los tipos de manuales por los que se rige la organización.

Las narrativas también consisten en la descripción detallada de la estructura del control interno que se está evaluando, mencionando procedimientos, actividades de los departamentos, empleados, funcionarios sistemas, registros y formularios que intervienen en el sistema.

La narrativa incluye cuatro características y éstas son:

- El origen de cada documento y registro en el sistema.
- Cómo se lleva a cabo todo el procedimiento.
- La disposición de cada documento y registro en el sistema.
- Una indicación de los procedimientos de control pertinente a la evaluación del riesgo de control.

Los objetivos de las narrativas es detectar y detallar por áreas:

- Los procedimientos empleados.
- Las medidas de control interno existentes.
- Los puntos efectivos y debilidades encontradas en el análisis de procedimientos.

VENTAJAS

- Herramienta de fácil y rápida aplicación, la cual permite detectar los controles existentes y establecidos por la entidad en cada una de las áreas o departamentos.
- Conocer mejor la empresa determinando las deficiencias en las distintas áreas y posteriormente establecer las debilidades en el control interno.

DESVENTAJAS

- En la redacción puede existir inconsistencia, al describir ideas confusas e incorrectas de la información obtenida, causando así falencias en la evaluación del control interno.
- Percepción equivocada, debido a que pueden pasar inadvertidas algunas situaciones durante la actividad normal de los procedimientos a ser analizados.

GRÁFICO N° 12
FORMATO DE NARRATIVA



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
NARRATIVA

REF
P/T

Procedimiento: _____

Entrevistado: _____

Cargo: _____

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Elaborado por: _____ Fecha: _____

Supervisado por: _____ Fecha: _____

ELABORADOR POR: Susana Freire

4.3.1.3.6.2 CUESTIONARIOS

“El cuestionario de control interno es documento redactado en forma interrogatoria por una serie de preguntas referentes a los controles en cada área a ser evaluada, como medio para indicar al auditor los aspectos de la estructura del control interno que pueden ser inadecuados. En la mayoría de los casos, los cuestionarios requieren una respuesta como “sí” o “no”, en donde la respuesta no indica deficiencias del control interno.”³²

El cuestionario de control interno es una de las prácticas más comunes para la evaluación del control interno de una entidad, ya que resulta muy efectivo si su utilización se adapta a las características y procesos de la organización.

La presentación del cuestionario requiere un especial cuidado, principalmente a la redacción de las preguntas a fin de que éstas transmitan claramente la intención del encuestador y se elaboran a medida de las necesidades que requiere el auditor para el fin de la evaluación de todos los controles a analizar.

Se identifica tres pasos claves para la elaboración del cuestionario del control interno:

- Obtener la base legal de la entidad.
- Observancia de los procesos de las áreas a ser evaluadas para la elaboración de las preguntas del cuestionario.

³² Arens, Alvin A. Elder, Ronald Mark. (2007). Auditoría un Enfoque Integral. México: Décima Primera Edición Pág. 285

- Elaborar un borrador de preguntas extenso para posteriormente definir las preguntas más relevantes que servirán de ayuda para la evaluación del control interno.

El objetivo del cuestionario de control interno es realizar la evaluación del control interno, mediante una serie de preguntas en la que una respuesta negativa evidencia una ausencia de control y una respuesta positiva indica una fortaleza del control interno.

VENTAJAS

- Permiten identificar de forma más clara las debilidades existentes en las áreas evaluadas de la empresa
- La presentación de los cuestionarios de control interno tienen un formato sencillo para que los entrevistados puedan comprender con facilidad.

DESVENTAJAS

- Las preguntas del cuestionario pueden estar mal elaboradas y se puede llegar a tener un apreciación equivocada de la evaluación del control interno.
- Algunas respuestas del cuestionario puede ser contestadas sin autenticidad y de acuerdo a los intereses del encuestado.

GRÁFICO N°13

FORMATO DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

REF
P/T

Procedimiento: _____

Entrevistado: _____

Cargo: _____

Período de Auditoría: _____

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIMO	OBTENIDO	
Elaborado por: _____				Fecha: _____		
Supervisado por: _____				Fecha: _____		

ELABORADOR POR: Susana Freire

4.3.1.3.6.3 FLUJOGRAMAS

El flujograma es una herramienta que sirve para evaluar el control interno mediante una representación gráfica de los pasos o etapas de un proceso caracterizado por su naturaleza secuencial, con el fin de constatar y entender todo el proceso, como sus registros, documentos y empleados implicados en el mismo.

Para la realización de forma clara de un flujograma, este debe identificar las fuentes de cada proceso implicadas en las áreas a evaluarse, la separación de las funciones, la secuencia y naturaleza de los procesos, así como todos los documentos utilizados en dicho proceso.

Algunos aspectos básicos que debe reunir un gráfico de secuencia para poder ser considerado correcto en su diagramación son:

- División los procesos de las áreas de la entidad a ser analizadas.
- Identificación del significado de cada uno de los símbolos empleados, ya sea al pie del diagrama o por medio de una planilla anexa.
- Representación del desarrollo cronológico de las operaciones siguiendo el sentido de izquierda a derecha o de arriba hacia abajo.
- Identificación de todos los registros y formularios que intervienen en el proceso con todas las copias que se emitan.

El objetivo de los flujogramas es permitir visualizar paso a paso todos los procedimientos de cada área analizada, la división de responsabilidades, la correcta aplicación de controles, las fuentes y distribución de documentos, tipos, ubicación de archivos y registros que se manejan en la empresa, ayudando así al auditor a detectar dónde pueden existir deficiencias y dónde es necesario la implementación de acciones correctivas para una adecuada toma de decisiones de los directivos.

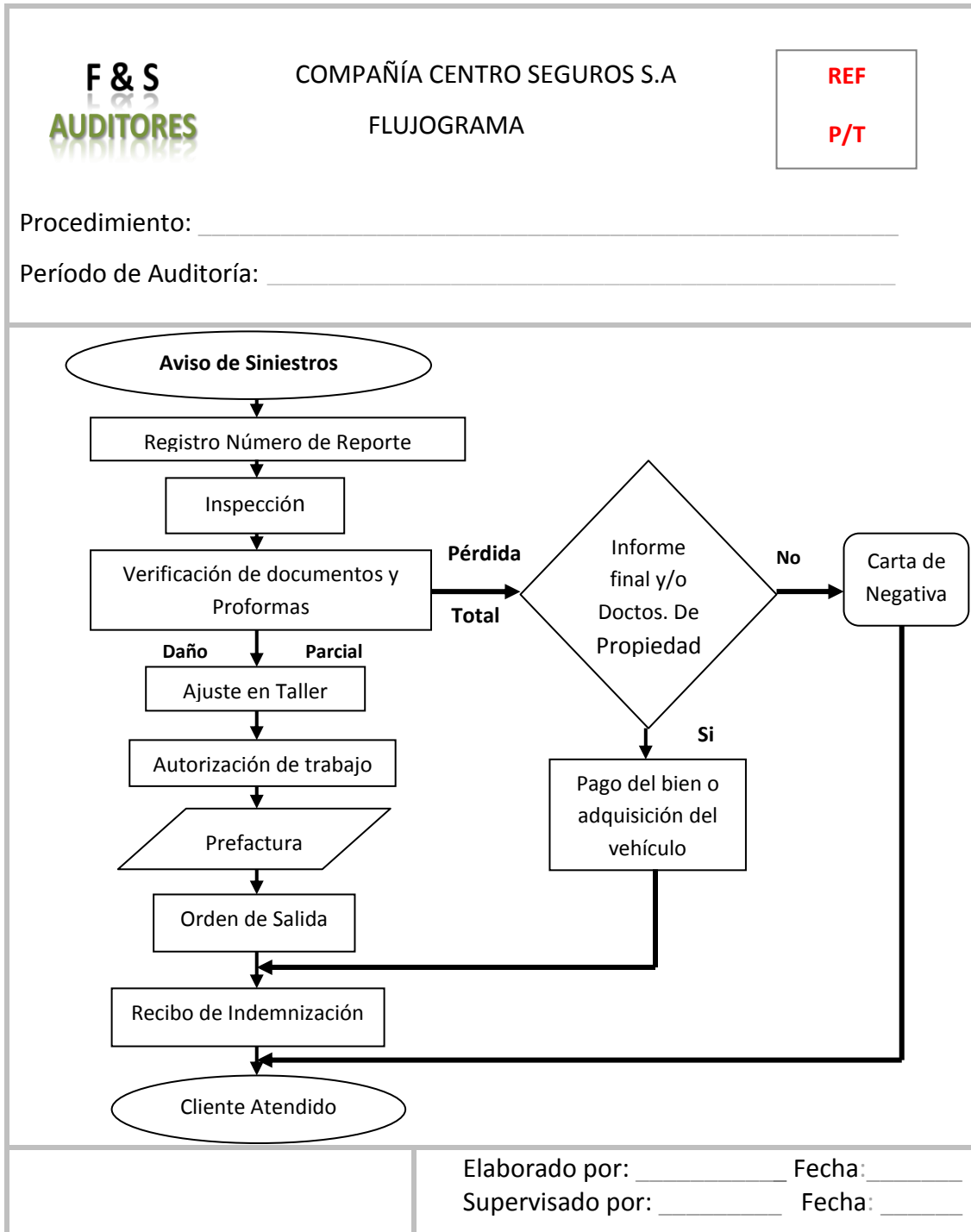
VENTAJAS

- Los flujogramas permite una ilustración gráfica de forma más clara de los procesos, facilitando al auditor la comprensión y conocimiento de la entidad.
- El uso de los flujogramas proporciona descripciones completas de los procesos u operaciones en el orden en que éstos se desarrollan, y al mantener líneas de flujo continuas, guían al auditor de todos los procesos que faltan o que sobran.

DESVENTAJAS

- Para la elaboración de flujogramas se requiere de personal con conocimiento de la utilización de estas herramientas, para evitar equivocaciones en los pasos de los procedimientos.
- Dificultad para realizar pequeños cambios o modificaciones ya que se debe elaborar de nuevo.

GRÁFICO N° 14
FORMATO DE FLUJOGRAMA

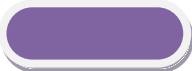









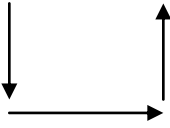


Fuente: Manual de Procedimientos de Siniestros de la Compañía Centro Seguros S.A

Simbología utilizada en los flujogramas

La representación del flujograma esta expresado por una serie de símbolos gráficos que definen cada tipo de elemento clave en los procesos o actividades de la entidad. La simbología se establecerá dependiendo de la persona que lo elabore pero siempre considerando mantener uniformidad para el entendimiento del flujograma. Los símbolos más utilizados son:

GRÁFICO N°15
SIMBOLOGÍA DEL DIAGRAMA DE FLUJO

Nombre	Símbolo	Descripción
Terminal		Este símbolo se usa para identificar el inicio y el fin de un proceso.
Documento		Se utiliza para identificar cualquier tipo de documento originado en el proceso.
Multidocumento		Indica el número de copias de cada documento.
Proceso		Indica la ejecución de las operaciones o actividades relativas a los procedimientos.
Conector		Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama del flujo con otra parte del mismo.

Nombre	Símbolo	Descripción
Conector con otra página		Se utiliza para conectar o enlazar con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.
Decisión		Representa al punto del proceso donde se debe tomar una decisión siendo las dos alternativas de “si” o “no”
Archivo		Representa las tareas relacionadas con el archivo de documentos.
Líneas de flujo o comunicación		Representa la conexión del flujo a través de las operaciones y documentos.
Operaciones manuales		Constituye la realización de una operación o actividad en forma manual.
Entradas y Salidas		Cualquier tipo de introducción o salida de datos del diagrama de flujo.

ELABORADOR POR: Susana Freire

4.3.1.3.6.4 MUESTREO ESTADÍSTICO

El muestreo estadístico Consiste en la aplicación de técnicas a una muestra representativa de la población total deben cumplir los siguientes requisitos:

- El tamaño de la muestra debe calcularse utilizando técnicas estadísticas.
- La selección de la muestra debe hacerse en forma aleatoria.
- La estimación de las características de la población debe hacerse de acuerdo a las leyes de la estadística.

Una aplicación de muestreo que no cumpla con alguno de estos tres requisitos se considera muestreo no estadístico. El muestreo estadístico posee algunas ventajas, entre ellas las siguientes:

- Permite seleccionar de antemano el nivel de confianza de la prueba, es decir la probabilidad de que las conclusiones obtenidas del muestreo sean correctas.
- La selección aleatoria impide que los prejuicios o preferencias del auditor favorezcan la selección de algunos elementos de la población en deterioro de otros.

4.3.1.3.7 EVALUACIÓN DEL RIESGO

4.3.1.3.7.1 DEFINICIÓN DEL RIESGO

El riesgo es la probabilidad que existe, de que un evento interno o externo ocurra o no, durante un período bajo condiciones determinadas, causando pérdidas económicas a la entidad y que no se logre cumplir con los objetivos organizacionales y las actividades normales de la misma.

4.3.1.3.7.2 MEDICIÓN DE RIESGOS

La medición del riesgo es un componente básico del control interno y es relevante que toda entidad cuenta con esta herramienta con el fin de garantizar una correcta evaluación de los riesgos a los cuales están sometidos los procesos y actividades de la organización y por medio de procedimientos de control se pueda evaluar el desempeño de la misma.

Para efectuar la medición del riesgo, depende del criterio, capacidad y experiencia del auditor, por lo tanto debe ser un proceso cuidadoso y realizado por quienes posean la mayor capacidad y experiencia en un equipo de trabajo.

En la medición de riesgos hace referencia a los siguientes puntos:

- Identificación y análisis de riesgos relevantes para lograr los objetivos.
- Base cómo se deben manejar los riesgos en la organización.
- Incluye la determinación de qué controles se deben implementar para mitigar el riesgo a un nivel aceptable.

Existen algunos tipos de riesgos y son los siguientes:

4.3.1.3.7.2.1 Riesgo Inherente.- *“Es una medida de evaluación que hace el auditor de la probabilidad que existan errores importantes en un segmento antes de considerar la eficacia del control interno, es el riesgo propio del negocio como tal.”*³³

Entre los factores que determina la existencia de un riesgo inherente están:

- La naturaleza del negocio del ente; el tipo de operaciones que se realizan y el riesgo propio de esas operaciones; la naturaleza de sus productos y el volumen de transacciones.
- La situación económica y financiera del ente.

El riesgo inherente está fuera del control por parte del auditor. Difícilmente se pueden tomar acciones que tiendan a eliminarlo porque es propio de la operación del cliente. El auditor no puede hacer nada más que evaluarlo y calificarlo para tener una percepción preliminar de los riesgos que posee la organización.

4.3.1.3.7.2.2 Riesgo de Control.- *“Es el riesgo de que los sistemas de control vigentes estén incapacitados para detectar o evitar errores o irregularidades significativas en forma oportuna.”*³⁴

³³ Arens, Alvin A. Loebbecke James K. (1996). Auditoría un Enfoque Integral. , México : Sexta Edición Pág. 269

³⁴ Maldonado E, Milton k. (2001). Auditoría de Gestión. Ecuador: Primera Edición. Pág.49

El riesgo de control, se produce cuando los controles existentes en los procedimientos administrativos, no han logrado detectar todos los errores y novedades en el funcionamiento de dichos procesos.

La evaluación del riesgo de control está basada en una adecuada comprensión de los sistemas de control, sus puntos fuertes y debilidades y los tipos de errores o irregularidades que podrían no ser detectadas.

En este tipo de riesgo también el auditor no puede hacer nada más que evaluarlo y calificarlo para tener una orientación sobre cuántas pruebas de auditoría, qué tan profundas y cuáles pruebas de cumplimiento o sustantivas aplicar en la ejecución del trabajo.

La existencia de bajos niveles de los controles vigentes de la entidad implica la aplicación de buenos procedimientos de auditoría que puedan ayudar a mitigar el riesgo en la organización.

La fórmula del Riesgo de Control es la siguiente:

$$RC = \text{Puntaje óptimo} - \text{Puntaje Obtenido}$$

4.3.1.3.7.2.3 Riesgo de Detección.- *“Es el riesgo de que los procedimientos de auditoría seleccionados no detecten errores o irregularidades en el caso que existiesen y no hubiesen sido prevenidas o detectadas por los sistemas de control.”³⁵*

³⁵ Maldonado, E. Milton K. (2001). Auditoría de Gestión. Ecuador: Primera Edición. Pág.64

A diferencia de los dos riesgos mencionado anteriormente el riesgo de detección es totalmente controlable por la labor del auditor, ya que depende de que el auditor aplique la cantidad y profundidad de procedimientos necesarios para que el riesgo de detección sea bajo.

Los factores que determinan el riesgo de detección están relacionados con:

- La ineficacia de un procedimiento de auditoría aplicado.
- La mala aplicación de un procedimiento de auditoría, resulte éste eficaz o no.
- Problemas de definición de alcance y oportunidad en un procedimiento de auditoría, haya sido bien o mal aplicado.

El riesgo de detección se califica en función de la aplicación de los procedimientos de auditoría necesarios.

4.3.1.3.7.2.4 Riesgo de Auditoría.- *“Es la posibilidad de emitir un informe de auditoría incorrecto por no haber detectado errores o irregularidades significativas que modificarían el sentido de la opinión vertida en el informe³⁶.”*

Es el riesgo que el auditor asume durante la ejecución de su trabajo, es decir refiere a la posibilidad que al examinar parte de la información disponible, en vez de toda, existe el riesgo de que inadvertidamente el auditor emita un informe que exprese una opinión inadecuada.

³⁶ Maldonado, E. Milton K. (2001). Auditoría de Gestión. Ecuador: Primera Edición. Pág. 47

Las categorías del riesgo de auditoría son:

- Riesgo Inherente
- Riesgo de Control
- Riesgo de Detección

El riesgo de auditoría se compone de la multiplicación de los riesgos: inherente, de control y detección, por lo tanto al planificar su trabajo el auditor, basado en la evaluación del riesgo inherente y de control, deberá considerar suficientes procedimientos de auditoría para reducir el riesgo de detección a un nivel que, a su juicio, resulte en un nivel de riesgo de auditoría adecuadamente bajo.

La fórmula del riesgo de auditoría es la siguiente:

$$RA = RI * RC * RD$$

El nivel de riesgo de auditoría suele medirse en tres grados y estos son:

- Bajo.- Cuando la probabilidad de existencia de errores o irregularidades es remota y no ha sido evidenciado por el auditor.
- Medio.- Se presentan errores o irregularidades con probabilidad de ocurrencia posible que no se detectaron por el auditor.
- Alto.- Cuando algunos errores muy importantes con probabilidad de ocurrencia probable no fueron identificados.

4.3.1.3.8 MATRIZ DE RIESGOS

La matriz de riesgos es una herramienta que utiliza el auditor en la cual se determina una escala de calificación de riesgos con tres tipos de escenarios alto, medio y bajo con la finalidad de tener una mayor precisión del riesgo de control como resultado de la evaluación del control interno, permitiéndole al auditor establecer cómo se encuentran los controles actuales de la empresa. Además dicha matriz también permite conocer el tipo de escenario en el que se encuentran los riesgos de: detección, inherente y de auditoría.

- La medición del riesgo de control ayuda a determinar el nivel de confianza que deposita el auditor en el control interno existente en la empresa.
- La calificación del riesgo inherente permite identificar el nivel de riesgo que enfrenta la empresa por su giro del negocio.
- La valoración del riesgo de detección fija el nivel en la aplicación de los procedimientos de auditoría que no lograron determinar errores en las áreas examinadas.
- La evaluación del riesgo de auditoría establece el riesgo que el auditor se enfrenta de no haber detectado errores o irregularidades en los procedimientos evaluados.

CUADRO N°9
MATRIZ DE NIVEL DE CONFIANZA
DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

CONFIANZA	MÍNIMO	MÁXIMO
ALTO		
ALTO	88,89%	99,99%
MEDIO	77,78%	88,88%
BAJO	66,67%	77,77%
MEDIO		
ALTO	55,56%	66,66%
MEDIO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
BAJO		
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%

Elaborado por: Susana Freire

CUADRO N° 10
MATRIZ DE CALIFICACION DE RIESGOS
DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

RIESGO	MÍNIMO	MÁXIMO
BAJO		
BAJO	0,01%	11,11%
MEDIO	11,12%	22,22%
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO		
BAJO	33,34%	44,44%
MEDIO	44,45%	55,55%
ALTO	55,56%	66,66%
ALTO		
BAJO	66,67%	77,77%
MEDIO	77,78%	88,88%
ALTO	88,89%	99,99%

Elaborado por: Susana Freire

Colorimetría

La colorimetría consiste en el uso de los colores para reflejar de mejor manera los resultados de mediciones de los riesgos agrupándolos por niveles o rangos. Se han definido principalmente tres tipos de escalas colorimétricas de 3,4 y 5 niveles.

La colorimetría es aplicable en la auditoría para elaborar las matrices de evaluación de riesgos, las cuales reflejan los resultados de la calificación del riesgo de control resultante de la evaluación de control interno existente de la empresa por cada área o componente auditado.

La colorimetría es otro tipo de herramienta que utiliza el auditor para la evaluación de riesgos con el propósito de identificar y analizar los cuatro tipos de riesgos durante el trabajo de auditoría para lograr los objetivos organizacionales.

**CUADRO N°11
COLORIMETRÍA**

SISTEMA DE SEMÁFORO 3 NIVELES	CALIFICACIÓN	RIESGO	CONFIANZA
1 – VERDE	0,01% - 33,33%	BAJO	ALTO
2 – AMARILLO	33,34% - 66,66%	MODER. MODER	MODER. MODER
3 – ROJO	66,67% - 99,99 %	ALTO	BAJO

SISTEMA DE ALERTAS 4 NIVELES	CALIFICACIÓN	RIESGO	CONFIANZA
1 – VERDE	0,01% - 22,22%	BAJO	ALTO
2 – AMARILLO	22,23% - 44,44%	MODER. BAJO	MODER. ALTO
3 – NARANJA	44,45% - 66,66%	MODER. ALTO	MODER. BAJO
4 – ROJO	66,67% - 99,99%	ALTO	BAJO

SISTEMA DE ESCALA DE COLORES - 5 NIVELES	CALIFICACIÓN	RIESGO	CONFIANZA
1 – AZUL	0,01% - 22,22 %	BAJO	ALTO
2 – VERDE	22,23% - 44,44%	MODER. BAJO	MODER. ALTO
3 – AMARILLO	44,45% - 66,66%	MODER. MODER	MODER. MODER
4 – NARANJA	66,67% - 88,88%	MODER. ALTO	MODER. BAJO
5 – ROJO	88,89% - 99,99%	ALTO	BAJO

Elaborado por: Susana Freire

4.3.1.4 PROGRAMA DE AUDITORÍA

El programa de auditoría es la última fase de la planificación durante el trabajo de auditoría a realizarse, el mismo que es planeado y elaborado con anticipación y debe ser de contenido flexible, sencillo y conciso, de tal manera que los procedimientos empleados en la auditoría estén de acuerdo con las circunstancias del examen.

El programa es la secuencia de los pasos que han de darse en la auditoría de forma objetiva, observando todos los procedimientos a aplicarse de cada actividad realizada y es esencial para los niveles de responsabilidad así:

- a) Para el Jefe de Auditoría da seguridad de que el trabajo se planea adecuadamente.
- b) Para el auditor senior, le ayuda a planificar y supervisar.
- c) Para el auditor junior el programa es una guía para la realización de su trabajo.

Existen algunas fases previas de investigación que se deben seguir antes de proceder a realizar el programa de auditoría y estas son:

- Conocer la entidad auditada y el tipo de actividad de la Compañía.
- Conocer la evaluación del control interno.
- Estudiar los procedimientos operativos a ser evaluados.
- Analizar la normativa interna y externa de la organización.

El programa de auditoría se prepara en base de lo siguiente:

- Cubrir todas las áreas de la Compañía.
- Poner énfasis en las áreas críticas donde es necesario un análisis profundo de la Auditoría de Gestión y el control interno es más deficiente.
- Establecer los tiempos de trabajo y los responsables para cada actividad.

Algunas de las características que debe tener un programa de auditoría son:

- Sencillo y comprensivo.
- Se debe tomar en cuenta los procedimientos que se utilizarán de acuerdo al tipo de empresa.
- El programa debe ser encaminado a alcanzar el objetivo principal.
- El programa debe ser confeccionado en forma actualizada y con amplio sentido crítico por parte del auditor.

GRÁFICO N° 16
FORMATO DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A

PROGRAMA DE AUDITORÍA

ÁREA QUE SE VA A EVALUAR

PERÍODO DE AUDITORÍA

REF
P/T

N°	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS PLANIF.	HORAS REALES	DIF.	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES

EQUIPO DE TRABAJO	INICIALES

4.3.2 EJECUCIÓN

En esta fase es la base del trabajo del auditor, donde se realizan diferentes tipos de pruebas y la aplicación de técnicas y procedimientos con el fin de obtener una evidencia suficiente, competente, relevante y pertinente que sustente el informe de auditoría.

La ejecución se realizan ciertas actividades como:

- Realizar las pruebas de auditoría, de las áreas críticas donde existe debilidad del control interno.
- Obtener una evidencia concluyente debidamente sustentada.
- Elaboración de las hojas de hallazgos por cada componente o procedimiento de las distintas áreas examinadas.
- Asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos establecidos.
- El trabajo de auditoría debe ser supervisado por el jefe de auditoría.
- Aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría.
- Registrar y culminar los papeles de trabajo debidamente revisados, aprobados y sustentados.
- Aplicación de indicadores de gestión para garantizar la efectividad de la medición del desempeño de los componentes auditados.

4.3.2.1 PRUEBAS DE AUDITORÍA

Las pruebas de auditoría son realizadas por el auditor sea estas de cumplimiento o sustantivas tienen como objetivo obtener una evidencia suficiente, competente, relevante y pertinente que sustente la conclusión del auditor.

4.3.2.1.1 PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

“Son las que tienen como propósito comprobar la efectividad de un sistema de control, por lo tanto, se deben efectuar pruebas para indicar si el procedimiento de control se está ejecutando y pruebas de que la información sujeta al sistema de control es correcta.”³⁷

Las pruebas de cumplimiento requieren de lo siguiente:

1. Pruebas de detalle que se refieren a la inspección de documentos.
2. Pruebas que emplean técnicas de observación e indagación.

Los objetivos de las pruebas de cumplimiento son:

- Saber si los controles funcionan como se han definido en base a las narrativas, flujogramas, cuestionarios, etc.
- Conocer que los controles han sido aplicados durante todo el período objetivo del análisis en el cual se otorga la confianza.

³⁷ Estupiñán, G. Rodrigo. (2002). Control Interno y Fraudes. Bogotá: Primera Edición. Pág. 95

- Determinar si los controles definidos por la empresa se han aplicado de una forma correcta.
- Analizar si los controles han tenido, como resultado de su aplicación la corrección de errores identificados.

Las pruebas de cumplimiento se llevan a cabo para asegurarse de que los controles diseñados por la entidad están siendo utilizados y funcionando como se ha definido y establecido durante todo el período que se está analizando.

4.3.2.1.2 PRUEBAS SUSTANTIVAS

“Una prueba sustantiva es un procedimiento diseñado para probar o verificar errores o irregularidades en dólares que afectan directamente la precisión de los saldo de los estados financieros. Tales errores o irregularidades son un claro indicio de los errores de las cuentas.”³⁸

Existen dos tipos de pruebas sustantivas y estas son

1. Procedimientos analíticos, que implican comparaciones de montos registrados con expectativas que desarrolla el auditor.
2. Pruebas de detalles de saldos de las cuentas más significativas.

El objetivo de las pruebas sustantivas es obtener seguridad razonable de las cuentas que se generan sistema contable, la exactitud monetaria de las

³⁸ Arens, Alvin A. Loebbecke James K. (1996). Auditoría un Enfoque Integral. México: Sexta Edición. Pág. 354

cantidades reflejadas en los estados financieros y así buscar una evidencia comprobatoria.

4.3.2.2 PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA

Los procedimientos de auditoría son el conjunto de técnicas aplicadas por el auditor en forma secuencial; desarrolladas para comprender la actividad o el área objeto del examen; para recopilar la evidencia de auditoría para respaldar una observación o hallazgo; para confirmar o discutir un hallazgo, y las recomendación emitidas en el informe de auditoría.

Es el conjunto de técnicas que deben ser aplicables ordenada y metodológicamente para lograr el objetivo tomando en cuenta las siguientes consideraciones: por qué, para qué, cómo cuándo y dónde.

La diferencia entre las técnicas y procedimientos de auditoría es que las técnicas son las herramientas de trabajo del auditor y los procedimientos la combinación que se hace de esas herramientas para un estudio particular.

Considerando que los procedimientos de auditoría constituyen el conjunto de técnicas de investigación que el auditor aplica a la información sujeta a revisión, mediante las cuales obtiene evidencia para sustentar su opinión profesional; las técnicas constituyen un detalle del procedimiento.

4.3.2.3 TÉCNICAS DE AUDITORÍA

Las técnicas de auditoría son métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor para realizar su trabajo aplicándolas sobre la base de

criterio profesional y de acuerdo a las circunstancias de cada caso y así obtener una evidencia y emitir una opinión.

En la auditoría las técnicas se clasifican de acuerdo a la actividad que se va a realizar por lo tanto se clasifican de la siguiente manera:

Técnicas de Verificación ocular	<ul style="list-style-type: none"> • Comparación • Observación • Revisión Selectiva • Rastreo
Técnicas de Verificación Verbal	<ul style="list-style-type: none"> • Indagación
Técnicas de Verificación Escrita	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis • Conciliación • Confirmación
Técnicas de Verificación Documental	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobación • Computación (cálculo)
Técnicas de Verificación Física	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección

1. Técnicas de Verificación Ocular

- **Comparación.-** Consiste en poner atención en dos o más cosas que tengan relación, con el fin de determinar las similitudes o diferencias existentes entre los aspectos comparados.
- **Observación.-** *“Es mirar cómo se están realizando las operaciones. La observación es considerada la más general de*

*las técnicas de auditoría y su aplicación es de utilidad en casi todas las fases del examen.*³⁹

- **Revisión Selectiva.-** En esta técnica consiste en la revisión ocular rápida efectuada con el fin de observar aquellos aspectos considerados no normales o comunes y que por su volumen no pueden ser sometidos a un estudio más profundo. Constituye en pasa revista relativamente rápida a datos normalmente presentados por escrito.
- **Rastreo.-** Seguir una operación de un punto a otro dentro de su procedimiento. A través del rastreo se selecciona una operación, la misma que es revisada desde el inicio hasta el final de su proceso normal.

2. Técnicas de Verificación Verbal

- **Indagación.-** Consiste en averiguar sobre un hecho, realizando una serie de preguntas hacia el personal de la entidad auditada. El empleo de esta técnica es de gran utilidad cuando existen áreas no documentadas; sin embargo, aunque al realizar varias preguntas, las respuestas constituyan un elemento de juicio satisfactorio, la indagación por sí sola no es considerada una evidencia suficiente y competente.

3. Técnicas de Verificación Escrita

³⁹ Maldonado, E. Milton K. (2001). Auditoría de Gestión. Ecuador: Primera Edición. Pág. 88

- **Análisis.-** Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos.
- **Conciliación.-** Significa poner de acuerdo o establecer la relación exacta entre dos conceptos interrelacionados de una misma operación siempre y cuando provengan de fuentes distintas.
- **Confirmación.-** Consiste en asegurarse de la autenticidad de la información proporcionada por la entidad auditada mediante la afirmación o negación de una persona o empresa independiente de la entidad examinada que se encuentre en condiciones de conocer la naturaleza y requisitos de la operación consultada, por lo tanto, informar de una manera válida sobre ella.

Existen dos clases de confirmación: positivas y negativas; así mismo, las confirmaciones positivas pueden ser directas o indirectas.

1. **Confirmación positiva.-** Es cuando el auditor pide al confirmante que conteste si está o no de conforme con los datos que desea confirmar.

Confirmación positiva directa.- Es aquella en la que el auditor pone en la carta de confirmación los datos que desea que se verifiquen.

Confirmación positiva indirecta.- Cuando el auditor no proporciona los datos, sino que solicita al confirmante que describa la información de sus propias fuentes.

2. Confirmación Negativa.- Se solicita al confirmante que conteste únicamente en el caso de no estar de acuerdo con los datos enviados por el auditor.

4. Técnicas de Verificación Documental

- **Comprobación.-** *“La comprobación constituye el esfuerzo realizado para cerciorarse o asegurarse de la veracidad de los documentos que sustentan una operación.”⁴⁰*

Al analizar los documentos de respaldo se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Autenticidad del documento, el auditor debe estar alerta cuando existan documentos fraudulentos.
 - Determinar si las operaciones realizadas están de acuerdo con los fines previstos por la entidad.
 - Observar si las operaciones han sido aprobadas por las firmas autorizadas.
-
- **Computación.-** *“Esta técnica se refiere a calcular, contar o totalizar datos numéricos con el objeto de asegurarse que las operaciones matemáticas sean correctas.”⁴¹*

⁴⁰ Maldonado, E. Milton K. (2001). Auditoría de Gestión. Ecuador: Primera Edición. Pág. 86

⁴¹ Maldonado, E. Milton K. (2001). Auditoría de Gestión. Ecuador: Primera Edición. Pág. 8

Esta técnica verifica la exactitud matemática de las operaciones, es conveniente puntualizar que esta técnica prueba solamente exactitud numérica de cálculo por lo tanto se requerirán de otras pruebas para determinar la validez de las cifras.

5. Técnicas de Verificación Física

- **Inspección.-** Involucra el examen físico y ocular de los bienes de la entidad, es sumamente útil en lo relacionado a la constatación de activo, documentos, acciones y otros con el fin de conocer la autenticidad de los mismos. Esta técnica es de mucha utilidad cuando se trata de constatar los valores en efectivo, así como los activos.

4.3.2.4 PAPELES DE TRABAJO

4.3.2.4.1 DEFINICIÓN

“Son los registros en donde se describe las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas, proporcionas el soporte principal que, en su momento el auditor habrá de incorporar en su informe, ya que incluye observaciones, hechos y argumentos para respaldarlo; además apoyan la ejecución y supervisión del trabajo.”⁴²

Los papeles de trabajo son el conjunto de documentos obtenidos por el auditor durante el trabajo de auditoría que sirven como evidencia en forma suficiente, competente del trabajo y respaldan el informe de auditoría.

⁴² Benjamín Enrique Franklin. (2001). Auditoría Administrativa. México: Primera Edición Mc Graw-Hill. Pág. 69

4.3.2.4.2 OBJETIVOS DE LOS PAPELES DE TRABAJO

En cuanto a los objetivos de los papeles de trabajo podemos indicar los siguientes:

- Servir como evidencia del trabajo realizado por el auditor.
- Comprobar y explicar en detalle las opiniones y conclusiones resumidas en el informe.
- Proveer un registro histórico permanente de la información examinada y los procedimientos de auditoría aplicados.
- Facilitar y ser una guía para revisiones posteriores.

4.3.2.4.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS PAPELES DE TRABAJO

- Deben ser preparados en forma nítida, clara y concisa y precisa.
- Son de propiedad del auditor, el cual adoptará las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad.
- Incluir suficiente información para demostrar en cualquier momento que la información examinada refleja fielmente las operaciones de la empresa.
- Debe ser completos, para lo cual se evitarán preguntas, comentarios que ameriten o requieran respuestas o seguimientos posteriores.

4.3.2.4.4 CONTENIDO, MANEJO Y CUSTODIA DE LOS PAPELES DE TRABAJO

La cantidad y el tipo de papeles de trabajo a ser elaborados dependerán, entre otros, de diverso factores:

- La condición y características de la empresa a ser auditada.
- El grado de seguridad en los controles internos.
- La necesidad de tener una supervisión y control de la auditoría.
- La naturaleza del informe de auditoría.

La elaboración de los papeles de trabajo obedecerá a la objetividad en las apreciaciones, la concisión de los comentarios, la precisión de las conclusiones y la indicación de las fuentes de información utilizadas por el auditor.

Es responsabilidad del jefe que equipo examinar que los papeles de trabajo sustenten la labor de la auditoría y asegurarse que las conclusiones tengan el apoyo adecuado.

El jefe de equipo será responsable de que los papeles de trabajo sean cuidadosamente elaborados y clasificados en los archivos corrientes y permanentes y son de de propiedad única del auditor.

Dado que los papeles de trabajo incluyen toda la información obtenida por el contador público, existen innumerables variedades y tipos de los mismos. Sin

embargo, hay ciertas categorías generales dentro de las cuales se podría agrupar la mayor parte de los papeles de trabajo, a y estos son:

Papeles de Trabajo

Generales:

- Programa.
- Cuestionarios de C.I
- Balances de Trabajo.
- Hoja de Ajustes y Reclasificación

Específicos:

- Balance de Comprobación.
- Cédula Sumaria.
- Cédula Analítica.

En el diseño de los papeles de trabajo se usa cierta terminología para que se identifiquen debidamente y sea fácil su manejo por esto se utilizan índices, referencias y marcas de auditoría.

Índices de Auditoría

Los índices son claves convencionales de tipo alfabético, numérico o compuesto (alfabético-numérico), que permiten clasificar y ordenar los papeles de trabajo de una manera lógica para facilitar su identificación, localización y consulta.

El índice, es el código asignado a cada papel de trabajo y por tanto lo identifica en forma exclusiva del resto de papeles, cada papel de trabajo tiene su propio índice, va en la parte superior derecha del papel de trabajo y se escribe con rojo.

Los papeles de trabajo utilizan las siguientes letras, en las fases respectivas:

CONCEPTO	ÍNDICES
Planificación Preliminar	PP
Planificación Específica	PE
Ejecución Se codificara por componentes auditados por ejemplo:	
Sistema de Recursos Humanos	A
Reclutamiento	A1
Selección	A2
Inducción	A3

Referenciación de Auditoría

La referenciación consiste en un sistema de codificación utilizado para organizar y archivar los papeles de trabajo.

El objetivo de la referenciación es facilitar la identificación y el acceso a los papeles de trabajo para propósitos de:

- Supervisión.
- Revisión.
- Consulta.
- Demostración del trabajo realizado

Además es importante utilizar la referenciación cruzada entre los papeles de trabajo, para optimizar el manejo y recuperación de información.

La referenciación cruzada se refiere a la interrelación de asuntos contenidos en un papel de trabajo con las anotaciones de datos, comentarios o valores que son de importancia se señala el índice del papel de trabajo del que proviene o al que pasa.

Ejemplo:

El dato de \$10, que está en la Cédula Analítica (P/T A7), pasa al (P/T A4)

\$10 _____ A4

El dato de \$10, que está en el (P/T A4), viene de la Cédula Analítica (P/T A7).

A7 _____ \$10

Marcas de Auditoría

Son aquellos símbolos convencionales que el auditor adopta y utiliza para identificar, clasificar y dejar constancia de las pruebas y técnicas que se aplicaron en el desarrollo de una auditoría. Son los símbolos que posteriormente permiten comprender y analizar con mayor facilidad una auditoría.





Es conveniente llegar a establecer una convención de signos que permitan su normalización, lo que es ventajoso desde el punto de vista en el cual todos los usuarios interpretarán de manera idéntica e inequívoca el significado de un determinado símbolo. Las marcas deben ser sencillas, claras y fáciles de distinguir una de otra.

Al emplear las marcas de auditoría deben tenerse presente las siguientes reglas:

- Es conveniente escribir las marcas en color diferente al utilizado en el resto del papel.
- Deben ser escritas al margen derecho o izquierdo del dato que ha sido revisado.
- El significado de la marca debe ser anotada en forma clara y concisa en la parte inferior de los papeles de trabajo.

Las marcas de auditoría son criterio y creatividad del auditor algunas de estas son las siguientes:

CUADRO N°12
EJEMPLOS DE MARCAS DE AUDITORÍA

MARCAS	SIGNIFICADO
	Verificado
	Inspeccionado
	Papel proporcionado por el cliente
	Tomado de los registros del cliente

ELABORADO POR: Susana Freire

GRÁFICO N° 17
FORMATO DE UN PAPEL DE TRABAJO

 <p>F & S AUDITORES</p>	<p>COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A</p> <p>PAPEL DE TRABAJO</p> <p>ÁREA AUDITADA</p> <p>PERÍODO DE AUDITORIA</p>	<table border="1" style="margin: auto;"><tr><td style="text-align: center; color: red;">REF</td></tr><tr><td style="text-align: center; color: red;">P/T</td></tr></table>	REF	P/T
REF				
P/T				
Proceso:	Hallazgo			
Procedimiento:				
Aplicación:				
Cálculo del indicador de gestión:				

	Elaborado por: _____ Fecha: _____ Supervisado por: _____ Fecha: _____

ELABORADO POR: Susana Freire

4.3.2.5 INDICADORES

4.3.2.5.1 DEFINICIÓN

Un indicador es una representación cuantificada, que permite ir observando el parámetro de avance en el cumplimiento de objetivos y metas, es un medio sencillo y fiable para medir y evaluar los logros de una organización.

El propósito del indicador es determinar qué tan bien está funcionando un sistema, dando la voz de alerta sobre la existencia de un problema y permitiendo tomar medidas para solucionarlo, una vez se tenga claridad sobre las causas que lo generaron.

4.3.2.5.2 CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES

Los indicadores se dividen en:

- Estratégicos
- De gestión
- Financieros
- De servicio

Indicadores estratégicos

Permiten identificar:

- La contribución al logro de los objetivos estratégicos en relación con la misión de la unidad responsable.

Miden el cumplimiento de los objetivos en:

- Actividades.
- Programas especiales.
- Proyectos organizacionales y de inversión.

Ejemplo:

Participación relativa del producto = $\frac{\text{Unidades vendidas del producto}}{\text{Ventas totales}}$

Eficiencia de la publicidad = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Costo de publicidad}}$

Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de una organización, informan sobre sus procesos y funciones claves.

Se utilizan en el proceso administrativo para:

- Controlar la operación.
- Prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Verificar el logro de las metas e identificar desviaciones.

Ejemplo:

Porcentual de capacitación = Personal capacitado/ Total de de personal

Porcentual de horas extras = Horas extras/ (Total de horas: normales + extras)

Indicadores Financieros

Las razones o indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Balance General o del Estado de Pérdidas y Ganancias.

Sirven para medir:

- La liquidez, la solvencia de una entidad.
- El nivel de endeudamiento.
- Capacidad de pago.

- Nivel de productividad y rentabilidad.

Ejemplo:

Rotación de cuentas por cobrar = Ventas a crédito/ Promedio de cuentas por cobrar.

Capital de trabajo = Activo corriente / Pasivo corriente.

Indicadores de servicio

Miden la calidad con que se generan productos y servicios, en función de estándares, así como el grado de satisfacción de clientes y proveedores.

Se emplean para:

- Implantar acciones de mejoramiento
- Elevar la calidad de la atención a clientes

Permiten identificar:

- El nivel de desempeño o cumplimiento de los estándares de servicio
- El grado de satisfacción o calidad que percibe el cliente sobre el productor o servicio recibido.

Ejemplo:

Calidad del proveedor = Unidades devueltas / Unidades compradas.

--

$\text{Devolución de los clientes} = \frac{\text{Total de devoluciones en valor o volumen}}{\text{Total de Ventas}}$
--

4.3.2.5.3 INDICADORES DE GESTIÓN

Definición e Importancia

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

El indicador de gestión es una representación numérica que indica el desempeño del componente auditado logrando medir el grado de eficiencia, eficacia y economía del proceso administrativo implementado por la gerencia de la empresa. El auditor evalúa la gestión de la empresa utilizando como herramienta los indicadores de gestión los cuales se establecen de acuerdo a las necesidades y criterio del auditor.

