

# MANUAL CONTROL INTERNO



**CREDITO AFIANZADOR, S.A.,**  
COMPAÑIA MEXICANA DE GARANTIAS

---

**FECHA DE INICIO DE VIGENCIA**

**05/ABR/2015**

**VERSIÓN**

**001**

**CÓDIGO**

**CÓDIGO**

**PÁGINA**

**1 de 49**

# MANUAL DE CONTROL INTERNO.

---

## CONTENIDO

1. OBJETIVO
2. CONCEPTOS
3. FUNCIONES Y RESPONSABLES EN EL CONTROL INTERNO
4. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
5. PLANEACIÓN (REVISIÓN, RECURSOS Y TIEMPO, ALCANCE)
6. EJECUCIÓN
  - A. EVALUACIÓN DEL AMBIENTE DE CONTROL
  - B. EVALUACIÓN DE RIESGOS – MATRIZ DE RIESGOS Y CONTROLES
    - I. IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS
    - II. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS
    - III. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RIESGOS
  - C. ACTIVIDADES DE CONTROL
  - D. COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN
  - E. ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN (MONITOREO)
  - F. REGISTRO EN LA HERRAMIENTA (MEGA)
  - G. REPORTE DE LA EVALUACIÓN
  - H. REPORTE DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO A LA DIRECCIÓN GENERAL O SU EQUIVALENTE Y AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
7. ANEXOS

---

FECHA DE INICIO DE VIGENCIA

VERSIÓN

CÓDIGO

PÁGINA

NUEVA

CÓDIGO

2 de 49

# MANUAL DE CONTROL INTERNO.

---

## 1. OBJETIVO

Definir los procedimientos operativos, administrativos y contables, de acuerdo al marco de Control Interno COSO ERM, y los mecanismos adecuados de información a todos los niveles de CASA, que deben aplicarse por la Contraloría Interna, con el propósito de evaluar que en el Sistema de Control Interno de CASA las operaciones se realicen conforme a este manual, y en apego a las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas aplicables, así como a las políticas y normas aprobadas por el Consejo de Administración.

El objetivo de la revisión de Control Interno con base en riesgos de negocio es evaluar, analizar y probar que los controles establecidos permiten mitigar los riesgos a los que están expuestas las transacciones / operaciones de cada uno de los procesos de negocio y de soporte, y que dichos controles operan con eficiencia y eficacia. Lo que significa que:

- Las principales operaciones y actividades de CASA, se realicen conforme a procedimientos administrativos implementados y documentados, y que propicien una operación ordenada y eficiente de CASA, y que prevengan y reduzcan los errores en el desarrollo de las actividades.
- Se proporcionen al Consejo de Administración y a la Dirección General o su equivalente, los elementos necesarios para evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas aplicables, así como de las políticas y normas aprobadas por el Consejo de Administración.
- Los sistemas de operación, administrativos y contables de CASA, ya sean manuales o basados en tecnologías de la información, sean apropiados a las estrategias y necesidades de información, y consistentes con la naturaleza y complejidad de las operaciones de CASA.
- Los sistemas de operación operen conforme a las políticas de seguridad de CASA, así como que se genere información suficiente, confiable, consistente, oportuna y relevante, incluyendo aquélla que deba proporcionarse a las autoridades competentes, y la que coadyuve a la adecuada toma de decisiones.
- Se preserve la seguridad de la información generada, recibida, transmitida, procesada o almacenada en los sistemas de CASA.
- Los procesos de conciliación entre los sistemas de operación, administrativos y contables sean adecuados.
- Se apliquen las medidas preventivas y correctivas necesarias para corregir cualquier deficiencia detectada.

## 2. CONCEPTOS

**Control Interno:** Es un conjunto de procesos realizado por toda la Institución, diseñado para proporcionar seguridad razonable sobre el cumplimiento de los objetivos en:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las Leyes y regulaciones aplicables

# MANUAL DE CONTROL INTERNO.

---

**Riesgo:** Es la probabilidad de que un evento o acción afecte adversamente el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

**Riesgo inherente:** es intrínseco a toda actividad, surge de la exposición y la incertidumbre de probables eventos o cambios en las condiciones del negocio o de la economía que puedan impactar una actividad. Este riesgo es propio de la operación de la Entidad.

**COSO:** The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

**Proyecto:** Es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definidos. El final de un proyecto se alcanza cuando:

- Se logran los objetivos del proyecto
- Se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos
- Cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto.

**Materialidad:** Concepto de contabilidad relacionado con la importancia o significación de una transacción financiera o un error de contabilidad.

**CUSF:** Circular Única de Seguros y de Fianzas.

**NIF:** Normas de Información Financiera

**Segregación de funciones:** Las responsabilidades se dividen, o segregan, entre diferentes empleados para reducir el riesgo de error o de acciones inapropiadas. Por lo anterior, las responsabilidades para autorización de transacciones, el registro de ellas y la manipulación de los activos relacionados, se dividen. Por ejemplo: Un responsable de autorizar créditos de ventas no debería ser responsable de mantener los registros de las cuentas por cobrar o de manipular los recibos de caja. De manera similar, la gente de ventas no debería tener la capacidad de modificar los archivos de precios de productos o las tasas de comisiones.

**Matriz de riesgos y controles:** Es el documento que contiene el resultado de la evaluación de los riesgos identificados en un proceso de CASA, la cual es aprobada por el responsable del mismo, una vez aplicada la metodología descrita en el Manual de Control Interno.

**Diagramas de flujo:** Es una representación gráfica que desglosa un proceso en cualquier tipo de actividad a desarrollarse tanto en empresas industriales o de servicios y en sus departamentos, secciones u áreas de su estructura organizativa.

### 3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES EN EL CONTROL INTERNO

Todos los miembros de la organización son responsables del Control Interno.

El Consejo de Administración.- La dirección es responsable ante el Consejo el cual debe de ofrecer asesoría, pautas de actuación y conocer a profundidad las actividades de la entidad. Debe de estar preparado para una posible falla de la dirección a través de una comunicación con los niveles altos, con los responsables financieros, jurídicos y de auditoría.

# MANUAL DE CONTROL INTERNO.

---

El Consejo de Administración lleva a cabo sus tareas a través de comités. Cada comité debe poner un énfasis específico en determinados elementos del Control Interno.

La Dirección General o su equivalente, en la cual recae en primer lugar la responsabilidad del control, la cual debe liderar y revisar la manera en que los miembros controlan el negocio, estos a su vez designan responsables de cada función y establecen políticas y procedimientos de Control Interno más específicos. La responsabilidad se organiza en cascada.

El Director de Finanzas y sus equipos tienen una importancia vital porque sus actividades están estrechamente vinculadas con el resto de unidades operativas y funcionales de CASA. Están involucrados en el desarrollo de presupuestos y en la planificación financiera, controlan, siguen y analizan el rendimiento, no sólo desde una perspectiva financiera sino también, en relación al resto de operaciones de CASA y al cumplimiento de requisitos legales. El director de finanzas es clave para determinar la forma en que la dirección ejerce el control.

Los Auditores Internos desempeñan un papel importante en la evaluación de la eficiencia de los Sistemas de Control y recomiendan mejoras a los mismos. Según las normas emitidas por el Institute of Internal Auditors los auditores internos deberán:

- “Revisar la confiabilidad y la integridad de la información financiera y operativa y los procedimientos empleados para identificar, medir, clasificar y difundir dicha información”.
- “Revisar los sistemas establecidos para asegurar el cumplimiento de aquellas políticas, planes, procedimientos, leyes y normativas susceptibles de tener un efecto importante sobre las operaciones e informes, así como determinar si la organización cumple con los mismos.”
- “Revisar los medios utilizados para la salvaguarda de activos y verificar la existencia de los mismos”.
- “Valorar la eficiencia en el empleo de los recursos”.
- “Revisar las operaciones o programas para cerciorarse de si los resultados son coherentes con los objetivos y las metas establecidas y si se han llevado a cabo según los planes previstos”.
- Todas las actividades de CASA se encuentran dentro del ámbito y competencia de las funciones de Auditoría Interna, sin embargo, la función de auditoría interna, no tiene como responsabilidad el establecimiento o mantenimiento del Sistema de Control Interno.
- Empleados. El Control Interno es responsabilidad compartida de todos los empleados, casi todos producen información utilizada en el Sistema de Control o realizan funciones para efectuar el control.

Auditores Externos.- Estos profesionales contribuyen al logro de los objetivos, aportando su opinión independiente y objetiva, mediante la auditoría a los estados financieros.

## 4. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

### 4.1 ENFOQUE DE LA REVISIÓN DE CONTROL INTERNO

La metodología de Control Interno está orientada a desarrollar en forma sistemática un conjunto de actividades que permitan a todo el área de Contraloría:

- a. Identificar:
  - Los objetivos estratégicos del negocio (entidad).

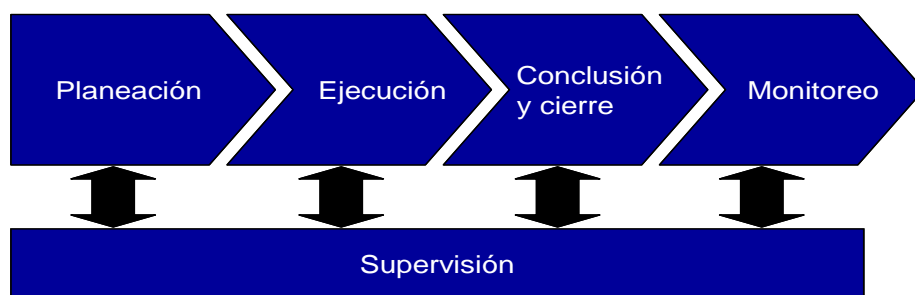
# MANUAL DE CONTROL INTERNO.

---

- Los planes estratégicos para el logro de los objetivos.
  - Los procesos críticos o de alto impacto, sus objetivos y la forma de medición de su desempeño, incluyendo los objetivos del Control Interno.
- b. Analizar riesgos y probar sus controles:
- Los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos estratégicos y su relación con los factores de riesgo presentes en los procesos críticos o de alto impacto.
  - La infraestructura establecida para la mitigación de los riesgos.
  - El funcionamiento de los controles establecidos.
  - Que los riesgos asumidos se encuentren dentro de los niveles aceptables.
- c. Evaluar e informar:
- Las deficiencias o debilidades identificadas y su impacto.
  - El origen o causa raíz de las deficiencias o debilidades encontradas, en referencia al Sistema de Control Interno.
  - Las recomendaciones que pueden coadyuvar a la mejora.
- d. Verificar la realización de acciones para la remediación de las observaciones.

## 4.2 ETAPAS EN LA REVISIÓN DEL CONTROL INTERNO

Las etapas a seguir en este tipo de revisiones son las siguientes:



En las páginas siguientes se describe cada una de las etapas anteriormente mencionadas.

# MANUAL DE CONTROL INTERNO.

---

## 5. PLANEACIÓN DE LA REVISIÓN DE CONTROL INTERNO.

La revisión de Control Interno tiene como objetivo obtener un diagnóstico de la eficacia y suficiencia de los controles internos establecidos para mitigar los riesgos asociados a los procesos de la organización analizados y proponer en su caso, el establecimiento adicional de aquellos controles que se consideren necesarios.. Así como, verificar para cada fase del proceso el cumplimiento a la normatividad interna, externa, legal y fiscal.

Tomando como base el Plan Anual del área de Contraloría aprobado por la Dirección General o su equivalente, los Subdirectores de la Contraloría se reúnen con los Gerentes para realizar la asignación a cada grupo de trabajo de los procesos de Negocio y de Soporte sujetos a revisión.

