

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil



Modalidad Presencial

**CREACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE
RIESGOS BASADO EN LA NORMA INTERNACIONAL ISO 31000
PARA LA COMPAÑÍA REASEGURADORA DEL ECUADOR S.A.**

Tesis de Grado

Previa la obtención del título de:

ECONOMÍA MENCIÓN ECONOMÍA EMPRESARIAL Y NEGOCIOS

Presentada por

Angel Abraham Garaicoa Obando

Guayaquil-Ecuador

2016

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

Declaratoria expresa

Yo, Angel Abraham Garaicoa Obando, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

f.....

Angel Abraham Garaicoa Obando

CI: 0922216742

Dedicatoria

El presente proyecto lo dedico de lo más profundo de mi corazón a mis padres Petita Obando y Ángel Garaicoa por ser los pilares fundamentales de la persona que soy, por haberme educado con principios morales y éticos, por haberme dedicado la mayor parte de su vida y de su tiempo, por el esfuerzo y sacrificio de tantos años. Gracias con infinito amor por todo lo que han hecho por mí.

Agradecimiento

Agradezco primeramente a Dios que me dio la disciplina suficiente para perseverar en la culminación de mi carrera, un sueño que se hace realidad.

Un eterno agradecimiento a mi esposa Angie por darme ánimos durante este gran proceso, por ser mi mejor amiga y ayudarme a mejorar cada día como persona, Gracias a mi madre Petita Dalila por apoyarme constantemente, por aconsejarme día a día y no dejar rendirme ante los obstáculos que se me han presentado en todos estos años.

Gracias a toda mi familia en especial a mis abuelos Clara y Pedro por sus sabios consejos de vida, gracias a mi tía Clarita que puso un granito de arena en este proceso. Gracias a la empresa en la que trabajo Reaseguradora del Ecuador por todo el apoyo brindado.

Finalmente, gracias a mi padre Ángel Pío por ser parte importante de este proceso que me ha llevado varios años conseguirlo

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

Resumen

El presente proyecto trata del desarrollo de un sistema de gestión y administración de riesgos basado en ISO 31000 para la compañía Reaseguradora del Ecuador S.A., lo cual permitirá implementar todas las recomendaciones expuestas en la NORMA ISO 31000 en referencia a la gestión de los riesgos de la compañía.

La creación de un sistema de gestión de riesgos para la compañía Reaseguradora del Ecuador S.A. es de suma importancia porque el giro del negocio es gestionar riesgos de terceros. Para lograr este gran objetivo se analizó el estado situacional de la empresa en su contexto externo con el desarrollo de la matriz FODA, luego se define el contexto interno en el que se identifican las partes interesadas en todo el proceso de gestión de riesgos, seguidamente de la apreciación del riesgo para lo que se realizaron talleres multicriterios en los que participó la gerencia y las jefaturas de la compañía.

En los talleres multicriterios se definieron los procesos críticos del negocio y los riesgos asociados que afectan a la consecución de los objetivos de la empresa, además se definieron los criterios de evaluación de impacto y probabilidad para evaluar cada uno de los eventos identificados. Se efectuaron las debidas sugerencias para mitigar los riesgos con planes de acción pertinentes para cada evento identificado. El resultado de la implementación del sistema de gestión de riesgos se puede apreciar con la reducción significativa de los riesgos, que pasaron de ser en combinación altos y extremos con un 100% de concentración a un nivel de riesgos diversificado con un 9% de riesgos extremos, 26% riesgos altos, 26% riesgos medios y un 39% riesgos bajo.

Palabras clave: Gestión, Riesgos, ISO31000

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

Abstract

This project involves the development of a management system and risk management based on ISO 31000 for the reinsurer of Ecuador SA, which will implement all the recommendations set out in ISO 31000 referring to the management of risks company.

The creation of a risk management system for the reinsurer of Ecuador S.A. It is of utmost importance because your line of business is to manage third-party risks. To achieve this great goal situational status of the company is analyzed in its external environment with the development of the SWOT matrix, then the internal context in which stakeholders are identified throughout the process of risk management is defined, then of the assessment of risk to what multicriteria workshops attended by the management and the company headquarters were made.

Multicriteria workshops in critical business processes and associated risks that affect the achievement of the objectives of the company were defined, plus the evaluation criteria of impact and probability were defined to evaluate each of the events identified. proper suggestions were made to mitigate risks with relevant action plans for each event identified. The result of the implementation of the system of risk management can be seen with the significant reduction of risks, which went from being at high and extreme combination with 100% concentration to a level of risk diversified with 9% of extreme risks 26% high risk, 26% means 39% risk and low risk.

Keywords: Management, Risk, ISO31000

Índice general

Contenido

1	Aspectos Generales.....	12
1.1	Introducción.....	12
1.2	Objetivos.....	13
1.2.1	Objetivo General.....	13
1.2.2	Objetivos Específicos.....	13
1.3	Justificación.....	13
1.4	Alcance.....	14
2	Marco Conceptual.....	15
2.1	Importancia de la Gestión del Riesgo.....	15
2.2	Historia de la Gestión de Riesgos.....	16
2.3	Gestión del Riesgo.....	17
2.4	Conceptos Relacionados al Riesgo.....	17
2.5	Norma ISO 31000.....	18
2.6	Los 11 principios de la gestión de riesgos según la ISO 31000.....	19
2.7	Marco de trabajo según ISO 31000.....	21
2.8	Procesos de la gestión de riesgos según (ISO 31000, 2009).....	27
2.8.1	Comunicación y consulta.....	28
2.8.2	Establecimiento del contexto.....	28
2.8.3	Apreciación del riesgo.....	28
2.8.4	Tratamiento del riesgo.....	30
2.8.5	Seguimiento y revisión.....	31
3	Metodología, procesos de la gestión de riesgos según ISO31000.....	33
3.1	Metodologías según la norma ISO 31000.....	33
3.2	Establecimiento del contexto.....	35
3.2.1	Misión, objetivos, valores y estrategias de la organización.....	35
3.2.2	Marco general del negocio.....	37
3.2.3	Establecer el contexto externo.....	37
3.2.4	Establecer el contexto interno.....	38
3.2.5	Identificación y análisis de las partes interesadas.....	43
3.2.6	Identificación y análisis de los requisitos relacionados con la gestión de riesgos	
	47	

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

3.3	Apreciación del riesgo.....	47
3.3.1	Identificación y definición del riesgo	47
3.3.2	Evaluación del riesgo.....	49
3.4	Tratamiento del riesgo.....	51
3.4.1	Actividades de control.....	51
3.5	Seguimiento y revisión de los riesgos.....	54
3.5.1	Rol de la Auditoria Interna en la Gestión de Riesgos.....	55
4	Desarrollo del sistema de gestión de riesgos	56
4.1	Matrices de Identificación de Eventos de Riesgo, Fallas e Insuficiencias y Factores de Riesgo.....	56
4.1.1	Matriz de Eventos, Fallas e Insuficiencias y Factores de Riesgos del Proceso: “Suscripción del Contrato de Retrocesión”.....	56
4.1.2	Matriz de Eventos, Fallas e Insuficiencias y Factores de Riesgos del Proceso: “Suscripción de Reaseguro Automático y Seguimiento de Contrato Automático”.....	59
4.1.3	Matriz de Eventos, Fallas e Insuficiencias y Factores de Riesgos del Proceso: “Suscripción y Seguimiento de Reaseguro Facultativo”.....	61
4.1.4	Matriz de Eventos, Fallas e Insuficiencias y Factores de Riesgos del Proceso: “Registro y Liquidación de Siniestros Facultativos de Reaseguros”.....	63
4.1.5	Matriz de Eventos, Fallas e Insuficiencias y Factores de Riesgos del Proceso: “Registro Contable”.....	65
4.2	Matrices de Evaluación de Riesgos Absolutos o Inherentes.....	68
4.2.1	Matriz de Evaluación de Riesgos Absolutos o Inherentes del Proceso “Suscripción del Contrato de Retrocesión”.....	68
4.2.2	Matriz de Evaluación de Riesgos Absolutos o Inherentes del Proceso “Suscripción de Reaseguro Automático y Seguimiento de Contrato Automático”.....	70
4.2.3	Matriz de Evaluación de Riesgos Absolutos o Inherentes del Proceso “Suscripción y Seguimiento de Reaseguro Facultativo”.....	71
4.2.4	Matriz de Evaluación de Riesgos Absolutos o Inherentes del Proceso “Registro y Liquidación de Siniestros Facultativos de Reaseguros”.....	72
4.2.5	Matriz de Evaluación de Riesgos Absolutos o Inherentes del Proceso “Registro Contable”.....	75
4.3	Resultados de la Evaluación Cualitativa de Riesgos Absolutos o Inherentes en los procesos analizados	77
4.3.1	Distribución del Nivel de Riesgo Absoluto o Inherente en el total de Procesos analizados.....	77
4.3.2	Distribución de Nivel de Riesgo Absoluto o Inherente por Proceso.....	78
4.4	Matrices de Riesgos y Controles Actuales.....	79

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

4.4.1	Matriz de Riesgo y Controles Actuales del proceso “Suscripción del Contrato de Retrocesión”	79
4.4.2	Matriz de Riesgo y Controles Actuales del proceso “Suscripción de Reaseguro Automático y Seguimiento de Contrato Automático”	80
4.4.3	Matriz de Riesgo y Controles Actuales del proceso “Suscripción y Seguimiento de Reaseguro Facultativo”	83
4.4.4	Matriz de Riesgo y Controles Actuales del proceso “Registro y Liquidación de Siniestros Facultativos de Reaseguros”	84
4.4.5	Matriz de Riesgo y Controles Actuales del proceso “Registro Contable”	87
4.5	Matrices de Evaluación del Riesgo Residual Controlado	90
4.5.1	Matriz de Evaluación del Riesgo Residual Controlado del Proceso “Suscripción de Contratos de Retrocesión”	90
4.5.2	Matriz de Evaluación del Riesgo Residual Controlado del Proceso “Suscripción de Reaseguro Automático y Seguimiento de Contrato Automático”	92
4.5.3	Matriz de Evaluación del Riesgo Residual Controlado del Proceso “Suscripción y Seguimiento de Reaseguro Facultativo”	93
4.5.4	Matriz de Evaluación del Riesgo Residual Controlado del Proceso “Registro y Liquidación de Siniestros Facultativos de Reaseguros”	94
4.5.5	Matriz de Evaluación del Riesgo Residual Controlado del Proceso “Registro Contable”	96
4.6	Resultados de la Evaluación del Residual Controlado	98
4.6.1	Distribución del Nivel de Riesgo Residual Controlado	98
4.6.2	Distribución del Nivel de Riesgo Residual Controlado por Procesos	98
4.7	Resultados de la Revisión Controles	99
4.7.1	Verificación de la Efectividad de Controles	99
4.8	Planes de Acción para cerrar las brechas de control.	99
4.8.1	Plan de Acción para cerrar las brechas de control proceso “Suscripción de Contratos de Retrocesión”.	100
4.8.2	Plan de Acción para cerrar las brechas de control proceso “Suscripción de Reaseguro Automático y Seguimiento de Contrato Automático”.	102
4.8.3	Plan de Acción para cerrar las brechas de control proceso “Suscripción y Seguimiento de Reaseguro Facultativo”	104
4.8.4	Plan de Acción para cerrar las brechas de control proceso “Registro y Liquidación de Siniestros Facultativos de Reaseguros”.	106
4.8.5	Plan de Acción para cerrar las brechas de control proceso “Registro Contable”. 110	
4.9	Resumen ejecutivo de los resultados obtenidos.	115

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

5 Conclusiones..... 116

6 Recomendaciones..... 117

7 Bibliografía..... 118

Anexos 120

Índice de Figuras

Ilustración 2-1: Relaciones entre los principios, el marco de trabajo y el proceso de gestión del riesgo	19
Ilustración 2-2 Relaciones entre los componentes del marco de trabajo de la gestión del riesgo.....	22
Ilustración 2-3 Procesos de la Fuente ISO 31000.....	28
Ilustración 3-1 Metodologías para los procesos de la gestión de riesgos.....	33
Ilustración 3-2 Lista de actividades para el establecimiento del contexto.....	35
Ilustración 3-3 Organigrama Reaseguradora del Ecuador S.A.....	39
Ilustración 3-4 Diagrama de TI de la Reaseguradora del Ecuador S.A.	43
Ilustración 3-5 Estructura organizativa de la Gestión de Riesgos	44
Ilustración 3-6 Jerarquía de la administración de riesgos.....	45
Ilustración 3-7 Miembros del comité de gestión de riesgos.....	46
ilustración 3-8 Niveles de riesgo	50
Ilustración 3-9 Aspectos de los controles	53
Ilustración 4-1 Identificación de riesgos por procesos.....	56
Ilustración 4-2 Tipos de riesgo proceso suscripción del contrato de retrocesión	58
Ilustración 4-3 Tipos de riesgo proceso Suscripción de Reaseguro Automático y Seguimiento de Contrato Automático	60
Ilustración 4-4 Tipos de riesgo proceso Suscripción y Seguimiento de Reaseguro Facultativo.....	61
Ilustración 4-5 Tipos de riesgo proceso de Registro y Liquidación de Siniestros Facultativos de Reaseguros	65
Ilustración 4-6 Tipo de riesgo proceso Registro Contable	67
Ilustración 4-7 Distribución de Niveles de Riesgo Absoluto o Inherente en el Total de Procesos Analizados	78
Ilustración 4-8 Distribución de los Niveles de Riesgo Absoluto por Procesos	78
Ilustración 4-9 4.6.1 Distribución del Nivel de Riesgo Residual Controlado	98
Ilustración 4-10 Distribución de Niveles de Riesgo Controlado por Proceso.....	99
Ilustración 4-11 Nivel de riesgo Absoluto vs residual	115

Índice de Tablas

Tabla 3-1 Niveles de probabilidad	50
Tabla 3-2 Mapa de riesgos	51
Tabla 4-1 Identificación de riesgos proceso Suscripción del Contrato de Retrocesión	58
Tabla 4-2 Identificación de riesgos proceso Suscripción de Reaseguro Automático y Seguimiento de Contrato Automático.....	60
Tabla 4-3 Identificación de riesgos Proceso de Suscripción y Seguimiento de Reaseguro Facultativo	62
Tabla 4-4 Identificación de riesgos proceso Registro y Liquidación de Siniestros Facultativos de Reaseguros	64
Tabla 4-5 Identificación de riesgos proceso Registro Contable	67
Tabla 4-6 Riesgos Absolutos o Inherentes del Proceso “Suscripción del Contrato de Retrocesión”	69
Tabla 4-7 Riesgos Absolutos o Inherentes del Proceso “Suscripción de Reaseguro Automático y Seguimiento de Contrato Automático”	71
Tabla 4-8 Riesgos Absolutos o Inherentes del Proceso “Suscripción y Seguimiento de Reaseguro Facultativo”	72
Tabla 4-9 Riesgos Absolutos o Inherentes del Proceso “Registro y Liquidación de Siniestros Facultativos de Reaseguros”	75
Tabla 4-10 Riesgos Absolutos o Inherentes del Proceso “Registro Contable”	77
Tabla 4-11 Controles Actuales del proceso “Suscripción del Contrato de Retrocesión”	80
Tabla 4-12 Controles Actuales del proceso “Suscripción de Reaseguro Automático y Seguimiento de Contrato Automático”	82
Tabla 4-13 Controles Actuales del proceso “Suscripción y Seguimiento de Reaseguro Facultativo” ...	84
Tabla 4-14 Controles Actuales del proceso “Registro y Liquidación de Siniestros Facultativos de Reaseguros”	86
Tabla 4-15 Controles Actuales del proceso “Registro y Liquidación de Siniestros Facultativos de Reaseguros”	90
Tabla 4-16 Riesgo Residual Controlado del Proceso “Suscripción de Contratos de Retrocesión”	92
Tabla 4-17 Riesgo Residual Controlado del Proceso “Suscripción de Reaseguro Automático y Seguimiento de Contrato Automático”	93
Tabla 4-18 Riesgo Residual Controlado del Proceso “Suscripción y Seguimiento de Reaseguro Facultativo”	94
Tabla 4-19 Riesgo Residual Controlado del Proceso “Registro y Liquidación de Siniestros Facultativos de Reaseguros”	96
Tabla 4-20 1.1.1 Riesgo Residual Controlado del Proceso “Registro Contable”	97
Tabla 4-21 Plan de acción proceso de “Suscripción de Contratos de Retrocesión”.	102
Tabla 4-22 Plan de acción proceso “Suscripción de Reaseguro Automático y Seguimiento de Contrato Automático”.	104
Tabla 4-23 Plan de acción proceso “Suscripción y Seguimiento de Reaseguro Facultativo”	106
Tabla 4-24 Plan de acción proceso “Registro y Liquidación de Siniestros Facultativos de Reaseguros”.	110
Tabla 4-25 Plan de acción proceso “Registro Contable”	115
Tabla 0-1 Tipos de riesgo (Junta Bancaria del Ecuador, 2011, págs. 2,3,4)	125

Capítulo 1

1 Aspectos Generales

1.1 Introducción

La importancia de la gestión y administración de riesgos en la consecución de los objetivos de las compañías del Ecuador, así como en América Latina y el mundo, se basa en la siguiente premisa; “Gestionar la incertidumbre para crear valor de manera sostenible” (ISO 31000, 2009), pero formalizar esa gestión de la incertidumbre a través de la implantación de un sistema de gestión de riesgos es una gran paso adelante, que mejora no solo la gestión de las compañías sino la actitud de toda la organización hacia los riesgos, reforzando la cultura corporativa con la fijación de límites que formen un vínculo dinámico entre la estrategia, los objetivos de la organización y la gestión de riesgos.

Las empresas, discriminando su tamaño y el giro de su negocio, están expuestas a una serie de riesgos que pueden afectar a los objetivos. Todos los procesos de las organizaciones están expuestos a un sin número de amenazas que las expone a posibles pérdidas. Incidentes internos, ataques cibernéticos, desastres naturales, terremotos, incendios, etc., sin olvidar los riesgos inherentes al negocio. Parafrasear sobre gestión de riesgos no solo se enfoca a tener o no un seguro. LA gestión de riesgos realmente tiene una visión macro de la compañía, que considera multivariados escenarios de pérdida financiera, de reputación, así como las respectivas estrategias a seguir para controlarlas (Fundación Mapfre, 2011).

Sin embargo, la gestión de riesgos es una idea no tan desarrollada en las empresas, la formalización de estos procesos es realmente muy reciente. La gerencia de riesgos ha ganado mayor importancia desde los años noventa, con el surgimiento de “Modelos de Gestión de Riesgos”. El pasado de la norma ISO 31000:2009 los encontramos, de forma separada, referidos tanto a la terminología utilizada como a la metodología. “Respecto a la terminología utilizada, el antecedente más directo se encuentra en los “Estándares de Gerencia de Riesgos” elaborados por (FERMA, s.f.) en el año 2003, que ya reflejaban la terminología recogida en la Guía ISO/CEI 73:2002 y que ahora se actualiza con la guía UNE-ISO GUÍA 73:2009 que ha sido traducido por (AENOR, s.f.) en 2010. La norma ISO 31000 ayuda a responder a uno de los interrogantes fundamentales en la gestión del riesgo: cómo llegar a todo el mundo para hablar sobre el riesgo de la misma manera” (Fundación Mapfre, 2011).

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un sistema de gestión y administración de riesgos basado en la norma internacional ISO 31000 para la compañía Reasegurado del Ecuador S.A.

1.2.2 Objetivos Específicos

Los objetivos específicos del presente proyecto son:

- Efectuar el levantamiento de información para conocer la situación actual de la compañía, en referencia a los procesos, estructuras jerárquicas, manuales entre otros.
- Establecer el contexto para la gestión de riesgos.
- Identificar, analizar, evaluar los riesgos de toda la organización.
- Definir los planes de acción para mitigar los riesgos identificados, así como los respectivos controles y monitoreos.

1.3 Justificación

Cabe resaltar que la compañía Reaseguradora del Ecuador S.A. el giro del negocio es el reaseguro, lo que significa la aceptación de riesgos por parte de las aseguradoras, lo que hace de los riesgos la fuente de ingresos de la compañía. La creación del sistema de gestión de riesgos es de suma importancia en un negocio como los seguros, cuyo principal objetivo es gestionar la incertidumbre y minimizar las pérdidas de terceros. Es por esto que este proyecto logrará mejorar la identificación, la evaluación y la mitigación de todos los tipos de riesgos que afectan a la compañía, entre los principales beneficios de la creación de este proyecto para la compañía Reaseguradora del Ecuador S.A. están los siguientes:

- Contará con una gestión preventiva y no reactiva.
- Se entiende la necesidad de identificar y tratar los riesgos en toda la empresa
- Será mucho más fácil realizar talleres FODA.
- Se tendrá más conciencia del cumplimiento legal y normativo.
- Se mejorará toda la información referente al área financiera,
- Se verán beneficiados los indicadores de productividad.
- Se establece una base fiable para la toma de decisiones y planificación.
- Se reparten y utilizan de forma efectiva los recursos para la gestión de riesgos.

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

- Mejora significativa de la salud ocupacional y riesgos laborales.
- Reducir las pérdidas.
- Se logra más aptitud al aprendizaje organizativo.
- Mejorar la resistencia organizativa.

1.4 Alcance

Comprende la creación de un sistema de gestión y administración de riesgos que permita a la compañía aumentar la probabilidad de lograr sus objetivos por medio de una gestión proactiva iniciando con el análisis de la situación real de la empresa en tema de estructuración de procesos, definición de procesos críticos del negocio, identificación de todos los activos que sean propensos al riesgo.

Con el soporte de la gerencia y de los dueños de los procesos de cada departamento se realizarán los talleres para identificar todos los riesgos que afectan a las operaciones diarias de la compañía, para poder analizar y evaluar los riesgos de manera adecuada y poder estimar las posibles consecuencias de los mismos, también se definirán las propuestas para mitigar los riesgos identificados, con esto se podrá fortalecer el sistema de administración y la toma de decisiones de la compañía.

Capítulo 2

2 Marco Conceptual

2.1 Importancia de la Gestión del Riesgo

El fin último de todas las empresas es la creación de valor para sus accionistas, pero esto no puede lograrse sin asumir ciertos riesgos. (Instituto de auditores internos de España, 2013) Los riesgos que se presentan en una empresa son amplios y dependen de diversos aspectos como la industria, la economía local y global, las políticas económicas, el posicionamiento geográfico de la compañía, el ambiente regulatorio, la estructura administrativa, el gobierno corporativo, la exposición de fenómenos y desastres naturales, entre otros. Los riesgos no se presentan aisladamente son el resultado de una cadena procesos en los que influyen algunos factores (ISO 31000, 2009) como son: procesos, personas, tecnologías de la información y eventos externos y la estructura organizacional que está alrededor de los aspectos críticos de la empresa.

(KPMG, 2013) menciona lo siguiente:

La gestión integral de riesgos es un integrador de elementos y conceptos. Este concepto ha estado tradicionalmente a diversas áreas organizacionales. Una organización madura en su proceso de gestión integral de riesgos considera a cualquier factor tanto interno como externo que pueda poner en entredicho su futuro y expectativas. Considerar riesgos internos, si bien es un gran avance, es la parte más sencilla de la ecuación (KPMG, 2013, pág. 4)

Los factores externos, difíciles de predecir, son los que ms daño provocan al negocio en relación impacto-velocidad. Por ejemplo: terrorismo, regulación, políticas públicas, cambio climático, fraudes, innovación tecnológica, globalización, movilización y seguridad informática. Los factores externos imponen a los empresarios nuevos retos y oportunidades. Pocas personas podían pensar en la caída de las torres Gemelas de Nueva York o en la influenza que afectó en 2009 a México, en estos casos el impacto al negocio puede ser catastrófico (KPMG, 2013, pág. 4).

En el Ecuador en el mes de abril del año 2016 el Ecuador vivió una de las catástrofes naturales más grandes que ha sufrido en su historia, El Terremoto de magnitud 7.8 dejó una gran secuela en la vida de los ecuatorianos entre las cifras más representativas tenemos: (Universo, 2016) 671 personas fallecidas, más de tres mil millones estimados en pérdidas materiales.

Es ahora cuando las empresas se encuentran en una posición de minimizar al máximo las perdidas, tratar de pronosticar posibles eventos y sus consecuencias, de analizar

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

más a fondo a la competencia, de tomar las acciones necesarias para mejorar su productividad, de mejorar los controles, asignar mejor los recursos clave, para de esta manera lograr conseguir todos los objetivos planteados por medio de una cultura de riesgos bien definida.