Los indicadores de gestión deben cumplir con ciertos requisitos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo entre estos están:

- **Selectividad.-** Deben estar relacionado a aspectos, etapas y resultados esenciales o críticos del proceso.

- **Simplicidad.-** Ser de fácil comprensión y uso para las personas involucradas en la recolección, procesamiento y evaluación de datos.
- **Estabilidad.-** Perdurar a lo largo del tiempo, con base en procedimientos estandarizados, incorporados a las actividades de la organización.
- **Accesibilidad.-** Los datos para el cálculo del indicador deben ser de fácil acceso.

Los objetivos de los indicadores de gestión son:

- Medir la eficiencia en el uso de los recursos.
- La efectividad en el cumplimiento de metas y objetivos.
- La economía en los procesos

Para elaborar los indicadores de gestión se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Identificar productos o servicio y los clientes internos y externos del proceso.
- Identificar puntos críticos de los procesos fundamentales.
- Establecer las necesidades de los clientes internos y externos.

A continuación se detallan algunos ejemplos de los indicadores de gestión:

Efectividad = Objetivos reales / Objetivos planificados

Eficiencia = Costo real/ Costo planificado

Producción personal = Total unidades producidas / Total de empleados de producción

Atención al cliente = Número de clientes atendidos / Total horas laborales

Uso de tiempo = Tiempo ejecutado / Tiempo programado

Días promedio de atención de reclamos = Total de días de atención de reclamos / Total de reclamos

4.3.2.6 HOJA DE HALLAZGOS

4.3.2.6.1 DEFINICIÓN DE HALLAZGO

Los hallazgos son el resultado de la evaluación del control interno y los procesos durante la auditoría, frente a los criterios de la misma, entendiéndose como evidencia el compendio de registros como: documentos, archivos, declaraciones de hechos o cualquier información relevante encontrada por el grupo auditor.

Son la consecuencia de la comparación entre el criterio del auditor y la situación actual de como se encuentra una determinada área u operación durante el examen, es decir los resultados de la evidencia para identificar hechos importantes durante la gestión como debilidades en los controles las mismas que serán comunicados en el informe.

En si un hallazgo es toda información que a juicio de auditor, permite identificar hechos importantes que inciden en la gestión de la entidad auditada, siendo sus atributos o elementos: condición, criterio, causa y efecto.

4.3.2.6.2 CONDICIÓN

Es la situación actual encontrada por el auditor con respecto a una operación o actividad. La condición refleja el grado en que los criterios están siendo logrados. El objetivo de la condición es describir lo bien que se comporta la organización con el logro de las metas.

4.3.2.6.3 CRITERIO

Es el estándar con el cual el auditor evalúa la condición actual mediante parámetros de comparación o las normas aplicables a la situación encontrada. El criterio es la disposición legal o normativa interna o externa de cómo se deben hacer las operaciones evaluadas.

4.3.2.6.4 CAUSA

Es la razón o razones por las cuales se presentó la desviación y cuáles son los factores que han llevado a la existencia de la misma. Se busca un

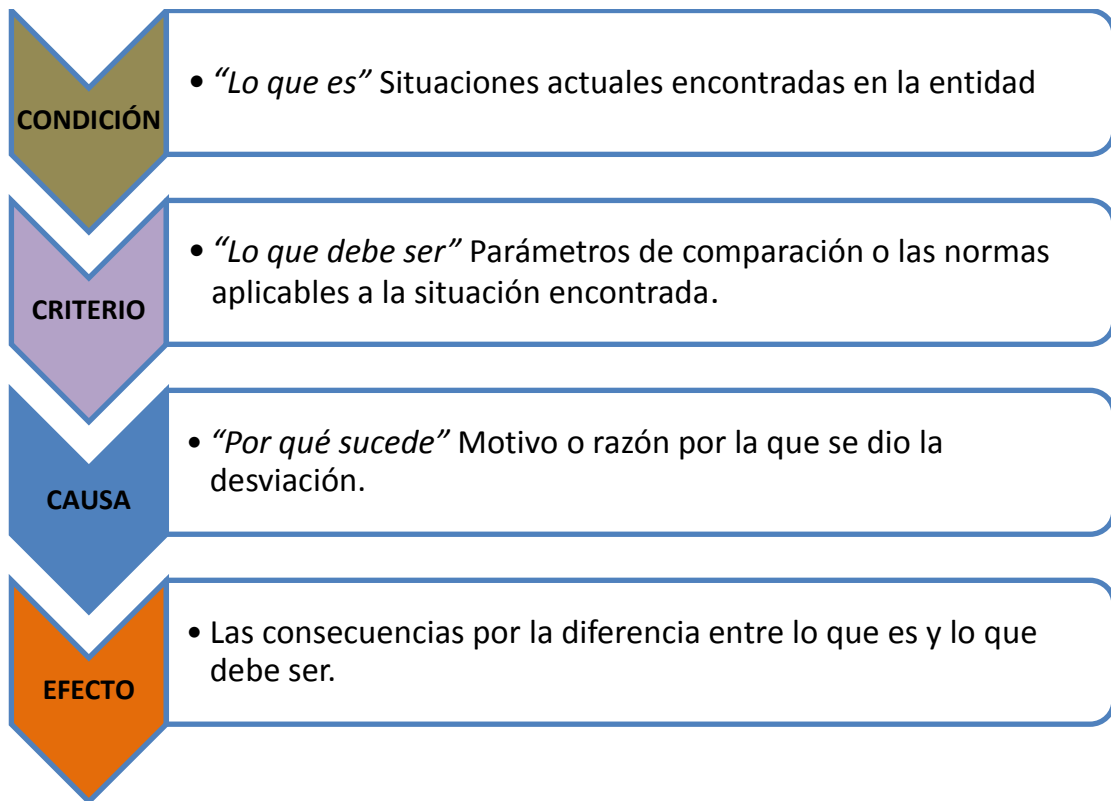
responsable y se trata de dar una explicación del por qué de la condición y los motivos para no seguir con el criterio.

4.3.2.6.5 EFECTO

Son las consecuencias que resultan de la comparación entre la condición y el criterio que debió ser aplicado y en que niveles estas afectan al desarrollo de las actividades de la entidad. Trata de exponer en escenarios cuales serían las consecuencias de mantener la condición actual y como las causas afectan a los resultados esperados.

En conclusión los cuatro atributos de los hallazgos de auditoría describen lo siguiente:

GRÁFICO N° 18 ELEMENTOS DEL HALLAZGO



4.3.2.6.6 CONCLUSIONES

Son los juicios profesionales del auditor basados en los hallazgos luego de evaluar sus atributos y de obtener la opinión de la entidad. Su formulación se basa en la realidad de la situación encontrada, manteniendo una actitud objetiva positiva e independiente sobre lo examinado.

4.3.2.6.7 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones son sugerencias positivas para dar soluciones prácticas a las deficiencias encontradas con el fin de mejorar las operaciones de la entidad y son la parte fundamental del informe de auditoría.

Se emiten con la idea de mejorar o anular la condición y llegar al criterio atacando la causa y arreglar el efecto para futuras situaciones. La recomendación deberá ser viable, práctica y económica.

GRÁFICO N° 19
FORMATO DE LA HOJA DE HALLAZGO

F & S AUDITORES	COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A PAPEL DE TRABAJO ÁREA AUDITADA PERÍODO DE AUDITORIA	REF P/T
--------------------------------------	--	--------------------------

HOJA DE HALLAZGOS	
Proceso:	Ref P/T
Procedimiento:	
1. Condición.- 2. Criterio.- 3. Causa.- 4. Efecto.-	
	Elaborado por: _____ Fecha: _____ Supervisado por: _____ Fecha: _____

ELABORADO POR: Susana Freire

4.3.2.7 EVIDENCIA

“La evidencia representa la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría, por lo que constituye un elemento relevante para fundamentar los juicios y conclusiones que formula el auditor.”⁴³

⁴³ Benjamín, Enrique Franklin. (2001). Auditoría Administrativa. México: Primera Edición Mc Graw-Hill. Pág. 70

La evidencia se puede clasificar en los siguientes rubros:

- **Física.-** Se obtiene mediante inspección al examinar registros documentos o la observación directa de los procesos u operaciones.
- **Documental.-** Se obtiene por medio del análisis de documentos y está contenida en contratos, registros, manuales y toda clase de documentación producto del trabajo. Puede ser de carácter física o electrónica sea externas o internas a la organización.
- **Testimonial.-** Se consigue de toda persona que realiza declaraciones durante la aplicación de la auditoría.
- **Analítica.-** Comprende el análisis y verificación de datos, comprende comparaciones, razonamientos y desagregación de la información por áreas o componentes.

Para que la evidencia sea útil y válida, debe cubrir los siguientes requisitos:

- **Suficiente.-** Si es la necesaria para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del auditor.
- **Competente.-** Si cumple con ser consistente, convincente, confiable y ha sido validada.
- **Relevante.-** Cuando aporte elementos de juicio para demostrar o refutar un hecho en forma lógica y patente.
- **Pertinente.-** Cuando existe congruencia entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la auditoría.

4.3.3 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

La comunicación de resultados es la cuarta fase de la auditoría y consiste en dar a conocer al máximo nivel de la entidad auditada información respecto de las áreas observadas y examinadas a fin de que puedan cumplir con el logro de los objetivos organizacionales.

Esta dirigida a los funcionarios del ente auditado, para proporcionar información útil y oportuna, en torno a asuntos importantes que posibilite recomendar, en su momento, la necesidad de efectuar mejoras en las operaciones y en el Sistema de Control Interno de la entidad.

El objetivo primordial de la comunicación es presentas los resultados de la auditoría de gestión a través de conclusiones y recomendaciones que permitan optimizar la eficiencia, la eficacia y la economía en el componente o área auditada.

La fase de la comunicación de resultados implica realizar lo siguiente:

- El borrador del informe.
- Conferencia del informe.
- Informe final.

4.3.3.1 BORRADOR DEL INFORME

Es el informe que se presenta a la primera discusión que aún está sujeto a modificaciones de acuerdo a los documentos que presenten los involucrados.

El borrador del informe se realiza con el fin de presentar a los directivos de de la empresa auditada y se realice una discusión previa al contenido del informe final que se presentará y así salvaguardar la efectividad de los resultados que se informan, cautelando el prestigio del Auditor.

Este documento provisional contiene el objetivo de la auditoría, el alcance, la metodología utilizada, las deficiencias encontradas en las áreas críticas, como también las conclusiones y recomendaciones.

4.3.3.2 CONFERENCIA DEL INFORME

Consiste en la revisión final del borrador del informe, el que ha sido elaborado en el transcurso del examen y se procede a dar lectura del informe de auditoría a los funcionarios de la entidad con el fin de que conozcan el resultado final de la auditoría realizada a su organización.

La conferencia del informe se realiza con el propósito de revisar adecuadamente los resultados que se presentarán antes de que se emita el informe definitivamente, para lo cual debe considerarse los siguientes aspectos:

Que el informe de auditoría este de acuerdo con:

- Las normas de auditoría aplicables.
- Las normas o políticas establecidas por la propia sociedad de auditoría u órgano de control.
- Las cláusulas o parámetros correspondientes al área examinada.
- Los principios de administración.

- Los conocimientos y experiencias del auditor.

4.3.3.3 INFORME FINAL DE AUDITORÍA

El informe de auditoría constituye el producto final del trabajo del auditor en el que constarán sus comentarios sobre hallazgos, conclusiones y recomendaciones y en relación con los aspectos examinados, los criterios de evaluación utilizados, las opiniones obtenidas de los interesados y cualquier otro aspecto que juzgue relevante para la comprensión del mismo.

El informe final de auditoría el cual debe ser oportuno, completo, exacto, objetivo y convincente, asimismo el informe debe ser claro y conciso para que sea comprensible para los interesados, principalmente para aquellos que deben tomar decisiones respecto de las recomendaciones emitidas.

En la elaboración del informe, es necesario tomar en cuenta varios criterios que permitan ordenar de forma adecuada los resultados obtenidos:

- Importancia de los resultados.
- Partir de los componentes o hallazgos generales y llegar a los específicos.
- Seguir el proceso de las operaciones.
- Utilizar las principales actividades sustantivas y adjetivas.
- Combinar los criterios expuestos.

4.3.3.4 TIPOS DE INFORMES

Auditoría Financiera

- **Informe Corto.-** Es un documento que contiene la carta dictamen y los estados financieros básicos, es decir el balance general, estado de resultados y de flujo de efectivo, y sus respectivas notas.

La estructura de este informe es la siguiente:

- Carta de Dictamen.
 - Estados Financieros.
 - Notas Aclaratorias.
- **Informe Largo.-** Es un documento de mayor alcance que el informe corto en el que se incluye comentarios, conclusiones y recomendaciones, con el fin de presentar a la administración un punto de vista objetivo acerca de los estados financieros de la empresa, basado en una cuidadosa investigación por parte de un experto independiente.

Este informe es normalmente considerado como un documento confidencial al cual solo tiene acceso la administración de la empresa.

La estructura de este informe es la siguiente:

- Carta de Dictamen.
- Estados Financieros.
- Notas Aclaratorias.

- Comentarios.
- Conclusiones.
- Recomendaciones

Auditoría de Gestión

En el informe de Auditoría de Gestión, el auditor no emite opiniones, emite conclusiones y recomendaciones en base a varios factores o características propias de la actividad, operación u áreas examinadas. Es relevante que la redacción de informe se realice adecuadamente, ya que el auditor puede hacer un buen trabajo pero no redacta el informe de una manera correcta lo cual se debe a la incidencia de algunos factores como: falta de capacidad de análisis, de redacción o la falta de experiencia los cuales se irán mejorando con el transcurso del tiempo. Para la presentación de resultados es importante que se incluya lo siguiente:

- Carta a la Gerencia.
- Hallazgos.
- Conclusiones.
- Recomendaciones.

4.3.3.5 PARTES DEL INFORME DE AUDITORIA

4.3.3.5.1 INFORME DE AUDITORÍA FINANCIERA

El informe de auditoría está dividido en tres párrafos y estos son:

- Párrafo Introductorio.
- Párrafo del Alcance.
- Párrafo de Opinión.

Párrafo Introductorio.- El dictamen del auditor deberá identificar los estados financieros de la entidad que han sido auditados, incluyendo la fecha y el período cubierto por los estados financieros.

El dictamen deberá incluir una declaración de que los estados financieros son responsabilidad de la administración de la entidad y una declaración de que la responsabilidad del auditor es expresar una opinión sobre los estados financieros con base en la auditoría.

Párrafo del Alcance.- En este párrafo el auditor indica haber cumplido con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Las normas establecen criterios para las calificaciones profesionales del auditor, la naturaleza y alcance de los criterios aplicados a la auditoría y la preparación del informe del auditor independiente.

El dictamen del auditor deberá describir la auditoría en cuanto incluye:

- Examinar sobre una base de pruebas selectivas, la evidencia para soportar los montos y revelaciones de los estados financieros.
- Evaluar los principios de contabilidad usados en la preparación de los estados financieros.

- Evaluar las estimaciones importantes hechas por la administración en la preparación de los estados financieros.
- Evaluar la presentación general de los estados financieros.

El dictamen deberá incluir una declaración del auditor de que la auditoría proporciona una base razonable para su opinión.

Párrafo de Opinión.- Este párrafo declara **la opinión del auditor sobre si los estados financieros están presentados razonablemente o no de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.**

Las opciones que dispone el auditor cuando va a manifestar una opinión de los estados financieros son las siguientes:

a) Opinión sin salvedades.- Este informe expresa una opinión limpia y se emite una vez que se han satisfecho las siguientes condiciones:

1. Los estados financieros han sido presentados en plena concordancia con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
2. La auditoría se llevó a cabo de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas sin limitaciones del alcance significativas que eviten que los auditores puedan recabar las evidencias necesarias para respaldar su opinión.

Ejemplo:

“En nuestra opinión, con base en nuestras auditorías y en los informes de otros auditores, los estados financieros se presentan razonablemente, en todos los aspectos y asuntos importantes, la posición financiera de Wellington Company y subsidiarias al 31 de diciembre del 2002 y del 2001, así como los resultados consolidados de sus operaciones y sus flujos de efectivo respecto a cada uno de los tres años comprendidos en el período que terminó el 31 de diciembre del 2002, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados.”⁴⁴

b) Opinión con salvedades.- Expresa las salvedades o la incertidumbre de los auditores respecto a la imparcialidad de la presentación en algunas áreas de los estados financieros. La opinión establece que, a excepción de los efectos de alguna deficiencia sobre los estados financieros o de alguna limitación en el alcance de los análisis efectuados por los auditores, los estados financieros han sido presentados razonablemente.

Ejemplo:

“En nuestra opinión, salvo por los efectos de dichos ajustes, si es que los hay, como se habría determinado que son necesarios si hubiésemos examinado los datos relativos a la inversión y ganancias de la filial extranjera, los estados financieros a los que se hizo referencia con anterioridad presentan razonablemente, en todos los

⁴⁴ Whittington, O. Ray. (2005). Principios de Auditoría. México: Segunda Edición. Pág. 608

aspectos importantes, la posición financiera de Wellington Company al 31 de diciembre del 2005, y los resultados de sus operaciones como su flujo de efectivo del año que terminó de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados.”⁴⁵

- c) Opinión Negativa.-** La opinión negativa es el antónimo de una opinión sin salvedades, es una opinión que establece que los estados financieros no presentan razonablemente la posición financiera, los resultados de las operaciones y los flujos de efectivo del cliente de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Ejemplo:

“En nuestra opinión, los estados financieros a los que se hizo mención no se presentan razonablemente de conformidad con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, la posición financiera de Wellington Company al 31 de diciembre del 2009, ni los resultados de sus operaciones o sus flujos de efectivo correspondientes al año que terminó en la fecha mencionada.”⁴⁶

- d) Abstención de Opinión.-** Significa que no hay opinión. El auditor emite una abstención de opinión cuando se ve imposibilitado para formarse una opinión debido a una limitación significativa del alcance.

El auditor se abstiene de opinar cuando, no ha obtenido la evidencia necesaria para formarse una opinión sobre las cuentas anuales

⁴⁵ Whittington, O. Ray. (2005). Principios de Auditoría. México: Segunda Edición. Pág. 615

⁴⁶ Whittington, O. Ray. (2005). Principios de Auditoría. México: Segunda Edición. Pág. 616

tomadas en su conjunto, debe manifestar en su informe que no le es posible expresar una opinión sobre las mismas.

La necesidad de denegar la opinión puede originarse exclusivamente por:

- Limitaciones al alcance de auditoría.
- Incertidumbres.

Ejemplo:

“Nos comprometimos para auditar el balance general de XYZ Company al 31 de diciembre del 2002 y los respectivos estados de resultados, utilidades retenidas y flujos de efectivo correspondientes al año que terminó en la fecha mencionada. Estos estado financieros son responsabilidad de la administración de la Compañía.

La Compañía no hizo un conteo de su inventario físico, que se establece en los estados financieros anexos con un monto de \$_____ al 31 de diciembre del 2002. Además ya no está disponible evidencia alguna que respalde el costo de las propiedades y equipos adquiridos. Los registros de la Compañía no permiten la aplicación de otros procedimientos de auditoría a inventarios o a propiedades y equipo.”⁴⁷

4.3.3.5.2 INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

⁴⁷ Whittington, O. Ray. (2005). Principios de Auditoría. México: Segunda Edición. Pág. 616

El informe de Auditoría de Gestión está conformado por los siguientes elementos:

Introducción.- En esta parte del informe se realiza una breve caracterización de la organización auditada referida a las principales actividades que desarrolla y otros aspectos que puedan resultar de interés. La información introductoria que se presenta es acerca de lo siguientes puntos:

- **Objetivos.-** Se determina los objetivos de la auditoría que se establecieron al inicio del examen para apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades y alcanzar sus objetivos organizacionales.
- **Alcance.-** El alcance de la auditoría abarca las áreas o departamentos y sus respectivos procesos que se manejan en cada una de las mismas, las cuales que han sido examinadas durante el examen.
- **Enfoque.-** El enfoque de la auditoría de gestión está dirigida a incrementar la efectividad de los procesos aplicados en las operaciones mediante la aplicación de procedimientos de auditoría.

Comentarios o Hallazgos.- Es la descripción, que el auditor redacta en forma narrativa, de los hallazgos o aspectos trascendentales encontrados durante su examen, debiendo obtener en forma lógica y clara los asuntos de importancia ya que constituyen la base para una o más conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones.- Las conclusiones son deducciones lógicas basadas en los hallazgos, las mismas que serán objetivas, basadas en hechos reales y

adecuadamente respaldadas en los papeles de trabajo. Las conclusiones son enumeradas y presentadas en orden de importancia haciendo mención, si fuera necesario del nombre de los responsables que han incurrido en falta

Recomendaciones.- Las recomendaciones que presenta el auditor, luego de terminar de examinar el conjunto de operaciones y actividades de la empresa o entidad, se las considera como sugerencias positivas que tienen por finalidad la solución de los problemas para mejorar la eficiencia de la administración.

Las recomendaciones deben ser aplicabilidad inmediata con los propios medios de la empresa auditada, se debe establecer claramente los mecanismos para lograr el cumplimiento de los objetivos y las disposiciones legales.

GRÁFICO N° 20

FORMATO DEL INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

 <p>F & S AUDITORES</p>	<p>INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Freire Santamaría Auditores</p> <p>28 de Febrero del 2011</p>
<p>Ing. Mauricio Dávalos Buitrón</p> <p>Gerente General de la Compañía Centro Seguros S.A.</p> <p>Presente</p>	

Hemos realizado la Auditoría de Gestión a los departamentos de Fianzas, Siniestros y Recursos Humanos comprendido en el período entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2009.

Objetivos, alcance y enfoque

Los objetivos generales de este contrato, que se describieron con mayor grado de detalle en la carta de oferta el 28 de septiembre del 2010 fueron los siguientes:

- Evaluar el control interno para determinar las debilidades o problemas existentes en los Departamentos de Fianzas, Siniestros y Recursos Humanos con la finalidad de medir el grado de eficiencia, eficacia economía operativa y ética de los procedimientos que se están ejecutando.
- Comprobar a través de indicadores de gestión el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas a los jefes de los tres departamentos a evaluarse y sus subordinados.
- Elaborar un Informe de Auditoría de Gestión en forma objetiva del examen realizado y con los resultados obtenidos establecer conclusiones y recomendaciones que sirvan de ayuda a los directivos para el cumplimiento de los objetivos planteados por la Compañía.

Nuestra Auditoría de Gestión abarcó todos los procesos que se manejan dentro de los departamentos de Fianzas, Siniestros y Recursos Humanos.

Las evaluaciones incluyeron el análisis de las operaciones que se manejan en cada una de estas áreas.

La información financiera consultada en el curso de nuestros análisis no fue auditada o revisada por nosotros, y por tanto, no expresamos una opinión o cualquier otra forma de seguridad sobre ésta.

La Auditoría de Gestión comprendió entrevistas con los jefes departamentales y el personal involucrado de las áreas auditadas. También se evaluó documentos, bases legales, manuales, procedimientos y políticas de la empresa. Para posteriormente analizar dicha información y en base a ello desarrollamos recomendaciones para realizar acciones correctivas. Finalmente analizamos nuestros hallazgos y recomendaciones con el personal de cada área evaluada, al igual que con usted, antes de enviar el presente informe por escrito.

Hallazgos y Recomendaciones

Todos los hallazgos significativos están incluidos en este informe para su consideración. Las recomendaciones en este informe representan, a nuestro juicio, aquellas que más probablemente traerán mejoramientos en las operaciones de la organización.

Las recomendaciones difieren en aspectos como el mal uso y manejo de los documentos, la no observancia de la normativa interna ni de los manuales y expedientes con los que cuenta la institución, la falta de control en la asistencia del personal, el mal uso de los recursos; esto son varios puntos

importantes que se deben tomar en cuenta al momento de tomar decisiones.

HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES (Específicos)

4.3.4 SEGUIMIENTO Y MONITOREO

La etapa final en el trabajo de auditoría operacional es la acción de seguimiento a fin de asegurar que cualquier deficiencia que se haya revelado en el informe de auditoría se maneje de manera satisfactoria. La responsabilidad de seguimiento está a cargo del equipo de auditoría.

Después de entregado el informe de auditoría el auditor debe elaborar conjuntamente con los directivos y empleados de la empresa auditada un cronograma de cumplimiento de recomendaciones para asegurar el cumplimiento de las recomendaciones mediante el compromiso de los

empleados involucrados y de esta forma garantizar que el trabajo de auditor se ha implementado en beneficio de la empresa auditada.

4.3.4.1 RESPONSABLES.- Implica el personal de la organización involucrado en las áreas o componentes que fueron auditadas y que forman parte del cumplimiento de las recomendaciones establecidas por el auditor.

4.3.4.2 MEDICIÓN DE RESULTADOS.- Consiste en evaluar los resultados obtenidos de las recomendaciones emitidas por el auditor para saber hasta dónde llegó el logro de los objetivos de la entidad auditada.

4.3.4.3 INFORME EMITIDO.- Hace referencia al cumplimiento del informe de auditoría emitido para probar e informar en cuanto a si la organización ha cumplido con las recomendaciones aceptadas por la administración, y asegurarse de su oportuna, adecuada y eficaz implementación.

4.3.4.4 COMUNICACIÓN DE AJUSTES FINALES.- Son arreglos finales que hacen falta y se deben tomar en cuenta para corregir las deficiencias detectadas y así lograr cumplir con los objetivos de la organización.

GRÁFICO N° 21

FORMATO DEL CRONOGRAMA

EMPRESA XYZ					
CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES					
N°	Recomendación	Responsable de Implementación	Plazos	Presupuestos	Observación

				Elaborado por: _____	Fecha: _____
				Supervisado por: _____	Fecha: _____

ELABORADO POR: Susana Freire

CAPÍTULO V

5. EJERCICIO PRÁCTICO

AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DE LOS DEPARTAMENTOS DE: FIANZAS, SINIESTROS Y RECURSOS HUMANOS A LA COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A., UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO.

5.1 DEPARTAMENTO DE FIANZAS

5.1.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR



CARTA DE COMUNICACIÓN INICIO DE LA AUDITORÍA

PF-1
1/3

Quito, 25 de octubre del 2010

Ingeniero

Mauricio Dávalos Buitrón

GERENTE GENERAL DE LA COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A.

Presente.-

De mis consideraciones

En nombre de los socios de **F & S AUDITORES**, es un gusto dar inicio a la ejecución de la Auditoría de Gestión para la Compañía Centro Seguros

S.A., con el objetivo de determinar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos del Departamento de Fianzas y lograr alcanzar relaciones laborales a largo plazo a través de la innovación, mejoramiento continuo y el ofrecimiento de servicios profesionales de alta calidad.

La Auditoría de Gestión a realizarse al Departamento de Fianzas al período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2009, con una duración de 160 horas, durante el 1 al 30 de noviembre del 2010, de conformidad a la orden de trabajo N° OR0045 con fecha 28 de septiembre del 2010, mediante el cual se acepta la oferta de servicios presentado por la firma auditora Freire Santamaría Auditores.

En dicha Auditoría de Gestión a efectuarse al Departamento de Fianzas se tomará en cuenta ciertos aspectos relevantes como son los siguientes:

- Conocimiento del giro del negocio de la entidad, como también su normativa externa e interna.
- Evaluación de los controles existentes aplicables al departamento de Fianzas para determinar las debilidades o falencias en el mismo.
- Determinación de las políticas y manuales de procedimientos establecidos para dicha área o componente a evaluarse.

Se realizará la Auditoría de Gestión de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

Esperamos contar con la predisposición del personal involucrado en el Departamento de Fianzas a ser evaluado con el fin de obtener hallazgos fehacientes los cuales serán reflejados en el informe de auditoría.

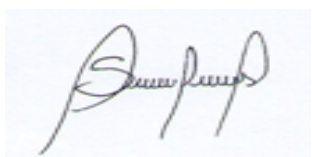
Para lo cual solicitó que disponga a quién corresponda se otorgue las facilidades y entrega de la documentación necesaria para el cumplimiento del desarrollo del examen a dicha área.

La planificación de la Auditoría a realizarse al Departamento de Fianzas de la Compañía Centro Seguros S.A. cuenta con la participación de un equipo de trabajo conformado de la siguiente forma:

CARGO	NOMBRE	INICIALES
Jefe de Auditoría	Ing. Susana Freire	S.F
Auditor Senior	Ing. Xavier Espinoza	X.E
Auditor Junior	Srta. Gaby Ruiz	G.R

Anticipamos nuestros agradecimientos por la colaboración prestada para el ejercicio de nuestro trabajo de auditoría.

Atentamente,



Susana Freire
JEFE DE AUDITORÍA
F & S AUDITORES

5.1.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

5.1.2.1 MOTIVO DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión se realiza de acuerdo a la orden de trabajo N°0045 emitida el 28 de septiembre del 2010 por el Gerente General de la Compañía Centro Seguros S.A. con el propósito de medir los niveles de eficiencia, eficacia, economía y ética de los procesos que involucran el Departamento de Fianzas dentro de un marco ético, en virtud de los requerimientos de la entidad para el logro de los objetivos organizacionales.

5.1.2.2 OBJETIVOS DEL EXAMEN

5.1.2.2.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar las áreas donde existan mayores debilidades y mejorar sus procedimientos con el fin de aumentar las utilidades de la empresa, mediante la evaluación de los controles existentes implementados en la entidad son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

5.1.2.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Departamento de Fianzas

- Comprobar a través de indicadores de gestión el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas al jefe departamental y sus subordinados.

- Verificar el cumplimiento de los manuales de políticas y procedimientos establecidos al Departamento de Fianzas.
- Verificar el grado de cumplimiento de los objetivos del Departamento de Fianzas.
- Verificar la calidad del control interno

5.1.2.3 ALCANCE DEL EXAMEN

El examen de Auditoría de Gestión al departamento de Fianzas de la Compañía Centro Seguros S.A. se realizará al período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2009 con una duración de 160 horas, durante el 1 al 30 de noviembre del 2010.

5.1.2.4 BASE LEGAL

5.1.2.4.1 NORMATIVA INTERNA

- Manual de Funciones y Responsabilidades.
- Estatutos Sociales de la Empresa.
- Reglamento Interno de Trabajo.
- Manuales de Políticas y Procedimientos.

5.1.2.4.2 NORMATIVA EXTERNA

- Ley General de Seguros.

- Ley de Contratación Pública.
- Código de Comercio.
- Ley de Compañías.
- Código de Trabajo.
- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Reglamentos del IESS

5.1.2.5 ORGANISMOS DE CONTROL

- Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Servicio de Rentas Internas.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Superintendencia de Compañías.
- Ministerio de Relaciones Laborales.
- Instituto Nacional de Contratación Pública

5.1.2.6 OBJETIVO DE LA EMPRESA

Brindar un servicio profesional y confiable para la protección del patrimonio de sus clientes, mediante la entrega de productos de seguros y la atención personalizada oportuna, eficiente y eficaz, con el fin de alcanzar una mayor rentabilidad no solo de los accionistas sino de los colaboradores de la Compañía.

5.1.2.6.1 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE FIANZAS

- Respalda al contratista en el cumplimiento de sus obligaciones contractuales.
- Garantizar que el afianzado dispone de suficientes recursos técnicos, humanos y financieros para poder cumplir a cabalidad con las obligaciones asumidas con el beneficiario.
- Verificar los criterios y lineamientos a través de la respectiva calificación de los clientes para las posibles pólizas de fianzas a ser emitidas, bajo dos aspectos de suma importancia; la solvencia moral y solvencia financiera del cliente.

5.1.2.7 DETERMINACIÓN DE RECURSOS

5.1.2.7.1 REQUERIMIENTO DE PERSONAL TÉCNICO

Los miembros del Equipo de Trabajo poseen conocimientos adecuados en cuanto a la Auditoría Gestión que se va a realizar al Departamento de Fianzas por lo que no es necesaria la contratación de personal técnico para el desarrollo de este trabajo.

5.1.2.7.2 EQUIPOS Y MATERIALES

Para la realización de la Auditoría de Gestión a desarrollarse se va a requerir de los siguientes equipos y materiales

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Computadoras portátiles	3
Impresoras	1
Resmas de Papel Bond	2
Esferos color negro	3
Esferos color azul	3
Lápices Bicolor	3
Borradores	3
Servicio de copiado	1
Escritorios	3
Sillas	3

5.1.2.7.3 RECURSOS FINANCIEROS

La Compañía Centro Seguros S.A. pagará a la firma auditora F & S AUDITORES por la realización de una Auditoría de Gestión en concepto de honorarios profesionales la cantidad de cuatro mil quinientos dólares (\$4.500) más el Impuesto al Valor Agregado según lo estipula el contrato de servicios suscrito.

La forma de pago se realizará de la siguiente manera:

- Un pago del diez por ciento (10%) del valor del contrato, con la presentación del Programa de Auditoría.
- Un segundo pago del cuarenta por ciento (40%) del valor del contrato, cuando se haya avanzado el cincuenta por ciento el trabajo de auditoría.
- Un tercer pago del cincuenta por ciento (50%) del valor del contrato al entregar el informe final.

5.1.2.7.4 DOCUMENTOS RELEVANTES

Los documentos necesarios para la ejecución del examen de auditoría al Departamento de Fianzas son los siguientes:

- Manual de Procedimientos.
- Solicitud de seguros.
- Contratos.
- Letras de cambio.
- Pólizas emitidas.
- Formulario de verificación de datos
- Files del cliente.

- Medios de aprobación
- Instrumentos financieros.
- Carpetas de los clientes
- Guías de remisión.

5.1.2.8 DISTRIBUCIÓN DE TIEMPO Y EQUIPO DE TRABAJO

EQUIPO DE TRABAJO

La Auditoría de Gestión aplicada a los procesos del Departamento de Fianzas se realizará con el siguiente equipo de trabajo:

CARGO	NOMBRE	INICIALES
Jefe de Auditoría	Ing. Susana Freire	S.F
Auditor Senior	Ing. Xavier Espinoza	X.E
Auditor Junior	Srta. Gaby Ruiz	G.R

El tiempo para cumplir con la Auditoría de Gestión a los procesos del Departamento de Fianzas se ha estimado 160 horas hábiles, distribuidas de la siguiente manera:

FASES DE AUDITORÍA	HORAS	RESPONSABLES
Planificación	10	S.F X.E
Evaluación del Control Interno	13	S.F X.E
Medición del Riesgo	10	S.F X.E
Programa	11	S.F X.E
Aplicación de procedimientos y técnicas en el desarrollo del examen a través de Papeles de Trabajo.	97	EQUIPO DE TRABAJO
Comunicación de Resultados	19	S.F
Monitoreo o Seguimiento	0	S.F
TOTAL	160	

Objetivos:

- Obtener una comprensión sobre los procesos y actividades que se desarrollan en el departamento de Fianzas.
- Evaluar el control interno existente.

N°	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS PLANIFI.	HORAS REALES	DIF.	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIÓN
	CONOCIMIENTO PRELIMINAR	10	10	0			
1	Visite las instalaciones de la entidad y observe con especial énfasis el departamento de Fianzas y como se encuentra conformado.	2	3	1	PF-2	S.F X.E	
2	Entreviste al Jefe del Departamento de Fianzas para conocer la ejecución de los procesos y aspectos que se consideren relevantes.	1	1	0	PF-3	S.F X.E	
3	Evaluación del Riesgo Inherente de los procesos que maneja el departamento de Fianzas.	7	6	1	PF-6	S.F X.E	

EQUIPO DE TRABAJO	INICIALES
Jefe de Auditoría	S.F
Auditor Senior	X.E
Auditor Junior	G.R



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PROGRAMA DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE FIANZAS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PF-7
2/12

N°	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS PLANIFI.	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIÓN
	EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	23	23	0			
1	Prepare el cuestionario de control interno	9	7	2	PF-5	S.F X.E	
2	Aplice el cuestionario de control interno	4	5	1	PF-5	S.F X.E	
3	Evalúe el riesgo de detección, control y de auditoría de los procesos que involucran el Departamento de Fianzas.	10	11	1	PF-6	S.F X.E	
	DISEÑO DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA	11	11	0	PF-7	S.F X.E	

EQUIPO DE TRABAJO	INICIALES
Jefe de Auditoría	S.F
Auditor Senior	X.E
Auditor Junior	G.R



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PROGRAMA DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE FIANZAS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PF-7 3/12

N°	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS PLANIFI.	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIÓN
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR						
1	RECEPCIÓN DE INFORMACION DEL CLIENTE						
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	10	10	0			
1	Solicite el Manual de Procedimientos, de modo que se revise los requisitos mínimos con los que deben cumplir los contratistas para la respectiva calificación y obtener una póliza de fianzas.	6	6	0	PF-8 1/41	X.E G.R	
2	Realice una muestra de las carpetas de los clientes adquirentes de las pólizas de buen uso de anticipo, ejecución de obra, cumplimiento de contrato y seriedad de oferta y verifique si cumplen con los requisitos que se establece en el Manual de Procedimientos.	4	4	0	PF-8 5/41	X.E G.R	

EQUIPO DE TRABAJO	INICIALES
Jefe de Auditoría	S.F
Auditor Senior	X.E
Auditor Junior	G.R



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PROGRAMA DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE FIANZAS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PF-7
4/12

N°	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS PLANIFI.	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIÓN
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR						
2	CALIFICACIÓN DEL CLIENTE						
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	11	9	2			
1	Revise aleatoriamente si los formularios de verificación de datos del cliente y garante constan con la firma del Ejecutivo de Fianzas, responsable de dicha verificación.	3	3	0	PF-8 11/41	X.E G.R	
2	Verifique aleatoriamente los files de los clientes para saber si incluyen las impresiones de los reportes de Credi Report con el que tiene convenio la Compañía.	4	3	1	PF-8 13/41	X.E G.R	
3	Solicite una muestra de los contratos anteriores de los clientes con otros beneficiarios y verifique si se han realizado los análisis respectivos con el fin de determinar el grado de cumplimiento para la emisión de nuevas pólizas.	4	3	1	PF-8 15/41	X.E G.R	

EQUIPO DE TRABAJO	INICIALES
Jefe de Auditoría	S.F
Auditor Senior	X.E
Auditor Junior	G.R



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PROGRAMA DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE FIANZAS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PF-7
5/12

N°	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS PLANIFI.	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIÓN
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR						
3	DETERMINACIÓN DEL CUPO						
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	9	9	0			
1	Verifique que exista documentación que respalde el análisis de los criterios cuantitativos y cualitativos en el establecimiento de un cupo de riesgo otorgado a los clientes con el objeto de conocer si ha determinado el cupo en base a estos dos criterios.	5	5	0	PF-8 17/41	X.E G.R	
2	Revise aleatoriamente los “medios de aprobación” para comprobar si se encuentran completos, correctamente llenados y constan las firmas de responsabilidad de este análisis.	4	4	0	PF-8 18/41	X.E G.R	

EQUIPO DE TRABAJO	INICIALES
Jefe de Auditoría	S.F
Auditor Senior	X.E
Auditor Junior	G.R



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PROGRAMA DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE FIANZAS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PF-7 6/12

N°	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS PLANIFI.	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIÓN
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR						
4	ESTABLECIMIENTO DE CONTRAGARANTÍAS						
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	11	8	3			
1	Realice un arqueo de letras de cambio en poder de la Compañía que garantice el cumplimiento de los contratos legalizados que están por vencer.	4	3	1	PF-8 20/41	X.E G.R	
2	Revise aleatoriamente las contragarantías efectivizadas por incumplimiento en las cláusulas contractuales de los contratos	5	4	1	PF-8 22/41	X.E G.R	
3	Verifique mediante una muestra de los instrumentos financieros (cash colateral) sí se encuentran debidamente endosados a nombre de la Compañía.	2	1	1	PF-8 24/41	X.E G.R	

EQUIPO DE TRABAJO	INICIALES
Jefe de Auditoría	S.F
Auditor Senior	X.E
Auditor Junior	G.R



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PROGRAMA DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE FIANZAS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PF-7 7/12

N°	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS PLANIFI.	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIÓN
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR						
5	SUSCRIPCIÓN						
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	9	9	0			
1	Verifique a través de una muestra de los contratos efectuados tanto para el sector público como del privado; tengan el visto bueno del Jefe del Departamento de Fianzas para garantizar que fueron revisados a detalle y aprobados.	6	6	0	PF-8 26/41	X.E G.R	
2	Revise aleatoriamente los recibos de indemnización o pagos de las pólizas en caso de ejecución para saber si efectúan dentro de las 48 horas para el sector público y 45 días para el sector privado.	3	3	0	PF-8 28/41	X.E G.R	

EQUIPO DE TRABAJO	INICIALES
Jefe de Auditoría	S.F
Auditor Senior	X.E
Auditor Junior	G.R



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PROGRAMA DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE FIANZAS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PF-7 8/12

N°	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS PLANIFI.	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIÓN
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR						
6	CREACIÓN DEL CÓDIGO DEL CLIENTE EN EL SISTEMA						
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	8	8	0			
1	Seleccione una muestra de los clientes para verificar si constan en el sistema informático y si se asignado un código para identificarlos.	8	8	0	PF-8 30/41	X.E G.R	

EQUIPO DE TRABAJO	INICIALES
Jefe de Auditoría	S.F
Auditor Senior	X.E
Auditor Junior	G.R



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PROGRAMA DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE FIANZAS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PF-7
9/12

N°	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS PLANIFI.	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIÓN
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR						
7	EMISIÓN Y ENTREGA DE PÓLIZAS						
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	9	5	4			
1	Verifique mediante una muestra de las solicitudes de seguros de Fianzas que se encuentran legibles, correctamente llenadas y estén adjuntas al original del contrato.	9	5	4	PF-8 32/41	X.E G.R	

EQUIPO DE TRABAJO	INICIALES
Jefe de Auditoría	S.F
Auditor Senior	X.E
Auditor Junior	G.R



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PROGRAMA DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE FIANZAS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PF-7 10/12

N°	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS PLANIFI.	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIÓN
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR						
8	CREACIÓN DEL FILE DEL CLIENTE						
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	10	5	5			
1	Verifique si los archivos de la información de los clientes son adecuados para la recopilación de documentos e información recibida durante el proceso de aprobación de pólizas, y sí se encuentra ordenada para un fácil acceso a cualquier persona que requiera la información.	10	5	5	PF-8 34/41	X.E G.R	

EQUIPO DE TRABAJO	INICIALES
Jefe de Auditoría	S.F
Auditor Senior	X.E
Auditor Junior	G.R



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PROGRAMA DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE FIANZAS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PF-7 11/12

N°	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS PLANIFI.	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIÓN
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR						
9	CUSTODIO DE TÍTULOS VALORES						
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	10	10	0			
1	Revise mediante una muestra de los títulos valores, utilizados para el proceso de emisión de fianzas de tal manera que permita constatar sí se encuentran numerados cronológicamente y por el tipo de póliza.	6	6	0	PF-8 35/41	X.E G.R	
2	Verifique que los títulos valores se encuentran bajo responsabilidad y custodio del Jefe de Fianzas y así determina el nivel de seguridad que tienen estos documentos.	4	4	0	PF-8 37/41	X.E G.R	

EQUIPO DE TRABAJO	INICIALES
Jefe de Auditoría	S.F
Auditor Senior	X.E
Auditor Junior	G.R



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PROGRAMA DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE FIANZAS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PF-7 12/12

N°	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS PLANIFI.	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIÓN
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR						
10	RENOVACIÓN DE PÓLIZAS						
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	10	10				
1	Revise aleatoriamente los oficios de renovación de pólizas con el sector público y determinar el cumplimiento de las renovaciones de las pólizas en un plazo máximo de cinco días antes de su vencimiento como lo estipula la Ley de Contratación Pública.	5	5	0	PF-8 38/41	X.E G.R	
2	Revisar aleatoriamente las guías de remisión despachadas al beneficiario y al cliente o contratista de la póliza y así constatar que firmaron el recibido de las renovaciones.	5	5	0	PF-8 40/41	X.E G.R	

EQUIPO DE TRABAJO	INICIALES
Jefe de Auditoría	S.F
Auditor Senior	X.E
Auditor Junior	G.R

La visita realizada al área de Fianzas de la Compañía Centro Seguros S.A. fue el día 5 de noviembre del 2010 a las 10:00 am

El Departamento de Fianzas está conformado por un Jefe de Área, un Ejecutivo de Fianzas y un Asistente Legal. Es el encargado de emitir y renovar las pólizas de seguros del ramo de fianzas, sean estas pólizas de cumplimiento de contrato, seriedades de oferta, buen uso de anticipo, ejecución de obra y buen uso de materiales

Durante la visita se pudo constatar de una manera general los procesos que se realizan en el departamento en sus diferentes etapas y actividades siendo estos los siguientes: recepción de información del cliente, calificación del cliente, determinación del cupo, establecimiento de contragarantías, suscripción, creación del código del cliente, emisión y entrega de la póliza, creación del file del cliente, custodia de títulos valores y renovación de garantías.