El gerente a cargo del equipo de trabajo es responsable de realizar la planeación de la revisión de Control Interno para lo cual definirá lo siguiente:

- Los objetivos del proyecto
- El alcance del proyecto
- El esquema de la administración y planeación del proyecto
- El enfoque de la revisión de Control Interno
- El programa de trabajo

La etapa de planeación permitirá que el equipo de trabajo de la Contraloría obtenga un claro entendimiento del tema de riesgo y su relevancia para el negocio y dónde se gestiona dicho riesgo, a través de identificar y analizar: los objetivos estratégicos que pueden verse afectados por una inadecuada gestión y control del tema de riesgo principal, los procesos y sub-procesos relacionados y sus indicadores de riesgo; así como normatividad (políticas y procedimientos), estructura organizacional, sistemas y resultados de auditorías (internas y externas) realizadas antes de la evaluación a iniciar.

El Gerente de Contraloría debe documentar en la Cédula de Planeación de Control Interno(Anexo A) lo siguiente:

- Fecha de reunión de la planeación
- Participantes
- Objetivo de la reunión
- Acuerdos del proyecto:
  - a. Objetivos del proyecto
  - b. Alcance del proyecto
  - c. Esquema de la administración y planeación del proyecto
  - d. Enfoque de la revisión de Control Interno
  - e. Programa de trabajo

# MANUAL DE CONTROL INTERNO.

---

El Gerente de Contraloría debe presentar la Cédula de Planeación de Control Interno (Anexo A) para su revisión y autorización a los Subdirectores de la Contraloría, y estos últimos la presentarán al titular de la Contraloría para su visto bueno. El equipo de Contraloría debe contar con la autorización del titular de la Contraloría previo al inicio de cualquier revisión.

Se debe contar con un expediente electrónico o físico en su caso, de cada revisión, el cual incluirá:

- La Cédula de Planeación de Control Interno (Anexo A).
- Evidencia recabada
- Entregables generados como parte del desarrollo.

Los expedientes físicos se deben resguardar en un archivo con llave, en donde únicamente tengan acceso los colaboradores del área de Contraloría. Los expedientes electrónicos deben protegerse con contraseña y respaldarse en un disco externo.

## 5.2 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS Y ALCANCE DEL PROYECTO.

Para garantizar un adecuado proceso de planeación se deben definir los objetivos de la revisión de Control Interno a realizar, su alcance, oportunidad, responsabilidades, período y en su caso las expectativas del director del proceso o área a revisar, todo este proceso debe contar con evidencia en el acuerdo de servicio de Control Interno (Anexo B), y forma parte del grupo de papeles de trabajo de la revisión.

Para el desarrollo de la planeación y definición del objetivo de la evaluación, se deben considerar los siguientes aspectos (se presentan de manera enunciativa y no limitativa):

- Por cambios o actualizaciones a los procesos, sistemas y estructuras.
- Por reingenierías de procesos
- Por cambios en la estrategia de CASA
- Por cambios en los aspectos comerciales
- Por cambios en la cobertura a nivel nacional de CASA
- Por nuevos pronunciamientos contables
- Por cambios en las políticas y procedimientos
- Por indicios de fraude
- Por factores externos tales como requerimientos de autoridades regulatorias (SHCP; CONDUSEF, CNSF), tecnología y mercado del producto.
- Por revisiones de auditoría interna y externa

La definición de los objetivos es parte fundamental para el desarrollo del análisis de Control Interno por lo que es conveniente considerar en el diseño de los mismos, en caso de contar con información previa, los siguientes aspectos:

- Identificar los procesos o actividades relevantes susceptibles de ser revisados.
- Identificar los riesgos significativos del proceso, actividades u operaciones a revisar.



# MANUAL DE CONTROL INTERNO.

- Información sobre la efectividad de los controles establecidos, su administración y su proceso de control.
- Acciones de mejora para la administración de riesgos y el proceso de control.
- Considerar la probabilidad de errores, fraude, incumplimientos y otras exposiciones significativas.

La definición del objetivo del proyecto debe ser descrita de tal forma que sea entendible para todo el equipo de trabajo, considerando cuál es el propósito de la revisión y cuáles serán los indicadores que se utilizarán para la medición del mismo. Dado que esta metodología es para evaluar la eficiencia y eficacia de los controles que mitigan los riesgos de los procesos de CASA, la definición del objetivo siempre estará relacionada al nombre del proceso a revisar, para tal efecto, se debe utilizar el nombre de los procesos definidos para CASA.

A continuación se muestra el Modelo de Procesos de CASA.



## Ejemplo:

Objetivo del proyecto: Revisar el proceso de “(nombre del proceso)”, con la finalidad de validar que se tienen identificados, calificados y monitoreados los riesgos a los que se encuentra expuesto el proceso y que existen controles funcionando razonablemente para mitigar dichos riesgos

## 5.3 DEFINICIÓN DEL ALCANCE DE LA REVISIÓN.

El Subdirector de Contraloría debe definir el alcance de la revisión, la cual debe estar vinculada a los objetivos del negocio y comprenderá los aspectos a revisar tales como: subproceso a revisar, cumplimiento con

FECHA DE INICIO DE VIGENCIA

VERSIÓN

CÓDIGO

PÁGINA

NUEVA

CÓDIGO

9 de 49

# MANUAL DE CONTROL INTERNO.

---

políticas y procedimientos, validación de la matriz de riesgos y controles previa, registros contables, información estadística, financiera y operativa, aplicaciones que intervienen en el subproceso a revisar, entre otros aspectos.

El Subdirector de Contraloría es responsable de turnar el alcance de la revisión definido a la autorización del Titular de la Contraloría. El alcance de la revisión quedará escrito en la Cédula de Planeación de Control Interno (Anexo A).

Ejemplo: Subproceso de siniestros autos.

Alcance: Revisar que los controles vigentes en el proceso de pago de siniestros de autos son razonablemente suficientes, eficientes y eficaces para mitigar los riesgos del proceso, cumplen con las políticas y procedimientos establecidos por CASA, así como, los aplicables de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.

El alcance comprende revisar las áreas que participan, los sistemas involucrados en el subproceso y las oficinas foráneas que se encuentran en XXXXXXXX, incluyendo el registro contable de las operaciones.

## 5.4 INDICADORES PARA MEDICIÓN DEL PROYECTO.

En la etapa de planeación y diseño del proyecto, es indispensable establecer los indicadores que servirán de base para realizar posteriormente procesos de evaluación y avance de los procedimientos aplicados.

Los indicadores de medición a utilizar durante el desarrollo del proyecto son:

- Tiempo de inicio y de terminación del proyecto.
- Horas presupuestadas vs horas reales.
- Recursos asignados para el proyecto.
- Tiempos asignados para la aplicación de procedimientos de control.
- Tiempos asignados para la aplicación de pruebas a realizar para probar la eficiencia y eficacia de los controles de la revisión y/o proyecto.
- Fecha programada de entrega del reporte vs la fecha real de entrega del reporte. (Según corresponda proyecto fecha de entregable ante la PMO)
- Cierre de la revisión y/o proyecto, incluyendo preparación y archivo de papeles de trabajos (físicos y electrónicos).
- Gastos de viaje presupuestados vs Gasto real

Es responsabilidad del Gerente de Contraloría asignado al proyecto, elaborar los indicadores de medición por cada proyecto a ejecutar. Los indicadores quedarán escritos en la Cédula de Planeación de Control Interno (Anexo A).

Los Subdirectores de Contraloría son responsables de aprobar los indicadores de medición y de verificar su cumplimiento.

## 5.5 ADMINISTRACIÓN DE LA REVISIÓN BAJO EL ENFOQUE DEL PROYECTO.

La Administración de cada proyecto de Evaluación de Control Interno debe realizarse en la herramienta Project Manager, el plan debe considerar las siguientes fases:

---

**FECHA DE INICIO DE VIGENCIA**

**VERSIÓN**

**CÓDIGO**

**PÁGINA**

**NUEVA**

**CÓDIGO**

**10 de 49**

# MANUAL DE CONTROL INTERNO.

---

- a. Planificación
- b. Ejecución
- c. Seguimiento y Control
- d. Cierre

Es responsabilidad del Gerente y Subdirector de Contraloría, dar seguimiento al cumplimiento del plan del proyecto y notificar al Titular de Contraloría las desviaciones o posibles cambios y su justificación, quien debe aprobar los cambios al plan original, mismos que deben darse a conocer al cliente del proyecto y actualizarse en el acuerdo de servicio y Cédula de Planeación.

## 5.6 PRESUPUESTO DE LA REVISIÓN.

De conformidad a la complejidad del proceso a revisar, y en función a las horas presupuestadas en el Plan Anual de la Contraloría, se asignarán las horas por categoría del personal de contraloría que intervendrá en la ejecución de la revisión proyecto.

El presupuesto individual de horas será determinado en función a la participación del personal de contraloría en el proyecto.

Es responsabilidad del Gerente de Contraloría asignado al proyecto, administrar adecuadamente el presupuesto de horas de la revisión. Cuando se requiera incrementar el número de horas por modificaciones al alcance del proyecto, el Gerente de Contraloría solicitará autorización por escrito al Subdirector de Contraloría que cuenta con esta función, para que autorice las horas respectivas, previa aprobación del Titular de la Contraloría.

El Subdirector de Contraloría o el Titular de la Contraloría serán responsables de monitorear que el Gerente de Contraloría cumpla con el presupuesto de horas, para que la revisión concluya en tiempo y forma de acuerdo a lo programado.

## 5.7 ASIGNACIÓN DE LOS RECURSOS.

Para llevar a la práctica la revisión de Control Interno, se designará un equipo de contraloría conformados por las siguientes categorías:

- Gerente de Contraloría
- Jefe de Departamento y/o Analista

Es responsabilidad del equipo de trabajo reportar el resultado de la revisión al Subdirector de Contraloría, quién será responsable de informar el resultado de la revisión al Titular de la Contraloría, previo a su entrega al responsable del proceso /área revisada y en su caso al órgano designado por la Dirección General o su equivalente para evaluar el Desempeño del Negocio.

# MANUAL DE CONTROL INTERNO.

---

## 5.7.1 SOLICITUD DE RECURSOS

### A) TÉCNICOS.

Los Subdirectores de Contraloría solicitarán por escrito los recursos técnicos que se requieran para la ejecución de una revisión de Control Interno programada al Titular de la Contraloría, para su autorización. La solicitud de recursos técnicos quedará asentada en la Cédula de Planeación de Control Interno.

Si durante el ejercicio de la revisión surge la necesidad de solicitar recursos técnicos que no estuvieran programados desde el Plan Anual de Contraloría, los Subdirectores de Contraloría, deben solicitar por escrito la autorización de la adquisición de dicho recurso al Titular de la Contraloría.

Se entiende como recursos técnicos los siguientes:

- Contratar especialistas para realizar investigaciones especiales
- Adquirir metodologías de trabajo específicas para la revisión a realizar
- Comprar software especializado para realizar análisis de datos
- Comprar hardware para procesar información la cual deberá ser compatible con los equipos actuales de Contraloría Interna
- Contratar capacitación específica para el tema a revisar

### B) FINANCIEROS.

El presupuesto de recursos financieros de la Contraloría deberá estar incluido en el Plan Anual de Contraloría. Entre los conceptos susceptibles de presupuestarse se encuentran:

- Adquisición de recursos tecnológicos o de metodologías especializadas.
- Contratación de los servicios de un especialista o un tercero.
- Si la localidad en donde se realizará la revisión se encuentra en una zona diferente a la Ciudad de México o su área metropolitana, el Gerente de Contraloría a cargo de la revisión, debe elaborar previo a la revisión el presupuesto de gastos de viaje debidamente detallado por las semanas que durará la revisión, desglosando los siguientes conceptos:
  - a. Gastos de transportación (Boletos de avión, autobús)
  - b. Hospedaje
  - c. Alimentos
  - d. Traslados (taxis)

Es responsabilidad del personal del equipo de trabajo que participa en revisiones que requieren Gastos de viaje, apegarse a las políticas de gastos de viaje que tenga implementadas CASA.

El presupuesto detallado por viaje será revisado por el Subdirector de Contraloría y aprobado por el Titular de la Contraloría, previa verificación del presupuesto autorizado dentro del Plan Anual de Contraloría. Cuando se trate de revisiones encomendadas por la Dirección General o su equivalente y por el Comité de Auditoría no consideradas en el Plan Anual de Contraloría, estos serán responsables de asignar los recursos financieros para la ejecución del proyecto.