2.2 Historia de la Gestión de Riesgos

“Desde el inicio de la humanidad, el juego que es la esencia misma del riesgo, ha sido una actividad de pasatiempo muy popular y adictiva. En la antigüedad, los conceptos de azar y aleatoriedad se entrelazaban con el destino. Muchos pueblos antiguos tiraban los dados para determinar el destino, y esto más tarde devino en los juegos de azar. Al mismo tiempo, las culturas más antiguas utilizaban diversos métodos de adivinación para intentar eludir la aleatoriedad y el destino. Pero en la época del Renacimiento, cuando la gente se liberó de las limitaciones del pasado y desafió las creencias ancestrales” (PECB, 2008).

“La idea revolucionaria que define el límite entre tiempos modernos y el pasado es el control del riesgo” (Ernst & Young, 2011). La idea de que el futuro es más que un capricho de los dioses y que los hombres y las mujeres no son pasivos ante la naturaleza. Hasta que los seres humanos descubrieron una forma de cruzar ese límite, el futuro era un espejo del pasado o de los turbios dominios de los oráculos y de los videntes que ejercían un monopolio sobre el conocimiento de adelantarse a los acontecimientos (Bernstein, 1996).

Debido a la atracción de los juegos de azar, la teoría de la probabilidad, y el tema se desarrolló con rapidez durante el siglo 18. El estudio de la gestión de riesgos comenzó después de la Segunda Guerra Mundial, la gestión de riesgos ha sido siempre asociada con el uso de seguros del mercado para proteger a las compañías de un sinnúmero de pérdidas asociadas con accidentes o desastres. Para esto nace la industria del seguro como uno de los primeros en gestionar los riesgos de terceros, contratados por las grandes corporaciones asignándoles la tarea de mantener un portafolio de políticas de seguros. A partir de esto nacen nuevas alternativas de seguros por la década de los cincuenta cuando el mercado de seguros era percibido como muy costoso e incompleto para la protección contra riesgos puros. El uso de derivados como instrumentos para la gestión del riesgo se produjeron durante la década del setenta y se expandió rápidamente durante la década del ochenta, ya que las empresas intensificaron su gestión del riesgo financiero.

La reglamentación internacional del Riesgo comenzó en la década de los noventa, y las empresas financieras desarrollaron modelos de gestión del riesgo y modelos matemáticos para calcular el capital adecuado, para de esta forma aliviar el impacto de riesgos impredecibles. De la mano con estos acontecimientos la gestión de riesgos se volvió algo fundamental en las empresas, apareciendo en las empresas los primeros jefes de riesgos.

2.3 Gestión del Riesgo

“La gestión de riesgos es una parte esencial de la gestión estratégica de cualquier empresa. Es el proceso por el que las empresas tratan los riesgos relacionados con sus actividades” (FERMA, 2003). LA gestión de riesgos se basa fundamentalmente en la identificación y análisis de los riesgos. El fin de todo es agregar el máximo valor a la toma de decisiones de la empresa. Agrega dos frentes el lado positivo y la parte adversa de los riesgos. Finalmente, la gestión de riesgos maximiza el logro de los objetivos establecidos en la empresa y reduce el nivel de riesgos absoluto de las compañías (FERMA, 2003).

“La gestión de riesgos comprende las actividades coordinadas para dirigir y controlar a la organización con respecto al riesgo” (ISACA, 2013).

Según (Casares, 2013) la gestión de riesgos debe enfocarse en los aspectos más relevantes de la organización, definir el apetito de riesgos de la empresa, definir los responsables, dar confianza a los accionistas por medio de la gestión de la incertidumbre, generar valor agregado a la toma de decisiones. La gestión de riesgos debe integrarse a la cultura organizacional de la empresa, culturizar a todos los miembros de la compañía para que ellos sean los primeros en identificar riesgos y proponer mejoras en los controles y en los planes de mitigación.

2.4 Conceptos Relacionados al Riesgo

Los conceptos más relevantes de la gestión de riesgos son los siguientes:

- **Riesgo.** Es “el efecto de la incertidumbre en la consecución de los objetivos” (ISO 31000, 2009).
- **Amenaza.** “Causa potencial de un incidente no deseado, que puede provocar daños a un sistema o a la organización” (ISO 31000, 2009).
- **Impacto.** “Es el costo para la empresa de un incidente de la escala que sea, que puede o no ser medido en términos financieros” (ISO 31000, 2009).
- **Vulnerabilidad.** “Es la debilidad de un activo o control que puede ser explotado por una o más amenazas” (ISO 31000, 2009).
- **Riesgo residual.** “Es el nivel de riesgo que permanece tras el tratamiento de los riesgos” (ISO 31000, 2009).
- **Actitud ante el riesgo.** “Enfoque de la organización para apreciar un riesgo y eventualmente buscarlo, retenerlo, tomarlo o rechazarlo” (ISO 31000, 2009).
- **Apreciación del riesgo.** “Proceso global que comprende la identificación, análisis e identificación del riesgo” (ISO 31000, 2009).
- **Fuente de riesgo.** “Elemento que por sí solo o en combinación con otros, presenta el potencial intrínseco de engendrar un riesgo” (ISO 31000, 2009).

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

- **Probabilidad.** “Probabilidad de que algún hecho se produzca, en la gestión de riesgos la probabilidad está definida o medida objetiva o subjetivamente, cualitativa o cuantitativamente y descrita usando términos generales o de forma matemática” (ISO 31000, 2009).
- **Nivel de riesgo.** “Magnitud de un riesgo o combinación de riesgos, expresados en términos de la combinación de las consecuencias y de su probabilidad” (ISO 31000, 2009)

2.5 Norma ISO 31000

“ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO” (31010, 2010). “Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO” (Peña Zhindón, 2014, pág. 19), también participan en el trabajo.

ISO 31000 es un estándar internacional publicada en el 2009, “que provee un enfoque genérico de la gestión de riesgos, establece principios mínimos requeridos para una efectiva gestión, proponiendo un esquema integrado desde la definición de estrategias, planeación, administración, información y comunicación, políticas, valores y cultura” (31010, 2010). “De esta manera, la gestión del riesgo es sistemática, transparente y de manera creíble en cualquier alcance y contexto” (ISO 31000, 2009, pág. 10). A lo largo de este tiempo la gestión de riesgos ha evolucionado en muchos aspectos y especializaciones de varias industrias, las adaptaciones de actividades lógicas hacia las mejoras en la gestión de riesgos hacen que la administración del riesgo sea eficiente. “El enfoque genérico que se describe en esta norma internacional proporciona los principios y las directrices para gestionar cualquier forma de riesgo de una manera sistemática, transparente y fiable, dentro de cualquier alcance y de cualquier contexto” (Medina, s.f., pág. 4)

Cada departamento o especialidad necesita de diferentes e individuales criterios para la definición de los riesgos. Para conseguir esto un aspecto importante de la norma es el establecimiento del contexto, como unos de los procesos fundamentales al iniciar el proceso de gestión de riesgos. La definición del contexto ayudará a la empresa a poder alinear sus estrategias de riesgo a sus objetivos, “el entorno en el que se persiguen estos objetivos, las partes interesadas y la diversidad de los criterios de riesgo. Todos estos elementos contribuirán a revelar y evaluar la naturaleza y complejidad de sus riesgos” (ISO 31000, 2009, pág. 4).

La figura 1 muestra los lazos de los principios de la gestión de riesgos, el marco de trabajo en el que se ejerce y el proceso de gestión del riesgo que se describe en esta norma internacional (ISO 31000, 2009).

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

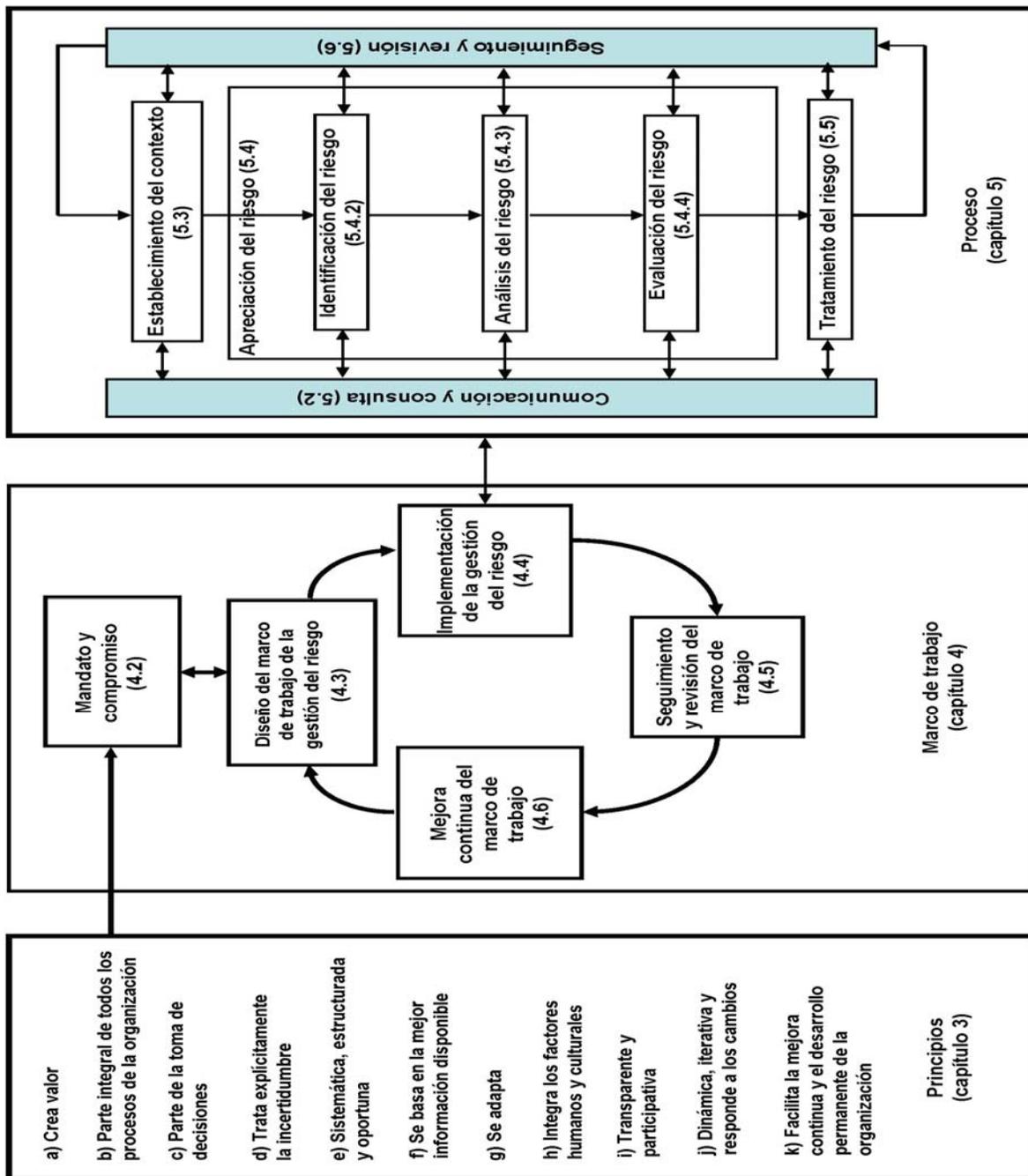


Ilustración 2-1: Relaciones entre los principios, el marco de trabajo y el proceso de gestión del riesgo

Fuente: (ISO 31000, 2009)

Por las razones anteriormente mencionadas, para lograr una gestión de riesgos eficiente y eficaz se recomienda el uso de la norma ISO 31000.

2.6 Los 11 principios de la gestión de riesgos según la ISO 31000

“Para que la gestión de riesgos sea eficaz se deben cumplir con los siguientes 11 principios” (ISO 31000, 2009, pág. 13).

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

- **“La gestión del riesgo crea y protege el valor”** (ISO 31000, 2009, pág. 13).
Un sistema de gestión de riesgos ayuda significativamente a reducir los riesgos de la compañía, por ende, protege el patrimonio y maximiza el resultado financiero anual.
- **“La gestión del riesgo es una parte integral de todos los procesos de la organización”** (ISO 31000, 2009, pág. 14).
Ayuda a integrar a todos los departamentos y sus procesos críticos, beneficiándose a nivel macro de mejoras en productividad conjunta.
- **“La gestión del riesgo es parte de la toma de decisiones”** (ISO 31000, 2009, pág. 14).
Gracias a que se tienen correctamente identificados los riesgos inherentes a cada proceso esto ayuda a tener una base mucho más fiable para tomar decisiones y plantear estrategias
- **“La gestión del riesgo trata explícitamente la incertidumbre”** (ISO 31000, 2009, pág. 14).
Ayuda a tener una visión clara de aspectos que aún no se conocen pero que pueden ocurrir y afectar a la compañía, tanto positivamente como negativamente.
- **“La gestión del riesgo es sistemática, estructurada y oportuna”** (ISO 31000, 2009, pág. 14).
Fomenta el seguimiento o paso a paso de todas las etapas para apreciar los riesgos de la empresa.
- **“La gestión del riesgo se basa en la mejor información disponible”** (ISO 31000, 2009, pág. 14).
Gracias a la experiencia de los colaboradores de la empresa o por bases de datos donde se hayan registrado los riesgos previamente se cuenta con información de primera mano.
- **“La gestión del riesgo se adapta”** (ISO 31000, 2009, pág. 14).
Es una de las partes más importantes, ya que la gestión de riesgos no se impone si no que se integra a la cultura organizacional de la compañía.
- **“La gestión del riesgo integra los factores humanos y culturales”** (ISO 31000, 2009, pág. 14).
Por medio de talleres o mesas redondas, permite una multivariada mesa de criterios que ayuda de manera general a la apreciación del riesgo.

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

- **“La gestión del riesgo es transparente y participativa”** (ISO 31000, 2009, pág. 14).
Por medio de la definición de las partes interesadas se puede contar de primera mano con los dueños de los procesos y de todos los que estén relacionados, para de esta forma lograr legitimidad y participación.
- **“La gestión del riesgo es dinámica, iterativa, y responde a los cambios”** (ISO 31000, 2009, pág. 14).
De manera en la que cambian los procesos o cambia la estructura de la empresa y sus objetivos, la gestión de riesgos con sus procesos bien definidos ayuda a adaptarse a cualquier cambio.
- **“La gestión del riesgo facilita la mejora continua de la organización”** (ISO 31000, 2009, pág. 14).
Gracias a que se han establecido parámetros internos y externos y fases de control y monitoreo, la gestión de riesgos ayuda a mejorar constantemente a la empresa de forma integral.

2.7 Marco de trabajo según ISO 31000

“El éxito de la gestión del riesgo dependerá de la eficacia del marco de trabajo de gestión que proporcione las bases y las disposiciones que permitirán su integración a todos los niveles de la organización” (Hubbard, 2011).

Este aspecto genera confianza sobre la información que se utiliza para la toma de decisiones de la empresa, y establece de forma obligatoria los parámetros de rendiciones de cuentas en todos los niveles jerárquicos de la compañía (ISO 31000, 2009, pág. 15).

La **imagen 2** describe los componentes necesarios del marco de trabajo para la gestión del riesgo y la forma en que estos componentes se interrelacionan de una manera iterativa

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.



Ilustración 2-2 Relaciones entre los componentes del marco de trabajo de la gestión del riesgo

Fuente ISO 31000

El marco de trabajo definido por la (ISO 31000, 2009) no es un modelo a seguir literalmente, es una ayuda para la aplicación de un modelo adaptado a la realidad de cada empresa. Para esto cada empresa tiene que fijar sus propios parámetros para establecer el contexto general. Si la compañía ya tiene previamente definidos aspectos de gestión de riesgo, se deben revisar de forma crítica y constante, incluyendo los atributos contenidos en el **anexo 1** de este proyecto, a fin de evaluar si son los más adecuados, así como su eficacia (ISO 31000, 2009).

Mandato y compromiso

Según la norma (ISO 31000, 2009) para el planteamiento de una gestión estratégica y para conseguir el compromiso de todos los niveles de la organización se debería realizar lo siguiente:

- “Definir y aprobar la política de gestión del riesgo” (ISO 31000, 2009, pág. 15).
- “Asegurar que la cultura de la organización y la política de gestión del riesgo estén alineadas” (ISO 31000, 2009, pág. 15).
- “Determinar los indicadores de desempeño de la gestión del riesgo que son coherentes con los indicadores de desempeño de la organización” (ISO 31000, 2009, pág. 15).

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

- “Alinear los objetivos de la gestión del riesgo con los objetivos y estrategias de la organización” (ISO 31000, 2009, pág. 15).
- “Asegurar el cumplimiento legal y reglamentario” (ISO 31000, 2009, pág. 15).
- “Asignar la obligación de rendir cuentas y las responsabilidades que corresponden a los diferentes niveles de la organización” (ISO 31000, 2009, pág. 15).
- “Asegurar que la gestión del riesgo tiene asignados los recursos necesarios” (ISO 31000, 2009, pág. 15).
- “Comunicar los beneficios de la gestión del riesgo a todas las partes interesadas” (ISO 31000, 2009, pág. 15).
- “Asegurar que el marco de trabajo para gestionar el riesgo continúa siendo adecuado” (ISO 31000, 2009, pág. 15).

Percepción de la compañía y de su contexto

Antes de iniciar el diseño y la implementación del marco de trabajo de la gestión del riesgo, es importante evaluar y entender el contexto externo y el contexto interno de la organización, dado que ambos pueden influir significativamente en el diseño del marco de trabajo. La evaluación del contexto externo de la organización puede incluir, aunque sin limitarse a ello:

- El contexto político, económico, cultural que envuelve a cada empresa en su domicilio como a nivel global.
- Externalidades que tienen afectaciones directas en la empresa.
- Las relaciones con los proveedores y clientes, sus percepciones y sus valores.

La evaluación del contexto interno de la organización puede incluir, aunque sin limitarse a ello:

- El gobierno, la estructura de la organización, las funciones y la obligación de rendir cuentas
- Las políticas, los objetivos y las estrategias que se establecen para conseguirlo
- Las aptitudes, entendidas en términos de recursos y conocimientos (por ejemplo, capital, tiempo, personas, procesos, sistemas y tecnologías)
- Los sistemas de información, los flujos de información y los procesos de toma de decisiones (tanto formales como informales)
- Las relaciones con las partes interesadas, sus percepciones y sus valores
- La cultura de la organización
- Las normas, las directrices y los modelos adoptados por la organización
- La forma y profundidad de las relaciones contractuales.

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

Instauración de las normas de gestión del riesgo

Las normas deben ser claras en cuanto a los parámetros mínimos y necesarios relacionados directamente a la gestión de riesgos.

- El entendimiento de la empresa referente a la gestión de riesgos.
- La iteración de las normas y objetivos de la empresa y las normas de gestión de riesgos.
- La obligación de rendir cuentas y las responsabilidades en materia de gestión del riesgo
- La manera en la que se llevan los intereses que entran en conflicto
- El compromiso para tener disponibles los recursos necesarios para facilitar la obligación de rendir cuentas y las responsabilidades para gestionar el riesgo
- La manera en la que se mide e informa sobre el desempeño de la gestión del riesgo
- El compromiso para revisar y mejorar la política de gestión del riesgo y el marco de trabajo, periódicamente y como respuesta a un suceso o a un cambio de las circunstancias.

Redición de cuentas

La empresa debe controlar que las normas se están cumpliendo, considerando también que los procesos de apreciación del riesgo se están llevando a cabo. Esto se puede lograr con lo siguiente:

- Definir los responsables de cada proceso y de los respectivos riesgos inherentes.
- Definir los responsables o partes interesadas que deberán rendir cuentas de su trabajo y de todas las responsabilidades de la gestión de riesgos.
- Integrar a toda la organización para definir todas las responsabilidades y jerarquías.
- Definir cuáles serán los procesos para medir el nivel de desempeño y de efectividad de todas las partes interesadas.
- El establecimiento de niveles de reconocimiento adecuados.

Incorporación en los procesos de la organización

“La gestión del riesgo debería estar integrada en todas las prácticas y procesos de la organización, el proceso de gestión del riesgo debería formar parte de los procesos de la organización, y no ser independiente de ellos” (ISO 31000, 2009). “En particular, la gestión del riesgo debería estar integrada en el desarrollo de la política, en la planificación y revisión de la actividad y la estrategia, y en los procesos de gestión de

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

cambios” (PECB, 2008). El modelo de gestión de riesgos deberá existir e integrarse en toda la empresa, para garantizar que cumple con uno de sus principios que es ser participativo a nivel de toda la empresa. El modelo de gestión de riesgos deberá tener un alto nivel de adaptabilidad en otros modelos ya existentes.

Recursos

La empresa tiene que facilitar todos los recursos necesarios para el cumplimiento del modelo de gestión de riesgos:

- El recurso humano que viene junto a la experiencia.
- Cualquier información necesaria para el proceso de apreciación de riesgos.
- Los procesos de la organización, los métodos y las herramientas a utilizar para gestionar el riesgo
- Los procesos y procedimientos documentados
- Los sistemas de gestión de la información y del conocimiento
- Los programas de formación.

Definición de los procesos de comunicación internos

La compañía debe definir claramente cuáles serán los medios o procesos por los cuales difundirán la información necesaria para la apreciación de riesgos y toda la información referente a las obligaciones de las partes interesadas. Estos medios deberán al menos garantizar lo siguiente (Medina, s.f.):

- “La comunicación adecuada de los componentes clave del marco de trabajo de la gestión del riesgo, así como de todas las modificaciones posteriores” (ISO 31000, 2009, pág. 18).
- “La existencia de informes internos adecuados sobre el marco de trabajo, su eficacia y sus resultados” (ISO 31000, 2009, pág. 18).
- “La disponibilidad de información apropiada obtenida de la aplicación de la gestión del riesgo en los niveles y tiempos apropiados” (ISO 31000, 2009, pág. 18).
- “La existencia de procesos para realizar consultas con las partes interesadas” (ISO 31000, 2009, pág. 18).

Cuando corresponda, estos mecanismos deberían incluir procesos para consolidar la información relativa al riesgo procedente de fuentes diferentes, y puede ser necesario considerar la sensibilidad de la información.

Definición de los procesos de comunicación externos

La compañía deberá definir cuáles serán los procesos para difundir la información a las partes externas interesadas.

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

- “La participación de las partes interesadas externas apropiadas, asegurándose un intercambio eficaz de información” (PECB, 2008, pág. 20).
- “El establecimiento de informes externos conformes con los requisitos legales, reglamentarios y de gobierno de la organización” (PECB, 2008, pág. 20).
- “La disponibilidad de retroalimentación y de informes sobre comunicación y consulta” (PECB, 2008, pág. 20).
- “La utilización de comunicaciones para generar confianza en la organización” (PECB, 2008, pág. 20).
- “La comunicación con las partes interesadas en caso de crisis o contingencias” (PECB, 2008, pág. 20).

Cuando sea necesario estos procesos de comunicación deberían incluir procesos para condensar la información relativa al riesgo proveniente de fuentes diferentes (PECB, 2008, pág. 21).

Implementación del marco de trabajo

Según la norma (ISO 31000, 2009) para poder lograr la implementación del marco de trabajo al menos se debería hacer lo siguiente:

- “Definir el calendario y la estrategia apropiados para la implementación del marco de trabajo” (ISO 31000, 2009, pág. 19).
- “Aplicar la política y el proceso de gestión del riesgo a los procesos de la organización” (ISO 31000, 2009, pág. 19).
- “Cumplir los requisitos legales y reglamentarios” (ISO 31000, 2009, pág. 19).
- “Garantizar que la toma de decisiones, incluyendo el desarrollo y el establecimiento de los objetivos, se alinean con los resultados de los procesos de gestión del riesgo” (ISO 31000, 2009, pág. 19).
- “Organizar sesiones de información y de formación” (ISO 31000, 2009, pág. 19).
- “Comunicar y consultar a las partes interesadas para garantizar que su marco de trabajo de la gestión del riesgo continúa siendo apropiado” (ISO 31000, 2009, pág. 19).

Implementación del proceso de gestión del riesgo

La gestión del riesgo se debería implementar de manera que se asegure que el proceso de gestión del riesgo se aplica mediante un plan de gestión del riesgo en todos los niveles y funciones pertinentes de la compañía, como parte de sus prácticas y procesos (PECB, 2008).

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

Seguimiento y revisión del marco de trabajo

Con el fin de garantizar que la gestión de riesgos es eficaz (ISO 31000, 2009) y que genera valor en la compañía esta debería:

- “Medir el desempeño de la gestión del riesgo respecto a los indicadores, que se revisan periódicamente en cuanto a su idoneidad” (ISO 31000, 2009, pág. 19).
- “Medir periódicamente el progreso y las desviaciones respecto al plan de gestión del riesgo” (ISO 31000, 2009, pág. 19).
- “Revisar periódicamente si el marco de trabajo, la política y el plan de gestión del riesgo siguen siendo apropiados, a la vista del contexto interno y externo de la organización” (ISO 31000, 2009, pág. 19).
- “Establecer informes sobre los riesgos, sobre el progreso del plan de gestión del riesgo y sobre la forma en que se está siguiendo la política de gestión del riesgo” (ISO 31000, 2009, pág. 19).
- “Revisar la eficacia del marco de trabajo de la gestión del riesgo” (ISO 31000, 2009, pág. 19).