Adicionalmente se observó que en el departamento existe un buen ambiente laboral, sin conflicto de intereses y con una competencia sana en el desempeño de sus funciones.

En cuanto al archivo de documentos que maneja el Departamento como, letras de cambio se denotó que no existe un orden secuencial de dichos documentos.

Existe un Manual de Políticas y Procedimientos, el que establece los campos de acción a seguirse por la Compañía y sus clientes, sin embargo existe información que no se logra recopilar, por dar agilidad a la emisión de nuevas pólizas.

Los archivos de la información de los clientes no son adecuados, debido a que no cuentan con los suficientes archivadores para la recopilación de dicha documentación.

Elaborado por: Gaby Ruiz **Fecha:** 5-11-2010

Supervisado por: Susana Freire **Fecha:** 5-11-2010

ENTREVISTADO: Econ. Geovanna Ponce

CARGO: Jefe Departamental

El día 5 de noviembre del 2010 a las 2:00 pm se realizó la entrevista a la economista Geovanna Ponce, Jefe del Departamento, con el objetivo de conocer el área a ser auditada mediante la obtención de información verbal.

El Departamento de Fianzas está enfocado a respaldar a todo contratista en el cumplimiento de sus obligaciones contractuales, verificando los criterios y lineamientos a través de la respectiva calificación de los clientes para las posibles pólizas de fianzas a ser emitidas.

Dicho departamento parte del proceso de recepción de información de los clientes sean estas personas naturales o jurídicas, luego se procede a la calificación del cliente en el que se verifica sus datos, su relación con el sistema financiero mediante el Buró de Crédito, la verificación financiera y patrimonial del deudor y garante, seguido de ello se determina el cupo de riesgo en base al perfil del cliente y su estructura financiera, se establecen contragarantías de acuerdo al análisis realizado, tomando como parámetros el historial financiero, patrimonial, la experiencia del cliente y el cupo asignado.

Luego se realiza la suscripción mediante el análisis y revisión puntual del contrato, posteriormente la creación del código del cliente, en el sistema para identificarlo cada vez que el cliente solicite una nueva póliza, después se procede a la emisión y entrega de la póliza, se crea el file del cliente para normar y resguardar los documentos utilizados para el proceso de aprobación de fianzas. A continuación se custodia y resguardar los instrumentos financieros y los títulos valores de otorgamiento de pólizas. Finalmente termina con el proceso de renovación de garantías manteniendo en vigencia las garantías otorgadas de acuerdo a los términos del contrato

Al establecer contragarantías con el fin de buscar una mejor cobertura a los riesgos asumidos por la Compañía no existen muchas contragarantías reales como son las hipotecas o prendas la mayoría de pólizas se respaldan sólo en contragarantías quirografarias que son las letras de cambio.

Para el pago de las pólizas en caso de ejecuciones para el sector público se rige bajo la Ley de Contratación Pública con las características de que las pólizas son “incondicionales, irrevocables y de cobro inmediato” en un plazo de 48 horas. Para el sector privado se lo realiza en un plazo de 45 días pero con este sector se tiene mayores problemas ya que muchas de las veces no se logra cumplir.

Elaborado por: Gaby Ruiz **Fecha:** 5-11-2010

Supervisado por: Susana Freire **Fecha:** 5-11-2010

Área: Fianzas

Entrevistado: Econ. Geovanna Ponce

Cargo: Jefe Departamental

Fecha de Auditoría: 10 de Noviembre del 2010

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIM.	OBTENID.	
1	¿Existe un Manual de Procedimientos vigente del Departamento de Fianzas?	x		5	5	
2	¿El Manual de Procedimientos define los campos de acción a seguirse tanto por la compañía como por los clientes?	x		5	5	
3	¿Existe el personal adecuado para realizar todas las operaciones del Departamento de Fianzas?	x		5	5	
4	¿Se recopila todos los requisitos mínimos que deben presentar los clientes para la emisión de nuevas pólizas?		x	5	0	Existen documentos que no se logran recopilar debido a la premura con la que se requieren las pólizas.
5	¿Se realiza un análisis de los contratos anteriores de los clientes con otros beneficiarios para la emisión de pólizas?		x	5	5	

Área: Fianzas

Entrevistado: Econ. Geovanna Ponce

Cargo: Jefe Departamental

Fecha de Auditoría: 10 de Noviembre del 2010

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIM.	OBTENID.	
6	¿Se determina el cupo de riesgo en base al perfil y estructura financiera del cliente?	X		5	5	
7	¿Se realiza el análisis de las 5C del crédito para determinar el cupo de riesgo del cliente?	X		5	5	
8	¿Se establecen contragarantías que si son ejecutables en caso de incumplimiento de la obligación del contratista o cliente?		x	5	0	No se establecen las suficientes contragarantías reales como hipotecas o prendas la mayoría de pólizas se respaldan solo en letras de cambio.
9	¿Cuándo se recibe una contragarantía quirografaria es decir una L/C esta es debidamente llenada?		x	5	0	Sí, pero no se establece la fecha de vencimiento para seguridad de la empresa.
10	¿Se hace una revisión a detalle de los contratos para asumir un nuevo riesgo?	x		5	5	

Área: Fianzas

Entrevistado: Econ. Geovanna Ponce

Cargo: Jefe Departamental

Fecha de Auditoría: 10 de Noviembre del 2010

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIM.	OBTENID.	
11	¿Se cumple con el pago de las pólizas en caso de ejecución en un plazo de 48 horas para el sector público y 45 días para el sector privado?		x	5	0	Para el caso del sector público si, para el sector privado no se cumple
12	¿Se da seguimiento a los contratos para la ejecución de obras?		x	5	0	No se da seguimiento al contrato simplemente se llega hasta la entrega de la póliza
13	¿Se verifica que la información llenada en la solicitud de seguros para la emisión y entrega de las pólizas esté correcta y sea confiable?	x		5	5	
14	¿Se adjunta la solicitud de seguros al original del contrato debidamente firmado por las partes?	x		5	5	

Área: Fianzas

Entrevistado: Econ. Geovanna Ponce

Cargo: Jefe Departamental

Fecha de Auditoría: 10 de Noviembre del 2010

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIM.	OBTENID.	
15	¿Se alimenta al file del cliente toda la documentación que se genera durante la emisión de las pólizas y se encuentra ordenada?		x	5	0	Existe documentos que no ha sido archivados todavía y sin un adecuado orden
16	¿Existen niveles de seguridad adecuados para el custodio de los títulos valores?		x	5	5	
17	¿Se mantiene un registro numerado cronológicamente de los títulos valores utilizados en el proceso de emisión de fianzas?	x		5	0	No existe una numeración ordenada de los títulos valores
18	¿Se realizan reportes por las pólizas emitidas de buen uso de anticipo, ejecución de obra, cumplimiento de contrato y seriedad de oferta?	x		5	5	

Área: Fianzas

Entrevistado: Econ. Geovanna Ponce

Cargo: Jefe Departamental

Fecha de Auditoría: 10 de Noviembre del 2010

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIM.	OBTENID.	
19	¿Se realizan las respectivas renovaciones de pólizas a tiempo antes de su vencimiento?		x	5	5	
20	¿Después de la renovación de póliza se realizan los despachos correspondientes con una guía de remisión a los beneficiarios?	x		5	5	
	TOTAL			100	65	

Elaborado por: Xavier Espinoza **Fecha:** 10-11-2010

Supervisado por: Susana Freire **Fecha:** 10-11-2010

MEDICIÓN DEL CONTROL INTERNO

RIESGO INHERENTE.- El riesgo inherente del departamento de Fianzas es de un 45% esta afirmación ha sido realizada en base de ciertos puntos tomados en consideración, tanto en la visita a las instalaciones, como en la entrevista con el Jefe del Departamento de Fianzas, las mismas que son las siguientes:

- No existe un adecuada numeración cronológica de los títulos valores, documentos de gran importancia en el giro del negocio.
- Los archivos de información de los clientes que se maneja durante la emisión de las pólizas de fianzas no son adecuados.
- No se recopila todos los requisitos mínimos con los que se debe cumplir para emitir una nueva póliza generando problemas al momento de una ejecución de una póliza de fianzas.
- Se establecen en su mayoría contragarantías quirografarias que son las letras de cambio lo cual ocasiona problemas en caso de hacerse efectiva un póliza, ya que el trámite de cobrar un letra de cambio es extenso.
- Existe problemas con los pagos de las pólizas en caso de ejecución emitidas para el sector privado en un plazo de 45 días.

RIESGO DE CONTROL.- Realizada la evaluación del control interno mediante la utilización de cuestionarios se obtuvo los siguientes resultados:

Riesgo de Control = Puntaje óptimo – Puntaje obtenido

Riesgo de Control = 100% - 65%

Riesgo de Control = 35%

Para la medición del Nivel de Confianza del Control Interno del Departamento de Fianzas de la Compañía Centro Seguros S.A., se utiliza la siguiente matriz:

**MATRIZ DE NIVEL DE CONFIANZA
DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO**

CONFIANZA	MÍNIMO	MÁXIMO
ALTO		
ALTO	88,89%	99,99%
MEDIO	77,78%	88,88%
BAJO	66,67%	77,77%
MEDIO		
ALTO	55,56%	66,66%
MEDIO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
BAJO		
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%

**MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE RIESGOS
DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO**

RIESGO	MÍNIMO	MÁXIMO
BAJO		
BAJO	0,01%	11,11%
MEDIO	11,12%	22,22%
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO		
BAJO	33,34%	44,44%
MEDIO	44,45%	55,55%
ALTO	55,56%	66,66%
ALTO		
BAJO	66,67%	77,77%
MEDIO	77,78%	88,88%
ALTO	88,89%	99,99%

⇒ 35%

El nivel de confianza del control interno administrativo es del 65% según se ha determinado en el cuestionario del control interno y mediante la utilización de dicha matriz se obtiene un nivel de confianza (medio-alto) por lo cual es necesario la implementación de nuevos y mejores controles en un 35% ya que podría estar generando pérdidas económicas y el no logro de los objetivos organizacionales.

RIESGO DE DETECCIÓN.- Para la presente Auditoría de Gestión aplicada al departamento de Fianzas se ha considerado un riesgo de detección del 19% tomando en cuenta los procedimientos de auditoría que se ha realizado y bajo ciertas consideraciones como:

- La Compañía cuenta con controles interno para las operaciones que se realizan en el departamento, además dispone de manuales y políticas que nos permitirán obtener una evidencia suficiente, competente y relevante.
- Se encuentran claramente definidos los procesos del Departamento de Fianzas lo que permitirá agilizar el trabajo de auditoría en el examen de este departamento.
- La experiencia y profesionalismo del equipo de trabajo permite diseñar procedimientos de auditoría y aplicar técnicas para la obtención de información válida.

RIESGO DE AUDITORÍA.- Se ha determinado el riesgo que el auditor asume durante la ejecución de su trabajo en base a los riesgos que afectan a la entidad auditada como al auditor durante su trabajo.

$$RA = RI * RC * RD$$

RA = Riesgo Inherente * Riesgo de Control * Riesgo de Detección

$$RA = 0.45 * 0.35 * 0.19$$

$$RA = 3.42 \%$$

Por lo tanto, al realizar una Auditoría de Gestión al departamento de Fianzas de la Compañía Centro Seguros S.A. como auditores nos enfrentamos a un riesgo de auditoría del 3.42% es decir la posibilidad de emitir un informe de auditoría incorrecto por no haber detectado errores o irregularidades significativas que modificarían el sentido de la opinión vertida en el informe.

En la matriz de calificación de riesgos del control interno administrativo se ha determinado la escala de calificación de los riesgos inherente, de detección, de control y de auditoría y se presenta la siguiente matriz resumen de riesgos.

MATRIZ RESUMEN DE RIESGOS

DEFINICIÓN	RESULTADO
RIESGO INHERENTE	45%
Nivel de Riesgo propio de los procedimientos que se desarrollan en el departamento.	Medio-Medio
RIESGO DE CONTROL	35%
Posibilidad de que los controles internos vigentes no detecten errores significativos en forma oportuna.	Medio- Bajo
RIESGO DE DETECCIÓN	19%
Nivel del riesgo de que los procedimientos de auditoría aplicados por el auditor no detecten los errores o irregularidades.	Bajo- Medio
RIESGO DE AUDITORÍA	3.42%
Nivel de riesgo que el auditor asume durante la ejecución de su trabajo.	Bajo-Bajo

APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE AUDITORÍA

Cuadro N°13

TÉCNICA	CLASIFICACIÓN
OCULAR	<ul style="list-style-type: none">○ COMPARACIÓN○ OBSERVACIÓN○ RASTREO○ REVISIÓN SELECTIVA
VERBAL	<ul style="list-style-type: none">○ INDAGACIÓN
ESCRITA	<ul style="list-style-type: none">○ ANÁLISIS○ CONCILIACIÓN○ CONFIRMACIÓN
DOCUMENTAL	<ul style="list-style-type: none">○ COMPROBACIÓN○ CÁLCULO
FÍSICA	<ul style="list-style-type: none">○ INSPECCIÓN

PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS

No	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	TÉCNICAS
	PROCESO N° 1: RECEPCIÓN DE INFORMACION DEL CLIENTE	
1	Solicite el Manual de Procedimientos, de modo que se revise los requisitos mínimos con los que deben cumplir los contratistas para la respectiva calificación y obtener una póliza de fianzas.	<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Inspección
2	Realice una muestra de las carpetas de los clientes adquirentes de las pólizas de buen uso de anticipo, ejecución de obra, cumplimiento de contrato y seriedad de oferta y verifique si cumplen con los requisitos que se establece en el Manual de Procedimientos.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión Selectiva • Comprobación
	PROCESO N° 2: CALIFICACIÓN DEL CLIENTE	
1	Revise aleatoriamente si los formularios de verificación de datos del cliente y garante constan con la firma del Ejecutivo de Fianzas, responsable de dicha verificación.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión Selectiva • Comprobación
2	Verifique aleatoriamente los files de los clientes para saber si incluyen las impresiones de los reportes de Credi Report con el que tiene convenio la Compañía.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión Selectiva • Comprobación


No	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	TÉCNICAS
3	Solicite una muestra de los contratos anteriores de los clientes con otros beneficiarios y verifique si se han realizado los análisis respectivos con el fin de determinar el grado de cumplimiento para la emisión de nuevas pólizas	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión Selectiva • Comprobación
PROCESO N° 3: DETERMINACIÓN DEL CUPO		
1	Verifique que exista documentación que respalde el análisis de los criterios cuantitativos y cualitativos en el establecimiento de un cupo de riesgo otorgado a los clientes con el objeto de conocer si ha determinado el cupo en base a estos dos criterios.	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección • Análisis
2	Revise aleatoriamente los “medios de aprobación” para comprobar si se encuentran completos, correctamente llenados y constan las firmas de responsabilidad de este análisis.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión Selectiva • Comprobación
PROCESO N° 4: ESTABLECIMIENTO DE CONTRAGARANTÍAS		
1	Realice un arqueo de letras de cambio en poder de la Compañía que garantice el cumplimiento de los contratos legalizados que están por vencer.	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección • Comparación

No	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	TÉCNICAS
2	Revise aleatoriamente las contragarantías efectivizadas por incumplimiento en las cláusulas contractuales de los contratos	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión Selectiva • Observación
3	Verifique mediante una muestra de los instrumentos financieros (cash colateral) si se encuentran debidamente endosados a nombre de la Compañía.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión Selectiva • Comprobación
PROCESO N°5: SUSCRIPCIÓN		
1	Verifique a través de una muestra de los contratos efectuados tanto para el sector público como del privado; tengan el visto bueno del Jefe del Departamento de Fianzas para garantizar que fueron revisados a detalle y aprobados.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión Selectiva • Comprobación
2	Revise aleatoriamente los recibos de indemnización o pagos de las pólizas en caso de ejecución para saber si efectúan dentro de las 48 horas para el sector público y 45 días para el sector privado.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión Selectiva • Análisis
PROCESO N°6: CREACIÓN DEL CÓDIGO DEL CLIENTE EN EL SISTEMA		
1	Seleccione una muestra de los clientes para verificar si constan en el sistema informático y si se asignado un código para identificarlos.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión Selectiva • Comprobación

No	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	TÉCNICAS
	PROCESO N° 7: EMISIÓN Y ENTREGA DE PÓLIZAS	
1	Verifique mediante una muestra de las solicitudes de seguros de Fianzas que se encuentran legibles, correctamente llenadas y estén adjuntas al original del contrato.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión Selectiva • Comprobación
	PROCESO N° 8: CREACIÓN DEL FILE DEL CLIENTE	
1	Verifique si los archivos de la información de los clientes son adecuados para la recopilación de documentos e información recibida durante el proceso de aprobación de pólizas, y si se encuentra ordenada para un fácil acceso a cualquier persona que requiera la información.	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección • Análisis
	PROCESO N° 9: CUSTODIO DE TÍTULOS VALORES	
1	Revise mediante una muestra de los títulos valores, utilizados para el proceso de emisión de fianzas de tal manera que permita constatar, si se encuentran numerados cronológicamente y por el tipo de póliza.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión Selectiva • Comprobación

No	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	TÉCNICAS
2	Verifique que los títulos valores se encuentran bajo responsabilidad y custodio del Jefe de Fianzas y así determina el nivel de seguridad que tienen estos documentos.	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección • Análisis
PROCESO N° 10: RENOVACIÓN DE PÓLIZAS		
1	Revise aleatoriamente los oficios de renovación de pólizas con el sector público y determinar el cumplimiento de las renovaciones de las pólizas en un plazo máximo de cinco días antes de su vencimiento como lo estipula la Ley de Contratación Pública.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión Selectiva • Comprobación
2	Revisar aleatoriamente las guías de remisión despachadas al beneficiario y al cliente o contratista de la póliza y así constatar que firmaron el recibido de las renovaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión Selectiva • Comprobación

APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA

	COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A PAPEL DE TRABAJO DEPARTAMENTO DE FIANZAS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009	PF-8 1/41
Proceso N° 1: RECEPCIÓN DE INFORMACIÓN	Hallazgo	
<p>Procedimiento 1: Solicite el Manual de Procedimientos de modo que se revise los requisitos mínimos con los que deben cumplir los contratistas para la respectiva calificación y poder obtener una póliza de fianzas.</p> <p>Aplicación: Se solicitó el Manual de Procedimientos de Fianzas en el cual se describe 9 requisitos mínimos que se solicitan a los clientes que son personas naturales y 6 requisitos para personas jurídicas, para su respectiva calificación y así obtener una póliza de buen uso de anticipo, ejecución de obra y cumplimiento del contrato, cuando se trata de una póliza de seriedad de oferta se han establecido 5 requisitos para personas naturales y 7 para personas jurídicas. Se revisó un total de 27 requisitos con los que debe cumplir el cliente.</p> <p>Cálculo del indicador de gestión:</p> $\frac{\text{Manual de Procedimientos Revisados}}{\text{Manual de Procedimiento}}$ <p>$\frac{1}{1} = 100\%$ Manual de Procedimiento revisado</p>	<p>Aplicado los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar</p>	

- Los requisitos que se solicitan a los clientes para adquirir una póliza de buen uso de anticipo, ejecución de obra y buen uso de materiales y cumplimiento de contrato son los siguientes:

Persona Natural:

10. Informe básico para persona natural debidamente llenado y firmado (solicitante y garante).
11. Fotocopia de Cédula de Identidad (solicitante y cónyuge).
12. Fotocopia de Cédula de Identidad (garante y cónyuge).
13. Copias de Respaldos Patrimoniales (matrículas de vehículos, pago de impuesto predial del solicitante y garante).
14. Referencias Bancarias o tarjetas de crédito (solicitante y garante).
15. Fotocopia de Invitación a Ofertar.
16. Fotocopia de Carta de Adjudicación o Fotocopia de Contrato.
17. Fotocopias de contratos anteriores y actas de entrega recepción.
18. Currículum Vitae del cliente.

Persona Jurídica:

7. Informe básico de la Compañía, debidamente lleno y firmado.

8. Copia clara de los estados financieros auditados y presentados a la Superintendencia de Compañías de los dos últimos años.
9. Escritura de Constitución, última reforma de estatutos y aumento de capital.
10. Copias de las cédulas de Identidad y de los nombramientos del Gerente y Presidente como representantes de la Empresa.
11. Estado de situación personal del Gerente y Presidente de la Compañía, debidamente llenos, con los respaldos de los activos.
12. Copia del RUC.

- Cuando se trata de una póliza de seriedad de oferta los requisitos son los siguientes:

Persona Natural:

6. Llenar la información básica de persona natural tanto del cliente como del garante.
7. Adjuntar copias de cédulas legibles del cliente y garante.
8. Fotocopia de la invitación a ofertar.
9. Solicitud de fianzas completamente llena de forma clara y legible.
10. Adjuntar la letra de cambio en respaldo del riesgo asumido por la compañía firmada por el cliente y garante completamente nítida.

Persona Jurídica:

8. Llenar el informe básico de persona jurídica.

9. Adjuntar copia legible del RUC.
10. Adjuntar copia legible de los balances de los dos últimos años.
11. Llenar el informe básico de persona natural del garante (puede ser cualquier ejecutivo de la compañía).
12. Fotocopia de la invitación a ofertar.
13. Solicitud de fianzas completamente llena de forma clara y legible.
14. Adjuntar la letra de cambio.

Proceso N° 1: RECEPCIÓN DE INFORMACIÓN	Hallazgo
<p>Procedimiento 2: Realice una muestra de las carpetas de los clientes adquirientes de las pólizas de buen uso de anticipo, ejecución de obra, cumplimiento de contrato y seriedad de oferta y verifique si cumplen con los requisitos que se establece en el Manual de Procedimientos.</p>	
<p>Aplicación:</p> <p>Se solicitó treinta y dos carpetas de los clientes, siendo estas personas naturales y jurídicas y se verificó si cumplen con los requisitos mínimos que establece el Manual de Procedimientos, en relación a las pólizas de buen uso de anticipo, ejecución de obra, cumplimiento de contrato y seriedad de oferta para la respectiva calificación y poder obtener una póliza de fianzas. De ocho carpetas revisadas de buen uso de anticipo se pudo constatar que el 37% no poseen todos los requisitos para dicha calificación. De Ejecución de Obra y Buen Uso de Materiales el 62% de las carpetas no cumplen con todos los requisitos. De Cumplimiento de Contrato el 62% y de Seriedad de Oferta el 50% de las carpetas no poseen todos los requisitos.</p>	<p>H.1</p>

Cálculo del indicador de gestión:

Carpetas que cumplen con los requisitos del Manual
Total de Carpetas revisadas de Buen Uso de Anticipo

$\frac{5}{8} = 63\%$ de las carpetas de los clientes cumplen con los
requisitos establecidos en el Manual

Carpetas que cumplen con los requisitos del Manual
Total de Carpetas revisadas de Ejecución de Obra y
Buen Uso de Materiales

$\frac{3}{8} = 38\%$ de las carpetas de los clientes cumplen con los
requisitos establecidos en el Manual

Carpetas que cumplen con los requisitos del Manual
Total de Carpetas revisadas de Cumplimiento de Contrato




$\frac{3}{8} = 38\%$ de las carpetas de los clientes cumplen con los
requisitos establecidos en el Manual

Carpetas que cumplen con los requisitos del Manual
Total de Carpetas revisadas de Seriedad de Oferta

$\frac{4}{8} = 50\%$ de las carpetas de los clientes cumplen con los
requisitos establecidos en el Manual

N. o	Nombre del Cliente	Tipo de póliza contratada	Requisitos		Observaciones
			Completos	Incompletos	
	Personas Naturales	Buen Uso de Anticipo			
1	Ing. Luis Tinoco		✓		
2	Ing. Santiago Correa Suárez		✓		
3	Arq. Fernando Cajas Guerrero		✓		
4	Ing. Carlos Brito Lastra		✓		
	Personas Jurídicas				
1	Constructora Fernández			✗	Nombramientos actualizados del Gerente y Presidente
2	Padko S.A.		✓		
3	Obraciv. Cia.Ltda		✗	Escrituras de Constitución	
4	Brem S.A.		✗	Nombramiento actualizados del Gerente y Presidente	









Marcas de Auditoría:  : Verificado con las carpetas de los clientes  : Cumplimiento de todos los requisitos  No cumple con todos los requisitos	Elaborado por: Gaby Ruiz Fecha: 12-11-2010 Supervisado por: Susana Freire Fecha: 12-11-2010
---	--



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PAPEL DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE FIANZAS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PF-8
8/41

N°	Nombre del Cliente	Tipo de póliza contratada	Requisitos		Observaciones
			Completos	Incompletos	
	Personas Naturales	Ejecución de Obra y Buen Uso de Materiales			
1	Arq. Marco Calderón Ortiz				
2	Ing. Milton Ramírez Bravo				Copia de la matrícula de vehículo
3	Arq. Raúl Gallardo Pinto				Currículo Vitae
4	Arq. Edgar García Herrera				
	Personas Jurídicas				
1	Taller T3 Constructora. S.A				Nombramientos actualizados del Gerente y Presidente
2	Burbano & Montalvo			Informe básico debidamente llenado	



3	GCS Constructora		✓		
4	Constructora Myconos S.A			✗	Copia de los estados financieros auditados de los dos últimos años

Marcas de Auditoría: ~~✓~~ : Verificado con las carpetas de los clientes
 ✓ : Cumplimiento de todos los requisitos
 ✗ : No cumple con todos los requisitos


Elaborado por: Gaby Ruiz **Fecha:** 12-11-2010
Supervisado por: Susana Freire **Fecha:** 12-11-2010



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
 PAPEL DE TRABAJO
 DEPARTAMENTO DE FIANZAS
 DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PF-8
9/41

N°	Nombre del Cliente	Tipo de póliza contratada	Requisitos		Observaciones
			Completos	Incompletos	
	Personas Naturales				
1	Ing. Vladimir López Díaz	Cumplimiento de Contrato	✓		
2	Arq. Eduardo Ordoñez Valencia			✗	Pago del impuesto predial
3	Arq. Arturo Ortiz Zapata			✗	Copia de carta de adjudicación
4	Ing. Ángel Ríos Lozano		✓		

Personas Jurídicas					
1	Ferroinmobiliaria			✓	
2	Ecokater S.A			✗	Informe básico firmado
3	Transportes Noroccidental Cía. Ltda			✗	Ultima reforma de estatutos
4	Obras ConHuarte Lain S.A			✗	Copia Ruc
Marcas de Auditoría: ✓✗ : Verificado con las carpetas de los clientes : Cumplimiento de todos los requisitos ✗ : No cumple con todos los requisitos				Elaborado por: Gaby Ruiz Fecha: 12-11-2010 Supervisado por: Susana Freire Fecha: 12-11-2010	
		COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A PAPEL DE TRABAJO DEPARTAMENTO DE FIANZAS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009			PF-8 10/41
N. o	Nombre del Cliente	Tipo de póliza contratada	Requisitos		Observaciones
			Completos	Incompletos	
Personas Naturales					
1	Ing. Xavier Nieto García			✓	

2	Ing. Byron Torres Alcívar	Seriedad de Oferta		X	Informe básico, copia de cédula
3	Ing. Gonzalo Benítez Coba			X	Copia del garante
4	Arq. Freddy Rojas Veloz			X	Copia de invitación a ofertar
Personas Jurídicas					
1	Alfamedical		✓		
2	Gedecmedical		✓		
3	Medicorsa			X	Copia de los balances auditados
4	Alrut S.A		✓		
Marcas de Auditoría: ✓ : Verificado con las carpetas de los clientes ✓ : Cumplimiento de todos los requisitos X : No cumple con todos los requisitos			Elaborado por: Gaby Ruiz Fecha: 12-11-2010 Supervisado por: Susana Freire Fecha: 12-11-2010		

✓ X



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PAPEL DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE FIANZAS
DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PF-8

11/41

Proceso N° 2 : CALIFICACIÓN DEL CLIENTE

Hallazgo

Procedimiento 1: Revise aleatoriamente si los formularios de verificación de datos del cliente y garante constan con la firma del Ejecutivo de Fianzas, responsable de dicha verificación.

Aplicación:

Se solicitaron los formularios de verificación de datos y se revisó aleatoriamente diez. Se pudo observar que la información básica del cliente y garante como: direcciones exactas del domicilio, teléfonos domiciliarios, direcciones de las oficinas y números de teléfonos móviles, se establece en dicho formulario y se verificó que el 100% de los formularios constaban la firma del Ejecutivo de Fianzas, responsable de la verificación de dichos datos.

Aplicado los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar

Cálculo del indicador de gestión:




Formularios con la firma de responsabilidad

—————
Total de formularios revisados

$\frac{10}{10} = 100\%$ de los formularios constan con la firma de responsabilidad del Ejecutivo de Fianzas

N° Formu.	Cliente	Garante	Verificación Firma de Responsabilidad	
			Si	No
VD-35	Roman García Mejía	Sr. Danilo Ojeda	✓	
VD-40	Wagner Velásquez Pérez	Sr. Marcelo Paz	✓	
VD-130	Energy Think Tank C.A	Abg. Sergio Utréras	✓	
VD-145	Marcelo Proaño Romo	Sra. Rosario Pineda	✓	
VD-165	Antonio Ruiz Estévez	Abg. Mario López	✓	
VD-185	Nelson Peláez Abad	Sr. Mauricio Navas	✓	
VD-450	Renovaenergía	Sra. Bertha Alvarado	✓	
VD-490	BYCACE S.A.	Ing. Fernando Arteaga	✓	
VD-1030	Construtec	Lic. Sebastián Bermeo	✓	
VD-1050	Construecuador	Ing. Christian Burbano	✓	

Marcas de Auditoría:

-  : Revisado con los formularios de verificación de datos
 : Constan con la firma del Ejecutivo de Fianzas
 : No constan con la firma del Ejecutivo de Fianzas

Elaborado por: Gaby Ruiz **Fecha:** 13-11-2010
Supervisado por: Susana Freire **Fecha:** 13-11-2010



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PAPEL DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE FIANZAS
DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PF-8

13/41

Proceso N° 2 : CALIFICACIÓN DEL CLIENTE

Hallazgo

Procedimiento 2: Verifique aleatoriamente los files de los clientes para saber si incluyen las impresiones de los reportes de Credi Report con el que tiene convenio la Compañía.

Aplicación:

Se solicitó los files del clientes y se revisó aleatoriamente ocho files, se pudo denotar que el 100% de estos si contienen las impresiones de los reportes de Credi Report mediante el cual se conoce como el cliente se maneja con los pagos de sus obligaciones con los bancos e instituciones financieras, además se conoce su calificación propia, que tan cumplido y responsable es el cliente.

**Aplicado los
Procedimientos
de Auditoría no
se encontraron
hallazgos dignos
de comentar**

Cálculo del indicador de gestión:

Files que contiene reportes de Credit Report

Total de Files del Cliente

$$\frac{10}{10} = 100\% \text{ de los files de los clientes contienen los}$$

Reportes de Credi Report

N°	Nombre del Cliente	Impresiones de Reportes Credi Report	
		Si	No
1	Ecochem Solutions	✓	
2	Merx Solutions	✓	
3	Jaime Nicolalde Ruiz	✓	
4	Energycontrol S.A	✓	
5	Edwin Medina Toledo	✓	
6	Maico S.A	✓	
7	Dabeol S.A	✓	
8	Remitec S.A	✓	



Marcas de Auditoría:



: Verificado con los files del cliente



: Incluye las impresiones de Credi Report



: No incluye las impresiones de Credi Report

Elaborado por: Gaby Ruiz

Fecha: 14-11-2010

Supervisado por: Susana Freire

Fecha: 14-11-2010

Proceso N° 2 : CALIFICACIÓN DEL CLIENTE	Hallazgo
<p>Procedimiento 3: Solicite una muestra de los contratos anteriores de los clientes con otros beneficiarios y verifique si se han realizado los análisis respectivos con el fin de determinar el grado de cumplimiento para la emisión de nuevas pólizas.</p> <p>Aplicación: Se solicitó ocho contratos anteriores de los clientes con otros beneficiarios y se verificó que se hayan hecho el análisis respectivo lo que implica que la profesión del cliente vaya acorde con los trabajos que va a ejecutar y el tiempo de trabajo que tiene en la actividad. Los tipos de trabajo que ha realizado en el sector público o privado, en relación de dependencia o como contratista, esta diferencia es importante ya que debe conocer el procedimiento de la contratación con el sector público, los requisitos que debe cumplir cuando contrata con el estado. De los ocho contratos el 100% cumplieron con dicho análisis para la emisión de nuevas pólizas.</p> <p>Indicador de Gestión:</p> <p><u>Contratos que cumplieron el respectivo análisis</u> Total de contratos anteriores de clientes</p>	<p>Aplicado los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar</p>

$\frac{8}{8} = 100\%$ de los contratos anteriores de los clientes con otros beneficiarios fueron analizados	
--	--

N°	Contratista	Beneficiario	Cumplimiento	
			Si	No
1	Nelson Peláez Abad	Consejo Provincial de Sucumbíos	✓	
2	Edwin Medina Toledo	Empresa Nacional de Ferrocarriles	✓	
3	Wagner Velásquez Pérez	Autoridad Portuaria de Esmeraldas	✓	
4	Energycontrol S.A.	Empresa Eléctrica del Norte	✓	
5	Jaime Nicolalde Ruiz	Municipio de Cascales	✓	
6	Emuldee Cia. Ltda	Municipio de Calvas	✓	
8	Brem S.A.	Municipio de Sto. Domingo de Tsachilas	✓	

⊖

Marcas de Auditoría:

- ⊖ : Verificado con los contratos anteriores de los clientes con otros beneficiarios
- ✓ : Cumplimiento del análisis respectivo
- ✗ : No cumple con el análisis respectivo

Elaborado por: Gaby Ruiz

Fecha:15-11-2010

Supervisado por: Susana Freire

Fecha: 15-11-2010



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PAPEL DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE FIANZAS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PF-8

17/41

Proceso N° 3: DETERMINACIÓN DEL CUPO

Hallazgo

Procedimiento 1: Verifique que exista documentación que respalde el análisis de los criterios cuantitativos y cualitativos en el establecimiento de un cupo de riesgo otorgado a los clientes con el objeto de conocer si ha determinado el cupo en base a estos dos criterios.

Aplicación:

Se solicitó las propuestas del cupo de riesgo para constatar la existencia de documentación que respalde el análisis de los dos criterios. Se obtuvo como respaldo de los criterios cuantitativos: reportes de Credi Report para comprobar que no mantengan calificaciones negativas en la central de riesgos, contratos anteriores que respaldan el tiempo de su actividad comercial, existen garantías personales en función del riesgo a asumir, en cuanto a los criterios cualitativos en respaldo del análisis de las 5C del crédito existe documentos como roles de pagos, certificaciones bancarias, buró de crédito. En caso de personas jurídicas existe el respaldo del análisis del spread financiero. Dicha documentación garantiza el análisis de los dos criterios para determinar el cupo de riesgo.

**Aplicado los
Procedimientos
de Auditoría no
se encontraron
hallazgos
dignos de
comentar**

Proceso N° 3: DETERMINACIÓN DEL CUPO	Hallazgo
<p>Procedimiento 2: Revise aleatoriamente los “medios de aprobación” para comprobar si se encuentran completos, correctamente llenados y constan las firmas de responsabilidad de este análisis.</p>	<p>Aplicado los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar</p>
<p>Aplicación:</p> <p>Se solicitó los medios de aprobación y se revisó aleatoriamente diez, se pudo observar que en estos documentos constan los datos personales del cliente, datos financieros, el cupo asignado al cliente para operar. Se comprobó que el 100% de los medios de aprobación revisados, si se encuentran completos, correctamente llenados y con las firmas del Ejecutivo y Jefe de Fianzas.</p>	
<p>Cálculo del indicador de gestión:</p> <p>Medios de aprobación completos, correctamente llenados y firmados</p> <hr/> <p>Total de medios de aprobación</p> <p>$\frac{10}{10} = 100\%$ de los formularios de aprobación están completos, correctamente llenados y firmados</p>	

N°	N° Del Medio de Aprobación	Completos		Correctamente Llenados		Firmas de Responsabilidad	
		Si	No	Si	No	Si	No
1	MAPR-222	✓		✓		✓	
2	MAPR-352	✓		✓		✓	
3	MAPR-460	✓		✓		✓	
4	MAPR-570	✓		✓		✓	
5	MAPR-601	✓		✓		✓	
6	MAPR-730	✓		✓		✓	
7	MAPR-820	✓		✓		✓	
8	MAPR-960	✓		✓		✓	
9	MAPR-1004	✓		✓		✓	
10	MAPR-1080	✓		✓		✓	

✓

Marcas de Auditoría:

- ✓ : Revisado con los medios de aprobación
- ✓ : Se encuentran completos, correctamente llenados y con firmas
- ✗ : No se encuentran completos, correctamente llenados y con firmas

Elaborado por: Gaby Ruiz

Fecha: 16-11-2010

Supervisado por: Susana Freire

Fecha: 16-11-2010

Proceso	N°	4:	ESTABLECIMIENTO	DE	Hallazgo
CONTRAGARANTÍAS					

Procedimiento 1: Realice un arqueo de letras de cambio en poder de la Compañía que garantice el cumplimiento de los contratos legalizados que están por vencer.

Aplicación:

Se solicitó diez contratos que están por vencer y sus respectivas letras de cambio como contragarantías de los mismos. Se pudo observar las fechas de vencimiento de los contratos, el nombre del contratista y el beneficiario, en las letras de cambio se observó los valores y no poseen fechas de vencimiento siendo política de la empresa ya que son letras de cambio a la vista y se cobran al momento de su presentación, se realizan este tipo de letras de cambio debido al incumplimiento de los contratos o aplazamientos de tiempo. De los diez contratos revisados se pudo denotar que el 100% de los contratos tienen las letras de cambio a la vista es decir que si están vigentes, pero al no constar fechas de vencimiento en las letras se denota una inseguridad para el contratista.