# MANUAL DE CONTROL INTERNO.

---

El presupuesto de gastos deberá de conservarse como parte de la planeación de la contraloría, y compararse contra los gastos reales efectuados durante la revisión, las variaciones significativas deberán ser documentadas y justificadas por cada Gerente responsable.

En el caso de adquisición de recursos tecnológicos, de metodologías especializadas o la contratación de los servicios de un especialista o un tercero, el equipo de contraloría se apegará a las políticas de CASA.

## 5.8 PARTICIPACIÓN DE ESPECIALISTAS Y TERCEROS.

Cuando una revisión de contraloría requiera del apoyo de especialistas o terceros para realizar un trabajo en específico como parte del programa de trabajo de contraloría o con la finalidad de complementar al equipo de trabajo, se requerirá la contratación de éstos. Esta solicitud quedará plasmada en la Cédula de Planeación de Control Interno (Anexo A).

El Titular de la Contraloría será responsable de contratar los servicios de especialistas o terceros, siempre y cuando se haya presupuestado en el Plan Anual de Contraloría, apegándose a la política de contratación de servicios con terceros vigente.

Los Subdirectores de Contraloría y el Titular de la Contraloría, serán responsables de monitorear los trabajos desempeñados por los especialistas o terceros y de aprobar los resultados finales de los mismos.

La información que elaboren y los reportes que generen los especialistas o terceros, se integrará a la información que prepare el equipo de contraloría y será responsabilidad del Gerente de Contraloría su incorporación en el reporte final.

La custodia y salvaguarda de la información que genere el especialista o el tercero, será entregado al gerente del equipo de contraloría para su custodia.

## 6. EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO.

### 6.1 ENFOQUE DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO CON BASE EN EL ESTÁNDAR (COSO)

Los controles internos se diseñan e implantan con el fin de detectar, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos en CASA para cada unidad de negocio, proceso o área, y de prevenir cualquier evento que pueda evitar el logro de los objetivos, la obtención de información confiable y oportuna y, el cumplimiento de leyes y reglamentos. Los controles internos fomentan la eficiencia operativa, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y, ayudan a garantizar la confiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

El control es un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

# MANUAL DE CONTROL INTERNO.

---

De acuerdo a lo anterior:

- a. El Control Interno es un proceso, un medio utilizado para la consecución de un fin, no un fin en sí mismo.
- b. El Control Interno lo llevan a cabo las personas, no se trata solamente de manuales de políticas y procedimientos impresos, sino de personas en cada nivel de la organización.
- c. El Control Interno sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la Dirección y al Consejo de Administración de CASA.
- d. El Control Interno está pensado para facilitar la consecución de objetivos propios de cada área, unidad de negocio, proceso, entidad.
- e. El Control Interno consta de cinco componentes relacionados entre sí, se derivan de la manera en que la dirección dirige la empresa y están integrados en el proceso de dirección, los componentes del control son:

1. Ambiente de Control
2. Evaluación de Riesgos
3. Actividades de Control
4. Información y Comunicación
5. Supervisión.

Los Sistemas de Control Interno y en ocasiones, la forma en que los controles se aplican, evolucionan con el tiempo, por lo que procedimientos que eran eficaces en un momento dado, pueden perder su eficacia o dejar de aplicarse. Las causas pueden ser la incorporación de nuevos empleados, defectos en la formación y supervisión, restricciones de tiempo y, recursos y presiones adicionales. Asimismo, las circunstancias con base a las cuales se configuró el Sistema de Control Interno en un principio también pueden cambiar, reduciendo su capacidad de advertir de los riesgos originados por las nuevas circunstancias. Mediante las evaluaciones de Control Interno realizadas por Contraloría, la dirección tendrá que determinar si el Sistema de Control Interno es en todo momento adecuado así como su capacidad de asimilar los nuevos riesgos.

La evaluación de un Sistema de Control constituye un proceso, si bien los enfoques y técnicas varían, debe mantenerse una disciplina en todo el proceso. El Analista de Riesgos debe entender cada una de las actividades de CASA y cada componente del Sistema de Control Interno objeto de la evaluación. A continuación se detallan algunos aspectos que se deberán considerar.

- Comparaciones periódicas entre los importes registrados por el sistema contable con los activos físicos.
- Receptividad ante las recomendaciones del auditor interno y externo respecto de la forma de mejorar los controles internos.
- En qué medida las reuniones facilitan información a la dirección sobre si los controles operan eficazmente.
- Si se hacen encuestas periódicas al personal para que manifieste si entiende y cumple el código ética y de conducta de CASA y si se realizan normalmente las tareas de control críticas.
- Eficiencia de las actividades de auditoría interna.

---

**FECHA DE INICIO DE VIGENCIA**

**VERSIÓN**

**CÓDIGO**

**PÁGINA**

**NUEVA**

**CÓDIGO**

**14 de 49**

# MANUAL DE CONTROL INTERNO.

---

## A. EVALUACIÓN DEL AMBIENTE DE CONTROL.

El ambiente de control es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base que lleva a cabo el sistema de Control Interno de la organización, en donde las personas desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades de control, marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la percepción de sus empleados respecto al control. El Consejo y la alta Dirección establecen el "Tone at the top". Es la base de todos los demás componentes del Control Interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados, la filosofía y el estilo de dirección, así como la manera en que asigna la autoridad y las responsabilidades, organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados así como la atención y orientación que proporciona el Consejo de Administración.

Para evaluar el Ambiente de control, el Gerente de Contraloría debe realizar una evaluación semestral a nivel entidad de los siguientes factores I, para determinar si éste es positivo:

1. Demostrar compromiso con la integridad y valores éticos.
2. El Consejo de Administración mantiene independencia de la dirección y supervisa el desempeño del Control Interno.
3. La dirección establece, con la supervisión del Consejo de Administración estructuras, líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para lograr los objetivos.
4. Demuestra compromiso por atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes.
5. Define responsabilidades de las personas a nivel Control Interno para la consecución de objetivos

### 1. COMPROMISO CON LA INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS.

Debe evaluarse si la Dirección y el Consejo de Administración ponen en práctica la implantación de los lineamientos de la alta dirección con base a los valores, la filosofía y el modo de actuar de la organización, teniendo en cuenta los elementos que reflejan las expectativas que la dirección espera como: declaraciones expresadas en la misión y valores de la CASA, código de ética y conducta, políticas y prácticas, principios operacionales, instrucciones y orientaciones, comunicaciones de soporte, actitudes y respuestas ante desviaciones que se puedan reducir con respecto a las normas de conducta que espera CASA y, medidas informales de comunicación de los máximos responsables para todos los niveles.

Para CASA establecer el nivel "Tone at the Top" es ideal para el funcionamiento del Control Interno, ya que refuerza la cultura, reduce el riesgo, define las actividades de control de manera eficiente hacia los empleados, fortalece la comunicación e información y mejora el desarrollo de las actividades de supervisión.

- a) Debe evaluarse la forma en que se llevan a cabo las negociaciones con empleados, proveedores, clientes, inversionistas, acreedores, competidores y auditores, mediante acuerdos contractuales o legales, que cumplan con las normas de conducta que se comunican a través de las políticas y prácticas de CASA y deben ser documentadas en el anexo 2
- b) Debe evaluarse si existe presión por alcanzar objetivos de rendimiento poco realistas o no alineados a los objetivos estratégicos.



# MANUAL DE CONTROL INTERNO.

---

## **2. EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN MANTIENE INDEPENDENCIA DE LA DIRECCIÓN Y SUPERVISA EL DESEMPEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y DEL COMITÉ DE AUDITORÍA.**

El ambiente de control y la cultura de la organización están influidos de forma significativa por el Consejo de Administración y el Comité de Auditoría, el grado de independencia del Consejo y del Comité de Auditoría respecto de la dirección, la experiencia y la calidad de sus miembros, grado de implicación, vigilancia, supervisión y el acierto de sus acciones son factores que inciden en la eficacia y efectividad del Control Interno.

- a. Verificar que los consejeros o miembros del Comité de Auditoría operan con independencia de la Dirección General o su equivalente.
- b. Evaluar la frecuencia y oportunidad de las reuniones del Consejo y Comité de Auditoría con el director de finanzas, auditores internos y externos para supervisar los objetivos, las estrategias y la situación financiera, con base al diseño, implementación y ejecución del Control Interno por parte de la dirección.

### **2.1. ACTITUD DE LA ADMINISTRACIÓN HACIA EL CONTROL INTERNO**

El Gerente de Contraloría debe evaluar la filosofía y estilo de la dirección el cual influye en la manera en que se conduce la entidad y pueden tener un impacto en la confiabilidad global de la información procesada por el evaluado. Para lo cual, se debe verificar que se encuentran definidas políticas alineadas a la normatividad externa aplicable a CASA.

Las Administraciones pueden estar dispuestas a incurrir en actividades de alto riesgo, a su vez reflejan su estilo de operaciones en la manera en como la organización es manejada, informal o formalmente.

Otros componentes de la filosofía de la dirección y su forma de actuar son la actitud adoptada en la presentación de la información financiera, la selección de las alternativas disponibles respecto a los principios de contabilidad aplicables, la escrupulosidad y prudencia con que se obtienen las estimaciones contables y las actitudes hacia las funciones informáticas y contables.

## **3. LA DIRECCIÓN ESTABLECE, CON LA SUPERVISIÓN DEL CONSEJO, LAS ESTRUCTURAS, LÍNEAS DE REPORTE Y LOS NIVELES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD APROPIADOS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.**

El Gerente de Contraloría debe verificar que:

- a. La Dirección y el Consejo de Administración toman en cuenta las múltiples estructuras utilizadas para resolver la consecución de los objetivos.
- b. Las líneas de reporte establecidas por la Dirección son evaluadas para cada estructura de la organización haciendo posible la ejecución de las autoridades y responsabilidades correspondientes y el flujo de la información para gestionar las actividades de CASA.
- c. La Dirección y el Consejo de Administración delegan la autoridad, definen responsabilidades y utilizan tecnologías y procesos apropiados para asignar responsabilidades y segregar funciones en caso necesario a distintos niveles de la organización.

En cada evaluación de Control Interno, el Analista de Contraloría debe verificar:

---

**FECHA DE INICIO DE VIGENCIA**

**VERSIÓN**

**CÓDIGO**

**PÁGINA**

**NUEVA**

**CÓDIGO**

**16 de 49**



# MANUAL DE CONTROL INTERNO.

---

- a. Que la estructura organizacional se encuentra formalizada en un organigrama
- b. Que están definidas las áreas claves de autoridad, responsabilidad y el establecimiento de vías adecuadas de comunicación.
- c. Que su diseño se ajuste a las necesidades de CASA, proceso o área evaluado.

## 4. COMPROMISO PARA ATRAER, DESARROLLAR Y RETENER LA COMPETENCIA PROFESIONAL.

El Analista de Control Interno debe verificar:

- a. La existencia de políticas y prácticas que establecen las descripciones de puestos de trabajo formales.
- b. La existencia de políticas y estrategias para atraer, desarrollar y retener profesionales
- c. Se encuentren definidos planes de sucesión para los principales ejecutivos, y los candidatos a la sucesión cuentan con la formación y el coaching oportuno para asumir el correspondiente puesto potencial.

### 4.1. POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE PERSONAL.

El Analista de Contraloría debe verificar que las prácticas aplicadas en el campo de los recursos humanos indican a los empleados los niveles de integridad, comportamiento ético y competencia que se espera de ellos.

Las políticas de personal incluyen procedimientos seguidos por la organización relativos a los siguientes aspectos:

- o Selección: se refiere a establecer requisitos adecuados de conocimiento, experiencia e integridad para las incorporaciones del personal.
- o Inducción: está dirigido a que el nuevo personal sea metódicamente familiarizado con las costumbres y procedimientos de CASA.
- o Capacitación: se refiere a la implementación de planes de capacitación para el correcto desempeño de las funciones del personal.
- o Rotación y promoción: se basa en la idea de procurar que funcione una movilidad organizacional que signifique el reconocimiento y promoción en función al desempeño eficiente. La rotación del personal y los ascensos fomentados por evaluaciones periódicas demuestran el compromiso de la organización con el progreso del personal calificado.
- o Sanción: es la implementación de las medidas disciplinarias, cuando correspondan, las cuales deben transmitir con rigurosidad que no se tolerarán desvíos del camino trazado.

