

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SISTEMA DE CONTROL INTERNO A TRAVÉS DEL SISTEMA COSO, APLICABLE
A UNA COMPAÑÍA ASEGURADORA EN LA CIUDAD DE QUITO, ECUADOR**

ING. MICHELLE PATRICIA GUEVARA CEPEDA

DIRECTOR: MGTR. JOSÉ CHICAIZA

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: SISTEMA DE CONTROL INTERNO A TRAVÉS DEL
SISTEMA COSO**

QUITO, MARZO 2024

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Mgtr. José Chicaiza

INFORMANTES:

Mgtr. Diego Serrano, Lector I

Mgtr. Alexandra Ramírez, Lector II

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a Dios quien me lo ha dado todo, quien siempre me ha dado la fortaleza y sabiduría para convertirme en la persona y profesional que soy hoy, a mis padres quienes siempre me han apoyado, me han sostenido y me han impulsado a crecer sin límites, a mi compañero de vida, quien ha sido incondicional para mí en esta larga caminata de vida, quien me impulsa a crecer y me da la fuerza para continuar cada día, a mis hermanas y sobrina que son pieza fundamental de mi vida y que siempre me han apoyado y creído en mí.

Tabla de contenido

1. SITUACIÓN DE LA EMPRESA ASEGURADORA	3
1.1. Empresa	3
1.1.1. Antecedentes	3
1.1.2. Análisis interno.....	3
1.1.3. Análisis del macroentorno	10
2. MARCO TEÓRICO	12
2.1. La empresa y su control interno	12
2.1.2. Posibles riesgos en la empresa.....	12
2.1.3. Control interno administrativo.....	12
2.1.4. Control interno contable y financiero	13
2.2. Objetivos del control interno.....	13
2.3 Marco COSO	13
2.3.1. Entorno de control	14
2.3.2. Supervisión y monitoreo	18
3. METODOLOGÍA	24
3.1. Evaluación del sistema de control interno actual: Entorno de Control, Supervisión y Monitoreo.....	26
4. ANÁLISIS DE RESULTADOS	45
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74
5.1. Conclusiones	74
5.2. Recomendaciones	75
BIBLIOGRAFÍA.....	76

Índice de tablas

Tabla 1 Diagnóstico de evaluación _Entorno de Control.....	5
Tabla 2 Diagnóstico de evaluación _Evaluación de riesgos	6
Tabla 3 Diagnóstico de evaluación _Actividades de control	6
Tabla 4 Diagnóstico de evaluación _Información y Comunicación	7
Tabla 5 Diagnóstico de evaluación _Actividades de Supervisión.....	7
Tabla 6 Calificación de respuestas	25
Tabla 7 Calificación de evidencia entregada.....	25
Tabla 8 Determinación de niveles de madurez	26
Tabla 9 Evaluación Componente:Entorno de Control	27
Tabla 10 Evaluación Componente: Supervisión y monitoreo.....	41
Tabla 11 Evaluación Componente: Entorno de Control	45
Tabla 12 Evaluación Componente: Supervisión y monitoreo.....	68

Índice de figuras

Figura 1 Calificación nivel de madurez	25
---	----

RESUMEN EJECUTIVO

Las empresas del sector asegurador pueden enfrentar varios esquemas de fraude y errores dentro de sus organizaciones, por lo que es importante que diseñen e implementen un ágil y adecuado sistema de control interno. El sistema de control interno permite que la Alta Gerencia logre los objetivos operativos y de desempeño financieros, mientras opera de acuerdo con la normativa local vigente. La aseguradora es una empresa de gran presencia en el sector, tercera en el mercado ecuatoriano, con un modelo de negocio basado en las líneas de negocio masivo, corporativo, individual y fianzas, con una prima neta de 58 millones de dólares a marzo 2023 acorde a las cifras reportadas por la Federación Ecuatoriana de Empresas de Seguros, FEDESEG. Al ser una empresa de gran tamaño, con alto volumen de operaciones, ha incrementado el número de casos de fraude y errores; así mismo, no se han establecido adecuados procesos de monitoreo y seguimiento al cumplimiento de los objetivos. Por lo antes expuesto, el presente trabajo propone la implementación de un sistema de control interno de forma transversal y a todo nivel de la organización para proporcionar un grado de aseguramiento razonable del cumplimiento de objetivos operativos, financieros, y de cumplimiento. Con la finalidad de alcanzar el objetivo, se ha identificado las debilidades y oportunidades de mejora de la compañía a través de entrevistas con la Gerencia General, así como personal clave de varias áreas de la aseguradora, y se ha realizado una revisión documental de información actual existente. Conforme al diagnóstico ejecutado, se plantea implementar componentes y principios clave del Marco Integrado de Control Interno COSO (en adelante *Marco Coso*) acorde al *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. La aplicación del Marco Coso busca optimizar i) indicadores de gestión de riesgos, evitando pérdidas económicas para la aseguradora, ii) indicadores de cumplimiento, evitando incumplimientos de la normativa local, iii) indicadores de eficiencia operativa, minimizando el tiempo de atención de reclamos a clientes en 2 días, iv) indicadores de gestión financiera, optimizando el índice combinado al menos al 97%, y v) capacidad de supervisión de control interno.

Palabras claves: Esquemas de fraude, Sistema de control interno, Marco Coso, Componentes y Principios

INTRODUCCIÓN

El sector asegurador es un pilar relevante para la economía ecuatoriana, tanto en el ámbito gubernamental, empresarial y personal; la industria aseguradora protege la vida, el patrimonio, y el comercio pues al momento de un siniestro, a través de un seguro, el impacto económico queda resarcido; (Federación Ecuatoriana de Empresas de Seguro, 2022). En el año 2022, el resultado técnico consolidado de las compañías aseguradoras alcanzó USD327,5 millones (margen técnico del 26,9%).

En el Ecuador la compañía aseguradora, concebida como conductora de protección y previsión, al 2022 mantuvo una participación del 11,4% del total del mercado asegurador, ocupando el tercer lugar acorde a su resultado técnico con USD34 millones, y a marzo 2023 con USD10,8 millones.

La compañía aseguradora tiene un amplio portafolio de seguros entre los que se destacan: Corporativos, Vida, Vehículos, Hogar, Pyme, Educación, Deporte, Fianzas, entre otros; la compañía se caracteriza por su innovación, y servicios eficientes hacia los clientes.

Con el rápido crecimiento de la compañía, y su incremento en el número de operaciones, se requieren procesos y controles efectivos tanto para el cumplimiento de la estrategia como para prevención de casos de fraude tanto interno como externo con la finalidad de proteger el valor de sus activos, crear valor para la compañía y reducir las probabilidades de riesgos.

Varias razones por las que se presentan esquemas de fraude y por consiguiente pérdidas económicas para la compañía son:

- Falta y/o debilidad en controles
- Falta de establecimiento de políticas y procedimientos
- Falta de supervisión a las operaciones
- Conflictos de interés
- Ausencia de auditorías periódicas
- Ausencia de código de conducta, entre otros.

El objetivo principal del presente trabajo es implementar un sistema de control interno que otorgue a la compañía aseguradora un aseguramiento razonable de la consecución de la estrategia y objetivos de la compañía, y minimizar riesgos y contingentes mediante la identificación oportuna de riesgos y mejora en el ambiente de control. Los objetivos específicos del trabajo se describen a continuación:

- Implementación de dos componentes principales: i) Entorno de control y ii) Actividades de supervisión con sus respectivos principios, que deberán ser considerados en la organización para mantener un ambiente de control efectivo: *Entorno de control*: que

refiere a las normas y procesos que establecen la base del control interno. *Actividades de supervisión*: que refiere a evaluaciones continuas para supervisar que los principios y componentes del control interno se encuentren presentes y en funcionamiento permanente.

- Guiar a la dirección y todas las líneas de la organización sobre la importancia de mitigar los riesgos de fraude, ética y valores.
- Documentar y gestionar las actividades antifraudes.
- Identificar los procesos claves sujetos a remediación.
- Supervisar la efectividad del control interno.

El trabajo se encuentra estructurado en cinco capítulos; el primero abarca la situación de la empresa aseguradora, la historia, un análisis interno y externo de la compañía junto con el diagnóstico general del sistema de control interno y sus impactos previo a un proceso de implementación; el segundo capítulo recopila el sustento teórico para la implementación de los componentes de control interno: *Entorno de control* y *Actividades de supervisión*; el tercer capítulo aborda la metodología de evaluación del sistema de control interno, y la calificación y nivel de madurez de control interno de la compañía, el cuarto capítulo muestra los resultados obtenidos en la investigación con los planes de remediación y las mejoras obtenidas tras haber implementado un efectivo sistema de control interno; finalmente, en el capítulo quinto, se detallan las conclusiones y recomendaciones en respuesta a los objetivos del estudio.

1. SITUACIÓN DE LA EMPRESA ASEGURADORA

1.1. Empresa

1.1.1. Antecedentes

Las empresas de seguros ecuatorianas son parte importante de la economía del país y han demostrado un alto potencial de desarrollo, crecimiento y expansión. En el año 2022 la prima neta emitida (total de ventas) fue de USD2.007 millones (USD451 millones más respecto al año 2021). El crecimiento se reflejó especialmente en los seguros dirigidos a personas: *vida colectiva* y *asistencia médica*. El ramo de vida colectiva fue el ramo que creció de manera especial con un 35% de incremento, el tipo de seguro desgravamen ha sido el de mayor venta debido a la activación de créditos; así mismo, asistencia médica creció en un 29% ya que las empresas han activado la contratación de seguros para sus empleados (El Universo, 2023).

Respecto al año 2022, el ranking de las cinco empresas que emitieron más prima neta son: Equinoccial, Pichincha, Chubb, Hispana y Aseguradora del Sur. Al 30 de marzo de 2023, FEDESEG (Federación Ecuatoriana de Empresas de Seguro (FEDESEG), 2023) presenta el Boletín del tercer trimestre del 2023 con información relevante del sector asegurador reportando las principales cinco compañías acordes a su prima neta emitida: Pichincha, Equinoccial, Chubb, Hispana y Aseguradora del Sur.

En el mercado asegurador operan alrededor de 28 compañías de seguros con una concentración de participación y demanda en los ramos de vida colectiva, vehículos e incendio, representando el 28,8%, 18,7% y 12,6% respectivamente (El Universo, 2023).

La compañía aseguradora es una empresa de capital ecuatoriano, con alrededor de 50 años de presencia en Ecuador que ha mantenido una utilidad lineal a lo largo de varios años de trabajo con cierres anuales de USD5 millones de utilidad.

Los altos directivos buscan incrementar la utilidad, rentabilidad y eficiencia de la compañía; sin embargo, la falta de un adecuado sistema de control interno, entre otros aspectos, ha generado que existan desvíos en la compañía que no permiten alcanzar una mayor rentabilidad. Con la finalidad de identificar las debilidades de control presentes en la organización se realiza un análisis de la efectividad del control interno de la organización para mitigar y controlar riesgos, contingentes y pérdidas materializadas. A continuación, se describe resume el análisis interno y externo de la compañía.

1.1.2. Análisis interno

La compañía aseguradora se ha posicionado como líder en el mercado ecuatoriano, buscando soluciones de seguros para cubrir necesidades de personas y empresas. Su misión apunta a ser una compañía multilínea con proyección al mercado internacional, la compañía está inspirada en

mantener un crecimiento permanente rentable, con una alta satisfacción al cliente y foco en la ejecución.

En el año 2022 la compañía se posicionó como la primera compañía con mayor registro de prima neta emitida, alcanzando USD229.29 millones con una participación de mercado del 11,4%. Así mismo, por el mismo año generó un importante resultado del ejercicio alcanzando USD5,19 millones.

Su modelo de negocio se basa en las líneas de negocio masivo, corporativo, individual y fianzas.

Los ramos de comercialización principales son vehículos, transporte, riesgos catastróficos, vida colectiva, accidentes personales, responsabilidad civil, y sus diferentes ramos de la línea de negocio de fianzas, destacando buen uso de anticipo y rotura maquinaria, y todo riesgo petrolero y marítimo.

Desde el año 2022 la aseguradora ha trabajado arduamente en transformación digital, análisis de Big Data, seguridad de información, protección de datos, entre otros aspectos, con el objetivo de agregar mayor valor a sus clientes, socios estratégicos, y diversos grupos de interés.

La aseguradora mantiene un alto compromiso con el país, generando diferentes propuestas de valor para impulsar y contribuir a la cultura de seguros, y a la vez dejar huella de triple impacto, económico, social y ambiental. Acompañados de la guía del grupo económico a la que pertenece, la compañía ha contribuido a la preservación del medio ambiente compensando quinientas toneladas de huella de carbono y así mismo, ha contribuido al desarrollo educativo y social de varias zonas rurales del país.

El análisis interno se enfoca en conocer la cultura organizacional de la compañía identificando su Misión, Visión, Principios corporativos, y Objetivos; este último enfocado en el deseo y responsabilidad de la alta dirección frente a formar parte del control interno y supervisarlo.

1.1.2.1. Misión

La misión de la compañía aseguradora es brindar tranquilidad a sus clientes.

1.1.2.2. Visión

La visión de la compañía aseguradora es tener un crecimiento rentable, con excelencia en servicio y priorizando la adecuada ejecución; así mismo la compañía se visiona como una compañía que promueve el crecimiento económico, cuidado ambiental y social.

1.1.2.3. Principios corporativos

La Compañía tiene el objetivo de practicar un conjunto de principios y estándares que expresan su compromiso en materia de buen gobierno corporativo, ética empresarial y responsabilidad

social corporativa. Los principios guían la actuación de la Junta General de Accionistas, Directorio, Comités, administradores y de los demás órganos de la Compañía en sus relaciones con los accionistas, directores, colaboradores, clientes, proveedores, prestadores de servicio de seguros y demás grupos de interés. La compañía se visualiza como una entidad que caminará bajo prácticas de igualdad, transparencia, y responsabilidad corporativa.

1.1.2.4. Objetivos

La Dirección de la compañía ha definido como parte de su estrategia generar un modelo de rentabilidad creciente, para esto se requiere entre varias acciones que la compañía aseguradora cuente con una operación altamente eficiente lo que involucra el diseño e implementación de un modelo de control interno.

1.1.2.5. Análisis de la efectividad del control interno, diagnóstico inicial

Como parte del diseño del plan estratégico de la compañía, se ha realizado un análisis de identificación de problemas centrales que podrían limitar el cumplimiento de la estrategia y objetivos de la compañía, lo que incluye posibles pérdidas económicas por incremento de casos de fraude por la coyuntura que actualmente atraviesa el país (delincuencia, inseguridad y desempleo), así como un inadecuado control interno que permita prevenir y contrarrestar este cometimiento de fraude. Se ha realizado un diagnóstico general, preliminar en las diferentes áreas de la compañía con la finalidad de conocer la madurez del sistema de control interno y conocer qué componente se deberá enfocar.

Acorde a las entrevistas realizadas, y la información documental solicitada, el diagnóstico refleja un nivel de sistema de control interno de **madurez baja**, pues en cada uno de los componentes y principios (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2015*) se evidencian varias debilidades u oportunidades de mejora, detallados en la presentación de las tablas ilustradas en las Tablas 1, 2, 3, 4, y 5.