H.2

Cálculo del indicador de gestión:

$$\frac{\text{Contratos con letras de cambio vigentes}}{\text{Total de contratos por vencer}} = 100\% \text{ de los contratos tienen letras de cambio vigentes}$$



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PAPEL DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE FIANZAS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009
ARQUEO DE LETRAS DE CAMBIO

PF-8
21/41

Fecha V/Contra	Contratista	Beneficiario	Monto de L/C	Fecha Ve L/C	Vigencia	Vencida
28-12-2010	Padko S.A	Ministerio de Obras Públicas	\$580.130,00	A la vista*	✓	
30-12-2010	Román García Mejía	Secretaria Nacional de Riesgos	\$35.173,34	A la vista*	✓	
10-01-2011	Medicorsa	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	\$22.500,00	A la vista*	✓	
15-01-2011	Gedecmedical	Conclínica	\$13.480,00	A la vista*	✓	
20-01-2011	Renovaenergía	Empresa Eléctrica Quito	\$ 45.000,00	A la vista*	✓	
30-01-2011	Transportes Noroccidental	Petroecuador	\$ 252.666,00	A la vista*	✓	
05-02-2011	Energy Think Thank	Empresa Eléctrica Quito	\$142.275.39	A la vista*	✓	
18-02-2011	GCS Constructora	Banco Ecuatoriano de la vivienda	\$38.836.23	A la vista*	✓	
25-02-2011	Alrut S.A	Refinería Estatal de Esmeraldas	\$28.734.30	A la vista*	✓ ✓	
28-02-	Taller T3 Constructora	Minis.de Desarrollo y Vivienda	\$112.000,00	A la vista*		

2011						
Marcas de Auditoría: ✓ : Revisado con los contratos que están por vencer y su respectiva letra de cambio						
✓ : Letras de cambio vigentes			Elaborado por: Gaby Ruiz		Fecha: 17-11-2010	
✗ : Letras de cambio vencidas			Supervisado por: Susana Freire		Fecha: 17-11-2010	

* **A la vista** significa que no existe plazo para su vencimiento y por lo tanto esta deberá pagarse a su presentación



<p>Proceso N° 4: ESTABLECIMIENTO DE CONTRAGARANTÍAS</p>	<p>Hallazgo</p>
<p>Procedimiento 2: Revise aleatoriamente las contragarantías efectivizadas por incumplimiento en las cláusulas contractuales de los contratos</p>	
<p>Aplicación:</p> <p>Se solicitó los contratos incumplidos de los últimos seis meses durante el año 2009, se revisó aleatoriamente diez y se verificó si las contragarantías han sido efectivizadas. De los diez contratos, el 60% de los contratos tienen contragarantías que no han sido efectivizadas todavía, se pudo denotar que estas garantías eran letras de cambio razón por la cual existen todavía demoras en hacerse efectivas por el trámite legal que se debe seguir para cobrar una letra de cambio, no existiendo eficiencia en el Departamento Legal.</p>	<p>H.3</p>
<p>Cálculo del indicador de gestión:</p> $\frac{\text{Contragarantías efectivizadas}}{\text{Total de contratos incumplidos}}$ <p>$\frac{4}{10} = 40\%$ de los contratos incumplidos tiene garantías efectivizadas</p>	

N°	Contratos incumplidos	Contragarantías Efectivizadas	
		Si	No
	Cientes		
1	Alfamedical	✓	
2	Patricio Zambrano Zambrano		×
3	Bycace S.A	✓	
4	Raúl Gallardo Pinto	✓	
5	Ecochem Solutions		×
6	Wagner Velásquez Pérez		×
7	Construtec	✓	
8	Construecuador		×
9	Byron Cárdenas Cerda		×
10	Obraciv. Cía.Ltda.		×

Marcas de Auditoría:

- ∧ : Revisado con los contratos incumplidos
- ✓ : Contragarantías que han sido efectivizadas
- × : Contragarantías que no ha sido efectivizadas todavía

Elaborado por: Gaby Ruiz

Fecha: 18-11-2010

Supervisado por: Susana Freire

Fecha: 18-11-2010



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PAPEL DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE FIANZAS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009


PF-8

24/41

Proceso N°4: ESTABLECIMIENTO DE CONTRAGARANTÍAS	Hallazgo
Procedimiento 2: Verifique mediante una muestra de los instrumentos financieros (cash colateral) si se encuentran debidamente endosados a nombre de la Compañía.	Aplicado los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar
Aplicación: Se solicitó doce instrumentos financieros correspondientes a los meses de enero a diciembre 2009 un instrumento por cada mes y se verificó que el 100% de estos documentos revisados, si se encontraban endosados a favor de la Compañía Centro Seguros S.A, siendo estos documentos que resultan dinero en efectivo al momento de una futura ejecución.	
Cálculo del indicador de gestión: $\frac{\text{Instrumentos endosados a favor de la Compañía}}{\text{Total de instrumentos financieros}}$ $\frac{12}{12} = 100\%$ de los instrumentos financieros se encuentran endosados a favor de la Compañía	

N°	Instrumentos Financieros	Endosados a nombre de la Compañía	
		Si	No
1	Cheque certificado N° 000052	✓	
2	Cheque certificado N°000089	✓	
3	Cheque certificado N°000025	✓	
4	Cheque certificado N°000098	✓	
5	Cheque certificado N°000005	✓	
6	Cheque certificado N°000067	✓	
7	Inversión cedente Nelson Peláez Abad	✓	
8	Inversión cedente Jaime Nicolalde Ruiz	✓	
9	Inversión cedente Medicorsa	✓	
10	Inversión cedente Ferroinmobiliaria	✓	
11	Confort Letter (Esiservis S.A)	✓	
12	ConfortLetter (Ace Sales Group Inc)	✓	

Marcas de Auditoría:

-  : Verificado con los documentos registrados y reposan donde el Ejecutivo de Fianzas
- ✓ : Endosados a nombre de la Compañía Centro Seguros S.A.
- ✗ : No endosados a nombre de la Compañía Centro Seguros S.A

Elaborado por: Gaby Ruiz

Fecha: 19-11-2010

Supervisado por: Susana Freire Fecha: 19-11-2010

Proceso N° 5: SUSCRIPCIÓN	Hallazgo
<p>Procedimiento 1: Verifique a través de una muestra de los contratos efectuados tanto para el sector público como del privado; tengan el visto bueno del Jefe del Departamento de Fianzas para garantizar que fueron revisados a detalle y aprobados.</p>	
<p>Aplicación:</p> <p>Se solicitó ocho contratos con beneficiarios del sector público y privado los mismos que han sido analizados y revisados con el fin de aceptar o negar la emisión de las pólizas o reforzar las contragarantías, se verificó que el 100% de los contratos revisados constan con el visto bueno del Jefe del Departamento de Fianzas.</p>	<p>Aplicado los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar</p>
<p>Indicador de Gestión:</p> <p style="text-align: center;"><u>Contratos con el visto bueno del Jefe de Fianzas</u> Total de contratos con el sector Público y Privado</p> <p>$\frac{8}{8} = 100\%$ de los contratos con beneficiarios del sector Público y Privado tienen el visto bueno del jefe</p>	

Departamental.	
----------------	--

N°	Contratos	Visto bueno del Jefe del Departamento de Fianzas	
		Si	No
	Beneficiarios Sector Público		
1	Ministerio de Obras Públicas	✓	
2	Municipio de Otavalo	✓	
3	Minis. de Desarrollo y Vivienda	✓	
4	Consejos Provincial de Sucumbíos	✓	
	Beneficiarios Sector Privado		
5	Conclínica S.A	✓	
6	Adexus S.A	✓	
7	Aubra S.A	✓	
8	Belantia S.A	✓	

Marcas de Auditoría:

✓ : Verificado con los contratos realizados en el sector público y privado

✓ : Contratos con el visto bueno del Jefe de Fianzas

✗ : Contratos sin el visto buen del Jefe de Fianzas

Elaborado por: Gaby Ruiz

Fecha: 20-11-2010

Supervisado por: Susana Freire

Fecha: 20-11-2010

Proceso N° 5: SUSCRIPCIÓN	Hallazgo
<p>Procedimiento 2: Revise aleatoriamente los recibos de indemnización o pagos de las pólizas en caso de ejecución para saber si efectúan dentro de los 48 horas para el sector público y 45 días para el sector privado.</p>	
<p>Aplicación: Se solicitó dieciséis recibos de indemnización o pagos ocho para el sector público y ocho para el privado, de las pólizas más representativas buen uso de anticipo, ejecución de obra, cumplimiento de contrato y seriedad de oferta que se efectuaron por ejecución en los que se deja constancia que el beneficiario o contratante ha recibido el pago de la indemnización por parte de la Compañía Centro Seguros S.A. y la fecha que sucedió la ejecución. Se verificó las fechas de la ejecución con la fecha del recibo de pago y de los ocho con el sector público el 100% están dentro del plazo de 48 horas como establece la Ley de Contratación Pública y de los ocho del sector privado el 62% no están dentro del plazo de 45 días como lo establece el contrato.</p>	<p>H.4</p>
<p>Indicador de Gestión:</p> $\frac{\text{Recibos de pagos efectuados dentro de 48 horas}}{\text{Total de recibos de pagos sector público}}$ <p>$\frac{8}{8} = 100\%$ de los recibos se cumplen dentro del plazo</p> $\frac{\text{Recibos de pagos efectuados dentro de 45 días}}{\text{Total de recibos de pagos sector privado}}$	

<p>Total de recibos de pagos sector privado</p> <p>$\frac{3}{8} = 38\%$ de los recibos se cumplen dentro del plazo</p>	
---	--

N°	Número Recibo de Indemnización	Cumplimiento (48 horas)	
		Si	No
Sector Público			
1	CS-SIN-000398-2009	✓	
2	CS-SIN-000432-2009	✓	
3	CS-SIN-000452-2009	✓	
4	CS-SIN-000489-2009	✓	
5	CS-SIN-000536-2009	✓	
6	CS-SIN-000578-2009	✓	
7	CS-SIN-000592-2009	✓	
8	CS-SIN-000632-2009		
		Cumplimiento (45 días)	
Sector Privado			
		Si	No
1	CS-SIN-000377-2009	✓	
2	CS-SIN-000421-2009		✗
3	CS-SIN-000443-2009	✓	
4	CS-SIN-000492-2009		✗
5	CS-SIN-000521-2009		✗
6	CS-SIN-000562-2009	✓	
7	CS-SIN-000587-2009		✗
8	CS-SIN-000609-2009		✗
Marcas de Auditoría: <input checked="" type="checkbox"/> : Verificado con los recibos de pagos o indemnización ✓ : Cumplimiento en 48 horas y 45 días ✗ : No cumple en 48 horas y 45 días			

Elaborado por: Gaby Ruiz **Fecha:**21-11-2010
Supervisado por: Susana Freire **Fecha:** 21-11-2010

<p>Proceso N° 6: CREACIÓN DEL CÓDIGO DEL CLIENTE EN EL SISTEMA</p>	<p>Hallazgo</p>
<p>Procedimiento 1: Seleccione una muestra de los clientes para verificar si constan en el sistema informático y si se asignado un código para identificarlos.</p>	<p>Aplicado los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar</p>
<p>Aplicación:</p> <p>Se solicitó ocho clientes y se verificó que el 100% de los clientes revisados, si constan en el sistema y están asignados códigos que permite la emisión de las pólizas y además poder identificarlos cada vez que el cliente solicite una nueva póliza.</p>	
<p>Indicador de Gestión:</p> <p style="text-align: center;">Clientes que constan en el sistema y tienen $\frac{\text{asignación de código}}{\text{Total de clientes}}$</p> <p>$\frac{8}{8} = 100\%$ de los clientes constan en el sistema y tienen asignado un código</p>	

N°	Cliente	Consta en el Sistema Informático		Asignación de Código	
		Si	No	Si	No
1	Beralsa S.A	✓		✓	
2	Edwin Medina Toledo	✓		✓	
3	Censelec S.A	✓		✓	
4	Eduardo Ordoñez Valencia	✓		✓	
5	Milton Ramírez Bravo	✓		✓	
6	Medicaxe S.A	✓		✓	
7	Gonzalo Benítez Coba	✓		✓	
8	Cepolin S.A	✓		✓	



Marcas de Auditoría:

- : Verificado con los clientes
- ✓ : Constan en el sistema informático y tiene asignado un código
- ✗ : No constan en el sistema informático y tiene asignado un código

Elaborado por: Gaby Ruiz Fecha: 22-11-2010
Supervisado por: Susana Freire Fecha: 22-11-2010



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PAPEL DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE FIANZAS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PF-8

32/41

Proceso N° 7 EMISIÓN Y ENTREGA DE PÓLIZAS

Hallazgo

Procedimiento 1: Verifique mediante una muestra de las solicitudes de seguros de fianzas que se encuentran legibles, correctamente llenadas y estén adjuntas al original del contrato.

Aplicación:

Se solicitó doce solicitudes de seguros de fianzas correspondientes a los meses de enero a diciembre 2009 una por cada mes se observó que dichas solicitudes contiene datos personales del cliente, datos personales del beneficiario, objeto del contrato, monto del contrato, tipo de póliza de seguro, monto de la póliza plazo, vigencia, fecha de inicio y vencimiento, tipo de contragarantía y se verificó que el 100% de las solicitudes se encontraban legibles, correctamente llenadas y estaban adjuntas al original del contrato

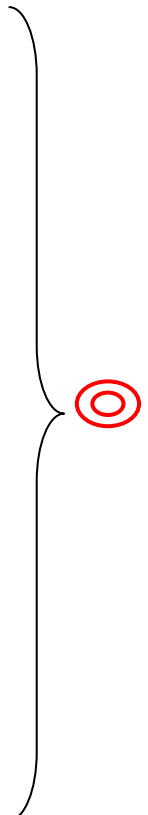
**Aplicado los
Procedimientos
de Auditoría no
se encontraron
hallazgos
dignos de
comentar**

Indicador de Gestión:




Solicitudes legibles correctamente llenadas y adjuntas al

contrato	
Total de solicitudes de seguros de Fianzas	
$\frac{8}{8} = 100\%$ de las solicitudes de seguros se encuentran legibles	
correctamente llenadas y adjuntas al contrato	

N°	N° Solicitud de Seguros	Legibles		Correctamente Llenadas		Adjuntas al Contrato	
		Si	No	Si	No	Si	No
1	SS-01-120	✓		✓		✓	
2	SS-01-230	✓		✓		✓	
3	SS-01-350	✓		✓		✓	
4	SS-02-450	✓		✓		✓	
5	SS-02 552	✓		✓		✓	
6	SS-02-650	✓		✓		✓	
7	SS-03-710	✓		✓		✓	
8	SS-03-850	✓		✓		✓	
9	SS-03-960	✓		✓		✓	
10	SS-04-1010	✓		✓		✓	
11	SS-04-1020	✓		✓		✓	
12	SS-04-1050	✓		✓		✓	



Marcas de Auditoría:

-  : Revisado con las solicitudes de seguros de fianzas
-  : Se encuentran legibles, correctamente llenadas y adjuntas al contrato
-  : No se encuentran legibles, correctamente llenadas y adjuntas al contrato

Elaborado por: Gaby Ruiz Fecha: 23-11-2010
Supervisado por: Susana Freire Fecha: 23-11-2010



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PAPEL DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE FIANZAS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PF-8

34/41

Proceso N° 8: CREACIÓN DEL FILE DEL CLIENTE

Hallazgo


Procedimiento 1: Verifique si los archivos de la información de los clientes son adecuados para la recopilación de documentos e información recibida durante el proceso de aprobación de pólizas, y sí se encuentra ordenada para un fácil acceso a cualquier persona que requiera la información.

Aplicación:

Se pudo observar que los archivos de la información de los clientes no son adecuados para la recopilación de documentos recibidos durante el proceso de aprobación de pólizas debido a que no cuentan con los suficientes archivadores, existe información de los clientes que se encuentra acumulada sobre el escritorio del Ejecutivo de Fianzas en sobres manilas y no han sido archivada todavía, se observó carpetas que no han sido etiquetadas lo que impide un mejor orden y un fácil acceso a cualquier persona que requiera la información.

H.5

--	--

	<p style="text-align: center;"> COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A PAPEL DE TRABAJO DEPARTAMENTO DE FIANZAS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009 </p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> <p>PF-8</p> <p>35/41</p> </div>
<p>Proceso N° 9: CUSTODIO DE TÍTULOS VALORES</p>	<p>Hallazgo</p>	
<p>Procedimiento N° 1: Revise mediante una muestra de los títulos valores, utilizados para el proceso de emisión de fianzas de tal manera constatar sí se encuentran numerados cronológicamente y por tipo de póliza</p>		
<p>Aplicación:</p> <p>Se solicitó dieciséis letras de cambio cuatro de buen uso de anticipo, cuatro de fiel cumplimiento, cuatro de ejecución de obra y cuatro de seriedad de oferta, por lo cual se pudo constatar que se escribe con lápiz y con letras pequeñas en la parte inferior de la carilla principal el tipo de póliza al que corresponde en iniciales y el número que el sistema ha asignado a la póliza respaldada por esa letra de cambio y se observó que de las dieciséis letras de cambio revisadas se pudo constatar que un 62% no tenían una numeración ordenada y algunas letras de cambio que ya han sido devueltas. No existe un resumen de letras vigentes y devueltas en la carpeta de letras de</p>	<p>H.6</p>	

<p>cambio y con la firma responsabilidad del Ejecutivo de Fianzas para constatar la devolución de las mismas.</p>	
<p>Indicador de Gestión:</p> <p style="text-align: center;"><u>Letras de cambio numeradas cronológicamente</u></p> <p style="text-align: center;">Total de letras de cambio</p> <p>$\frac{6}{16} = 38\%$ de las letras de cambio se encuentran numeradas cronológicamente</p>	

N°	Títulos Valores	Numeración Cronológicamente	
		Si	No
1	Letra de cambio BU-15		✗
2	Letra de cambio BU-17	✓	
3	Letra de cambio BU-18	✓	
4	Letra de cambio BU-16		✗
5	Letra de cambio FC-335	✓	
6	Letra de cambio FC-336	✓	
7	Letra de cambio FC-339		✗
8	Letra de cambio FC-342		✗
9	Letra de cambio EO-825	✓	
10	Letra de cambio EO-826	✓	
11	Letra de cambio EO-830		✗
12	Letra de cambio EO-835		✗
13	Letra de cambio SO-2010		✗
14	Letra de cambio SO-2018		✗
15	Letra de cambio SO-2025		✗
16	Letra de cambio SO-2032		✗

Marcas de Auditoría:

- ✗ : Verificado con las letras de cambio
- ✓ : Numeración cronológica
- ✗ : Sin numeración cronológica

Elaborado por: Gaby Ruiz

Fecha: 24-11-2010

Supervisado por: Susana Freire

Fecha: 24-11-2010



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PAPEL DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE FIANZAS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PF-8

37/41

Proceso N° 9 CUSTODIO DE TÍTULOS VALORES	Hallazgo
Procedimiento N°2: Verifique que los títulos valores se encuentran bajo responsabilidad y custodio del Jefe de Fianzas y así determina el nivel de seguridad que tienen estos documentos.	
Aplicación Se verificó que los títulos valores si se encuentran bajo responsabilidad y custodia del Jefe de Fianzas estos documentos se mantienen en cajones pequeños bajo llaves por lo cual si existen un nivel de seguridad alto ya que sólo el Jefe departamental de Fianzas autoriza el acceso y uso de estos documentos legales, que son muy importantes en caso de ejecución de las pólizas de fianzas.	Aplicado los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PAPEL DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE FIANZAS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PF-8

38/41

Proceso N° 10: RENOVACIÓN DE PÓLIZAS	Hallazgo
Procedimiento 1: Revise aleatoriamente los oficios de renovación de pólizas con el sector público y determinar el cumplimiento de las renovaciones de las pólizas en un plazo máximo de cinco días antes de su vencimiento como lo estipula la Ley de Contratación Pública.	
Aplicación: Se solicitó los oficios de renovación de pólizas con el sector público de los últimos cinco meses del año 2009, se revisó ocho en los que se pudo observar que constan: el día, la hora, la fecha del oficio y fecha de vencimiento de la póliza y se determinó que el 100% de los oficios si se han realizado las renovaciones en un plazo de cinco días antes del vencimiento de la póliza como lo estipula Ley de Contratación Pública.	Aplicado los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar
Indicador de Gestión: Oficios de renovación cinco días antes del vencimiento de la póliza _____ Total de oficios de renovación	

$\frac{8}{8} = 100\%$ de los oficios de renovación se hicieron cinco días antes del vencimiento de la póliza	
--	--

N°	N° De Oficio de Renovación de pólizas	Cumplimiento	
		Si	No
1	CS-145-2009	✓	
2	CS-215-2009	✓	
3	CS-348-2009	✓	
4	CS-421-2009	✓	
5	CS-541-2009	✓	
6	CS-642-2009	✓	
7	CS-784-2009	✓	
8	CS-891-2009	✓	

} Y

Marcas de Auditoría:

- Y : Revisado en los oficios de renovación de pólizas
- ✓ : Cumplimiento de renovación máxima de cinco días
- ✗ : No cumple con la renovación máxima de cinco días

Elaborado por: Gaby Ruiz **Fecha:** 25-11-2010
Supervisado por: Susana Freire **Fecha:** 25-11-2010

Proceso N° 10: RENOVACIÓN DE GARANTÍAS	Hallazgo
<p>Procedimiento 2: Revisar aleatoriamente las guías de remisión despachadas al beneficiario y al cliente o contratista de la póliza y así constatar que firmaron el recibido de las renovaciones.</p>	
<p>Aplicación:</p> <p>Se solicitó las guías de remisión y se revisó diez aleatoriamente y se observó que una vez realizada la renovación se procede al despacho correspondiente con una guía de remisión al beneficiario o contratante y al cliente o contratista, y se constató que el 100% de las guías de remisión si tenían las firmas de recibido del contratante y contratista.</p>	<p>Aplicado los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar</p>
<p>Indicador de Gestión:</p> $\frac{\text{Guías de remisión firmadas}}{\text{Total de guías de remisión}}$ <p>$\frac{10}{10} = 100\%$ de las guías de remisión tiene la firma de recibido del cliente y beneficiario</p>	

N°	N° Guía de Remisión	Firmas de Recibido	
		Si	No
1	001-001-130	✓	
2	001-001-214	✓	
3	001-001-340	✓	
4	001-012-421	✓	
5	001-012-527	✓	
6	001-012-612	✓	
7	001-013-713	✓	
8	001-013-812	✓	
9	001-014-912	✓	
10	001-014-981	✓	

≠

Marcas de Auditoría:

- ≠ : Verificado con las guías de remisión emitidas
- ✓ : Consta la firma de recibido del beneficiario y cliente
- ✗ : No consta la firma de recibido del beneficiario y cliente

Elaborado por: Gaby Ruiz Fecha: 26-11-2010
Supervisado por: Susana Freire Fecha: 26-11-2010



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PAPEL DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE FIANZAS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

HF-1

HOJA DE HALLAZGOS

Proceso N° 1: RECEPCIÓN DE LA INFORMACIÓN DEL CLIENTE	REF P/T PF-8 5/41
Procedimiento 2: Realice una muestra de las carpetas de los clientes adquirentes de las pólizas de buen uso de anticipo, ejecución de obra, cumplimiento de contrato y seriedad de oferta y verifique si cumplen con los requisitos que se establece en el Manual de Procedimientos.	
<p>CONDICIÓN.- De ocho carpetas revisadas de las pólizas de buen uso de anticipo se pudo constatar que el 38% no poseen todos los requisitos que se establece en el Manual. De Ejecución de Obra y Buen Uso de Materiales el 62% de las carpetas no cumplen con todos los requisitos. De Cumplimiento de Contrato el 62% y de Seriedad de Oferta el 50% de las carpetas no poseen todos los requisitos.</p> <p>CRITERIO.- Todo cliente o contratista que es persona natural debe cumplir con los nueve requisitos y si es persona jurídica con los seis requisitos establecidos en el Manual de Procedimientos de departamento de Fianzas, previo la emisión de pólizas de: buen uso de anticipo, ejecución de obra y buen uso de materiales y fiel cumplimiento.</p>	

<p>Para el caso de una póliza de seriedad de oferta si es persona natural debe cumplir con cinco requisitos y si es persona jurídica con siete requisitos según lo establecido en el Manual.</p> <p>CAUSA.-Según el Ejecutivo de Fianzas no se está recopilando en su totalidad los requisitos por la premura con la que se solicitan las pólizas los contratistas para presentar a sus beneficiarios o contratantes.</p> <p>EFECTO.- Se está incumpliendo con lo que establece el Manual de Procedimientos es decir con la normativa interna de la Compañía y al no recopilar toda la información de los clientes para su respectiva calificación y así obtener una póliza, se está generando problemas en las futuras ejecuciones de pólizas.</p>	
	<p>Elaborado por: Gaby Ruiz Fecha: 27-11-2010 Supervisado por: Susana Freire Fecha:27-11-2010</p>

CONCLUSIÓN:

No se exige el cumplimiento de todos los requisitos para la emisión de las pólizas de: buen uso de anticipo, ejecución de obra y buen uso de materiales, fiel cumplimiento y seriedad de oferta, por lo que no se está considerando un idóneo manejo crediticio, administrativo y con los consiguientes riesgos que puede ocasionar a la Compañía.

RECOMENDACIONES:

- Delegar funciones a una tercera persona, para que se encargue de exigir y recopilar la documentación necesaria en el menor tiempo posible y cumplir oportunamente con la necesidad del contratista.
- Promover reuniones periódicas con los miembros del Departamento de Fianzas para explicar la necesidad de la observancia de cumplimiento y recopilación de los requisitos previo la emisión de las pólizas de fianzas.

HOJA DE HALLAZGOS

Proceso N° 4: ESTABLECIMIENTO DE CONTRAGARANTÍAS	REF P/T PF-8 20/41
<p>Procedimiento 1: Realice un arqueo de letras de cambio en poder de la Compañía que garantice el cumplimiento de los contratos legalizados que están por vencer.</p>	
<p>CONDICIÓN.- De los diez contratos revisados se pudo denotar que el 100% de los contratos tienen las letras de cambio a la vista es decir que si están vigentes pero al no constar fechas de vencimiento en las letras se denota una inseguridad para el contratista.</p> <p>CRITERIO.- Todo contrato que está por vencer que tenga como contragarantías letras de cambio, debe constar en dichas letras las fechas de vencimiento correspondientes a la misma fecha que se ha establecido en el contrato para seguridad del contratista.</p> <p>CAUSA.- Se efectúan letras de cambio a la vista, las mismas que son pagaderas al momento de su presentación y no poseen fechas de vencimiento, debido a que existen incumplimiento por parte de los contratistas y se tiene que ejecutar las letras de cambio en un plazo menor al vencimiento que se</p>	

<p>estableció en el contrato o se da ampliación de tiempos de los contratos y por ende cambia la fecha de vencimiento de la letra de cambio; por estas razones se prefiere evitar colocar fechas de vencimiento en las letras</p> <p>EFFECTO.- Se está generando seguridad para la Compañía Centro Seguros S.A. pero inseguridad para el contratista ya que al firmar una letra de cambio sin fecha de vencimiento la Compañía puede cobrar dichas letras a las fechas según lo requiera.</p>	
	<p>Elaborado por: Gaby Ruiz Fecha: 27-11-2010 Supervisado por: Susana Freire Fecha:27-11-2010</p>

CONCLUSIÓN:

Cada vez que se emite una letra de cambio a favor de la Compañía como contragarantía por parte del contratista no se establece fechas de vencimiento ocasionando inseguridad para el cliente o contratista al momento de futuros cobros de dichas letras por parte de la Compañía.

RECOMENDACIONES:

- Definir nuevas políticas sobre el manejo y control de letras de cambio que beneficien tanto a la Compañía como al cliente.
- Hacer un anexo al contrato en el que se especifique que la Compañía no hará efectivas las letras de cambio antes del tiempo establecido en el contrato si el contratista se apegara al mismo.



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PAPEL DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE FIANZAS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

HF-3

HOJA DE HALLAZGOS

Proceso N° 4: ESTABLECIMIENTO DE CONTRAGARANTÍAS	REF P/T PF-8 22/41
Procedimiento 2: Revise aleatoriamente las contragarantías efectivizadas por incumplimiento en las cláusulas contractuales de los contratos.	
<p>CONDICIÓN.- De los diez contratos, el 60% de los contratos tienen contragarantías que no han sido efectivizadas todavía, se pudo observar que estas eran letras de cambio.</p> <p>CRITERIO.- Una vez que se ha dado el incumplimiento en las cláusulas contractuales de los contratos se procede a la ejecución de la póliza de fianzas haciendo efectivas sus contragarantías establecidas al cliente siendo estas de tipo quirografaria, garantías reales o cash colateral de acuerdo a lo establecido en el Manual de Procedimientos.</p> <p>CAUSA.- Se está estableciendo contragarantías quirografarias en su mayoría como respaldo de las pólizas emitidas, siendo estas las letras de cambio y no están siendo efectivas todavía por el trámite legal que conlleva cobrar dichas letras de cambio, denotándose también ineficiencia en el</p>	

<p>departamento legal de la Compañía para este tipo de gestiones.</p> <p>EFECTO.- Las contragarantías quirografarias no se están efectivizando a tiempo lo cual ocasiona pérdidas económicas a la Compañía por demoras en la recuperación de siniestros por las pólizas de fianzas que se han ejecutado.</p>	
	<p>Elaborado por: Gaby Ruiz Fecha: 27-11-2010 Supervisado por: Susana Freire Fecha:27-11-2010</p>

CONCLUSIÓN:

Existen contratos que se han establecido contragarantías quirografarias, es decir letras de cambio, las mismas que no han sido efectivizadas todavía, por lo cual no se está determinando los tipos de contragarantías adecuadas según el análisis realizado, tomando como parámetros el historial financiero, patrimonial, la experiencia del cliente y el cupo asignado.

RECOMENDACIONES:

- Establecer más garantías reales que las contragarantías quirografarias, es decir prendas de bienes muebles o hipotecas de bienes inmuebles para un mejor respaldo a los riesgos asumidos por la Compañía.
- Definir como contragarantías instrumentos financieros, que representan dinero en efectivo al momento de una futura ejecución como los cheques certificados, certificado de inversión o confort letter.



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PAPEL DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE FIANZAS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

HF-4

HOJA DE HALLAZGOS

Proceso N° 5: SUSCRIPCIÓN	REF P/T PF-8 28/41
Procedimiento 2: Revise aleatoriamente los recibos de indemnización o pagos de las pólizas en caso de ejecución para saber si efectúan dentro de los 48 horas para el sector público y 45 días para el sector privado.	
<p>CONDICIÓN.- Existe un 100% de los ochos recibos de indemnización o pagos revisados y efectuados para el sector público que se realizan dentro del plazo de 48 horas como establece la Ley de Contratación Pública, pero de los ocho recibos revisados del sector privado el 62% no están dentro del plazo de 45 días como se establece en el contrato.</p> <p>CRITERIO.- Según el Art 73 de la Ley de Contratación Pública se estipula que en caso de ejecuciones las pólizas de seguro son incondicionales, irrevocables y de cobro inmediato en 48 horas. Para el caso del sector privado no existe una ley general, se rige a 45 días tiempo establecido en el contrato.</p> <p>CAUSA.- La fianzas que se emiten con el sector público no se tiene mayor inconveniente, ya que estas entidades en caso de ejecuciones deberán regirse la</p>	

<p>Ley de Contratación Pública, el mayor problema surge con aquellas empresas privadas ya que para el sector privado no existe una ley general que norme los procedimientos a seguir en caso de controversia.</p> <p>EFECTO.- Las fianzas emitidas para el sector privado simplemente se rigen a lo que consta en el contrato, por lo que emitir pólizas para este sector con esas condiciones agrava el riesgo ya que en caso de ejecución, será muy difícil exigir al beneficiario un informe de la situación del contrato para proceder con el pago.</p>	
	<p>Elaborado por: Gaby Ruiz Fecha: 27-11-2010 Supervisado por: Susana Freire Fecha:27-11-2010</p>

CONCLUSIÓN:

No se está cumpliendo con el pago de las pólizas en caso de ejecuciones emitidas al sector privado de acuerdo al tiempo establecido en los contratos de 45 días agravando el riesgo para la Compañía.

RECOMENDACION:

- Realizar un análisis más a detalle de los contratos privados, que permita aceptar o negar la emisión de las pólizas o reforzar las contragarantías.
- Preferir a clientes o contratistas del sector privado que tengan en el proceso de calificación un alto puntaje para garantizar el riesgo que va a asumir la Compañía



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PAPEL DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE FIANZAS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

HF-5

HOJA DE HALLAZGOS

Proceso N° 8 : CREACIÓN DEL FILE DEL CLIENTE	REF P/T PF-8 34/41
<p>Procedimiento 1: Verifique si los archivos de la información de los clientes son adecuados para la recopilación de documentos e información recibida durante el proceso de aprobación de pólizas, y sí se encuentra ordenada para un fácil acceso a cualquier persona que requiera la información.</p>	
<p>CONDICIÓN.- Se pudo observar que los archivos de la información de los clientes no son adecuados para la recopilación de documentos recibidos durante el proceso de aprobación de pólizas debido a que no cuentan con los suficientes archivadores, existe información de los clientes que se encuentra acumulada sobre el escritorio del Ejecutivo de Fianzas en sobres manilas y no han sido archivada todavía, existen carpetas que no han sido etiquetadas lo que impide un mejor orden y un fácil acceso a cualquier persona que requiera la información.</p> <p>CRITERIO.- Todos los documentos e información utilizada durante el proceso de la aprobación de pólizas de fianzas se guardarán en el file del cliente</p>	

<p>de forma cronológica y de fácil acceso según lo establece el Manual de Procedimientos.</p> <p>CAUSA.- La empresa no cuenta con suficientes archivadores para la información de los clientes y además el Ejecutivo de Fianzas no está organizando correctamente los files de los clientes al no archivar la documentación a tiempo.</p> <p>EFFECTO.- Al no existir archivos adecuado para la información del cliente no se está permitiendo ofrecer al Departamento de Fianzas una información precisa, actual y de fácil acceso.</p>	
	<p>Elaborado por: Gaby Ruiz Fecha: 27-11-2010 Supervisado por: Susana Freire Fecha:27-11-2010</p>

CONCLUSIÓN:

Existen archivos de la información del cliente inadecuados para la recopilación de documentación utilizada para el proceso de emisión de las pólizas, por lo cual no existe un control eficiente de los files del los clientes.

RECOMENDACIÓN:

- Disponer que se archive inmediatamente la documentación que ha sido utilizada en el transcurso de aprobación de la póliza para evitar pérdidas de información.
- Disponer un mejor control de las carpetas, referenciándoles de acuerdo al nombre del cliente y tipos de pólizas que se le ha otorgado.



HOJA DE HALLAZGOS

Proceso N° 9: CUSTODIO DE TÍTULOS VALORES	REF P/T PF-8 35/41
Procedimiento 1: Revise mediante una muestra de los títulos valores, utilizados para el proceso de emisión de fianzas de tal manera que permita constatar si se encuentran numerados cronológicamente y por tipo de póliza.	
<p>CONDICIÓN.- De las dieciséis letras de cambio revisadas se constató que un 62% no tenían una numeración ordenada y algunas letras de cambio habían sido devueltas. No existe un resumen de letras vigentes y devueltas en la carpeta de letras de cambio y con la firma responsabilidad del Ejecutivo de Fianzas para constatar la devolución de las mismas.</p> <p>CRITERIO.- Para la custodia de los títulos valores se escribe en la parte inferior de la carilla principal el tipo de póliza al que corresponde en iniciales y el número que el sistema ha asignado a la póliza respaldada por esa letra de cambio, para luego archivar en orden numérico y por tipo de póliza. Y cuando se realiza la devolución de la letra de cambio se verifica en el sistema si las pólizas están efectivamente liberadas y pagadas y si es correcto se procede a la devolución, emitiendo una carta en la que se indique la fecha de entrega, número de póliza, ramo y nombre del cliente según lo establece el Manual de Procedimientos.</p> <p>CAUSA.- Según el Ejecutivo de Fianzas todas las</p>	

<p>letras de cambio se han numerado de acuerdo al sistema y por tipo de pólizas, pero no se encuentran numeradas cronológicamente en el archivo por la falta de una tercera persona que las ordene correctamente.</p> <p>EFFECTO.- Al no contar con las letras de cambio numeradas cronológicamente dificulta el fácil manejo y ubicación de estos documentos legales al momento de ejecutarlas o para realizar devoluciones de las mismas.</p>	
	<p>Elaborado por: Gaby Ruiz Fecha: 27-11-2010 Supervisado por: Susana Freire Fecha:27-11-2010</p>

CONCLUSIÓN:

Los títulos valores están numerados de acuerdo al sistema dependiendo de la garantía respaldada por esa letra y por tipo de póliza, pero no se está archivando cronológicamente dichos títulos valores y tampoco existe un resumen de letras vigentes y devueltas en la carpeta de letras de cambio.

RECOMENDACIÓN:

- Delegar a un tercero para el archivo de los títulos valores con el fin de obtener un mejor control interno de estos documentos legales.
- Disponer que se realicen arqueos sorpresivos de la existencia de las Letras de cambio.
- Realizar una hoja de resumen adjunta a la carpeta de las letras de cambio en la que se detalle el número de letra si está vigente o ya ha sido devuelta con la firma de responsabilidad del Ejecutivo de Fianzas.

5.2 DEPARTAMENTO DE SINIESTROS

5.2.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR



CARTA DE COMUNICACIÓN INICIO DE LA AUDITORÍA

PS-1
1/3

Quito, 28 de noviembre del 2010

Ingeniero

Mauricio Dávalos Buitrón

GERENTE GENERAL DE LA COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A.

Presente.-

De mis consideraciones

En nombre de los socios de **F & S AUDITORES**, es un gusto dar inicio a la ejecución de la Auditoría de Gestión para la Compañía Centro Seguros S.A., con el objetivo de determinar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos del Departamento de Siniestros y lograr alcanzar relaciones laborales a largo plazo a través de la innovación, mejoramiento continuo y el ofrecimiento de servicios profesionales de alta calidad.

La Auditoría de Gestión a realizarse al Departamento de Siniestros el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2009, con una duración de 160 horas, durante el 1 al 31 de diciembre del 2010, de conformidad a la orden de trabajo N° OR0045 con fecha 28 de septiembre del 2010, mediante el cual se acepta la oferta de servicios presentado por la firma auditora Freire Santamaría Auditores.

En dicha Auditoría de Gestión a efectuarse al Departamento de Siniestros se tomará en cuenta ciertos aspectos relevantes como son los siguientes:

- Conocimiento del giro del negocio de la entidad, como también su normativa externa e interna.
- Evaluación de los controles existentes aplicables al departamento de Siniestros para determinar las debilidades o falencias en el mismo.
- Determinación de las políticas y manuales de procedimientos establecidos para dicha área o componente a evaluarse.

Se realizará la Auditoría de Gestión de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

Esperamos contar con la predisposición del personal involucrado en el Departamento de Siniestros a ser evaluado con el fin de obtener hallazgos fehacientes los cuales serán reflejados en el informe de auditoría.

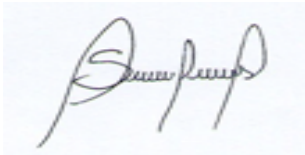
Para lo cual solicito que disponga a quién corresponda se le otorgue las facilidades y entrega de la documentación necesaria para el cumplimiento del desarrollo del examen a dicha área.

La planificación de la Auditoría a realizarse al Departamento de Siniestros de la Compañía Centro Seguros S.A. cuenta con la participación de un equipo de trabajo conformado de la siguiente forma:

CARGO	NOMBRE	INICIALES
Jefe de Auditoría	Ing. Susana Freire	S.F
Auditor Senior	Ing. Xavier Espinoza	X.E
Auditor Junior	Srta. Gaby Ruiz	G.R

Anticipamos nuestros agradecimientos por la colaboración prestada para el ejercicio de nuestro trabajo de auditoría.

Atentamente,



Susana Freire

JEFE DE AUDITORÍA

F & S AUDITORES

5.2.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

5.2.2.1 MOTIVO DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión se realiza de acuerdo a la orden de trabajo N°0045 emitida el 28 de septiembre del 2010 por el Gerente General de la Compañía Centro Seguros S.A. con el propósito de medir los niveles de eficiencia, eficacia, economía y ética de los procesos que involucran el Departamento de Siniestros dentro de un marco ético, en virtud de los requerimientos de la entidad para el logro de los objetivos organizacionales.

5.2.2.2 OBJETIVOS DEL EXAMEN

5.2.2.2.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar las áreas donde existan mayor debilidades y mejorar sus procedimientos con el fin de aumentar las utilidades de la empresa, mediante la evaluación de los controles existentes implementados en la entidad si son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

5.2.2.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Departamento de Siniestros

- Comprobar a través de indicadores de gestión el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas al jefe departamental y sus subordinados.

- Verificar el cumplimiento de los manuales de políticas y procedimientos establecidos al Departamento de Siniestros.
- Verificar el grado de cumplimiento de los objetivos del Departamento de Siniestros.
- Verificar la calidad del Control Interno.

5.2.2.3 ALCANCE DEL EXAMEN

El examen de Auditoría de Gestión al Departamento de Siniestros de la Compañía Centro Seguros S.A. se realizará en el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2009 con una duración de 160 horas, durante el 1 al 31 de diciembre del 2010.

5.2.2.4 BASE LEGAL

5.2.2.4.1 NORMATIVA INTERNA

- Manual de Funciones y Responsabilidades.
- Estatutos Sociales de la Empresa.
- Reglamento Interno de Trabajo.
- Manuales de Políticas y Procedimientos.

5.2.2.4.2 NORMATIVA EXTERNA

- Ley General de Seguros.
- Ley de Contratación Pública.
- Código de Comercio.
- Ley de Compañías.
- Código de Trabajo.
- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Reglamentos del IESS.

5.2.2.5 ORGANISMOS DE CONTROL

- Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Servicio de Rentas Internas.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Superintendencia de Compañías.
- Ministerio de Relaciones Laborales.
- Instituto Nacional de Contratación Pública

5.2.2.6 OBJETIVO DE LA EMPRESA

Brindar un servicio profesional y confiable para la protección del patrimonio de sus clientes, mediante la entrega de productos de seguros y la atención personalizada oportuna, eficiente y eficaz, con el fin de alcanzar una mayor rentabilidad no solo de los accionistas sino de los colaboradores de la Compañía.

5.2.2.6.1 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE SINIESTROS

- Brindar una atención idónea, cordial y oportuna a los asegurados, los cuales acuden a la Compañía para resolver sus dificultades en momentos en los que se encuentran emocional y económicamente afectados por la ocurrencia de un evento accidental.
- Aprobar el pago oportuno de las indemnizaciones de acuerdo a un análisis técnico, jurídico y racional; los trámites de objeción los cuales serán adecuados al siniestro, debidamente fundados y soportados con el material probatorio que asegure las acciones posteriores que debe afrontar la Compañía.

5.2.2.7 DETERMINACIÓN DE RECURSOS

5.2.2.7.1 REQUERIMIENTO DE PERSONAL TÉCNICO

Los miembros del Equipo de Trabajo poseen conocimientos adecuados en cuanto a la Auditoría Gestión que se va a realizar al Departamento de Siniestros por lo que no es necesaria la contratación de personal técnico para el desarrollo de este trabajo.

5.2.2.7.2 EQUIPOS Y MATERIALES

Para la realización de la Auditoría de Gestión a desarrollarse se va a requerir de los siguientes equipos y materiales:

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Computadoras portátiles	3
Impresora	1
Resmas de Papel Bond	2
Esferos color negro	3
Esferos color azul	3
Lápices Bicolor	3
Borradores	3
Servicio de Copiado	1
Escritorios	3
Sillas	3

5.2.2.7.3 RECURSOS FINANCIEROS

La Compañía Centro Seguros S.A. pagará a la firma auditora F & S AUDITORES por la realización de una Auditoría de Gestión en concepto de honorarios profesionales la cantidad de cuatro mil quinientos dólares (\$4.500) más el Impuesto al Valor Agregado según lo estipula el contrato de servicios suscrito.

La forma de pago se realizará de la siguiente manera:

- Un pago del diez por ciento (10%) del valor del contrato, con la presentación del Programa de Auditoría.
- Un segundo pago del cuarenta por ciento (40%) del valor del contrato, cuando se haya avanzado el cincuenta por ciento el trabajo de auditoría
- Un tercer pago del cincuenta por ciento (50%) del valor del contrato al entregar el informe final.

5.2.2.7.4 DOCUMENTOS RELEVANTES

Los documentos necesarios para la ejecución del examen de auditoría al Departamento de Siniestros son los siguientes:

- Manual de Procedimientos.
- Avisos de siniestros.
- Reportes de siniestros.
- Informes de inspección.
- Carpetas apertura de expedientes.
- Siniestros ocurridos
- Cartas de comunicación al cliente.
- Reportes de control y seguimiento.

5.2.2.8 DISTRIBUCIÓN DE TIEMPO Y EQUIPO DE TRABAJO

EQUIPO DE TRABAJO

La Auditoría de Gestión aplicada a los procesos del Departamento de Siniestros se realizará con el siguiente equipo de trabajo:

CARGO	NOMBRE	INICIALES
Jefe de Auditoría	Ing. Susana Freire	S.F
Auditor Senior	Ing. Xavier Espinoza	X.E
Auditor Junior	Srta. Gaby Ruiz	G.R

El tiempo para cumplir con la Auditoría de Gestión a los procesos del Departamento de Siniestros se ha estimado 160 horas hábiles, distribuidas de la siguiente manera:

FASES DE AUDITORÍA	HORAS	RESPONSABLES
Planificación	10	S.F X.E
Evaluación del Control Interno	13	S.F X.E
Medición del Riesgo	10	S.F X.E
Programa	11	S.F X.E
Aplicación de procedimientos y técnicas en el desarrollo del examen a través de Papeles de Trabajo.	97	EQUIPO DE TRABAJO
Comunicación de Resultados	19	S.F
Monitoreo o Seguimiento	0	S.F
TOTAL	160	

Objetivos:

- Obtener una comprensión sobre los procesos y actividades que se desarrollan en el departamento de Siniestros.
- Evaluar el control interno existente.