El Gerente de Contraloría debe verificar que la Dirección y el Consejo de Administración desarrollan planes de contingencia para asignar responsabilidades importantes y particularmente definir cuáles son los planes de sucesión cuando se deleguen funciones significativas que puedan impactar al Control Interno de la organización.

## 5. LA ORGANIZACIÓN DEFINE RESPONSABILIDADES DE LAS PERSONAS A NIVEL CONTROL INTERNO PARA LA CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS.

---

FECHA DE INICIO DE VIGENCIA

VERSIÓN

CÓDIGO

PÁGINA

NUEVA

CÓDIGO

17 de 49

# MANUAL DE CONTROL INTERNO.

---

El Analista de Contraloría debe verificar que la asignación de responsabilidad y la delegación de autoridad son correctas para las actividades de gestión como para el establecimiento de las relaciones de jerarquía y de las políticas de autorización.

El Analista de Contraloría debe verificar que los empleados conocen claramente sus deberes y responsabilidades. Las líneas de autoridad que no están definidas con claridad, disminuyen la responsabilidad de rendir cuenta y pueden conducir a debilidades en los controles.

## B. EVALUACIÓN DE RIESGOS – MATRIZ DE RIESGOS Y CONTROLES

---

**FECHA DE INICIO DE VIGENCIA**

**VERSIÓN**

**CÓDIGO**

**PÁGINA**

**NUEVA**

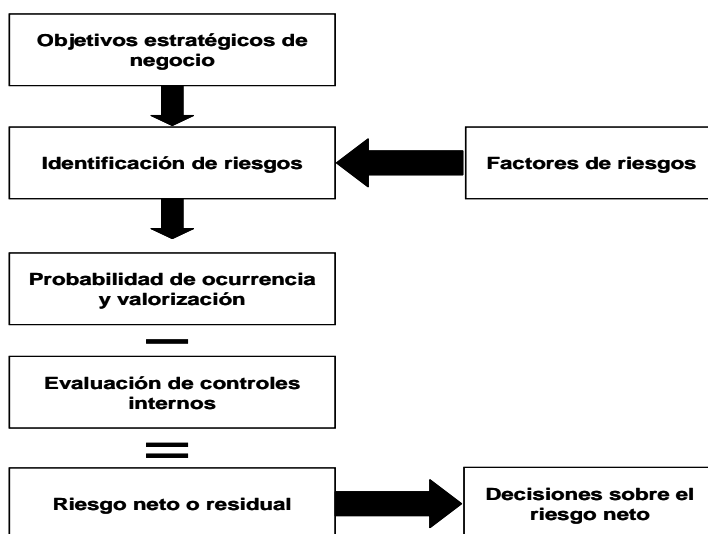
**CÓDIGO**

**18 de 49**

# MANUAL DE CONTROL INTERNO.

La evaluación de riesgos implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y analizar los riesgos asociados con el establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización, constituyendo así la base para determinar cómo se deben gestionar los riesgos. Con base a dicho proceso, se determina la forma en que los riesgos deben ser administrados y controlados. La dirección debe considerar los posibles cambios que se puedan producir en el entorno externo e interno del propio modelo de negocio que puedan impedir la capacidad para lograr los objetivos.

El siguiente gráfico ilustra de forma general el proceso a seguir en la integración de la matriz de riesgos y controles.



## I. IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS

El Analista de Contraloría debe definir e identificar junto con el responsable del proceso, los principales objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos. Es importante que en esta actividad se apoye de los diagramas de flujo del proceso disponibles, para asegurar la cobertura del mismo, en caso de que los diagramas no existan o se encuentren desactualizados, es responsabilidad del Analista de Contraloría generar un diagrama a primer nivel del proceso a evaluar.

El Analista de Contraloría debe analizar los objetivos del proceso evaluado, de acuerdo a las siguientes categorías:

- **Objetivos Operacionales.**- Reflejan la eficacia y eficiencia de las operaciones de CASA. Estos objetivos varían en función de la elección de la dirección respecto al desempeño financiero, asignación de recursos y la estructura de la organización.
- **Objetivos de Información Financiera Externa.**- Se refieren al cumplimiento de las normas contables aplicables a la información financiera (CUSF y NIF), tomando en cuenta la materialidad (Anexo 1) en la presentación de los estados financieros que refleja a las actividades mediante transacciones relevantes para mostrar las características cualitativas y aseveraciones contables siguientes:
  - Existencia, valuación, integridad, derechos u obligaciones, presentación, información real.

# MANUAL DE CONTROL INTERNO.

---

- **Objetivos de Información no Financiera Externa.-** Se refiere al cumplimiento de normas y marcos establecidos por la dirección,coherentes con las leyes y regulaciones aplicables, algunas de ellas se mencionan en los objetivos de cumplimiento,
- **Objetivos de información interna.-** Refleja las opciones elegidas por la dirección proporcionando información completa y precisa, refleja el nivel requerido de precisión para las necesidades de usuarios en los objetivos de información no financiera y la materialidad de objetivos en la información financiera, y de transacciones correspondientes en un rango de límites aceptables.
  - **Objetivos de cumplimiento.-** Se refieren al cumplimiento de las leyes y normas mínimas de conducta a las que está sujeta CASA. Se mencionan de forma enunciativa las siguientes, mismas que se pueden consultar en ModelaGNP:
    - Ley de Sociedades Mercantiles
    - Ley sobre el contrato de seguro
    - Ley de Instituciones de Seguros y de Fianzas
    - Código Fiscal de la Federación
    - Ley del ISR
    - Ley del IVA
    - CUSF
    - Ley del mercado de Valores

Los objetivos identificados y su categoría deberán registrarse por el Analista de Riesgos en la Matriz de riesgos y controles (Anexo 3), y se debe verificar su alineación con los objetivos de primer nivel (estratégicos de CASA, de la unidad de negocio, de la dirección, entre otros).

## II. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

A partir de los objetivos estratégicos y plan de negocios, el Gerente de Contraloría debe identificar las actividades principales y los riesgos a los cuales están expuestas.

### 1.2.1 IDENTIFICAR LOS RIESGOS PARA LA LOGRAR LOS OBJETIVOS EN TODOS LOS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN Y ANALIZAR CÓMO SE DEBEN GESTIONAR

Una vez establecidas todas las actividades, se deben identificar las fuentes o factores que intervienen en su manifestación y severidad, (factores de riesgo o riesgos inherentes).El Gerente de Contraloría debe identificar los riesgos que impiden el logro de los objetivos mencionados en el punto anterior, en conjunto con el responsable del proceso, para ello debe considerar factores externos e internos que influyen en la gravedad, velocidad y persistencia del riesgo, el impacto en las actividades de información y de cumplimiento.

### 1.2.2 FACTORES EXTERNOS:

- a. Los avances tecnológicos, confirman la disponibilidad y uso de datos, costos y la demanda de servicios basados en tecnologías.

---

**FECHA DE INICIO DE VIGENCIA**

**VERSIÓN**  
**NUEVA**

**CÓDIGO**  
**CÓDIGO**

**PÁGINA**  
**20 de 49**

# MANUAL DE CONTROL INTERNO.

---

b. Las necesidades o expectativas cambiantes de los clientes que influyen en el desarrollo de productos, el proceso de operación, el servicio al cliente, la fijación de precios, entre otros.

c. El entorno natural. Desastres causados por el hombre o cambios en el clima que provoquen cambios en las operaciones de la organización, generar pérdidas en los sistemas de información, desplegando planes de contingencia.

d. Los cambios económicos pueden repercutir en las decisiones sobre financiamiento, disponibilidad de capital, inversiones y desarrollo.

e. Regulatorios. Nuevas normas de información financiera que exija información diferente o adicional a CASA, al modelo operativo adoptado por la dirección, una nueva ley o regulación que requiera cambios en las estrategias o políticas operativas

## 1.2.3 FACTORES INTERNOS:

a. Tecnología. Problemas con los sistemas informáticos pueden perjudicar las operaciones de la entidad.

b. Infraestructura. Decisiones sobre los recursos de capital que pueden afectar a las operaciones y a la disponibilidad de la infraestructura, estructura de la dirección, cambios en las responsabilidades de los directivos que pueden afectar la forma de realizar determinados controles.

c. Un Consejo de Administración o un Comité de Auditoría débil o ineficaz pueden dar lugar a que se produzcan fugas de información.

d. Personal. La calidad del personal contratado y los métodos de formación y motivación que pueden influir en el nivel de sensibilidad de control dentro de la organización.

e. Acceso a activos. La naturaleza de las actividades de la organización y la accesibilidad de los empleados a los activos pueden contribuir a la apropiación indebida de recursos.

## 1.2.4 PROBABILIDAD DE FRAUDE AL EVALUAR LOS RIESGOS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS

En la evaluación de riesgos incluye el análisis p de los riesgos relativos a la información fraudulenta y a la protección de los activos, además, posibles actos de corrupción y conductas irregulares, tanto por parte del personal interno, como de proveedores de servicios externos que impacten directamente a la organización.

a) Información fraudulenta.

Existe información que se produce cuando los informes se elaboran de manera premeditada con omisiones o errores, por ejemplo, gastos o cobros no autorizados, irregularidades financieras. Como parte del proceso de evaluación de riesgos, el Analista de Riesgos deberá identificar oportunamente los escenarios en puede producirse información fraudulenta, tomando en cuenta lo siguiente:

- Los escenarios y métodos de fraude habituales en el mercado y sector de seguros (financiero) en que opera CASA
- Transacciones poco habituales o complejas
- Vulnerabilidad ante la potencial elusión de controles por parte de la operación

# MANUAL DE CONTROL INTERNO.

---

b) Protección de activos.

El uso inapropiado de los activos de la organización se produce para beneficiar a un individuo o a un grupo de individuos, el uso y la venta no autorizados de bienes y activos pueden hacer referencia a actividades tales como la comercialización ilegal de productos, el robo de activos y el robo de la propiedad intelectual.

c) Corrupción.

Actos irregulares contemplados en las leyes relevantes a dicha actividad

d) Elusión de controles por parte de la dirección.

Son las acciones llevadas a cabo con fines ilícitos para eludir los controles de la organización como el lucro personal o el aumento de los resultados económicos presentados por la organización o de su nivel de cumplimiento.

e) Oportunidad

Se entiende por oportunidad la capacidad de adquirir, utilizar o vender bienes o activos, lo cual puede venir acompañado de la alteración de los registros contables de CASA.

Ante un cambio significativo la dirección debe revisar la relevancia de los controles existentes y actualizarlos según sea necesario.

El modelo para CASA establece cinco categorías para facilitar la identificación y manejo de los riesgos, como sigue:

- a. Estratégicos: Riesgo de pérdidas originadas por decisiones que no logran materializar las expectativas de los accionistas; estos riesgos se asocian a la misión y planes estratégicos.
- b. Operativos: Riesgos de pérdidas originadas por sistemas inadecuados, fallas administrativas, controles defectuosos, fraude, o error humano que resultan en ineficiencia o falta de efectividad en la operación de la empresa, incluyendo metas de desempeño y rentabilidad, así como salvaguarda de los recursos. Además aquellos ocasionados por problemas del entorno, tales como son la economía global, decisiones del Gobierno u otros similares.
- c. Financieros: Riesgos de pérdidas originadas por cambios en la estructura de capital, liquidez, capacidad crediticia o apalancamiento, por falta de integridad, confiabilidad o reporte de datos financieros.
- d. Cumplimiento: Riesgos de pérdidas originadas por el impacto financiero de cambios en la legislación o en regulaciones, así como por la falta de adherencia a las disposiciones vigentes.
- e. Reputacional: Riesgo de pérdidas originadas por el daño o menoscabo en la confianza que terceros y grupos de interés depositan en la empresa para realizar operaciones comerciales (la buena reputación de la empresa se considera una ventaja competitiva).