Mejora continua del marco de trabajo

Finalmente, luego de revisar el resultado final de los seguimientos realizados, se deberán tomar las mejores decisiones para mejorar el marco de trabajo, el contexto, las normas y el plan de riesgos (ISO 31000, 2009).

“Estas decisiones deberían conducir a mejoras en la gestión del riesgo por parte de la organización, así como a mejoras de su cultura de gestión del riesgo” (The Institute of Risk Management, 2014).

2.8 Procesos de la gestión de riesgos según (ISO 31000, 2009).

Según la (ISO 31000, 2009) después de conocer los pilares fundamentales y el contexto de la gestión de riesgos, los procesos para la elaboración de un sistema de gestión de riesgos son, ver **imagen 3**.

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

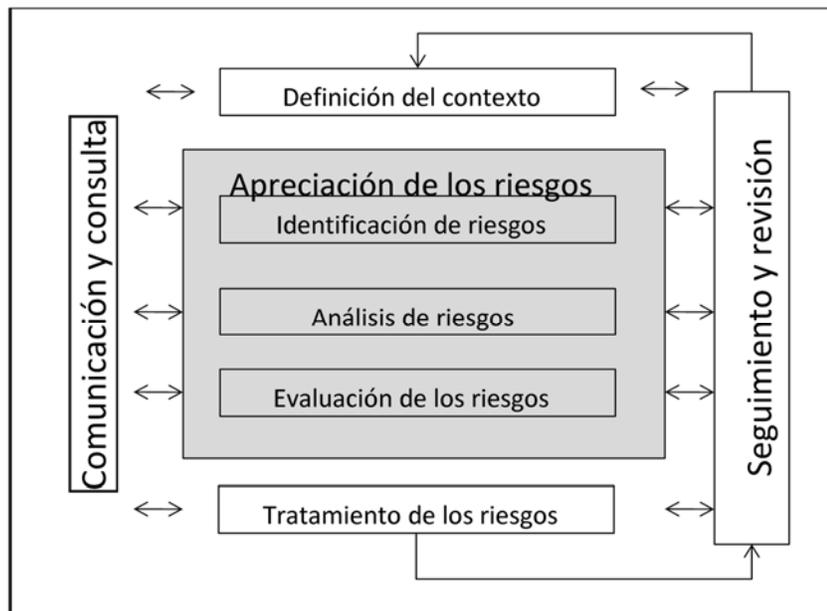


Ilustración 2-3 Procesos de la Fuente ISO 31000

Fuente ISO 31000

2.8.1 Comunicación y consulta

“Las comunicaciones y las consultas con las partes interesadas se deberían realizar en todas las etapas del proceso de gestión del riesgo. Por ello, en una de las primeras etapas se deberían desarrollar los planes de comunicación y consulta” (Medina, s.f.).

Estos planes deberían tratar temas relativos al riesgo en sí mismo, a sus causas, a sus consecuencias si se conocen, y a las medidas a tomar para tratarlo. Se deberán realizar entrevistas externas e internas para cerciorarse que los responsables de la implementación del proceso de gestión del riesgo y las partes interesadas comprenden las bases que han servido para tomar decisiones y las razones por las que son necesarias determinadas acciones (ISO 31000, 2009).

2.8.2 Establecimiento del contexto

“Mediante el establecimiento del contexto, la organización articula sus objetivos, define los parámetros externos e internos a tener en cuenta en la gestión del riesgo, y establece el alcance y los criterios de riesgo para el proceso restante” (ISO 31000, 2009, pág. 21).

2.8.3 Apreciación del riesgo

Básicamente es el proceso mediante el cual se identifican, analizan y evalúan los riesgos.

Identificación del riesgo. “El objetivo de esta etapa consiste en generar una lista de riesgos exhaustiva basada en aquellos sucesos que podrían crear, mejorar, prevenir, degradar, acelerar o retrasar el logro de los objetivos” (ISO 31000, 2009, pág. 23). Es

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

importante identificar los riesgos asociados al hecho de no buscar una oportunidad. Es esencial realizar una identificación exhaustiva, ya que un riesgo que no se identifica en esta etapa no se incluirá en análisis posteriores.

La identificación debería incluir los riesgos, tanto si su origen está o no bajo el control de la organización, incluso aunque el origen o la causa del riesgo no pueda ser evidente. La identificación del riesgo debería incluir el examen de los efectos en cadena de consecuencias particulares, incluyendo los efectos en cascada o acumulativos. También debería considerar un amplio rango de consecuencias, incluso aunque el origen o la causa del riesgo no puedan ser evidentes. Además de identificar lo que podría ocurrir, es necesario considerar las posibles causas y escenarios que muestran las consecuencias que se pueden producir. Todas las causas y consecuencias significativas se deberían tener en consideración. (ISO 31000, pág. 23)

La organización debería aplicar herramientas y técnicas de identificación del riesgo que se adapten a sus objetivos y aptitudes, así como a los riesgos a los que está expuesta. “Para la identificación de los riesgos es esencial disponer de información pertinente y actualizada. Siempre que sea posible, esta información debería ir acompañada de antecedentes apropiados. En la identificación de los riesgos deberían intervenir personas con conocimientos apropiados” (ISO 31000, 2009, pág. 24).

El análisis del riesgo. “El análisis del riesgo implica desarrollar una comprensión del riesgo. El análisis del riesgo proporciona elementos de entrada para la evaluación del riesgo y para tomar decisiones acerca de si es necesario tratar los riesgos” (ISO 31000, 2009, pág. 24). “El análisis del riesgo también puede proporcionar elementos de entrada para tomar decisiones cuando se deben hacer elecciones, y las opciones implican diferentes tipos de niveles de riesgo” (Casares, 2013, pág. 15).

El análisis del riesgo implica la consideración de las causas y las fuentes del riesgo, sus consecuencias positivas y negativas, y la probabilidad de que estas consecuencias puedan ocurrir. Se deberían identificar los factores que afectan a las consecuencias y a la probabilidad. El riesgo se analiza determinando las consecuencias y su probabilidad, así como otros atributos del riesgo. Un suceso puede tener múltiples consecuencias y puede afectar a múltiples objetivos. También se deberían tener en cuenta los controles existentes, así como su eficacia y su eficiencia. (ISO 31000, 2009, pág. 24)

La forma de expresar las consecuencias y la probabilidad, así como la manera en que éstas se combinan para determinar un nivel de riesgo, debería corresponder al tipo de riesgo, a la información disponible y al objetivo para el que se utiliza el resultado de la apreciación del riesgo. Todos estos datos deberían ser coherentes con los criterios de riesgo. También es importante considerar la interdependencia de los diferentes riesgos y de sus fuentes. (ISO 31000, 2009, pág. 24)

La confianza en la determinación del nivel de riesgo y su sensibilidad a las condiciones previas y a las hipótesis se debería considerar en el análisis y comunicar de manera eficaz a las personas que han de tomar decisiones y, cuando corresponda, a otras partes interesadas. Factores tales como las diferencias de opinión entre expertos, la incertidumbre, la disponibilidad, la calidad, la cantidad y la validez de la pertinencia de la información, o las limitaciones respecto a modelos establecidos se deberían indicar y pueden resaltarse. (ISO 31000, 2009, pág. 24)

El análisis del riesgo se puede realizar con diferentes grados de detalle, dependiendo del riesgo, de la finalidad del análisis y de la información, así como de los datos y los recursos disponibles. El análisis puede ser cualitativo, semi-cuantitativo o cuantitativo, o una combinación de los tres casos, dependiendo de las circunstancias. (ISO 31000, 2009, pág. 24)

Las consecuencias y su probabilidad se pueden determinar realizando el modelo de los resultados de un suceso o conjunto de sucesos, o por extrapolación de estudios experimentales o de datos disponibles. Las consecuencias se pueden expresar en términos de impactos tangibles o intangibles. En algunos casos, se requiere más de un valor numérico o descriptor para especificar las consecuencias y su probabilidad para diferentes momentos, lugares, grupos o situaciones. (ISO 31000, 2009, pág. 24)

Evaluación del riesgo. “En base a los resultados del análisis del riesgo la finalidad de la evaluación del riesgo es ayudar a la toma de decisiones, determinando los riesgos a tratar y la prioridad para implementar el tratamiento” (ISO 31000, 2009).

La evaluación del riesgo implica comparar el nivel de riesgo encontrado durante el proceso de análisis con los criterios de riesgo establecidos cuando se consideró el contexto. En base a esta comparación, se puede considerar la necesidad del tratamiento. Para las decisiones se debería tener en cuenta el contexto más amplio del riesgo e incluir la consideración de la tolerancia del riesgo por otras partes diferentes de la organización, que se benefician del riesgo. Las decisiones se deberían tomar de acuerdo con requisitos legales, reglamentarios y requisitos de otro tipo. En algunas circunstancias, la evaluación del riesgo puede llevar a la decisión de realizar un análisis en mayor profundidad. La evaluación del riesgo también puede llevar a la decisión de no tratar el riesgo de ninguna otra manera que manteniendo los controles existentes. Esta decisión estará influenciada por la actitud ante el riesgo por parte de la organización y por los criterios de riesgo que se hayan establecido. (ISO 31000, 2009, págs. 24,25)

2.8.4 Tratamiento del riesgo.

“El tratamiento del riesgo implica la selección y la implementación de una o varias opciones para modificar los riesgos. Una vez realizada la implementación, los tratamientos proporcionan o modifican los controles” (ISO 31000, 2009).

El tratamiento del riesgo tiene un proceso cíclico de:

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

- a. “evaluar un tratamiento del riesgo” (ISO 31000, 2009).
- b. “decidir si los niveles de riesgo residual son tolerables” (ISO 31000, 2009).
- c. “si no son tolerables, generar un nuevo tratamiento del riesgo” (ISO 31000, 2009).
- d. “evaluar la eficacia de este tratamiento” (ISO 31000, 2009).

“Las opciones de tratamiento del riesgo no se excluyen necesariamente unas a otras, ni son apropiadas en todas las circunstancias. Las opciones pueden incluir lo siguiente” (ISO 31000, 2009).

- a. “evitar el riesgo decidiendo no iniciar o continuar con la actividad que causa el riesgo” (ISO 31000, 2009).
- b. “aceptar o aumentar el riesgo a fin de perseguir una oportunidad”
- c. “eliminar la fuente del riesgo” (ISO 31000, 2009).
- d. “modificar la probabilidad” (ISO 31000, 2009).
- e. “modificar las consecuencias” (ISO 31000, 2009).
- f. “compartir el riesgo con otras partes (incluyendo los contratos y la financiación del riesgo)” (ISO 31000, 2009).
- g. “retener el riesgo en base a una decisión informada” (ISO 31000, 2009).

Selección de opciones de tratamiento del riesgo

Este punto es uno de los más importantes en todo el proceso de fijar los planes de acción para tratar o mitigar los riesgos identificados en la compañía

El plan de tratamiento debería identificar con claridad el orden de prioridad en que se deberían implementar los tratamientos de riesgo individuales. El tratamiento del riesgo a su vez puede introducir nuevos riesgos. El fallo o la ineficacia de las medidas de tratamiento del riesgo pueden constituir un riesgo importante. Para tener la seguridad de que las medidas son eficaces, es necesario que el seguimiento sea una parte integrante del plan de tratamiento del riesgo. El tratamiento del riesgo también puede introducir riesgos secundarios que necesitan que se aprecien, se traten, se realice seguimiento y se revisen. Estos riesgos secundarios se deberían incorporar en el mismo plan de tratamiento que el riesgo original, y no tratarse como riesgos nuevos. La relación entre los dos riesgos debería identificarse y mantenerse. (ISO 31000, 2009, págs. 25,26).

2.8.5 Seguimiento y revisión

Es proceso debe fijarse con mucha responsabilidad debido que, aquí es donde se determinan los tiempos y los parámetros de revisión de cada uno de los controles que nos determinarán que los planes de acción se están efectuando a tiempo y de manera eficaz.

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

“Los procesos de seguimiento y de revisión de la organización deberían abarcar todos los aspectos del proceso de gestión del riesgo, con la finalidad de” (PECB, 2008):

- a. “asegurar que los controles son eficaces y eficientes tanto en su diseño como en su utilización” (ISO 31000, 2009, págs. 26,27).
- b. “obtener la información adicional para mejorar la apreciación del riesgo” (ISO 31000, 2009, págs. 26,27).
- c. “analizar y sacar conclusiones de los sucesos (incluyendo los cuasi-accidentes), cambios, tendencias, éxitos y fallos” (ISO 31000, 2009, págs. 26,27).
- d. “detectar los cambios en el contexto interno y externo, incluidos los cambios en los criterios de riesgo y en el propio riesgo, que puedan requerir la revisión de los tratamientos de riesgo y de las prioridades” (ISO 31000, 2009, págs. 26,27).
- e. “identificar los riesgos emergentes” (ISO 31000, 2009, págs. 26,27).

El avance en la implantación de los planes de tratamiento del riesgo proporciona una medida del funcionamiento. Los resultados se pueden incorporar en la gestión del funcionamiento global de la organización, en su medición y en las actividades externas e internas. (ISO 31000, 2009, pág. 27)

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

Capítulo 3

3 Metodología, procesos de la gestión de riesgos según ISO31000.

3.1 Metodologías según la norma ISO 31000

De acuerdo a la norma internacional (ISO 31000, 2009) la metodología a usar en el proceso de la creación de un sistema de gestión de riesgos es de libre elección, entre las metodologías que recomienda la norma están, ver **imagen 3-1**:

Herramientas y técnicas	Proceso de evaluación del riesgo				
	Identificación del riesgo	Análisis del riesgo			Evaluación del riesgo
		Consecuencia	Probabilidad	Nivel de riesgo	
Tormenta de ideas (Brainstorming)	FA	NA	NA	NA	NA
Entrevistas estructuradas o semiestructuradas	FA	NA	NA	NA	NA
Delphi	FA	NA	NA	NA	NA
Lista verificación (Check-lists)	FA	NA	NA	NA	NA
Análisis preliminar de riesgos	FA	NA	NA	NA	NA
Estudios de riesgos operacionales (HAZOP)	FA	FA	A	A	A
Análisis de riesgos y puntos de control críticos (HACCP)	FA	FA	NA	NA	FA
Valoración de riesgo medioambiental	FA	FA	FA	FA	FA
Que pasaría si (What if)	FA	FA	FA	FA	FA
Análisis de escenario	FA	FA	A	A	A
Análisis del impacto en el negocio	A	FA	A	A	A
Análisis de causa	NA	FA	FA	FA	FA
Análisis modal de fallos potenciales y sus efectos (ANFE-FMEA)	FA	FA	FA	FA	FA
Análisis de árbol de fallos	A	NA	FA	A	A
Análisis de árbol de sucesos	A	FA	A	A	NA
Análisis de causa consecuencia	A	FA	FA	A	A
Análisis de causa efecto	FA	FA	NA	NA	NA
Análisis de niveles de protección	A	FA	A	A	NA
Árbol de decisión	NA	FA	FA	A	A
Análisis de fiabilidad humana	FA	FA	FA	FA	A
Análisis de la pajarita	NA	A	FA	FA	A
Mantenimiento centrado en la confiabilidad	FA	FA	FA	FA	FA
Análisis de errores de diseño (SNEAK)	A	NA	NA	NA	NA
Análisis de Markov	A	FA	NA	NA	NA
Simulación de Monte Carlo	NA	NA	NA	NA	FA
Estadísticas y redes Bayesianas	NA	FA	NA	NA	FA
Curvas FN	A	FA	FA	A	FA
Índices de riesgos	A	FA	FA	A	FA
Matriz de consecuencia/probabilidad	FA	FA	FA	FA	A
Análisis coste/beneficio	A	FA	A	A	A
Análisis de decisión multicriterio	A	FA	A	FA	A

Ilustración 3-1 Metodologías para los procesos de la gestión de riesgos

Fuente (ISO 31000, 2009)

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

Se procederá a usar el método de análisis de decisión multicriterios, el cual es aplicable en todos los procesos de la gestión del riesgo.

El análisis multicriterios es una herramienta de apoyo en la toma de decisiones durante el proceso de planificación que permite integrar diferentes criterios de acuerdo a la opinión de actores en un solo marco de análisis para dar una visión integral. Las ventajas de usar esta metodología son las siguientes:

- Ahorra tiempo y recursos
- Variadas soluciones, se escoge la mejor
- Propone una solución racional

Las etapas de esta metodología son:

- Identificar la meta general del problema
- Identificar las alternativas
- Listar los criterios a emplear en la toma de decisiones
- Asignar una ponderación a cada uno de los criterios
- Calcular el puntaje de cada alternativa
- Ordenar las alternativas por puntaje
- Seleccionar la alternativa más idónea

Para realizar el análisis multicriterios se definieron grupos de trabajo para cada uno de los procesos de la implementación del sistema de gestión de riesgos.

El método de análisis multicriterios es altamente aplicable en cada uno de los objetivos de este proyecto, los cuales son análisis situacional, definición del contexto interno y externo, apreciación del riesgo, establecimiento de los planes de acción, control y monitoreo.

Para la determinación de las matrices FODA el equipo multidisciplinarios se compone de los siguientes miembros de la empresa:

- Gerente General
- Jefe de Operaciones
- Contadora
- Analista de Riesgos

Los cuales de acuerdo a sus años de experiencia y de trabajo en la compañía ayudaron a definir todos los factores FODA y las debidas recomendaciones para mejorar los aspectos más críticos. Para el proceso de apreciación del riesgo en el que se identifican, analizan y evalúan los riesgos los miembros de los grupos de expertos fueron los dueños de cada uno de los procesos críticos que se detallan más adelante en el contexto interno.

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

3.2 Establecimiento del contexto

La comprensión de la organización es esencial antes de iniciar una apreciación inicial del riesgo. El objetivo principal de esta actividad es el de identificar el sistema global que se ha de evaluar y situarlo en su entorno externo e interno. La dificultad de esta actividad es comprender con precisión como está estructurada la organización (Internos, 2012).

La identificación de la estructura interna de la organización ayudará a comprender el papel y la importancia de cada una de sus divisiones en el proceso de consecución de los objetivos de la compañía. Por lo tanto, el equipo de gestión puede ser capaz de identificar fácilmente las partes interesadas pertinentes para participar en el programa de gestión. También permite reunir toda la información necesaria para la planificación del estudio y establecer los objetivos de la organización.

A continuación, en la **imagen 3-2** se muestran la lista de actividades para el establecimiento del contexto según la cláusula 5.3.4 de la ISO31000.

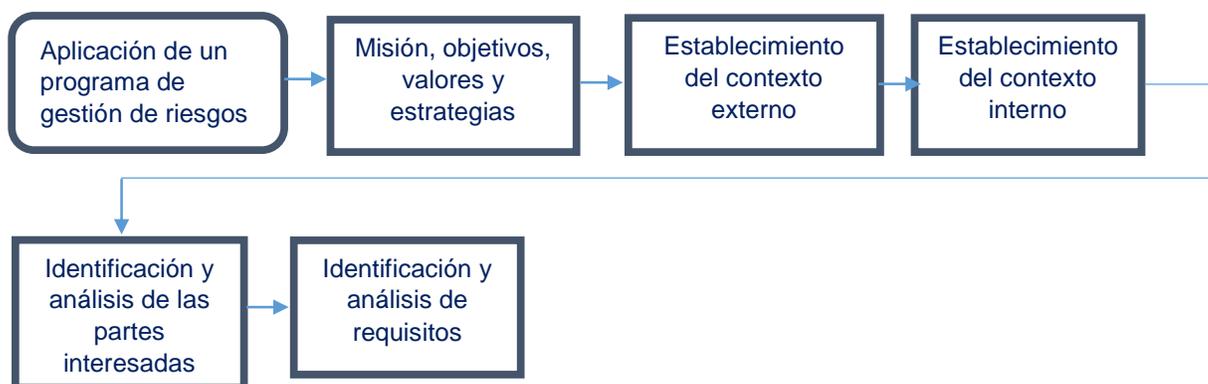


Ilustración 3-2 Lista de actividades para el establecimiento del contexto

3.2.1 Misión, objetivos, valores y estrategias de la organización

Es necesario obtener un panorama situacional de la compañía con el fin de comprender los problemas de la organización y los riesgos inherentes a ese segmento del mercado. Para esto a continuación presentamos la misión, visión, objetivos, valores y estrategias definidas por Reaseguradora del Ecuador S.A.:

- **Misión.** Respaldar a las compañías de Seguros e Intermediarios de Reaseguro en los riesgos del mercado ecuatoriano, bajo las diferentes modalidades de reaseguro. Innovando y brindando un servicio oportuno, seguro y confiable con el soporte de un equipo idóneo, generando rentabilidad a nuestros accionistas.

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

- **Visión.** Mantener el liderazgo como reaseguradores del mercado asegurador ecuatoriano y captar más del 5% de las primas cedidas totales hasta el año 2020.

- **Objetivos.** Los objetivos definidos por Reaseguradora del Ecuador son los siguientes:
 - Obtener una calificación de riesgo local por una entidad calificadora reconocida internacionalmente.
 - Ofrecer capacitación interna y externa en temas de actualidad e interés del mercado.
 - Incursión, penetración y desarrollo en líneas de negocio para los ramos de Vida Obras Civiles Terminadas, Construcción y Montaje y Responsabilidad Civil.
 - Fortalecer el patrimonio.
 - Continuar el proceso de desarrollo tecnológico para la administración del portafolio de reaseguro.
 - Actualización de manuales técnicos, administrativos y financieros.
 - Promover la evaluación de personal por administración por objetivos.
 - Desarrollar un sistema de gestión de riesgos basado en una norma internacional.

- **Estrategias.** Para poder lograr todos los objetivos planteados la compañía a delineado las siguientes estrategias:
 - Negociar aumento de las capacidades en los contratos proporcionales y catastróficos.
 - Invertir más en capacitaciones para el personal.
 - Invertir en activos tecnológicos
 - Aumentar el networking.

- **Valores.** Los valores de Reaseguradora del Ecuador S.A., son:
 - Calidad
 - Honestidad
 - Comunicación
 - Responsabilidad
 - Trabajo en equipo

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

3.2.2 Marco general del negocio

La Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A. es una empresa domiciliada en la ciudad de Guayaquil, provincia de Guayas, con alto prestigio en el ámbito reasegurador ecuatoriano, constituida bajo las leyes de la República del Ecuador, y autorizada a funcionar por la Superintendencia de Bancos y Seguros desde el 15 de marzo de 1977.

Tiene 35 años en el mercado, considerando al recurso humano como elemento esencial en el desarrollo y fortalecimiento de la compañía y como parte de su constante búsqueda de una administración integral al interior de la organización, ofreciendo actualmente al país servicios en los ramos de Incendio y Líneas Aliadas, Accidentes Personales, Transportes, Robo y Asalto, Vehículos, Ramos Técnicos, Responsabilidad Civil y Vida.

Está regulada por la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, cabe mencionar que semestralmente son auditados por una entidad externa mientras que cada año se les otorga una calificación de riesgo (ECUARE, 2015).

3.2.3 Establecer el contexto externo

De acuerdo a la (31010, 2010), existen varios modelos que se han desarrollado para analizar y comprender el contexto estratégico de la organización, entre estos modelos tenemos:

- **Análisis FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas): Este método realiza un diagnóstico de la organización, con el fin de formular opciones de política y determinar los puntos donde la organización debe invertir sus recursos.
- **Análisis STEP** (Social, tecnológico, económico, político): Este método permite analizar las fuerzas de mercado y las oportunidades clasificadas en cuatro áreas.
- **Análisis de las cinco fuerzas de Porter**: Este método consiste en el modelo del entorno competitivo de las empresas en la forma de los cinco factores que influyen en las acciones dentro de una industria,

Conjuntamente con la gerencia se ha decidido aplicar la metodología del análisis FODA. Para lograr esto se realizaron entrevistas con el objetivo de conocer la situación actual del negocio de la Reaseguradora del Ecuador: su organización, procesos, tecnología de información, y los elementos del entorno como los clientes, instituciones reguladoras, proveedores.