N°	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS PLANIFI.	HORAS REALES	DIF.	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIÓN
	CONOCIMIENTO PRELIMINAR	10	10	0			
1	Visite las instalaciones de la entidad y observe con especial énfasis el departamento de Siniestros y como se encuentra conformado.	2	3	1	PS-2	S.F X.E	
2	Entreviste al Jefe del Departamento de Siniestros para conocer la ejecución de los procesos y aspectos que se consideren relevantes.	1	1	0	PS-3	S.F X.E	
3	Evaluación del Riesgo Inherente de los procesos que maneja el Departamento de Siniestros.	7	6	1	PS-6	S.F X.E	

EQUIPO DE TRABAJO	INICIALES
Jefe de Auditoría	S.F
Auditor Senior	X.E
Auditor Junior	G.R



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PROGRAMA DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE SINIESTROS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PS-7 2/12

N°	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS PLANIFI.	HORAS REALES	DIF.	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIÓN
	EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	23	23	0			
1	Prepare el cuestionario de control interno	9	7	2	PS-5	S.F X.E	
2	Aplice el cuestionario de control interno	4	5	1	PS-5	S.F X.E	
3	Evalúe el riesgo de detección, control y de auditoría de los procesos que involucran el Departamento de Siniestros.	10	11	1	PS-6	S.F X.E	
	DISEÑO DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA	11	11	0	PS-7	S.F X.E	

EQUIPO DE TRABAJO	INICIALES
Jefe de Auditoría	S.F
Auditor Senior	X.E
Auditor Junior	G.R



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PROGRAMA DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE SINIESTROS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PS-7 3/12

N°	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS PLANIFI.	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIÓN
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR						
1	AVISO DE SINIESTRO						
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	8	8	0			
1	Solicite el Manual de Procedimientos del departamento y verifique el tiempo establecido para realizar las notificaciones de aviso de siniestro por parte del cliente a la aseguradora.	3	3	0	PS-8 1/39	S.F X.E	
2	Verifique mediante una muestra de las notificaciones escritas o cartas formales de aviso de siniestro realizadas por el cliente; sí se han efectuado en un plazo de 72 horas o 96 a 120h con la presentación del parte policial, como lo establece el Manual de Procedimientos.	2	2	0	PS-8 2/39	S.F X.E	
3	Realice una muestra de los formularios de avisos de siniestros y verifique si estos se encuentran registrados con la información completa y cuentan con la firma del asegurado.	3	3	0	PS-8 4/39	S.F X.E	

EQUIPO DE TRABAJO	INICIALES
Jefe de Auditoría	S.F
Auditor Senior	X.E
Auditor Junior	G.R



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PROGRAMA DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE SINIESTROS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PS-7 4/12

N°	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS PLANIFI.	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIÓN
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR						
2	REGISTRO DE REPORTE DE SINIESTROS						
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	11	8	3			
1	Realice una muestra de los reportes de siniestros y compruebe si consta la firma de aprobación del Jefe del Departamento de Siniestros y verifique el orden consecutivo.	11	8	3	PS-8 6/39	S.F X.E	

EQUIPO DE TRABAJO	INICIALES
Jefe de Auditoría	S.F
Auditor Senior	X.E
Auditor Junior	G.R



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PROGRAMA DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE SINIESTROS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PS-7 5/12

N°	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS PLANIFI.	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIÓN
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR						
3	ASIGNACIÓN DE INSPECCIONES						
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	10	9	1			
1	Verifique aleatoriamente los informes de inspección con el fin de comprobar si indican una pérdida estimada del siniestro y si se adjunta material probatorio que permita obtener información veraz y oportuna.	6	5	1	PS-8 8/39	S.F X.E	
2	Realice una muestra de los siniestros de mayor cuantía y compruebe que exista el nombramiento de ajustadores externos que por su valor y complejidad lo ameritan.	4	4	0	PS-8 10/39	S.F X.E	

EQUIPO DE TRABAJO	INICIALES
Jefe de Auditoría	S.F
Auditor Senior	X.E
Auditor Junior	G.R



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PROGRAMA DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE SINIESTROS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PS-7 6/12

N°	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS PLANIFI.	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIÓN
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR						
4	APERTURA DE EXPEDIENTE Y CONSTITUCIÓN DE RESERVA						
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	9	9	0			
1	Revise aleatoriamente las carpetas de apertura de expediente de modo que se verifique si contienen copia completa de la póliza, estado de cuenta con la constancia de prima pagada, número de siniestro, notificación del siniestro, formulario de aviso de siniestro y el informe de inspección.	6	6	0	PS-8 12/39	S.F X.E	
2	Solicite una muestra de los siniestros ocurridos y verifique si se realizan las reservas respectivas por cada un siniestro y por el valor total del mismo.	3	3	0	PS-8 15/39	S.F X.E	

EQUIPO DE TRABAJO	INICIALES
Jefe de Auditoría	S.F
Auditor Senior	X.E
Auditor Junior	G.R



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PROGRAMA DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE SINIESTROS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PS-7 7/12

N°	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS PLANIFI.	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIÓN
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR						
5	SOLICITUD DE DOCUMENTOS PARA EL TRÁMITE DE RECLAMOS						
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	10	7	3			
1	Tome una muestra de las cartas de comunicación y verifique si consta el detalle de los documentos necesarios que debe enviar el cliente para el trámite de reclamos.	5	5	0	PS-8 17/39	S.F X.E	
2	Revise aleatoriamente las carpetas del cliente y verifique si se adjunta el original de la carta de comunicación.	5	2	3	PS-8 20/39	S.F X.E	

EQUIPO DE TRABAJO	INICIALES
Jefe de Auditoría	S.F
Auditor Senior	X.E
Auditor Junior	G.R



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PROGRAMA DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE SINIESTROS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PS-7
8/12

N°	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS PLANIFI.	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIÓN
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR						
6	ANÁLISIS DEL SINIESTRO						
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	11	8	3			
1	Revise en el Manual de Procedimientos los puntos que se debe tomar en cuenta el ejecutivo de siniestros para la gestión de análisis de un siniestro.	6	5	1	PS-8 22/39	S.F X.E	
2	Solicite una muestra de los siniestros y verifique si se realiza el respectivo análisis tomando en cuenta los puntos establecidos en el Manual de Procedimientos.	5	3	2	PS-8 24/39	S.F X.E	

EQUIPO DE TRABAJO	INICIALES
Jefe de Auditoría	S.F
Auditor Senior	X.E
Auditor Junior	G.R



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PROGRAMA DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE SINIESTROS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PS-7
9/12

N°	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS PLANIFI.	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIÓN
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR						
7	DEFINICIÓN DEL SINIESTRO						
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	10	9	1			
1	Solicite una muestra de los recibos de indemnización, órdenes de pago, orden de compra o reparación, liquidaciones de siniestros y verifique las firmas correspondientes a cada uno de estos documentos.	7	6	1	PS-8 26/39	S.F X.E	
2	Verifique a través de una muestra de las objeciones realizadas por la Compañía, que las cláusulas sustentan la objeción y que no se haya autorizado el pago.	3	3	0	PS-8 31/39	S.F X.E	

EQUIPO DE TRABAJO	INICIALES
Jefe de Auditoría	S.F
Auditor Senior	X.E
Auditor Junior	G.R



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PROGRAMA DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE SINIESTROS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PS-7 10/12

N°	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS PLANIFI.	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIÓN
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR						
8	RECAUDO DE SALVAMENTOS						
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	10	6	4			
1	Constate si se realizan reportes de los salvamentos recogidos con su respectivo detalle y con el número de siniestro al que pertenece y así saber si existe un control adecuado sobre los salvamentos.	10	6	4	PS-8 33/39	S.F X.E	

EQUIPO DE TRABAJO	INICIALES
Jefe de Auditoría	S.F
Auditor Senior	X.E
Auditor Junior	G.R



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PROGRAMA DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE SINIESTROS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PS-7 11/12

N°	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS PLANIFI.	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIÓN
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR						
9	TRÁMITE DE SUBROGACIÓN						
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	10	8	2			
1	Revise aleatoriamente los egresos efectuados a los abogados en caso de trámites de subrogación y verifique si cuenta con la firma del Gerente General.	10	8	2	PS-8 34/39	S.F X.E	

EQUIPO DE TRABAJO	INICIALES
Jefe de Auditoría	S.F
Auditor Senior	X.E
Auditor Junior	G.R



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PROGRAMA DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE SINIESTROS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PS-7 12/12

N°	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS PLANIFI.	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIÓN
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR						
10	INFORMACIÓN ESTADÍSTICA						
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	8	7	1			
1	Solicite el Manual de Procedimientos y revise la información estadística requerida para control del departamento.	7	6	1	PS-8 36/39	S.F X.E	
2	Solicite una muestra de los reportes de control y seguimiento y compruebe si se da cumplimiento a dicha información estadística establecida en el Manual de Procedimientos.	1	1	0	PS-8 38/39	S.F X.E	

EQUIPO DE TRABAJO	INICIALES
Jefe de Auditoría	S.F
Auditor Senior	X.E
Auditor Junior	G.R

VISITA PRELIMINAR

INSTALACIONES DEL DEPARTAMENTO DE SINIESTROS

La visita realizada al Departamento de Siniestros de la Compañía Centro Seguros S.A. fue el día 7 de diciembre del 2010 a las 11:00 am

El Departamento de Siniestros está conformado por un Jefe de Área, un Ejecutivo de Siniestros Ramo de Vehículos y un Ejecutivo de Siniestros Ramos Generales. Este departamento es el encargado de administrar los reclamos producidos en los ramos de seguros de vehículos, ramos generales.

Durante la visita se pudo constatar de una manera general los procesos que se realizan en el departamento en sus diferentes etapas y actividades siendo estos los siguientes: aviso de siniestro, registro en reporte de siniestros, asignación de inspecciones, apertura de expediente y constitución de reserva, solicitud de documentos para el trámite de reclamos, análisis de siniestro, definición del siniestro, recaudo de salvamentos, trámite de subrogación, información estadística.

Adicionalmente se observó que en el departamento no existe un buen ambiente laboral, con conflicto de intereses.

Existe un Manual de Políticas y Procedimientos en el cual se define las actividades a seguirse por la Compañía y sus clientes en caso de ocurrencia de un siniestro.

El Jefe del Departamento es el responsable directo ante la Compañía y clientes de la adecuada administración de las indemnizaciones y de la aplicación de normas y procesos establecidos en el Manual de Políticas y Procedimientos.

Elaborado por: Gaby Ruiz **Fecha:** 7-12-2010

Supervisado por: Susana Freire **Fecha:** 7-12-2010

ENTREVISTADO: Ing. Carlos Sánchez

CARGO: Jefe Departamental

El día 7 de diciembre del 2010 a las 3:00 pm se realizó la entrevista al Ingeniero Carlos Sánchez Jefe del Departamento, con el objetivo de conocer el área a ser auditada mediante la obtención de información verbal.

El Departamento de Siniestros, está enfocado a prestar una atención eficiente a los asegurados con criterio de absoluta equidad para no afectar a sus derechos y tampoco perjudicar los intereses económicos de la Compañía.

Dicho departamento parte del proceso del aviso del siniestro en el que se atiende telefónica o personalmente a los clientes en caso de un siniestro, seguido de ello se realiza un reporte de siniestros, se hace la asignación de inspecciones de los siniestros, en el que se nombra a un ajustador o a un inspector según sea el caso, después se realiza una apertura de expediente y constitución de reserva ingresando la información respectiva del reclamo, se solicita al cliente todos los documentos necesarios para el trámite de reclamos, se analiza el siniestro, evaluando minuciosamente todos los aspectos que implican la ocurrencia del siniestro, posteriormente se define

el siniestro, en el que se determina si paga el siniestro o existe objeción, después se hace un recaudo de salvamentos como fuente de recuperación económica de la Compañía, se hace un trámite de subrogación demanda a un tercero en nombre del asegurado por los daños ocasionado en el siniestro, finalmente termina con el proceso de información estadística en el que se lleva un control y seguimiento de la información referente a los siniestros.

Se realiza convenios con diferentes concesionarios con el fin de procurar para los asegurados una mejor atención y calidad de servicio que ellos requieran para el ramo de seguros de vehículos, obteniendo la Compañía crédito para el pago de las facturas de por lo menos 30 días y descuentos en mano de obra y repuestos, adicionalmente se mantiene convenios con 5 talleres multimarca.

Elaborado por: Gaby Ruiz **Fecha:** 7-12-2010
Supervisado por: Susana Freire **Fecha:** 7-12-2010

Área: Siniestros

Entrevistado: Ing. Carlos Sánchez

Cargo: Jefe Departamental

Fecha de Auditoría: 11 de diciembre del 2010

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIM.	OBTENID.	
1	¿Existe un Manual de Procedimiento de Siniestros vigente?	x		6	6	
2	¿Se realizan notificaciones o cartas formales por la ocurrencia de un siniestro en plazo de 72 - 96-120 horas?		x	6	6	
3	¿Existen formularios de avisos de siniestros registrados en su totalidad con la información pertinente?		x	6	0	Existen formularios que no se han podido llenar completamente
4	¿Se realizan reportes de siniestros?	x		6	6	
5	¿Se realizan informes de inspección con la indicación de la pérdida estimada?	x		5	5	

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIM.	OBTENID.	
6	¿Se designa Ajustadores Externos en los casos de pólizas de mayor cuantía o complejidad?	x		6	6	
7	¿Una vez conocido el siniestro se realiza la apertura de expediente con toda la documentación necesaria?		x	6	0	Existen carpetas que no se encuentra con toda la información requerida?
8	¿Cada vez que ocurre un siniestro se realiza la reserva respectiva por el valor total?	x		6	6	
9	¿Se envía carta de comunicación al cliente solicitando la documentación necesaria para el trámite de reclamos.	x		6	6	
10	¿Las cartas de comunicación tienen un número consecutivo del área que generó?	x		6	6	

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIM.	OBTENID.	
11	¿Se realiza el respectivo análisis de un siniestro?	x		5	5	
12	¿Las reclamaciones se hacen de acuerdo a un análisis técnico, jurídico y racional?	x		6	6	
13	¿Se efectúan todos los documentos necesarios para cumplir con el pago como: órdenes de pago, liquidación de siniestros?	x		6	6	
14	¿En caso de objeciones se adjunta material probatorio que respalde el no cumplimiento del pago del siniestro?		x	6	0	Existen cláusulas que si sustenta las objeciones pero a pesar de ello se efectúa el pago del siniestro por autorización del Gerente
15	¿Se realizan reportes de los salvamentos en caso de existir después de ocurrido el siniestro?	x		6	6	
16	¿Se realizan recobros de lo indemnizado en contra de terceros responsables del siniestro?	x		6	6	

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIM.	OBTENID.	
17	¿Se realizan reportes de control y seguimiento referente a los siniestros ocurridos con toda la información oportuna?		x	6	0	Si se realizan reportes pero muchas de las veces no se registra toda la información oportuna
	TOTAL			100	76	

Elaborado por: Xavier Espinoza **Fecha:** 11-12-2010
Supervisado por: Susana Freire **Fecha:** 11-12-2010

MEDICIÓN DEL CONTROL INTERNO

RIESGO INHERENTE.- El riesgo inherente del Departamento de Siniestros es de un 34% esta afirmación ha sido realizada en base de ciertos puntos tomados en consideración, tanto en la visita a las instalaciones, como en la entrevista con el Jefe del Departamento de Siniestros, las mismas que son las siguientes:

- Existen problemas con ciertas objeciones realizadas por la Compañía, para no pagar un siniestro, debido a que a pesar de no tener que efectuar el pago se está realizando con la autorización del Gerente General.
- Los formularios de verificación de datos no están siendo debidamente llenados y con la firma del asegurado.
- Falta de conocimiento de las coberturas de la póliza por parte de los asegurados al momento de realizar los reclamos.
- Problemas interpersonales con uno de los Ejecutivos de Siniestros, provocando incumplimiento de sus funciones y responsabilidades en la Compañía.
- Retrasos en los pagos a proveedores de los concesionarios y talleres multimarca provocando mala atención y servicio al asegurado.

RIESGO DE CONTROL.- Realizada la evaluación del control interno mediante la utilización de cuestionarios se obtuvo los siguientes resultados:

Riesgo de Control = Puntaje óptimo – Puntaje obtenido

Riesgo de Control = 100% - 76%

Riesgo de Control = 24%

Para la medición del Nivel de Confianza del Control Interno del Departamento de Siniestros de la Compañía Centro Seguros S.A., se utiliza la siguiente matriz:

**MATRIZ DE NIVEL DE CONFIANZA
DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO**

CONFIANZA	MÍNIMO	MÁXIMO
ALTO		
ALTO	88,89%	99,99%
MEDIO	77,78%	88,88%
BAJO	66,67%	77,77%
MEDIO		
ALTO	55,56%	66,66%
MEDIO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
BAJO		
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%

⇒ 76%

**MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE RIESGOS
DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO**

RIESGO	MÍNIMO	MÁXIMO
BAJO		
BAJO	0,01%	11,11%
MEDIO	11,12%	22,22%
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO		
BAJO	33,34%	44,44%
MEDIO	44,45%	55,55%
ALTO	55,56%	66,66%
ALTO		
BAJO	66,67%	77,77%
MEDIO	77,78%	88,88%
ALTO	88,89%	99,99%

24%

El nivel de confianza del control interno administrativo es del 76% según se ha determinado en el cuestionario del control interno y mediante la utilización de dicha matriz se obtiene un nivel de confianza (alto-bajo) pero a pesar de ello es necesario la implementación de ciertos nuevos y mejores controles en un 24% ya que se podría estar generando pérdidas económicas y el no logro de los objetivos organizacionales.

RIESGO DE DETECCIÓN.- Para la presente Auditoría de Gestión aplicada al Departamento de Siniestros se ha considerado un riesgo de detección del 15% tomando en cuenta los procedimientos de auditoría que se ha realizado bajo ciertas consideraciones como:

- La Compañía cuenta con controles internos para las operaciones que se realizan en el departamento, además dispone de manuales y políticas que nos permitirán obtener una evidencia suficiente, competente y relevante.
- Se encuentran claramente definidos los procesos del Departamento de Siniestros lo que permitirá agilizar el trabajo de auditoría en el examen de este departamento.
- La experiencia y profesionalismo del equipo de trabajo permite diseñar procedimientos de auditoría y aplicar técnicas para la obtención de información válida.

RIESGO DE AUDITORÍA.- Se ha determinado el riesgo que el auditor asume durante la ejecución de su trabajo en base a los riesgos que afectan a la entidad auditada como al auditor durante su trabajo.

$$RA = RI * RC * RD$$

RA = Riesgo Inherente * Riesgo de Control * Riesgo de Detección

$$RA = 0.34 * 0.24 * 0.15$$

$$RA = 1.22 \%$$

Por lo tanto, al realizar una Auditoría de Gestión al Departamento de Siniestros de la Compañía Centro Seguros S.A. como auditores nos enfrentamos a un riesgo de auditoría del 1.22% es decir la posibilidad de emitir un informe de auditoría incorrecto por no haber detectado errores o irregularidades significativas que modificarían el sentido de la opinión vertida en el informe.

En la matriz de calificación de riesgos del control interno administrativo se ha determinado la escala de calificación de los riesgos inherente, de detección, de control y de auditoría, y se presenta la siguiente matriz resumen de riesgos.

MATRIZ RESUMEN DE RIESGOS

DEFINICIÓN	RESULTADO
RIESGO INHERENTE	34%
Nivel de Riesgo propio de los procedimientos que se desarrollan en el departamento.	Medio-bajo
RIESGO DE CONTROL	24%
Posibilidad de que los controles internos vigentes no detecten errores significativos en forma oportuna.	Bajo-alto
RIESGO DE DETECCIÓN	15%
Nivel del riesgo de que los procedimientos de auditoría aplicados por el auditor no detecten los errores o irregularidades.	Bajo-bajo
RIESGO DE AUDITORÍA	1.22%
Nivel de riesgo que el auditor asume durante la ejecución de su trabajo.	Bajo-bajo

APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE AUDITORÍA

Cuadro N°14

TÉCNICA	CLASIFICACIÓN
OCULAR	<ul style="list-style-type: none">○ COMPARACIÓN○ OBSERVACIÓN○ RASTREO○ REVISIÓN SELECTIVA
VERBAL	<ul style="list-style-type: none">○ INDAGACIÓN
ESCRITA	<ul style="list-style-type: none">○ ANÁLISIS○ CONCILIACIÓN○ CONFIRMACIÓN
DOCUMENTAL	<ul style="list-style-type: none">○ COMPROBACIÓN○ CÁLCULO
FÍSICA	<ul style="list-style-type: none">○ INSPECCIÓN

PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS


No	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	TÉCNICAS
	PROCESO N° 1: AVISO DE SINIESTRO	
1	Solicite el Manual de Procedimientos del departamento y verifique el tiempo establecido para realizar las notificaciones de aviso de siniestro por parte del cliente a la aseguradora.	<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Inspección
2	Verifique mediante una muestra de las notificaciones escritas o cartas formales de aviso de siniestro realizadas por el cliente; sí se han efectuado en un plazo de 72 horas o 96-120 h con la presentación del parte policial como lo establece el Manual de Procedimientos.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión Selectiva • Comprobación
3	Realice una muestra de los formularios de avisos de siniestros y verifique si estos se encuentran registrados con la información completa y cuentan con la firma del asegurado.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión Selectiva • Comprobación
	PROCESO N° 2: REGISTRO DE REPORTE DE SINIESTROS	
1	Realice una muestra de los reportes de siniestros y compruebe si consta la firma de aprobación del Jefe del Departamento de Siniestros y verifique el orden consecutivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión Selectiva • Comprobación

No	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	TÉCNICAS
	PROCESO N° 3: ASIGNACIÓN DE INSPECCIONES	
1	Verifique aleatoriamente los informes de inspección con el fin de comprobar si indican una pérdida estimada del siniestro y sí se adjunta material probatorio que permita obtener información veraz y oportuna.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión Selectiva • Comprobación
2	Realice una muestra de los siniestros de mayor cuantía y compruebe que exista el nombramiento de ajustadores externos que por su valor y complejidad lo ameritan.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión Selectiva • Comprobación
	PROCESO N°4: APERTURA DE EXPEDIENTE Y CONSTITUCIÓN DE RESERVA	
1	Revise aleatoriamente las carpetas de apertura de expediente de modo que se verifique si contienen copia completa de la póliza estado cuenta de con la constancia de prima pagada, número de siniestro, notificación del siniestro, formulario de aviso de siniestro y el informe de inspección.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión Selectiva • Comprobación
2	Solicite una muestra de los siniestros ocurridos y verifique si se realizan las reservas respectivas por cada un siniestro y por el valor total del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión Selectiva • Comprobación

No	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	TÉCNICAS
	PROCESO N° 5: SOLICITUD DE DOCUMENTOS PARA EL TRÁMITE DE RECLAMOS	
1	Tome una muestra de las cartas de comunicación y verifique si consta el detalle de los documentos necesarios que debe enviar el cliente para el trámite de reclamos.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión Selectiva • Comprobación
2	Revise aleatoriamente las carpetas del cliente y verifique si se adjunta el original de la carta de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión Selectiva • Comprobación
	PROCESO N° 6: ANÁLISIS DEL SINIESTRO	
1	Revise en el Manual de Procedimientos los puntos que se debe tomar en cuenta el ejecutivo de siniestros para la gestión de análisis de un siniestro.	<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Inspección
2	Solicite una muestra de los siniestros y verifique si se realiza el respectivo análisis tomando en cuenta los puntos establecidos en el Manual de Procedimientos.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión Selectiva • Comprobación
	PROCESO N° 7: DEFINICIÓN DEL SINIESTRO	
1	Solicite una muestra de los recibos de indemnización, órdenes de pago, orden de compra o reparación, liquidaciones de siniestros y verifique las firmas correspondientes a cada uno de estos documentos	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión Selectiva • Comprobación

No	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	TÉCNICAS
2	Verifique a través de una muestra de las objeciones realizadas por la Compañía, que las cláusulas sustentan la objeción y que no se haya autorizado el pago.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión Selectiva • Comprobación
PROCESO N°8: RECAUDO DE SALVAMENTOS		
1	Constata si se realizan reportes de los salvamentos recogidos con su respectivo detalle y con el número de siniestro al que pertenece y así saber si existe un control adecuado sobre los salvamentos	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección • Análisis
PROCESO N°9: TRÁMITE DE SUBROGACIÓN		
1	Revise aleatoriamente los egresos efectuados a los abogados en caso de trámites de subrogación y verifique si cuenta con la firma del Gerente General.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión Selectiva • Comprobación
PROCESO N°10: INFORMACIÓN ESTADÍSTICA		
1	Solicite el Manual de Procedimientos y revise la información estadística requerida para control del departamento.	<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Inspección
2	Solicite una muestra de los reportes de control y seguimiento y compruebe si se da cumplimiento a dicha información estadística establecida en el Manual de Procedimientos.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión Selectiva • Comprobación

APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA

	<p>COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A PAPEL DE TRABAJO DEPARTAMENTO DE SINIESTROS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p>	<p>PS-8 1/39</p>
<p>Proceso N° 1: AVISO DE SINIESTRO</p>		<p>Hallazgo</p>
<p>Procedimiento 1: Solicite el Manual de Procedimientos del departamento y verifique el tiempo establecido para realizar las notificaciones de aviso de siniestro por parte del cliente a la aseguradora.</p>		
<p>Aplicación:</p> <p>Se solicitó el Manual de Procedimientos del Departamento de Siniestros y se pudo constatar que las notificaciones, que hace el cliente a la aseguradora sobre la ocurrencia de un evento debe realizarse dentro del período de 72 horas o 96-120 h siempre y cuando el asegurado presenta el parte policial.</p>		<p>Aplicado los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar</p>
<p>Indicador de Gestión:</p> <p style="text-align: center;"> $\frac{\text{Manual de Procedimientos Revisados}}{\text{Manual de Procedimiento}}$ </p> <p>$\frac{1}{1} = 100\%$ del Manual de Procedimientos revisado</p>		



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PAPEL DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE SINIESTROS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PS-8

2/39

Proceso N° 1: AVISO DE SINIESTRO	Hallazgo
<p>Procedimiento 2: Verifique mediante una muestra de las notificaciones escritas o cartas formales de aviso de siniestro realizadas por el cliente; sí se han efectuado en un plazo de 72 horas o 96-120h con la presentación del parte policial como lo establece el Manual de Procedimientos.</p>	<p>Aplicado los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar</p>
<p>Aplicación:</p> <p>Se solicitó doce notificaciones escritas o cartas formales de aviso de siniestros realizadas por el cliente o asegurado, correspondientes a los meses de enero a diciembre del 2009, una notificación por mes, y se denotó en dichas notificaciones la fecha del siniestro y la fecha de aviso con lo que se pudo verificar que el 100% de las notificaciones revisadas si se había efectuado dentro del plazo de 72 horas o 96-120h presentando el parte policial, como se establece en el Manual de Procedimientos</p>	
<p>Indicador de Gestión:</p> <p><u>Notificaciones efectuadas en 72 o 96-120 horas</u> Total de Notificaciones de aviso de siniestros</p>	

$\frac{12}{12} = 100\%$ de las notificaciones fueron efectuadas en un plazo de 72 o 96-120 horas	
---	--

N°	Notificaciones Escritas	Cumplimiento 72 o 96-120 horas	
		Si	No
	Clientes		
1	Megafiltro S.A.	✓	
2	Química Industrial Montalvo Aguilar S.A.	✓	
3	Constructora Becerra Cuesta Cia.Ltda.	✓	
4	Servigruas Cia.Ltda	✓	
5	Hospital de Clínicas Pichincha	✓	
6	Sociedad Agrícola Victoria S.A.	✓	
7	Transportes Noroccidental Cía. Ltda.	✓	
8	Vayas Valdivieso Cecilia	✓	
9	Cáceres Guzmán Jimmy	✓	
10	Acuña Terán Oswaldo Enrique	✓	
11	Zavala Coronel Marco Antonio	✓	
12	Jaramillo Moscoso Juan Martin	✓	

✓

Marcas de Auditoría:

- ✓ : Verificado con las notificaciones escritas de aviso de siniestros
- ✓ : Cumplimiento de un plazo 72 o 96-120 horas
- ✗ : No cumple en un plazo de 72 o 96-120 horas

Elaborado por: Gaby Ruiz

Fecha:12-12-2010

Supervisado por: Susana Freire **Fecha:** 12-12-2010



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PAPEL DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE SINIESTROS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PS-8

4/39

Proceso N° 1: AVISO DE SINIESTRO	Hallazgo
<p>Procedimiento 3: Realice una muestra de los formularios de avisos de siniestros y verifique si estos se encuentran registrados con la información completa y cuentan con la firma del asegurado.</p>	
<p>Aplicación:</p> <p>Se solicitó doce formularios de aviso de siniestros correspondientes a los meses de enero a diciembre 2009, un formulario por mes, se observó que en dichos formularios contienen información básica como: número del formulario, número de póliza, asegurado, dirección, teléfono, fecha del siniestro, hora y ciudad. Se verificó que de los doce formularios de avisos de siniestros revisados el 33% no se encontraban con la información completa y con la firma del asegurado.</p>	<p>H.7</p>
<p>Indicador de Gestión:</p> <p style="text-align: center;"><u>Formularios completos y con la firma del asegurado</u> Total de Formulario de aviso de siniestros</p> <p>$\frac{8}{12} = 67\%$ de los formularios se encuentran con la información completa y la firma del asegurado.</p>	

N°	Número Formulario	Información Completa		Firma del Asegurado	
		Si	No	Si	No
1	FS-0000058-09	✓		✓	
2	FS-0000255-09	✓		✓	
3	FS-0000532-09	✓		✓	
4	FS-0000723-09		✗		✗
5	FS-0001045-09	✓		✓	
6	FS-0001178-09	✓		✓	
7	FS-0001276-09	✓		✓	
8	FS-0001590-09		✗		✗
9	FS-0001882-09		✗		✗
10	FS-0002043-09		✗		✗
11	FS-0002368-09	✓		✓	
12	FS-0002791-09	✓		✓	

⊕

Marcas de Auditoría:



: Verificado con los formularios de aviso de siniestros



: Consta la información completa y firma del asegurado



: No consta la información completa y firma del asegurado

Elaborado por: Gaby Ruiz

Fecha: 13-12-2010

Supervisado por: Susana Freire

Fecha: 13-12-2010



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PAPEL DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE SINIESTROS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PS-8

6/39

Proceso N° 2: REGISTRO DE REPORTE DE SINIESTROS	Hallazgo	
Procedimiento 1: Realice una muestra de los reportes de siniestros y compruebe si consta la firma de aprobación del Jefe del Departamento de Siniestros y verifique el orden consecutivo.		
Aplicación: Se solicitó doce reportes de siniestros de los últimos cuatro meses, tres reportes por cada mes, se observó que dichos reportes contiene información básica como: fecha de aviso, número del reporte, póliza afectada, nombre del asegurado y persona a contactar para la inspección, valor aproximado de la pérdida, y se verificó que el 100% de los reportes de siniestros si cuentan con la firma del Jefe departamental y tienen un orden consecutivo.	Aplicado los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar	
Indicador de Gestión: Reportes con la firma del Jefe departamental y orden consecutivo <hr/> Total de Reportes de Siniestros		

$\frac{12}{12} = 100\%$ de los reportes tienen la firma del Jefe del Jefe departamental y se encuentran en orden consecutivo.	
---	--



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PAPEL DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE SINIESTROS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PS-8
7/39

N°	Número de Reporte de Siniestros	Firma del Jefe Departamental		Orden Consecutivo	
		Si	No	Si	No
1	RS-000186-09	✓		✓	
2	RS-000187-09	✓		✓	
3	RS-000188-09	✓		✓	
4	RS-000498-09	✓		✓	
5	RS-000499-09	✓		✓	
6	RS-000500-09	✓		✓	
7	RS-000854-09	✓		✓	
8	RS-000855-09	✓		✓	
9	RS-000856-09	✓		✓	
10	RS-001020-09	✓		✓	
11	RS-000121-09	✓		✓	
12	RS-000122-09	✓		✓	

}

Marcas de Auditoría:

- Y : Revisado con los reportes de siniestros
- ✓ : Consta la firma del Jefe de Siniestros y se encuentran en orden consecutivo
- X : No consta la firma del Jefe de Siniestros y no se encuentran en orden consecutivo

Elaborado por: Gaby Ruiz **Fecha:** 14-12-2010
Supervisado por: Susana Freire **Fecha:** 14-12-2010



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PAPEL DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE SINIESTROS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PS-8

8/39

Proceso N° 3: ASIGNACIÓN DE INSPECCIONES

Hallazgo

Procedimiento 1: Verifique aleatoriamente los informes de inspección con el fin de comprobar si indican una pérdida estimada del siniestro y si se adjunta material probatorio que permita obtener información veraz y oportuna.

Aplicación:

Se solicitó doce informes de inspección correspondientes a los meses de enero a diciembre del 2009, uno por cada mes, el inspector es el encargado de realizar dichos informes con su respectivo material probatorio como fotos, partes policiales y con la indicación de la pérdida estimada al igual que toda la documentación recaudada durante la gestión. Se verificó que el 100% de los informes de inspección si constan con una pérdida estimada y con material probatorio denotando eficiencia en los dos inspectores con los que cuenta la empresa.






Aplicado los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar

Indicador de Gestión:


Informes de inspección con pérdida estimada y material probatorio

Total de informes de inspección de siniestros

$\frac{12}{12} = 100\%$ de los informes de inspección registran un pérdida estimada y material probatorio	
--	--

	COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A PAPEL DE TRABAJO DEPARTAMENTO DE SINIESTROS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009				PS-8 9/39	
	N°	Número Informe de Inspección	Pérdida estimada del siniestro		Material Probatorio	
Si			No	Si	No	
1	IS-000120-09	✓		✓		
2	IS-000323-09	✓		✓		
3	IS-000552-09	✓		✓		
4	IS-000625-09	✓		✓		
5	IS-000824-09	✓		✓		
6	IS-001034-09	✓		✓		
7	IS-001298-09	✓		✓		
8	IS-001350-09	✓		✓		
9	IS-001543-09	✓		✓		
10	IS-001879-09	✓		✓		
11	IS-002287-09	✓		✓		
12	IS-002519-09	✓		✓		
Marcas de Auditoría:  : Verificado con los informes de inspección  : Indica pérdida estimada del siniestro y material probatorio  : No indica pérdida estimada del siniestro y material probatorio						

Elaborado por: Gaby Ruiz Fecha: 15-12-2010 Supervisado por: Susana Freire Fecha: 15-12-2010
--

	COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A PAPEL DE TRABAJO DEPARTAMENTO DE SINIESTROS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009	PS-8 10/39
Proceso N° 3: ASIGNACIÓN DE INSPECCIONES		Hallazgo
Procedimiento 2: Realice una muestra de los siniestros de mayor cuantía y compruebe que exista el nombramiento de ajustadores externos que por su valor y complejidad lo ameritan.		Aplicado los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar
Aplicación: Se solicitó los siniestros ocurridos de mayor cuantía y se revisó doce con el objetivo de comprobar si se ha realizado el nombramiento de ajustadores externos, los mismos que son contratados por la Aseguradora previo un análisis del siniestro y considerando la cuantía o conflictividad del evento ocurrido, el Ajustador es un profesional que determina si los reclamos están amparados por la póliza con conocimientos técnicos y su responsabilidad es realizar informes técnicos y elaborar ajustes calculando la indemnización que corresponda en cada caso. Se verificó que el 100% de los siniestros de mayor cuantía se ha hecho el nombramiento de ajustadores externos.		

Indicador de Gestión:

Siniestros con nombramiento de Ajustadores Externos
Total de siniestros de mayor cuantía

$\frac{12}{12} = 100\%$ de los siniestros de mayor cuantía se ha realizado el nombramiento de Ajustadores Externos




COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PAPEL DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE SINIESTROS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PS-8

11/39

Número de Siniestros	Nombramiento de Ajustadores Externos	
	Si	No
0000010-000208	✓	
0000038-000267	✓	
0000258-000318	✓	
0000107-000369	✓	
0000005-000456	✓	
0000003-000459	✓	
0000177-000515	✓	
0000063-000598	✓	
0000290-000746	✓	
0000290-001008	✓	
0000690-001736	✓	

0000232-002207	✓	
Marcas de Auditoría: ✓ : Valores que sobrepasan \$ 2000.00, revisado con los siniestros ocurridos de mayor cuantía. ✓ : Con nombramiento de Ajustadores Externos ✗ : Sin nombramiento de Ajustadores Externos		
Elaborado por: Gaby Ruiz		Fecha: 16-12-2010
Supervisado por: Susana Freire		Fecha: 16-12-2010

	COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A PAPEL DE TRABAJO DEPARTAMENTO DE SINIESTROS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009	PS-8 12/39
Proceso N° 4: APERTURA DE EXPEDIENTE Y CONSTITUCIÓN DE RESERVA		Hallazgo
Procedimiento 1: Revise aleatoriamente las carpetas de apertura de expediente de modo que se verifique si contienen copia completa de la póliza, estado de cuenta con la constancia de la prima pagada, número de siniestro, notificación del siniestro, formulario de aviso de siniestro y el informe de inspección.		
Aplicación: Se solicitó diez carpetas de apertura de expediente de los asegurados y se verificó que el 30% de las carpetas revisadas no contienen la copia completa de la póliza, el		

40% no contiene los estados de cuenta con la constancia de la prima pagada, el 100% tiene el número de siniestro, el 100% consta la notificación o carta formal del aviso de siniestro y el 100% tiene el informe de inspección de siniestro, denotándose que no se está llevando un control adecuado de la información respectiva de los reclamos.

H.8

Indicador de Gestión:

Carpetas que contienen copia completa de la póliza
Total de Carpetas revisadas de apertura de expediente

$\frac{7}{10} = 70\%$ de las carpetas de apertura de expediente
contiene la copia completa de la póliza

Carpetas que contienen estado de cuenta del cliente
Total de Carpetas revisadas de apertura de expediente

$\frac{6}{10} = 60\%$ de las carpetas de apertura de expediente
contienen el estado de cuenta del cliente

Carpetas que contienen número de siniestro
Total de Carpetas revisadas de apertura de expediente

$\frac{10}{10} = 100\%$ de las carpetas de apertura de expediente
contienen el número de siniestro

Carpetas que contienen la notificación del siniestro

PS-8

13/39

Total de Carpetas revisadas de apertura de expediente

$\frac{10}{10} = 100\%$ de las carpetas de apertura de expediente

Contiene la notificación del siniestro

Carpetas que contienen el informe de inspección

Total de Carpetas revisadas de apertura de expediente

$\frac{10}{10} = 100\%$ de las carpetas de apertura de expediente

contienen el informe de inspección

N°	Carpeta apertura de expediente (ASEGURADO)	Copia completa de la póliza		Estado de cuenta constancia pago de prima		Número de Siniestro		Notificación del siniestro		Informe de Inspección	
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
1	Sociedad Agrícola Victoria S.A.	✓			✗	✓		✓		✓	
2	Expormoda		✗	✓		✓		✓		✓	
3	Duracoat S.A. (Wesco)	✓		✓		✓		✓		✓	
4	Security-re		✗		✗	✓		✓		✓	
5	CPTDC Ecuador s.a.	✓			✗	✓		✓		✓	
6	Quiroga Soria José Ricardo	✓		✓		✓		✓		✓	
7	Fuertes Romero Miriam Cecilia		✗		✗	✓		✓		✓	
8	León Russo María Soledad	✓		✓		✓		✓		✓	
9	Cisneros Aguirre Jorge Federico	✓		✓	✗	✓		✓		✓	
10	Yasig Taipe Galo Ernesto	✓		✓		✓		✓		✓	

Marcas de Auditoría: ✓ : Verificado con las carpetas de apertura de expediente

✓ Cumplimiento de requisitos que debe tener la carpeta
✗ No cumple con los requisitos que debe tener la

Elaborado por: Gaby Ruiz **Fecha:** 16-12-2010
Supervisado por: Susana Freire **Fecha:** 18-12-2010

carpeta





COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PAPEL DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE SINIESTROS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PS-8

15/39

**Proceso N° 4: APERTURA DE EXPEDIENTE Y
CONSTITUCIÓN DE RESERVA**

Hallazgo

Procedimiento 2: Solicite una muestra de los siniestros ocurridos y verifique si se realizan las reservas respectivas por cada un siniestro y por el valor total del mismo.

Aplicación:

Se solicitó diez siniestros ocurridos durante los meses de enero a diciembre del 2009 y si verificó que el 100% de los siniestros revisados una vez conocido el siniestro y realizada la inspección si se ha establecido la reserva respectiva de las primas pagadas durante el año en curso y por el valor total del mismo.

**Aplicado los
Procedimientos
de Auditoría no
se encontraron
hallazgos dignos
de comentar**

Indicador de Gestión:

Siniestros con su respectiva reserva

—————
Total de siniestros ocurridos

$\frac{10}{10} = 100\%$ de los siniestros ocurridos se realizan las
reservas respectivas por el valor total.



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PAPEL DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE SINIESTROS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009




PS-8

16/39

N°	Número de Siniestro	Realización de Reserva	
		Si	No
1	0000238-000218	✓	
2	0000116-000304	✓	
3	0000107-000369	✓	
4	0000690-000536	✓	
5	0003505-000597	✓	
6	0004991-000600	✓	
7	0003938-000715	✓	
8	0004506-000873	✓	
9	0003608-000984	✓	
10	0000586-001014	✓	



Marcas de Auditoría:

-  : Revisado con los siniestros ocurridos
 : Realización de la respectiva reserva
 : No realización de la respectiva reserva

Elaborado por: Gaby Ruiz Fecha: 18-12-2010
Supervisado por: Susana Freire Fecha: 18-12-2010



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PAPEL DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE SINIESTROS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PS-8

17/39

Proceso N° 5: SOLICITUD DE DOCUMENTOS PARA EL TRÁMITE DE RECLAMOS

Hallazgo

Procedimiento 1: Tome una muestra de las cartas de comunicación y verifique si consta el detalle de los documentos necesarios que debe enviar el cliente para el trámite de reclamos.

Aplicación:

Se solicitó diez cartas de comunicación de los últimos seis meses. De las diez cartas cuatro tenían como referencia choques de vehículos, dos por daños en transporte interno, tres de accidentes personales y una de robo de equipo de maquinaria se pudo observar que el 100% de las cartas revisadas que son enviadas al cliente si se detalla de manera concreta y clara los documentos necesarios para el trámite de siniestros como: la carta formal del siniestro, copia de licencia del conductor, copia de matrícula, parte policía y pro-forma de reparación para el caso de vehículos, en el caso de un siniestro de transporte interno debe presentar carta formal del siniestro, detalle de la pérdida valorada a precio de costo, facturas de adquisición de la mercadería, nota de pedido, inventario de la mercadería y documento de salida de la mercadería, para accidentes personales: la carta formal

Aplicado los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar

del siniestro, diagnóstico y prescripción médica, facturas originales de pago de consulta, facturas originales de pago de remedios.

PS-8

18/39

Para robo de equipo de equipo de maquinaria se debe presentar: carta formal del siniestro, informe técnico de los daños, proforma de reparación del equipo en repuestos y mano de obra, copia del inventario donde demuestre la existencia del equipo en los activos o factura de compra del mismo

Indicador de Gestión:

Cartas de comunicación con el detalle de documentos
necesarios que debe enviar el cliente

Total de carta de comunicación

$\frac{10}{10} = 100\%$ de los siniestros ocurridos se realizan las
reservas respectivas por el valor total.

Número Carta de comunicación	Detalle de Documentación	
	Si	No
CTA-57-09-Choque –Chev-Corsa	✓	
CTA-130-09- Choque- Hyndai-Accent	✓	
CTA-178-09-Choque-Chev-Vitara	✓	
CTA-314-09-Choque-Toyota-Yaris	✓	
CTA-398-09- Daños- Transporte interno	✓	
CTA-578-09- Daños- Transporte interno	✓	
CTA-732-09- Accidentes personales	✓	
CTA-1167-09-Accidentes personales	✓	
CTA-1208-09-Accidentes personales	✓	
CTA-1345-09-Robo- Equipo de maquinaria	✓	

Marcas de Auditoría:



: Revisado con las cartas enviadas a los clientes



: Detalle de los documentos necesarios que debe enviar el cliente



: No detalle de los documentos necesarios que debe enviar el cliente

Elaborado por: Gaby Ruiz **Fecha:** 19-12-2010
Supervisado por: Susana Freire **Fecha:** 19-12-2010



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PAPEL DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE SINIESTROS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PS-8

20/39

Proceso N° 5: SOLICITUD DE DOCUMENTOS PARA EL TRÁMITE DE RELCAMOS

Hallazgo

Procedimiento 2: Revise aleatoriamente las carpetas del cliente y verifique si se adjunta el original de la carta de comunicación.