Algunos de los riesgos a los que está expuesto CASA son los siguientes:

- Estratégicos:

# MANUAL DE CONTROL INTERNO.

---

1. Desarrollo de productos: Que por inadecuada concepción o definición del producto, redacción de las condiciones generales o fijación de precios, los productos de CASA incumplan sus metas de ventas o rentabilidad, se desapeguen al apetito de riesgo y ocasionen pagos inadecuados, incumplimiento a la normatividad de registro y daño reputacional.

2. Gestión de Intermediarios y aliados de ventas: Que por inadecuada gestión y administración de intermediarios y aliados de ventas, incumplan sus metas de ventas estratégicas de negocio o que por malas prácticas produzcan daño reputacional o pérdidas a CASA.

3. Proyectos: Que los proyectos estratégicos de CASA incumplan sus objetivos de rentabilidad, eficiencia operativa, presupuesto o plazo, impactando la estrategia del negocio y/o el cumplimiento regulatorio.

- Operativos:

1. Suscripción: Que se suscriban negocios fuera del apetito de riesgo, de la capacidad operativa de CASA o del perfil de clientes adecuado al apetito de riesgo reputacional, afectando la rentabilidad, sustentabilidad, imagen o la reputación de CASA.

2. Reclamaciones: Que se realicen pagos incorrectos o improcedentes de siniestros, generando litigios derivados de siniestros, de la operación o de incumplimiento regulatorio, dañando la rentabilidad o la imagen de CASA.

3. Reservas Técnicas: Que las reservas sean inadecuadas (insuficientes o excesivas) para cumplir con las obligaciones de CASA, por razones a eventos distintos de suscripción o de productos, ocasionando daños a la rentabilidad o al cumplimiento regulatorio.

4. Legal: Que se celebren contratos con fallas jurídicas, que no se gestionen adecuadamente los juicios, que se presenten fallas en los procesos de litigios laborales y penales o que no se cumplan con las normas a las que está sujeta CASA, ocasionando daños a la rentabilidad o la reputación de CASA.

5. Fugas y fraudes: Que los procesos, controles o el conocimiento de clientes, proveedores y colaboradores, sean insuficientes para desalentar, prevenir y detectar fugas y fraudes en las operaciones de CASA, que por quebrantos impacten la rentabilidad y reputación de CASA.

6. Contingencia Laboral: Actos de colaboradores, sindicato, proveedores o de la naturaleza, que suspendan parcial o totalmente las operaciones e impacten las ventas, rentabilidad, reputación o cumplimiento de CASA.

7. Continuidad de Negocio / DRP: falta o inadecuado funcionamiento del BCP / DRP, que prolonguen la suspensión de operaciones debidas a contingencias humanas y naturales e impacten las ventas, rentabilidad, reputación o cumplimiento de CASA.

8. Seguridad de la Información: Fuga de información administrada por CASA de clientes, estratégica, financiera, estadística u operativa y/o administrada por Intermediarios y aliados de ventas de nuestros asegurados, ocasionando posibles impactos de ventas, rentabilidad, incumplimiento y daño reputacional.

- Financieros:

---

**FECHA DE INICIO DE VIGENCIA**

**VERSIÓN**

**CÓDIGO**

**PÁGINA**

**NUEVA**

**CÓDIGO**

**23 de 49**



# MANUAL DE CONTROL INTERNO.

---

1. Reafianzamiento: Que por diseño o ejecución inadecuados de la estrategia de Reafianzamiento, por operar con Reafianzadoras con CASA con insuficiente solvencia financiera o políticas inadecuadas de pago, o por incorrecta operación del reaseguro, impacten la rentabilidad, el cumplimiento regulatorio y reputación de CASA.
2. Riesgos Financieros: Que un inadecuado apetito de riesgos de crédito, mercado o liquidez o una inadecuada operación financiera, impacte en el calce de nuestros activos, la rentabilidad, la reputación o el cumplimiento regulatorio de CASA.
3. Información: Que por definición incorrecta de los criterios contables y fiscales o bien por error en el registro de las operaciones, se produzca información financiera, estadística y operativa que no sea íntegra, veraz y oportuna reflejando inadecuadamente la situación financiera y resultados de operación, impactando a terceros involucrados, la rentabilidad, el cumplimiento regulatorio o reputación de CASA.

En cada evaluación, el Gerente de Contraloría junto con su equipo de apoyo deben identificar los riesgos al nivel del alcance de la revisión, es decir, a nivel proceso, subproceso, transacción, área o proyecto asignado, garantizando que se cubren al menos el inicio, autorización, registro o procesamiento de información.

Los riesgos identificados para cada objetivo deben registrarse por el Analista de Contraloría en la Matriz de Riesgos y Controles (Anexo 3). Para la descripción de los riesgos, el Analista de Riesgos debe considerar que se cubra lo siguiente:

- a. Impacto(s) o consecuencias más importantes y principales causas de los riesgos.

### III. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RIESGOS

Una vez que se han identificado los riesgos, es necesario analizarlos para determinar su importancia, considerando lo siguiente:

- a. Una estimación del impacto que tiene la materialización u ocurrencia del riesgo. Para definir el impacto, el Analista de Riesgo debe completar en la matriz de riesgos las causas e impactos de cada riesgo.
- b. Una evaluación de la probabilidad o frecuencia de que se materialice el riesgo.
- c. Qué medidas de control deben adoptarse.

#### 1.3.1 EVALUACIÓN DE RIESGOS

El evaluador debe concentrarse en el proceso por parte de la dirección, de fijar los objetivos, de análisis de los riesgos y gestión de cambios, incluyendo sus vinculaciones y su relevancia para las actividades del negocio.

Los factores o riesgos inherentes pueden no tener el mismo impacto sobre el riesgo agregado, siendo algunos más relevantes que otros, por lo que surge la necesidad de ponderar y priorizar los riesgos primarios.

La evaluación del riesgo sólo podrá llevarse a cabo si el equipo de Contraloría ha comprendido apropiadamente los objetivos del proceso. Momento en el que podrá juzgar lo apropiado de los riesgos que pueden impedir a la organización alcanzar los resultados esperados eficientemente. En función de la información obtenida por el equipo de Contraloría, debe evaluarse el riesgo a efectos de establecer los procedimientos a aplicar para asegurar que el mismo se reduce a un nivel aceptable por CASA.



# MANUAL DE CONTROL INTERNO.

---

En general, la evaluación de riesgos se realiza en dos niveles o momentos:

- **Riesgo inherente:** es intrínseco a toda actividad, surge de la exposición y la incertidumbre de probables eventos o cambios en las condiciones del negocio o de la economía que puedan impactar una actividad. Este riesgo es propio de la operación de la Entidad
- **Riesgo residual:** Esta valoración se realiza una vez que las actividades de control han sido identificadas y evaluadas, por lo que se menciona en el apartado de actividades de control.

## 1.3.2 EVALUACIÓN DEL RIESGO INHERENTE

Entre los factores que determinan la posibilidad de existencia de un riesgo inherente, se consideran los siguientes:

- a. Naturaleza de las actividades del proceso, subproceso o proyecto evaluado y de las operaciones que realiza.
- b. Antecedentes de recomendaciones significativas de auditorías anteriores.
- c. Naturaleza de transacciones. Las mismas tienen una relación directa con el riesgo de errores e irregularidades. Por ejemplo son usualmente de mayor riesgo las que involucran juicios subjetivos.

## 1.3.3 EVALUACIÓN DEL RIESGO RESIDUAL.

El Analista de Contraloría debe determinar la “probabilidad” de que el riesgo ocurra y un cálculo de los efectos potenciales sobre el capital o las utilidades de CASA. La valorización del riesgo implica un análisis conjunto de la probabilidad de ocurrencia y el efecto en los resultados; puede efectuarse en términos cualitativos o cuantitativos, dependiendo de la importancia o disponibilidad de información.

La valorización cualitativa utiliza escalas descriptivas para evaluar la probabilidad de ocurrencia de cada evento. Se utiliza cuando el riesgo percibido no justifica el tiempo y esfuerzo que requiera un análisis más profundo o cuando no existe información suficiente para la cuantificación de los parámetros. La evaluación cuantitativa utiliza valores numéricos o datos estadísticos, en vez de escalas cualitativas, para estimar la probabilidad de ocurrencia de cada evento, procedimiento que definitivamente podría brindar una base más sólida para la toma de decisiones, esto dependiendo de la calidad de información que se utilice. Puede basarse en una estimación de eventos ocurridos en el pasado, con lo cual se obtiene una mejor aproximación a la probabilidad de ocurrencia del evento.

Para la valoración de la posibilidad de ocurrencia del riesgo, deben aplicarse los siguientes criterios, y en caso de no contar con información para realizarlo de esta forma, deberá documentarse la justificación, integrando el criterio utilizado, debidamente supervisado por el Gerente y Subdirector de Contraloría responsables.

## 1.3.4 Posibilidad

---

**FECHA DE INICIO DE VIGENCIA**

**VERSIÓN**  
**NUEVA**

**CÓDIGO**  
**CÓDIGO**

**PÁGINA**  
**25 de 49**

# MANUAL DE CONTROL INTERNO.

Escala	Calificación	Porcentaje	Frecuencia
<b>5</b>	<b>Casi cierto</b>	>90%	Anual
<b>4</b>	<b>Muy Probable</b>	< o = 90%	Cada 2 - 3 Años
<b>3</b>	<b>Probable</b>	< o = 60%	Cada 4 - 6 Años
<b>2</b>	<b>Poco Probable</b>	< o = 30%	Cada 7 - 9 Años
<b>1</b>	<b>Remoto</b>	< 10%	Cada 10 o más Años

La valorización una vez aplicados los criterios de posibilidad e impacto, deberá ubicarse cada riesgo con su resultado obtenido en el siguiente mapa de calor o de riesgos. El equipo de Contraloría debe analizar cada riesgo y evaluar su importancia o valor inherente, de acuerdo a los siguientes criterios:

# MANUAL DE CONTROL INTERNO.

## 1.3.5 Impacto

Escala	Calificación	EBIT	Duración	Alcance Organizacional y Operacional	Impacto sobre la Reputación de los terceros interesados (Ej.: clientes, accionistas y empleados)	Cuales iniciativas habría que tomar para recuperarse?
<b>5</b>	<b>Critico</b>	>200M	Irrecuperable	<b>Nivel Entidad:</b> Inhabilidad para continuar con el operación del negocio a nivel de toda la organización	pérdida completa de la confianza en el negocio por parte de todos los stakeholder	Adquisición y/o Bancarrota
<b>4</b>	<b>Mayor</b>	< 200M	Recuperable en el largo plazo (24-36 meses)	<b>2 o más divisiones:</b> Continuas interrupciones significativas en la operación de 2 o más divisiones	pérdida sustancial de la confianza en el negocio por parte de 2 o más grupos de stakeholder	2 o más cambios en la gerencia ejecutiva, reestructuración financiera y/o cambios significativos en el plan estratégico
<b>3</b>	<b>Relevante</b>	< 100M	Recuperable en el corto plazo (12-24 meses)	<b>1 o más divisiones:</b> Impacto Moderado en 1 o más divisiones	pérdida moderada de la confianza en el negocio por parte de 1 o más grupos de stakeholder	1 o más cambios en la gerencia ejecutiva, cambios significativos en la ejecución o el plan operativo
<b>2</b>	<b>Moderado</b>	< 50M	Temporal (menos de 12 meses)	<b>1 división:</b> Impacto limitado en 1 división	pérdida limitada y a corto plazo de la confianza en el negocio por parte de 1 grupo de stakeholder	Ajustes en la ejecución o al plan operativo
<b>1</b>	<b>Menor</b>	< 20M	<b>IMPACTO MINIMO</b>			

Los niveles de riesgo cuentan con una descripción y son representados en el gráfico de riesgos por una escala de colores (figura 3). Una vez evaluado el nivel de riesgo inherente, el Analista de Riesgos debe ubicarlo en el mapa de riesgos siguiente:

# MANUAL DE CONTROL INTERNO.

IMPACTO GNP						
CRÍTICO						
MAYOR						
RELEVANTE						
MODERADO						
MENOR						
	REMOTO	POCO PROBABLE	PROBABLE	MUY PROBABLE	CASI CIERTO	
		POSIBILIDAD GNP				

NIVEL DE RIESGO
CRISIS
ALTO
MEDIO
BAJO

Figura 3

# MANUAL DE CONTROL INTERNO.

---

## C. ACTIVIDADES DE CONTROL.

### 1.4.1 IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las instrucciones de la dirección, y que se toman las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos deCASA (estratégicos) y del proceso analizado (específicos). Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, incluyen aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de rentabilidad operativa, salvaguarda de activos, segregación de funciones, entre otras.