Una vez logrado el entendimiento global del negocio, se aplicó la herramienta de análisis FODA para identificar las fortalezas como ventajas competitivas de la Reaseguradora del Ecuador frente a su competencia; debilidades en sus actividades y procesos internos; oportunidades y amenazas para su negocio. Esto se realizó en dos talleres de 2 horas de duración respectivamente para lo que se tomó la guía de

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

(Guía de la calidad, s.f.), donde participaron 4 Funcionarios de la Reaseguradora del Ecuador.

El taller incluyó la identificación de los factores FODA ver anexo 2, la evaluación cualitativa de cada participante basada en criterios de impacto positivo, para las fortalezas y oportunidades, y de impacto negativo, para las debilidades y amenazas

Con esta información, se procedió a documentar la matriz FODA con enfoque de riesgos de negocio, en la cual se dan recomendaciones para cada riesgo asociado a cada factor FODA.

De acuerdo a los factores identificados se han identificado como aspectos clave en los que la compañía debe enfocar sus recursos los siguientes:

- Diversificar la cartera de aceptación de negocios en las demás provincias del Ecuador.
- Empezar con la calificación de riesgos financieros de la empresa.
- Invertir en tecnología, mejorar los sistemas internos, actualizar los servidores, migrar a nuevas plataformas, etc.
- Empezar con la negociación para incursionar en nuevos ramos de Reaseguro.
- Empezar un plan de educación financiera y técnica en temas de seguros y reaseguros para sus clientes.
- Desarrollar un sistema de gestión de riesgos para estar preparados ante las amenazas, por medio de la identificación de los riesgos inherentes al negocio.
- Fortalecer el patrimonio.

Invirtiendo los recursos en los aspectos claves anteriormente, la compañía mostrará una significativa reducción de las debilidades y amenazas detectadas.

3.2.4 Establecer el contexto interno

En el análisis del entorno interno, es necesario identificar las estructuras de los distintos órganos y las relaciones entre ellos. Estas incluyen segregación de tareas, responsabilidades, autoridad y comunicación dentro de la organización que deben ser estudiadas.

El organigrama es una excelente herramienta para llegar a comprender el medio interno. Esta muestra mediante un esquema, la estructura de la organización. Esta representación muestra las relaciones de jerarquías, delegación, sino también las dependencias.

A continuación, en la **imagen 3-3** mostramos el organigrama de Reaseguradora del Ecuador S.A., que nos ayudará a comprender efectivamente el ambiente interno de la compañía.

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

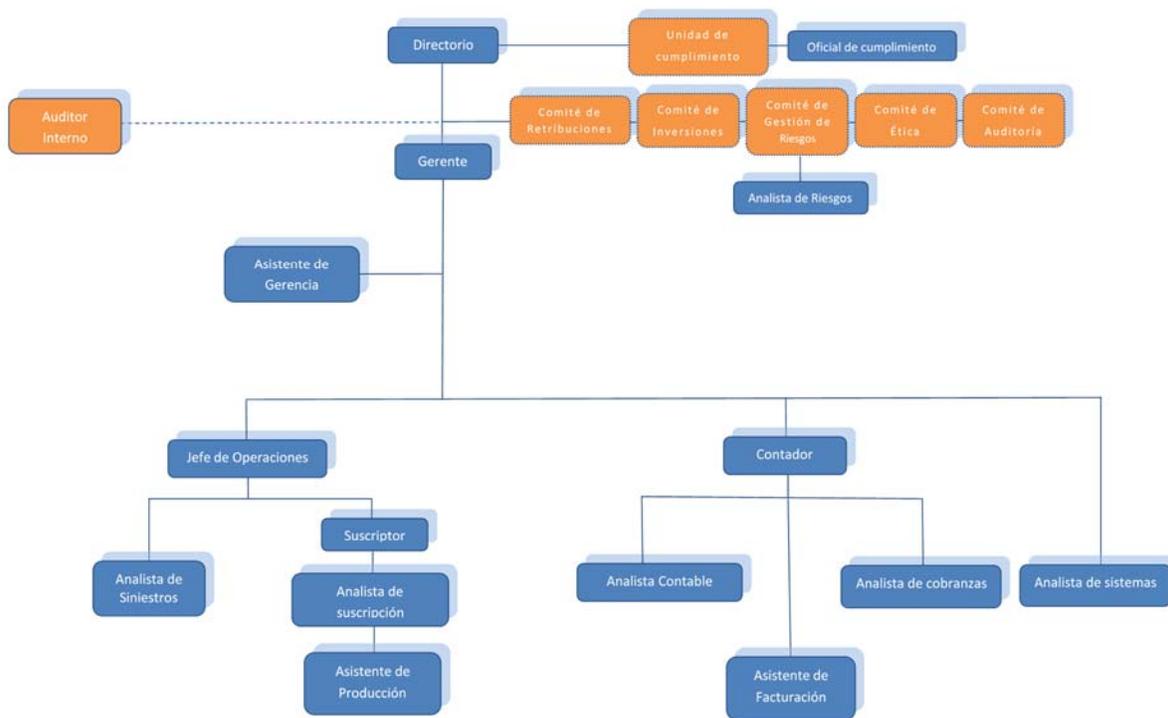


Ilustración 3-3 Organigrama Reaseguradora del Ecuador S.A.

Contexto interno, definir los procesos críticos de la compañía.

Para realizar el análisis de los riesgos y controles se seleccionó un conjunto de procesos críticos en base al punto de vista de la Compañía en forma integral.

Los procesos críticos seleccionados fueron los siguientes:

- Suscripción de Contratos de Retrocesión.
- Suscripción de Reaseguro Automático y Seguimiento de Contrato Automáticos.
- Suscripción y Seguimiento de Reaseguro Facultativo.
- Registro y Liquidación de Sinistros Facultativos de Reaseguros.
- Registro Contable.

A continuación, se detallan las actividades relacionadas a cada uno de los procesos críticos identificados:

➤ **Suscripción de Contratos de Retrocesión.**

- a. El Gerente remite slip de términos y condiciones y demás información complementaria referente al contrato de retrocesión de la compañía

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

- b. El retrocesionario recibe y analiza la información remitida por la compañía.
- c. El retrocesionario decide si se requiere información adicional.
- d. El retrocesionario decide si participa en el contrato de retrocesión.
- e. El retrocesionario decide participar en el contrato de retrocesión y envía condiciones generales y particulares a la compañía y/o su aceptación de participación.
- f. El gerente general revisa las condiciones técnicas y económicas de la propuesta del retrocesionario y presenta las ofertas al directorio, para sus observaciones.
- g. El gerente general, siguiendo a las observaciones e indicaciones del directorio, decide la oferta a elegir y emite orden en firme.
- h. El gerente general firma el contrato, remite una copia para el retrocesionario y entrega una copia para el archivo de la compañía.
- i. La Secretaria (Recepcionista) y el mensajero se encargan de la remisión del contrato de retrocesión al retrocesionario y de su archivo.

➤ **Suscripción de Reaseguro Automático y Seguimiento de Contrato Automáticos.**

- a. La compañía aseguradora remite el estado de cuenta trimestral, reserva de siniestros y demás información acordada según los términos del contrato automático de reaseguro
- b. El contador recibe y analiza la información remitida por la compañía aseguradora
- c. El contador registra en el sistema la información de primas cedidas, comisiones, siniestros pagados y reserva de siniestros
- d. El contador revisa la liquidación del estado de cuenta según los términos del contrato automático de reaseguro e informa al gerente general el resultado
- e. El contador concilia y/o verifica si liquidación del estado de cuenta trimestral es correcta
- f. El contador confirma a la compañía aseguradora el saldo reportado en el estado de cuenta trimestral
- g. Si el saldo del estado de cuenta trimestral es a favor de la compañía aseguradora, solicita al asistente contable coordinar y emitir el pago a favor de la compañía aseguradora

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

- h. El asistente contable emite el pago a favor de la compañía aseguradora
 - i. El contador confirma el pago a favor de la compañía aseguradora
 - j. Si el saldo del estado de cuenta trimestral es a favor de la compañía reaseguradora, registra el valor por cobrar y su garantía de pago, reporta al gerente general y hace su seguimiento.
- **Suscripción y Seguimiento de Reaseguro Facultativo.**
- a. La compañía aseguradora remite slip de términos y condiciones y demás información complementaria referente al riesgo objeto de cobertura
 - b. El gerente y/o suscriptor Senior reciben y analizan la información remitida por la compañía aseguradora
 - c. El gerente y/o suscriptor Senior deciden si se requiere información adicional
 - d. El gerente y/o suscriptor Senior deciden si acepta el riesgo
 - e. El gerente general y/o suscriptor Senior deciden aceptar el riesgo y envían cotización a la compañía aseguradora
 - f. La compañía aseguradora emite la orden en firme
 - g. El gerente y/o suscriptor Senior revisan que no existan factores que modifiquen el riesgo, que pudieran dar lugar a cambios en los términos del acuerdo de respaldo
 - h. El gerente y/o suscriptor Senior confirman respaldo de reaseguro e inician procesos de Elaboración de Nota de Cobertura, Registro Contable (recibida la producción)
- **Registro y Liquidación de Siniestros Facultativos de Reaseguros.**
- a. La compañía aseguradora remite notificación del reclamo mediante correo electrónico o comunicado mediante valija, indicando su estado y/o reserva.
 - b. El asistente de siniestros analiza si la compañía participa en el riesgo
 - c. El asistente de siniestros verifica si la prima esta cancelada o si se encuentra dentro del periodo de garantía de pago de prima
 - d. El asistente de siniestros revisa el cumplimiento de la garantía de aviso de siniestro
 - e. El asistente de siniestros analiza que el valor de la reserva no se encuentre bajo el deducible pactado

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

- f. El asistente de siniestros registra en el sistema la información del siniestro remitida por la compañía aseguradora y solicita el informe preliminar
- g. El asistente de siniestros analiza el informe preliminar y solicita el informe final
- h. El asistente de siniestros recibe el informe final y analiza las coberturas de la aceptación facultativa versus la información del siniestro
- i. El asistente solicita liquidación, recibo de indemnización, nota débito, acta de finiquito y factura de gastos de ajuste y verifica que todo se encuentre en orden
- j. El asistente de siniestros verifica si existen valores a favor de la compañía, para efectuar el cruce respectivo
- k. El asistente de siniestros solicita al asistente contable coordinar y emitir el pago a favor de la compañía aseguradora

➤ **Registro Contable.**

- a. Los asistentes de suscripción, siniestros y emisión registran diariamente información de reaseguro aceptado (producción), que remiten al suscriptor Senior para su revisión
- b. El suscriptor Senior revisa que la información de producción sea registrada correctamente y remite al contador la información luego de ser verificada
- c. El contador verifica la liquidación de la prima (parte contable incluyendo impuestos) y remite al asistente contable para su registro
- d. El asistente contable registra diariamente la información de producción y demás información de facturación recibida de las compañías aseguradoras
- e. El asistente contable registra los anexos transaccionales, realiza conciliación de estados de cuenta de bancos y elabora el flujo de caja de la compañía, los cuales remite al contador
- f. El contador elabora los asientos de diario y conciliaciones de las transacciones efectuadas por la compañía
- g. El contador prepara y emite mensualmente los estados financieros, anexos e indicadores financieros de interés
- h. El contador revisa el cumplimiento del margen de solvencia y de inversiones obligatorias
- i. El asistente contable prepara y remite al contador el Anexo Transaccional e Informe de Cumplimiento Tributario al Servicio de Rentas Internas

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

- j. El contador envía el Anexo Transaccional e Informe de Cumplimiento Tributario al Servicio de Rentas Internas
- k. El contador revisa y firma las declaraciones mensuales de retención en la fuente, IVA, Impuesto a la renta, anticipos de impuestos, contribuciones especiales, y efectúa sus pagos

Tecnologías de la información

El sistema informático que soporta las operaciones de Reaseguradora del Ecuador fue desarrollado por personal externo, quien le realiza mantenimiento periódico. Reaseguradora del Ecuador cuenta con una red de datos en la que destacan 4 servidores principales:

- Servidor de aplicación y base de datos
- Servidor de correo electrónico
- Servidor de respaldo
- Servidor de imágenes de video

A continuación, en la **imagen 3-4**, se muestra un diagrama de la arquitectura de Tecnología de Información de Reaseguradora del Ecuador.

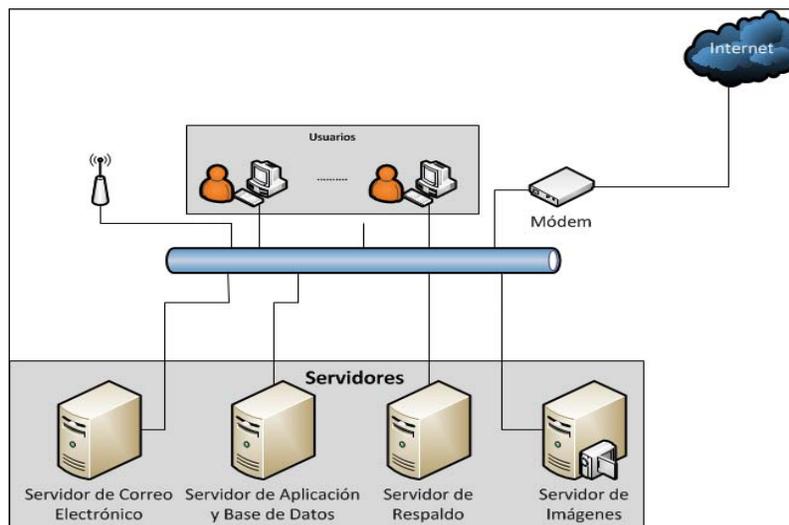


Ilustración 3-4 Diagrama de TI de la Reaseguradora del Ecuador S.A.

3.2.5 Identificación y análisis de las partes interesadas

En este contexto se plantean las partes interesadas de la organización tanto externas como internas, con intereses en el proceso de la gestión de riesgos. Se deben definir de la parte interna las funciones, responsabilidades y niveles de participación.

Parte externa. Se ha identificado como el mayor interesado en los procesos de la gestión de riesgos a la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros que es el principal ente regulador de la compañía Reaseguradora del Ecuador S.A. La cual

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

expone que las instituciones del sistema de seguros y reaseguros privados, deben establecer esquemas eficientes y efectivos de administración y control de todos los riesgos a los que se encuentran expuestas en el desarrollo del negocio.

Parte Interna. La Gestión de Riesgos involucra a los siguientes entes de la organización: Directorio, Comité de Administración Integral de Riesgos, Unidad de Riesgos, los dueños de los procesos, como se puede observar en la **imagen 3-5** a continuación.



Ilustración 3-5 Estructura organizativa de la Gestión de Riesgos

Es importante mencionar que la Gestión de Riesgos involucra al Directorio a un nivel global, pero Reaseguradora del Ecuador ha planteado un esquema específico sobre la Gestión de Riesgos que describe cómo interactúan el Comité de Administración Integral de Riesgos, la Unidad de Riesgo, los Responsables de Procesos. A continuación, en la **imagen 3-6**, se muestra el enfoque de la Gestión de Riesgos implementado en la Reaseguradora del Ecuador.

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

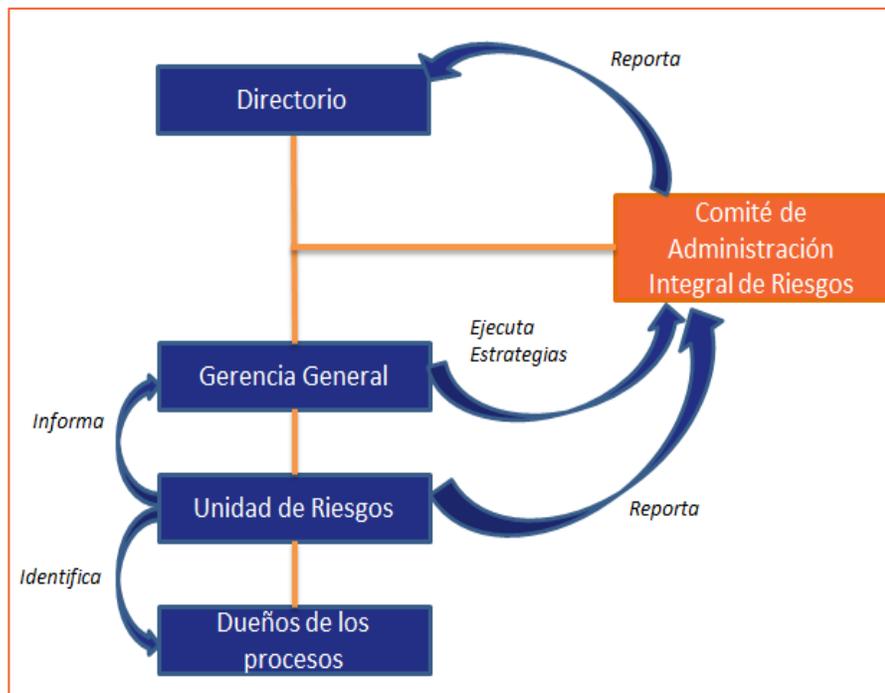


Ilustración 3-6 Jerarquía de la administración de riesgos

El Analista de Riesgos es el encargado de hacer la convocatoria, de manera periódica, a los dueños de los procesos para realizar los talleres de identificación y evaluación de los riesgos de cada uno de los procesos críticos de la compañía.

El Analista de Riesgos consolidará toda la información en una matriz de Identificación y Evaluación de Riesgos, una vez consolidada y analizada toda la información producto de la identificación y evaluación de riesgos y así ver cuáles son los eventos que se han materializado, se emiten los reportes al Comité de la compañía.

Reaseguradora del Ecuador ha estructurado su organigrama de gestión de riesgos, según lo establecido en la resolución JB-2011-2066 detallados de la Junta Bancaria y La Superintendencia de Compañías Valores y Seguros del Ecuador, para lo cual ha conformado un Comité Integral de Riesgos, el cual interactúa directamente con el Directorio de la Reaseguradora del Ecuador, asesorando al mismo respecto a la información de los riesgos a los que la institución se encuentra expuesta. La Unidad de Riesgos está conformada por el Analista de Riesgos de Reaseguradora del Ecuador.

A continuación, en la **imagen 3-7**, se presenta un organigrama que refleja la estructura del Comité de Administración Integral de Riesgos:

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.



Ilustración 3-7 Miembros del comité de gestión de riesgos

Las funciones del comité de gestión de riesgos son las siguientes:

Diseñar y proponer estrategias, políticas, procesos y procedimientos de Administración Integral de Riesgos o reformas, y, someterlos a la aprobación del Directorio. (Junta Bancaria del Ecuador, 2011, págs. 8,9)

Asegurarse de la correcta ejecución tanto de la estrategia, como de la implantación de políticas, metodologías, procesos y procedimientos de la Administración Integral de Riesgos. (Junta Bancaria del Ecuador, 2011, págs. 8,9)

Proponer al Directorio, los límites específicos apropiados por exposición de cada riesgo. (Junta Bancaria del Ecuador, 2011, págs. 8,9)

Informar oportunamente al Directorio respecto de la efectividad, aplicabilidad y conocimiento por parte del personal de la institución, de las estrategias, políticas, procesos y procedimientos fijados. (Junta Bancaria del Ecuador, 2011, págs. 8,9)

Conocer en detalle las exposiciones de los riesgos asumidos en términos de afectación al patrimonio técnico y con relación a los límites establecidos para cada riesgo. (Junta Bancaria del Ecuador, 2011, págs. 8,9)

Aprobar, cuando sea pertinente, los excesos temporales de los límites, tomar acción inmediata para controlar dichos excesos e informar inmediatamente tales asuntos al Directorio. (Junta Bancaria del Ecuador, 2011, págs. 8,9)

Proponer al Directorio la expedición de metodologías, procesos, manuales de funciones y procedimientos para la Administración Integral de Riesgos. (Junta Bancaria del Ecuador, 2011, págs. 8,9)

Aprobar los sistemas de información gerencial, conocer los reportes de posiciones para cada riesgo y el cumplimiento de límites fijados, y adoptar las acciones correctivas según corresponda. (Junta Bancaria del Ecuador, 2011, págs. 8,9)

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

Analizar y aprobar los planes de contingencia. (Junta Bancaria del Ecuador, 2011, págs. 8,9)

Las demás que determine el Directorio o el organismo que haga sus veces, o que sean dispuestas por la Superintendencia de Bancos y Seguros. (Junta Bancaria del Ecuador, 2011, págs. 8,9)

3.2.6 Identificación y análisis de los requisitos relacionados con la gestión de riesgos

En este punto se detallan de manera general los requisitos macro de la compañía, que se deben cumplir en cuatro aspectos, los cuales son:

- **Leyes y reglamentaciones.** La principal ley a la que debe regirse la compañía Reaseguradora del Ecuador S.A. es la Ley General de Seguros, en la que constan todos los aspectos legales y técnicos que se deben cumplir.
- **Normas.** La compañía Reaseguradora del Ecuador S.A. debe cumplir con los aspectos delineados en la Normativa JB 2011-2066 de gestión de riesgos.
- **Mercado.** Generalmente son todos los contratos pactados cada año con los clientes y con los proveedores, como los contratos de reaseguro automático y facultativo, y el contrato de retrocesión.
- **Políticas Internas.** En estas se encuentran las políticas de recursos humanos, el código de ética, políticas de retribuciones, políticas de seguridad de la información entre otras.

3.3 Apreciación del riesgo

“La apreciación del riesgo es el proceso global de identificación, de análisis y de evaluación del riesgo” (FERMA, 2003).

3.3.1 Identificación y definición del riesgo

En este punto se definen primeramente los factores de riesgos y los tipos de riesgos que se van a tomar para la posterior evaluación de los mismo.

Factores de riesgo. Los factores de riesgo que ha determinado la compañía Reaseguradora del Ecuador S.A. con los siguientes:

- e. **Procesos.** Con el objeto de garantizar la optimización de los recursos y la estandarización de las actividades, Reaseguradora del Ecuador debe contar con procesos definidos de conformidad con la estrategia y las políticas adoptadas, que deberá ser agrupados de la siguiente manera:

- Procesos gobernantes o estratégicos
- Procesos productivos, fundamentales u operativos

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

- Procesos habilitantes, de soporte o apoyo
- f. **Personas.** La Reaseguradora del Ecuador administrará el capital humano de forma adecuada, e identificará apropiadamente las fallas o insuficiencias asociadas al factor personas, tales como: falta de personal adecuado, negligencia, error humano, nepotismo de conformidad con las disposiciones legales vigentes, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable, falta de especificaciones claras en los términos de contratación del personal, entre otros.
- g. **Tecnología de la información.** La Reaseguradora del Ecuador contará con la tecnología de información que garantice la captura, procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información de manera oportuna y confiable; evitar interrupciones del negocio y lograr que la información, inclusive aquella bajo la modalidad de servicios provistos por terceros, sea Íntegra, confidencial y esté disponible para una apropiada toma de decisiones.
- h. **Eventos Externos.** En la administración del riesgo operativo, Reaseguradora del Ecuador considera la posibilidad de pérdidas derivadas de la ocurrencia de eventos ajenos a su control, tales como: fallas en los servicios públicos, ocurrencia de desastres naturales, atentados y otros actos delictivos, los cuales pudieran alterar el desarrollo normal de sus actividades. Para el efecto, deben contar con planes de contingencia y de continuidad del negocio.

Tipos de riesgo. La compañía Reaseguradora del Ecuador seguirá los tipos de riesgos definidos en la Norma JB 2011-2066 de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, ver anexo 3.

Es importante recordar que un riesgo es un incidente o acontecimiento, derivado de fuentes internas o externas, que afecta la implementación de la estrategia o el logro de objetivos del negocio. En esta sección se explica que el Analista de Riesgos realiza la identificación los eventos de riesgo potenciales que de ocurrir afectarán a Reaseguradora del Ecuador.

Reaseguradora del Ecuador ha decidido realizar “Talleres de Auto evaluación” para la identificación de eventos de riesgo, con lo cual el Analista de Riesgos con el soporte de los dueños de los procesos identifica los riesgos potenciales en los procesos determinando si dichos riesgos identificados representan oportunidad o pueden

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

afectar negativamente a Reaseguradora del Ecuador, posteriormente registran los eventos de riesgo en una matriz, llevando así un inventario de eventos.

El Analista de Riesgos llevará un adecuado registro de eventos en dicha matriz y determinar si los riesgos identificados representan oportunidad o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la Reaseguradora del Ecuador para implementar la estrategia y lograr los objetivos con éxito.

Es importante mencionar que los eventos que se identifiquen con impacto negativo representan riesgo, y los mismos deberán ser evaluados por el Comité de Administración Integral de Riesgos y el Directorio debe de definir una respuesta al riesgo, es decir (Asumir, Transferir, Mitigar y Reducir). Por otra parte, los eventos con impacto positivo representan oportunidades que el Directorio y los mismos los reconducen hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos.