Aplicación:

Se solicitó las carpetas de los clientes o asegurados que han incurrido en un siniestro durante los meses de enero a diciembre del 2009, se revisó aleatoriamente diez y se verificó que el 100% de las carpetas de los asegurados si se adjunta el original de la carta de comunicación enviada al cliente para el requerimiento de documentos necesarios durante el trámite del siniestro.

Aplicado los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar

Indicador de Gestión:

Carpetas que se adjunta el original de la carta de comunicación

Total de carpetas de los clientes

$\frac{10}{10} = 100\%$ de las carpetas de los clientes se adjunta el original de la carta de comunicación.



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
 PAPEL DE TRABAJO
 DEPARTAMENTO DE SINIESTROS
 DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PS-8

21/39

N°	Carpetas del cliente	Original de la carta de comunicación	
		Si	No
1	Soto Maldonado Andrea Carolina	✓	
2	Macías Ricaurte Pablo	✓	
3	Quezada Quezada Rubén Oswaldo	✓	
4	Rodríguez Guadalupe Fanny María	✓	
5	Bustos Betancourt Pamela Suarez	✓	
6	La Cuadra Cía. Inmobiliaria y Comercializadora	✓	
7	Constructora Becerra Cuesta Cia.ltda.	✓	
8	Security-re	✓	
9	Vega Ramos Washington Rodrigo	✓	
10	Aro Catagña Tobías David	✓	

Marcas de Auditoría:



: Verificado con las carpetas del cliente




: Se adjunta el original de la carta de comunicación



: No se adjunta el original de la carta de comunicación

Elaborado por: Gaby Ruiz Fecha: 20-12-2010 Supervisado por: Susana Freire Fecha: 20-12-2010
--

	COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A PAPEL DE TRABAJO DEPARTAMENTO DE SINIESTROS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009	PS-8 22/39
Proceso N° 6: ANÁLISIS DEL SINIESTRO		Hallazgo
Procedimiento 1: Revise en el Manual de Procedimientos los puntos que se debe tomar en cuenta el Ejecutivo de Siniestros para la gestión de análisis de un siniestro.		Aplicado los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar
Aplicación: Se solicitó el Manual de Procedimientos y se observó que el Ejecutivo de Siniestros toma en consideración nueve puntos para la gestión de análisis de un siniestro, con el fin de evaluar los aspectos que implican la ocurrencia de un siniestro para definir los reclamos con equidad		
Indicador de Gestión: <div style="text-align: center;"> <u>Manual de Procedimientos Revisados</u> Manual de Procedimiento </div>		

$\frac{1}{1} = 100\%$ del Manual de Procedimientos revisado	
---	--



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PAPEL DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE SINIESTROS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PS-8

23/39

Los puntos que toma a consideración son los siguientes:



- El pago oportuno de la prima y la no existencia de cuentas pendientes.
- Que la póliza se encuentre vigente al momento del evento.
- El aviso oportuno del siniestro.
- Que el acontecimiento ocurrido constituya un riesgo amparado.
- Que se encuentre cubierto el bien siniestrado.
- Si la causa del daño constituye o no causal de objeción.
- Si la pérdida sufrida se halla dentro del límite del valor asegurado.
- Análisis que determine la existencia de otras causales legales o contractuales que eximan de responsabilidad a la aseguradora, como

agravamiento de riesgo, mala fe, incumplimiento de garantías u otros.



- Análisis de todas las circunstancias relevantes que se presenten

Marcas de Auditoría:


: Tomados del Manual de Procedimientos de Siniestros

 COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A PAPEL DE TRABAJO DEPARTAMENTO DE SINIESTROS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009 <td>PS-8 24/39</td>		PS-8 24/39
Proceso N° 6: ANÁLISIS DEL SINIESTRO	Hallazgo	
Procedimiento 2: Solicite una muestra de los siniestros y verifique si se realiza el respectivo análisis tomando en cuenta los puntos establecidos en el Manual de Procedimientos.	 Aplicado los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar	
Aplicación: Se solicitó ocho siniestros ocurridos durante los últimos cuatro meses durante el año 2009 y se verificó que el 100% de los siniestros revisados si se ha tomado en cuenta los puntos establecidos en el Manual de Procedimientos para el análisis de un siniestro respaldándose en estados de cuenta del cliente como constancia del pago oportuno de la prima, revisión del contrato para constatar que la póliza se encuentra vigente al momento del evento, fechas de los aviso de siniestros para saber si el aviso fue oportuno, coberturas de la póliza para determinar que el acontecimiento ocurrido constituya un riesgo amparado, informes de inspección y así conocer si la causa constituye o no causal de		

objeción.	
<p>Indicador de Gestión:</p> <p><u>Siniestros que cumplieron con el respectivo análisis</u></p> <p>Total de siniestros revisados</p> <p>$\frac{8}{8} = 100\%$ de los siniestros han cumplido con los puntos establecidos en el Manual para el respectivo análisis.</p>	


		COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A PAPEL DE TRABAJO DEPARTAMENTO DE SINIESTROS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009		PS-8 25/39
N°	Número de Siniestros	Cumplimiento del análisis del siniestro		
		Si	No	
1	0000238-000218	✓		
2	0000056-000248	✓		
3	0000036-000265	✓		
4	0000038-000267	✓		
5	0000258-000318	✓		
6	0005622-000604	✓		
7	0005623-000828	✓		
8	0000335-001069	✓		
Marcas de Auditoría:				
 : Verificado con los siniestros ocurridos durante el año 2009				

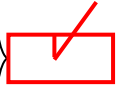
<p>✓ : Cumplimiento de análisis del siniestro</p> <p>✗ : No cumple con el análisis del siniestro</p>
<p style="text-align: right;">Elaborado por: Gaby Ruiz Fecha: 21-12-2010</p> <p style="text-align: right;">Supervisado por: Susana Freire Fecha: 21-12-2010</p>

	<p>COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A</p> <p>PAPEL DE TRABAJO</p> <p>DEPARTAMENTO DE SINIESTROS</p> <p>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p>	<p>PS-8</p> <p>26/39</p>
Proceso N° 7: DEFINICIÓN DEL SINIESTRO		Hallazgo
<p>Procedimiento 1: Solicite una muestra de los recibos de indemnización, órdenes de pago, orden de compra o reparación, liquidaciones de siniestros y verifique las firmas correspondientes a cada uno de estos documentos.</p>		<p>Aplicado los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos</p>
<p>Aplicación:</p> <p>Se solicitó ocho recibos de indemnización, ocho órdenes de pago, ocho órdenes de compra y reparación, ocho liquidaciones de siniestros de los últimos cuatro meses, los mismos que son utilizados en el caso de pago de indemnización y se verificó que el 100% de dichos documentos constan las firmas correspondientes, para el caso de recibos de indemnización consta la firma del</p>		

<p>asegurado, órdenes de compra y reparación consta la firma del Jefe de Siniestros, y en las liquidaciones de siniestros consta la firma del asegurado y la Compañía Centro Seguros S.A.</p>	<p>de comentar</p>
<p>Indicador de Gestión:</p> <p style="text-align: center;"><u>Recibos de indemnización con firmas de responsabilidad</u> Total de recibos de indemnización</p> <p>$\frac{8}{8} = 100\%$ de los recibos de indemnización constan las firmas de responsabilidad.</p> <p style="text-align: center;"><u>Órdenes de pago con firmas de responsabilidad</u> Total de órdenes de pago</p> <p>$\frac{8}{8} = 100\%$ de las órdenes de pago consta las firmas de responsabilidad</p> <p style="text-align: center;"><u>Órdenes de compra con firmas de responsabilidad</u> Total de órdenes de compra</p> <p>$\frac{8}{8} = 100\%$ de las órdenes de compra consta las firmas de responsabilidad</p> <p style="text-align: center;"><u>Órdenes de reparación con firmas de responsabilidad</u> Total de órdenes de reparación</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> <p>PS-8</p> <p>27/39</p> </div>

<p>$\frac{8}{8} = 100\%$ de las órdenes de reparación consta las firmas de responsabilidad</p> <p><u>Liquidación de siniestros con firmas de responsabilidad</u></p> <p>Total de liquidación de siniestros</p> <p>$\frac{8}{8} = 100\%$ de las liquidaciones de siniestros consta las firmas de responsabilidad</p>	
---	--

		<p>COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A PAPEL DE TRABAJO DEPARTAMENTO DE SINIESTROS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p>		<p>PS-8 28/39</p>
N°	Número recibo de indemnización	Firmas de Responsabilidad		
		Si	No	
1	SI-00578-09	✓		
2	SI-00524-09	✓		
3	SI-00465-09	✓		
4	SI-00413-09	✓		
5	SI-00376-09	✓		
6	SI-00355-09	✓		
7	SI-00328-09	✓		
8	SI-00310-09	✓		

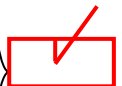


N°	Número orden de pago	Firmas de Responsabilidad	
		Si	No
1	SP-00621-09	✓	
2	SP-00599-09	✓	
3	SP-00557-09	✓	
4	SP-00512-09	✓	
5	SP-00467-09	✓	
6	SP-00429-09	✓	
7	SP-00411-09	✓	
8	SP-00395-09	✓	

PS-8

29/39

N°	Número orden de compra	Firmas de Responsabilidad	
		Si	No
1	SC-00879-09	✓	
2	SC-00836-09	✓	
3	SC-00786-09	✓	
4	SC-00774-09	✓	
5	SC-00713-09	✓	
6	SC-00696-09	✓	
7	SC-00673-09	✓	
8	SC-00614-09	✓	
N°	Número orden de reparación	Firmas de Responsabilidad	
		Si	No
1	SR-00387-09	✓	
2	SR-00370-09	✓	
3	SR-00355-09	✓	



4	SR-00289-09	✓	
5	SR-00267-09	✓	
6	SR-00253-09	✓	
7	SR-00246-09	✓	
8	SR-00231-09	✓	

PS-8
30/39

N°	Número liquidación de siniestros	Firmas de Responsabilidad	
		Si	No
1	SL-00556-09	✓	
2	SL-00522-09	✓	
3	SL-00508-09	✓	
4	SL-00492-09	✓	
5	SL-00481-09	✓	
6	SL-00423-09	✓	
7	SL-00387-09	✓	
8	SL-00346-09	✓	


Marcas de Auditoría:

: Revisado con los recibos de indemnización, órdenes de pago, compra o reparación y liquidación de siniestros


✓ : Consta las firmas de responsabilidad




✘ : No consta las firmas de responsabilidad

Elaborado por: Gaby Ruiz **Fecha:** 22-12-2010
Supervisado por: Susana Freire **Fecha:** 22-12-2010


		COMPañÍA CENTRO SEGUROS S.A PAPEL DE TRABAJO DEPARTAMENTO DE SINIESTROS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009		PS-8 31/39	
Proceso N° 7: DEFINICIÓN DEL SINIESTRO			Hallazgo		
Procedimiento 2: Verifique a través de una muestra de las objeciones realizadas por la Compañía, que las cláusulas sustentan la objeción y que no se haya autorizado el pago.					
Aplicación: Se solicitó diez objeciones realizadas por la Compañía de siniestros ocurridos se pudo constatar que el 40% de las objeciones tienen cláusulas que sustentan dicha objeción como el no pago de la prima en el mes de ocurrido el siniestro o fechas no oportunas de entrega de					

<p>la documentación completa por el cliente o asegurado lo cual son causas para no cubrir el siniestro, pero a pesar de que existen dichas cláusulas para no pagar el siniestro, se ha autorizado el pago debido a que se ha realizado pagos comerciales los cuales son autorizados por el Gerente General y él mismo que ha terminado aceptando dicha cancelación porque son buenos clientes o por la relación con otros negocios.</p>	<p>H.9</p>
<p>Indicador de Gestión:</p> <p>Objeciones con cláusulas que sustentan la objeción y que no se ha autorizado el pago</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Total de objeciones revisadas</p> <p>$\frac{6}{10} = 60\%$ de las objeciones tienen cláusulas que sustentan la objeción y que no se han autorizado el pago.</p>	


		<p>COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A PAPEL DE TRABAJO DEPARTAMENTO DE SINIESTROS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p>		<p>PS-8 32/39</p>	
Nombre del Asegurado Objeciones	Cláusulas sustentan la objeción		Autorización para efectuar el pago		
	Si	No	Si	No	
Medina Armijos kleber Augusto	✓			✓	
Juna Cusquillo Segundo Pablo	✓		✗		
Benítez Guamán Wilson Rosalino	✓			✓	

Craysa Cía. Ltda.	✓			✓
Mosquera Suarez Juan José	✓		✗	
Villacres Delgado Mario Oswaldo	✓			✓
Castro Sánchez José Emiliano	✓			✓
Nuñez Sarate Raul Fernando	✓		✗	
Expormoda	✓			✓
Sislema Tipan Christian Vinicio	✓		✗	
Marcas de Auditoría:  : Verificado con las objeciones a los clientes realizadas por parte de la Aseguradora  : No se autorizado el pago del siniestro  : Si se autorizado el pago del siniestro				
Elaborado por: Gaby Ruiz Fecha: 23-12-2010 Supervisado por: Susana Freire Fecha: 23-12-2010				




	COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A PAPEL DE TRABAJO DEPARTAMENTO DE SINIESTROS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009	PS-8 33/39
Proceso N° 8: RECAUDO DE SALVAMENTOS		Hallazgo
Procedimiento 1: Constate si se realizan reportes de los salvamentos recogidos con su respectivo detalle y con el número de siniestro al que pertenece y así saber si existe un control adecuado sobre los salvamentos.		
Aplicación:		

<p>La Compañía simultáneamente con el pago de la indemnización, adquiere la propiedad de todos los bienes afectados. Posteriormente el Departamento de Siniestros si realiza reportes de dichos salvamentos recogidos con su respectivo detalle y con el número de siniestro al que pertenece mediante un formulario de Reportes de Salvamentos Recogidos y esto es responsabilidad del Inspector.</p>	<p>Aplicado los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar</p>
--	---


<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div data-bbox="326 1339 479 1472">  </div> <div data-bbox="527 1339 1218 1495" style="text-align: center;"> <p>COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A PAPEL DE TRABAJO DEPARTAMENTO DE SINIESTROS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p> </div> <div data-bbox="1209 1310 1372 1436" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>PS-8 34/39</p> </div> </div>	
<p>Proceso N° 9: TRÁMITE DE SUBROGACIÓN</p>	<p>Hallazgo</p>
<p>Procedimiento 1: Revise aleatoriamente los egresos efectuados a los abogados en caso de trámites de subrogación y verifique si cuentan con la firma del Gerente General.</p>	
<p>Aplicación:</p>	

<p>Se solicitó los egresos de los últimos seis meses, realizados a abogados con los que tiene convenio la Compañía en caso de demandar a un tercero en nombre del asegurado por los daños ocasionados en el siniestro, los mismos que cobran sus honorarios una vez que se ha llegado al acuerdo de pago con el causante de los daños y el monto mínimo por la gestión del abogado es establecido por la Gerencia. Se revisó aleatoriamente ocho egresos y el 100% de los egresos si cuentan con la firma del Gerente General.</p>	<p>Aplicado los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar</p>
<p>Indicador de Gestión:</p> $\frac{\text{Egresos con la firma del Gerente General}}{\text{Total de egresos revisados}}$ <p>$\frac{8}{8} = 100\%$ de los egresos revisados constan la firma del Gerente General.</p>	


		<p>COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A PAPEL DE TRABAJO DEPARTAMENTO DE SINIESTROS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p>	<p>PS-8 35/39</p>
N°	Número de Egreso	Nombre del Abogado	Firma del Gerente

			Si	No
1	638	Aguilar León Patricio Javier	✓	
2	825	Montalvo Solorzano Edy Fernando	✓	
3	954	Aguilar León Patricio Javier	✓	
4	1056	Almeida Galarza Ivan Rodrigo	✓	
5	1525	Montalvo Solorzano Edy Fernando	✓	
6	1684	Almeida Galarza Ivan Rodrigo	✓	
7	2074	Montalvo Solorzano Edy Fernando	✓	
8	2548	Aguilar León Patricio Javier	✓	
<p>Marcas de Auditoría:</p> <p>⊖ : Revisado con los egresos efectuado a abogados</p> <p>✓ : Consta la firma del Gerente General</p> <p>✗ : No consta con la firma del Gerente General</p>				
Elaborado por: Gaby Ruiz			Fecha: 24-12-2010	
Supervisado por: Susana Freire			Fecha: 24-12-2010	



	COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A PAPEL DE TRABAJO DEPARTAMENTO DE SINIESTROS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009	PS-8 36/39
	Proceso N° 10: INFORMACIÓN ESTADÍSTICA	Hallazgo
Procedimiento 1: Solicite el Manual de Procedimientos y		

<p>revise la información estadística requerida para control del departamento.</p>	<p>Aplicado los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar</p>
<p>Aplicación:</p> <p>Se solicitó el Manual de Procedimientos y se revisó que dentro de las funciones del Departamento se encuentra el flujo de información y elaboración de reportes de control y seguimiento para la verificación del departamento a través de diez ítems de la información requerida para llevar un control de los siniestros ocurridos</p>	
<p>Indicador de Gestión:</p> <p style="text-align: center;"><u>Manual de Procedimientos Revisados</u> Manual de Procedimiento</p> <p>$\frac{1}{1} = 100\%$ del Manual de Procedimientos revisado</p>	

	<p>COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A PAPEL DE TRABAJO DEPARTAMENTO DE SINIESTROS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p>	<p>PS-8 37/39</p>
---	---	-------------------------------------

La información estadística es la siguiente:

- Siniestros liquidados (pagos totales que se hacen en el mes)
- Reservas de siniestros
- Gastos
- Salvamentos y recuperos
- Siniestralidades por ramos, clientes, pólizas y agentes
- Siniestros por cobertura afectada
- Siniestros por marca, año, edad del conductor y otros
- Valores promedio de pagos
- Valores pagados por proveedor
- Cualquier otra información solicitada por los directivos de la Compañía

Marcas de Auditoría:

 : Tomado del Manual de Procedimientos de Siniestros

F & S
AUDITORES

COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PAPEL DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE SINIESTROS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PS-8

38/39

Proceso N° 10: INFORMACIÓN ESTADÍSTICA	Hallazgo
<p>Procedimiento 2: Solicite una muestra de los reportes de control y seguimiento y compruebe si se da cumplimiento a dicha información estadística establecida en el Manual de Procedimientos.</p>	
<p>Aplicación:</p> <p>Se solicitó ocho reportes de control y seguimiento de los últimos ocho meses durante el año 2009, los cuales se realizan para una verificación interna del departamento. Se comprobó que el 37% de los reportes no cumplen con toda la información requerida, específicamente los valores pagados a proveedores de talleres multimarca y concesionarios, porque hay retrasos en los pagos aún habiendo crédito a 30 días con estos proveedores y por ende no se registra a tiempo dicha información.</p>	<p>H.10</p>
<p>Indicador de Gestión:</p> <p style="text-align: center;">Reportes de control y seguimiento que cumplen con la información estadística</p> <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> <p style="text-align: center;">Total de Reportes de control y seguimiento</p> <p>$\frac{5}{8} = 63\%$ de los reportes de control y seguimiento cumplen con la información estadística.</p>	




COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PAPEL DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE SINIESTROS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PS-8

39/39

N° reporte de control y seguimiento	Cumplimiento Información Estadística		Observación
	Si	No	
RCS-00154-09	✓		
RCS-00155-09		✗	Valores pagados a proveedores
RCS-00156-09	✓		
RCS-00157-09		✗	Valores pagados a proveedores
RCS-00158-09	✓		
RCS-00159-09	✓		
RCS-00160-09	✓		
RCS-00161-09		✗	Valores pagados a proveedores

Marcas de Auditoría:

-  : Verificado con los reportes de control y seguimiento
- ✓ : Cumplimiento con toda la información estadística
- ✗ : No cumple con toda la información estadística

Elaborado por: Gaby Ruiz **Fecha:** 26-12-2010
Supervisado por: Susana Freire **Fecha:** 26-12-2010



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PAPEL DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE SINIESTROS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

HS-7

HOJA DE HALLAZGOS

Proceso N° 1: AVISO DE SINIESTRO	REF P/T PS-8 4/39
<p>Procedimiento: Realice una muestra de los formularios de avisos de siniestros y verifique si estos se encuentran registrados con la información completa y cuentan con la firma del asegurado.</p>	
<p>CONDICIÓN.- Se verificó que de los doce formularios de avisos de siniestros analizados correspondientes a los meses de enero a diciembre del 2009 uno por cada mes, el 33% no se encontraban con la información completa y con la firma del asegurado.</p> <p>CRITERIO.- Una vez que el cliente ha comunicado a la aseguradora del siniestro se procede a llenar debidamente el formulario de aviso de siniestro y con la firma del asegurado según lo establece el Manual de Procedimientos.</p> <p>CAUSA.- Existen problemas con las direcciones y teléfonos de los asegurados información que no consta en algunos formularios debido a que no se está realizando una correcta verificación de datos.</p>	

<p>EFFECTO.- Al no estar completa la información del formulario de aviso de siniestros y sin la firma del asegurado está ocasionando problemas para continuar con los trámites del siniestro y poder contactar al cliente.</p>	
	<p>Elaborado por: Gaby Ruiz Fecha: 28-12-2010 Supervisado por: Susana Freire Fecha:28-12-2010</p>

CONCLUSIÓN:

Existen formularios de avisos de siniestros que no han sido llenados completamente y se encuentran sin firma del asegurado, por lo cual no se está llevando un adecuado manejo y control adecuado de la información básica del cliente.

RECOMENDACIÓN:

- Delegar a un tercer empleado que se encargue de revisar que los formularios de aviso de siniestros este completos y realice la respectiva verificación de datos del mismo en el menor tiempo posible para seguir con el trámite del siniestro.
- Disponer que los avisos de siniestros deben ingresar estrictamente con la firma del asegurado, adjuntando fotocopia de su cédula de ciudadanía o pasaporte y papeleta de votación para verificar los datos personales.



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PAPEL DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE SINIESTROS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

HS-8

HOJA DE HALLAZGOS

Proceso N° 4: APERTURA DE EXPEDIENTE Y CONSTITUCIÓN DE RESERVA	REF P/T PS-8 12/39
---	--------------------------

Procedimiento: Revise aleatoriamente las carpetas de apertura de expediente de modo que se verifique si contienen copia completa de la póliza, el estado cuenta con la constancia de la prima pagada, número de siniestro, notificación del siniestro, formulario de aviso de siniestro y el informe de inspección.

CONDICIÓN.- De las diez carpetas solicitadas de apertura de expediente de los asegurados, se verificó que el 30% de las carpetas revisadas no contienen la copia completa de la póliza, el 40% no contiene los estados de cuenta con la constancia de la prima pagada, el 100% tiene el número de siniestro, el 100% si consta la notificación o carta formal del aviso de siniestro y el 100% tiene el informe de inspección de siniestro,

CRITERIO.- Una vez conocido el siniestro y realizada la inspección se procede a la apertura de la carpeta la cual debe contener copia completa de la póliza, estado de cuenta actualizado con la constancia de prima pagado, número de siniestro, notificación del siniestro, formulario de aviso de siniestro, informe de

inspección según lo establece el Manual de Procedimientos.

CAUSA.- Los Ejecutivos de Siniestros no están realizando la apertura oportuna de las carpetas de expedientes, por inobservancia de las políticas establecidas por la Aseguradora incumpliendo sus responsabilidades dentro de la misma.

EFECTO.- Al no tener carpetas de apertura de expediente con toda la información requerida esto provoca que no se lleve un control idóneo de la información respectiva de los reclamos presentados, sin despacharlos a tiempo y con una mala atención al cliente.

Elaborado por: Gaby Ruiz **Fecha:** 28-12-2010
Supervisado por: Susana Freire **Fecha:**28-12-2010

CONCLUSIÓN

Existen carpetas de apertura de expediente que no constan con toda la información establecida en el Manual de Procedimientos, por lo cual no se está llevando un control eficaz de la información generada durante el trámite del siniestro.

RECOMENDACIÓN:

- Mantener una reunión con los Ejecutivos de Siniestros para recordarles de la obligación de cumplir con las normas y manuales establecidos por la Aseguradora, particularmente en el proceso de apertura de expediente.
- Solicitar un informe semanal de las carpetas de apertura de expediente, esto permitirá llevar un mejor control de las mismas por parte de los Ejecutivos y el Jefe Departamental.



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PAPEL DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE SINIESTROS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

HS-9

HOJA DE HALLAZGOS

Proceso N° 7: DEFINICIÓN DEL SINIESTRO:	REF P/T PS-8 31/39
Procedimiento: Verifique a través de una muestra de las objeciones realizadas por la Compañía, que las cláusulas sustentan la objeción y que no se haya autorizado el pago.	
<p>CONDICIÓN.- De las diez objeciones revisadas el 40% de las mismas tienen cláusulas que son sustentadas para no pagar el siniestro, pero a pesar de ello, se ha autorizado el pago por el Gerente General.</p> <p>CRITERIO.- Las alternativas con las que cuenta la aseguradora para definir el siniestro es la indemnizar u objetar el siniestro y caso de objeción deben estar debidamente fundamentadas y con material probatorio y no realizar el pago al asegurado según lo establece el Manual de Procedimientos.</p> <p>CAUSA.- A pesar de existen cláusulas que sustentan el no pago del siniestro el asegurado dialoga directamente con el Gerente General , él mismo que ha dado la autorización del pago de dichas objeciones por ser un buenos clientes o tener varias pólizas emitidas en la Compañía.</p>	

<p>EFECTO.- Se está incumpliendo con las cláusulas que sustentan las objeciones para el no pago del siniestro ocasionando pérdidas económicas a la Compañía por efectuar pagos indebidos.</p>	
	<p>Elaborado por: Gaby Ruiz Fecha: 28-12-2010 Supervisado por: Susana Freire Fecha: 28-12-2010</p>

CONCLUSIÓN

Existen objeciones que si sustentan las cláusulas para no pagar un siniestro pero el Gerente General ha autorizado los pagos.

RECOMENDACIÓN

- Sujetarse a lo que determina el Manual de Procedimientos para el caso de objeciones, sustentando sus cláusulas, y que no se autorice el pago.



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PAPEL DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE SINIESTROS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

HS-10

HOJA DE HALLAZGOS

Proceso N° 10: INFORMACIÓN ESTADÍSTICA	REF P/T PS-8 38/39
Procedimiento. Solicite una muestra de los reportes de control y seguimiento y compruebe si se da cumplimiento a dicha información estadística establecida en el Manual de Procedimientos.	
<p>CONDICIÓN.- Se comprobó que el 37% de los reportes revisados de los últimos ocho meses durante el año 2009, no cumplen con toda la información requerida, específicamente los valores pagados a proveedores de talleres multimarca y concesionarios.</p> <p>CRITERIO.- Dentro de las funciones del Departamento de Siniestros es elaborar reportes de control y seguimiento con información requerida como: siniestros liquidados por mes, reservas de siniestro, gastos, salvamentos y recuperos, siniestralidades por ramos, siniestros por cobertura afectada, valores pagados, valores pagados a proveedores según lo establece el Manual de Procedimientos.</p> <p>CAUSA.- No se cumple con toda esta información requerida específicamente con los valores pagados a</p>	

proveedores los mismos que son talleres multimarca y concesionarios, con los cuales la Compañía tiene convenios para que los asegurados reciban una mejor atención, debido a que existen problemas de retraso con los pagos a proveedores, aun habiendo crédito a 30 días. Por ende no se registra a tiempo dicha información.

EFFECTO.- Al existir retrasos en los pagos a los proveedores no se logra cumplir con toda la información requerida para los reportes de control y seguimiento. Además no se está brindando una atención idónea y calidad en el servicio al cliente.

Elaborado por: Gaby Ruiz **Fecha:**
Supervisado por: Susana Freire **Fecha:**

CONCLUSIÓN:

Existen reportes de control y seguimiento que no cumple con toda la información requerida específicamente los valores pagados a proveedores, por lo cual no se está llevando un control y seguimiento oportuno de los pagos a proveedores.

RECOMENDACIÓN:

Elaborar un reporte mensual de Cuentas por Pagar a Proveedores, que permita a la Gerencia verificar los valores vencidos y que debe pagarse previo su autorización, agilitando el proceso de pago.

5.3 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

5.3.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR



CARTA DE COMUNICACIÓN INICIO DE LA AUDITORÍA

PRH-1
1/3

Quito, 27 de diciembre del 2010

Ingeniero

Mauricio Dávalos Buitrón

GERENTE GENERAL DE LA COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A.

Presente.-

De mis consideraciones

En nombre de los socios de **F & S AUDITORES**, es un gusto dar inicio a la ejecución de la Auditoría de Gestión para la Compañía Centro Seguros S.A., con el objetivo de determinar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos del Departamento de Recursos Humanos y lograr alcanzar relaciones laborales a largo plazo a través de la innovación, mejoramiento continuo y el ofrecimiento de servicios profesionales de alta calidad.

La Auditoría de Gestión a realizarse al Departamento de Recursos Humanos al período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2009, con una duración de 160 horas, durante el 1 al 31 de enero del 2011, de conformidad a la orden de trabajo N° OR0045 con fecha 28 de septiembre del 2010, mediante el cual se acepta la oferta de servicios presentado por la firma auditora Freire Santamaría Auditores.

En dicha Auditoría de Gestión a efectuarse al Departamento de Recursos Humanos se tomará en cuenta ciertos aspectos relevantes como son los siguientes:

- Conocimiento del giro del negocio de la entidad, como también su normativa externa e interna.
- Evaluación de los controles existentes aplicables al departamento de Recursos Humanos para determinar las debilidades o falencias en el mismo.
- Determinación de las políticas y manuales de procedimientos establecidos para dicha área o componente a evaluarse.

Se realizará la Auditoría de Gestión de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

Esperamos contar con la predisposición del personal involucrado en el Departamento de Recursos Humanos a ser evaluado con el fin de obtener hallazgos fehacientes los cuales serán reflejados en el informe de auditoría.

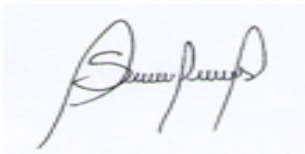
Para lo cual solicitó que disponga a quién corresponda se otorgue las facilidades y entrega de la documentación necesaria para el cumplimiento del desarrollo del examen a dicha área.

La planificación de la Auditoría a realizarse al Departamento de Recursos Humanos de la Compañía Centro Seguros S.A. cuenta con la participación de un equipo de trabajo conformado de la siguiente forma:

CARGO	NOMBRE	INICIALES
Jefe de Auditoría	Ing. Susana Freire	S.F
Auditor Senior	Ing. Xavier Espinoza	X.E
Auditor Junior	Srta. Gaby Ruiz	G.R

Anticipamos nuestros agradecimientos por la colaboración prestada para el ejercicio de nuestro trabajo de auditoría.

Atentamente,



Susana Freire
JEFE DE AUDITORÍA
F & S AUDITORES

5.3.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

5.3.2.1 MOTIVO DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión se realiza de acuerdo a la orden de trabajo N°0045 emitida el 28 de septiembre del 2010 por el Gerente General de la Compañía Centro Seguros S.A. con el propósito de medir los niveles de eficiencia, eficacia, economía y ética de los procesos que involucran el Departamento de Recursos Humanos dentro de un marco ético, en virtud de los requerimientos de la entidad para el logro de los objetivos organizacionales.

5.3.2.2 OBJETIVOS DEL EXAMEN

5.3.2.2.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar las áreas donde existan mayores debilidades y mejorar sus procedimientos con el fin de aumentar las utilidades de la empresa, mediante la evaluación de los controles existentes implementados en la entidad son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

5.3.2.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Departamento de Recursos Humanos

- Comprobar a través de indicadores de gestión el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas al jefe departamental y sus subordinados.

- Verificar el cumplimiento de los manuales de políticas y procedimientos establecidos al Departamento de Recursos Humanos.
- Verificar el grado de cumplimiento de los objetivos del Departamento de Recursos Humanos.
- Verificar la calidad del control interno

5.3.2.3 ALCANCE DEL EXAMEN

El examen de Auditoría de Gestión al Departamento de Recursos Humanos de la Compañía Centro Seguros S.A. se realizará al período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2009 con una duración de 160 horas, durante el 1 al 31 de enero del 2011.

5.3.2.4 BASE LEGAL

5.3.2.4.1 NORMATIVA INTERNA

- Manual de Funciones y Responsabilidades.
- Estatutos Sociales de la Empresa.
- Reglamento Interno de Trabajo.
- Manuales de Políticas y Procedimientos.

5.3.2.4.2 NORMATIVA EXTERNA

- Ley General de Seguros.

- Ley de Contratación Pública.
- Código de Comercio.
- Ley de Compañías.
- Código de Trabajo.
- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Reglamentos del IESS

5.3.2.5 ORGANISMOS DE CONTROL

- Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Servicio de Rentas Internas.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Superintendencia de Compañías.
- Ministerio de Relaciones Laborales.
- Instituto Nacional de Contratación Pública

5.3.2.6 OBJETIVO DE LA EMPRESA

Brindar un servicio profesional y confiable para la protección del patrimonio de sus clientes, mediante la entrega de productos de seguros y la atención personalizada oportuna, eficiente y eficaz, con el fin de alcanzar una mayor rentabilidad no solo de los accionistas sino de los colaboradores de la Compañía.

5.3.2.6.1 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

- Elegir el personal más idóneo que requiera la Compañía para su funcionamiento y alcance de sus objetivos organizacionales, a través de un análisis en el que se estudia y determina los requisitos, responsabilidades y condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de una manera adecuada.
- Generar en los nuevos colaboradores de la Compañía un sentimiento de pertenencia y orgullo mediante la entrega de documentos importantes como: Manual de Funciones y Responsabilidades, Reglamento Interno de Trabajo e información acerca de los beneficios que brinda la empresa.

5.3.2.7 DETERMINACIÓN DE RECURSOS

5.3.2.7.1 REQUERIMIENTO DE PERSONAL TÉCNICO

Los miembros del Equipo de Trabajo poseen conocimientos adecuados en cuanto a la Auditoría Gestión que se va a realizar al Departamento de

Recursos Humanos por lo que no es necesaria la contratación de personal técnico para el desarrollo de este trabajo.

5.3.2.7.2 EQUIPOS Y MATERIALES

Para la realización de la Auditoría de Gestión a desarrollarse se va a requerir de los siguientes equipos y materiales

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Computadoras portátiles	3
Impresora	1
Resmas de Papel Bond	2
Esferos color negro	3
Esferos color azul	3
Lápices Bicolor	3
Borradores	3
Servicio de copiado	1
Escritorios	3
Sillas	3

5.3.2.7.3 RECURSOS FINANCIEROS

La Compañía Centro Seguros S.A. pagará a la firma auditora F & S AUDITORES por la realización de una Auditoría de Gestión en concepto de honorarios profesionales la cantidad de cuatro mil quinientos dólares

(\$4.500) más el Impuesto al Valor Agregado según lo estipula el contrato de servicios suscrito.

La forma de pago se realizará de la siguiente manera:

- Un pago del diez por ciento (10%) del valor del contrato, con la presentación del Programa de Auditoría.
- Un segundo pago del cuarenta por ciento (40%) del valor del contrato, cuando se haya avanzado el cincuenta por ciento el trabajo de auditoría.
- Un tercer pago del cincuenta por ciento (50%) del valor del contrato al entregar el informe final.

5.3.2.7.4 DOCUMENTOS RELEVANTES

Los documentos necesarios para la ejecución del examen de auditoría al Departamento de Recursos Humanos son los siguientes:

- Manual de Procedimientos.
- Requisiciones del Personal.
- Matrices de calificación de los candidatos.
- Carpetas de los empleados.
- Contratos de trabajo.

- Plan anual de Capacitación.

5.3.2.8 DISTRIBUCIÓN DE TIEMPO Y EQUIPO DE TRABAJO

EQUIPO DE TRABAJO

La Auditoría de Gestión aplicada a los procesos del Departamento de Recursos Humanos se realizará con el siguiente equipo de trabajo:

CARGO	NOMBRE	INICIALES
Jefe de Auditoría	Ing. Susana Freire	S.F
Auditor Senior	Ing. Xavier Espinoza	X.E
Auditor Junior	Srta. Gaby Ruiz	G.R

El tiempo para cumplir con la Auditoría de Gestión a los procesos del Departamento de Recursos Humanos se ha estimado 160 horas hábiles, distribuidas de la siguiente manera:

FASES DE AUDITORÍA	HORAS	RESPONSABLES
Planificación	10	S.F X.E
Evaluación del Control Interno	13	S.F X.E
Medición del Riesgo	10	S.F X.E
Programa	11	S.F X.E
Aplicación de procedimientos y técnicas en el desarrollo del examen a través de Papeles de Trabajo.	97	EQUIPO DE TRABAJO
Comunicación de Resultados	19	S.F
Monitoreo o Seguimiento	0	S.F
TOTAL	160	

Objetivos:

- Obtener una comprensión sobre los procesos y actividades que se desarrollan en el departamento de Recursos Humanos.
- Evaluar el control interno existente.

N°	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS PLANIFI.	HORAS REALES	DIF.	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIÓN
	CONOCIMIENTO PRELIMINAR	10	10	0			
1	Visite las instalaciones de la entidad y observe con especial énfasis el departamento de Recursos Humanos y como se encuentra conformado.	2	3	1	PRH-2	S.F X.E	
2	Entreviste al Jefe del Departamento de Humanos para conocer la ejecución de los procesos y aspectos que se consideren relevantes.	1	1	0	PRH-3	S.F X.E	
3	Evaluación del Riesgo Inherente de los procesos que maneja el Departamento de Recursos Humanos.	7	6	1	PRH-6	S.F X.E	

EQUIPO DE TRABAJO	INICIALES
Jefe de Auditoría	S.F
Auditor Senior	X.E
Auditor Junior	G.R



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PROGRAMA DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PRH-7
2/8

N°	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS PLANIFI.	HORAS REALES	DIF.	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIÓN
	EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	23	23	0			
1	Prepare el cuestionario de control interno	9	7	2	PRH-5	S.F X.E	
2	Aplique el cuestionario de control interno	4	5	1	PRH-5	S.F X.E	
3	Evalúe el riesgo de detección, control y de auditoría de los procesos que involucran el Departamento de Recursos Humanos.	10	11	1	PRH-6	S.F X.E	
	DISEÑO DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA	11	11	0	PRH-7	S.F X.E	

EQUIPO DE TRABAJO	INICIALES
Jefe de Auditoría	S.F
Auditor Senior	X.E
Auditor Junior	G.R

N°	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS PLANIFI.	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIÓN
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR						
1	RECLUTAMIENTO						
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	16	16	0			
1	Solicite una muestra de las solicitudes de requisición del personal y verifique si se encuentran registradas con la información completa y con la firma de aprobación del Gerente General.	8	8	0	PRH-8 1/25	S.F X.E	
2	Verifique y analice si se realizan los requerimientos necesarios para definir el perfil del puesto	8	8	0	PRH-8 3/25	S.F X.E	

EQUIPO DE TRABAJO	INICIALES
Jefe de Auditoría	S.F
Auditor Senior	X.E
Auditor Junior	G.R

N°	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS PLANIFI.	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIÓN
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR						
2	SELECCIÓN DEL PERSONAL						
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	16	13	3			
1	Solicite el Manual de Procedimientos y revise los métodos o herramientas de evaluación que utiliza la Compañía para elegir a un nuevo empleado.	4	4	0	PRH-8 6/25	S.F X.E	
2	Solicite una muestra de las matrices de calificación de los empleados seleccionados y verifique si han obtenido un puntaje entre 80 a 100 según la ponderación establecida en el Manual de Procedimientos.	5	4	1	PRH-8 7/25	S.F X.E	
3	Solicite una muestra de las carpetas de los empleados que han sido seleccionados y verifique si cumplen con los requisitos para el perfil de puesto o cargo a desempeñar.	7	5	2	PRH-8 9/25	S.F X.E	

EQUIPO DE TRABAJO	INICIALES
Jefe de Auditoría	S.F
Auditor Senior	X.E
Auditor Junior	G.R

N°	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS PLANIFI.	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIÓN
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR						
3	CONTRATACIÓN						
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	16	15	1			
1	Solicite una muestra de los contratos de los empleados y verifique si estos se encuentran legalizados.	7	7	0	PRH-8 11/25	S.F X.E	
2	Solicite el Manual de Procedimientos y revise todos los requisitos que debe presentar el empleado una vez que ha sido contratado.	5	5	0	PRH-8 13/25	S.F X.E	
3	Revise aleatoriamente las carpetas de los empleados y verifique el cumplimiento de los requisitos que debe presentar el empleado establecidos en el Manual de Procedimientos.	4	3	1	PRH-8 15/25	S.F X.E	

EQUIPO DE TRABAJO	INICIALES
Jefe de Auditoría	S.F
Auditor Senior	X.E
Auditor Junior	G.R



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PROGRAMA DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PRH-7 6/8

N°	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS PLANIFI.	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIÓN
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR						
4	INDUCCIÓN						
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	16	9	7			
1	Realice entrevistas a algunos empleados para saber si se les hizo la entrega de documentos como: reglamentos, manuales e informó sobre aspectos relevantes acerca de la Compañía.	16	9	7	PRH-8 17/25	S.F X.E	

EQUIPO DE TRABAJO	INICIALES
Jefe de Auditoría	S.F
Auditor Senior	X.E
Auditor Junior	G.R



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PROGRAMA DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PRH-7
7/8

N°	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS PLANIFI.	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIÓN
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR						
5	CAPACITACIÓN						
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	16	13	3			
1	Verifique la existencia del Plan Anual de Capacitación y compruebe el nivel de cumplimiento del mismo.	9	7	2	PRH-8 22/25	S.F X.E	
2	Verifique y analice si se realizan capacitaciones como: seminarios o cursos en base a las necesidades de la Compañía.	7	6	1	PRH-8 23/25	S.F X.E	

EQUIPO DE TRABAJO	INICIALES
Jefe de Auditoría	S.F
Auditor Senior	X.E
Auditor Junior	G.R



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PROGRAMA DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PRH-7 8/8

N°	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS PLANIFI.	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIÓN
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR						
6	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO						
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	17	11	6			
1	Verifique y analice la periodicidad con que se efectúa la evaluación del desempeño, las herramientas que se utilizan y el personal responsable.	17	11	6	PRH-8 24/25	S.F X.E	

EQUIPO DE TRABAJO	INICIALES
Jefe de Auditoría	S.F
Auditor Senior	X.E
Auditor Junior	G.R

La visita realizada al área de Recursos Humanos de la Compañía Centro Seguros S.A. fue el día 6 de enero del 2011 a las 10:00 am

El Departamento de Recursos Humanos está conformado por un Jefe de Área y un Asistente. Este departamento es el encargado de reclutar, seleccionar y contratar al personal que requiere la empresa para su funcionamiento.

Durante la visita se pudo constatar de una manera general los procesos que se realizan en el departamento en sus diferentes etapas y actividades siendo estos los siguientes: reclutamiento, selección del personal, contratación, inducción, capacitación y evaluación del desempeño.

Adicionalmente se observó que todos los empleados usan el uniforme política establecida en el Reglamento Interno de Trabajo de la Compañía el cual es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos entregar a los empleados.

Existe un Manual de Políticas y Procedimientos en el que establece el conjunto de procesos que pautan las actividades del Departamento de Recursos Humanos.