Las actividades de control pueden dividirse en tres categorías, según el tipo de objetivo de la entidad con el que están relacionadas: las operacionales, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de la legislación aplicable.

Los tipos de actividades de control pueden ser preventivos, detectivos o correctivos. Además, pueden ser manuales, controles informáticos (automáticos) y controles de dirección.

Los controles automáticos son fundamentales ya que son más confiables, siempre y cuando se implementen y funcionen adecuadamente los controles a dichas tecnologías, dado que son menos susceptibles a errores humanos o de criterio profesional, y son más eficientes.

- Controles preventivos.- Son aquellos que actúan para eliminar las causas de riesgo y prevenir su ocurrencia y materialización. Algunos ejemplos son: políticas, procedimientos, guías y manuales de operación, adecuada segregación de funciones.
- Controles detectivos.- Son diseñados para encontrar errores después de que se hayan materializado, sirve para determinar qué tan efectivas son las políticas y procedimientos. Por ejemplo las conciliaciones entre registros, revisiones de calidad o de expedientes, inventarios físicos entre otros.
- Controles correctivos.- Son los mecanismos que permiten el restablecimiento de la actividad, después de ser detectado un evento no deseable; también permiten la modificación de las acciones que propiciaron su ocurrencia. Por ejemplo: planes de autocorrección, planes de mejora de contraloría y auditorías internas y externas entre otros.

Análisis efectuados por la dirección.- Los resultados obtenidos se analizan comparándolos con los presupuestos, las previsiones, los resultados de ejercicios anteriores y de los competidores, con el fin de evaluar en qué medida se están alcanzando los objetivos.

Gestión directa de funciones por actividades.- Los responsables de las diversas funciones o actividades revisan los informes sobre resultados alcanzados.

Proceso de información.- Se aplican una serie de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones. Se controla el desarrollo de nuevos sistemas y la modificación de los existentes, al igual que el acceso a los datos, archivos y programas informáticos.

Controles físicos.- Los equipos, las inversiones financieras, la tesorería y otros activos son objeto de protección y periódicamente se someten a recuentos físicos cuyos resultados se comparan con las cifras que figuran en los registros de control. Indicadores de rendimiento.- El análisis combinado de diferentes conjuntos

# MANUAL DE CONTROL INTERNO.

---

de datos (operativos o financieros) junto con la puesta en marcha de acciones correctivas, constituyen actividades de control.

Las actividades de control contribuyen a garantizar las respuestas dadas a los riesgos evaluados y en parte por otras acciones que realiza la dirección, como el establecimiento de normas de conducta en el ambiente de control, que se llevan a cabo de forma adecuada y en el momento oportuno.

## 1.4.2 POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.

El Gerente de Contraloría debe asegurar que las actividades de control mencionen cómo las políticas y procedimientos contribuyen a mitigar los riesgos para que los objetivos se encuentren a niveles aceptables. Si una política se documenta por escrito o no, tiene que establecer claramente las responsabilidades derivadas de la misma, las cuales recaerán en último término en la dirección y unidades de negocio en las que residan los riesgos. Por otro lado, los procedimientos deben establecer de manera clara y efectiva las responsabilidades que asumirán los empleados que lleven a cabo la actividad de control. El personal responsable lleva a cabo lo establecido por las actividades de control según lo definido en las políticas y procedimientos.

EL Analista de Contraloría debe verificar que la dirección revisa de manera periódica las políticas y los procedimientos así como las actividades de control relacionadas para garantizar que se mantiene su eficacia y relevancia, con independencia de su capacidad de respuesta ante los cambios significativos que se puedan producir en los riesgos o en los objetivos de la organización.

El Analista de Contraloría debe describir los controles identificados de forma clara y concisa, para ello debe considerar los siguientes elementos en el orden que se menciona:

1. Puesto que ejecuta el control
2. Acción de control (ejemplo: concilia, revisa, autoriza)
3. Frecuencia del control
4. Breve descripción de la forma en que se ejecuta el control.
5. Evidencia de la ejecución del control

La complejidad de una entidad, así como el tipo y el alcance de sus actividades, repercuten en sus actividades de control. Hay otros factores que influyen como la complejidad de una organización, la localización y dispersión geográfica, procesos de negocio relevantes, la importancia y la complejidad de las operaciones o los métodos de proceso de datos, entre otros.

## 1.4.3 PRUEBA DE CONTROLES

El riesgo inherente tiene una relación directa con la evidencia necesaria para validar una afirmación. Ante un mayor nivel de riesgo inherente deberá incrementarse el alcance de cada prueba de control en particular y la cantidad de controles a probar.

El Analista de Contraloría debe realizar la prueba de los controles identificados que mitigan los riesgos, para lo cual debe seleccionar la muestra a analizar, es decir, el conjunto de transacciones a fin de concluir sobre el total de la muestra, en cuanto a la efectividad en la ejecución (funcionamiento) del control, de acuerdo a los siguientes criterios:

---

**FECHA DE INICIO DE VIGENCIA**

**VERSIÓN**

**CÓDIGO**

**PÁGINA**

**NUEVA**

**CÓDIGO**

**30 de 49**

# MANUAL DE CONTROL INTERNO.



- El tamaño de la muestra debe analizarse a través de la herramienta IDEA y la selección de la misma debe hacerse en forma aleatoria, registrando en la herramienta el criterio a utilizar, previamente autorizado por el Gerente de Contraloría.

El Analista de Contraloría debe obtener el universo a analizar (población) formada por un conjunto de transacciones relevantes para prueba de control, mediante la selección de una serie de datos, operaciones y transacciones que son relevantes para la prueba, identificando una evidencia física concreta que tenga una correspondencia a cada transacción realizada, para lo cual debe ingresar en IDEA:

- n=el tamaño de la muestra.
- N = tamaño de la población.
- S= Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.
- Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del analista.
- e = Límite aceptable de error en la muestra que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del analista.

# MANUAL DE CONTROL INTERNO.

---

f) Criterios para la selección aleatoria (ejemplo: 1 de cada X)

El Analista de Contraloría debe asegurar que la información sea representativa, válida y confiable.

El Analista de Contraloría debe documentar el trabajo realizado (Papeles de trabajo), en el formato de Prueba de Control (Anexo 4), mismo que debe señalar lo siguiente:

- Listado de las transacciones de la muestra seleccionada, que permita la rápida localización de los comprobantes.
- Las cualidades que sirvan como evidencia de la correcta ejecución del control evaluando su cumplimiento.
- Criterios para identificar desviaciones. Definir las condiciones que deben cumplir los resultados de las pruebas para que se considere el origen de la desviación o error del funcionamiento del control probado, clasificando en cumple o no cumplen las transacciones contables y operativas (desviaciones, errores).
- Ejecutar la evaluación de controles en las transacciones / Aplicar procedimientos de control. Para cada elemento de la muestra obtenida habrá que acceder a la documentación correspondiente a la transacción y sobre cada una de ellas se aplicarán las pruebas de control que permitan, de acuerdo a los criterios previamente definidos, identificar la existencia de desviaciones en el funcionamiento de los controles.
- Determinar las desviaciones (Resultados de los controles evaluados). Identificar las desviaciones y realizar la evaluación de todas las anomalías detectadas, identificando sus causas. Se deberá determinar si los errores son casos aislados, si hay fallas en el diseño del control, o bien si el procedimiento previsto no se está aplicando de la forma adecuada. Con estos elementos el Analista de Contraloría debe definir las recomendaciones para corregir las fallas observadas en el funcionamiento del control.
- Cantidad de errores o desviaciones
- Conclusión de la prueba del control, por ejemplo, "Existe un 90% de probabilidad de que los errores en el funcionamiento del control no superen el 2% del total de transacciones, encontrándose dicha tasa de errores dentro de los límites de tolerancia aceptables. Se considera que el control funciona en forma satisfactoria."
- Recomendación y mejoras, si fuera aplicable.

El Analista de Contraloría debe obtener y resguardar como parte de los papeles de trabajo de la evaluación de controles, la documentación analizada, ya sea de forma física o electrónica.

Es importante considerar que las actividades de control que impliquen un registro contable tendrán que realizar una validación en cuanto a integridad, exactitud, validez de las operaciones y presentación, de acuerdo con lo siguiente:

- Integridad: Las transacciones que se producen son registradas.
- Exactitud: Las transacciones se registran conforme al importe correcto en la cuenta adecuada (y en el momento oportuno) en cada una de las fases del procesamiento.



# MANUAL DE CONTROL INTERNO.

---

- Validez: Las transacciones registradas representan eventos económicos que se han producido en la realidad y que se han ejecutado de acuerdo con los procedimientos establecidos.
- Presentación: Las transacciones se clasifican correctamente para la toma de decisiones de los usuarios de la información.

## 1.4.4 EVALUACIÓN DE CONTROLES BASADOS EN TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN

Es responsabilidad de los funcionarios de CASA que las actividades de control se encuentren definidas y limiten el acceso al sistema únicamente a aquellos individuos que tengan el nivel requerido reduciendo la posibilidad de que usuarios no autorizados puedan modificar o alterar información. De esta manera las actividades de control ante cualquier cambio realizado en los sistemas informáticos ayuda a garantizar que la tecnología siga funcionando tal y como fue diseñada.

El Analista de Contraloría debe verificar el cumplimiento de las políticas de seguridad de información, control de accesos y perfiles vigentes, en aquellos procesos donde sus operaciones se registren, procesen o autoricen a través de sistemas o herramientas institucionales o departamentales.

## 1.4.5 EVALUACIÓN DE CONTROLES.

El Analista de Contraloría debe evaluar si las actividades de control mitigan los riesgos relacionados con los objetivos de cada proceso analizado. Dicha evaluación se efectuará considerando:

- Actividades importantes
- Controles generales de los sistemas informáticos
- Si se aplican de manera correcta
- Garantizar que cuenten con pruebas de cumplimiento, documentadas con el formato correspondiente.(cédula de prueba de control)

El Analista de Riesgos debe evaluar las actividades de control considerando lo siguiente:

a. Cobertura: Se considera el grado de implantación de dicho control para el conjunto de operaciones a las que puede afectar este tipo de riesgos, identificándose de este modo posibles acciones de mejora (Planes de Acción). Para lo cual se considera una escala de valores que va desde 0 (No existe) hasta 4 (Se aplica siempre).

b. Efectividad: Se evalúa la efectividad del control, ya sea para evitar la ocurrencia del riesgo, para su rápida detección o por su efecto limitante del impacto por el mismo (preventivo, detectivo, reactivo). Para esto, se considera una escala de valores que va desde 0 (muy baja) hasta 4 (muy alta).

Una vez que los riesgos han sido valorizados se procede a evaluar la “calidad de la gestión”, a fin de determinar cuán eficaces son los controles establecidos en CASA para mitigar los riesgos identificados. En la medida que los controles sean más eficientes y la gestión de riesgos pro-activa, el nivel del riesgo inherente tiende a disminuir.

# MANUAL DE CONTROL INTERNO.

La escala de valoración de efectividad de los controles se debe realizar en base a los rangos siguientes:

Control	Efectividad
Ninguno	1
Bajo	2
Medio	3
Alto	4
Destacado	5

El Analista de Contraloría debe calcular el riesgo residual (neto), que resulta de la relación entre el grado de manifestación de los riesgos inherentes y la gestión de mitigación de riesgos establecida por la administración (efectividad de los controles).