1. Entorno de control:

Tabla 1. Diagnóstico de evaluación _Entorno de Control

Principios	Diagnóstico (SI /NO)
1. Compromiso con integridad y valores éticos	SI
2. El consejo de administración ejerce supervisión y desempeño de control interno	SI

Principios	Diagnóstico (SI /NO)
3. Estructuras de línea de reporte y autoridad delegada	NO
4. Atracción, desarrollo y retención de profesionales	NO
5. Retención de responsables de control interno	NO

2. Evaluación de riesgos:

Tabla 2. Diagnóstico de evaluación _Evaluación de riesgos

Principios	Diagnóstico (SI /NO)
1. Comunicación clara de objetivos	SI
2. Evaluación de riesgos estratégicos	NO
3. Evaluación de fraude	NO
4. Evaluación de factores que impacten al sistema de control	NO

3. Actividades de control:

Tabla 3. Diagnóstico de evaluación _Actividades de control

Principios	Diagnóstico (SI /NO)
1. Aplicación de actividades de control	NO
2. Actividades de control sobre IT	NO
3. Despliegue de políticas y procedimientos de actividades de control	NO

4. Información y Comunicación:

Tabla 4. Diagnóstico de evaluación _Información y Comunicación

Principios	Diagnóstico (SI /NO)
1. Generación y empleo de información relevante	NO
2. Comunicación de objetivos y control interno	NO
3. Comunicación a terceros con relación al control interno	NO

5. Actividades de supervisión:

Tabla 5. Diagnóstico de evaluación _Actividades de Supervisión

Principios	Diagnóstico (SI /NO)
1. Evaluación continua de controles presentes y en funcionamiento	NO
2. Comunicación oportuna de deficiencias de control para acciones correctivas	NO

Una vez realizado el diagnóstico preliminar de la compañía, se requiere implementar, actualizar y mejorar aquellos componentes no existentes dentro de la compañía para alcanzar un nivel de madurez alto en referencia a los controles internos. Al ser “Entorno de control” y “Actividades de supervisión” los componentes sujetos a evaluación e implementación, se procedió a profundizar el nivel de análisis para su posterior implementación.

El diagnóstico ha identificado que existen varias deficiencias de control y seguimiento en el componente de “Entorno de control” detalladas de manera general a continuación:

- No se ha establecido e implementado una política de buen gobierno corporativo que englobe: los principios enfocados en los valores corporativos, participación y supervisión de comités y directorio, derechos humanos, gestión del canal de ética, atenciones y regalos, conflicto de interés, y lineamientos antisoborno y fraude.

- No se han implementado lineamientos de autoridad delegada, aprobaciones acordes a la responsabilidad de cada cargo.
- El área de talento humano no ha realizado un plan de desarrollo y retención del personal alineados a los objetivos de la compañía; y así mismo, no se ha preparado un plan de sucesión de empleados.

El impacto de no contar con estos tres lineamientos esenciales radica en que la organización no cumple con la cultura organizacional, pues no se encuentran documentados e implementados las normas, procesos y estructuras que son la base de desarrollo del control interno.

Así mismo, el diagnóstico realizado en el componente “Actividades de supervisión” muestra hallazgos detallados de manera general como sigue:

- Las revisiones de auditoría interna no se encuentran enfocadas conforme a la gestión de riesgos de procesos críticos y estratégicos de la compañía aseguradora, lo que impacta en el establecimiento de controles claves para mitigar los riesgos identificados.
- La evaluación de auditoría interna no se enfoca en verificar si los cinco componentes de control interno están presentes y en funcionamiento impactando en los niveles de gobernanza de la compañía.

Las debilidades de control interno han generado impactos en varios aspectos: gestión de riesgos, cumplimiento, de eficiencia operativa, de gestión financiera.

Indicadores de gestión de riesgos:

- No se han relevado riesgos críticos en torno a las categorías de riesgos: *inherentes a la actividad aseguradora, crédito, liquidez y mercado, operativo, legal, estratégico y legal*. Así mismo, los riesgos levantados en la matriz de riesgos no cuentan con controles de mitigación por lo tanto no se ha reducido el impacto de riesgos inherentes y residuales.

$$\frac{\text{Número de riesgos mitigados}}{\text{Número de riesgos identificados}}: \frac{40}{120} = 33\%$$

Apenas un 33% de los riesgos identificados se encuentran mitigados.

Los 120 riesgos mapeados en la matriz de riesgos no establecen las exposiciones al riesgo más relevantes.

- El área de auditoría interna no ha realizado procesos de auditoría basados en la evaluación de riesgos. Se han identificado hallazgos realizados a procesos del negocio no relevantes; y así mismo, los hallazgos identificados no tienen planes de remediación para su corrección, y no agregan valor en relación con el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos.

$$\frac{\text{Número de hallazgos resueltos}}{\text{Número de hallazgos identificados}}: \frac{2}{10} = 20\%$$

Apenas un 20% de los hallazgos identificados se encuentran resueltos con planes de acción adecuados.

Los 10 hallazgos identificados no son relevantes ni aseguran el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Indicadores de cumplimiento:

- La Superintendencia de Compañías ha remitido a la compañía varias comunicaciones sobre reclamos administrativos de asegurados.

$$\frac{\text{Número de reclamos administrativos resueltos}}{\text{Número de reclamos administrativos notificados}}: \frac{9}{98} = 9\%$$

Existe un número importante de reclamos administrativos notificados a la compañía aseguradora por demoras en los pagos, valores inadecuados, o falta de cobertura de siniestros a asegurados. Así mismo, el 9% de los casos notificados han sido contestados al ente regulador lo que podría impactar en sanciones dispuestas a la compañía.

Indicadores de eficiencia operativa:

- El área de servicio al cliente reporta varias debilidades operativas en el proceso tal como: falta de un sistema que registra y gestiona los reclamos de clientes, falta de una lista de documentación mínima para solicitar a los asegurados como respaldo de su siniestro, errores en los procesos de transferencias, y reprocesos en las operaciones.

$$\frac{\text{Tiempo de liquidación de reclamos}}{\text{Número total de reclamos procesados}}: \frac{500}{100} = 5 \text{ días}$$

La compañía aseguradora gestiona en 5 días la atención de reclamos de los clientes, tiempo que afecta la necesidad del asegurado de resarcir sus pérdidas, y por lo tanto afecta su satisfacción frente a la gestión del área de indemnizaciones.

La gestión de reclamos es parte de la cadena de valor de la compañía, actualmente Ecuador ha incrementado el número de siniestros debido los factores sociales ocurridos; por lo tanto, se requiere una mayor atención a los procesos y controles de siniestros.

Indicadores de gestión financiera:

- El índice combinado actual de la compañía es negativo, pues los costos de siniestros y gastos operativos superan el valor de las primas netas ganadas.

$$\frac{\text{Resultado Técnico}}{\text{Primas netas ganadas}}: \frac{10,879}{9,543} = 114\%$$

La compañía refleja un índice combinado negativo de 114%, lo cual indica una rentabilidad técnica inadecuada.

1.1.3. Análisis del macroentorno

A efectos de analizar la situación del macroentorno del sector asegurador, se consideró integrar el contexto social y ambiental, económico, político, y tecnológico, como factores que influyen directamente en el desarrollo de una organización.

1.1.3.1 Análisis social y ambiental

Ecuador en la actualidad está atravesando dos grandes problemas, uno de tipo social como es la delincuencia acompañada de inseguridad resultante en algunos casos de altos índices de desempleo; y un segundo problema que es el cambio climático que afecta tanto a Ecuador como a varios países a nivel mundial.

Estas dos problemáticas han impactado fuertemente de forma económica a las compañías aseguradoras con mayor afectación al incremento de gastos por concepto de pago de siniestros a sus asegurados.

El desempleo ha traído como consecuencia delincuencia, inseguridad, y cometimiento de actos fraudulentos (este último con el fin de beneficiarse económicamente a través de actos ilícitos) hacia compañías aseguradoras y otras entidades de diversos sectores económicos.

Iniciando por la delincuencia e inseguridad, según las estadísticas de la Policía Nacional, se describe que, durante el primer semestre del 2023, se han registrado 3.513 asesinatos, 58% más en comparación al año 2022 (Mella, 2023) impactando a la siniestralidad del ramo de vida.

Las aseguradoras por el año 2023 han pagado 174% más de indemnizaciones por siniestros. En el año 2021 se pagaron USD2,7 millones para cubrir pérdidas por robos; mientras que en el 2022 la cifra ascendió a USD4,7 millones (La Hora, 2023). El ramo con mayor incremento de siniestros se refleja especialmente en vehículos, que han incrementado los gastos de indemnización de las compañías.

La mayoría de las aseguradoras cuentan con coberturas de vehículos como: accidentes de tránsito, asalto, robo o hurto, fenómenos naturales, y otros eventos que pudiera ocasionar pérdida total o parcial de un vehículo.

Según el diario “El Universo”, los siniestros de vehículos han traído pérdidas técnicas de USD10 millones a las compañías aseguradoras; a julio 2023, la siniestralidad se ha situado en el orden del 75% de un promedio histórico de 54% (El Universo, 2023).

En cuanto al cambio climático, segunda problemática que enfrenta Ecuador, acorde a la información de la Organización de las Naciones Unidas, los riesgos climáticos dejaron pérdidas entre 1970 y 2021 de USD50 millones. Un 18% de riesgos de desastres naturales como fenómeno del niño, lluvias, sequías, terremotos, inundaciones y otros, mantienen coberturas de seguros en

Ecuador. En 2022 el sector asegurador pagó un 45% de un valor aproximado de USD275 mil millones en pérdidas económicas mundiales provenientes de desastres naturales (EKOS, 2023).

Actualmente se espera un impacto importante de riesgos catastróficos relacionados a la llegada del fenómeno del niño, por la cual se reporta que la temperatura superficial del mar es superior a su promedio climatológico; así mismo, el Cuerpo de Bomberos de Quito ha informado que, al mes de agosto 2023, se han reportado 157 incendios forestales.

1.1.3.2 Análisis económico

La economía ecuatoriana continúa su recuperación de forma progresiva tras el alto impacto ocasionado por la pandemia; sin embargo, los últimos meses del año 2023 la economía se vio desacelerada por incremento de la inseguridad e incertidumbre política.

La economía ecuatoriana está expuesta a factores externos como la desaceleración de las principales economías del mundo, disminución de los precios de las materias primas, y el aumento de las tasas internacionales de interés; así mismo, el país está expuesto a posibles efectos del Fenómeno del Niño, que podrían poner en riesgo a la economía acompañado de un aumento de inseguridad o inestabilidad política. Ecuador redujo su déficit fiscal que amenazaba la estabilidad económica, pero requiere impulsar negociaciones con mercados de capitales y generar estabilizadores fiscales (Banco Mundial, 2023).

El PIB de Ecuador tuvo un crecimiento anual de 3,3% en el segundo trimestre de 2023, impulsado por el gasto del Gobierno y más consumo (Primicias, 2024). En Ecuador, las compañías aseguradoras, representa un 1.83% del PIB.

1.1.3.4 Análisis político

Acorde a las cifras del Banco Central del Ecuador, BCE, Ecuador enfrentará varios desafíos económicos, pues se prevé que el crecimiento para el año 2023 se reduciría de 2,6% a 1,9%; mientras que la previsión para 2024 también se reduciría de 2,5% a 1,7%.

Al mes de agosto 2023, el BCE reporta que el índice de riesgo país cerró en los 1.774 puntos. Por otra parte, la inestabilidad política que enfrenta Ecuador y el proceso de elecciones podrían impactar el ritmo del crecimiento económico del país.

Conforme a la expedición del Decreto 82 del año 2021, Guillermo Lasso presidente de Ecuador, dispone la liquidación voluntaria, cese de nuevos negocios y emisión, extensión y renovación de pólizas de la aseguradora Sucre, que mantenía una alta participación de colocación de primas en entidades del sector público, alcanzando a mayo de 2021 primas por USD 272 millones. Seguros Sucre salió del mercado ya que durante varios años concentró los principales contratos del Estado mientras se desenvolvía en escándalos de posible corrupción y pérdidas en sus resultados. Una

vez liquidada la compañía pública de seguros, las compañías aseguradoras privadas asumieron los diferentes riesgos.

1.1.3.5 Análisis tecnológico

Las compañías aseguradoras se encuentran en un proceso de transformación digital con la finalidad de aportar mayor agilidad y eficiencia tanto a los asesores productores de seguros como a los asegurados desarrollando aplicaciones inteligentes, así como desarrollando procedimientos de big data y analítica de datos.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La empresa y su control interno

La empresa, es un conjunto de personas y diferentes recursos que desarrollan determinadas actividades con la finalidad de obtener beneficio económico.

La empresa, por un lado, realiza transacciones con o sin fines de lucro, así sus objetivos principales son realizar diferentes transacciones, trasladar bienes y servicios, tomar decisiones operativas, financieras y de ámbito legal y regulatorio.

Por otro lado, los propietarios y directivos de las organizaciones deberán tener en cuenta responsabilidades relevantes que deben asumir dentro de la empresa como: coordinar los recursos existentes para la producción de bienes y servicios, tomar decisiones para beneficio de la compañía, innovar constantemente en sus procesos, y asumir riesgos, controlarlos y mitigarlos.

Con la finalidad de implementar un adecuado control interno en la compañía, se deberá evaluar e identificar las actividades elementales y sus principales riesgos de fraude y error.

2.1.2. Posibles riesgos en la empresa

Cada actividad elemental realizada dentro de la empresa podría estar sujeta a determinados riesgos potenciales como, por ejemplo: transacciones no autorizadas, transacciones no contabilizadas, transacciones registradas fuera del periodo, transacciones incorrectamente valuadas, entre otros. La empresa deberá establecer adecuados controles tanto administrativos como contables para mitigarlos.

2.1.3. Control interno administrativo

El sistema de control interno administrativo permite dar cumplimiento a los objetivos organizacionales a través de la adecuada aplicación de políticas y procedimientos tanto contables como administrativos. Es responsabilidad de la administración tomar acciones para cumplir los objetivos y la estrategia por lo que se requiere tener un amplio conocimiento y seguimiento sobre: i) la situación actual de la empresa, ii) objetivos organizacionales, iii) excelencia en la ejecución, y iv) aplicación adecuada de políticas internas.

Es a través de los componentes de control interno: *Entorno de control*, *Evaluación de riesgos*, *Actividades de control*, *Información y Comunicación*, y *Actividades de Supervisión* que se podrá verificar el logro de los objetivos.

2.1.4. Control interno contable y financiero

El control interno contable permite tener un aseguramiento razonable sobre los rubros contables del estado financiero de la compañía. El control contable requiere asegurar: i) el registro oportuno e íntegro de las transacciones en las cuentas y periodo adecuado, ii) la existencia de los rubros, iii) que se cumpla los niveles de autorización conforme a montos y a rubros (Estupiñán Gaitán, 2006).

2.2. Objetivos del control interno

El Marco COSO, ha definido el control interno de la siguiente manera:

El control interno comprende un conjunto de actividades llevadas a cabo por personas: el consejo de administración, la dirección y demás personal de una compañía bajo el marco de políticas y procedimientos, diseñado con la finalidad de proporcionar aseguramiento razonable (no absoluto) de los objetivos relativos a: i) las operaciones (eficiencia y eficacia de toda la operación de la compañía y protección de los activos ante pérdidas), ii) información (financiera y no financiera que aborda autenticidad, integridad, fiabilidad, disponibilidad, y oportunidad bajo el marco regulatorio externo e interno de la compañía), y iii) cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2015).

2.3 Marco COSO

El sistema de control interno será cambiante y dinámico, y variará de una compañía a otra dependiendo de las necesidades, características, tamaño, industria, marco regulatorio, entre otros factores en los que se desempeña la organización.

De acuerdo con el Marco COSO, los objetivos de *operaciones*, *información* y *cumplimiento* tienen una relación directa con los cinco componentes de control interno, así como con sus 17 principios respectivamente: *entorno de control*, *evaluación de riesgos*, *actividades de control*, *sistema de información y comunicación* y, *supervisión y monitoreo*, así como las estructuras, niveles y funciones dentro de una determinada compañía.