Elaborado por: Gaby Ruiz

Fecha: 6-01-2011

Supervisado por: Susana Freire

Fecha: 6-01-2011

ENTREVISTADO: Ing. Henry Ojeda

CARGO: Jefe Departamental

El día 6 de enero del 2011 a las 2:00 pm se realizó la entrevista de manera verbal al Ingeniero Henry Ojeda, Jefe del Departamento, con el objetivo de conocer el área a ser auditada mediante la obtención de información verbal.

El Departamento de Recursos Humanos, está enfocado a elegir el personal más idóneo que requiera la Compañía para su funcionamiento, a través de un análisis en el que se estudia y determina los requisitos, que el cargo exige para poder desempeñarlo de una manera adecuada.

Adicionalmente este departamento se encarga de registrar las novedades y el archivo de los documentos del personal, elaborar los roles de pago de todos los empleados referente a la remuneración oportuna a que tiene derecho el personal.

Afiliar al personal en el IESS de acuerdo con cada contrato, registro de novedades (ingresos, salidas, préstamos) y la legalización de contratos.

Dicho departamento parte del proceso de reclutamiento el cual tiene como objetivo buscar candidatos que puedan reunir los perfiles y requisitos para ser contratados por la empresa de acuerdo a sus necesidades, seguido de ello se procede a la selección del personal en el que se elige al personal más apto de acuerdo a su curriculum, pruebas psicológicas, de desempeño y la entrevista, después se realiza la contratación mediante la suscripción del contrato individual garantizando los deberes y derechos del trabajador y de la Compañía.

Posteriormente se hace la inducción para familiarizar al nuevo empleado con la empresa y proporcionarle toda la información necesaria para una adecuada orientación de sus funciones, luego se sigue con la capacitación para mantener a colaboradores calificados para el desempeño de sus funciones para lo cual la Compañía procura que los trabajadores estén permanentemente capacitados y tengan sus conocimientos actualizados, finalmente se termina con el proceso de evaluación de desempeño en el que se utiliza métodos de evaluación para medir el rendimiento de los empleados.

Elaborado por: Gaby Ruiz **Fecha:** 6-01-2011

Supervisado por: Susana Freire **Fecha:** 6-01-2011

Área: Recursos Humanos

Entrevistado: Ing. Henry Ojeda

Cargo: Jefe Departamental

Fecha de Auditoría: 10 de enero del 2011

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIM.	OBTENID.	
1	¿Existe un Manual de Procedimientos de Recursos Humanos vigente?	x		7	7	
2	¿Se realizan solicitudes de requisición del personal?	x		7	7	
3	¿Se realizan un análisis de los requerimientos necesarios para definir el perfil del puesto?	x		7	7	
4	¿ Se efectúan publicaciones de los puestos que se requiere a través de diversos canales?	x		7	7	
5	¿Se elige a un nuevo empleado mediante una calificación de sus pruebas, curriculum y entrevista?	x		6	6	

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIM.	OBTENID.	
6	¿El personal más apto para el cargo a desempeñar tiene un puntaje entre 80 a 100 puntos?		x	7	0	Algunos empleados no han tenido ese puntaje pero han sido contratados por decisión del Gerente
7	¿Los empleados seleccionados cumplen los requisitos para el cargo a desempeñar?		x	7	0	No todo el personal cumple con los requisitos.
8	¿Los contratos son legalizados oportunamente?		x	7	0	Existe contratos que todavía no se ha podido legalizar por demora en trámites
9	¿En las carpetas de los empleados constan todos los requisitos que deben presentar luego de ser contratados?			7	0	No se logra recopilar en toda la información por la impuntualidad de los empleados
10	¿Se hace la entrega al empleado de documentos acerca de la empresa durante los primeros días de ingreso a la Compañía?	x		6	6	

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIM.	OBTENID.	
11	¿Se hace la entrega de equipos y materiales necesarios para su desempeño laboral?	x		6	6	
12	¿Se realiza capacitaciones de acuerdo a las necesidades de la Compañía?	x		6	6	
13	¿Se realiza un Plan Anual de Capacitación?	x		6	6	
14	¿Se realizan evaluaciones del desempeño periódicamente?	x		7	7	
15	¿Se utilizan herramientas de evaluación del desempeño?	x		7	7	
	TOTAL			100	72	

Elaborado por: Xavier Espinoza **Fecha:** 10-01-2011
Supervisado por: Susana Freire **Fecha:** 10-01-2011

MEDICIÓN DEL CONTROL INTERNO

RIESGO INHERENTE.- El riesgo inherente del Departamento de Recursos Humanos es de un 35%, esta afirmación ha sido realizada en base de ciertos puntos tomados en consideración, tanto en la visita a las instalaciones, como en la entrevista con el Jefe del Departamento de Recursos Humanos, las mismas que son las siguientes:

- Existen empleados que han sido contratados a pesar de que no cumplen con los requisitos para el perfil del puesto o cargo a desempeñar.
- No se realiza la legalización oportuna de algunos contratos de los empleados de la Compañía.
- Las carpetas de los algunos empleados no cumplen con todos los requisitos que deben presentar al Departamento de Recursos Humanos, una vez que han sido contratados.
- Existe problemas en las calificaciones de los candidatos, debido a que no todos los empleados que han sido contratados ha tenido un calificación entre 80 a 100 puntos.

RIESGO DE CONTROL.- Realizada la evaluación del control interno mediante la utilización de cuestionarios se obtuvo los siguientes resultados:

Riesgo de Control = Puntaje óptimo – Puntaje obtenido

Riesgo de Control = 100% - 72%

Riesgo de Control = 28%

Para la medición del Nivel de Confianza del Control Interno del Departamento de Recursos Humanos de la Compañía Centro Seguros S.A., se utiliza la siguiente matriz:

**MATRIZ DE NIVEL DE CONFIANZA
DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO**

CONFIANZA	MÍNIMO	MÁXIMO
ALTO		
ALTO	88,89%	99,99%
MEDIO	77,78%	88,88%
BAJO	66,67%	77,77%
MEDIO		
ALTO	55,56%	66,66%
MEDIO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
BAJO		
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%

72%

**MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE RIESGOS
DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO**

RIESGO	MÍNIMO	MÁXIMO
BAJO		
BAJO	0,01%	11,11%
MEDIO	11,12%	22,22%
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO		
BAJO	33,34%	44,44%
MEDIO	44,45%	55,55%
ALTO	55,56%	66,66%
ALTO		
BAJO	66,67%	77,77%
MEDIO	77,78%	88,88%
ALTO	88,89%	99,99%

28%

El nivel de confianza del control interno administrativo es del 72% según se ha determinado en el cuestionario del control interno y mediante la utilización de dicha matriz se obtiene un nivel de confianza (alto-bajo) pero a pesar de ello es necesario la implementación de ciertos nuevos y mejores controles en un 28% ya que se podría estar generando pérdidas económicas y el no logro de los objetivos organizacionales.

RIESGO DE DETECCIÓN.- Para la presente Auditoría de Gestión aplicada al Departamento de Recursos Humanos, se ha considerado un riesgo de detección del 17% tomando en cuenta los procedimientos de auditoría que se ha realizado y bajo ciertas consideraciones como:

- La Compañía cuenta con controles interno para las operaciones que se realizan en el departamento, además dispone de manuales y políticas que nos permitirán obtener una evidencia suficiente, competente y relevante.
- Se encuentran claramente definidos los procesos del Departamento de Recursos Humanos lo que permitirá agilizar el trabajo de auditoría en el examen de este departamento.
- La experiencia y profesionalismo del equipo de trabajo permite diseñar procedimientos de auditoría y aplicar técnicas para la obtención de información válida.

RIESGO DE AUDITORÍA.- Se ha determinado el riesgo que el auditor asume durante la ejecución de su trabajo en base a los riesgos que afectan a la entidad auditada como al auditor durante su trabajo.

$$RA = RI * RC * RD$$

RA = Riesgo Inherente * Riesgo de Control * Riesgo de Detección

$$RA = 0.35 * 0.28 * 0.17$$

$$RA = 1.66 \%$$

Por lo tanto, al realizar una Auditoría de Gestión al Departamento de Recursos Humanos de la Compañía Centro Seguros S.A. como auditores nos enfrentamos a un riesgo de auditoría del 1.66% es decir la posibilidad de emitir un informe de auditoría incorrecto por no haber detectado errores o irregularidades significativas que modificarían el sentido de la opinión vertida en el informe.

En base a la siguiente matriz de calificación de riesgos del control interno administrativo se ha determinado la escala de calificación de los riesgos inherente, de detección, de control y de auditoría.

MATRIZ RESUMEN DE RIESGOS

DEFINICIÓN	RESULTADO
RIESGO INHERENTE	35%
Nivel de Riesgo propio de los procedimientos que se desarrollan en el departamento.	Medio-bajo
RIESGO DE CONTROL	28%
Posibilidad de que los controles internos vigentes no detecten errores significativos en forma oportuna.	Bajo-alto
RIESGO DE DETECCIÓN	17%
Nivel del riesgo de que los procedimientos de auditoría aplicados por el auditor no detecten los errores o irregularidades.	Bajo-bajo
RIESGO DE AUDITORÍA	1.66%
Nivel de riesgo que el auditor asume durante la ejecución de su trabajo.	Bajo-bajo

APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE AUDITORÍA

Cuadro N°15

TÉCNICA	CLASIFICACIÓN
OCULAR	<ul style="list-style-type: none">○ COMPARACIÓN○ OBSERVACIÓN○ RASTREO○ REVISIÓN SELECTIVA
VERBAL	<ul style="list-style-type: none">○ INDAGACIÓN
ESCRITA	<ul style="list-style-type: none">○ ANÁLISIS○ CONCILIACIÓN○ CONFIRMACIÓN
DOCUMENTAL	<ul style="list-style-type: none">○ COMPROBACIÓN○ CÁLCULO
FÍSICA	<ul style="list-style-type: none">○ INSPECCIÓN


PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS

No	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	TÉCNICAS
	PROCESO N° 1: RECLUTAMIENTO	
1	Solicite una muestra de las solicitudes de requisición del personal y verifique si se encuentran registradas con la información completa y con la firma de aprobación del Gerente General.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión Selectiva • Comprobación
2	Verifique y analice si se realizan los requerimientos necesarios para definir el perfil del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección • Análisis
	PROCESO N° 2: SELECCIÓN DEL PERSONAL	
1	Solicite el Manual de Procedimientos y revise los métodos o herramientas de evaluación que utiliza la Compañía para elegir a un nuevo empleado.	<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Inspección
2	Solicite una muestra de las matrices de calificación de los empleados seleccionados y verifique si han obtenido un puntaje entre 80 a 100 según la ponderación establecida en el Manual de Procedimientos.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión Selectiva • Comprobación

No	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	TÉCNICAS
3	Solicite una muestra de las carpetas de los empleados que han sido seleccionados y verifique si cumplen con los requisitos para el perfil de puesto o cargo a desempeñar.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión Selectiva • Comprobación
PROCESO N° 3: CONTRATACIÓN		
1	Solicite una muestra de los contratos de los empleados y verifique si estos se encuentran legalizados.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión Selectiva • Comprobación
2	Solicite el Manual de Procedimientos y revise todos los requisitos que debe presentar el empleado una vez que ha sido contratado.	<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Inspección
3	Revise aleatoriamente las carpetas de los empleados y verifique el cumplimiento de los requisitos que debe presentar el empleado establecidos en el Manual de Procedimientos.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión Selectiva • Comprobación
PROCESO N° 4: INDUCCIÓN		
1	Realice entrevistas a algunos empleados para saber si se les hizo la entrega de documentos como: reglamentos, manuales e informó sobre aspectos relevantes acerca de la Compañía.	<ul style="list-style-type: none"> • Indagación • Análisis

No	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	TÉCNICAS
	PROCESO N° 5: CAPACITACIÓN	
1	Verifique la existencia del Plan anual de Capacitación y compruebe el nivel de cumplimiento del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Análisis
2	Verifique y analice si se realizan capacitaciones como: seminarios o cursos en base a las necesidades de la Compañía.	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección • Análisis
	PROCESO N° 6: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
1	Verifique y analice la periodicidad con que se efectúa la evaluación del desempeño, las herramientas que se utilizan y el personal responsable.	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección • Análisis

APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA




	<p>COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A PAPEL DE TRABAJO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p>	<p>PRH-8 1/25</p>
<p>Proceso N° 1: RECLUTAMIENTO</p>	<p>Hallazgo</p>	
<p>Procedimiento 1: Solicite una muestra de las solicitudes de requisición del personal y verifique si se encuentran registradas con la información completa y con la firma de aprobación del Gerente General.</p>		
<p>Aplicación: Se pidió las solicitudes de requisición del personal que se han efectuado durante el año 2009, se pudo constatar que en el transcurso de este año, se han realizado siete requisiciones, las mismas que contiene información referente a datos de la empresa, el cargo requerido, el área al que pertenece, motivo de la requisición, el tiempo de disponibilidad, las actividades a realizarse en el puesto, el sueldo establecido para este cargo. Se pudo verificar que el 100% de las requisiciones del personal realizadas se encuentran registradas con la información completa y con la firma de aprobación del Gerente General de la empresa.</p>	<p>Aplicado los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar</p>	
<p>Indicador de Gestión:</p> <p><u>Requisiciones con información completa y firma del Gerente</u> Total de requisiciones del personal</p>		

$\frac{7}{7} = 100\%$ de la requisiciones se encuentran debidamente Llenadas y firmadas por el Gerente	
---	--

N°	N° Solicitud de requisición del personal	Registrados con la información completa		Firma del Gerente General	
		Si	No	Si	No
1	SR-CS 000031-09	✓		✓	
2	SR-CS 000032-09	✓		✓	
3	SR-CS 000033-09	✓		✓	
4	SR-CS 000034-09	✓		✓	
5	SR-CS 000035-09	✓		✓	
6	SR-CS 000036-09	✓		✓	
7	SR-CS 000037-09	✓		✓	



Marcas de Auditoría:

-  : Verificado con las solicitudes de requisición del personal
-  : Registra la información completa y la firma del Gerente General
-  : No registra la información completa y la firma del Gerente General

Elaborado por: Gaby Ruiz

Fecha: 12-01-2011

Supervisado por: Susana Freire **Fecha:** 12-01-2011



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PAPEL DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PRH-8

3/25

Proceso N° 1: RECLUTAMIENTO

Hallazgo

Procedimiento 2: Verifique y analice si se realizan los requerimientos necesarios para definir el perfil del puesto

Aplicación:

La Compañía busca candidatos que reúnan los perfiles y requisitos de acuerdo a sus necesidades para cubrir puestos o cargos de las distintas áreas de la empresa y el desarrollo normal de sus actividades, para lo cual si realiza los requerimientos necesarios para definir el perfil del puesto siendo estos: en el nivel de Instrucción, conocimientos específicos, habilidades, experiencia, género, conocimientos deseables y disponibilidad de tiempo.

**Aplicado los
Procedimientos
de Auditoría no
se encontraron
hallazgos dignos
de comentar**

Para el caso del Ejecutivo Ramos Generales los requisitos son:

Nivel Instrucción:	Título superior de tercer nivel en administración o afines
Conocimientos Específicos:	Seguros ramos generales
Habilidades:	Conocimiento analítico, orientación al cliente.
Experiencia:	Mínima de 1 a 2 años en seguros
Género:	Indistinto
Conocimientos Deseables:	Análisis y prevención de riesgos, ingles básico
Disponibilidad	Tiempo completo

Para un Ejecutivo Ramo de Vehículos los requisitos son:

Nivel Instrucción:	Título superior de tercer nivel en Administración o afines, Seguros, Economía, Finanzas.
Conocimientos Específicos:	Pólizas de seguro vehicular
Habilidades:	Facilidad de comunicación con la gente, atención cortés al cliente, tolerancia
Experiencia:	Mínima de 1 a 2 años en seguros
Género:	Indistinto
Conocimientos Deseables:	Análisis y prevención de riesgos, ingles básico
Disponibilidad	Tiempo completo



Para un Ejecutivo de Fianzas los requisitos son:

Nivel Instrucción:	Título superior de tercer nivel en Administración o afines, Seguros, Economía, Finanzas.
Conocimientos Específicos:	Calificación de crédito a personas naturales y jurídicas, seguros de fianzas
Habilidades:	Facilidad de comunicación con la gente, atención cortés al cliente, tolerancia
Experiencia:	Mínima 1 a 2 años en cargos similares
Género:	Indistinto
Conocimientos Deseables:	Análisis y prevención de riesgos, ingles básico
Disponibilidad	Tiempo completo



Marcas de Auditoría:



: Tomado del Manual de Procedimientos de Recursos Humanos




COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PAPEL DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PRH-8

6/25

Proceso N° 2: SELECCIÓN DEL PERSONAL	Hallazgo
Procedimiento 1: Solicite el Manual de Procedimientos y revise los métodos o herramientas de evaluación que utiliza la Compañía para elegir a un nuevo empleado.	
Aplicación: Se solicitó el Manual de Procedimientos y se pudo constatar que luego de la recepción de carpetas de los aspirantes se procede a realizar una revisión y análisis de currículos de acuerdo a los conocimientos, experiencia y nivel de educación para elegir a los candidatos que rendirán las pruebas psicológicas y de desempeño, luego se realiza una entrevista personal y se utiliza un formulario de calificación el cual contiene una ponderación de 1-6 desfavorable y de 7-10 favorable acerca de: el grado de conocimiento, presencia personal, seguridad para expresar sus ideas, introvertido, extrovertido, sinceridad y madurez en su persona, dicha calificación tiene un puntaje total de 70 puntos y representa 40 puntos en la matriz de calificación, que se realiza seguido de esto. En dicha matriz se evalúa las pruebas psicológicas sobre 10 puntos, las pruebas de desempeño sobre 30 puntos, el currículum sobre 20 puntos y la entrevista sobre 40	Aplicado los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar


<p>puntos sumando un total de 100 puntos. Finalmente se elige al personal más idóneo y que hayan obtenido un puntaje entre 80-100 puntos en la misma.</p>	
---	--

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div data-bbox="326 583 477 716">  </div> <div data-bbox="527 583 1214 741" style="text-align: center;"> <p>COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A PAPEL DE TRABAJO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p> </div> <div data-bbox="1209 556 1372 682" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>PRH-8 7/25</p> </div> </div>	
<p>Proceso N° 2: SELECCIÓN DEL PERSONAL</p>	<p>Hallazgo</p>
<p>Procedimiento 2: Solicite una muestra de las matrices de calificación de los empleados seleccionados y verifique si han obtenido un puntaje entre 80 a 100 según la ponderación establecida en el Manual de Procedimientos.</p>	
<p>Aplicación: Se solicitó ocho matrices de calificación correspondientes a los empleados que han sido seleccionados y que trabajan en la empresa, se pudo observar que estas se realizan para calificar al empleado en cuanto a las pruebas psicológicas sobre 10 puntos, pruebas de desempeño 30 puntos, curriculum vitae 20 puntos y la entrevista 40 puntos sumando un total de 100 puntos y elegir a los candidatos que ha obtenido un puntaje entre 80 a 100 puntos. Se verificó que de las ocho matrices el 37% tenían un total entre 50-65 menor al establecido, pero a pesar de ello los tres empleados con esta calificación han sido elegidos para trabajar en la</p>	<p style="text-align: center;">H.11</p>


Compañía.	
Indicador de Gestión:	
$\frac{\text{Matrices con puntaje entre 80 a 100 puntos}}{\text{Total de matrices de calificación}}$	
$\frac{5}{8} = 63\%$ de las matrices tienen un puntaje entre 80 a puntos	

		COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A PAPEL DE TRABAJO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009		PRH-8 8/25
N°	Matriz de calificación	Puntaje obtenido entre 80-100 puntos		
		Si	No	
1	José Danilo Ruiz Cepeda	✓		
2	Carlos Ernesto Sánchez Peñafiel	✓		
3	Geovanna Alexandra Navas Sarmiento	✓		
4	María Ángel Almeida Llerena	✓		
5	Miguel Oswaldo Correa Coba		✗	
6	Rommel Santiago Paz Sandoval	✓		
7	Carla Alejandra Ramos Vinueza		✗	
8	Margarita Jacqueline Salas Guerra		✗	
Marcas de Auditoría:				

<p>: Verificado en las matrices de calificación de los empleados</p> <p>✓ : Matriz con puntaje entre 80 a 100 puntos</p> <p>✗ : Matriz con puntaje menor a 80 a 100 puntos</p>
<p align="center">Elaborado por: Gaby Ruiz Fecha:13-01-2011</p> <p align="center">Supervisado por: Susana Freire Fecha:13-01-2011</p>

 <p align="center"> COMPañÍA CENTRO SEGUROS S.A PAPEL DE TRABAJO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009 </p>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> <p>PRH-8</p> <p>9/25</p> </div>
Proceso N° 2: SELECCIÓN DEL PERSONAL	Hallazgo	
<p>Procedimiento 3: Solicite una muestra de las carpetas de los empleados que han sido seleccionados y verifique sin cumplan con los requisitos para el perfil de puesto o cargo a desempeñar.</p>		
<p>Aplicación:</p> <p>Se solicitó diez carpetas de los empleados y se pudo verificar que el 40% de las carpetas revisadas no cumplen con los requisitos para el perfil del puesto se observó en los currículums que existen empleados que</p>	<p>H.12</p>	

no tienen la experiencia mínima de 1 a 2 años en seguros o no tienen un título de tercer nivel en administración o carreras afines, como lo establece los requisitos
<p>Indicador de Gestión:</p> <p>Carpetas que cumplen con los requisitos para el perfil del _____ puesto o cargo a desempeñar _____</p> <p>Total de carpetas de los empleados</p> <p>$\frac{6}{10} = 60\%$ de las carpetas cumplen con los requisitos para puesto a desempeñar</p>

		<p>COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A PAPEL DE TRABAJO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p>		<p>PRH-8 10/25</p>
N°	Nombre del empleado	Cumplimiento de los requisitos para el perfil del puesto		
		Si	No	
1	Miguel Oswaldo Correa Coba		X	
2	Diego Andrés Montalvo Ruano		X	
3	María Fernanda Salvatierra Castillo	✓		
4	Carlos Ernesto Sánchez Peñafiel	✓		
5	Sonia Patricia Lemos Minda		X	
6	María Ángel Almeida Llerena	✓		

7	Geovanna Noemí Ponce Cruz	✓	
8	Eddie Fernando Andrango Paredes	✓	
9	Katya Paola Rivera Quintana	✓	
10	Patricio Alejandro Barrera Ortiz		✗
<p>Marcas de Auditoría:</p> <p>✓ : Verificado con las carpetas de los empleados</p> <p>✓ : Cumplimientos de los requisitos para el perfil del puesto</p> <p>✗ : No cumple con los requisitos para el perfil del puesto</p>			
Elaborado por: Gaby Ruiz		Fecha: 14-01-2011	
Supervisado por: Susana Freire		Fecha: 14-01-2011	


	<p>COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A PAPEL DE TRABAJO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p>	<p>PRH-8 11/25</p>
Proceso N° 3: CONTRATACIÓN		Hallazgo
<p>Procedimiento 1: Solicite una muestra de los contratos de los empleados y verifique si estos se encuentran legalizados.</p>		
<p>Aplicación:</p> <p>Se solicitó ocho contratos de trabajo y se verificó que el 50% de los contratos revisados no han sido legalizados</p>		

<p>todavía a pesar de que los empleados ya están trabajando para la empresa hace varios meses, denotándose ineficiencia del Asistente de Recursos Humanos por no llevar a cabo la legalización oportuna de los contratos.</p>	<p>H.13</p>
<p>Indicador de Gestión:</p> <p style="text-align: center;"> $\frac{\text{Contratos legalizados}}{\text{Total de contratos revisados}}$ </p> <p>$\frac{4}{8} = 50\%$ de los contratos han sido legalizados</p>	


<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div data-bbox="329 1438 479 1564"> <p>F & S AUDITORES</p> </div> <div data-bbox="526 1444 1211 1585"> <p>COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A PAPEL DE TRABAJO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p> </div> <div data-bbox="1224 1409 1385 1535" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>PRH-8 12/25</p> </div> </div>			
N°	Contrato Nombre del empleado	Legalizado	
		Si	No
1	Carlos Ernesto Sánchez Peñafiel	✓	
2	José Danilo Ruiz Cepeda	✓	

3	Sonia Patricia Lemos Minda		X
4	Geovanna Noemí Ponce Cruz	✓	
5	Carla Alejandra Ramos Vinueza		X
6	Margarita Jacqueline Salas Guerra	✓	
7	Andrés Santiago Vaca Cevallos		X
8	Daniel Sebastián Álvarez Zedeño		X
<p>Marcas de Auditoría:</p> <p>⊙ : Verificado con los contratos de los empleados</p> <p>✓ : Contratos legalizados</p> <p>X : Contratos no legalizados</p>			
Elaborado por: Gaby Ruiz		Fecha: 15-01-2011	
Supervisado por: Susana Freire		Fecha: 15-01-2011	



	COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A PAPEL DE TRABAJO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009	PRH-8 13/25
	Proceso N° 3: CONTRATACIÓN	Hallazgo
Procedimiento 2: Solicite el Manual de Procedimientos y		

<p>revise todos requisitos que debe presentar el empleado una vez que ha sido contratado.</p>	<p>Aplicado los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar</p>
<p>Aplicación:</p> <p>Se solicitó el Manual de Procedimientos y se observó que una vez que el empleado ha sido contratado debe presentar once requisitos al Departamento de Recursos Humanos. Dicha documentación es archivada en una carpeta con un número asignado al trabajador y los nombres y apellidos completos.</p>	
<p>Indicador de Gestión:</p> <p style="text-align: center;"><u>Manual de Procedimientos Revisados</u> Manual de Procedimiento</p> <p>$\frac{1}{1} = 100\%$ del Manual de Procedimientos revisado</p>	

	<p>COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A PAPEL DE TRABAJO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p>	<p>PRH-8 14/25</p>
<p>Los requisitos que debe presenta son los siguientes:</p>		

- Una copia a color de la Cédula de Identidad
- Una copia de la Papeleta de Votación
- Dos fotografías tamaño carnet
- Dos certificados de trabajos anteriores
- Record Policial actualizado
- Dos certificados de honorabilidad
- Certificado de salud, otorgado por el médico o institución que la Compañía señala.
- Presentar la solicitud de empleo en los formularios que para el efecto proporciona la Compañía.
- Acta de Matrimonio de ser el caso
- Partidas de nacimiento de los hijos si los tuviera
- Hoja de vida con los sustentos del caso (certificados de estudios y laborales)



Marcas de Auditoría: Tomado del Manual de Procedimientos de RR.HH

	<p>COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A PAPEL DE TRABAJO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p>	<p>PRH-8 15/25</p>
<p>Proceso N° 3: CONTRATACIÓN</p>		<p>Hallazgo</p>

<p>Procedimiento 3: Revise aleatoriamente las carpetas de los empleados y verifique el cumplimiento de los requisitos que debe presentar el empleado establecidos en el Manual de Procedimientos.</p>	
<p>Aplicación:</p> <p>Se solicitó diez carpetas de los empleados con el fin de comprobar el cumplimiento de los requisitos que deben cumplir los empleados una vez que han sido contratados de acuerdo a lo que se ha establecido en el Manual de Procedimientos. Se verificó que de las diez carpetas revisadas el 50% de las carpetas no cumplen en su totalidad con los requisitos.</p>	<p>H.14</p>
<p>Indicador de Gestión:</p> <p style="text-align: center;"> Carpetas con todos los requisitos que debe presentar el empleador <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> Total de carpetas de los empleados </p> <p>$\frac{5}{10} = 50\%$ de las carpetas de los empleados cumplen con todos los requisitos</p>	

N°	Nombre del empleado	Requisitos		Observación
		Completos	Incompletos	
1	Ana Gabriela López Mora	✓		
2	Paulina Elizabeth Castillo Morales	✓		
3	Ana Lucia Artiaga Vega		✗	Una Fotografía tamaño carnet
4	Eddie Fernando Andrango Paredes	✓		
5	Margarita Jacqueline Salas Guerra	✓		
6	Carla Alejandra Ramos Vinueza		✗	Partida de nacimiento de su hijo
7	Carlos Fernando Cajas Astudillo		✗	Certificado de trabajos anteriores
8	Diego Andrés Montalvo Ruano	✓		
9	Katya Paola Rivera Quintana		✗	Un certificado de honorabilidad
10	José Danilo Ruiz Cepeda		✗	Una fotografía tamaño carnet



Marcas de Auditoría: : Verificado con los carpetas de los empleados
 ✓ : Cumplimiento de requisitos establecidos en el Manual de Procedimientos
 ✗ : No cumple con los requisitos establecidos en el Manual de Procedimientos

Elaborado por: Gaby Ruiz

Fecha: 17-01-2011

Supervisado por: Susana Freire **Fecha:**17-01-2011



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PAPEL DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PRH-8

17/25

Proceso N° 4: INDUCCIÓN

Hallazgo

Procedimiento 1: Realice entrevistas a algunos empleados para saber si se les hizo la entrega de documentos como: reglamentos, manuales e informó sobre aspectos relevantes acerca de la Compañía.

Aplicación:

Se realizó cuatro entrevistas a distintos empleados de la Compañía y se pudo constatar que si se ha realizado la entrega del Reglamento Interno de Trabajo, el mismo que se establece los horarios, turnos y días de descanso, derechos, obligaciones y prohibiciones del trabajador, obligaciones y prohibiciones del empleador, sanciones, remuneraciones y vacaciones, se ha realizado la entrega del Manual de Funciones y Responsabilidades el cual es de observancia obligatoria para todos los colaboradores de la Compañía, se ha informado sobre los beneficios que tiene el empleado, se ha otorgado una copia del organigrama estructural, de personal y el Manual de Procedimientos perteneciente al departamento. Toda esta documentación ha sido entregada durante los primeros días de ingreso del trabajador a la empresa.


Aplicado los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar

Indicador de Gestión:

Entrevistas que demuestran que los empleados recibieron información y documentos acerca de la Compañía

Total de entrevistas realizadas

$\frac{4}{4} = 100\%$ de las entrevistas demuestran la correcta inducción	
---	--

	COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A ENTREVISTA DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009	PRH-8 18/25
Entrevistado: Ing. Patricio Barrera Ortiz Cargo: Ejecutivo de Fianzas		
<p>1.- ¿Se le hizo la entrega del Reglamento Interno de Trabajo?</p> <p>Si durante el transcurso de los primeros días laborales.</p> <p>2.- ¿Tiene conocimiento del Manual de Funciones y Responsabilidades?</p> <p>Si el Jefe de Recursos Humanos hizo la entrega de este documento.</p> <p>3.- ¿Sabe usted los beneficios que le ofrece la Compañía?</p> <p>Si, dicha información fue indicada el primer día laboral.</p> <p>4.- ¿Sabe su ubicación de puesto dentro del organigrama?</p> <p>Si, se entregó una copia del organigrama de la Compañía.</p> <p>5.- ¿Se le entregó el Manual de Procedimientos de su departamento?</p> <p>Si, este documento fue enviado por e-mail e impreso.</p>		

Elaborado por: Gaby Ruiz Fecha:18-01-2011
Supervisado por: Susana Freire Fecha: 18-01-2011



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
ENTREVISTA
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PRH-8

19/25

Entrevistado: Sra. Sonia Lemos

Cargo: Ejecutivo de Ramo de Vehículos

1.- ¿Se le hizo la entrega del Reglamento Interno de Trabajo?

Si, el tercer día de ingresar a la Compañía.

2.- ¿Tiene conocimiento del Manual de Funciones y Responsabilidades?

Si, ha sido entregado para facilitar la operatividad funcional de la Compañía.

3.- ¿Sabe usted los beneficios que le ofrece la Compañía?

Si, la Compañía ofrece los beneficios los beneficios por ley, seguro de vida y salud, tarjetas supermaxi y fybeca.

4.- ¿Sabe su ubicación de puesto dentro del organigrama?

Si, todos los colaboradores tienen conocimiento de la estructura organizacional de la Compañía.

5.- ¿Se le entregó el Manual de Procedimientos de su departamento?

Si fue enviado por e-mail y una copia impresa del mismo.

Elaborado por: Gaby Ruiz **Fecha:**19-01-2011
Supervisado por: Susana Freire **Fecha:** 19-01-2011



Entrevistado: Sr. Diego Montalvo Torres

Cargo: Ejecutivo de Ramos Generales

1.- ¿Se le hizo la entrega del Reglamento Interno de Trabajo?

Si, este detalla los horarios, remuneraciones, vacaciones, sanciones, etc.

2.- ¿Tiene conocimiento del Manual de Funciones y Responsabilidades?

Si, es obligación de todos los colaboradores conocer dicho manual.

3.- ¿Sabe usted los beneficios que le ofrece la Compañía?

Si, se informó sobre esto durante los cinco primeros días de trabajo.

4.- ¿Sabe su ubicación de puesto dentro del organigrama?

Si, se entregó una copia del organigrama estructural y de personal.

5.- ¿Se le entregó el Manual de Procedimientos de su departamento?

Si fue enviado al e-mail y se entregó una copia impresa.

Elaborado por: Gaby Ruiz

Fecha: 20-01-2011

Supervisado por: Susana Freire

Fecha: 20-01-2011



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
ENTREVISTA
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PRH-8

21/25

Entrevistado: Abg. Daniel Álvarez

Cargo: Asistente Legal de Fianzas

1.- ¿Se le hizo la entrega del Reglamento Interno de Trabajo?

Si, el cual establece las normas de trabajo para los empleados de la Compañía.

2.- ¿Tiene conocimiento del Manual de Funciones y Responsabilidades?

Si, fue entregado poniendo en conocimiento las funciones de cada departamento.

3.- ¿Sabe usted los beneficios que le ofrece la Compañía?

Si, la empresa ofrece los beneficios de ley, tarjetas supermaxi, fybeca y seguro de vida y salud.

4.- ¿Sabe su ubicación de puesto dentro del organigrama?

Si, se entregó una copia del organigrama de la Compañía.

5.- ¿Se le entregó el Manual de Procedimientos de su departamento?

Si, se entregó durante la primera semana laboral

Elaborado por: Gaby Ruiz **Fecha:**21-01-2011

Supervisado por: Susana Freire **Fecha:** 21-01-2011



COMPañÍA CENTRO SEGUROS S.A
PAPEL DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PRH-8

22/25

Proceso N° 5: CAPACITACIÓN

Hallazgo

Procedimiento 1: Verifique la existencia del Plan anual de Capacitación y compruebe el nivel de cumplimiento del mismo.

Aplicación:

Se solicitó el Plan Anual de Capacitación 2009 para constatar la existencia del mismo. En dicho documento se define los objetivos, políticas, el tipo de capacitación, los temas de capacitación, cronograma, los materiales, instructores, elaboración del presupuesto de inversión. Se observó en el cronograma las actividades a desarrollarse cursos de: mejora de procesos, planeación estratégica y seminarios de: estilos de liderazgo, atención al público con las fechas determinadas y la fecha ejercida y se constató que dichas actividades si fueron efectuadas en las fechas establecidas, con lo referente al presupuesto de igual forma se denotó que el presupuesto original era igual al presupuesto ejercido. Ejecutándose en su totalidad el Plan anual de Capacitación 2009.

**Aplicado los
Procedimientos
de Auditoría no
se encontraron
hallazgos dignos
de comentar**




COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PAPEL DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PRH-8

23/25

Proceso N° 5: CAPACITACIÓN	Hallazgo
<p>Procedimiento 2: Verifique y analice si se realizan capacitaciones como: seminarios o cursos en base a las necesidades de la Compañía.</p>	
<p>Aplicación:</p> <p>La Compañía realiza capacitaciones como seminarios o cursos en base a ciertas necesidades como: el desempeño de los empleados que manifieste falencias, por observación de ineficiencia en el trabajo de ciertos colaboradores, por solicitud de los jefes departamentales o el Gerente General para un mayor crecimiento de la empresa o implementación de un nuevo sistema informático y por el resultado de entrevistas al personal que quieren adquirir nuevos conocimientos. Una vez que se da la necesidad el Jefe de Recursos Humanos junto con el Gerente determina los cursos o seminarios que se llevarán a cabo y posteriormente se realiza un Plan Anual de Capacitación.</p>	

--	--

 <p> COMPañÍA CENTRO SEGUROS S.A PAPEL DE TRABAJO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009 </p>		PRH-8 24/25
Proceso N° 6: EVALUACION DEL DESEMPEÑO	Hallazgo	
<p>Procedimiento 1: Verifique y analice la periodicidad con que se efectúa la evaluación del desempeño, las herramientas que se utilizan y el personal responsable.</p>	<p>Aplicado los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar</p>	
<p>Aplicación:</p> <p>La evaluación de desempeño de los empleados de la Compañía se lo realiza cada seis meses por sus jefes inmediatos a través de una hoja de evaluación, la misma que es elaborada por el Departamento de Recursos Humanos. Dicha hoja contiene descripciones como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Aprende rápido el trabajo ○ Comete pocos errores ○ Observa cuidadosamente las políticas y manuales de la empresa 		

- Tiene conocimiento sobre su labor
- Cumple a tiempo con su trabajo
- Es responsable y puntual
- Tiene una buena relación laboral con sus compañeros
- Tiene disposición de trabajar fuera del horario cuando es necesario
- Realiza aportaciones útiles y efectivas
- Distribuye oportunamente su tiempo

PRH-8

25/25

Esta evaluación contiene ponderaciones y factores como son los siguientes:

GRADO	CALIFICACIÓN	PUNTAJE
A	Siempre	4
B	Generalmente	3
C	A veces	2
D	Rara vez	1

HOJA DE HALLAZGOS

<p>Proceso N° 3: SELECCIÓN DEL PERSONAL</p>	<p>REF P/T PRH-8 7/25</p>
<p>Procedimiento 2: Solicite una muestra de las matrices de calificación de los empleados seleccionados y verifique si han obtenido un puntaje entre 80 a 100 según la ponderación establecida en el Manual de Procedimientos.</p>	
<p>CONDICIÓN.- Se verificó que de las ocho matrices de calificación revisadas, el 37% tenían un total entre 50-65 puntos, menor a lo establecido en el manual, a pesar de ello los tres empleados con esta calificación han sido elegidos para trabajar en la Compañía.</p> <p>CRITERIO.- Se realiza una calificación del candidato mediante una matriz en la cual se evalúa, las pruebas psicológicas sobre 10 puntos, pruebas de desempeño 30 puntos, curriculum vitae 20 puntos y la entrevista 40 puntos sumando un total de 100 puntos y se elige al candidato que ha obtenido un puntaje entre 80 a 100 puntos según lo establece el Manual de Procedimientos.</p> <p>CAUSA.- Según el criterio del Asistente de Recursos Humanos existen estas tres matrices, con una calificación entre 50-56 menor al puntaje establecido, debido a que el Gerente General ha sido quien ha</p>	

<p>autorizado la contratación de dicho personal.</p> <p>EFEECTO.- Incumplimiento de la normativa interna es decir de lo establecido en el Manual de Procedimientos, lo cual provoca ineficiencia del personal contrato en el desempeño de sus funciones y responsabilidades.</p>	
	<p>Elaborado por: Gaby Ruiz Fecha: 23-01-2011 Supervisado por: Susana Freire Fecha:23-01-2011</p>

CONCLUSIÓN:

Existen matrices de calificación de los empleados que han sido seleccionados y que se encuentran trabajando en la empresa, que tiene una calificación entre 56 a 65 puntos menor a lo establecido en el manual de 80 a 100 puntos para ser elegidos, los mismos que han sido contratados por decisión del Gerente General.

RECOMENDACIÓN:

- Sujetarse a lo que determina la normativa interna, es decir a lo establecido en el Manual de Procedimientos de Recursos Humanos, calificación entre 80 a 100 puntos.
- Realizar una adecuada selección del personal por parte del Departamento de Recursos Humanos, en el cual se efectúe el debido proceso de calificación del candidato, con un mayor número de currículum de postulantes al puesto que permita seleccionar al empleado idóneo.



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PAPEL DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

HRH-12

HOJA DE HALLAZGOS

Proceso N° 2: SELECCIÓN DEL PERSONAL	REF P/T PRH-8 9/25
Procedimiento 3: Solicite una muestra de las carpetas de los empleados que han sido seleccionados y verifique si cumplen con los requisitos para el perfil del puesto o cargo a desempeñar.	
<p>CONDICIÓN.- De las diez carpetas revisadas de los empleados, se pudo verificar que el 40%, no cumplen con los requisitos para el perfil del puesto se observó en los currículums que existen empleados que no tienen la experiencia mínima de 1 a 2 años en seguros o no tienen un título de tercer nivel en administración o carreras afines, como lo establece los requisitos</p> <p>CRITERIO.- Luego de receptor las carpetas de los candidatos, se realiza una revisión y análisis del currículum, en el que se revisa y selecciona los candidatos más idóneos de acuerdo a los conocimientos, tiempo de experiencia, nivel de educación, conocimientos deseables y habilidades para posterior elegir a los candidatos que rendirán las pruebas según lo establece el Manual de Procedimientos.</p>	

<p>CAUSA.- Según el Asistente de Recursos Humanos existe personal que no cumple con el tiempo de experiencia requerido o todavía no obtienen un título de tercer nivel, pero han sido aceptados debido a que han tenido un buen puntaje en la entrevista o en la pruebas de desempeño.</p> <p>EFFECTO.- Incumplimiento del Manual de Procedimientos, lo cual ocasiona que no se esté realizando una idónea selección de personal para la Compañía.</p>	
	<p>Elaborado por: Gaby Ruiz Fecha: 23-01-2011 Supervisado por: Susana Freire Fecha: 23-01-2011</p>

CONCLUSIÓN:

Existen carpetas de los empleados que no cumplen con los requisitos para el perfil del puesto o cargo a desempeñar, por lo que no se considera una idónea selección del personal y los consiguientes problemas en las funciones de los empleados.

RECOMENDACIÓN:

- Realizar un análisis más minucioso de los curriculums tomando en consideración los requisitos para el perfil del puesto o cargo a desempeñar.
- Regirse a las ponderaciones de cada uno de los ítems de la matriz de calificación establecidos en el Manual de Procedimientos, sin dar prioridad a las entrevistas o pruebas de desempeño como se ha efectuado en ciertos casos.

HOJA DE HALLAZGOS

<p>Proceso N° 3: CONTRATACIÓN</p>	<p>REF P/T PRH-8 11/25</p>
<p>Procedimiento 1: Solicite una muestra de los contratos de los empleados y verifique si estos se encuentran legalizados.</p>	
<p>CONDICIÓN.- De los ocho contratos de trabajo revisados, se verificó que el 50%, no han sido legalizados todavía a pesar de que los empleados ya están trabajando para la empresa hace varios meses.</p> <p>CRITERIO.- Según el Art.20 del Código de Trabajo se establece que todo contrato escrito debe ser registrado o legalizado dentro de los 30 días siguientes a su suscripción ante el Inspector de Trabajo</p> <p>CAUSA.- El Asistente de Recursos Humanos no está realizando las legalizaciones de algunos contratos a tiempo denotándose ineficiencia.</p> <p>EFFECTO.- Al no efectuar la legalización oportuna de los contratos, afecta los intereses de los empleados sin garantizarles estabilidad. Y la Compañía se ve afectada de manera económica ya que en caso de retraso en el registro de los contratos el Ministerio</p>	

de Relaciones Laborales establece una multa de \$1 por cada mes hasta un máximo de \$5 por contrato.	
	Elaborado por: Gaby Ruiz Fecha: 23-01-2011 Supervisado por: Susana Freire Fecha: 23-01-201

CONCLUSIÓN:

Algunos de los contratos de trabajo pertenecientes a los empleados de la Compañía no han sido legalizados todavía, por lo cual se denota ineficiencia del Departamento de Recursos Humanos encargado de esta gestión y con la carga adicional por multa que establece el Ministerio de Relaciones Laborales.