El Analista de Contraloría debe identificar los riesgos inherentes a una actividad o unidad de negocio, el nivel o grado de riesgo ordenado de mayor a menor nivel de riesgo (priorización); las medidas de control ejecutadas con su categorización promedio y el valor del riesgo residual para cada riesgo y un promedio total que muestra el perfil global de riesgo de la unidad de negocio, proceso o subproceso evaluado.

En el siguiente cuadro se muestra un ejemplo para calcular el riesgo neto o residual utilizando escalas numéricas de posición de riesgo:

Actividad I	Nivel de riesgo	Calidad de gestión			Riesgo residual (**)
		Tipo de medidas de control	Efectividad	Promedio (*)	
Riesgo inherente 1	5	Control 1	3	3.6	1.38
		Control 2	4		
		Control 3	4		
Riesgo inherente 2	4	Control 1	5	4.25	0.94
		Control 2	5		
		Control 3	4		
Riesgo inherente 3	4	Control 1	3	3.6	1.11
		Control 2	4		
		Control 3	4		
Riesgo inherente 4	3	Control 1	5	3.5	0.85
		Control 2	2		
<b>Perfil de riesgo (Riesgo residual total) (***)</b>					<b>1.07</b>

(\*) Promedio de los datos de efectividad

(\*\*) Resultado de la división entre nivel de riesgo / Promedio de efectividad

(\*\*\*) Promedio: Se considera un mismo peso de ponderación a los RI.

Una vez determinado el nivel residual de los riesgos, el Analista de Contraloría debe ubicarlos en el mapa de riesgos (Figura 3).

El subdirector responsable de la evaluación y el titular de contraloría considerando su experiencia y conocimiento profundo del negocio y su entorno, y un buen juicio de valor, deben aprobar la evaluación propuesta por el equipo responsable.

A partir del análisis y determinación del riesgo residual, los responsables de los procesos (al más alto nivel) pueden tomar decisiones como la de continuar o abandonar una actividad dependiendo del nivel de riesgos;

# MANUAL DE CONTROL INTERNO.

---

fortalecer controles o implantar nuevos controles; tomar posiciones de cobertura (contratando pólizas de seguro). Esta decisión está delimitada a un análisis de costo beneficio y riesgo.

Una vez que han sido evaluados los riesgos, el responsable del proceso debe tomar en cuenta la forma en que se gestionarán los mismos, considerando las siguientes categorías:

- Aceptar. No se adopta ninguna medida que afecte a la probabilidad o al impacto del riesgo.
- Evitar. Se abandonan las actividades que den lugar al riesgo.
- Reducir. Se adoptan medidas para reducir la probabilidad o el impacto del riesgo, o ambos.
- Compartir o transferir. Se reduce la probabilidad o el impacto del riesgo transfiriendo o compartiendo de cualquier otra manera una parte del riesgo; las técnicas que se utilizan más habitualmente incluyen la suscripción de seguros, el establecimiento de negocios conjuntos, la cobertura de transacciones o la externalización de una actividad.

Con base a la respuesta al riesgo la dirección deberá tener en cuenta lo siguiente:

- a. El efecto potencial que pueda tener sobre la importancia del riesgo y qué opciones ante dicha respuesta están alineadas con la tolerancia al riesgo de la organización.
- b. La segregación de funciones que permita que la respuesta adoptada ayude a la reducción prevista de la importancia del riesgo.
- c. El análisis costo/beneficio de las posibles respuestas.
- d. La evaluación de los riesgos debe quedar documentada en el papel de trabajo (Anexo 2).

# MANUAL DE CONTROL INTERNO.

---

## D. COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

### 1.5.1 LA INFORMACIÓN ES UNA HERRAMIENTA IMPORTANTE QUE AYUDA A QUE EL FUNCIONAMIENTO DEL CONTROL INTERNO SEA EFECTIVO.

La información debe ser clara, precisa, íntegra, fiable y oportuna, permite compartir datos confiables de fuentes internas o externas y se procura que la comunicación e información sea la necesaria a la hora de diseñar, implementar, ejecutar y evaluar su eficacia.

Garantizar que la información se use para identificar, recopilar y comunicar información pertinente en tiempo y forma que ayude a cumplir a cada empleado con sus responsabilidades, de esta manera se puede asegurar el cumplimiento de los objetivos trazados inicialmente. Los sistemas de información operativa, financiera y la correspondiente al cumplimiento, posibilitan el buen manejo, la dirección y el control del negocio. Dichos informes contemplan, no sólo, los datos generados internamente, sino también información sobre incidencias, actividades y condiciones externas, necesarias para la toma de decisiones y para formular informes financieros.

Debe existir una comunicación eficaz en un sentido amplio, por ejemplo; con clientes, proveedores, organismos de control y accionistas, y debe fluir en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa.

Los empleados deben comprender cuál es su papel en el sistema de Control Interno y cómo las actividades individuales están relacionadas con el trabajo de los demás.

### 1.5.2 CALIDAD DE LA INFORMACIÓN.

La calidad de la información generada por los diferentes sistemas afecta la capacidad de la dirección de tomar decisiones adecuadas al gestionar y controlar las actividades de la entidad. Resulta imprescindible mantener la calidad de la información, ya que es necesario que el sistema de Control Interno en los informes ofrezca suficientes datos relevantes para posibilitar un control eficaz. La capacidad para generar información de calidad comienza en tomar únicamente los datos relevantes, si los datos son poco precisos o incompletos la información derivada de ellos puede ocasionar tomar decisiones equivocadas para lo cual, el Analista de Riesgos debe cuestionarse si la información cumple con lo siguiente:

1. Contenido ¿Contiene toda la información necesaria y con el nivel adecuado de detalle?
2. Oportunidad ¿Se proporciona en el tiempo adecuado y se encuentra disponible en el sistema de información cuando se requiere?
3. Actual ¿La información solicitada se obtiene de fuentes actuales?
4. Exactitud ¿Los datos son precisos y completos?
5. Se conserva ¿Se encuentra disponible en un período de tiempo prolongado para consultas e inspecciones de grupos externos de interés?
6. Accesibilidad ¿Puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?
7. Válida ¿La información se obtiene a través de fuentes autorizadas?
8. Comprobable ¿Es soportada por evidencias que justifican la fuente de información?

Por otra parte, la dirección tendrá en cuenta que los sistemas de información, si bien forman parte del sistema de Control Interno, también han de ser controlados.

# MANUAL DE CONTROL INTERNO.

---

## 1.5.3 COMO EVALUAR LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

Se deberá considerar la adecuación de los sistemas de información y la comunicación a las necesidades de la entidad, a continuación se relacionan algunos aspectos posibles a considerar:

### a. Información

La obtención de información externa e interna y el suministro a la dirección de los informes necesarios sobre la actuación de la entidad en relación a los objetivos establecidos.

El suministro de información a las personas adecuadas, con el suficiente detalle y oportunidad.

El desarrollo o revisión de los sistemas de información, basado en un plan estratégico.

El apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información necesarios.

### b. Comunicación.

La comunicación eficaz al personal, de sus funciones y responsabilidades de control.

El conocimiento/uso del personal sobre la línea de denuncia de posibles actos indebidos. (“No te manches”)

La sensibilidad de la dirección a las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad, la calidad, etc.

La adecuación de la comunicación horizontal.

El nivel de apertura y eficacia de las líneas de comunicación con clientes, proveedores y terceros.

El nivel de comunicación a terceros de las normas éticas de CASA.

La realización oportuna y adecuada del seguimiento por parte de la dirección de las informaciones obtenidas de terceros, clientes, organismos de control, entre otros.

La comunicación sobre asuntos críticos debe considerar lo siguiente:

- Códigos de conducta y valores éticos
- Descripción de puestos y responsabilidades,
- Estructura organizacional y líneas de reporte; y
- Manejo de canales de denuncia de los clientes y resolución de las mismas.

Las líneas de comunicación deben estimular el reporte de problemas o incumplimientos, con el propósito de evitar que los funcionarios y empleados oculten este tipo de información en particular en los informes a la alta dirección. Para ello, los mecanismos de información y comunicación deberán prever, cuando la situación lo amerite, la posibilidad del reporte directo sin observar la línea de mando.

# MANUAL DE CONTROL INTERNO.

---

## E. ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN

### 1.6.1 REALIZAR EVALUACIONES CONTINUAS, INDEPENDIENTES O UNA COMBINACIÓN DE AMBAS PARA DETERMINAR SI CADA UNO DE LOS COMPONENTES DE CONTROL INTERNO ESTÁN IMPLEMENTADOS Y EN FUNCIONAMIENTO.

Los Sistemas de Control Interno requieren supervisión, es decir, un proceso que compruebe que se mantiene el adecuado funcionamiento de cada uno de los 5 componentes dentro del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continua, independiente o una combinación de ambas .

#### a. Evaluación continua

Se da en el transcurso de las operaciones manuales o automáticas, incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones.

#### b. Evaluación independiente.

Se llevan a cabo periódicamente por parte del personal de la dirección, por auditoría interna o por personal externo a CASA. Generalmente no se encuentran integradas dentro del negocio pero son de ayuda para identificar el funcionamiento de los 5 componentes del Control Interno.

Se debe verificar el seguimiento y nivel de cumplimiento que el responsable del proceso realiza sobre las deficiencias detectadas por auditoría interna, auditoría externa, Autoridades regulatorias, etc.

### 1.6.2 MEDIDAS CORRECTIVAS

Una vez evaluadas las deficiencias de Control Interno y comunicadas a los responsables de ejecutar medidas correctivas, la dirección realiza un seguimiento y verifica si se han llevado a cabo de manera oportuna (el personal responsable de realizar las medidas correctivas será diferente al que efectuó las actividades de supervisión).

La dirección ejerce su criterio para solucionar las deficiencias del proceso de negocio y designa al personal responsable de poner en funcionamiento y ejecutar los controles necesarios que mejoren el Control Interno, de igual manera las deficiencias que no se solucionen oportunamente se comunicaran a un nivel jerárquico superior siendo este el encargado de ordenar las medidas correctivas.

La implementación de los mecanismos de supervisión que permitan la comprensión de la situación de CASA ayudara al Consejo de Administración y a la Dirección General o su equivalente a considerar los resultados y recomendaciones derivados de la función de la Contraloría con el propósito de garantizar la aplicación de las medidas correctivas que correspondan, así como de la información relevante para la toma de decisiones. Estos mecanismos deben ser permanentes, aplicarse de manera continua en la operación de CASA e incluir procedimientos para para identificar deficiencias.

### 1.6.3 PLAN DE MEJORA

A partir de las deficiencias detectadas en la evaluación del sistema de Control Interno, el Analista de Contraloría debe definir el plan de acciones de mejora.

# MANUAL DE CONTROL INTERNO.

---

El término “deficiencia” se refiere a un elemento del Sistema de Control Interno que merece atención, por lo que una deficiencia puede representar un defecto percibido, potencial o real, o bien una oportunidad para reforzar el Sistema de Control Interno con la finalidad de favorecer la consecución de los objetivos de la entidad.

- Todas las deficiencias que puedan afectar la consecución de los objetivos de CASA deben informarse a las personas responsables que pueden tomar las medidas necesarias, para determinar qué deficiencias se deben comunicar, se debe examinar el impacto de las mismas.
- Al detectar una deficiencia del Control Interno, se debe comunicar el hecho a la persona responsable de la función o actividad implicada, que podrá tomar medidas correctivas, así como al nivel inmediato superior en CASA. Este proceso permite que el responsable del apoyo y la supervisión necesaria para las acciones correctivas a tomar e informe a las otras personas en la organización cuyas actividades pueden verse afectadas.
- En el caso de que la deficiencia tenga un efecto horizontal, la comunicación del hecho también debe ser horizontal y alcanzar el nivel suficiente para asegurar que se tomen las medidas correspondientes.
- Existencia de un mecanismo para recoger y comunicar cualquier deficiencia detectada en el Control Interno.
- Idoneidad de los procedimientos de comunicación.
- Idoneidad de las acciones de seguimiento.