La responsabilidad de la alta dirección será relevante al momento de la implementación de un adecuado control interno; sin embargo, es importante considerar varios lineamientos a la hora de implementar el sistema de control como por ejemplo contar con un consejo de la administración conformada por miembros independientes de la dirección que adicional a supervisar y contribuir a la mejora continua del control interno tendrán otras responsabilidades de gobierno, aplicar un

enfoque de gestión de riesgos relacionado a los objetivos estratégicos, y desarrollar controles para mitigar los riesgos identificados en la evaluación de riesgos de la organización.

2.3.1. Entorno de control

El ambiente de control es el eje principal del control interno sobre el cual actúan los cuatro componentes. El entorno de control se enfoca en estructurar las actividades del negocio, asignar niveles de autoridad y responsabilidad, atraer, desarrollar y retener a los empleados, aplicar indicadores de desempeños con incentivos y recompensas en congruencia a los mismos, comunicar los valores corporativos y fomentar un amplio nivel de conciencia y participación sobre la relevancia del control.

El ambiente de control se basa en normas, políticas y procedimientos a ser cumplidos por toda la organización en diferentes ámbitos. La importancia del ambiente de control radica en que se ejecuten las actividades con excelencia y con la debida comunicación y supervisión.

2.3.1.1. Compromiso con integridad y valores

La alta dirección debe estar comprometida con la integridad y los valores, de forma que practique constantemente estos comportamientos éticos; y así mismo, deberá comunicar de forma clara y precisa los lineamientos e instrucciones éticos a toda la organización señalando su importancia, esta gestión debe ser de forma permanente y periódica. Su respuesta al riesgo será otra forma de actuar frente a este compromiso, deberá buscar acciones adecuadas y suficientes para mitigar los riesgos presentados. La alta dirección también será responsable de transmitir los lineamientos de conducta tanto a personal interno como externo, los comportamientos sentarán la base de la cultura dentro de la compañía; estos mismos comportamientos deberán ser evaluados para medir el nivel de comprensión, cumplimiento y aplicabilidad a nivel de toda la organización. En el caso de los desvíos identificados en este proceso de evaluación, se deberán tomar planes de acción para corregirlos de manera satisfactoria y oportuna.

El cumplimiento de políticas internas, leyes y regulaciones serán importantes en la gestión de gobernanza y toma de decisiones, así como también los diferentes aspectos sociales, ambientales y de sostenibilidad.

Todos estos comportamientos deberán ser formalizados y socializados a través de documentos al alcance de toda la organización, estos documentos serán la definición de misión y visión de la compañía, código de conducta, políticas, manuales y procedimientos de los diferentes procesos y áreas de la compañía, respuestas ante las desviaciones presentadas para señalar la relevancia de cada situación.

Las normas de conducta guiarán el comportamiento y actividades hacia toda la organización estableciendo lo que se debe hacer o no, gestión de riesgos identificados, y cumplimiento de

regulaciones y normativas vigentes. En los documentos realizados deberá establecerse las medidas para incumplimientos a las normas de conducta en función a la incidencia y la gravedad que podrá variar desde llamados de atención o desvinculación a los empleados.

Es de gran utilidad desarrollar canales de denuncias para recibir notificaciones de posibles desviaciones o incumplimientos sin riesgos para los denunciantes; y así mismo será importante desarrollar mecanismos de revisión eficaces y resolución de conductas irregulares reportadas con la finalidad de ofrecer soluciones y acciones oportunas. La función de auditoría interna será relevante a la hora de identificar incumplimientos.

Los empleados deberán ser capacitados con relación a estos comportamientos y normas de conductas, por lo cual se deberá llevar reuniones periódicas mencionando ejemplos claros, problemáticas y soluciones para un mejor entendimiento, finalmente se deberá señalar las contribuciones de los empleados hacia la organización al ejercer prácticas responsables de ética. Los proveedores también deberán ser capacitados en temas de ética y moral para que conozcan de primera mano cómo es la cultura organizacional y cómo debe ser su proceder para ejercer relaciones contractuales con la compañía.

Un comportamiento ético responsable reducirá conductas inadecuadas e irregulares, contrarrestando por consiguiente fraudes internos a través de sólidas acciones de integridad y moral. Las diferentes áreas y niveles de la compañía tendrán responsabilidades sobre el control interno y la difusión de lineamientos de la alta dirección sobre la ética.

2.3.1.2. Responsabilidad de Supervisión

El Directorio de las compañías es un ente de regulación y consultoría independiente con conocimientos especializados y amplia experiencia frente a la operación, de ahí la importancia de que las empresas constituyan un Directorio que sesione recurrentemente para supervisar y tomar decisiones sobre las acciones de la dirección de la empresa.

El Directorio deberá velar por el diseño e implementación del sistema de control interno realizado e implementado por la alta gerencia; así como impulsar el cumplimiento de los objetivos de la compañía; así mismo, deberá controlar la sesión de los diferentes comités internos de la compañía tales como auditoría, buen gobierno corporativo, riesgos, retribuciones, prevención de lavado de activos, entre otros que consideren necesarios para el control de las actividades clave de la compañía.

2.3.1.3. Niveles de autoridad delegada

Las compañías deberán contemplar para el diseño de límites de autoridad delegada todas las áreas de la organización, así como los respectivos procesos claves; en base a la estructura

organizacional, la alta gerencia deberá entregar las facultades, y responsabilidades alineadas a montos de aprobación y toma de decisiones acorde al rol que desempeña, esto permite que se cumpla el principio de segregación de funciones y se delimite adecuadamente las funciones de cada empleado. Los niveles de autoridad permiten que los procesos sean más rápidos y eficientes; sin embargo, también incrementa el riesgo en la compañía, por lo que la autoridad se delegará a aquellos roles que demuestren tener conocimiento y que estén capacitados para tomar decisiones adecuadas en función de las políticas internas y el marco regulatorio externo con la finalidad de no exponer a la compañía ante eventuales riesgos y contingentes. Los límites de autoridad deben cumplir los siguientes parámetros, deben ser diseñados en función al cumplimiento de los objetivos organizacionales, deben estar en el marco del apetito de riesgo de la compañía, deben estar acompañados por supervisión periódica y finalmente, deben estar configurados dentro de un proceso automático dentro de sistemas para la alerta y aprobación efectiva.

2.3.1.4. Compromiso con los empleados

La compañía deberá contar con manuales, políticas y procedimientos para desarrollar y evaluar el desempeño de los empleados, dentro de estos documentos se podrá incluir las competencias mínimas requeridas para cada cargo ocupacional entre los que se puede incorporar conocimientos de leyes y regulaciones, habilidades y experiencias necesarias para el cumplimiento de objetivos, responsabilidades y funciones clave, y comportamientos descritos para el desempeño de cada cargo.

Para evaluar las competencias de los empleados, el área de recursos humanos establecerá parámetros de evaluación como actitud, conocimientos, comportamiento, experiencia, y todo aquello que se requiera para cumplir los objetivos; a través de estos resultados se podrán trazar planes de acción para impulsar las competencias de unos, y para mejorar competencias de quienes no cuenten con un resultado positivo.

La alta dirección en conjunto con recursos humanos deberá trabajar y aplicar un plan de: i) atracción (identificar posibles candidatos que se adapten a la cultura organizacional y cubran las expectativas y necesidades de la organización, ii) desarrollo (formar y desarrollar competencias para demostrar excelencia en el desempeño de sus funciones ofreciendo capacitación oportuna) y iii) retención (incentivar y motivar a los empleados) todo esto con la finalidad de dar a conocer a los empleados el compromiso con la competencia profesional de la administración.

Así mismo, el área de talento humano deberá trabajar en la identificación de aquellos cargos críticos de la compañía que, al no continuar en el desempeño de sus funciones, podrían generar un impacto significativo en la organización, es por esto que deberán elaborar un plan de sucesión de empleados que incluya la Gerencia General, Comité Ejecutivo y demás personal que se considere clave. Aquellos que sean incluidos como futuros sucesores deberán ser capacitados para

asumir los diferentes cargos a futuro, el mismo proceso de sucesión se deberá realizar con los proveedores externos que desarrollan actividades de impacto para la empresa.

2.3.1.5. Rendición de cuentas

La rendición de cuentas en torno al control interno es imprescindible para supervisar la delegación de responsabilidades sobre el cumplimiento de los objetivos bajo una oportuna evaluación de riesgos internos y externos hacia la compañía. La rendición de cuentas tiene una relación directa con la comunicación transversal que implica comunicar lo que espera el Directorio y la alta gerencia sobre la integridad, ética, conflictos de interés, y acciones irregulares ocurridas dentro de la organización, lineamientos que pueden estar plasmados en un código de conducta.

Un proceso de rendición de cuentas también incluye una evaluación 360 grados para conocer el desempeño de cada colaborador en torno a los objetivos propuestos.

Y finalmente establecer canales de comunicación en los que se puedan reportar incumplimientos e infracciones de forma anónima, estos canales deberán estar a disposición de empleados y *stakeholders*.

2.3.1.6. Evaluación del desempeño, establecimiento de incentivo y recompensas

La Gerencia deberá establecer los parámetros y condiciones cualitativas y cuantitativas para la medición de desempeño de los empleados, los cuales deben tener las siguientes características: contemplar los objetivos organizacionales (que deben ser alcanzables, y realistas para no ejercer inadecuadas presiones sobre los colaboradores), estar asignados a todos los niveles de la organización, ser actualizados de forma periódica, y monitorear los impactos positivos y negativos.

La compañía deberá desarrollar una política de retribuciones con base a la evaluación del desempeño con la finalidad de establecer claramente las bandas salariales por cargo, así como la inclusión de incentivos y retribuciones para personal de alto desempeño.

Los incentivos y recompensas (que no necesariamente son incrementos salariales) serán una fuente de motivación para alcanzar un adecuado desempeño; quienes no cumplan los objetivos propuestos o normas de conducta no serán recompensados con los mencionados beneficios.

Es importante efectuar un monitoreo de incentivos, pues podrían generar un impacto adverso en la organización, haciendo que los empleados cambien o alteren la información sobre la cual son medidos, por lo que es importante tener un control adecuado sobre la entrega de los motivantes organizacionales.

2.3.2. Supervisión y monitoreo

Con la finalidad de conocer si la empresa cuenta con un sistema de control interno eficiente se deberá realizar evaluaciones continuas para verificar que los componentes y principios estén presentes y en funcionamiento. Los procesos de revisión y auditoría podrán tener diferentes alcances y frecuencias conforme a la evaluación de riesgos realizada por la compañía, sirven también para realizar correctivos de forma oportuna. Los resultados de las evaluaciones deberán ser reportadas a la alta dirección y directorio para un adecuado control y seguimiento de deficiencias identificadas.

La importancia de la supervisión radica en que el sistema de control interno puede cambiar por diversos factores internos y externos, así mismo ciertos controles pueden perder eficacia en algún momento o poder ser no suficientes para lograr los objetivos de la compañía, es por esto que se requiere evaluar constantemente que el sistema de control interno esté presente y en funcionamiento. El componente de supervisión otorga a la administración una seguridad razonable sobre los controles a nivel de toda la organización, así como la situación actual de si se podrán o no gestionar nuevos riesgos.

La supervisión identifica las debilidades y deficiencias de control interno con la finalidad de identificar las causas e implementar acciones inmediatas de corrección. Las pruebas de validación y verificación se podrán llevar a cabo sobre varias aristas: existencia y cumplimiento de políticas de buen gobierno corporativo y documentos de ética y conducta, verificar el cumplimiento de niveles de autoridad delegada, evaluación del funcionamiento de controles, identificar necesidades de la compañía, entre otros.

2.3.2.1. Evaluaciones continuas y específicas

El proceso de evaluación continua engloba aquellas pruebas de revisión premeditadas y recurrentes con la finalidad de evitar una alta exposición o contingencia hacia la compañía, estas evaluaciones serán realizadas de forma periódica por el área de auditoría interna, externa o cualquier otra función que disponga la alta gerencia; sin embargo, el evaluador deberá contar con conocimiento y competencia suficiente para identificación de hallazgos. En el momento de ejecutar evaluaciones específicas se deberá considerar el alcance de la revisión, así como los factores internos y externos en los que se ve envuelta la compañía en la gestión daría.

Las auditorías continuas deben complementarse con procedimientos tecnológicos automatizados que puedan procesar volúmenes importantes de datos e información y que de forma eficiente arrojen resultados en tiempo real para comprobar la eficacia del control interno.

El proceso de evaluación específica por su parte se enfoca en procesos de revisión por fuera de las recurrentes, se realizan para confirmar las conclusiones obtenidas sobre las evaluaciones

recurrentes; así mismo podrán ser solicitadas conforme a las necesidades de la organización o en casos que se tenga un cierto nivel de dudas sobre un determinado proceso o gestión contable a nivel de todas las áreas de la organización. Las evaluaciones específicas tienen como objetivo principal verificar que se pongan en práctica los principios, políticas y procedimientos en todas las áreas de la compañía y dependerán del nivel de criticidad de riesgos; a mayor exposición, mayores revisiones se deberán aplicar en la supervisión, así como la respuesta de la administración sobre los riesgos relevados.

La frecuencia de los cambios de la industria o sector económico al que pertenezca la compañía será esencial para aplicar procesos de evaluación continua o específica.

La función de auditoría interna será de gran aporte para el proceso de supervisión; auditoría interna diseñará y ejecutará un plan anual de trabajo mediante una previa evaluación de riesgos y alineados a los objetivos de la compañía y prioridades de los diversos grupos de interés. En el caso de no disponer de una función de auditoría interna, podrán ejercer las revisiones otras áreas de control encargadas, unidades funcionales cruzadas, autoevaluaciones o profesionales independientes externalizados.

Auditoría interna desempeña una función relevante en cuanto a la gestión del riesgo de conducta el cual se refiere a que los miembros de la organización actúen de forma contraria a los principios éticos, los valores corporativos y las políticas que rigen en la compañía. La gestión del riesgo de conducta es fundamental para cultivar la integridad y reputación de la organización; la gestión del riesgo de conducta se enfoca en identificar y controlar esquemas de fraude, acoso laboral, corrupción, conflicto de intereses, fuga de información, hurto, mal uso de activos y recursos, falsificación de documentos, incumplimiento de políticas y procedimientos entre otros tanto de internos como externos a la compañía. (Instituto de Auditores Internos de España, 2023).

El riesgo de conducta no es estático, debe ser actualizado conforme a la realidad de la compañía, sector y regulación aplicable; la clave es identificar anticipadamente y mitigar adecuadamente los riesgos para no derivar en consecuencias negativas para la organización.

Los empleados deben asegurar un adecuado cumplimiento de valores y gestionar una adecuada cultura ya que van alineados al cumplimiento de los objetivos y de construir una reputación basada en valores; así mismo, es importante cumplir la normativa local vigente, contar con políticas de sostenibilidad y respeto al medio ambiente. Un comportamiento inadecuado podría derivar en fraudes, conflictos de interés, comportamientos no adecuados y otras situaciones que podrían generar pérdidas económicas, sanciones legales y afectación a la reputación de la empresa.

Es importante que la alta gerencia defina el riesgo de cultura en la organización para que cada empleado sepa exactamente cuál será el límite de su marco de gestión.