3.3.2 Evaluación del riesgo

La evaluación de los riesgos identificados permite a la Reaseguradora del Ecuador considerar la magnitud con que los eventos potenciales impactan a la consecución de objetivos estratégicos del negocio.

Criterios de Evaluación

Para la evaluación de riesgos el Comité de Administración de Riesgos con la aprobación del Directorio ha definido criterios de evaluación considerando el impacto que los riesgos identificados causan a la compañía y la probabilidad de ocurrencia de los riesgos, se han establecido cinco niveles para evaluar el impacto y probabilidad del evento. El Analista de Riesgos evalúa los eventos de riesgo identificados, considerando la probabilidad y el impacto. Los impactos positivos y negativos de los eventos se examinan individualmente o por categoría, en toda la organización.

“Por su parte, los riesgos se evalúan considerando primero que no existen controles que mitiguen el riesgo y luego tomando en cuenta la existencia de controles en la entidad” (COSO, 2013).

Evaluación Cualitativa de Riesgos

Como se mencionó anteriormente la evaluación cualitativa de riesgos comprende cinco niveles de probabilidad (Casi Seguro, Probable, Posible, Improbable, Raro) y cinco niveles de Impacto (Insignificante, Menor, Moderado, Mayor y Catastrófico) lo que también es seguido en la norma (31010, 2010).

Para la evaluación del Riesgo Absoluto se considerará la Probabilidad y el Impacto, ver **anexo 4**.

Para la evaluación del Riesgo Residual y el Riesgo Residual Deseado se considerarán las escalas que se describen en la **tabla 3-1** a continuación:

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

Probabilidad	Escala
Casi seguro	5
Probable	4
Posible	3
Improbable	2
Raro	1
Consecuencia	Escala
Insignificante	1
Menor	2
Moderado	3
Mayor	4
Catastrófico	5

Tabla 3-1 Niveles de probabilidad

La combinación del impacto y la probabilidad definen el nivel de riesgo, para lo cual se tienen cuatro niveles Bajo, Medio, Alto y Extremo, como se muestran en la **imagen 3-8** a continuación.



Ilustración 3-8 Niveles de riesgo

El nivel de riesgo se estima bajo tres escenarios:

- Inherente (sin controles)
- Residual (con controles existentes)
- Residual deseado (con controles propuestos)

Los eventos de bajo impacto y probabilidad no ameritan mayor atención, mientras que los eventos de alto impacto y alta probabilidad ameritan atención considerable

Para definir el nivel de riesgo, el Analista de Riesgo ejecuta un proceso de votación por cada riesgo o evento de riesgo a ser evaluado a nivel de talleres.

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

“Los “votos” son compilados, obteniendo un valor promedio de probabilidad e impacto por cada riesgo o evento de riesgo. La combinación de ambos criterios define el nivel de riesgo, y muestra la prioridad de los riesgos” (PECB, 2008).

Para ubicar a los riesgos identificados de acuerdo al nivel de riesgo obtenido se utiliza el siguiente mapa de riesgos, ver **tabla 3-2**.

		Consecuencia					Total
		Catastrófico	Mayor	Moderado	Menor	Insignificante	
Probabilidad	Casi seguro	0	0	0	0	0	0
	Probable	0	0	0	0	0	0
	Posible	0	0	2	2	0	4
	Improbable	0	0	2	1	0	3
	Raro	0	0	1	3	0	4
	Total	0	0	5	6	0	11

Tabla 3-2 Mapa de riesgos

3.4 Tratamiento del riesgo

Una vez evaluados los riesgos relevantes, el Analista de Riesgos puede optar por las siguientes respuestas a los riesgos: evitar, reducir, compartir y aceptar, considerando las Políticas definidas por el Directorio para la respuesta a los riesgos. Al considerar una respuesta, el Comité de Administración Integral de Riesgos previamente evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella solución que sitúe el riesgo con controles dentro de las tolerancias establecidas previamente por el Directorio. Además, el Directorio identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo global para la entidad.

3.4.1 Actividades de control

Las actividades de control constituyen las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas al riesgo definidas por el Directorio de Reaseguradora del Ecuador. Las actividades de control tienen lugar a todos los niveles de la Reaseguradora del Ecuador y en todas las funciones de los funcionarios de la organización. Es importante mencionar que dentro de actividades de control se pueden encontrar las aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones y segregación de funciones. A continuación, se muestra los aspectos considerados para la identificación e implementación de controles para la mitigación de riesgos:

Tipos de Controles. Los controles que se definen e implementan para la mitigación de los riesgos en los procesos se clasifican tal como se describe a continuación:

- Controles Manuales
- Controles Automáticos
- Controles Preventivos
- Controles Detectivos

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

Es importante mencionar que un control Manual puede ser Preventivo o Detectivo, de igual forma aquellos controles que son Automáticos; todo va a depender de la respuesta al riesgo definida por el Directorio de la Reaseguradora del Ecuador, y el nivel de riesgo que se quiere obtener con la implementación de controles. En los siguientes párrafos se describe la comparación entre los cuatro tipos de controles:

Controles Manuales vs. Controles Automáticos

Los controles basados en personas o controles manuales son acciones ejecutadas por uno o más individuos. Los controles basados en sistemas son controles automáticos que dependen de aplicativos o sistemas de TI para ejecutar una actividad o para que ejecutar un paso o para prevenir que una transacción ocurra sin una decisión o interacción manual. Existen también controles manuales que dependen de sistemas, por ejemplo: comparar dos reportes que fueron generados por el sistema. En este caso el control manual depende de la confiabilidad del sistema de procesamiento. (Mieles, 2015, pág. 17)

Controles Preventivos vs. Controles Detectivos

Los controles preventivos, manuales o automáticos, son diseñados para prevenir errores u omisiones y están generalmente posicionados en la fuente del riesgo dentro de un proceso de negocios.

Los controles Detectivos, manuales o automáticos, son procesos diseñados para detectar y corregir un error (o fraude) o una omisión de manera oportuna antes de la finalización de cierta actividad (p.e. cierre contable, preparación de reportes financieros, etc.). (Mieles, 2015, pág. 17)

Confiabilidad de los Controles. Luego que se han establecido los controles para la mitigación de riesgos se realiza continuamente un monitoreo sobre la efectividad de controles con el fin de asegurarse de la confiabilidad de los mismos, y para identificar mejoras en la implementación de controles, pues existen casos en que los controles automáticos son más confiables que los manuales, tal es el caso que a medida de que los volúmenes de transacciones aumentan y con cálculos cada vez más complejos, los controles automáticos suelen ser más confiables que los manuales.

Para asegurar la confiabilidad de controles implementados, la metodología ISO 31000 recomienda considerar aspectos importantes al momento de que Auditoría Interna realice las revisiones periódicas para asegurar la efectividad y confiabilidad de controles implementados, en la **figura 3-10**, se muestran los aspectos que se deben considerar para lograr éste objetivo:

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

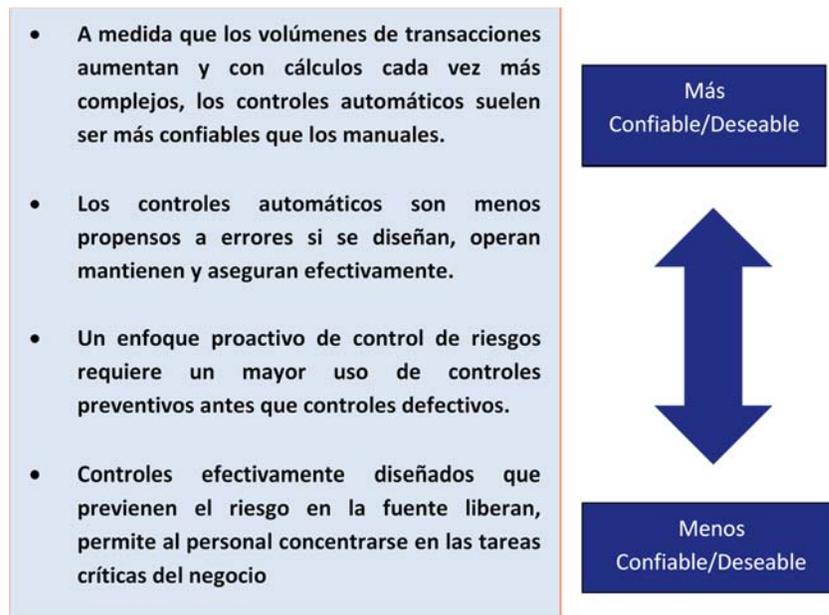


Ilustración 3-9 Aspectos de los controles

Actividades de control, ejemplos de controles a nivel de procesos. Una vez que se hayan identificado y evaluado los eventos de riesgo sin considerar controles, los Grupos de Análisis de Riesgos proceden a identificar controles con los que se cuenta actualmente para la mitigación de los riesgos identificados en los procesos, los controles se identifican a nivel general y específico dentro del proceso.

Los controles generales consideran los siguientes puntos:

- Establecer y comunicar objetivos
- Autorizar y aprobar
- Establecer límites
- Asignar tareas clave a personas calificadas
- Establecer la obligación de rendir cuenta por resultados
- Medir performance
- Facilitar el aprendizaje continuo
- Segregar funciones incompatibles
- Restringir el acceso a los datos de sistemas de procesamiento
- Crear salvaguardas físicas
- Implementar controles de cambio de procesos/sistemas
- Mantener capacidades redundantes y de backup

Los controles específicos consideran los siguientes puntos:

- Obtener aprobaciones requeridas
- Establecer controles de transacciones/documentos

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

- Establecer totales de control de procesamiento/transmisión
- Establecer / verificar secuencialidad
- Validar contra parámetros predefinidos
- Probar muestras, evaluar performance del proceso
- Recalcular operaciones
- Realizar conciliaciones
- Comparar
- Analizar la razonabilidad
- Verificar existencia
- Confirmar con contrapartes
- Reportar y resolver excepciones

Ajustar la Exposición a los Riesgos. Después de definir los controles para la mitigación de riesgos, y se los haya clasificado, por cada uno de los controles definidos y para cada uno de los eventos de riesgo identificados, se procede a evaluar el nivel de riesgo residual controlado, es decir se mide el nivel de riesgo en función del impacto y probabilidad analizando si éste disminuye o se mantiene con los controles implementados, para la calificación del impacto y probabilidad de los riesgos considerando los controles se utilizarán los mismos criterios de evaluación. Una vez calificados los riesgos considerando los controles, se obtiene el nivel de riesgo residual controlado, con lo cual se llega a un mapa de riesgos objetivo a través de la selección de estrategias de mitigación de riesgos que sean costo efectivas, es decir se analiza si el nivel de riesgo absoluto disminuye o se mantiene considerando los controles (Mieles, 2015).

3.5 Seguimiento y revisión de los riesgos

Como parte de las actividades de supervisión sobre la gestión de riesgos realizaremos las siguientes actividades:

- El Comité de Administración Integral de Riesgos determina si el funcionamiento de la gestión de riesgos corporativos continúa siendo eficaz, a través de revisiones periódicas de los reportes de identificación y evaluación de riesgos.
- La Unidad de Riesgo realiza la supervisión, evaluación y monitoreo de la presencia y funcionamiento de los componentes del sistema de riesgos.
- La Unidad de Riesgo analiza y se aseguran de que los Responsables de procesos realicen una adecuada identificación y registro de eventos de riesgo en la base de registro de eventos de pérdida.
- El Comité de Administración Integral de Riesgos y Auditoría Interna realizan el monitoreo continuo y respectivamente en lo que respecta a la gestión de riesgo en cada etapa correspondiente.

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

Es importante mencionar que a lo largo del monitoreo de la gestión de riesgos se realizan evaluaciones periódicas que combinan medición, comunicaciones al Comité de Administración Integral de Riesgos y Directorio, auditorías periódicas a cargo de Auditoría Interna y las respectivas evaluaciones por ejecutivos independientes involucrados en la gestión de riesgos.

3.5.1 Rol de la Auditoría Interna en la Gestión de Riesgos

El rol de Auditoría Interna en la Gestión de Riesgos, tiene su participación luego de que la Unidad de Riesgo haya emitido los reportes de identificación, evaluación de riesgos y controles para la mitigación de los riesgos, y está ligado específicamente a revisar la gestión de los riesgos, constando que el Analista de Riesgos esté cumpliendo a cabalidad la metodología implementada para dicha gestión.

Como parte de la Gestión de Riesgos, Auditoría Interna de Reaseguradora del Ecuador deberá asegurarse de lo siguiente:

- Evaluar los reportes de riesgos significativos (extremos y altos) considerando los niveles de riesgo absoluto (sin controles) y riesgo residual controlado (considerando controles).
- Evaluar que los procesos de gestión de riesgos se estén ejecutando alineados a la metodología implementada.
- Asegurarse que los riesgos identificados hayan sido correctamente evaluados mediante recorridos en los procesos.
- Evaluar la efectividad de los controles para mitigar los riesgos identificados.
- Emitir reportes sobre la evaluación de la efectividad de controles como resultado del recorrido realizado de los procesos de negocio.

Capítulo 4

4 Desarrollo del sistema de gestión de riesgos

4.1 Matrices de Identificación de Eventos de Riesgo, Fallas e Insuficiencias y Factores de Riesgo

En los Procesos críticos seleccionados se identificaron un total de 33 eventos de riesgo cuya distribución por procesos se muestra a continuación en la **imagen 4-1**:

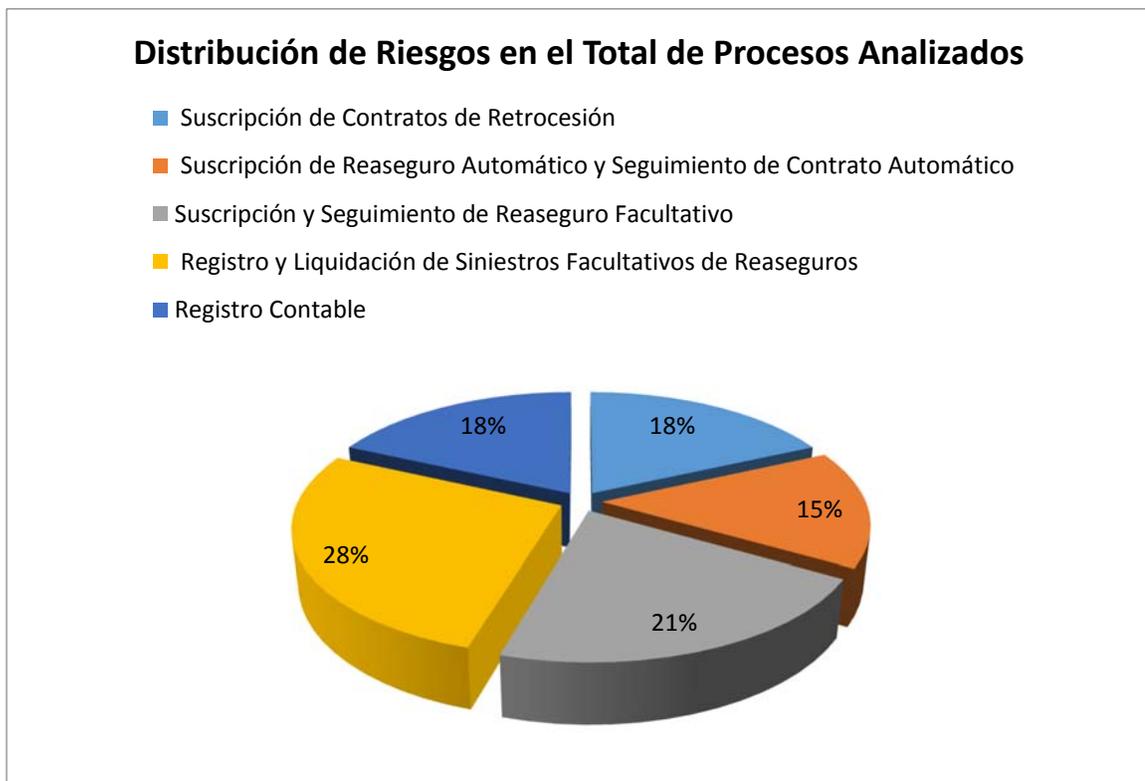


Ilustración 4-1 Identificación de riesgos por procesos

A continuación, se detallarán todos los riesgos identificados por cada uno de los procesos críticos definidos por la compañía

4.1.1 Matriz de Eventos, Fallas e Insuficiencias y Factores de Riesgos del Proceso: “Suscripción del Contrato de Retrocesión”

A continuación, en la **tabla 4-1** podemos observar los riesgos identificados para el proceso de Suscripción del Contrato de Retrocesión.

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO					
No.	II. CATEGORÍAS DE TIPOS DE EVENTO DE RIESGO SEGÚN JB-2011-2066				
		2. DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	3. FALLA O INSUFICIENCIA (CAUSA)	4. FACTOR DE RIESGO	5. CONSECUENCIAS EN EL NEGOCIO
1	I. Riesgo de suscripción	Que no se logre completar el 100% del contrato antes de la fecha vencimiento	Los Reaseguradores no suscriben retrocesión	4. Eventos Externos	Pérdida financiera al asumir el porcentaje que no se logre colocar
			Los Reaseguradores dejan de operar en el país		
			Porque los términos del contrato son insuficientes		
2	IX. Riesgo de mercado	Las condiciones del mercado Reasegurador se endurezcan y se incrementen las tasas	Por catástrofes a nivel mundial	4. Eventos Externos	Mayor pago en las primas
					Disminución de liquidez
					Afectación del resultado técnico
3	VII. Riesgo de reaseguro	Que algún Reasegurador se retire del contrato	Los Reaseguradores dejan de operar en el país	4. Eventos Externos	Pérdida financiera al asumir el porcentaje que no se logre colocar
			Porque los términos del contrato son insuficientes		
			Por una alta siniestralidad		
			Porque el Reasegurador liquidó		
4	VII. Riesgo de reaseguro	Que algún Reasegurador no cumpla con sus responsabilidades	Falta de pago de la prima	4. Eventos Externos	Disminución de liquidez
			Porque el Reasegurador liquidó		Afectación del resultado técnico
5	X. Riesgo de liquidez	Que la cobertura del contrato catastrófico no sea suficiente	Mal determinación de los cúmulos	4. Eventos Externos	Liquidación de la compañía
			15% del PML no fue suficiente		Quiebre de la compañía
					Disminución de liquidez
					Afectación del resultado técnico

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO					
No.	II. CATEGORÍAS DE TIPOS DE EVENTO DE RIESGO SEGÚN JB-2011-2066				
		2. DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	3. FALLA O INSUFICIENCIA (CAUSA)	4. FACTOR DE RIESGO	5. CONSECUENCIAS EN EL NEGOCIO
6	VIII. Riesgo de crédito	Falta de cobertura de los contratos	No pago de la prima	1. Procesos	Disminución de liquidez
			Suscripción de un riesgo excluido		Afectación del resultado técnico
			Suscripción con una participación superior a la capacidad del contrato		

Tabla 4-1 Identificación de riesgos proceso Suscripción del Contrato de Retrocesión

En el Proceso de Suscripción del Contrato de Retrocesión, se han identificado 6 eventos de riesgo, de los cuales el 33,33% es de tipo “VII. Riesgo de Reaseguro”, el 16,67% es del tipo “X. Riesgo de Liquidez”, “IX. Riesgo de Mercado”, “VIII. Riesgo de Crédito” y “I. Riesgo de Suscripción” respectivamente, como se puede observar en la imagen 4-2 a continuación.

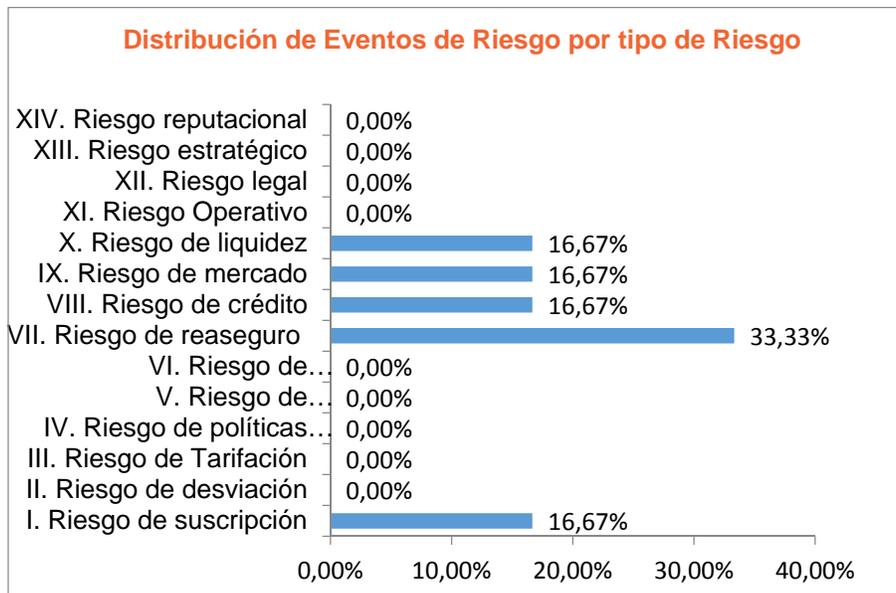


Ilustración 4-2 Tipos de riesgo proceso suscripción del contrato de retrocesión

Los eventos se encuentran distribuidos por Factores de Riesgo en la siguiente forma: 83% factor Eventos Externos, 17% factor Procesos, 0% factor Tecnología de Información y 0% factor Personas.

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

4.1.2 Matriz de Eventos, Fallas e Insuficiencias y Factores de Riesgos del Proceso: “Suscripción de Reaseguro Automático y Seguimiento de Contrato Automático”.

A continuación, en la **tabla 4-2** podemos observar los riesgos identificados para el proceso de Suscripción de Reaseguro Automático y Seguimiento de Contrato Automático.

I. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO					
No.	II. CATEGORÍAS DE TIPOS DE EVENTO DE RIESGO SEGÚN JB-2011-2066	2. DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	3. FALLA O INSUFICIENCIA (CAUSA)	4. FACTOR DE RIESGO	5. CONSECUENCIAS EN EL NEGOCIO
1	XI. Riesgo Operativo	La información proporcionada por las cedentes no sea correcta	La información puede contener errores	1. Procesos	Pérdida financiera
2	IX. Riesgo de mercado	Los términos y condiciones no sean satisfactorios para la compañía	Las condiciones del mercado reasegurador estén blandas	4. Eventos Externos	Pérdida Financiera
			Ingreso o presencia de reaseguradores que ofrecen condiciones mas comerciales que técnicas	4. Eventos Externos	Pérdida Financiera
3	XI. Riesgo Operativo	Que las cedentes no envíen los estados de cuenta dentro de las fechas establecidas en el contrato	Desorganización de parte de las cedentes	1. Procesos	No ingresar las primas a tiempo.
4	XI. Riesgo Operativo	Que las cedentes no paguen los estados de cuenta una vez confirmado el saldo	Desorganización de parte de las cedentes	1. Procesos	Afectación en la iliquidez
			Por iliquidez de la cedente	4. Eventos Externos	
			Se presenta como consecuencia del riesgo anterior		

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO					
No.	II. CATEGORÍAS DE TIPOS DE EVENTO DE RIESGO SEGÚN JB-2011-2066	2. DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	3. FALLA O INSUFICIENCIA (CAUSA)	4. FACTOR DE RIESGO	5. CONSECUENCIAS EN EL NEGOCIO
5	V. Riesgo de concentración y hechos catastróficos	Que la siniestralidad se incremente y el contrato cause pérdida	Mala suscripción por parte de la cedente	1. Procesos	Pérdida Financiera
			Ocurrencia de fenómenos naturales	4. Eventos Externos	Pérdida Financiera

Tabla 4-2 Identificación de riesgos proceso Suscripción de Reaseguro Automático y Seguimiento de Contrato Automático

En el Proceso de Suscripción de Reaseguro Automático y Seguimiento de Contrato Automático, se han identificado 5 eventos de riesgo, de los cuales el 60,00% es de tipo “XI. Riesgo Operativo”, el 20,00% es del tipo “IX. Riesgo de Mercado”, “V. Riesgo de Concentración y Hechos Catastróficos” respectivamente, como se puede observar en la **imagen 4-3** a continuación.