RECOMENDACIÓN:

- Mantener reuniones periódicas con los colaboradores del Departamento de Recursos Humanos para indicar la necesidad de cumplir a tiempo con las legalizaciones de los contratos.
- Cumplir con el Art. 20 del Código de Trabajo, es decir que los contratos de trabajo se legalicen en un plazo de 30 días a partir de la suscripción del mismo.



COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A
PAPEL DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

HRH-14

HOJA DE HALLAZGOS

Proceso N° 3: CONTRATACIÓN	REF P/T PRH-8 15/25
Procedimiento 3: Revise aleatoriamente las carpetas de los empleados y verifique el cumplimiento de los requisitos que debe presentar el empleado establecidos en el Manual de Procedimientos.	
<p>CONDICIÓN.- De las diez carpetas revisadas el 50% de las carpetas no cumplen en su totalidad con los requisitos.</p> <p>CRITERIO.- Una vez que se ha firmado el contrato, el empleado tiene que hacer la entrega de 11 requisitos al Departamento de Recursos Humanos establecidos en el manual.</p> <p>CAUSA.- Según el Asistente de Recursos Humanos no se logra recopilar toda la información por la impuntualidad de los empleados de presentar todos los documentos requeridos.</p> <p>EFFECTO.- Al no recopilar todos los requisitos de los empleados que ya han sido contratados no se logra obtener una base de datos veraz y localizar la información de los colaboradores fácilmente.</p>	
	Elaborado por: Gaby Ruiz Fecha: 23-01-2011 Supervisado por: Susana Freire Fecha: 23-01-2011

CONCLUSIÓN:

Se pudo denotar la existencia de carpetas de los empleados que no tienen todos los requisitos que deben presentar una vez que han sido contratados los mismos que se establecen en el Manual de Procedimientos.

RECOMENDACIÓN:

- Recordar el cumplimiento de los once requisitos que todo empleado debe presentar una vez que ha sido contratado por la Compañía.
- Planificar cada seis meses una revisión de las carpetas de los empleados para verificar los requisitos y que los datos personales estén actualizados.

5.4 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

5.4.1 INFORME DE AUDITORÍA



INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

FREIRE SANTAMARÍA AUDITORES

26 DE ENERO DEL 2011

Ing. Mauricio Dávalos Buitrón

Gerente General de la Compañía Centro Seguros S.A.

Presente

Hemos realizado la Auditoría de Gestión a los departamentos de Fianzas, Siniestros y Recursos Humanos comprendido en el período entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2009.

Los objetivos generales de este contrato, que se describieron con mayor grado de detalle en la carta de oferta el 25 de septiembre del 2010 fueron los siguientes:

- Evaluar el control interno para determinar las debilidades o problemas existentes en los Departamentos de Fianzas, Siniestros y Recursos Humanos con la finalidad de medir el grado de eficiencia, eficacia economía y ética de los procedimientos que se están ejecutando.

- Comprobar a través de indicadores de gestión el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas a los jefes de los tres departamentos a evaluarse y sus subordinados.
- Elaborar un Informe de Auditoría de Gestión en forma objetiva del examen realizado y con los resultados obtenidos establecer conclusiones y recomendaciones que sirvan de ayuda a los directivos para el cumplimiento de los objetivos planteados por la Compañía.

Nuestra Auditoría de Gestión abarcó todos los procesos que se manejan dentro de los Departamentos de Fianzas, Siniestros y Recursos Humanos. Las evaluaciones incluyeron el análisis de las operaciones que se manejan en cada una de estas áreas.

La información financiera consultada en el curso de nuestros análisis no fue auditada o revisada por nosotros, y por tanto, no expresamos una opinión o cualquier otra forma de seguridad sobre ésta.

La Auditoría de Gestión comprendió entrevistas con los jefes departamentales y el personal involucrado de las áreas auditadas. También se evaluó documentos, bases legales, manuales, procedimientos y políticas de la empresa. Para posteriormente analizar dicha información y en base a ello desarrollamos conclusiones y recomendaciones para realizar acciones correctivas.

Finalmente analizamos nuestros hallazgos y recomendaciones con el personal de cada área evaluada, con la presencia suya, antes de enviar el informe final.

Todos los hallazgos significativos están incluidos en este informe para su consideración. Las recomendaciones en este informe representan, a nuestro juicio, aquellas que más probablemente traerán mejoramientos en las operaciones de la organización.

Las recomendaciones difieren en aspectos como el mal uso y manejo de los documentos, la no observancia de la normativa interna es decir los Manuales de Procedimientos con los que cuenta la Compañía, la falta de control en la selección del personal, el mal uso de los recursos; esto son varios puntos importantes que se deben tomar en cuenta al momento de tomar decisiones.

A continuación se detalla la información a la que se hace referencia:

DEPARTAMENTO DE FIANZAS

PROCESO N° 1: RECEPCIÓN DE INFORMACIÓN

Se solicitó treinta y dos carpetas de los clientes, siendo estas personas naturales y jurídicas, ocho carpetas de cada tipo de póliza de buen uso de anticipo, ejecución de obra, cumplimiento de contrato y seriedad de oferta. Se verificó si cumplen con los requisitos mínimos que establece el Manual de Procedimientos, para la respectiva calificación y así poder obtener una póliza de fianzas.

APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN

INDICADORES DE EFICIENCIA

$$E = \frac{\text{Carpetas que cumplen con los requisitos del Manual}}{\text{Total de Carpetas revisadas de Buen Uso de Anticipo}}$$

$\frac{5}{8} = 63\%$ de las carpetas de los clientes cumplen con los requisitos establecidos en el Manual

$$E = \frac{\text{Carpetas que cumplen con los requisitos del Manual}}{\text{Total de Carpetas revisadas de Ejecución de Obra Buen Uso de Materiales}}$$

$\frac{3}{8} = 38\%$ de las carpetas de los clientes cumplen con los requisitos establecidos en el Manual

$$E = \frac{\text{Carpetas que cumplen con los requisitos del Manual}}{\text{Total de Carpetas revisadas de Cumplimiento de Contrato}}$$

$\frac{3}{8} = 38\%$ de las carpetas de los clientes cumplen con los requisitos establecidos en el Manual

$$E = \frac{\text{Carpetas que cumplen con los requisitos del Manual}}{\text{Total de Carpetas revisadas de Seriedad de Oferta}}$$

$\frac{4}{8} = 50\%$ de las carpetas de los clientes cumplen con los requisitos establecidos en el Manual

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

De las ocho carpetas revisadas de buen uso de anticipo se pudo constatar que el 63% cumple con todos los requisitos y el 37% no poseen todos los requisitos. De las carpetas de Ejecución de Obra y Buen Uso de Materiales el 38% cumplen con todos los requisitos y el 62% de las carpetas no cumplen.

De las carpetas de Cumplimiento de Contrato el 38% cumplen y el 62% no. De las carpetas de Seriedad de Oferta el 50% de las carpetas poseen todos los requisitos y el 50 % no poseen. No se logra recopilar todos los requisitos por la premura con la que se solicitan las pólizas los contratistas para presentar a sus beneficiarios o contratantes.

CONCLUSIÓN:

No se exige el cumplimiento de todos los requisitos para la emisión de las pólizas de: buen uso de anticipo, ejecución de obra y buen uso de materiales, fiel cumplimiento y seriedad de oferta, por lo que no se está considerando un idóneo manejo crediticio, administrativo y con los consiguientes riesgos que puede ocasionar a la Compañía.

RECOMENDACIONES:

Al Gerente General:

1. Delegar funciones a una tercera persona, para que se encargue de exigir y recopilar la documentación necesaria en el menor tiempo posible y cumplir oportunamente con la necesidad del contratista.
2. Promover reuniones periódicas con los miembros del Departamento de Fianzas para explicar la necesidad de la observancia de cumplimiento y recopilación de los requisitos previo la emisión de las pólizas de fianzas.

PROCESO N° 4: ESTABLECIMIENTO DE CONTRAGARANTÍAS

Se solicitó diez contratos que están por vencer y sus respectivas letras de cambio como contragarantías de los mismos y se verificó que las letras de cambio garanticen el cumplimiento de los contratos que están por vencer. Se pudo observar las fechas de vencimiento de los contratos, el nombre del contratista y el beneficiario, en las letras de cambio se observó los valores y que no poseen fechas de vencimiento siendo política de la empresa ya que son letras de cambio a la vista y se cobran al momento de su presentación, se realizan este tipo de letras de cambio debido al incumplimiento de los contratos o aplazamientos de tiempo.

APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN

INDICADORES DE EFICIENCIA

$$E = \frac{\text{Contratos con letras de cambio vigentes}}{\text{Total de contratos por vencer}}$$

$$\frac{10}{10} = 100\% \text{ de los contratos tienen letras de cambio vigentes}$$

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

De los diez contratos revisados se pudo denotar que el 100% de los contratos tienen las letras de cambio a la vista es decir que si están vigentes, pero al no constar fechas de vencimiento en las letras se denota una inseguridad para el contratista.

CONCLUSIÓN:

Cada vez que se emite una letra de cambio a favor de la Compañía como contragarantía por parte del contratista no se establece fechas de vencimiento ocasionando inseguridad para el cliente o contratista al momento de futuros cobros de dichas letras por parte de la Compañía.

RECOMENDACIONES:

Al Gerente General:

1. Definir nuevas políticas sobre el manejo y control de letras de cambio que beneficien tanto a la Compañía como al cliente.

Al Jefe de Fianzas:

2. Hacer un anexo al contrato en el que se especifique que la Compañía no hará efectivas las letras de cambio antes del tiempo establecido en el contrato si el contratista se apegara al mismo.

PROCESO N° 4: ESTABLECIMIENTO DE CONTRAGARANTÍAS

Se solicitó los contratos incumplidos de los últimos seis meses durante el año 2009, se revisó aleatoriamente diez y se verificó si las contragarantías han sido efectivizadas. De los diez contratos, el 60% de los contratos tienen contragarantías que no han sido efectivizadas todavía, se pudo denotar que estas garantías eran letras de cambio.

APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTION

INDICADORES DE EFICIENCIA

$$E = \frac{\text{Contragarantías efectivizadas}}{\text{Total de contratos incumplidos}}$$

$$\frac{4}{10} = 40\% \text{ de los contratos incumplidos tiene garantías efectivizadas}$$

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El 40% de los contratos incumplidos tienen contragarantías que ya han sido efectivizadas y el 60% de los contratos tienen contragarantías que no han sido efectivizadas todavía, debido a que estas son letras de cambio, razón por la cual existen todavía demoras en hacerse efectivas por el trámite legal que se debe seguir para cobrar una letra de cambio, no existiendo eficiencia en el Departamento Legal.

CONCLUSIÓN:

Existen contratos que se han establecido contragarantías quirografarias, es decir letras de cambio, las mismas que no han sido efectivizadas todavía, por lo cual no se está determinando los tipos de contragarantías adecuadas según el análisis realizado, tomando como parámetros el historial financiero, patrimonial, la experiencia del cliente y el cupo asignado.

RECOMENDACIONES:

Al Gerente General:

1. Establecer más garantías reales que las contragarantías quirografarias, es decir garantías prendarias de bienes muebles o hipotecas de bienes inmuebles para un mejor respaldo a los riesgos asumidos por la Compañía.
2. Definir como contragarantías instrumentos financieros, que representan dinero en efectivo al momento de una futura ejecución como los cheques certificados, certificado de inversión o confort letter.

PROCESO N° 5: SUSCRIPCIÓN

Se solicitó dieciséis recibos de indemnización o pagos, ocho para el sector público y ocho para el privado de las pólizas más representativas buen uso de anticipo, ejecución de obra, cumplimiento de contrato y seriedad de oferta que se efectuaron por ejecución. Se verificó las fechas de la ejecución con la fecha del recibo de pago, para saber si efectúan dentro de las 48 horas con el sector público según la Ley de Contratación Pública y 45 días con el sector privado según el contrato.

APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN

INDICADORES DE EFICIENCIA

$$E = \frac{\text{Recibos de pagos efectuados dentro de 48 horas}}{\text{Total de recibos de pagos sector público}}$$

$\frac{8}{8} = 100\%$ de los recibos se cumplen dentro del plazo

$$E = \frac{\text{Recibos de pagos efectuados dentro de 45 días}}{\text{Total de recibos de pagos sector privado}}$$

$\frac{3}{8} = 38\%$ de los recibos se cumplen dentro del plazo

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El 100% de los ocho recibos de indemnización o pagos revisados y efectuados para el sector público que se realizan dentro del plazo de 48 horas como establece la Ley de Contratación Pública. De los ocho recibos revisados del sector privado el 38% se cumplen dentro del plazo y el 62% no están dentro del plazo de 45 días como se establece en el contrato debido a que en el sector privado no existe una ley general que norme los procedimientos a seguir en caso de controversia.

CONCLUSIÓN:

No se está cumpliendo con el pago de las pólizas en caso de ejecuciones emitidas al sector privado de acuerdo al tiempo establecido en los contratos de 45 días agravando el riesgo para la Compañía.

RECOMENDACION:

Al Jefe de Fianzas

1. Realizar un análisis más a detalle de los contratos privados, que permita aceptar o negar la emisión de las pólizas o reforzar las contragarantías.
2. Preferir a clientes o contratistas del sector privado que tengan en el proceso de calificación un alto puntaje para garantizar el riesgo que va a asumir la Compañía.

PROCESO N° 8: CREACIÓN DEL FILE DEL CLIENTE

Se observó los archivos de la información de los clientes para verificar si son adecuados para la recopilación de documentos durante el proceso de aprobación de las pólizas y si se encuentra ordenada para un fácil acceso a cualquier persona que requiera la información. Se pudo denotar que los archivos no son adecuados para la recopilación de documentos recibidos durante el proceso de aprobación de pólizas debido a que no cuentan con los suficientes archivadores, existe información de los clientes que se encuentra acumulada sobre el escritorio del Ejecutivo de Fianzas en sobres manilas y no han sido archivada todavía, se observó carpetas que no han sido etiquetadas lo que impide un mejor orden y un fácil acceso a cualquier persona que requiera la información.

CONCLUSIÓN:

Existen archivos de la información del cliente inadecuados para la recopilación de documentación utilizada para el proceso de emisión de las pólizas, por lo cual no existe un control eficiente de los files del los clientes.

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe de Fianzas

1. Disponer que se archive inmediatamente la documentación que ha sido utilizada en el transcurso de aprobación de la póliza para evitar pérdidas de información.
2. Disponer un mejor control de las carpetas, referenciándoles de acuerdo al nombre del cliente y tipos de pólizas que se le ha otorgado.

PROCESO N° 9: CUSTODIO DE TÍTULOS VALORES

Se solicitó dieciséis letras de cambio, cuatro de buen uso de anticipo, cuatro de fiel cumplimiento, cuatro de ejecución de obra y cuatro de seriedad de oferta, para saber si se encuentran numeradas cronológicamente y por tipo de póliza, se pudo constatar que se escribe con lápiz y con letras pequeñas en la parte inferior de la carilla principal el tipo de póliza al que corresponde en iniciales y el número que el sistema ha asignado a la póliza respaldada por esa letra de cambio.

APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN

INDICADORES DE EFICIENCIA

$$E = \frac{\text{Letras de cambio numeradas cronológicamente}}{\text{Total de letras de cambio}}$$

$\frac{6}{16} = 38\%$ de las letras de cambio se encuentran numeradas cronológicamente y por tipo de póliza

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

De las dieciséis letras de cambio revisadas se pudo constatar que el 38% de las letras de cambio si se encuentran numeradas cronológicamente y por tipo de póliza, el 62% no tenían una numeración ordenada y no se observó un control sobre las Letras de cambio que ya han sido devueltas en las carpetas. No existe un resumen de letras vigentes y devueltas en la carpeta de letras de cambio y con la firma responsabilidad del Ejecutivo de Fianzas para constatar la devolución de las mismas.

CONCLUSIÓN:

Los títulos valores están numerados de acuerdo al sistema dependiendo de la garantía respaldada por esa letra y por tipo de póliza, pero no se está archivando cronológicamente dichos títulos valores y tampoco existe un resumen de letras vigentes y devueltas en la carpeta de letras de cambio.

RECOMENDACIÓN:

Al Gerente General

1. Delegar a un tercero para el archivo de los títulos valores con el fin de obtener un mejor control interno de estos documentos legales.
2. Disponer que se realicen arqueos sorpresivos de la existencia de la Letras de cambio.

Al Jefe de Fianzas

3. Realizar una hoja de resumen adjunta a la carpeta de las letras de cambio en la que se detalle el número de letra si está vigente o ya ha sido devuelta con la firma de responsabilidad del Ejecutivo de Fianzas.

DEPARTAMENTO DE SINIESTROS

PROCESO N° 1: AVISO DE SINIESTRO

Se solicitó doce formularios de aviso de siniestros correspondientes a los meses de enero a diciembre 2009, un formulario por mes, se verificó si estos se encuentran registrados con la información completa y cuentan con la firma del asegurado. Dichos formularios contienen información básica como: número del formulario, número de póliza, asegurado, dirección, teléfono, fecha del siniestro, hora y ciudad.

APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN

INDICADORES DE EFICIENCIA

$$E = \frac{\text{Formularios completos y con la firma del asegurado}}{\text{Total de Formulario de aviso de siniestros}}$$

$\frac{8}{12} = 67\%$ de los formularios se encuentran con la información completa y la firma del asegurado

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Se verificó que de los doce formularios de avisos de siniestros revisados el 67% se encontraban con la información completa y con la firma del asegurado y el 33% no se encontraba con la información completa y con la firma del asegurado, debido a que existen problemas con las direcciones y teléfonos de los asegurados información que no consta en algunos formularios por lo que no se está realizando una correcta verificación de datos.

CONCLUSIÓN:

Existen formularios de avisos de siniestros que no han sido llenados completamente y se encuentran sin firma del asegurado, por lo cual no se está llevando un adecuado manejo y control adecuado de la información básica del cliente.

RECOMENDACIÓN:

Al Gerente General

1. Delegar a un tercer empleado que se encargue de revisar que los formularios de aviso de siniestros este completos y realice la respectiva verificación de datos del mismo en el menor tiempo posible para seguir con el trámite del siniestro.

Al Jefe de Siniestros

2. Disponer que los avisos de siniestros deben ingresar estrictamente con la firma del asegurado, adjuntando fotocopia de su cédula de ciudadanía o pasaporte y papeleta de votación para verificar los datos personales.

PROCESO N° 4: APERTURA DE EXPEDIENTE Y CONSTITUCIÓN DE RESERVA

Se solicitó diez carpetas de apertura de expediente de los asegurados y se verificó si contenían la copia completa de la póliza, el estado de la cuenta de con la constancia de prima pagada, número de siniestro, notificación del siniestro, formulario de aviso de siniestro y el informe de inspección.

APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN

INDICADORES DE EFICIENCIA

$$E = \frac{\text{Carpetas que contienen copia completa de la póliza}}{\text{Total de Carpetas revisadas de apertura de expediente}}$$

$\frac{7}{10} = 70\%$ de las carpetas de apertura de expediente contiene la copia completa de la póliza

$$E = \frac{\text{Carpetas que contienen estado de cuenta del cliente}}{\text{Total de Carpetas revisadas de apertura de expediente}}$$

$\frac{6}{10} = 60\%$ de las carpetas de apertura de expediente contienen el estado de cuenta del cliente

$$E = \frac{\text{Carpetas que contienen número de siniestro}}{\text{Total de Carpetas revisadas de apertura de expediente}}$$

$\frac{10}{10} = 100\%$ de las carpetas de apertura de expediente contienen el número de siniestro

$$E = \frac{\text{Carpetas que contienen la notificación del siniestro}}{\text{Total de Carpetas revisadas de apertura de expediente}}$$

$\frac{10}{10} = 100\%$ de las carpetas de apertura de expediente contienen la notificación del siniestro

$$E = \frac{\text{Carpetas que contienen el informe de inspección}}{\text{Total de Carpetas revisadas de apertura de expediente}}$$

$\frac{10}{10} = 100\%$ de las carpetas de apertura de expediente contienen el informe de inspección

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Se verificó que el 70% de las carpetas revisadas contienen la copia completa de la póliza y el 30% de las carpetas no contienen. El 60% contiene los estados de cuenta con la constancia de la prima pagada y el 40% no, el 100% tiene el número de siniestro, el 100% consta la notificación o carta formal del aviso de siniestro y el 100% tiene el informe de inspección de siniestro, denotándose que no se está llevando un control adecuado de la información respectiva de los reclamos debido a la inobservancia de las políticas establecidas por la Aseguradora incumpliendo sus responsabilidades dentro de la misma.

CONCLUSIÓN

Existen carpetas de apertura de expediente que no constan con la copia de la póliza, estado de cuenta con la constancia de la prima pagada, número de siniestro, notificación del siniestro, formulario de aviso de siniestro y el informe de inspección, información establecida en el Manual de Procedimientos, por lo cual no se está llevando un control eficaz de la información generada durante el trámite del siniestro.

RECOMENDACIÓN:

Al Gerente General

1. Mantener una reunión con los Ejecutivos de Siniestros para recordarles de la obligación de cumplir con las normas y manuales establecidos por la Aseguradora, particularmente en el proceso de apertura de expediente.
2. Solicitar un informe semanal de las carpetas de apertura de expediente, esto permitirá llevar un mejor control de las mismas por parte de los Ejecutivos y el Jefe Departamental.

PROCESO N° 7: DEFINICIÓN DEL SINIESTRO

Se solicitó diez objeciones realizadas por la Compañía de siniestros ocurridos y se verificó que las cláusulas sustentan la objeción y que no se haya autorizado el pago. Se pudo constatar que el 40% de las objeciones tienen cláusulas que sustentan dicha objeción como el no pago de la prima en el mes de ocurrido el siniestro o fechas no oportunas de entrega de la documentación completa por el cliente o asegurado lo cual son causas para no cubrir el siniestro, pero a pesar de que existen dichas cláusulas para no pagar el siniestro, se ha autorizado el pago por el Gerente General.

APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN

INDICADORES DE EFICIENCIA

$$E = \frac{\text{Objeciones con cláusulas que sustentan la objeción y que no se ha autorizado el pago}}{\text{Total de objeciones revisadas}}$$

$\frac{6}{10} = 60\%$ de las objeciones tienen cláusulas que sustentan la objeción y que no se han autorizado el pago.

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El 60% de las objeciones tienen cláusulas que sustentan la objeción y que no se autorizado el pago del siniestro, el 40% de las objeciones tienen cláusulas que sustentan la objeción para no cubrir el siniestro pero a pesar de ello se han pagado, debido a que se ha realizado pagos comerciales los cuales son autorizados por el Gerente General y él mismo que ha terminado aceptando dicha cancelación porque son buenos clientes o por la relación con otros negocios.

CONCLUSIÓN

Existen objeciones que si sustentan las cláusulas para no pagar un siniestro pero el Gerente General ha autorizado los pagos.

RECOMENDACIÓN

Al Gerente General

1. Sujetarse a lo que determina el Manual de Procedimientos para el caso de objeciones, sustentando sus cláusulas, y que no se autorice el pago.

PROCESO N° 10: INFORMACIÓN ESTADÍSTICA

Se solicitó ocho reportes de control y seguimiento de los últimos ocho meses durante el año 2009, los cuales se realizan para una verificación interna del departamento y se comprobó si se da cumplimiento a la información estadística establecida en el Manual de Procedimientos.

APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN

INDICADORES DE EFICIENCIA

$$E = \frac{\text{Reportes de control y seguimiento que cumplen con la información estadística}}{\text{Total de Reportes de control y seguimiento}}$$

$\frac{5}{8} = 63\%$ de los reportes de control y seguimiento cumplen con la información estadística.

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Se comprobó que el 63% de los reportes cumplen con toda la información requerida y el 37% de los reportes no cumplen, específicamente los valores pagados a proveedores de talleres multimarca y concesionarios, porque hay retrasos en los pagos aún habiendo crédito a 30 días con estos proveedores y por ende no se registra a tiempo dicha información

CONCLUSIÓN:

Existen reportes de control y seguimiento que no cumple con toda la información requerida específicamente los valores pagados a proveedores, por lo cual no se está llevando un control y seguimiento oportuno de los pagos a proveedores

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe de Siniestros

1. Elaborar un reporte mensual de Cuentas por Pagar a Proveedores, que permita a la Gerencia verificar los valores vencidos y que debe pagarse previo su autorización, agilizando el proceso de pago.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO N°2: SELECCIÓN DEL PERSONAL

Se solicitó ocho matrices de calificación correspondientes a los empleados que han sido seleccionados y que trabajan en la empresa, y se verificó si han obtenido un puntaje entre 80 a 100 según la ponderación establecida en el Manual de Procedimientos. Se pudo observar que estas se realizan para calificar al empleado en cuanto a las pruebas psicológicas sobre 10 puntos, pruebas de desempeño 30 puntos, curriculum vitae 20 puntos y la entrevista

40 puntos sumando un total de 100 puntos y elegir a los candidatos que ha obtenido un puntaje entre 80 a 100 puntos.

APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN

INDICADORES DE EFICIENCIA

$$E = \frac{\text{Matrices con puntaje entre 80 a 100 puntos}}{\text{Total de matrices de calificación}}$$

$\frac{5}{8} = 63\%$ de las matrices tienen un puntaje entre 80 a 100 puntos

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Se verificó que de las ocho matrices el 63% de las matrices tiene un puntaje entre 80 a 100 puntos y el 37% tenían un total entre 50-65 menor al establecido, pero a pesar de ello los tres empleados con esta calificación han sido elegidos para trabajar en la Compañía por autorización del Gerente General.

CONCLUSIÓN:

Existen matrices de calificación de los empleados que han sido seleccionados y que se encuentran trabajando en la empresa, que tiene una calificación entre 56 a 65 puntos menor a lo establecido en el manual de 80 a 100 puntos para ser elegidos, los mismos que han sido contratados por decisión del Gerente General.

RECOMENDACIÓN:

Al Gerente General:

1. Sujetarse a lo que determina la normativa interna, es decir a lo establecido en el Manual de Procedimientos de Recursos Humanos, calificación entre 80 a 100 puntos.

Al Jefe de Recursos Humanos:

2. Realizar una adecuada selección del personal por parte del Departamento de Recursos Humanos, en el cual se efectúe el debido proceso de calificación del candidato, con un mayor número de currículum de postulantes al puesto que permita seleccionar al empleado idóneo.

PROCESO N°2: SELECCIÓN DEL PERSONAL

Se solicitó diez carpetas de los empleados que han sido seleccionados y se verificó si cumplen con los requisitos para el perfil de puesto o cargo a desempeñar. Se verificó que el 40% de las carpetas revisadas no cumplen con los requisitos para el perfil del puesto se observó en los currículums que existen empleados que no tienen la experiencia mínima de 1 a 2 años en seguros o no tienen un título de tercer nivel en administración o carreras afines, como lo establece los requisitos

APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN

INDICADORES DE EFICIENCIA

Carpetas que cumplen con los requisitos para el perfil del puesto o cargo a

$$E = \frac{\text{desempeñar}}{\text{Total de carpetas de los empleados}}$$

$\frac{6}{10} = 60\%$ de las carpetas cumplen con los requisitos para puesto a desempeñar

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El 60% de las carpetas cumplen con los requisitos para el puesto o cargo a desempeñar y el 40% no cumple debido a que existe personal que no cumple con el tiempo de experiencia requerido o todavía no obtienen un título de tercer nivel, pero han sido aceptados porque han tenido un buen puntaje en la entrevista o en las pruebas de desempeño.

CONCLUSIÓN:

Existen carpetas de los empleados que no cumplen con los requisitos para el perfil del puesto o cargo a desempeñar, por lo que no se considerando una idónea selección del personal y los consiguientes problemas en las funciones de los empleados.

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe de Recursos Humanos

1. Realizar un análisis más minucioso de los curriculums tomando en consideración los requisitos para el perfil del puesto o cargo a desempeñar.
2. Regirse a las ponderaciones de cada uno de los ítems de la matriz de calificación establecidos en el Manual de Procedimientos, sin dar prioridad a las entrevistas o pruebas de desempeño como se ha efectuado en ciertos casos.

PROCESO N°3: CONTRATACIÓN

Se solicitó ocho contratos de trabajo de los empleados que han sido seleccionados y se encuentran trabajando en la Compañía y se verificó si estos se encontraban legalizados. Se comprobó que el 50% de los contratos revisados no han sido legalizados todavía a pesar de que los empleados ya están trabajando para la empresa hace varios meses, denotándose ineficiencia del Asistente de Recursos Humanos por no llevar a cabo la legalización oportuna de los contratos.

APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN

INDICADORES DE EFICIENCIA

$$E = \frac{\text{Contratos legalizados}}{\text{Total de contratos revisados}}$$

$$\frac{4}{8} = 50\% \quad \text{de los contratos han sido legalizados}$$

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El 50% de los contratos de los empleados han sido legalizados a tiempo y el otro 50% de los contratos no han sido legalizados todavía debido a que el Asistente de Recursos Humanos no está realizando las legalizaciones de algunos contratos a tiempo.

CONCLUSIÓN:

Algunos de los contratos de trabajo pertenecientes a los empleados de la Compañía no han sido legalizados todavía, por lo cual se denota ineficiencia del Departamento de Recursos Humanos encargado de esta gestión y con la carga adicional por multa que establece el Ministerio de Relaciones Laborales.

RECOMENDACIÓN:

Jefe de Recursos Humanos

1. Mantener reuniones periódicas con los colaboradores del Departamento de Recursos Humanos para indicar la necesidad de cumplir a tiempo con las legalizaciones de los contratos.
2. Cumplir con el Art. 20 del Código de Trabajo, es decir que los contratos de trabajo se legalicen en un plazo de 30 días a partir de la suscripción del mismo.

PROCESO N°3: CONTRATACIÓN

Se solicitó diez carpetas de los empleados con el fin de comprobar el cumplimiento de los requisitos que deben cumplir los empleados una vez

que han sido contratados de acuerdo a lo que se ha establecido en el Manual de Procedimientos.

APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN

INDICADORES DE EFICIENCIA

$$E = \frac{\text{Carpetas con todos los requisitos que debe presentar el empleado}}{\text{Total de carpetas de los empleados}}$$

$$\frac{5}{10} = 50\% \text{ de las carpetas de los empleados cumplen con todos los requisitos}$$

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Se verificó que de las diez carpetas revisadas el 50% de las carpetas cumplen en su totalidad con todos los requisitos que el empleado debe presentar una vez que ha sido contratado y el otro 50% no cumple en su totalidad debido a la impuntualidad de los empleados de presentar los documentos.

CONCLUSIÓN:

Se pudo denotar la existencia de carpetas de los empleados que no tienen todos los requisitos que deben presentar una vez que han sido contratados los mismos que se establecen en el Manual de Procedimientos.

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe de Recursos Humanos:

1. Recordar el cumplimiento de los once requisitos que todo empleado debe presentar una vez que ha sido contratado por la Compañía.
2. Planificar cada seis meses una revisión de las carpetas de los empleados para verificar los requisitos y que los datos personales estén actualizados.

5.5 SEGUIMIENTO Y MONITOREO

5.5.1 CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES

<p style="text-align: center;">COMPAÑÍA CENTRO SEGUROS S.A</p> <p style="text-align: center;">CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES</p> <p style="text-align: center;">PERIODO: 01 al 28 de febrero del 2.011</p>							PC-9	
N°	RECOMENDACIONES	TIEMPO EN SEMANAS				RESPONSABLE IMPLANTACIÓN	OBSERVACIONES	SEGUIMIEN.T.
		1	2	3	4			
1	Delegar funciones a una tercera persona, para que se encargue de exigir y recopilar la documentación necesaria en el menor tiempo posible y cumplir oportunamente con la necesidad del contratista.		x			Gerente General		S.F
2	Promover reuniones periódicas con los miembros del Departamento de Fianzas para explicar la necesidad de la observancia de cumplimiento y recopilación de los requisitos previo la emisión de las pólizas de fianzas.		x			Gerente General		X.E
3	Definir nuevas políticas sobre el manejo y control de letras de cambio que beneficien tanto a la Compañía como al cliente.			x		Gerente General		S.F
4	Hacer un anexo al contrato en el que se especifique que la Compañía no hará efectivas las letras de cambio antes del tiempo establecido en el contrato si el contratista se apegara al mismo.		x			Jefe de Fianzas		G.R

5	Establecer más garantías reales que las contragarantías quirografarias, es decir garantías prendarias de bienes muebles o hipotecas de bienes inmuebles para un mejor respaldo a los riesgos asumidos por la Compañía		x			Gerente General		G.R
6	Definir como contragarantías instrumentos financieros, que representan dinero en efectivo al momento de una futura ejecución como los cheques certificados, certificado de inversión o confort letter			x		Gerente General		S.F
7	Realizar un análisis más a detalle de los contratos privados, que permita aceptar o negar la emisión de las pólizas o reforzar las contragarantías.			x		Jefe de Fianzas		X.E
8	Preferir a clientes o contratistas del sector privado que tengan en el proceso de calificación un alto puntaje para garantizar el riesgo que va a asumir la Compañía.				x	Jefe de Fianzas		S.F
9	Disponer que se archive inmediatamente la documentación que ha sido utilizada en el transcurso de aprobación de la póliza para evitar pérdidas de información.				x	Jefe de Fianzas		G.R
10	Disponer un mejor control de las carpetas, referenciándoles de acuerdo al nombre del cliente y tipos de pólizas que se le ha otorgado			x		Jefe de Fianzas		G.R
11	Delegar a un tercero para el archivo de los títulos valores con el fin de obtener un mejor control interno de estos documentos legales.			x		Gerente General		X.E
12	Disponer que se realicen arqueos sorpresivos de la existencia de la Letras de cambio.		x			Gerente General		G.R
13	Realizar una hoja de resumen adjunta a la carpeta de las letras de cambio en la que se detalle el número de letra si está vigente o ya ha sido devuelta con la firma de responsabilidad del Ejecutivo de Fianzas		x			Jefe de Fianzas		X.E
14	Delegar a un tercer empleado que se encargue de revisar que los formularios de aviso de siniestros este completos y realice la respectiva verificación de datos del mismo en el menor tiempo posible para seguir con el trámite del siniestro.		x			Gerente General		S.F

15	Disponer que los avisos de siniestros deben ingresar estrictamente con la firma del asegurado, adjuntando fotocopia de su cédula de ciudadanía o pasaporte y papeleta de votación para verificar los datos personales.		x		Jefe de Siniestros		G.R
16	Mantener una reunión con los Ejecutivos de Siniestros para recordarles de la obligación de cumplir con las normas y manuales establecidos por la Aseguradora, particularmente en el proceso de apertura de expediente.			x	Gerente General		X.E
17	Solicitar un informe semanal de las carpetas de apertura de expediente, esto permitirá llevar un mejor control de las mismas por parte de los Ejecutivos y el Jefe Departamental.			x	Gerente General		S.F
18	Sujetarse a lo que determina el Manual de Procedimientos para el caso de objeciones, sustentando sus cláusulas, y que no se autorice el pago.			x	Gerente General		G.R
19	Elaborar un reporte mensual de Cuentas por Pagar a Proveedores, que permita a la Gerencia verificar los valores vencidos y que debe pagarse previo su autorización, agilizando el proceso de pago			x	Jefe de Siniestros		G.R
20	Sujetarse a lo que determina la normativa interna, es decir a lo establecido en el Manual de Procedimientos de Recursos Humanos, calificación entre 80 a 100 puntos.			x	Gerente General		X.E
21	Realizar una adecuada selección del personal por parte del Departamento de Recursos Humanos, en el cual se efectúe el debido proceso de calificación del candidato, con un mayor número de currículum de postulantes al puesto que permita seleccionar al empleado idóneo.			x	Jefe de Recursos Humanos		X.E
22	Realizar un análisis más minucioso de los curriculum tomados en consideración los requisitos para el perfil del puesto o cargo a desempeñar.			x	Jefe de Recursos Humanos		G.R

23	Regirse a las ponderaciones de cada uno de los ítems de la matriz de calificación establecidos en el Manual de Procedimientos, sin dar prioridad a las entrevistas o pruebas de desempeño como se ha efectuado en ciertos casos.			x	Jefe de Recursos Humanos	S.F
24	Mantener reuniones periódicas con los colaboradores del Departamento de Recursos Humanos para indicar la necesidad de cumplir a tiempo con las legalizaciones de los contratos.			x	Jefe de Recursos Humanos	S.F
25	Cumplir con el Art. 20 del Código de Trabajo, es decir que los contratos de trabajo se legalicen en un plazo de 30 días a partir de la suscripción del mismo.		x		Jefe de Recursos Humanos	X.E
26	Recordar el cumplimiento de los once requisitos que todo empleado debe presentar una vez que ha sido contratado por la Compañía.		x		Jefe de Recursos Humanos	X.E
27	Planificar cada seis meses una revisión de las carpetas de los empleados para verificar los requisitos y que los datos personales estén actualizados.			x	Jefe de Recursos Humanos	G.R

EQUIPO DE TRABAJO	INICIALES
Jefe de Auditoría	S.F
Auditor Senior	X.E
Auditor Junior	G.R

ASPECTOS A CONSIDERAR.

Los responsables detallados en el cronograma, se comprometen a cumplir con las recomendaciones emitidas en el informe de auditoría en un plazo máximo de 4 meses, este tiempo está determinado en proporción a la necesidad que el proceso requiere para ser más eficiente. La (X) del cronograma indica el límite de plazo, en el que cada recomendación debe ser culminada, contados desde la fecha en la que se emitió el presente informe de auditoría.

EL CLIENTE
Compañía Centro Seguros S.A

EL AUDITOR
Freire Santamaría Auditores

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

a. CONCLUSIONES

1. Al finalizar examen de Auditoría de Gestión, se logró cumplir con los objetivos previstos en el Plan de Tesis, estableciendo recomendaciones que permitan a la Compañía Centro Seguros S.A mejorar la gestión de sus procesos, minimizar riesgo y el logro de sus objetivos organizacionales.
2. En el Departamento de Fianzas, no se exige el cumplimiento de todos los requisitos para la emisión de las pólizas de: buen uso de anticipo, ejecución de obra y buen uso de materiales, fiel cumplimiento y seriedad de oferta, por lo que no se está considerando un idóneo manejo crediticio, administrativo y con los consiguientes riesgos que puede ocasionar a la Compañía.
3. Existen archivos de la información del cliente inadecuados para la recopilación de documentación utilizada para el proceso de emisión de las pólizas, por lo cual no existe un control eficiente de los files del los clientes.
4. Existen formularios de avisos de siniestros que no han sido llenados completamente y se encuentran sin firma del asegurado, por lo cual no se está llevando un adecuado manejo y control adecuado de la información básica del cliente.

5. Existen objeciones que si sustentan las cláusulas para no pagar un siniestro pero el Gerente General ha autorizado los pagos.
6. Existen carpetas de los empleados que no cumplen con los requisitos para el perfil del puesto o cargo a desempeñar, por lo que no se considera una idónea selección del personal y los consiguientes problemas en las funciones de los empleados.
7. Se pudo denotar la existencia de carpetas de los empleados que no tienen todos los requisitos que deben presenta una vez que han sido contratados los mismos que se establecen en el Manual de Procedimientos.

b. RECOMENDACIONES:

1. La presente tesis constituye un modelo de Gestión para los estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército y toda persona interesa en la investigación de Compañías Aseguradoras del Ecuador.
2. Delegar funciones a una tercera persona, para que se encargue de exigir y recopilar la documentación necesaria en el menor tiempo posible y cumplir oportunamente con la necesidad del contratista.
3. Disponer que se archive inmediatamente la documentación que ha sido utilizada en el transcurso de aprobación de la póliza para evitar pérdidas de información.
4. Disponer que los avisos de siniestros deben ingresar estrictamente con la firma del asegurado, adjuntando fotocopia de su cédula de ciudadanía o pasaporte y papeleta de votación para verificar los datos personales.

5. Sujetarse a lo que determina el Manual de Procedimientos para el caso de objeciones, sustentando sus cláusulas, y que no se autorice el pago.
6. Regirse a las ponderaciones de cada uno de los ítems de la matriz de calificación establecidos en el Manual de Procedimientos, sin dar prioridad a las entrevistas o pruebas de desempeño como se ha efectuado en ciertos casos.
7. Planificar cada seis meses una revisión de las carpetas de los empleados para verificar los requisitos y que los datos personales estén actualizados.

7. BIBLIOGRAFÍA

- *Mantilla, Blanco Samuel Alberto. (2005). Auditoría Interna. Colombia: Ecoe Ediciones.*
- *Maldonado, E. Milton K. (2006). Auditoría de Gestión. Ecuador: Tercera Edición.*
- *Badillo, Jorge. (2007). Folleto de la Materia de Auditoría de Gestión. Ecuador.*
- *Whittington y Kurt Pany. (2007). Principios de Auditoría. México: Mc Graw Hill, Décimo Cuarta Edición.*
- *Hernández, Roberto, Fernández Carlos. (2006). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill 4ª Edición.*
- *Villalba, Avilés Carlos. (2006). Metodología de la Investigación Científica. Tercera Edición.*
- *Fincowsky, Franklin, Benjamín Enrique. (2005). Manuales Administrativos, Guía para su elaboración.*
- *Cepeda, Alonso Gustavo. (2005). Auditoría y Control Interno. Colombia: Mc Graw Hill Interamericana S.A.*

- *Hevia Vásquez, Eduardo. (2006). Fundamentos de la Auditoría Interna. España: Instituto de Auditores Internos de España.*
- Arens, Alvin A., Randal J. Elder, Mark S. Beasley. (2007). Auditoría un Enfoque Integral. México: Décimo primera edición.
- B. Franklin. Enrique (2004) Organización de Empresas: Segunda Edición. Mc Graw Hill.
- Prado, Manuel. (2002). Investigación y Desarrollo Enciclopedia de la Dirección y Administración de la Empresa, Tomo 15.
- Fleitman, Jack. (2000). Negocios Exitosos Mc Graw Hill.
- Álvarez, Héctor Felipe. (2000). Fundamentos de Dirección Estratégica. Argentina: Ediciones Eudecor.
- Koontz, H. (1991). Estrategia, Planificación y Control.
- Fernández, Adolfo. López Antonio. (2005). Auditoría y Control Interno. Madrid-España: Edición MMVI
- Arens, Alvin A. Loebbecke James K. (1996). Auditoría un Enfoque Integral. México : Sexta Edición
- Arens, Alvin A. Elder, Ronald Mark. (2007). Auditoría un Enfoque Integral. México: Décima Edición.

- Maldonado E, Milton k. (2001). Auditoría de Gestión. Ecuador: Primera Edición.
- Estupiñán, G. Rodrigo. (2002). Control Interno y Fraudes. Bogotá: Primera Edición.
- Benjamín Enrique Franklin. (2001). Auditoría Administrativa. México: Primera Edición Mc Graw-Hill.
- Whittington, O. Ray. (2005). Principios de Auditoría. México: Segunda Edición.
- Ley General de Seguros
- Ley de Contratación Pública del Ecuador
- <http://www.monografias.com>
- <http://www.gestiopolis.com>
- http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html
- <http://www.definición.org/auditoria-operacional>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/26/manproc.htm>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_de_Rentas_Internas

- [http:// www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec)
- <http://iess.gov.ec/>
- [http:// www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec)
- [http:// *www.slideshare.net/.../direccionamiento-estrategico*](http://www.slideshare.net/.../direccionamiento-estrategico)