El Instituto de Auditores Internos de España describe varios elementos clave para la gestión de riesgo de conducta. La primera es establecer el “*tone at the top*” que hace referencia al compromiso de la Gerencia con la ética y los principios desde el liderazgo y estrategia de la organización y así mismo, la comunicación hacia toda la organización sobre la conducta deseable que se espera en la compañía. Con relación a este primer elemento, el auditor se encargará de comparar lo que espera la alta dirección versus la realidad de la compañía. El segundo elemento considera a los grupos de interés internos y externos a los cuales se les deberá extender los lineamientos de conducta para que los cumplan y generar resultado adecuados. El tercer elemento refiere al código de conducta el cual es un documento que recopila los estándares de conducta a cumplir, este documento ayudará a guiar el comportamiento de los empleados, mitigando y previniendo las irregularidades; ciertos aspectos que se pueden considerar en el diseño e implementación del código de conducta son: gestión de línea de denuncias, ética, valores y en general cultura corporativa. Es importante que el código de conducta incluya las prohibiciones de forma explícita, así como las sanciones aplicables en el caso de que se incumpla con los principios. El cuarto elemento considera identificar el sector o industria en el que se desempeña la empresa, ya que existen ciertas leyes y regulaciones propias de un determinado sector; para esto el área de auditoría interna deberá estar capacitado y en conocimiento al 100% de cada una de las disposiciones regulatorias para la revisión y control en su aplicación.

El riesgo de conducta puede verse materializado en varias dimensiones:

- Clientes: no aseguramiento de interés del cliente ni su protección como consumidores.

Los factores que originan la materialización de riesgo de conducta asociados a clientes pueden ser: Inadecuada estrategia que no cumpla con las necesidades de los clientes, Conflictos de interés con clientes, Personal no calificado para atención al cliente, Ventas irregulares por políticas de retribuciones e incentivos no adecuadas, Productos y Servicios que no satisfacen las necesidades de los clientes, Falta de transparencia e inadecuado soporte técnico en el proceso de venta y post venta de productos y servicios.

- Accionistas: no aseguramiento de interés del accionista, deberán prevalecer los intereses de la empresa por sobre los accionistas de forma individual.

Los factores que originan la materialización de riesgo de conducta asociados a accionistas pueden ser: Toma de decisiones en función al bienestar de un accionista y no de los accionistas en general, Falta de conocimiento y seguimiento de los accionistas sobre el comportamiento y situación actual de la compañía, Inadecuada política de retribuciones e incentivos alineados a una adecuada gestión de riesgos y al apetito de riesgos de la compañía.

- Empleados: trato poco justo

Los factores que originan la materialización de riesgo de conducta asociados a empleados pueden ser: Estrategias que no promuevan equidad, capacitación, promoción y demás prácticas que generen un adecuado ambiente laboral, Inexistencia de prácticas de buen gobierno corporativo y ausencia de programas de prevención de fraude y conflicto de interés, Personal no alineado a los valores corporativos, Cumplimiento de objetivos ligados a conflicto de interés o conductas inapropiadas.

- Proveedores: trato poco justo

Los factores que originan la materialización de riesgo de conducta asociados a proveedores pueden ser: Falta de prácticas de gobierno corporativo para evitar prácticas de conflicto de interés y prevención y detección de prácticas antifraude.

- Competidores: prácticas de competencia desleal

Los factores que originan la materialización de riesgo de conducta asociados a competidores pueden ser: Incumplimiento de convenios empresariales, Productos y servicios que no contribuyan a la libre competencia.

- Organismos de control: gestión poco transparente ante los entes regulatorios

Los factores que originan la materialización de riesgo de conducta asociados a organismos de control pueden ser: Incumplimientos regulatorios, Falta de transparencia ante los entes reguladores.

- Mercado: mercado no regulado

Los factores que originan la materialización de riesgo de conducta asociados al mercado pueden ser: Falta de prácticas éticas que afecten a los participantes del mercado.

2.3.2.2. Gestión del riesgo de conducta

El sistema de gestión del riesgo de conducta permite identificar los riesgos, cuantificarlos, medir el impacto de estos, y lo más importante establecer planes de acción para controlarlos y mitigarlos; esta gestión deberá ser monitoreada y actualizada de forma continua y periódica. Un adecuado sistema de gestión de riesgos brinda beneficios a la organización como alcanzar los objetivos, tomar decisiones en base a la realidad de la empresa, optimizar gastos, mejorar la reputación organizacional, mejorar el rendimiento de los empleados, etc.

La compañía deberá iniciar por establecer el apetito de riesgo de la compañía que se resume en el riesgo que la compañía está dispuesta asumir. Las empresas deberán considerar factores internos

y externos al momento de definir el apetito de riesgo, el tipo de negocio, el sector en el que opera, los objetivos organizacionales, el mercado, las normas y regulaciones, el requerimiento de los accionistas sobre el resultado, entre otros. El riesgo de conducta también deberá considerar su propio apetito de riesgo incluso establecer tolerancia de riesgo cero en cuanto a prácticas de conducta; es decir, establecer claramente conductas que no serán aceptada bajo ningún concepto por el alto impacto en el daño reputacional que este ocasionaría. Las conductas serán consideradas como las prácticas promotoras para el cumplimiento de resultados.

- a) Identificación de factores de riesgo de conducta: Se debe definir claramente aquellas prácticas, conductas y comportamientos inadecuados y no éticos aplicable a los diferentes grupos de interés, para esto se deberá revisar la normativa vigente para no incumplir requerimientos regulatorios, analizar hechos históricos ocurridos en la organización y evitarlos a futuro, conocer las expectativas de conducta de los grupos de interés, lo cual se puede lograr mediante entrevistas, usando canales de denuncias, analizando el entorno externo y el control interno, y evaluando la cultura corporativa.
- b) Análisis y evaluación del riesgo de conducta: Una vez identificados los riesgos, se debe realizar un análisis de probabilidad (posibilidad de que los comportamientos inadecuados sucedan) e impacto (efectos negativos en la organización una vez que se hayan materializado y el tiempo que tomará la organización en continuar con su operación normal), la probabilidad y el impacto determinarán el nivel de criticidad, priorizando aquellos críticos y de alto impacto para la organización. Se deberán incorporar todos estos elementos en un mapa de calor de riesgos considerando adicionalmente causas y consecuencias y evaluación de controles; y así mismo establecer indicadores de riesgos. El marco de control de riesgo de conducta es un sistema de control conformado por el involucramiento de la alta gerencia en la adecuada aplicación de principios éticos y cumplimiento (todos los empleados deberán practicar ética, integridad, transparencia y valores acorde al código de conducta), gobernanza (establecer claramente los roles y responsabilidades desde todo nivel y cargo organizacional sobre el cumplimiento de controles frente al riesgo de conducta; así mismo, definir claramente las segundas y terceras líneas dentro de la compañía; la segunda línea participando en el establecimiento de políticas y procedimientos que garanticen un adecuado comportamiento, y la tercera línea que evalúa la eficacia y eficiencia del control interno), políticas y procedimientos alineados al código de conducta, evaluación de riesgos para identificar los controles y mitigar los riesgos existentes, monitoreo y supervisión, reporte de conductas inapropiadas, y comunicación que refiere a actualizar a toda la organización sobre los riesgos de conducta y estableciendo capacitación y formación continua.

- c) Mitigación y control del riesgo de conducta: El establecimiento de controles es clave para mitigar los riesgos identificados, estos controles pueden ser generales como son contar con un código de conducta o ética, incorporar responsables de revisiones periódicas, líneas y canales de denuncias, entrevistas, establecimiento de sanciones por incumplimientos, y otros controles específicos de diversos tipos manuales o automáticos, preventivos o de identificación.
- d) Evaluación y mejora continua del riesgo de conducta: Para evaluar el riesgo de conducta se debe identificar los controles clave que mitigan los riesgos mediante revisión de políticas y procedimientos, relevamientos con personal clave; una vez identificados los controles se debe comprobar si son efectivos mediante pruebas de cumplimiento realizadas por funciones como auditoría interna o externa; si los controles no son suficientes para mitigar los riesgos es necesario establecer planes de acción y fechas de cumplimiento para implementar nuevos controles.

El papel de auditoría interna otorga un aseguramiento razonable sobre la gestión del riesgo de conducta, varios procedimientos que auditoría interna debe realizar son revisiones enfocadas en al marco de gestión a través de revisiones transversales en la compañía, identificar los procesos claves sujetos a alta exposición; es importante que se revisen soportes y documentos relevantes que corroboren el adecuado cumplimiento. Los documentos deberán estar correctamente revisados y aprobados por alta gerencia y así mismo los revisores podrán otorgar consultoría sobre la claridad y contenido suficiente para mitigar los riesgos.

Con la finalidad de realizar procesos de revisión efectivos, se requerirá de flujos de información donde se identifique el circuito de información desde su origen hasta su finalización. Dentro de los flujogramas se podrán observar las actividades de toma de decisiones y se podrá identificar claramente las debilidades y oportunidades del proceso.

A través de los flujogramas, el auditor identificará los controles clave del proceso, documentación soporte, descripción de las operaciones y procedimientos para verificar el adecuado cumplimiento.

Los principales beneficios de contar con una función de auditoría interna que revise el marco de gestión de conducta son: contribuye al cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa, identifica conductas no apropiadas, identifica riesgos de fraude o incumplimiento, detecta incumplimiento a políticas y procedimientos.

Finalmente, el área de auditoría interna deberá elaborar un informe de hallazgos comunicando a la organización debilidades y oportunidades de mejora dirigido a los diferentes responsables y a la alta gerencia para que cumplan los planes de acción en el tiempo adecuado. Los hallazgos también deberán ser elevados al comité de auditoría interna y directorio-

3. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de este capítulo se determinaron los principios a considerar para implementar los componentes de control interno bajo un enfoque cualitativo donde se evalúan la existencia y nivel de madurez del sistema de control interno realizado mediante comprobación y verificación de la existencia y funcionamiento de los componentes.

El alcance de la investigación está dirigido a implementar dos de los cinco componentes de control interno: Entorno de control y Supervisión y monitoreo con cada uno de sus principios básicos. No aplica una metodología de muestreo.

La metodología de la investigación utilizado fue descriptiva ya que busca especificar características de los procesos, de las áreas, y de la empresa en general sometida a un análisis (Hernández Sampieri, 2014).

El método de cuestionarios y el método descriptivo serán combinados y aplicados para evaluación de control interno. Bajo el primer método se desarrollarán cuestionarios con preguntas mínimas necesarias para funcionarios de diferentes áreas, las respuestas afirmativas indicarán un nivel óptimo en el sistema de control interno, mientras que una respuesta negativa indicará un nivel de debilidad. Los cuestionarios son una herramienta de trabajo aplicadas bajo las normas de auditoría generalmente aceptadas.

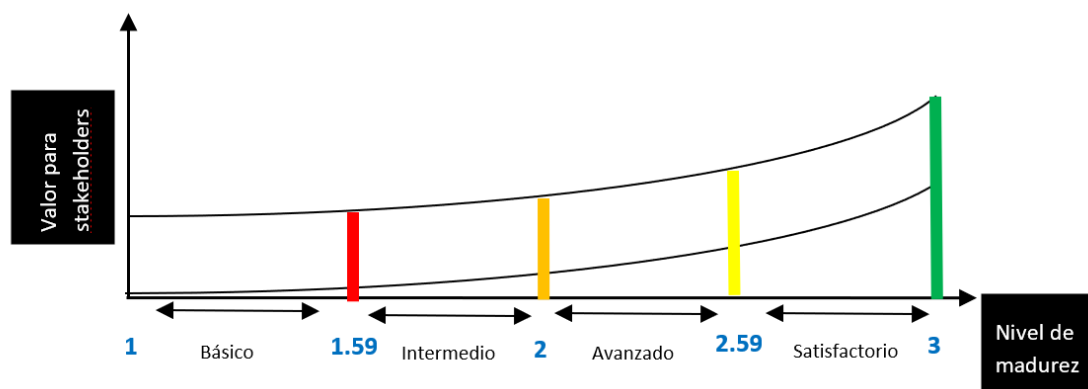
A través del método descriptivo se realizarán una descripción detallada de los procedimientos y características del control interno, se revisará que el contenido de cada uno de los documentos soporte son suficientes para cubrir cada actividad (Estupiñán Gaitán, 2006). Así, la investigación iniciará con entrevistas al personal clave relevando políticas y procesos de manera transversal en la organización; así mismo, se realizará un levantamiento de documentos críticos, organigramas estructurales, y descriptor de funciones de la organización, entre otros.

Con la finalidad de ejecutar adecuadamente el proceso de entrevistas se deberá considerar los siguientes aspectos: realizar preguntas claras y simples, observar el comportamiento del entrevistado, realizar preguntas adicionales si las respuestas no son suficientes, generar confianza para que se relaten los hechos reales, registrar la mayor cantidad de información posible. Se considera efectivo realizar acciones complementarias durante la entrevista enfocados a un flujo dentro de la operación normal como, por ejemplo: consultar sobre el origen y la fuente de los documentos, un descriptivo de las actividades en forma cronológica, operaciones que implican toma de decisiones, gestión de información a quien se informa, de qué forma y periodicidad, y finalmente archivos generados en el proceso (Estupiñán Gaitán, 2006).

Las respuestas obtenidas serán redactadas en cuestionarios con la finalidad de realizar una evaluación preliminar y posteriormente se solicitará la documentación de la aplicación que permitirán complementar, fortalecer y evidenciar cada componente y sus principios.

En la siguiente imagen se presenta la metodología de ponderación del nivel de madurez de la gestión del sistema de control interno de la compañía.

Figura 1. Calificación nivel de madurez



La siguiente tabla muestra la calificación de las respuestas de los responsables de cada área

Tabla 6. Calificación de respuestas

Calificación	Definición
1.	No existen acciones para cumplir con el requerimiento
2.	Las acciones cubren con el requerimiento de forma parcial, y/o no se encuentran en documentos internos
3.	Las acciones cumplen adecuadamente el requerimiento

Tabla 7. Calificación de evidencia entregada

Calificación	Definición
1.	No se realizan las acciones según lo descrito
2.	Las acciones se realizan según lo descrito, pero con ciertas observaciones

Calificación	Definición
3.	Las acciones se realizan según lo descrito de forma adecuada

Tabla 8. Determinación de niveles de madurez

Nivel	Definición
<i>Básico</i>	La compañía mantiene acciones de control interno aisladas, no se encuentran completamente estructuradas ni documentadas, ni se ha difundido su importancia a toda la organización.
<i>Intermedio</i>	Implementación del sistema de control interno en desarrollo, se cumplen las acciones de forma no integrada. No se realiza un seguimiento.
<i>Avanzado</i>	El sistema de control interno se encuentra implementado y funciona de forma razonable, se han establecido los responsables y toda la organización reconoce la importancia del control interno.
<i>Satisfactorio</i>	Existe una cultura de riesgo integral y eficaz, existe un proceso de mejora continua para alcanzar los objetivos de la organización y gestionar una adecuada y oportuna toma de decisiones.

3.1. Evaluación del sistema de control interno actual: Entorno de Control, Supervisión y Monitoreo.

La presentación de los resultados obtenidos en la aplicación de cuestionarios se muestra en la Tabla 9 y Tabla 10 por cada componente.