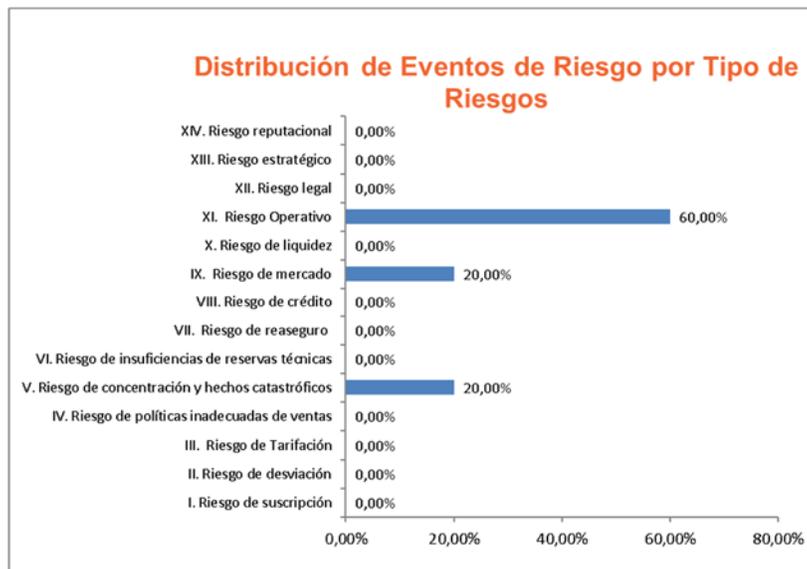


Ilustración 4-3 Tipos de riesgo proceso Suscripción de Reaseguro Automático y Seguimiento de Contrato Automático

Los eventos se encuentran distribuidos por Factores de Riesgo en la siguiente forma: 50% factor Eventos Externos, 50% factor Procesos, 0% factor Tecnología de Información y 0% factor Personas.

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

4.1.3 Matriz de Eventos, Fallas e Insuficiencias y Factores de Riesgos del Proceso: “Suscripción y Seguimiento de Reaseguro Facultativo”.

En el Proceso de Suscripción y Seguimiento de Reaseguro Facultativo, se han identificado 7 eventos de riesgo, de los cuales el 85,71% es de tipo “XI. Riesgo Operativo” y el 14,29% es del tipo “VII. Riesgo de Reaseguro”, como se muestra en la imagen 4-4 a continuación.

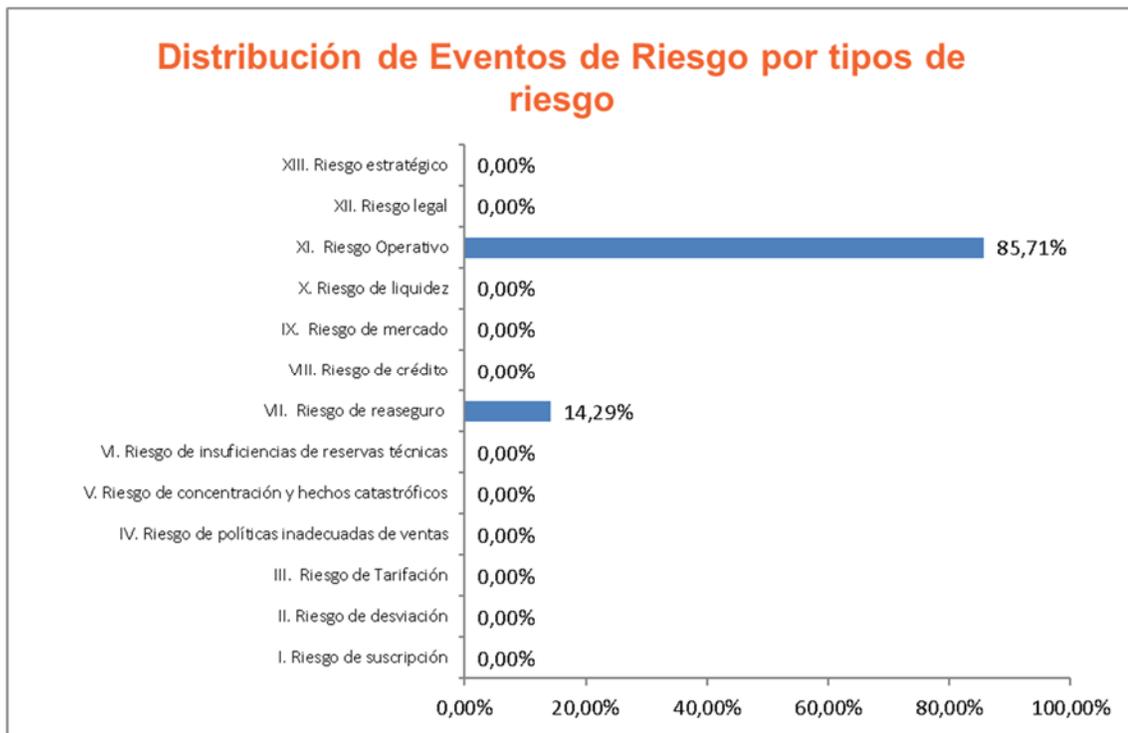


Ilustración 4-4 Tipos de riesgo proceso Suscripción y Seguimiento de Reaseguro Facultativo

Los eventos se encuentran distribuidos por Factores de Riesgo en la siguiente forma: 50% factor Eventos Externos, 50% factor Procesos, 0% factor Tecnología de Información y 0% factor Personas, como se muestran en la imagen 7 a continuación.

A continuación, en la **tabla 4-3** podemos observar los riesgos identificados para el proceso de Suscripción y Seguimiento de Reaseguro Facultativo

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO					
No.	II. CATEGORÍAS DE TIPOS DE EVENTO DE RIESGO SEGÚN JB-2011-2066				
		2. DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	3. FALLA O INSUFICIENCIA (CAUSA)	4. FACTOR DE RIESGO	5. CONSECUENCIAS EN EL NEGOCIO
1	VII. Riesgo de reaseguro	Suscribir un riesgo que se encuentre excluido de los contratos de retrocesión	Desconocimiento u olvido de los contratos de retrocesión	2. Personas	Pérdida financiera por pagos que se deben asumir
2	XI. Riesgo Operativo	Aceptar una participación que supere la capacidad del ramo	Descuido, olvido u omisión de parte del suscriptor.	2. Personas	Pérdida financiera por pagos que se deben asumir
3	XI. Riesgo Operativo	Renovar un negocio que no se haya pagado la prima de la vigencia anterior.	Falta de revisión	2. Personas	Afectación a la liquidez de la compañía
4	XI. Riesgo Operativo	Renovar un facultativo o un negocio en el que no haya presentado la declaración flotante.	Falta de revisión	2. Personas	Afectación a la liquidez de la compañía
5	XI. Riesgo Operativo	Cúmulos desconocidos	Riesgos que se encuentren en la misma ubicación o colindantes por respaldo en diferentes cedentes	2. Personas	Afectación a la liquidez de la compañía
6	XI. Riesgo Operativo	Suscribir un negocio que no cumple con los requisitos mínimos de asegurabilidad.	No tener información completa y actualizada	2. Personas	Pérdida financiera por la ocurrencia de un siniestro
7	XI. Riesgo Operativo	Suscripción o renovación de un negocio que haya cambiado sus procesos internos	No tener información completa y actualizada	2. Personas	Pérdida financiera por la ocurrencia de un siniestro

Tabla 4-3 Identificación de riesgos Proceso de Suscripción y Seguimiento de Reaseguro Facultativo

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

4.1.4 Matriz de Eventos, Fallas e Insuficiencias y Factores de Riesgos del Proceso: “Registro y Liquidación de Siniestros Facultativos de Reaseguros”.

A continuación, en la **tabla 4-4** podemos observar los riesgos identificados para el proceso de Suscripción y Seguimiento de Reaseguro Facultativo

I. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO					
No.	II. CATEGORÍAS DE TIPOS DE EVENTO DE RIESGO SEGÚN JB-2011-2066	2. DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	3. FALLA O INSUFICIENCIA (CAUSA)	4. FACTOR DE RIESGO	5. CONSECUENCIAS EN EL NEGOCIO
			Retraso en el aviso del siniestro por parte del asegurado	2. Personas	Falta de aviso a los Retrocesionarios
			Fallas de los procesos internos en los Coaseguradores	1. Procesos	
2	XI. Riesgo Operativo	Retraso en las notificaciones de siniestros	Fallas de los procesos internos de las cedentes	1. Procesos	No registro a tiempo de las reservas de siniestros
			Retraso en el aviso del siniestro por parte del asegurado	2. Personas	Falta de aviso a los Retrocesionarios
			Fallas de los procesos internos en los Coaseguradores	1. Procesos	
3	XI. Riesgo Operativo	No pago de siniestros a las cedentes	Falta de documentación de soporte	1. Procesos	Afectación de la imagen de la compañía
			Aviso extemporáneo	1. Procesos	
			Bajo el deducible	4. Eventos Externos	
			No tiene cobertura	4. Eventos Externos	
4	XI. Riesgo Operativo	Registro de siniestros de negocios que no han ingresado a producción	No ha llegado la cesión facultativa	1. Procesos	Falta de aviso a los Retrocesionarios
					Pérdida financiera por pagos de siniestros que fueron negados por los retrocesionarios
					Afectación de la imagen de la compañía

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO					
No.	II. CATEGORÍAS DE TIPOS DE EVENTO DE RIESGO SEGÚN JB-2011-2066				
		2. DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	3. FALLA O INSUFICIENCIA (CAUSA)	4. FACTOR DE RIESGO	5. CONSECUENCIAS EN EL NEGOCIO
5	XI. Riesgo Operativo	Registro de siniestros sin pago de primas	No ha llegado el pago de la cesión	1. Procesos	Afectación de la liquidez de la compañía
6	XI. Riesgo Operativo	Solicitud de pagos comerciales	No hay cobertura	4. Eventos Externos	Afectación de la liquidez de la compañía
			Aviso extemporáneo	1. Procesos	Afectación de la imagen de la compañía
			Se encuentra bajo el deducible	4. Eventos Externos	
7	XI. Riesgo Operativo	Registro de siniestros de negocios que no han ingresado a producción ni el pago de la prima	No ha llegado la cesión facultativa	1. Procesos	Falta de aviso a los Retrocesionarios
			No ha llegado el pago de la cesión	1. Procesos	Pérdida financiera por pagos de siniestros que fueron negados por los retrocesionarios
					Afectación de la imagen de la compañía
					Afectación de la liquidez de la compañía
8	XI. Riesgo Operativo	Avisos de Siniestros sin reservas	Falta del informe preliminar del ajustador	1. Procesos	No se puede constituir la reserva
			Falla en los procesos internos de las cedentes	1. Procesos	
9	XI. Riesgo Operativo	Falta de actualización de siniestros reportados	Falla en los procesos internos de las cedentes	1. Procesos	Se mantienen valores en las cuentas de reserva que no han sido dados de baja
					Afectación de la liquidez de la compañía

Tabla 4-4 Identificación de riesgos proceso Registro y Liquidación de Siniestros Facultativos de Reaseguros

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

En el Proceso de Registro y Liquidación de Sinistros Facultativos de Reaseguros, se han identificado 9 eventos de riesgo, de los cuales el 100% es de tipo “XI. Riesgo Operativo”, como se puede ver en la **imagen 4-5** a continuación.

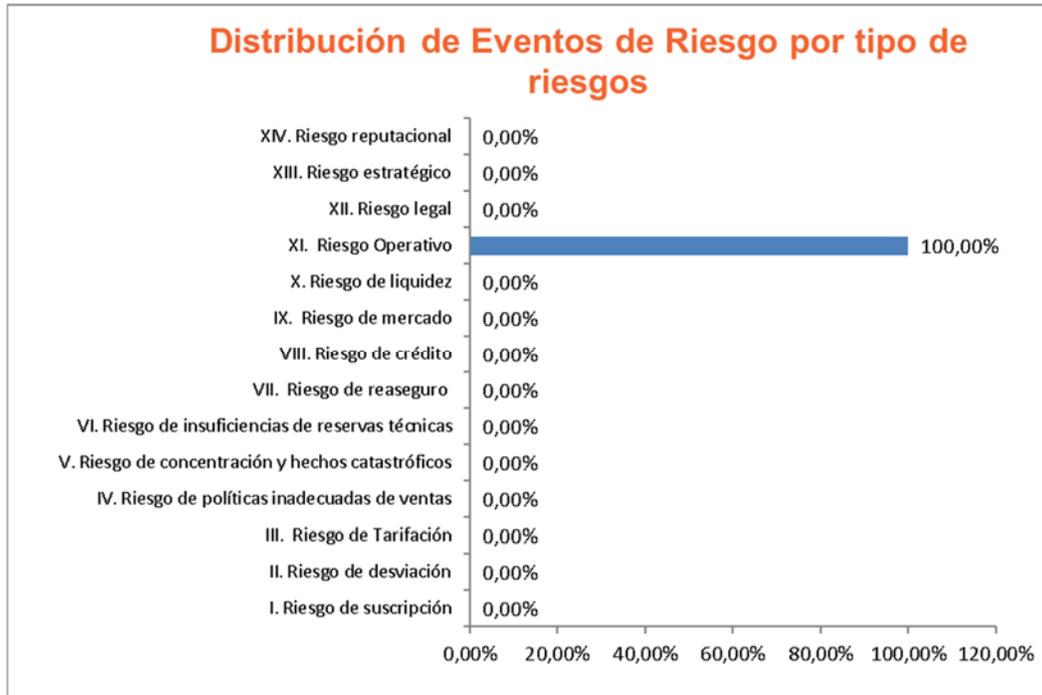


Ilustración 4-5 Tipos de riesgo proceso de Registro y Liquidación de Sinistros Facultativos de Reaseguros

Los eventos se encuentran distribuidos por Factores de Riesgo en la siguiente forma: 70% factor Procesos, 20% factor Eventos Externos, 10% factor Personas y 0% factor Tecnología de Información.

4.1.5 Matriz de Eventos, Fallas e Insuficiencias y Factores de Riesgos del Proceso: “Registro Contable”.

A continuación, en la **tabla 4-5** podemos observar los riesgos identificados para el proceso de Suscripción y Seguimiento de Reaseguro Facultativo

I. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO					
No.	II. CATEGORÍAS DE TIPOS DE EVENTO DE RIESGO SEGÚN JB-2011-2066				
		2. DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	3. FALLA O INSUFICIENCIA (CAUSA)	4. FACTOR DE RIESGO	5. CONSECUENCIAS EN EL NEGOCIO
1	XI. Riesgo Operativo	Mala afectación a una cuenta	Error en el ingreso del código de la cuenta	2. Personas	No se reporte cada cuenta con su estado real

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO					
II. CATEGORÍAS DE TIPOS DE EVENTO DE RIESGO SEGÚN JB-2011-2066					
No.		2. DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	3. FALLA O INSUFICIENCIA (CAUSA)	4. FACTOR DE RIESGO	5. CONSECUENCIAS EN EL NEGOCIO
2	XI. Riesgo Operativo	Afectación de los Registros Contables	Modificación de la información en el sistema de reaseguro	2. Personas	No se reporte cada cuenta con su estado real
			No ejecución del procedimiento para la modificación de la información	2. Personas	
			Falta de control en el sistema informático de reaseguro	2. Personas	
3	XI. Riesgo Operativo	Afectación de los saldos contables del mes	Mala digitación de la fecha	2. Personas	Descuadres en Estados Financieros
4	XI. Riesgo Operativo	Atrasos en la entrega de Balances a la SBS	No entrega a tiempo de la producción por retraso de entrega de información de las cedentes	1. Procesos	Sanciones por parte de la SBS
			Requerimientos que deben ser atendidos (Auditorías externas, requerimientos de la SBS, Directorios)	4. Eventos Externos	
5	XI. Riesgo Operativo	Mal registro de la información contable	Errores en Cesiones Facultativas y anexos	2. Personas	Pérdida de Imagen
			Ingreso de Cesiones Facultativas no facturadas	2. Personas	Pérdida Financiera por pago de siniestros sin cobertura o en exceso
			No ingreso de Cesiones Facultativas facturadas	2. Personas	
			No entrega oportuna de información por parte de Siniestros	2. Personas	

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO					
No.	II. CATEGORÍAS DE TIPOS DE EVENTO DE RIESGO SEGÚN JB-2011-2066				
		2. DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	3. FALLA O INSUFICIENCIA (CAUSA)	4. FACTOR DE RIESGO	5. CONSECUENCIAS EN EL NEGOCIO
6	XI. Riesgo Operativo	Duplicación de registros contables	Confusión en el uso de la opción del sistema de facturación que permite la contabilización o no del IVA cobrado	2. Personas	Pérdida Financiera por pago en exceso de impuestos

Tabla 4-5 Identificación de riesgos proceso Registro Contable

En el Proceso de Registro Contable, se han identificado 6 eventos de riesgo, de los cuales el 100% es de tipo “XI. Riesgo Operativo”, como se muestra en la **imagen 4-6** a continuación.

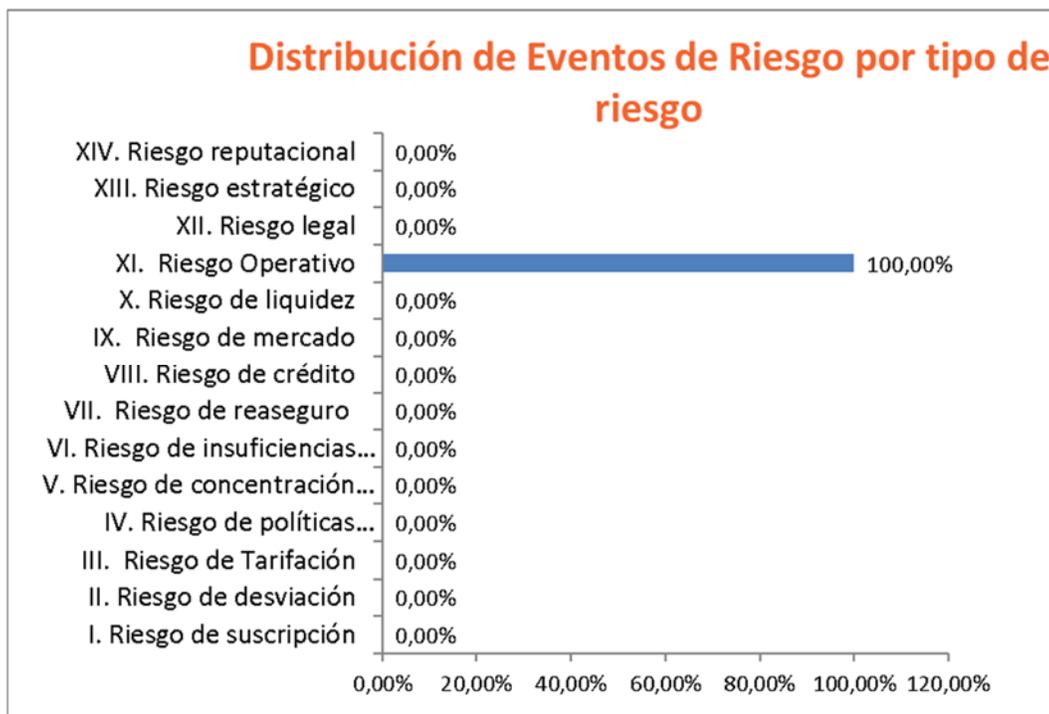


Ilustración 4-6 Tipo de riesgo proceso Registro Contable

Los eventos se encuentran distribuidos por Factores de Riesgo en la siguiente forma: 84% factor Personas, 8% factor Eventos Externos, 8% factor Procesos y 0% factor Tecnología de Información.

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

4.2 Matrices de Evaluación de Riesgos Absolutos o Inherentes.

4.2.1 Matriz de Evaluación de Riesgos Absolutos o Inherentes del Proceso “Suscripción del Contrato de Retrocesión”

I. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO									
No.	II. CATEGORÍAS DE TIPOS DE EVENTO DE RIESGO SEGÚN JB-2011-2066	2. DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	3. FALLA O INSUFICIENCIA (CAUSA)	4. FACTOR DE RIESGO	5. CONSECUENCIAS EN EL NEGOCIO	7. RIESGO ABSOLUTO			
						Probabilidad	Impacto	ZONA	Nivel
1	I. Riesgo de suscripción	Que no se logre completar el 100% del contrato antes de la fecha vencimiento	Los Reaseguradores no suscriben retrocesión	4. Eventos Externos	Pérdida financiera al asumir el porcentaje que no se logre colocar	3	3	33	Alto
			Los Reaseguradores dejan de operar en el país						
			Porque los términos del contrato son insuficientes						
2	IX. Riesgo de mercado	Las condiciones del mercado Reasegurador se endurezcan y se incrementen las tasas	Por catástrofes a nivel mundial	4. Eventos Externos	Mayor pago en las primas	4	2	42	Alto
					Disminución de liquidez				
					Afectación del resultado técnico				
3	VII. Riesgo de reaseguro	Que algún Reasegurador se retire del contrato	Los Reaseguradores dejan de operar en el país	4. Eventos Externos	Pérdida financiera al asumir el porcentaje que no se logre colocar	3	4	34	Extremo
			Porque los términos del contrato son insuficientes						
			Por una alta siniestralidad						

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO									
No.	II. CATEGORÍAS DE TIPOS DE EVENTO DE RIESGO SEGÚN JB-2011-2066					7. RIESGO ABSOLUTO			
		2. DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	3. FALLA O INSUFICIENCIA (CAUSA)	4. FACTOR DE RIESGO	5. CONSECUENCIAS EN EL NEGOCIO	Probabilidad	Impacto	ZONA	Nivel
			Porque el Reasegurador liquidó						
4	VII. Riesgo de reaseguro	Que algún Reasegurador no cumpla con sus responsabilidades	Falta de pago de la prima	4. Eventos Externos	Disminución de liquidez	3	3	33	Alto
			Porque el Reasegurador liquidó		Afectación del resultado técnico				
5	X. Riesgo de liquidez	Que la cobertura del contrato catastrófico no sea suficiente	Mal determinación de los cúmulos	4. Eventos Externos	Liquidación de la compañía	1	5	15	Alto
			15% del PML no fue suficiente		Quiebre de la compañía				
					Disminución de liquidez				
					Afectación del resultado técnico				
6	VIII. Riesgo de crédito	Falta de cobertura de los contratos	No pago de la prima	1. Procesos	Disminución de liquidez	2	4	24	Alto
			Suscripción de un riesgo excluido		Afectación del resultado técnico				
			Suscripción con una participación superior a la capacidad del contrato						

Tabla 4-6 Riesgos Absolutos o Inherentes del Proceso "Suscripción del Contrato de Retrocesión"

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

4.2.2 Matriz de Evaluación de Riesgos Absolutos o Inherentes del Proceso “Suscripción de Reaseguro Automático y Seguimiento de Contrato Automático”

I. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO									
No.	II. CATEGORÍAS DE TIPOS DE EVENTO DE RIESGO SEGÚN JB-2011-2066	2. DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	3. FALLA O INSUFICIENCIA (CAUSA)	4. FACTOR DE RIESGO	5. CONSECUENCIAS EN EL NEGOCIO	7. RIESGO ABSOLUTO			
						Probabilidad	Impacto	ZONA	Nivel
1	XI. Riesgo Operativo	La información proporcionada por las cedentes no sea correcta	La información puede contener errores	1. Procesos	Pérdida financiera	4	3	43	Alto
2	IX. Riesgo de mercado	Los términos y condiciones no sean satisfactorios para la compañía	Las condiciones del mercado reasegurador estén blandas	4. Eventos Externos	Pérdida Financiera	4	3	43	Alto
			Ingreso o presencia de reaseguradores que ofrecen condiciones mas comerciales que técnicas	4. Eventos Externos	Pérdida Financiera				
3	XI. Riesgo Operativo	Que las cedentes no envíen los estados de cuenta dentro de las fechas establecidas en el contrato	Desorganización de parte de las cedentes	1. Procesos	No ingresar las primas a tiempo.	5	4	54	Extremo
4	XI. Riesgo Operativo	Que las cedentes no paguen los estados de cuenta una vez confirmado el saldo	Desorganización de parte de las cedentes	1. Procesos	Afectación en la iliquidez	5	4	54	Extremo
			Por iliquidez de la cedente	4. Eventos Externos					

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO									
No.	II. CATEGORÍAS DE TIPOS DE EVENTO DE RIESGO SEGÚN JB-2011-2066	2. DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	3. FALLA O INSUFICIENCIA (CAUSA)	4. FACTOR DE RIESGO	5. CONSECUENCIAS EN EL NEGOCIO	7. RIESGO ABSOLUTO			
						Probabilidad	Impacto	ZONA	Nivel
			Se presenta como consecuencia del riesgo anterior						
5	V. Riesgo de concentración y hechos catastróficos	Que la siniestralidad se incremente y el contrato cause pérdida	Mala suscripción por parte de la cedente	1. Procesos	Pérdida Financiera	3	3	33	Alto
			Ocurrencia de fenómenos naturales	4. Eventos Externos	Pérdida Financiera				

Tabla 4-7 Riesgos Absolutos o Inherentes del Proceso "Suscripción de Reaseguro Automático y Seguimiento de Contrato Automático"