Sugerencias básicas respecto a qué hacer y por dónde empezar. Determinar el alcance de la evaluación en términos de categoría de objetivos, componentes de Control Interno y actividades objeto de la evaluación.

Identificar las actividades de supervisión continua que normalmente aseguran la eficacia del Control Interno.

Establecer las prioridades de las áreas de mayor riesgo, por unidad, componente de Control Interno u otros, para su atención inmediata.

En base a lo anterior, elaborar un programa de evaluaciones que conste de actividades a corto y largo plazo.

Asegurar que se tomen las acciones de seguimiento necesarias, modificando los apartados correspondientes de las evaluaciones posteriores, según proceda y se deberá documentar en el anexo 5.

## 1.6.4 CIERRE

- Documentación.

El nivel de documentación soporte del Sistema de Control Interno de CASA está compuesto por manuales de políticas, organigramas formales, descripciones de puestos, instrucciones operativas, flujogramas del procesos que incluyan los sistemas de información, entre otros, mismos que formarán parte de la evidencia disponible para cualquier revisión interna o externa sobre las funciones de evaluación del Control Interno realizadas por Contraloría.

Muchos controles son suaves y no tienen documentación, sin embargo se aplican asiduamente, resultando muy eficaces, se puede comprobar este tipo de controles de la misma manera que los controles documentados.

El hecho de que los controles no estén documentados no impide que el Sistema de Control Interno sea eficaz o que pueda ser evaluado.

# MANUAL DE CONTROL INTERNO.

---

## 1.6.5 SANCIONES

La infracción a las normas contenidas en este documento normativo traerá como consecuencia, según la gravedad del caso, la imposición de las sanciones previstas en el Reglamento Interior de Trabajo y, de ser necesario, las establecidas en las leyes que sean aplicables en su caso.



# MANUAL DE CONTROL INTERNO.

---

- F. REGISTRO EN LA HERRAMIENTA (MEGA)
- G. REPORTE DE LA EVALUACIÓN
- H. REPORTE DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO A LA DIRECCIÓN GENERAL O SU EQUIVALENTE Y AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

## MARCO DE REFERENCIA

Ley de Seguros y de Fianzas  
Circular Única de Seguros y Fianzas

## POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS

Política de Control Interno

## ANEXOS

Anexo A. Cédula de Planeación de Control Interno

Anexo 1. Materialidad

Anexo 2. Ambiente de Control

Anexo 3. Matriz de Riesgos y Controles

Anexo 4. Prueba de Controles

Anexo 5. Acciones y Mejoras

# MANUAL DE CONTROL INTERNO.

---

REVISADO	
Edgar Cruz Cruz	Firma
Contralor Interno	

REVISADO	
Pablo León de la Barra R.	Firma
Director de Operaciones	
Mauro Castro Gutiérrez	
Subd. Contraloría Procesos de Soporte y Seguridad de Información	

ELABORADO	
Ana Elizabeth Arratia Santamaría	Firma
Gerente de Contraloría Procesos de Soporte y Filiales	

# MANUAL DE CONTROL INTERNO.

## ANEXOS

### Anexo A.

#### Cédula de Planeación de control interno

Nombre de la Revisión:					
Objetivo:					
Alcance:					
Número de Semanas de ejecución:		Proceso o subproceso a revisar:			
Fecha de inicio:		Fecha de conclusión:			
Se tiene identificada la normatividad (políticas y procedimientos) aplicable?			<input checked="" type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/> No
Relacionarla:					
Normatividad:					
Se tienen identificados los principales riesgos?			<input checked="" type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/> No
Relacionarlos:					
Riesgos:					
Se tienen identificados los sistemas involucrados en el proceso?			<input checked="" type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/> No
Relacionarlos:					
Sistemas:					
Programa de trabajo autorizado?			<input checked="" type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/> No
Por quién?:	Nombre del archivo:				
Consideraciones especiales a observar durante la ejecución de los trabajos?			<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/> No
Describirlos:					
Consideración:					
Cuentas relacionadas en el proceso? Ver catálogo de cuentas contables			<input checked="" type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/> No
Cuenta	Importe:				

# MANUAL DE CONTROL INTERNO.

---

Requerimientos de información adicionales?		<input checked="" type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No
Información:		Responsable		Fecha compromiso:	
Fecha de elaboración:	Participantes				

# MANUAL DE CONTROL INTERNO.

---

## Anexo 1. Materialidad

<b>Materialidad en base a:</b>	<b>Porcentaje de medición</b>	<b>Monto considerado para 2014 (Cifras en miles de pesos)</b>
Utilidades antes de impuestos	5%	\$ 51,133.57
Ingresos totales	0.5% a 1%	De 192,748.37 a 385,496.74
Activos totales	0.5% a 1%	De 397,901.75 a 795,803.49
Capital contable	1% a 2%	De 62,097.01 a 124,194.03

# MANUAL DE CONTROL INTERNO.

## Anexo 2. Evaluación del Ambiente de Control

EVALUACIÓN DEL AMBIENTE DE CONTROL							
Evaluación del principio aplicado al Ambiente de Control	¿Presente S/N?	¿En funcionamiento?	Deficiencia de control es Baja	Deficiencia de control es Media	Deficiencia de control es Grave	Descripción de la deficiencia de Control	Conclusión
1. Demuestra compromiso con la integridad y valores éticos							
2. Ejerce responsabilidad de la supervisión							
3. Establece estructura, autoridad y responsabilidad							
4. Demuestra compromiso con la competencia de sus profesionales							
5. Aplica la responsabilidad por la rendición de cuentas							

# MANUAL DE CONTROL INTERNO.

## Anexo 3. Matriz de Riesgos y Controles

Matriz de Riesgos y Controles									
Riesgos						Controles			
Nombre Corto	Descripción	Riesgo Absoluto (GNP)	Impacto Residual (GNP)	Posibilidad Residual (GNP)	Riesgo Residual (GNP)	Código del Control	Nombre Corto	Descripción	Nueva Descripción
01. Desviaciones a la estrategia de inversión	Que se tengan desviaciones a la estrategia de inversiones que afecte la solvencia de GNP o que originen multas por parte de la autoridad.	Alto		Poco Probable	Medio	INV-00008	Autorización temporal de exceso en los límites de riesgo	En caso de que se llegue a rebasar el límite establecido de VaR, y por necesidades del negocio (rentabilidad), se requiera mantener una exposición por encima de los límites, se convoca a una sesión extraordinaria del Comité de Riesgos en donde se deciden las acciones a seguir (autorización temporal de exceso)	<b>No Aceptado</b>
01. Desviaciones a la estrategia de inversión	Que se tengan desviaciones a la estrategia de inversiones que afecte la solvencia de GNP o que originen multas por parte de la autoridad.	Alto		Poco Probable	Medio		Aprobación previa de la agrupación de instrumentos en el sistema Portafolios	<b>Mejoras al control interno</b>	El Gerente de administración de Riesgos revisa que la agrupación de los instrumentos de la cartera instalada sea la correcta, dando su VoBo mediante el reporte RAR009 y su aprobación previa al alta de un instrumento en el sistema de portafolios.
01. Desviaciones a la estrategia de inversión	Que se tengan desviaciones a la estrategia de inversiones que afecte la solvencia de GNP o que originen multas por parte de la autoridad.	Alto	Relevante	Poco Probable	Medio		Revisión de Propuestas de Portafolios	Se recomienda: que el Subdirector de Administración de Riesgos Financieros revise las propuestas de portafolios para nuevos negocios elaboradas por el Subdirector de Diseño de Portafolios, así como las propuestas de cambios a los ya existentes.	El Subdirector de Administración de Riesgos Financieros revisa cada vez que se requiera las propuestas de portafolios por línea para nuevos negocios elaboradas por el Subdirector de Diseño de Portafolios, así como las propuestas de cambios a los ya existentes. Administración de riesgos envía un correo a Inversiones dando su VoBo sobre dichos portafolios.
01. Desviaciones a la estrategia de inversión	Que se tengan desviaciones a la estrategia de inversiones que afecte la solvencia de GNP o que originen multas por parte de la autoridad.	Alto	Relevante	Poco Probable	Medio	INV-00049	Medición mensual de la exposición al riesgo	La gerencia de riesgos de inversión de manera mensual mide la exposición al riesgo de crédito y al riesgo de mercado para su presentación mensual al Comité de Riesgos y de manera trimestral al consejo de administración en ambos casos para su seguimiento o en su defecto autorización. Los reportes son previamente revisados y autorizados por la Subdirección de Riesgos de Inversión. □	<b>Sin cambios, no considerados por BaL</b>
02. Exceso o insuficiencia en los flujos de efectivo de GNP	Que no se haga una adecuada proyección de los flujos de efectivo necesarios y suficientes para obtener el mayor rendimiento y hacer frente a las obligaciones contraídas por GNP (exceso de liquidez o insuficiencia para hacer frente a obligaciones)	Crisis	Mayor	Poco Probable	Alto	INV-00018	Análisis de la posición de la cartera para toma de decisiones de inversión - INV	El Subdirector de diseño de portafolio verifica que su toma de decisiones sobre la inversión del día no exceda los límites de riesgo, VaR, riesgo de crédito y efectividad de la cobertura, datos que compara contra la información proporcionada por el área de riesgos. La inversión del día la determina en base a los flujos diarios y una vez determinados los excedentes del día, para ello realiza un análisis sobre la posición de la cartera, identifica los vencimientos próximos para determinar el plazo de inversión, el excedente del día, analiza las condiciones del mercado, revisa las expectativas y niveles de tasa actuales, considera las notas incluidas por el asesor de inversiones Middle Office sobre el pago de dividendos de un activo, el cambio de nombre de emisoras, amortizaciones parciales, etc. □	El Director de Inversiones se asegura que las decisiones tomadas sobre la inversión del día no excedan los límites de riesgo, VaR, riesgo de crédito y efectividad de la cobertura, basándose en los reportes que proporcionan la exposición por emisor vs límites regulatorios, reporte mensual sobre el nivel de la base de inversión de corto plazo (USD, MN), así como el reporte de calce; complementando su análisis con la información proporcionada por el área de Administración de riesgos en el "Reporte de Riesgos Financieros".
02. Exceso o insuficiencia en los flujos de efectivo de GNP	Que no se haga una adecuada proyección de los flujos de efectivo necesarios y suficientes para obtener el mayor rendimiento y hacer frente a las obligaciones contraídas por GNP (exceso de liquidez o insuficiencia para hacer frente a obligaciones)	Crisis	Mayor	Poco Probable	Alto		Comprobación de montos a distribuir vs fondeos diarios	<b>Controles no incluidos en la Matriz de riesgos y controles</b>	El Analista, Asesor o Gerente de inversiones Middle Office diariamente verifica que los montos por distribuir por empresa del reporte RMO25 (Conciliación Efectivos por Distribuir) coincidan con los fondeos diarios por empresa en los reportes RMO5 (Reporte Movimientos por Fondo M.N) y RMO6 (Reporte Movimientos por Fondo Dólares).

FECHA DE INICIO DE VIGENCIA

VERSIÓN

CÓDIGO

PÁGINA

NUEVA

CÓDIGO

47 de 49

# MANUAL DE CONTROL INTERNO.

## Anexo 4. Prueba de Controles

PRUEBA DE CONTROLES					
DETALLE		CUMPLE	CUMPLE PARCIALMENTE	NO CUMPLE	COMENTARIOS
Nombre de la revisión (Proceso)					
Alcance					
Objetivo de la prueba					
Definición de la muestra					
Listado de las transacciones					
Tamaño de la muestra					
Evidencia de la correcta ejecución del control					
Cantidad de errores o desviaciones					
Calculo de las desviaciones					
Análisis de las desviaciones					
Conclusiones de las pruebas de muestreo					
Recomendaciones y mejoras (en caso de existir)					