Tabla 9. Evaluación Componente: Entorno de Control

Principio 1. Demuestra compromiso con la integridad y valores éticos					
Pregunta	Respuesta del área		Calificación Control Presente 1 / 2 / 3	Evidencia del control	Calificación Control en Funcionamiento 1 / 2 / 3
	Responsable	Respuesta		Documento referencia	
¿El Directorio y la alta gerencia practican los valores y filosofía de la organización, y así mismo, la comunican interna y externamente?	Gerente General	La alta gerencia practica los valores pues actúa con transparencia e integridad; sin embargo, no se ha plasmado en documentos oficiales de la organización estos lineamientos éticos	2	No existe un documento formal	1
¿La compañía tiene un organigrama estructural?	Gerente de Recursos Humanos	La compañía mantiene organigramas de todas las áreas de la compañía	3	El organigrama no se encuentra actualizado	2
¿Las funciones y responsabilidades de los miembros del Directorio y Gerencia	Gerente Legal	No se han escrito en los estatutos de la compañía las funciones de Directorio y	1	No existe un documento formal	1

General se encuentran descritas en los estatutos?		Gerencia General			
¿La alta Dirección promueve el cumplimiento de políticas internas y regulaciones externas?	Gerente General	La Gerencia General exige en las sesiones de comité ejecutivo el cumplimiento de normas y regulaciones	3	Las políticas principales del negocio no son comunicadas y aprobadas por el Directorio, así mismo, no se han dispuesto en un lugar para alcance de toda la organización	1
¿La compañía ha elaborado y socializado los siguientes documentos? a) Declaración de misión, visión y valores b) Código de conducta c) Políticas y procedimientos de procesos clave d) Existen respuestas ante	Gerente General	a) La misión, visión y valores han sido socializados a toda la organización b) Recursos Humanos se encuentra actualizando las normas de conducta. c) Se han establecido documentos formales que	3 2 3	a) No existe un documento formal oficial con misión, visión y valores b) El documento debe ser actualizados conforme a valores actuales c) Las políticas de procesos claves no se	1 2 1

desviaciones presentadas		guíen la ejecución de procesos clave d) Las desviaciones y hallazgos no son presentadas a la Gerencias responsables de la remediación	1	encuentran publicadas en la intranet d) No se evidencian informes de auditorías formales con presentación de desviaciones	1
¿El Directorio supervisa el cumplimiento de las normas?	Miembro del Directorio	Sí, el Directorio sesiona de forma mensual	3	En el Directorio se presentan los resultados financieros de forma mensual	2
¿Los objetivos propuestos son un incentivo para actuar de forma no ética?	Gerente de Recursos Humanos	No, los incentivos están acorde a los objetivos estratégicos en función a las primas netas ganadas	3	Los objetivos son realistas y se encuentran soportados bajo estudios de mercado, existen objetivos cuantitativos no cualitativos	2
¿Existen canales de denuncias para reportar actos antiéticos?	Auditor Interno	No existen canales de denuncias, los empleados pueden	1	No existen líneas de denuncias confidenciales, los	1

		reportar a sus jefaturas		empleados no conocen mecanismos de reporte de actos antiéticos	
¿Los procedimientos para investigar y resolver conductas irregulares son adecuadas?	Auditor Interno	Existe un área de auditoría interna que realiza procesos de revisión	3	Auditoría interna no tiene un manual ni metodología de procedimientos de revisión	1
¿Se han establecido sanciones por incumplimiento a las normas de conducta?	Gerente de Recursos Humanos	Los empleados conocen que los incumplimientos generan memos de llamados de atención	2	No se establecen sanciones en el código de conducta por incumplimientos	1
¿Se han establecido indicadores para evaluación de normas de conducta?	Gerente de Recursos Humanos	No se han realizado procesos de formación y capacitación sobre lineamientos de conducta	1	No existen indicadores de para medición de competencias en torno a conducta	1
Calificación General					1.29

Principio 2. Ejerce responsabilidad de supervisión					
Pregunta	Respuesta del área		Calificación Control Presente 1 / 2 / 3	Evidencia del control	Calificación Control en Funcionamiento 1 / 2 / 3
	Responsable	Respuesta		Documento referencia	
¿Existe un Directorio que sesiona y supervisa el cumplimiento de la estrategia y la gestión de la gerencia general?	Miembro del Directorio	Sí, el Directorio sesiona mensualmente y analiza los resultados financieros	3	No se formalizan la presentación de resultados a través de actas de directorio.	1
¿El Directorio evalúa continuamente los riesgos del entorno?	Miembro del Directorio	Existe un consultor que evalúa el entorno económico, social y político del sector quien comparte información para la toma de decisiones	3	No se toman decisiones en base a la evaluación del entorno y no se han evaluado los riesgos del entorno	1
¿Los miembros del Directorio son independientes, tienen conocimiento (del sector, de la compañía,	Miembro del Directorio	Sí, los miembros del directorio tienen conocimiento del sector, los	2	Existen 5 miembros del Directorio de los cuales acorde a las hojas de	1

financieros, legales, regulatorios, sociales, medioambientales, compensaciones y tecnológicos) y experiencia para integrar este órgano de regulación y control?		miembros desempeñan roles de gerencias financieras, legales y conocen del sector asegurador		vida, 4 son gerentes financieros y 1 gerente legal. 1 de los miembros tiene experiencia en el sector asegurador y conoce la regulación de seguros.	
¿Los comités normativos (i) riesgos, (ii) auditoría interna, (iii) prevención de lavado, (iv) retribuciones) sesionan periódicamente con información íntegra y transparente?	Auditor Interno / Oficial de Prevención de Fraude / Responsable de gestión de riesgos / Gerente de Recursos Humanos	Sí, los comités sesionan de forma mensual; sin embargo, el comité de retribuciones no sesiona	3	Actas mensuales de comités de riesgos, auditoría, y prevención de lavado.	2
¿El Directorio realiza seguimiento sobre evaluación de riesgos, actividades de control, y corrección	Miembro del Directorio	Sí, el comité de riesgos comunica al Directorio de forma mensual la gestión de riesgos	3	El comité de riesgos no realiza un informe o presentación al Directorio, se	1

oportuna de deficiencias?				comunica la gestión de forma verbal.	
¿Los estados financieros son revisados por áreas independientes de la compañía?	Auditor Interno	Sí, auditoría revisa conforme al plan de trabajo anual	3	En el plan anual de auditoría no se identifican las cuentas contables significativas conforme a una evaluación de riesgos	1
Calificación General:					1.17

Principio 3. Establece estructuras, y niveles de autoridad delegada					
Pregunta	Respuesta del área		Calificación Control Presente 1 / 2 / 3	Evidencia del control	Calificación Control en Funcionamiento 1 / 2 / 3
	Respondable	Respuesta		Documento referencia	
¿El Directorio delega autoridad y define responsabilidades hacia la gerencia general?	Miembro del Directorio	Sí, se las comunica de forma anual y se monitorea el cumplimiento de forma mensual a través de sesiones de Directorio	3	No se ha documentado en una política de autoridad delegada las responsabilidades de la gerencia general	2

¿La Gerencia General delega autoridad y define responsabilidades hacia el personal?	Gerente General	Sí, la Gerencia delega las responsabilidades al Comité Ejecutivo	3	No existe un documento donde se definan los límites de autoridad delegada y toma de decisiones hacia todas las gerencias de la organización	2
¿La autoridad es delegada a personal capacitado que pueda tomar decisiones acertadas para la compañía?	Gerente General	Sí, constantemente se realiza evaluación de desempeño a la línea de supervisión y demás miembros de la compañía	2	El área de talento humano no ha documentado el proceso de evaluación de desempeño y sus resultados	1
¿Existe un proceso de segregación de funciones en la designación de responsabilidades?	Gerente General	No, no se ha realizado una evaluación de segregación de funciones	1	No, no se ha realizado una evaluación de segregación de funciones	1
¿Se estableció claramente las tres líneas de defensa dentro de la organización?	Gerente General	Sí, la compañía conoce sobre el modelo de tres líneas de defensa a través de	3	De acuerdo con las entrevistas realizadas, la compañía no conoce las responsabilida	1

		comunicados organizacionales		des de las tres líneas de defensa	
¿Existen procesos tecnológicos que limiten las responsabilidades en las diferentes operaciones de la compañía?	Responsable de procesos	No. Los límites de autoridad no se encuentran parametrizada en los sistemas para control de aprobación	1	No. Los límites de autoridad no se encuentran parametrizada en los sistemas para control de aprobación	1
¿Se han limitado las responsabilidades de los proveedores para tomar decisiones a nombre de la compañía?	Responsable del área de compras	No, no se han documentado en los contratos sus responsabilidades a nombre de la compañía	1	No, no se han documentado en los contratos sus responsabilidades a nombre de la compañía	1
¿Las funciones del encargado de contabilidad es independiente al de tesorería?	Contador / Tesorero	Sí, el contador general y el jefe de tesorería mantienen su independencia	3	Sí, el contador general y el jefe de tesorería mantienen su independencia	3
¿Los asientos contables son aprobados por niveles adecuados?	Contador	Sí, el contador ha realizado una delegación de aprobación de asientos contables por montos.	3	El control de aprobación de asientos no se encuentra automatizada; sin embargo, se realiza el control de forma manual	2

¿La compañía tiene un manual de procedimientos contables?	Contador	No, no se ha realizado un manual de conciliación, revisión y aprobación de procesos contables	1	No, no se ha realizado un manual de conciliación, revisión y aprobación de procesos contables	1
Calificación General:					1.5

Principio 4. Demuestra compromiso con la competencia profesional					
Pregunta	Respuesta del área		Calificación Control Presente 1 / 2 / 3	Evidencia del control	Calificación Control en Funcionamiento 1 / 2 / 3
	Responsable	Respuesta		Documento referencia	
¿La compañía cuenta con manuales, políticas y procedimientos que regulen los lineamientos de la operación, regulatorios y de conducta?	Responsable de procesos	Recursos Humanos se encuentra actualizando o las normas de conducta.	2	Recursos Humanos se encuentra actualizando o las normas de conducta.	2
¿La compañía cuenta con proceso de evaluación de competencias a los empleados?	Gerente de Recursos Humanos	Sí, cada año se realiza un proceso de evaluación a través de la herramienta <i>Kudert</i>	3	No se realiza un análisis de los resultados y planes de acción con los	2

				resultados obtenidos	
¿La compañía cuenta con programas para atraer, desarrollar, evaluar y retener empleados?	Gerente de Recursos Humanos	No se han establecido programas de atracción desarrollo, evaluación y retención del personal	1	No se han establecido programas de atracción desarrollo, evaluación y retención del personal	1
¿Existe un plan de sucesión de ejecutivos principales? Y así mismo, ¿los sucesores están siendo capacitados para asumir los cargos clave?	Gerente de Recursos Humanos	No se ha realizado un plan de sucesión de empleados para personal clave	1	No se ha realizado un plan de sucesión de empleados para personal clave	1
Calificación General:					1.5

Principio 5. Exige rendición de cuentas					
Pregunta	Respuesta del área		Calificación Control Presente 1 / 2 / 3	Evidencia del control	Calificación Control en Funcionamiento 1 / 2 / 3
	Responsable	Respuesta		Documento referencia	
¿Se ha definido un mecanismo de rendición de cuentas sobre el logro de los objetivos acorde a las	Gerente General	Sí, se realiza rendición de cuentas en las sesiones de Directorio de forma mensual	3	No se formalizan los métodos de rendición de cuentas, informes, actas, etc.	1

responsabilidades delegadas?					
¿La Gerencia General conoce los riesgos a los que se enfrenta la compañía?	Gerente General	Sí, se conocen los riesgos a través de los comités de riesgos celebrados de forma mensual	3	Sí, se conocen los riesgos internos; sin embargo, no se han relevado los riesgos externos	2
¿Se ha diseñado e implementado una política de compensaciones en base a evaluación de desempeño, capacidades y habilidades?	Gerente de Recursos Humanos	No se ha diseñado la política de retribuciones	1	No se ha diseñado la política de retribuciones	1
¿Se refuerza la rendición de cuentas mediante las expectativas del Directorio y Gerencia General en cuanto a integridad y la ética, conflictos de interés, actividades	Gerente General	No se ha establecido e implementado una política de buen gobierno corporativo que englobe: los principios enfocados en los valores corporativos, gestión del canal de ética, atenciones y regalos,	1	No se ha establecido e implementado una política de buen gobierno corporativo que englobe: los principios enfocados en los valores	1

irregulares y competencia desleal		conflicto de interés, y otros		corporativos , gestión del canal de ética, atenciones y regalos, conflicto de interés, y otros	
¿Los objetivos de desempeño se definen de manera descendente a todos los niveles de la compañía?	Gerente General	No, los objetivos se establecen para las líneas de supervisión	1	No, los objetivos se establecen para las líneas de supervisión	1
¿Los incentivos y recompensas se encuentran alineados a los objetivos de la organización?	Gerente de Recursos Humanos	Sí, los objetivos están acorde a los objetivos estratégicos en función a las primas netas ganadas	3	Sí, los objetivos están acorde a los objetivos estratégicos en función a las primas netas ganadas, no se incluyen objetivos cualitativos	2
¿Los parámetros de desempeño son actualizados de forma periódica conforme a los	Gerente de Recursos Humanos	Sí, se actualizan de forma anual	3	No se encuentran documentados, se establecen	1

objetivos propuestos?				de forma verbal	
¿Las normas de conducta forman parte de los parámetros de evaluación para recibir incentivos cualitativos y cuantitativos?	Gerente de Recursos Humanos	Sí, se considera el cumplimiento de valores organizacional es dentro de la evaluación	3	No, no se evalúan aspectos cualitativos como normas de conducta o valores	2
¿Los objetivos propuestos son poco realistas por lo que los empleados podrían verse presionados para cumplirlos?	Gerente General	Sí, los objetivos se encuentran acorde al análisis del sector asegurador	3	Los objetivos se obtienen a través de estadísticas del mercado asegurador para fijar los objetivos no se establecen acorde a la realidad de la compañía	1
¿El modelo de incentivos toma en cuenta los riesgos asociados al negocio, cambios en la estrategia, y diseño organizacional ?	Gerente General / Gerente de Recursos Humanos	No, no se actualizan los incentivos en base a los factores cambiantes internos y externos	1	No, no se actualizan los incentivos en base a los factores cambiantes internos y externos	1

¿Se han establecido sanciones por incumplimiento de los objetivos?	Gerente General / Gerente de Recursos Humanos	No se han establecido ningún tipo de sanción	1	No se han establecido ningún tipo de sanción	1
Calificación General:					1.27

Tabla 10. Evaluación Componente: Supervisión y monitoreo

Principio 1. Realiza evaluaciones continuas e independientes					
Pregunta	Respuesta del área		Calificación Control Presente 1 / 2 / 3	Evidencia del control	Calificación Control en Funcionamiento 1 / 2 / 3
	Responsable	Respuesta		Documento referencia	
¿La Gerencia General implementa evaluaciones continuas y puntuales?	Gerente General	No, no se ha solicitado revisiones sobre un proceso o agrupación contable	1	No, no se ha solicitado revisiones sobre un proceso o agrupación contable	1
¿La compañía cuenta con un área de auditoría interna?	Gerente General	Sí, conformado por 3 personas	3	El área tiene un auditor interno principal, auditor suplente y un asistente con experiencia en el sector	3
¿Las evaluaciones continuas	Auditor Interno	Sí, el área tiene un auditor	3	La hoja de vida del personal de	3

son realizadas por personal calificado?		interno principal, auditor suplente y un asistente con experiencia en el sector		auditoría interna muestra experiencia en el sector y en actividades de auditoría	
¿El proceso de evaluación se adapta a los cambios del negocio?	Auditor Interno	No, los procesos de auditoría se enfocan en los procesos más relevantes del negocio	1	No, los procesos de auditoría se enfocan en los procesos más relevantes del negocio	1
¿Los programas de auditoría son aprobados por órganos competentes ?	Auditor Interno	Sí, el plan de auditoría es aprobado por el comité de auditoría	3	En el mes de diciembre de cada año se aprueba el plan de trabajo	3
¿La empresa utiliza herramientas tecnológicas para realizar evaluaciones continuas?	Auditor Interno	No, el proceso de evaluación se realiza de forma manual sin herramientas tecnológicas	1	No, el proceso de evaluación se realiza de forma manual sin herramientas tecnológicas	1
Calificación General:					2