4.2.3 Matriz de Evaluación de Riesgos Absolutos o Inherentes del Proceso "Suscripción y Seguimiento de Reaseguro Facultativo"

I. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO									
No.	II. CATEGORÍAS DE TIPOS DE EVENTO DE RIESGO SEGÚN JB-2011-2066	2. DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	3. FALLA O INSUFICIENCIA (CAUSA)	4. FACTOR DE RIESGO	5. CONSECUENCIAS EN EL NEGOCIO	7. RIESGO ABSOLUTO			
						Probabilidad	Impacto	ZONA	Nivel
1	VII. Riesgo de reaseguro	Suscribir un riesgo que se encuentre excluido de los contratos de retrocesión	Desconocimiento u olvido de los contratos de retrocesión	2. Personas	Pérdida financiera por pagos que se deben asumir	3	4	34	Extremo
2	XI. Riesgo Operativo	Aceptar una participación que supere la capacidad del ramo	Descuido, olvido u omisión de parte del suscriptor.	2. Personas	Pérdida financiera por pagos que se deben asumir	3	3	33	Alto

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO									
No.	II. CATEGORÍAS DE TIPOS DE EVENTO DE RIESGO SEGÚN JB-2011-2066	2. DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	3. FALLA O INSUFICIENCIA (CAUSA)	4. FACTOR DE RIESGO	5. CONSECUENCIAS EN EL NEGOCIO	7. RIESGO ABSOLUTO			
						Probabilidad	Impacto	ZONA	Nivel
3	XI. Riesgo Operativo	Renovar un negocio que no se haya pagado la prima de la vigencia anterior.	Falta de revisión	2. Personas	Afectación a la liquidez de la compañía	4	2	42	Alto
4	XI. Riesgo Operativo	Renovar un facultativo o un negocio en el que no haya presentado la declaración flotante.	Falta de revisión	2. Personas	Afectación a la liquidez de la compañía	5	2	52	Alto
5	XI. Riesgo Operativo	Cúmulos desconocidos	Riesgos que se encuentren en la misma ubicación o colindantes por respaldo en diferentes cedentes	2. Personas	Afectación a la liquidez de la compañía	3	3	33	Alto
6	XI. Riesgo Operativo	Suscribir un negocio que no cumple con los requisitos mínimos de asegurabilidad.	No tener información completa y actualizada	2. Personas	Pérdida financiera por la ocurrencia de un siniestro	3	3	33	Alto
7	XI. Riesgo Operativo	Suscripción o renovación de un negocio que haya cambiado sus procesos internos	No tener información completa y actualizada	2. Personas	Pérdida financiera por la ocurrencia de un siniestro	3	3	33	Alto

Tabla 4-8 Riesgos Absolutos o Inherentes del Proceso "Suscripción y Seguimiento de Reaseguro Facultativo"

4.2.4 Matriz de Evaluación de Riesgos Absolutos o Inherentes del Proceso "Registro y Liquidación de Siniestros Facultativos de Reaseguros"

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO									
No.	II. CATEGORÍAS DE TIPOS DE EVENTO DE RIESGO SEGÚN JB-2011-2066	2. DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	3. FALLA O INSUFICIENCIA (CAUSA)	4. FACTOR DE RIESGO	5. CONSECUENCIAS EN EL NEGOCIO	7. RIESGO ABSOLUTO			
						Probabilidad	Impacto	ZONA	Nivel
1	XI. Riesgo Operativo	Falta de aviso en las notificaciones de siniestros	Fallas de los procesos internos de las cedentes	1. Procesos	No registro a tiempo de las reservas de siniestros	4	4	44	Extremo
			Retraso en el aviso del siniestro por parte del asegurado	2. Personas	Falta de aviso a los Retrocesionarios				
			Fallas de los procesos internos en los Coaseguradores	1. Procesos					
2	XI. Riesgo Operativo	Retraso en las notificaciones de siniestros	Fallas de los procesos internos de las cedentes	1. Procesos	No registro a tiempo de las reservas de siniestros	4	4	44	Extremo
			Retraso en el aviso del siniestro por parte del asegurado	2. Personas	Falta de aviso a los Retrocesionarios				
			Fallas de los procesos internos en los Coaseguradores	1. Procesos					
3	XI. Riesgo Operativo	No pago de siniestros a las cedentes	Falta de documentación de soporte	1. Procesos	Afectación de la imagen de la compañía	3	3	33	Alto
			Aviso extemporáneo	1. Procesos					
			Bajo el deducible	4. Eventos Externos					
			No tiene cobertura	4. Eventos Externos					
4	XI. Riesgo Operativo	Registro de siniestros de negocios que no	No ha llegado la cesión facultativa	1. Procesos	Falta de aviso a los Retrocesionarios	4	3	43	Alto

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO									
No.	II. CATEGORÍAS DE TIPOS DE EVENTO DE RIESGO SEGÚN JB-2011-2066	2. DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	3. FALLA O INSUFICIENCIA (CAUSA)	4. FACTOR DE RIESGO	5. CONSECUENCIAS EN EL NEGOCIO	7. RIESGO ABSOLUTO			
						Probabilidad	Impacto	ZONA	Nivel
		han ingresado a producción							
					Pérdida financiera por pagos de siniestros que fueron negados por los retrocesionarios				
					Afectación de la imagen de la compañía				
5	XI. Riesgo Operativo	Registro de siniestros sin pago de primas	No ha llegado el pago de la cesión	1. Procesos	Afectación de la liquidez de la compañía	4	3	43	Alto
6	XI. Riesgo Operativo	Solicitud de pagos comerciales	No hay cobertura	4. Eventos Externos	Afectación de la liquidez de la compañía	4	3	43	Alto
			Aviso extemporáneo	1. Procesos	Afectación de la imagen de la compañía				
			Se encuentra bajo el deducible	4. Eventos Externos					
7	XI. Riesgo Operativo	Registro de siniestros de negocios que no han ingresado a producción ni el pago de la prima	No ha llegado la cesión facultativa	1. Procesos	Falta de aviso a los Retrocesionarios	3	4	34	Extremo
			No ha llegado el pago de la cesión	1. Procesos	Pérdida financiera por pagos de siniestros que fueron negados por los retrocesionarios				
					Afectación de la imagen de la compañía				
					Afectación de la liquidez de la compañía				

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO									
No.	II. CATEGORÍAS DE TIPOS DE EVENTO DE RIESGO SEGÚN JB-2011-2066					7. RIESGO ABSOLUTO			
		2. DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	3. FALLA O INSUFICIENCIA (CAUSA)	4. FACTOR DE RIESGO	5. CONSECUENCIAS EN EL NEGOCIO	Probabilidad	Impacto	ZONA	Nivel
8	XI. Riesgo Operativo	Avisos de Siniestros sin reservas	Falta del informe preliminar del ajustador	1. Procesos	No se puede constituir la reserva	5	4	54	Extremo
			Falla en los procesos internos de las cedentes	1. Procesos					
9	XI. Riesgo Operativo	Falta de actualización de siniestros reportados	Falla en los procesos internos de las cedentes	1. Procesos	Se mantienen valores en las cuentas de reserva que no han sido dados de baja	5	3	53	Extremo
					Afectación de la liquidez de la compañía				

Tabla 4-9 Riesgos Absolutos o Inherentes del Proceso "Registro y Liquidación de Siniestros Facultativos de Reaseguros"

4.2.5 Matriz de Evaluación de Riesgos Absolutos o Inherentes del Proceso "Registro Contable"

I. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO									
No.	II. CATEGORÍAS DE TIPOS DE EVENTO DE RIESGO SEGÚN JB-2011-2066					7. RIESGO ABSOLUTO			
		2. DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	3. FALLA O INSUFICIENCIA (CAUSA)	4. FACTOR DE RIESGO	5. CONSECUENCIAS EN EL NEGOCIO	Probabilidad	Impacto	ZONA	Nivel
1	XI. Riesgo Operativo	Mala afectación a una cuenta	Error en el ingreso del código de la cuenta	2. Personas	No se reporte cada cuenta con su estado real	4	4	44	Extremo

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO									
No.	II. CATEGORÍAS DE TIPOS DE EVENTO DE RIESGO SEGÚN JB-2011-2066					7. RIESGO ABSOLUTO			
		2. DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	3. FALLA O INSUFICIENCIA (CAUSA)	4. FACTOR DE RIESGO	5. CONSECUENCIAS EN EL NEGOCIO	Probabilidad	Impacto	ZONA	Nivel
2	XI. Riesgo Operativo	Afectación de los Registros Contables	Modificación de la información en el sistema de reaseguro	2. Personas	No se reporte cada cuenta con su estado real	5	4	54	Extremo
			No ejecución del procedimiento para la modificación de la información	2. Personas					
			Falta de control en el sistema informático de reaseguro	2. Personas					
3	XI. Riesgo Operativo	Afectación de los saldos contables del mes	Mala digitación de la fecha	2. Personas	Descuadres en Estados Financieros	4	3	43	Alto
4	XI. Riesgo Operativo	Atrasos en la entrega de Balances a la SBS	No entrega a tiempo de la producción por retraso de entrega de información de las cedentes	1. Procesos	Sanciones por parte de la SBS	5	4	54	Extremo
			Requerimientos que deben ser atendidos (Auditorías externas, requerimientos de la SBS, Directorios)	4. Eventos Externos					

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO									
No.	II. CATEGORÍAS DE TIPOS DE EVENTO DE RIESGO SEGÚN JB-2011-2066					7. RIESGO ABSOLUTO			
		2. DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	3. FALLA O INSUFICIENCIA (CAUSA)	4. FACTOR DE RIESGO	5. CONSECUENCIAS EN EL NEGOCIO	Probabilidad	Impacto	ZONA	Nivel
5	XI. Riesgo Operativo	Mal registro de la información contable	Errores en Cesiones Facultativas y anexos	2. Personas	Pérdida de Imagen	4	4	44	Extremo
			Ingreso de Cesiones Facultativas no facturadas	2. Personas	Pérdida Financiera por pago de siniestros sin cobertura o en exceso				
			No ingreso de Cesiones Facultativas facturadas	2. Personas					
			No entrega oportuna de información por parte de Siniestros	2. Personas					
6	XI. Riesgo Operativo	Duplicación de registros contables	Confusión en el uso de la opción del sistema de facturación que permite la contabilización o no del IVA cobrado	2. Personas	Pérdida Financiera por pago en exceso de impuestos	4	4	44	Extremo

Tabla 4-10 Riesgos Absolutos o Inherentes del Proceso "Registro Contable"

4.3 Resultados de la Evaluación Cualitativa de Riesgos Absolutos o Inherentes en los procesos analizados

4.3.1 Distribución del Nivel de Riesgo Absoluto o Inherente en el total de Procesos analizados.

Como se puede observar en la **imagen 4-7** de los 33 eventos de riesgos identificados en los procesos evaluados el 58% tiene nivel de riesgo absoluto "Alto", el 42% de los eventos de riesgo, obtuvieron nivel de riesgo "Extremo", el 0% tiene un nivel de riesgo "Medio" y "Bajo" respectivamente.

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

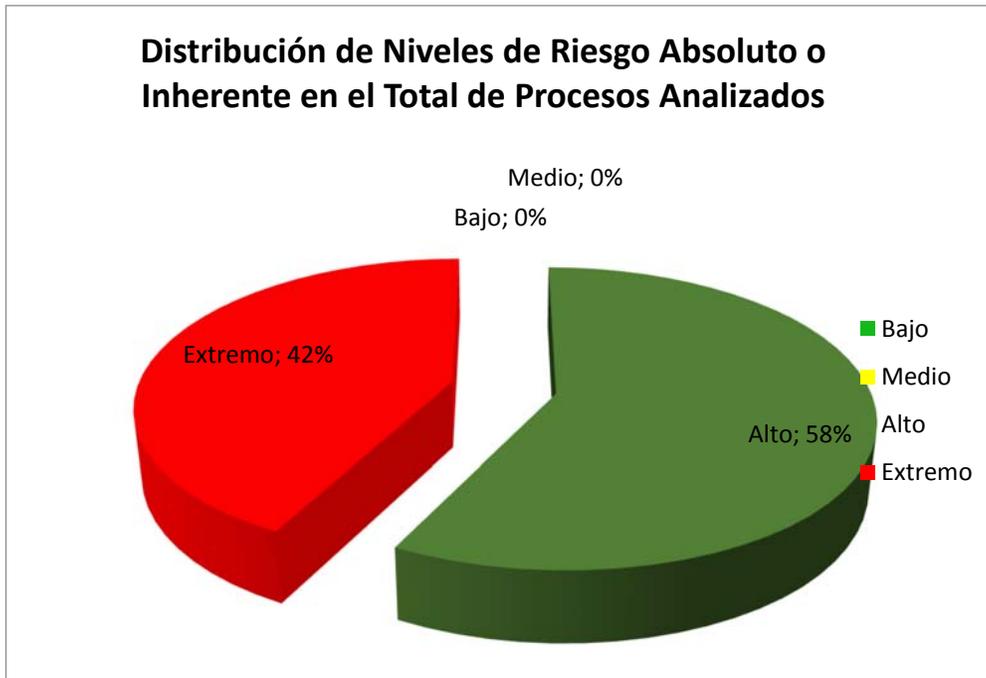


Ilustración 4-7 Distribución de Niveles de Riesgo Absoluto o Inherente en el Total de Procesos Analizados

4.3.2 Distribución de Nivel de Riesgo Absoluto o Inherente por Proceso

A continuación, se muestra en la **imagen 4-8** la distribución del nivel de riesgo absoluto o inherente, obtenido a través de la evaluación cualitativa sobre los eventos identificados en cada uno de los procesos

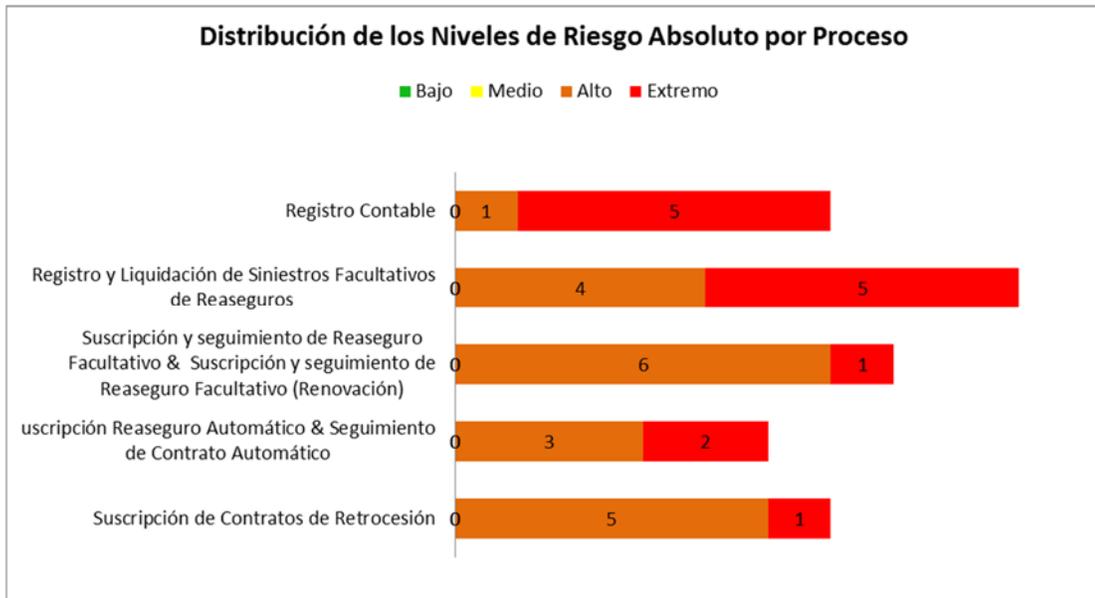


Ilustración 4-8 Distribución de los Niveles de Riesgo Absoluto por Procesos

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

4.4 Matrices de Riesgos y Controles Actuales

4.4.1 Matriz de Riesgo y Controles Actuales del proceso “Suscripción del Contrato de Retrocesión”

I. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO															
No.	2. DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	8. RIESGO SE INCLUYE EN EL ANÁLISIS ? (S/N)	9. RESPUESTA AL RIESGO	10. ACTIVIDADES DE CONTROLES ESPECÍFICAS EXISTENTES	11. EXISTE CONTROL	12. TIPO DE CONTROL				13. SITUACIÓN DEL CONTROL			14. EJECUTADO POR:	15. SUPERVISADO POR:	16. EFECTIVIDAD DEL DISEÑO (EFEC/NEFEC/PEFEC)
						Efecto	Preventivo/	Frecuencia	Manual/Automático	Documentado	Control Aplicado S/N	Estado			
1	Que no se logre completar el 100% del contrato antes de la fecha vencimiento	SI	Reducir	Salir al mercado con mayor anticipación	SÍ	RP	P	Anual	M	No	Sí	IPP	Gerente	Directorio	PEFEC
				Ofrecer los contratos a un mayor número de Reaseguradores	SÍ	RP	P	Anual	M	No	Sí	IPP	Gerente	Directorio	PEFEC
2	Las condiciones del mercado Reasegurador se endurezcan y se incrementen las tasas	SI	Aceptar												
3	Que algún Reasegurador se retire del contrato	SI	Transferir	Buscar un nuevo Reasegurador	SÍ	RI	D	Anual	M	No	Sí	IPP	Gerente	Directorio	PEFEC
4	Que algún Reasegurador no cumpla	SI	Aceptar												

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO															
No.	2. DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	8. RIESGO SE INCLUYE EN EL ANÁLISIS ? (S/N)	9. RESPUESTA AL RIESGO	10. ACTIVIDADES DE CONTROLES ESPECÍFICAS EXISTENTES	11. EXISTE CONTROL	12. TIPO DE CONTROL				13. SITUACIÓN DEL CONTROL			14. EJECUTADO POR	15. SUPERVISADO POR:	16. EFECTIVIDAD DEL DISEÑO (EFEC/NEFEC/PEFEC)
						Efecto	Preventivo/	Frecuencia	Manual/ Automático	Documentado	Control Aplicado S/N	Estado			
	con sus responsabilidades														
5	Que la cobertura del contrato catastrófico no sea suficiente	SI	Reducir	Revisión de cúmulos	SÍ	RI	D	Annual	M	No	Sí	IPP	Suscriptor Senior / Gerente	Gerente	PEFEC
				Revisión de la cobertura del contrato	SÍ	RI	D	Semestral	M	No	Sí	IPP	Contadora	Gerente	PEFEC
6	Falta de cobertura de los contratos	SI	Reducir	Pago a tiempo de las primas	SÍ	RI	P	Trimestral	M	Sí	Sí	IMP	Contadora	Gerente	EFEC
				Suscripción de riesgos que tengan cobertura en el contrato	SÍ	RI	P	Diario	M	Sí	Sí	IMP	Suscriptor Senior / Gerente	Gerente	EFEC
				Suscripción de riesgos que estén dentro de la capacidad de la compañía	SÍ	RI	P	Diario	M	Sí	Sí	IMP	Suscriptor Senior / Gerente	Gerente	EFEC

Tabla 4-11 Controles Actuales del proceso "Suscripción del Contrato de Retrocesión"

4.4.2 Matriz de Riesgo y Controles Actuales del proceso "Suscripción de Reaseguro Automático y Seguimiento de Contrato Automático"

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO															
1. NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	2. DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	8. RIESGO SE INCLUYE EN EL ANÁLISIS? (S/N)	9. RESPUESTA AL RIESGO	10. ACTIVIDADES DE CONTROL ESPECÍFICAS EXISTENTES	11. EXISTE CONTROL	12. TIPO DE CONTROL				13. SITUACIÓN DEL CONTROL			14. EJECUTADO POR	15. SUPERVISADO POR:	16. EFECTIVIDAD DEL DISEÑO
						Efecto	Preventivo/	Frecuencia	Manual/ Automático	Documentado	Control Aplicado	Estado			
1	La información proporcionada por las cedentes no sea correcta	SI	Reducir	Analizar detenidamente la información y pedir explicaciones o correcciones a las cedentes	SÍ	RI	P	Anual	M	No	Sí	IPP	Gerente	Gerente	PEFEC
2	Los términos y condiciones no sean satisfactorios para la compañía	SI	Reducir	Modificar los términos y condiciones de tal manera que se ajusten a nuestras políticas de suscripción	SÍ	RI	P	Anual	M	Sí	Sí	IMP	Gerente	Gerente	EFEC
3	Que las cedentes no envíen los estados de cuenta dentro de las fechas establecidas en el contrato	SI	Reducir	Realizar seguimiento de los estados de cuentas recibidos y solicitar el envío	SÍ	RI	D	Trimestral	M	No	Sí	IPP	Contadora	Gerente	PEFEC

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO															
2. DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	8. RIESGO SE INCLUYE EN EL ANÁLISIS? (S/N)	9. RESPUESTA AL RIESGO	10. ACTIVIDADES DE CONTROL ESPECÍFICAS EXISTENTES	11. EXISTE CONTROL	12. TIPO DE CONTROL				13. SITUACIÓN DEL CONTROL			14. EJECUTADO POR	15. SUPERVISADO POR:	16. EFECTIVIDAD DEL DISEÑO	
					Efecto	Preventivo/	Frecuencia	Manual/Automático	Documentado	Control Aplicado	Estado				
			en caso de que no se haya recibido												
			Reporte sobre contratos suscritos para el año	SÍ	RI	P	Anual	M	No	Sí	IPP	Asistente Suscripción	Suscriptor Sénior	PEFEC	
4	SI	Reducir	Realizar seguimiento de los pagos y solicitar el envío en caso de que no se haya recibido	SÍ	RI	D	Trimestral	M	No	Sí	IPP	Contadora	Gerente	PEFEC	
5	SI	Reducir	Modificar las condiciones el contrato	SÍ	RI	C	Anual	M	No	Sí	IPP	Gerente	Gerente	PEFEC	
			Cancelar la participación en el contrato	SÍ	RI	C	Anual	M	No	Sí	IPP	Gerente	Gerente	PEFEC	

Tabla 4-12 Controles Actuales del proceso "Suscripción de Reaseguro Automático y Seguimiento de Contrato Automático"

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

4.4.3 Matriz de Riesgo y Controles Actuales del proceso “Suscripción y Seguimiento de Reaseguro Facultativo”

I. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO															
No.	2. DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	8. RIESGO SE INCLUYE EN EL ANÁLISIS? (S/N)	9. RESPUESTA AL RIESGO	10. ACTIVIDADES DE CONTROLES ESPECÍFICAS EXISTENTES	11. EXISTE CONTROL	12. TIPO DE CONTROL				13. SITUACIÓN DEL CONTROL			14. EJECUTADO POR	15. SUPERVISADO POR:	16. EFECTIVIDAD DEL DISEÑO
						Efecto	Preventivo/	Frecuencia	Manual/ Automático	Documentado	Control Aplicado	Estado			
1	Suscribir un riesgo que se encuentre excluido de los contratos de retrocesión	SI	Reducir	Socializar las exclusiones	SÍ	RP	P	Anual	M	No	Sí	IP P	Gerente / Suscriptor Senior	Gerente	PEFEC
2	Aceptar una participación que supere la capacidad del ramo	SI	Reducir	Socializar las capacidades de suscripción por ramo	SÍ	RP	P	Anual	M	No	Sí	IP P	Gerente / Suscriptor Senior	Gerente	PEFEC
3	Renovar un negocio que no se haya pagado la prima de la vigencia anterior.	SI	Reducir	Revisión y verificación en el sistema (reaseguro y contable) de los pagos	SÍ	RI	D	Anual	M	Sí	Sí	IMP	Área de Suscriptores / Contadora	Suscriptor Senior / Gerente	EFEC

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO															
No.	2. DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	8. RIESGO SE INCLUYE EN EL ANÁLISIS? (S/N)	9. RESPUESTA AL RIESGO	10. ACTIVIDADES DE CONTROLES ESPECÍFICAS EXISTENTES	11. EXISTE CONTROL	12. TIPO DE CONTROL				13. SITUACIÓN DEL CONTROL			14. EJECUTADO POR	15. SUPERVISADO POR:	16. EFECTIVIDAD DEL DISEÑO
						Efecto	Preventivo/	Frecuencia	Manual/ Automático	Documentado	Control Aplicado	Estado			
4	Renovar un facultativo o un negocio en el que no haya presentado la declaración flotante.	SI	Reducir	No existe control	NO										
5	Cúmulos desconocidos	SI	Reducir	No existe control	NO										
6	Suscribir un negocio que no cumple con los requisitos mínimos de asegurabilidad.	SI	Reducir	Solicitar la información según el riesgo y el ramo para suscribir	SÍ	RI	P	Diario	M	Sí	Sí	IMP	Suscriptores	Suscriptor Senior / Gerente	EFEC
7	Suscripción o renovación de un negocio que haya cambiado sus procesos internos	SI	Reducir	Solicitud de información actualizada	SÍ	RI	P	Anual	M	Sí	Sí	IMP	Suscriptores	Suscriptor Senior / Gerente	EFEC