Principio 2. Evalúa y comunica deficiencias					
Pregunta	Respuesta del área		Calificación Control Presente 1 / 2 / 3	Evidencia del control	Calificación Control en Funcionamiento 1 / 2 / 3
	Responsable	Respuesta		Documento referencia	
¿Existe un proceso de detección de deficiencias significativas?	Auditor Interno	Sí, se realizan entrevistas iniciales con los auditados, posteriormente se revisan las cuentas y/o procesos más relevantes	2	El área de auditoría no dispone de un manual con el proceso formal de detección de incumplimientos	1
¿La supervisión de la compañía identifica oportunidades de mejora?	Auditor Interno	No, se incluyen solo hallazgos en cuanto a incumplimiento de políticas internas	1	No, se incluyen solo hallazgos en cuanto a incumplimiento de políticas internas	1
¿Se ha evaluado el adecuado funcionamiento de los componentes del control interno?	Auditor Interno	No se ha realizado una evaluación del sistema COSO	1	No se ha realizado una evaluación del sistema COSO	1
¿Las deficiencias de control interno se comunican a	Auditor Interno	Sí, los hallazgos son comunicados a los gerentes responsables	3	Los hallazgos de auditoría no son acordados en reuniones	2

los responsables y a la alta gerencia?		a través de correos electrónicos		con los responsables	
¿Las deficiencias de control interno se comunican a órganos independientes como Comité de Auditoría y Directorio?	Auditor Interno	El comité de auditoría sesiona de forma mensual donde se comunica la gestión del auditor	3	Únicamente se presentan los hallazgos identificados como “alto”	2
¿Las medidas correctivas son ejecutadas sobre los hallazgos identificados ?	Auditor Interno	El auditor recopila los planes de acción para solventar los hallazgos y los plasma en el informe	2	No se realiza el seguimiento de planes de acción y fechas de cumplimiento sobre los hallazgos identificados	1
Calificación General:					1.33

Como resultado del diagnóstico realizado a la compañía, se puede concluir que la calificación promedio obtenida es de **1.44** con relación a la calificación de cada principio. lo que quiere decir que la aseguradora cuenta con un nivel de madurez “**Básico**”, donde la gestión se realiza de manera empírica, no está encuentra estructurada ni documentada completamente ni de manera óptima. La implementación en toda la organización está en proceso de elaboración.

No existen resultados estadísticos anteriores; por lo tanto, no se puede realizar una comparación histórica de resultados.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A través de la recolección de datos, observación, y revisión de documentos se ha propuesto la solución del problema relacionado a un sistema de control interno deficiente cuyo nivel de madurez es “**Básico**”.

Se aplicarán estrategias para el cumplimiento eficiente de los componentes: Entorno de Control y Supervisión y Monitoreo con sus respectivos principios básicos que contribuyan al alcance de los objetivos de la compañía, minimice el riesgo de conducta y por consiguiente el riesgo reputacional.

Los planes de remediación por cada componente y principio se detallan en la Tabla 11 y 12 acorde a cada principio.

Tabla 11. Evaluación Componente: Entorno de Control

Principio 1. Demuestra compromiso con la integridad y valores éticos					
Pregunta	Respuesta del área		Evidencia del control	Calificación	Plan de remediación
	Responsable	Respuesta	Documento referencia		
¿El Directorio y la alta gerencia practican los valores y filosofía de la organización, y así mismo, la comunican interna y externamente?	Gerente General	La alta gerencia practica los valores pues actúa con transparencia e integridad; sin embargo, no se ha plasmado en documentos oficiales de la organización estos lineamientos éticos	No existe un documento formal	1	Realizar e implementar el código de ética que deberá contener al menos los siguientes lineamientos: <i>Filosofía corporativa, misión, visión, pilares estratégicos, valores, lineamientos de cumplimiento, sanciones</i> . El documento deberá estar al alcance de toda la organización y difundir a proveedores, se deberá realizar capacitaciones y comunicaciones periódicas sobre la aplicación del documento.

¿La compañía tiene un organigrama estructural?	Gerente de Recursos Humanos	La compañía mantiene organigramas de todas las áreas de la compañía	El organigrama no se encuentra actualizado	2	Actualizar el organigrama de cada área de la organización; así mismo, se deberá realizar un descriptor de funciones por cargo.
¿Las funciones y responsabilidades de los miembros del Directorio y Gerencia General se encuentran descritas en los estatutos?	Gerente Legal	No se han escrito en los estatutos de la compañía las funciones de Directorio y Gerencia General	No existe un documento formal	1	Redactar los estatutos de la compañía y legalizarlos mediante actas notariadas, el documento deberá contener al menos: <i>denominación, objeto, domicilio, duración, capital, atribuciones del Directorio, Gerencia General, Junta de accionistas, fiscalización</i>
¿La alta Dirección promueve el cumplimiento de políticas internas y regulaciones externas?	Gerente General	La Gerencia General exige en las sesiones de comité ejecutivo el cumplimiento de normas y regulaciones	Las políticas principales del negocio no son comunicadas y aprobadas por el Directorio, así mismo, no se han dispuesto en un lugar para alcance de toda la organización	1	Diseñar formatos estándar de contenidos mínimos de políticas, manuales y procedimientos, que deberán alinearse a la normativa vigente. Establecer la gobernanza de cada documento. Disponer expresamente que las políticas deberán ser presentadas y aprobadas en Directorio; así mismo, deberán ser cargadas al repositorio documental de la organización.
¿La compañía ha elaborado y socializado los	Gerente General				

siguientes documentos?				
a) Declaración de misión, visión y valores		La misión, visión y valores han sido socializados a toda la organización	No existe un documento formal oficial con misión, visión y valores	1 Realizar e implementar el código de ética que deberá contener al menos los siguientes lineamientos: <i>Filosofía corporativa, misión, visión, pilares estratégicos, valores, lineamientos de cumplimiento, sanciones.</i>
b) Código de conducta		Recursos Humanos se encuentra actualizando las normas de conducta.	El documento debe ser actualizados conforme a valores actuales	2 Realizar e implementar el código de ética que deberá contener al menos los siguientes lineamientos: <i>Filosofía corporativa, misión, visión, pilares estratégicos, valores, lineamientos de cumplimiento, sanciones.</i>
c) Políticas y procedimientos de procesos clave		Se han establecido varios documentos que guían la ejecución de procesos clave	Las políticas de procesos claves no se encuentran realizadas ni publicadas en la intranet en su totalidad	1 Diseñar formatos estándar de contenidos mínimos de políticas, manuales y procedimientos, que deberán alinearse a la normativa vigente. Establecer la gobernanza de cada documento. Disponer expresamente que las políticas deberán ser presentadas y aprobadas en Directorio; así mismo, deberán ser cargadas al repositorio

					documental de la organización.
d) Existen respuestas ante desviaciones presentadas		Las desviaciones y hallazgos no son presentadas a la Gerencias responsables de la remediación	No se evidencian informes de auditorías formales con presentación de desviaciones	1	Presentar los hallazgos de auditoría a través de informes con formatos establecidos, las desviaciones deberán ser presentadas en reuniones formales donde se recopilen planes de acción, responsables y fechas de cumplimiento que deberán estar documentados en el informe
¿El Directorio supervisa el cumplimiento de las normas?	Miembro del Directorio	Sí, el Directorio sesiona de forma mensual	En el Directorio se presentan los resultados financieros de forma mensual	2	Incluir en los temas de Directorio aspectos relevantes adicionales a los resultados financieros tales como: evaluación de riesgos, estrategias del negocio, factores cambiantes del negocio y mercado, desviaciones, seguimiento a controles internos.
¿Los objetivos propuestos son un incentivo para actuar de forma no ética?	Gerente de Recursos Humanos	No, los incentivos están acorde a los objetivos estratégicos en función a las primas netas ganadas	Los objetivos son realistas y se encuentran soportados bajo estudios de mercado, existen objetivos cuantitativos no cualitativos	2	Establecer indicadores cualitativos acordes a la información del mercado, y de la estrategia de la compañía. Adicionar objetivos no cuantitativos que incentiven comportamientos éticos como ser un referente en el cumplimiento de

					valores y conductas adecuadas.
¿Existen canales de denuncias para reportar actos antiéticos?	Auditor Interno	No existen canales de denuncias, los empleados pueden reportar a sus jefaturas	No existen líneas de denuncias confidenciales, los empleados no conocen mecanismos de reporte de actos antiéticos	1	Implementar la línea de ética que deberá estar disponible en la página web corporativa, con la finalidad de que esté a disposición de internos y externos. Comunicar que la línea de denuncias es confidencial y que se tomarán las acciones respectivas y oportunas acorde al caso reportado sin represalias al denunciante.
¿Los procedimientos para investigar y resolver conductas irregulares son adecuados?	Auditor Interno	Existe un área de auditoría interna que realiza procesos de revisión	Auditoría interna no tiene un manual ni metodología de procedimientos de revisión	1	Incluir en el manual de auditoría el procedimiento para investigar y resolver irregularidades el cual deberá contener al menos: <i>evaluación inicial para determinar probabilidad e impacto, entrevistas, procedimientos de investigación, recopilación de evidencias, análisis y conclusiones, acciones correctivas y seguimiento a los planes correctivos</i>
¿Se han establecido sanciones por incumplimiento a	Gerente de Recursos Humanos	Los empleados conocen que los incumplimientos generan memos	No se establecen sanciones en el código de	1	Realizar e implementar el código de ética que deberá contener un acápite de sanciones de

las normas de conducta?		de llamados de atención	conducta por incumplimientos		conformidad al código y reglamento interno de trabajo. Las sanciones deberán ser clasificadas en laborales, administrativas y penales dependiendo de la gravedad de estas
¿Se han establecido indicadores para evaluación de normas de conducta?	Gerente de Recursos Humanos	No se han realizado procesos de formación y capacitación sobre lineamientos de conducta	No existen indicadores de para medición de competencias en torno a conducta	1	Adicionar objetivos no cuantitativos que incentiven comportamientos éticos como ser un referente en el cumplimiento de valores y conductas adecuadas.

Principio 2. Ejerce responsabilidad de supervisión					
Pregunta	Respuesta del área		Evidencia del control	Calificación	Plan de remediación
	Responsable	Respuesta	Documento referencia		
¿Existe un Directorio que sesiona y supervisa el cumplimiento de la estrategia y la gestión de la gerencia general?	Miembro del Directorio	Sí, el Directorio sesiona mensualmente y analiza los resultados financieros	No se formalizan la presentación de resultados a través de actas de directorio.	1	Incluir en los temas de Directorio aspectos relevantes adicionales a los resultados financieros tales como: gestión de riesgos, estrategias del negocio, factores cambiantes del negocio y mercado, desviaciones, seguimiento a controles internos.
¿El Directorio evalúa continuamente los	Miembro del Directorio	Existe un consultor que evalúa el entorno	No se toman decisiones en base a la	1	Efectuar una evaluación de riesgos de entorno que podrían impactar a la compañía aseguradora

riesgos del entorno?		económico, social y político del sector quien comparte información para la toma de decisiones	evaluación del entorno y no se han evaluado los riesgos del entorno		como, por ejemplo: riesgos naturales, ambientales, tecnológicos, seguridad, sociales y políticos, entre otros, que permitirán anticipar a la compañía con medidas preventivas para mitigar posibles riesgos.
¿Los miembros del Directorio son independientes, tienen conocimiento (del sector, de la compañía, financieros, legales, regulatorios, sociales, medioambientales, compensaciones y tecnológicos) y experiencia para integrar este órgano de regulación y control?	Miembro del Directorio	Sí, los miembros del directorio tienen conocimiento del sector, los miembros desempeñan roles de gerencias financieras, legales y conocen del sector asegurador	Existen 5 miembros del Directorio de los cuales acorde a las hojas de vida, 2 son gerentes financieros, 2 gerentes comerciales y 1 gerente legal. 1 de los miembros tiene experiencia en el sector asegurador y conoce la regulación de seguros.	1	Incorporar al Directorio especialistas en materia financiera, legal, regulatorio y tecnológico como mínimo; asegurar que los miembros tengan conocimiento del mercado asegurador para supervisar el cumplimiento de la organización y mitigar riesgos asociados a la gestión de la compañía. Solicitar y analizar la hoja de vida de los miembros del directorio para la correspondiente evaluación.
¿Los comités normativos (i) <i>riesgos</i> , (ii)	Auditor Interno / Oficial de	Sí, los comités sesionan de forma	Los de comités de riesgos, auditoría, y	2	En el comité de auditoría el auditor interno deberá presentar al menos:

auditoría interna, iii) prevención de lavado, iv) retribuciones) sesionan periódicamente con información íntegra y transparente?	Cumplimiento / Responsable de gestión de riesgos / Gerente de Recursos Humanos	mensual; sin embargo, el comité de retribuciones no sesiona	prevención de lavado sesionan mensualmente, en las actas mensuales detalla de manera general la gestión de cada área.	<i>cumplimiento del plan de trabajo, hallazgos identificados en los procesos de revisión, planes de acción y responsables de cumplimiento.</i> Presentar la calidad de los sistemas de control interno, resolución de los conflictos de intereses; y, el resultado de la investigación de actos de conductas sospechosas e irregulares, así como las acciones recomendadas y adoptadas. En el comité de prevención de lavado, el oficial deberá presentar al menos: <i>cumplimiento del plan de trabajo, evolución del riesgo y las acciones propuestas para su administración y responsables de cumplimiento.</i> Establecer políticas de prevención, metodologías de prevención de lavado, y procesos de debida diligencia. En el comité de riesgos, el responsable de riesgos deberá presentar al menos: <i>estrategias de gestión</i>
--	--	---	---	--

				<i>integral de riesgos, metodología para identificar, medir, controlar/ mitigar y monitorear los diversos riesgos, límites de exposición al riesgo.</i> En el comité de retribuciones, la Gerencia de Recursos Humanos deberá presentar al menos: <i>remuneración de los empleados, ejecutivos y de la gerencia y miembros del directorio;</i> cuando se trate de la fijación de la remuneración del gerente general, administrador principal o representante legal éste no podrá pronunciarse.
¿El Directorio realiza seguimiento sobre evaluación de riesgos, actividades de control, y corrección oportuna de deficiencias?	Miembro del Directorio	Sí, el comité de riesgos comunica al Directorio de forma mensual la gestión de riesgos	El comité de riesgos no realiza un informe o presentación al Directorio, se comunica la gestión de forma verbal.	1 En el comité de riesgos deberá sesionar de forma mensual e informará sobre la gestión al Directorio, el responsable de riesgos deberá presentar al menos: <i>estrategias de gestión integral de riesgos, metodología para identificar, medir, controlar/ mitigar y monitorear los diversos riesgos, límites de exposición al riesgo.</i>

¿Los estados financieros son revisados por áreas independientes de la compañía?	Auditor Interno	Sí, auditoría revisa conforme al plan de trabajo anual	En el plan anual de auditoría no se identifican las cuentas contables significativas conforme a una evaluación de riesgos	1	El proceso de auditoría deberá estar basado en riesgos con la finalidad de evaluar y verificar que los procesos tanto operativos y contables funcionen de forma eficaz, eficiente y segura, haciendo énfasis en aquellos temas relevantes y de alto impacto para la organización, con la finalidad de implementar controles para reducir los riesgos inherentes a niveles aceptables de riesgo residual.
---	-----------------	--	---	---	--

Principio 3. Establece estructuras, y niveles de autoridad delegada					
Pregunta	Respuesta del área		Evidencia del control	Calificación	Plan de remediación
	Responsable	Respuesta	Documento referencia		
¿El Directorio delega autoridad y define responsabilidades hacia la gerencia general?	Miembro del Directorio	Sí, se las comunica de forma anual y se monitorea el cumplimiento de forma mensual a través de sesiones de Directorio	No se ha documentado en una política de autoridad delegada las responsabilidades de la gerencia general	2	Realizar una política de delegación de autoridad y responsabilidad, la cual deberá estar diseñada en base a montos y actividades. La delegación puede ser total o parcial y debe ser aprobada por el Directorio y comunicada a toda la organización. Es importante automatizar

					el proceso de control a través de herramientas tecnológicas.
¿La Gerencia General delega autoridad y define responsabilidades hacia el personal?	Gerente General	Sí, la Gerencia delega las responsabilidades al Comité Ejecutivo	No existe un documento donde se definan los límites de autoridad delegada y toma de decisiones hacia todas las gerencias de la organización	2	Realizar una política de delegación de autoridad y responsabilidad, la cual deberá estar diseñada en base a montos y actividades. La delegación de la Gerencia General puede ser total o parcial y podrá transferir a cualquiera de sus reportes directos dependiendo de los cargos. Cumplir con el principio de no aceptación de riesgos inapropiados para la organización.
¿La autoridad es delegada a personal capacitado que pueda tomar decisiones acertadas para la compañía?	Gerente General	Sí, constantemente se realiza evaluación de desempeño a la línea de supervisión y demás miembros de la compañía	El área de talento humano no ha documentado el proceso de evaluación de desempeño y resultados de los reportes directos de Gerencia General; así mismo, la Gerencia General no ha efectuado	1	Practicar actividades de rendición de cuentas y revisión de desempeño para mejorar el trabajo y desarrollo de habilidades. La Gerencia General debe solicitar periódicamente actualizaciones a sus delegados para monitorear las tareas

			seguimiento a la transferencia de la responsabilidad		delegadas, esto lo puede realizar a través de sesiones de su comité ejecutivo o reuniones puntuales. Mediante un adecuado proceso de monitoreo, se podrán identificar correcciones oportunas.
¿Existe un proceso de segregación de funciones en la designación de responsabilidades?	Gerente General	No, no se ha realizado una evaluación de segregación de funciones	No, no se ha realizado una evaluación de segregación de funciones	1	Incluir el proceso de decisión y autorización de operaciones dentro de la política de autoridad delegada, separando las funciones en cada uno de los cargos delegados; cumplir con el principio básico con relación a que el mismo rol no podrá registrar, autorizar y conciliar una transacción. Dar a conocer a la organización el árbol de decisión de la empresa en las diferentes áreas.
¿Se estableció claramente las tres líneas de defensa dentro de la organización?	Gerente General	Sí, la compañía conoce sobre el modelo de tres líneas de defensa a través de	De acuerdo a las entrevistas realizadas, la compañía no conoce las responsabilidades	1	Difundir de forma periódica y permanente a través de comunicados organizaciones y a través de

		comunicados organizacionales	de las tres líneas de defensa		capacitaciones del encargado de riesgos los roles y responsabilidades de las tres líneas de defensa de la organización: <i>Primera línea (funciones de soporte): gestión del riesgo; Segunda línea (unidad de riesgos): apoyo y monitoreo en gestión del riesgo; Tercera línea (auditoría interna) aseguramiento de los objetivos.</i>
¿Existen procesos tecnológicos que limiten las responsabilidades en las diferentes operaciones de la compañía?	Responsable de procesos	No. Los límites de autoridad no se encuentran parametrizada en los sistemas para control de aprobación	No. Los límites de autoridad no se encuentran parametrizada en los sistemas para control de aprobación	1	Parametrizar en los sistemas y herramientas los cargos y montos de ejecución y aprobación acorde a los procesos transaccionales. Cumplir con el principio básico con relación a que el mismo rol no podrá registrar, autorizar y conciliar una transacción.
¿Se han limitado las responsabilidades de los proveedores para tomar	Responsable del área de compras	No, no se han documentado en los contratos sus responsabilidades	No, no se han documentado en los contratos sus responsabilidades	1	Enlistar los proveedores críticos de la compañía que prestan servicios a terceros en

decisiones a nombre de la compañía?		a nombre de la compañía	a nombre de la compañía		representación de la compañía aseguradora. Establecer cláusulas contractuales sobre el límite de sus responsabilidades, así como los procedimientos obligados a cumplir, estipular sanciones en el caso de incumplimiento. Monitorear periódicamente la gestión de los proveedores.
¿Las funciones del encargado de contabilidad es independiente al de tesorería?	Contador / Tesorero	Sí, el contador general y el jefe de tesorería mantienen su independencia	Sí, el contador general y el jefe de tesorería mantienen su independencia	3	No aplica
¿Los asientos contables son aprobados por niveles adecuados?	Contador	Sí, el contador ha realizado una delegación de aprobación de asientos contables por montos.	El control de aprobación de asientos no se encuentra automatizada; sin embargo, se realiza el control de forma manual	2	Parametrizar en los sistemas y herramientas los cargos y montos de ejecución y aprobación de asientos contables. Cumplir con el principio básico con relación a que el mismo rol no podrá registrar, autorizar y conciliar una transacción. Monitorear el cumplimiento de

					autoridad delegada mediante la revisión de logs de auditoría.
¿La compañía tiene un manual de procedimientos contables?	Contador	No, no se ha realizado un manual de conciliación, revisión y aprobación de procesos contables	No, no se ha realizado un manual de conciliación, revisión y aprobación de procesos contables	1	Elaborar prácticas contables por ciclo transaccional enfocado al control de fraude y error, estafas, desfalcos y otros. Incorporar al menos el <i>ciclo de tesorería, pagos, ingresos, preparación y revelación de estados financieros.</i> Incluir los controles contables para las cuentas técnicas relevantes para el sector asegurador como son: <i>reservas técnicas, inversiones, patrimonio, producción, cartera, reaseguros.</i>

Principio 4. Demuestra compromiso con la competencia profesional

Pregunta	Respuesta del área		Evidencia del control	Calificación	Plan de remediación
	Responsable	Respuesta	Documento referencia		
¿La compañía cuenta con proceso de evaluación de competencias a los empleados?	Gerente de Recursos Humanos	Sí, cada año se realiza un proceso de evaluación a través de la herramienta <i>Kudert</i>	No se realiza un análisis de los resultados y planes de acción con los resultados obtenidos	2	Diseñar e implementar un procedimiento de evaluación de competencias y objetivos. Implementar formatos de evaluación de desempeño y competencias por cada cargo y área de la compañía. En relación con el desempeño, se deberá evaluar la efectividad con la que cada colaborador desempeña las actividades esenciales del cargo calificando la efectividad de cada actividad. En relación con las competencias, se deberá evaluar el nivel de desarrollo de la competencia según los comportamientos deseados por la empresa, se deberá calificar la frecuencia de los comportamientos observados. Una vez realizado el proceso de calificación se deberán establecer planes de acción para mejoras según el

					resultado de cada colaborador.
¿La compañía cuenta con programas para atraer, desarrollar, evaluar y retener empleados?	Gerente de Recursos Humanos	No se han establecido programas de atracción desarrollo, evaluación y retención del personal	No se han establecido programas de atracción desarrollo, evaluación y retención del personal	1	Definir una propuesta de valor atractiva para atraer candidatos fomentando e impulsando la cultura organizacional. Establecer estrategias de reclutamiento, definiendo claramente los perfiles. Desarrollar el modelo de evaluación del desempeño basado en objetivos y competencias. Identificar talentos y elaborar planes de desarrollo y retención enfocados en <i>planificación de carrera, salarios competitivos, ambiente de trabajo positivo, retroalimentación continua, entrenamiento y desarrollo, reconocimiento y recompensas, equilibrio laboral y personal.</i>
¿Existe un plan de sucesión de ejecutivos principales? Y así mismo, ¿los sucesores están siendo capacitados para	Gerente de Recursos Humanos	No se ha realizado un plan de sucesión de empleados para personal clave	No se ha realizado un plan de sucesión de empleados para personal clave	1	Identificar el personal clave para la compañía a todo nivel sobre todo estratégico. Diseñar planes de carrera para los colaboradores y definir líneas de reemplazos y sucesiones.

asumir los cargos clave?					
--------------------------	--	--	--	--	--

Principio 5. Exige rendición de cuentas					
Pregunta	Respuesta del área		Evidencia del control	Calificación	Plan de remediación
	Responsable	Respuesta	Documento referencia		
¿Se ha definido un mecanismo de rendición de cuentas sobre el logro de los objetivos acorde a las responsabilidades delegadas?	Gerente General	Sí, se realiza rendición de cuentas en las sesiones de Directorio de forma mensual	No se formalizan los métodos de rendición de cuentas, informes, actas, etc.	1	Los reportes de la Gerencia General así como la organización en general, deberán informar periódicamente sobre el cumplimiento de los objetivos y así mismo demostrar que: <i>gestionan sus roles en un entorno de control adecuado y efectivo bajo cumplimiento de políticas, leyes y regulaciones, evalúan los riesgos, ejercen actividades de control, informan y comunican y ejercen actividades de supervisión.</i> La rendición de cuentas formará parte del proceso de evaluación y desempeño y podrá deberá tener periodicidad trimestral o semestral.
¿La Gerencia General conoce los riesgos a los	Gerente General	Sí, se conocen los riesgos a través de los comités de	Sí, se conocen los riesgos internos; sin embargo, no se	2	El comité de riesgos deberá sesionar de forma mensual e informará a la Gerencia General y

que se enfrenta la compañía?		riesgos celebrados de forma mensual	han relevado los riesgos externos		Directorio. El responsable de riesgos deberá presentar al menos: <i>estrategias de gestión integral de riesgos, metodología para identificar, medir, controlar/ mitigar y monitorear los diversos riesgos, límites de exposición al riesgo.</i> Para la evaluación de riesgos la compañía deberá: <i>establecer objetivos claros que permitan la identificación y evaluación de los riesgos relacionados, identificar los riesgos asociados a la consecución de los objetivos y mitigarlos, evaluar la probabilidad de fraude como parte de los riesgos asociados, identificar y evaluar los cambios del entorno.</i>
¿Se ha diseñado e implementado una política de compensaciones en base a evaluación de desempeño, capacidades y habilidades?	Gerente de Recursos Humanos	No se ha diseñado la política de retribuciones	No se ha diseñado la política de retribuciones	1	Elaborar e implementar la política de compensaciones cuyo objetivo principal deberá ser impulsar la cultura organizacional, incentivar el cumplimiento de los objetivos corto y largo plazo asociados a la

					adecuada gestión del riesgo. La política deberá tomar en cuenta la evaluación del desempeño, incentivos para adoptar conductas adecuadas, información de mercado para retención de empleados. Los incentivos podrán ser de tipo económico u otros incentivos como asignación de mayores responsabilidades, mayor visibilidad, reconocimientos, etc.
¿Se refuerza la rendición de cuentas mediante las expectativas del Directorio y Gerencia General en cuanto a integridad y la ética, conflictos de interés, actividades irregulares y competencia desleal?	Gerente General	No se ha establecido e implementado una política de buen gobierno corporativo que englobe: los principios enfocados en los valores corporativos, gestión del canal de ética, atenciones y regalos, conflicto de interés, y otros	No se ha establecido e implementado una política de buen gobierno corporativo que englobe: los principios enfocados en los valores corporativos, gestión del canal de ética, atenciones y regalos, conflicto de interés, y otros	1	Elaborar e implementar la política de Buen Gobierno donde se establezca los valores que representa la cultura de la compañía, impulsando prácticas de transparencia, integridad, ética. Establecer normas para el tratamiento de los conflictos de intereses. Implementar un comité de ética para reporte, análisis y resolución de casos de conflicto de intereses. Dar a conocer a la compañía a través de comunicaciones formales y charlas institucionales la

					importancia de la política de buen gobierno. La administración deberá realizar comprobaciones necesarias desde los niveles superiores a los inferiores de la organización.
¿Los objetivos de desempeño se definen de manera descendente a todos los niveles de la compañía?	Gerente General	No, los objetivos se establecen para las líneas de supervisión	No, los objetivos se establecen para las líneas de supervisión	1	Diseñar e implementar un procedimiento de evaluación de competencias y objetivos; dentro del procedimiento incluir las recompensas o medidas disciplinarias correspondientes. La evaluación de desempeño será para todos los niveles de la organización, el CEO, equipo ejecutivo y sus consiguientes líneas de reporte. Para cada nivel se deberá evaluar normas de conducta, competencias y alcance de objetivos.
¿Los incentivos y recompensas se encuentran alineados a los objetivos de la organización?	Gerente de Recursos Humanos	Sí, los objetivos están acorde a los objetivos estratégicos en función a las primas netas ganadas	Sí, los objetivos están acorde a los objetivos estratégicos en función a las primas netas ganadas, no se incluyen objetivos cualitativos	2	Elaborar e implementar la política de compensaciones cuyo objetivo principal deberá ser impulsar la cultura organizacional, incentivar el cumplimiento de los objetivos corto y largo plazo asociados a la adecuada gestión del riesgo.

					Implementar formatos de evaluación de desempeño y competencias por cada cargo y área de la compañía describiendo los objetivos de cada nivel. Los líderes de cada área deberán comunicar los objetivos de la organización y cómo se espera que cada área y rol contribuya a consecución de los objetivos.
¿Los parámetros de desempeño son actualizados de forma periódica conforme a los objetivos propuestos?	Gerente de Recursos Humanos	Sí, se actualizan de forma anual	No se encuentran documentados, se establecen de forma verbal	1	Ajustar los parámetros de desempeño de forma semestral o anual, de acuerdo a los cambios en el entorno interno y externo de la compañía, así como los riesgos e impactos potenciales que evolucionen con el paso del tiempo
¿Las normas de conducta forman parte de los parámetros de evaluación para recibir incentivos cualitativos y cuantitativos?	Gerente de Recursos Humanos	Sí, se considera el cumplimiento de valores organizacionales dentro de la evaluación	No, no se evalúan aspectos cualitativos como normas de conducta o valores	2	Incorporar en la evaluación de desempeño las competencias de cada colaborador; se deberá evaluar el nivel de desarrollo de la competencia según los comportamientos deseados por la empresa, se deberá calificar la frecuencia de los comportamientos observados.

					Los empleados que no cumplan las normas de conducta dispuestas por la empresa serán sancionados y no serán aptos para recibir incentivos o recompensas.
¿Los objetivos propuestos son poco realistas por lo que los empleados podrían verse presionados para cumplirlos?	Gerente General	Sí, los objetivos se encuentran acorde al análisis del sector asegurador	Los objetivos se obtienen a través de estadísticas del mercado asegurador para fijar los objetivos no se establecen acorde a la realidad de la compañía	1	Monitorear de forma periódica los objetivos propuestos y actualizarlos de ser necesarios conforme a la realidad de la compañía y del sector asegurador. Realizar un análisis por parte de la alta gerencia sobre las posibles presiones para cumplir los objetivos, la administración deberá equilibrarlas mediante incentivos adecuados.
¿El modelo de incentivos toma en cuenta los riesgos asociados al negocio, cambios en la estrategia, y diseño organizacional?	Gerente General / Gerente de Recursos Humanos	No, no se actualizan los incentivos en base a los factores cambiantes internos y externos	No, no se actualizan los incentivos en base a los factores cambiantes internos y externos	1	Evaluar el riesgo de fraude sobre los objetivos estratégicos y establecer adecuados controles para evitar la materialización del fraude. Se deberá analizar: <i>el entorno económico, social, político y regulatorio, eventos naturales, modelo de negocio, crecimiento de operaciones, competencia, tecnología.</i>

¿Se han establecido sanciones por incumplimiento de los objetivos?	Gerente General / Gerente de Recursos Humanos	No se han establecido ningún tipo de sanción	No se han establecido ningún tipo de sanción	1	Describir dentro del proceso de evaluación de desempeño sanciones por conductas inapropiadas las cuales deben ser transparentes y puestas en conocimiento de toda la organización
--	---	--	--	---	---

Tabla 12. Evaluación Componente: Supervisión y monitoreo

Principio 1. Realiza evaluaciones continuas e independientes					
Pregunta	Respuesta del área		Evidencia del control	Calificación	Plan de remediación
	Responsable	Respuesta	Documento referencia		
¿La Gerencia General implementa evaluaciones continuas y puntuales?	Gerente General	No, no se ha solicitado revisiones sobre un proceso o agrupación contable	No, no se ha solicitado revisiones particulares sobre un proceso o agrupación contable	1	Implementar procesos de auditoría permanente de aquellos procesos o rubros contables de alto riesgo para la organización; estas revisiones deberán ser incorporadas en el plan de auditoría. Las auditorías continuas deberán estar soportadas con herramientas tecnológicas y reflejando tendencias, patrones, análisis predictivos, entre otros. Ejecutar revisiones puntuales en el caso de presentarse dudas sobre la situación de una determinada operación; la alta gerencia podrá solicitar

					revisiones particulares en cualquier momento
¿La compañía cuenta con un área de auditoría interna?	Gerente General	Sí, conformado por 3 personas	El área tiene un auditor interno principal, auditor suplente y un asistente con experiencia en el sector	3	No aplica
¿Las evaluaciones continuas son realizadas por personal calificado?	Auditor Interno	Sí, el área tiene un auditor interno principal, auditor suplente y un asistente con experiencia en el sector	La hoja de vida del personal de auditoría interna muestra experiencia en el sector y en actividades de auditoría	3	No aplica
¿El proceso de evaluación se adapta a los cambios del negocio?	Auditor Interno	No, los procesos de auditoría se enfocan en los procesos más relevantes del negocio	No, los procesos de auditoría se enfocan en los procesos más relevantes del negocio	1	Diseñar los planes y programas de auditoría en función a una evaluación de riesgos dinámica adaptando los cambios del negocio, regulaciones, políticas internas, necesidades de la compañía. Aplicar una combinación de evaluaciones continuas y puntuales.
¿Los programas de auditoría son aprobados por órganos competentes?	Auditor Interno	Sí, el plan de auditoría es aprobado por el comité de auditoría	En el mes de diciembre de cada año se aprueba el plan de trabajo, el plan es	3	No aplica

			aprobado por el comité de auditoría y directorio		
¿La empresa utiliza herramientas tecnológicas para realizar evaluaciones continuas?	Auditor Interno	No, el proceso de evaluación se realiza de forma manual sin herramientas tecnológicas	No, el proceso de evaluación se realiza de forma manual sin herramientas tecnológicas	1	Automatizar procesos y controles de auditoría de rutina para procesos críticos de la compañía Implementar procedimientos de analítica de datos para extraer información Generar reportes dinámicos para análisis de información, toma de decisiones y acciones preventivas y correctivas

Principio 2. Evalúa y comunica deficiencias					
Pregunta	Respuesta del área		Evidencia del control	Calificación	Plan de remediación
	Responsable	Respuesta	Documento referencia		
¿Existe un proceso de detección de deficiencias significativas?	Auditor Interno	Sí, se realizan entrevistas iniciales con los auditados, posteriormente se revisan las cuentas y/o procesos más relevantes	El área de auditoría no dispone de un manual con el proceso formal de detección de incumplimientos	1	Implementar un manual de auditorías internas, el cual al menos deberá incluir: <i>responsabilidades del auditor, reglamento del comité de auditoría interna, proceso de auditoría: planificación, ejecución, identificación de hallazgos, seguimiento de los planes de acción, metodología de revisión, identificación y prueba de riesgos y</i>

					controles, tipos de evidencia, redacción y comunicación de hallazgos, seguimiento sobre las debilidades identificadas, levantamiento de oportunidades de mejora.
¿La supervisión de la compañía identifica oportunidades de mejora?	Auditor Interno	No, se incluyen solo hallazgos en cuanto a incumplimiento de políticas internas	No, se incluyen solo hallazgos en cuanto a incumplimiento de políticas internas	1	Implementar un manual de auditorías internas, el cual al menos deberá incluir: <i>responsabilidades del auditor, reglamento del comité de auditoría interna, proceso de auditoría: planificación, ejecución, identificación de hallazgos, seguimiento de los planes de acción, metodología de revisión, identificación y prueba de riesgos y controles, tipos de evidencia, redacción y comunicación de hallazgos, seguimiento sobre las debilidades identificadas, levantamiento de oportunidades de mejora.</i>
¿Se ha evaluado el adecuado funcionamiento de los componentes del control interno?	Auditor Interno	No se ha realizado una evaluación del sistema COSO	No se ha realizado una evaluación del sistema COSO	1	Incluir dentro del plan de auditoría el funcionamiento y la adecuada gestión de los cinco componentes de control interno: <i>Entorno de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y</i>

					comunicación y Actividades de supervisión. Realizar y aplicar <i>checklist</i> de seguimiento y control del marco COSO al menos de forma anual
¿Las deficiencias de control interno se comunican a los responsables y a la alta gerencia?	Auditor Interno	Sí, los hallazgos son comunicados a los gerentes responsables a través de correos electrónicos y otros medios	Los hallazgos de auditoría no son acordados en reuniones con los responsables	2	Los hallazgos de auditoría deberán ser presentados a través de informes con formatos establecidos, las desviaciones deberán ser presentadas en reuniones formales donde se recopilen planes de acción, responsables y fechas de cumplimiento que deberán estar documentados en el informe
¿Las deficiencias de control interno se comunican a órganos independientes como Comité de Auditoría y Directorio?	Auditor Interno	El comité de auditoría sesiona de forma mensual donde se comunica la gestión del auditor	Únicamente se presentan los hallazgos identificados como “alto”	2	Presentar los hallazgos categorizados como alto de forma mensual al comité de auditoría, se deberá presentar los hallazgos identificados, los planes de acción, responsables y fechas de cumplimiento; así mismo, de forma mensual se deberá presentar el status de cada hallazgo levantado de forma mensual.
¿Las medidas correctivas son ejecutadas sobre los hallazgos identificados?	Auditor Interno	El auditor recopila los planes de acción para solventar los hallazgos y los	No se realiza el seguimiento de planes de acción y fechas de cumplimiento	1	Los hallazgos de auditoría deberán ser presentados a través de informes con formatos establecidos, las desviaciones deberán ser presentadas en reuniones

		plasma en el informe	sobre los hallazgos identificados	formales donde se recopilen planes de acción, responsables y fechas de cumplimiento que deberán estar documentados en el informe
--	--	-------------------------	---	---

Una vez implementados los planes de remediación se identifican mejoras en los resultados de los indicadores organizacionales a enero 2024, tal como se muestra a continuación

Indicadores de gestión de riesgos:

- A través de la implementación del sistema de control interno, la primera y segunda línea de defensa han gestionado los riesgos críticos que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, los riesgos han sido comunicados al comité de riesgos, alta gerencia y directorio para la adecuada evaluación y control; los riesgos considerados incluyen las siguientes categorías: *inherentes a la actividad aseguradora, crédito, liquidez y mercado, operativo, legal, estratégico y legal.*

$$\frac{\text{Número de riesgos mitigados}}{\text{Número de riesgos identificados}}: \frac{353}{364} = 97\%$$

El 97% de los riesgos identificados se encuentran mitigados con controles efectivos que permiten prevenir, reducir y controlar pérdidas para la compañía aseguradora.

- El área de auditoría interna ha realizado una revisión de los procesos críticos de la compañía y ha realizado un proceso de evaluación del control interno. Se han identificado hallazgos de auditoría, los cuales han sido comunicados a los responsables, gerencia general, comité de auditoría y directorio para el control y seguimiento.

$$\frac{\text{Número de hallazgos resueltos}}{\text{Número de hallazgos identificados}}: \frac{91}{99} = 92\%$$

El 92% de los hallazgos identificados se encuentran resueltos con planes de acción efectivos que impiden la materialización de pérdidas económicas, exposición de riesgos reputacionales para la compañía y sanciones impuestas por el ente de control. Los hallazgos han disminuido con la implementación del control interno.

Indicadores de cumplimiento:

- El área de indemnizaciones ha reducido el reporte de los reclamos administrativos notificados por la Superintendencia de Compañías mediante la implementación de controles y procesos eficientes, así mismo, aquellos reclamos administrativos notificados han sido resueltos de forma efectiva.

$$\frac{\text{Número de reclamos administrativos resueltos}}{\text{Número de reclamos administrativos notificados}}: \frac{9}{9} = 100\%$$

El 100% de los reclamos administrativos notificados por el ente regulador han sido resueltos a través de soportes y documentación que respaldan la atención y cobertura de los reclamos.

- A través de la creación e implementación de línea de ética y otros canales de denuncias, se han reducido los casos de fraude en la compañía; las investigaciones realizadas por auditoría interna han permitido establecer e implementar planes de acción para corregir los posibles actos fraudulentos en los procesos clave de la compañía.

$$\frac{\text{Número de casos resueltos}}{\text{Número de casos reportados en línea de ética}}: \frac{2}{2} = 100\%$$

El 100% de los casos de posible fraude reportados en línea de ética han sido investigados, resueltos de manera inmediata y de forma confidencial; los eventos no se materializaron, evitando un impacto económico para la compañía.

Indicadores de eficiencia operativa:

- Con las acciones implementadas en el área de servicio al cliente, se ha disminuido el tiempo de liquidación de reclamaciones procesadas.

$$\frac{\text{Suma de tiempo de liquidación de reclamos}}{\text{Número total de reclamos procesados}}: \frac{100}{200} = 2 \text{ días}$$

La compañía aseguradora gestiona en 2 días la atención de reclamos de los clientes, tiempo suficiente para realizar el análisis de los siniestros presentados y el proceso de acreditación de valores.

Indicadores de gestión financiera:

- El área financiera muestra el índice combinado actual de la compañía; la relación entre los costos de siniestros, los gastos operativos y las primas netas ganadas.

$$\frac{\text{Resultado Técnico}}{\text{Primas netas ganadas}}: \frac{11,919}{543} = 95,4\%$$

Como parte del control interno, la compañía ha adoptado prácticas de mejora en la suscripción de negocios, emisión de pólizas, atención de reclamos, cobro de cartera de primas, entre otros. La compañía refleja un índice combinado positivo de 95.4%, lo cual indica una rentabilidad técnica adecuada.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Mediante la evaluación del sistema de control interno aplicado a la compañía aseguradora en cumplimiento al sistema de control interno – COSO se puede concluir:

- El nivel de madurez de la compañía aseguradora respecto a la adecuada gestión de control interno pasó de Básico a Satisfactorio, por lo cual se concluye una vez implementados los planes de remediación, el marco COSO está implementado, documentado, y así mismo se encuentra adecuadamente desplegada hacia toda la organización.
- Los indicadores de riesgo, cumplimiento, operaciones y financieros han presentado una mejora significativa tras la implementación del sistema de control interno, impactando significativamente el índice combinado de la compañía pues pasó de a 114% a 95.4%.
- Con la implementación de planes de remediación han mejorado los indicadores de riesgo, cumplimiento, financieros, y operativos; por lo tanto, se podrán alcanzar eficientemente el plan estratégico planteado.
- Los planes de remediación deberán ser optimizados y actualizados permanentemente, pues serán la guía para cerrar cada una de las brechas y deficiencias presentadas y alcanzar un nivel de mejora continua.
- La compañía deberá actualizar cada uno de los principios de marco Coso alineado a la normativa vigente del sector asegurador acorde a los lineamientos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros: Ley General de Seguros, Libro III Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera del Sistema de Seguros Privados entre otros.
- Al implementar cada uno de los planes de acción propuestos, la compañía estará lista para mejorar el control y supervisión de la organización, cumplir con los objetivos operativos y financieros, minimizar los riesgos y pérdidas económicas, cumplir con la regulación del mercado asegurador, y desempeñarse con mayor eficacia dentro del sector maximizando sus ganancias y resultados.
- La implementación del control interno es transversal y es responsabilidad de cada una de las áreas y cargos desde los diferentes roles que cada uno desempeña en la organización.
- Una adecuada comunicación será relevante a la hora de conocer los objetivos de la organización y su responsabilidad frente a ellos.

5.2. Recomendaciones

- Realizar un cronograma de plan de remediación con responsables y fechas de cumplimiento de cada uno de los componentes y sus principios de control interno.
- Ejecutar un proceso de evaluación continua para verificar que cada uno de los principios estén presentes y funcionamiento, ya sea a través del área de auditoría interna o al interior de cada una de las áreas de la compañía.
- Efectuar un proceso de capacitación y comunicación transversal permanente, sobre la importancia del control interno en la organización, así como la responsabilidad desde cada una de las líneas de defensa de la compañía.

- Implementar como parte del proceso de contratación de un nuevo colaborador una capacitación integral sobre: buen gobierno corporativo, gestión de riesgos, control interno; así mismo, entregar las políticas y demás documentos que respalden la cultura organizacional.
- Implementar herramientas tecnológicas que permitan la aplicación de controles automáticos en los diferentes procesos.
- Actualizar la evaluación de riesgos de la compañía al menos de forma anual con la finalidad de evaluar los factores internos y externos a los que se enfrenta la compañía y el mercado asegurador.
- Ejecutar planes de auditoría anual basado en evaluación de riesgos de fraude.
- Efectuar un seguimiento de la remediación de planes de acción levantados para mitigar riesgos y hallazgos y comunicar a la alta gerencia.
- Implementar el proceso de evaluación de desempeño de empleados midiendo sus habilidades, competencias, cumplimiento de objetivos organizacionales y su conducta.

BIBLIOGRAFÍA

Banco Mundial. (2 de Octubre de 2023). *El Banco Mundial en Ecuador*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2015). *Marco Integrado de Control Interno de COSO*.

EKOS. (Julio de 2023). *Especial Seguros, el sector que atenúa el riesgo y fomenta la cultura de prevención*. Obtenido de <https://revista.ekosnegocios.com/>

El Universo. (10 de Agosto de 2023). *El Universo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com>

El Universo. (4 de Marzo de 2023). *Mercado de seguros se recupera con \$ 2.007 millones en ventas en 2022 tras pandemia y salida de Sucre*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com>

Estupiñán Gaitán, R. (2006). *Control Interno y Fraudes con base a los ciclos transaccionales. Análisis de informe COSO I y II*. Bogotá: ECOE Ediciones.

Federación Ecuatoriana de Empresas de Seguro. (Diciembre de 2022). *FEDESEG*. Obtenido de <https://www.fedeseg.org>

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Instituto de Auditores Internos de España. (2023). *Auditoría Interna del Marco de Gestión del Riesgo de Conducta*. Madrid.

La Hora. (22 de Agosto de 2023). Obtenido de <https://www.lahora.com.ec/>

Mella, C. (10 de Julio de 2023). *EL PAÍS*. Obtenido de <https://elpais.com>

Primicias. (8 de Enero de 2024). *Economía de Ecuador crece 3,3% en el segundo trimestre de 2023, según el BCE*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/bce-pib-economia-gasto-gobierno-exportaciones/>