Tabla 4-13 Controles Actuales del proceso "Suscripción y Seguimiento de Reaseguro Facultativo"

4.4.4 Matriz de Riesgo y Controles Actuales del proceso "Registro y Liquidación de Siniestros Facultativos de Reaseguros"

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO															
1. NÚMERO	2. DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	8. RIESGO SE INCLUYE EN EL ANÁLISIS? (S/N)	9. RESPUESTA AL RIESGO	10. ACTIVIDADES DE CONTROLES ESPECÍFICAS EXISTENTES	11. EXISTE CONTROL	12. TIPO DE CONTROL				13. SITUACIÓN DEL CONTROL			14. EJECUTADO POR	15. SUPERVISADO POR:	16. EFECTIVIDAD DEL DISEÑO
						Efecto	Preventivo/	Frecuencia	Manual/ Automático	Documentado	Control Aplicado	Estado			
1	Falta de aviso en las notificaciones de siniestros	SI	Reducir	Establecer plazo máximo para el aviso de siniestros	SÍ	RI	P	Diarío	M	Sí	Sí	IMP	Suscriptores	Gerente / Suscriptor Senior	EFEC
2	Retraso en las notificaciones de siniestros	SI	Reducir	Establecer plazo máximo para el aviso de siniestros	SÍ	RI	P	Diarío	M	Sí	Sí	IMP	Suscriptores	Gerente/Suscriptor Senior	EFEC
3	No pago de siniestros a las cedentes	SI	Reducir	Notificación de los documentos necesarios para el pago de siniestros	SÍ	RI	P	Semestral	M	Sí	Sí	IMP	Asistente de Siniestros	Gerente / Suscriptor Senior	EFEC
				Establecer plazo máximo para el aviso de siniestros	SÍ	RI	P	Diarío	M	Sí	Sí	IMP	Suscriptores	Gerente / Suscriptor Senior	EFEC
4	Registro de siniestros de negocios que no han ingresado a producción	SI	Reducir	Depuración por cedentes de los negocios aceptados	SÍ	RP	P	Mensual	M	Sí	Sí	IMP	Asistente de Emisión	Suscriptor Senior	EFEC
5	Registro de siniestros sin pago de primas	SI	Reducir	Conciliación de saldos para solicitar el pago de la prima	SÍ	RP	P	Mensual	M	Sí	Sí	IMP	Asistente de Emisión / Contabilidad	Suscriptor Senior / Contadora	EFEC
6	Solicitud de pagos comerciales	SI	Reducir	Revisar la siniestralidad de la cuenta	SÍ	RI	D	Continuo	M	No	Sí	IPP	Asistente de Siniestros	Gerente	PEFEC

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO															
1. ACTIVIDADES DE NEGOCIO	2. DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	8. RIESGO SE INCLUYE EN EL ANÁLISIS? (S/N)	9. RESPUESTA AL RIESGO	10. ACTIVIDADES DE CONTROLES ESPECÍFICAS EXISTENTES	11. EXISTE CONTROL	12. TIPO DE CONTROL				13. SITUACIÓN DEL CONTROL			14. EJECUTADO POR	15. SUPERVISADO POR:	16. EFECTIVIDAD DEL DISEÑO
						Efecto	Preventivo/	Frecuencia	Manual/ Automático	Documentado	Control Aplicado	Estado			
				Evaluar la relación comercial con la cedente	SÍ	RI	D	Continuo	M	No	Sí	IPP	Gerente	Gerente	PEFEC
7	Registro de siniestros de negocios que no han ingresado a producción ni el pago de la prima	SI	Reducir	Conciliación de saldos para solicitar el pago de la prima	SÍ	RP	P	Mensual	M	Sí	Sí	IMP	Asistente de Emisión / Contabilidad	Suscriptor Senior / Contadora	EFEC
				Depuración por cedentes de los negocios aceptados	SÍ	RP	P	Mensual	M	Sí	Sí	IMP	Asistente de Emisión	Suscriptor Senior	EFEC
8	Avisos de Siniestros sin reservas	SI	Reducir	Solicitar el envío del informe preliminar	SÍ	RI	P	Continuo	M	No	Sí	IPP	Asistente de Siniestros	Suscriptor Senior / Gerente	PEFEC
9	Falta de actualización de siniestros reportados	SI	Reducir	No existe control	NO										

Tabla 4-14 Controles Actuales del proceso "Registro y Liquidación de Siniestros Facultativos de Reaseguros"

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

4.4.5 Matriz de Riesgo y Controles Actuales del proceso “Registro Contable”

I. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO															
No.	2. DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	8. RIESGO SE INCLUYE EN EL ANÁLISIS ? (S/N)	9. RESPUESTA AL RIESGO	10. ACTIVIDADES DE CONTROLES ESPECÍFICAS EXISTENTES	11. EXISTE CONTROL	12. TIPO DE CONTROL				13. SITUACIÓN DEL CONTROL			14. EJECUTADO POR	15. SUPERVISADO POR:	16. EFECTIVIDAD DEL DISEÑO (EFEC/NEFEC/PEFEC)
						Efecto	Preventivo/	Frecuencia	Manual/ Automático	Documentado	Control Aplicado	Estado			
1	Mala afectación a una cuenta	SI	Reducir	Conciliación de saldos en reaseguros con las cedentes	SÍ	RI	D	Trimestral	M	Sí	Sí	IMP	Contador a /Asistente contable	Contadora	EFEC
				Auditoría Externa	SÍ	RI	D	Anual	M	No	Sí	IPP	Auditor Externo	Gerente	PEFEC
2	Afectación de los Registros Contables	SI	Reducir	Cuadre del Balance mensual del sistema	SÍ	RI	D	Mensual	A	No	Sí	IPP	Contador a	Contadora	PEFEC
				Indicación al área de Producción del procedimiento para eliminar notas de cobertura	SÍ	RP	P	Continuo	M	No	Sí	IPP	Contador a	Contadora	PEFEC

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO															
No.	2. DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	8. RIESGO SE INCLUYE EN EL ANÁLISIS ? (S/N)	9. RESPUESTA AL RIESGO	10. ACTIVIDADES DE CONTROLES ESPECÍFICAS EXISTENTES	11. EXISTE CONTROL	12. TIPO DE CONTROL				13. SITUACIÓN DEL CONTROL			14. EJECUTADO POR	15. SUPERVISADO POR:	16. EFECTIVIDAD DEL DISEÑO (EFEC/NEFEC/PEFEC)
						Efecto Preventivo/	Frecuencia	Manual/ Automático	Documentado	Control Aplicado	Estado				
3	Afectación de los saldos contables del mes	SI	Reducir	Revisión de las fechas de todos los registros contables por mes	SÍ	RI	D	Me nsual	M	N	Sí	IP P	Contador a /Asistente contable	Contador a	PEFEC
				Realizar el proceso de Afectación al Patrimonio	SÍ	RI	D	Me nsual	A	N	Sí	IP P	Contador a	Contador a	PEFEC
4	Atrasos en la entrega de Balances a la SBS	SI	Reducir	Solicitar las Cesiones a las cedentes hasta el 25 de cada mes	SÍ	R P	P	Me nsual	M	N	Sí	IP P	Asistente Contable	Contador a	PEFEC
				Coordinar con el área de Producción el cierre del mes	SÍ	RI	P	Me nsual	M	N	Sí	IP P	Area Contable /Area de suscripción	Contador a/ Suscriptor Senior	PEFEC

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO															
No.	2. DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	8. RIESGO SE INCLUYE EN EL ANÁLISIS ? (S/N)	9. RESPUESTA AL RIESGO	10. ACTIVIDADES DE CONTROLES ESPECÍFICAS EXISTENTES	11. EXISTE CONTROL	12. TIPO DE CONTROL				13. SITUACIÓN DEL CONTROL			14. EJECUTADO POR	15. SUPERVISADO POR:	16. EFECTIVIDAD DEL DISEÑO (EFEC/NEFEC/PEFEC)
						Efecto	Preventivo/	Frecuencia	Manual/ Automático	Documentado	Control Aplicado	Estado			
				Solicitar a la SBS prórroga para el envío de los Balances	SÍ	RI	P	Anual	M	No	Sí	IP	Gerente	Gerente	PEFEC
5	Mal registro de la información contable	SI	Reducir	Conciliación de la facturación con la Producción	SÍ	RI	D	Mensual	M	No	Sí	IP	Asistente Contable/ Asistente de Suscripción	Contadora/ Suscriptor Senior	PEFEC
				Conciliación de saldos con las cedentes	SÍ	RI	D	Trimestral	M	Sí	Sí	IMP	Contadora/Asistente Contable	Contadora	EFEC
				Confirmación del registro antes del pago de siniestros	SÍ	RI	D	Continuo	M	No	Sí	IP	Contadora	Contadora	PEFEC

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO															
No.	2. DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	8. RIESGO SE INCLUYE EN EL ANÁLISIS ? (S/N)	9. RESPUESTA AL RIESGO	10. ACTIVIDADES DE CONTROLES ESPECÍFICAS EXISTENTES	11. EXISTE CONTROL	12. TIPO DE CONTROL				13. SITUACIÓN DEL CONTROL			14. EJECUTADO POR	15. SUPERVISADO POR:	16. EFECTIVIDAD DEL DISEÑO (EFEC/NEFEC/PEFEC)
						Efecto	Preventivo/	Frecuencia	Manual/ Automático	Documentado	Control Aplicado	Estado			
6	Duplicación de registros contables	SI	Reducir	Revisión de diarios que se registran por medio del sistema de facturación	SÍ	RI	D	Mensual	M	No	Sí	IPP	Asistente contable	Contadora	PEFEC
				Opción del sistema informático de facturación para seleccionar si se contabiliza o no un registro	SÍ	RI	P	Diario	M	No	Sí	IPP	Asistente contable	Asistente contable	PEFEC

Tabla 4-15 Controles Actuales del proceso "Registro y Liquidación de Siniestros Facultativos de Reaseguros"

4.5 Matrices de Evaluación del Riesgo Residual Controlado

4.5.1 Matriz de Evaluación del Riesgo Residual Controlado del Proceso "Suscripción de Contratos de Retrocesión"

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO													
No	2. DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	7. RIESGO ABSOLUTO				8. RIESGO O SE INCLUYE EN EL ANÁLISIS? (S/N)	9. RESPUESTA AL RIESGO	10. ACTIVIDADES DE CONTROLES ESPECÍFICAS EXISTENTES	16. EFECTIVIDAD DEL DISEÑO (EFEC/NEFEC/PEFEC)	17. RIESGO RESIDUAL			
		Probabilidad	Impacto	ZONA	Nivel					Probabilidad	Impacto	ZONA	Nivel
1	Que no se logre completar el 100% del contrato antes de la fecha vencimiento	3	3	3	Alto	SI	Reducir	Salir al mercado con mayor anticipación	PEFEC	2	2	22	Bajo
								Ofrecer los contratos a un mayor número de Reaseguradores	PEFEC				
2	Las condiciones del mercado Reasegurador se endurezcan y se incrementen las tasas	4	2	4	Alto	SI	Aceptar						
3	Que algún Reasegurador se retire del contrato	3	4	3	Extremo	SI	Transferir	Buscar un nuevo Reasegurador	PEFEC	3	3	33	Alto
4	Que algún Reasegurador no cumpla con sus responsabilidades	3	3	3	Alto	SI	Aceptar						
5	Que la cobertura del contrato catastrófico no sea suficiente	1	5	1	Alto	SI	Reducir	Revisión de cúmulos	PEFEC	1	5	15	Alto
								Revisión de la cobertura del contrato	PEFEC				
6	Falta de cobertura de los contratos	2	4	2	Alto	SI	Reducir	Pago a tiempo de las primas	EFEC	1	2	12	Bajo
								Suscripción de riesgos que tengan cobertura en el contrato	EFEC				

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO													
No.	2. DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	7. RIESGO ABSOLUTO				8. RIESGO O SE INCLUYE EN EL ANÁLISIS? (S/N)	9. RESPUESTA AL RIESGO	10. ACTIVIDADES DE CONTROLES ESPECÍFICAS EXISTENTES	16. EFECTIVIDAD DEL DISEÑO (EFEC/NEFEC/PEFEC)	17. RIESGO RESIDUAL			
		Probabilidad	Impacto	ZONA	Nivel					Probabilidad	Impacto	ZONA	Nivel
								Suscripción de riesgos que estén dentro de la capacidad de la compañía	EFEC				

Tabla 4-16 Riesgo Residual Controlado del Proceso “Suscripción de Contratos de Retrocesión”

4.5.2 Matriz de Evaluación del Riesgo Residual Controlado del Proceso “Suscripción de Reaseguro Automático y Seguimiento de Contrato Automático”

I. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO													
No.	2. DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	7. RIESGO ABSOLUTO				8. RIESGO SE INCLUYE EN EL ANÁLISIS? (S/N)	9. RESPUESTA AL RIESGO	10. ACTIVIDADES DE CONTROLES ESPECÍFICAS EXISTENTES	16. EFECTIVIDAD DEL DISEÑO (EFEC/NEFEC/PEFEC)	17. RIESGO RESIDUAL			
		Probabilidad	Impacto	ZONA	Nivel					Probabilidad	Impacto	ZONA	Nivel
1	La información proporcionada por las cedentes no sea correcta	4	3	4	Alto	SI	Reducir	Analizar detenidamente la información y pedir explicaciones o correcciones a las cedentes	PEFEC	2	2	2	Bajo
2	Los términos y condiciones no sean satisfactorios para la compañía	4	3	4	Alto	SI	Reducir	Modificar los términos y condiciones de tal manera que se ajusten a nuestras políticas de suscripción	EFEC	1	1	1	Bajo
3	Que las cedentes no envíen los estados de cuenta dentro de las fechas establecidas en el contrato	5	4	5	Extremo	SI	Reducir	Realizar seguimiento de los estados de cuentas recibidos y solicitar el envío en caso de que no se haya recibido	PEFEC	5	3	5	Extremo
								Reporte sobre contratos suscritos para el año	PEFEC				

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO													
No.	2. DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	7. RIESGO ABSOLUTO				8. RIESGO SE INCLUYE EN EL ANÁLISIS? (S/N)	9. RESPUESTA AL RIESGO	10. ACTIVIDADES DE CONTROLES ESPECÍFICAS EXISTENTES	16. EFECTIVIDAD DEL DISEÑO	17. RIESGO RESIDUAL			
		Probabilidad	Impacto	ZONA	Nivel					Probabilidad	Impacto	ZONA	Nivel
4	Que las cedentes no paguen los estados de cuenta una vez confirmado el saldo	5	4	54	Extremo	SI	Reducir	Realizar seguimiento de los pagos y solicitar el envío en caso de que no se haya recibido	PEFEC	4	4	44	Extremo
5	Que la siniestralidad se incremente y el contrato cause pérdida	3	3	33	Alto	SI	Reducir	Modificar las condiciones el contrato	PEFEC	2	2	22	Bajo
								Cancelar la participación en el contrato	PEFEC				

Tabla 4-17 Riesgo Residual Controlado del Proceso "Suscripción de Reaseguro Automático y Seguimiento de Contrato Automático"

4.5.3 Matriz de Evaluación del Riesgo Residual Controlado del Proceso "Suscripción y Seguimiento de Reaseguro Facultativo"

I. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO													
No.	2. DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	7. RIESGO ABSOLUTO				8. RIESGO SE INCLUYE EN EL ANÁLISIS? (S/N)	9. RESPUESTA AL RIESGO	10. ACTIVIDADES DE CONTROLES ESPECÍFICAS EXISTENTES	16. EFECTIVIDAD DEL DISEÑO	17. RIESGO RESIDUAL			
		Probabilidad	Impacto	ZONA	Nivel					Probabilidad	Impacto	ZONA	Nivel
1	Suscribir un riesgo que se encuentre excluido de los contratos de retrocesión	3	4	34	Extremo	SI	Reducir	Socializar las exclusiones	PEFEC	1	1	11	Bajo
2	Aceptar una participación que supere la capacidad del ramo	3	3	33	Alto	SI	Reducir	Socializar las capacidades de suscripción por ramo	PEFEC	2	1	21	Bajo

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO													
No.	2. DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	7. RIESGO ABSOLUTO				8. RIESGO SE INCLUYE EN EL ANÁLISIS? (S/N)	9. RESPUESTA AL RIESGO	10. ACTIVIDADES DE CONTROLES ESPECÍFICAS EXISTENTES	16. EFECTIVIDAD DEL DISEÑO	17. RIESGO RESIDUAL			
		Probabilidad	Impacto	ZONA	Nivel					Probabilidad	Impacto	ZONA	Nivel
3	Renovar un negocio que no se haya pagado la prima de la vigencia anterior.	4	2	42	Alto	SI	Reducir	Revisión y verificación en el sistema (reaseguro y contable) de los pagos	EFEC	2	1	21	Bajo
4	Renovar un facultativo o un negocio en el que no haya presentado la declaración flotante.	5	2	52	Alto	SI	Reducir	No existe control		5	2	52	Alto
5	Cúmulos desconocidos	3	3	33	Alto	SI	Reducir	No existe control		3	3	33	Alto
6	Suscribir un negocio que no cumple con los requisitos mínimos de asegurabilidad.	3	3	33	Alto	SI	Reducir	Solicitar la información según el riesgo y el ramo para suscribir	EFEC	2	1	21	Bajo
7	Suscripción o renovación de un negocio que haya cambiado sus procesos internos	3	3	33	Alto	SI	Reducir	Solicitud de información actualizada	EFEC	2	2	22	Bajo

Tabla 4-18 Riesgo Residual Controlado del Proceso "Suscripción y Seguimiento de Reaseguro Facultativo"

4.5.4 Matriz de Evaluación del Riesgo Residual Controlado del Proceso "Registro y Liquidación de Siniestros Facultativos de Reaseguros"

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO													
Nº	2. DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	7. RIESGO ABSOLUTO				8. RIESGO SE INCLUYE EN EL ANÁLISIS ? (S/N)	9. RESPUESTA AL RIESGO	10. ACTIVIDADES DE CONTROLES ESPECÍFICAS EXISTENTES	16. EFECTIVIDAD DEL DISEÑO (EFEC/NEFEC/PEFEC)	17. RIESGO RESIDUAL			
		Probabilidad	Impacto	ZONA	Nivel					Probabilidad	Impacto	ZONA	Nivel
1	Falta de aviso en las notificaciones de siniestros	4	4	4	Extr em o	SI	Reducir	Establecer plazo máximo para el aviso de siniestros	EFEC	3	2	32	Me dio
2	Retraso en las notificaciones de siniestros	4	4	4	Extr em o	SI	Reducir	Establecer plazo máximo para el aviso de siniestros	EFEC	3	2	32	Me dio
3	No pago de siniestros a las cedentes	3	3	3	Alto	SI	Reducir	Notificación de los documentos necesarios para el pago de siniestros	EFEC	3	2	32	Me dio
								Establecer plazo máximo para el aviso de siniestros	EFEC				
4	Registro de siniestros de negocios que no han ingresado a producción	4	3	4	Alto	SI	Reducir	Depuración por cedentes de los negocios aceptados	EFEC	3	2	32	Me dio
5	Registro de siniestros sin pago de primas	4	3	4	Alto	SI	Reducir	Conciliación de saldos para solicitar el pago de la prima	EFEC	3	3	33	Alto
6	Solicitud de pagos comerciales	4	3	4	Alto	SI	Reducir	Revisar la siniestralidad de la cuenta	PEFEC	3	3	33	Alto
								Evaluar la relación comercial con la cedente	PEFEC				
7	Registro de siniestros de negocios que no han ingresado a producción ni el pago de la prima	3	4	3	Extr em o	SI	Reducir	Conciliación de saldos para solicitar el pago de la prima	EFEC	3	3	33	Alto

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO														
No.	2. DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	7. RIESGO ABSOLUTO				8. RIESGO SE INCLUYE EN EL ANÁLISIS ? (S/N)	9. RESPUESTA AL RIESGO	10. ACTIVIDADES DE CONTROLES ESPECÍFICAS EXISTENTES	16. EFECTIVIDAD DEL DISEÑO (EFEC/NEFEC/PEFEC)	17. RIESGO RESIDUAL				
		Probabilidad	Impacto	ZONA	Nivel					Probabilidad	Impacto	ZONA	Nivel	
								Depuración por cedentes de los negocios aceptados	EFEC					
8	Avisos de Siniestros sin reservas	5	4	5	4	Extr em o	SI	Reducir	Solicitar el envío del informe preliminar	PEFEC	3	3	33	Alto
9	Falta de actualización de siniestros reportados	5	3	5	3	Extr em o	SI	Reducir	No existe control		5	3	53	Extr em o

Tabla 4-19 Riesgo Residual Controlado del Proceso "Registro y Liquidación de Siniestros Facultativos de Reaseguros"

4.5.5 Matriz de Evaluación del Riesgo Residual Controlado del Proceso "Registro Contable"

I. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO														
No.	2. DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	7. RIESGO ABSOLUTO				8. RIESGO SE INCLUYE EN EL ANÁLISIS ? (S/N)	9. RESPUESTA AL RIESGO	10. ACTIVIDADES DE CONTROLES ESPECÍFICAS EXISTENTES	16. EFECTIVIDAD DEL DISEÑO	17. RIESGO RESIDUAL				
		Probabilidad	Impacto	ZONA	Nivel					Probabilidad	Impacto	ZONA	Nivel	
1	Mala afectación a una cuenta	4	4	4	4	Extr em o	SI	Reducir	Conciliación de saldos en reaseguros con las cedentes	EFEC	3	2	3	Me dio
									Auditoría Externa	PEFEC				
2	Afectación de los Registros Contables	5	4	5	4	Extr em o	SI	Reducir	Cuadre del Balance mensual del sistema	PEFEC	2	2	2	Baj o

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO													
No.	2. DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	7. RIESGO ABSOLUTO				8. RIESGO SE INCLUYE EN EL ANÁLISIS? (S/N)	9. RESPUESTA AL RIESGO	10. ACTIVIDADES DE CONTROLES ESPECÍFICAS EXISTENTES	16. EFECTIVIDAD DEL DISEÑO	17. RIESGO RESIDUAL			
		Probabilidad	Impacto	ZONA	Nivel					Probabilidad	Impacto	ZONA	Nivel
								Indicación al área de Producción del procedimiento para eliminar notas de cobertura	PEFEC				
3	Afectación de los saldos contables del mes	4	3	4	Alto	SI	Reducir	Revisión de las fechas de todos los registros contables por mes	PEFEC	3	2	3	Medio
								Realizar el proceso de Afectación al Patrimonio	PEFEC				
4	Atrasos en la entrega de Balances a la SBS	5	4	5	Extremo	SI	Reducir	Solicitar las Cesiones a las cedentes hasta el 25 de cada mes	PEFEC	3	2	3	Medio
								Coordinar con el área de Producción el cierre del mes	PEFEC				
								Solicitar a la SBS prórroga para el envío de los Balances	PEFEC				
5	Mal registro de la información contable	4	4	4	Extremo	SI	Reducir	Conciliación de la facturación con la Producción	PEFEC	3	2	3	Medio
								Conciliación de saldos con las cedentes	EFEC				
								Confirmación del registro antes del pago de siniestros	PEFEC				
6	Duplicación de registros contables	4	4	4	Extremo	SI	Reducir	Revisión de diarios que se registran por medio del sistema de facturación	PEFEC	2	2	2	Bajo
								Opción del sistema informático de facturación para seleccionar si se contabiliza o no un registro	PEFEC				

Tabla 4-20 1.1.1 Riesgo Residual Controlado del Proceso "Registro Contable"

4.6 Resultados de la Evaluación del Residual Controlado

4.6.1 Distribución del Nivel de Riesgo Residual Controlado

Para la evaluación del riesgo residual controlado se consideró únicamente aquellos eventos de riesgo significativos, es decir, aquellos que en la primera evaluación de riesgos sin controles obtuvieron un nivel de riesgo absoluto “Extremo” o “Alto”, los mismos que corresponden a 33 eventos de riesgo.

Luego de la evaluación cualitativa de riesgos considerando los controles existentes con los que cuenta la Reaseguradora del Ecuador S.A., para la mitigación de los riesgos identificados en los procesos analizados, se puede apreciar en el gráfico 16 que los eventos de riesgo cuyo nivel de riesgo absoluto es Extremo, alcanzaron el 9%, los eventos de riesgo de nivel Alto alcanzaron el 26%, un 26% los eventos de nivel Medio y los eventos de nivel Bajo, el 39%, como podemos observar en la **imagen 4-9**.

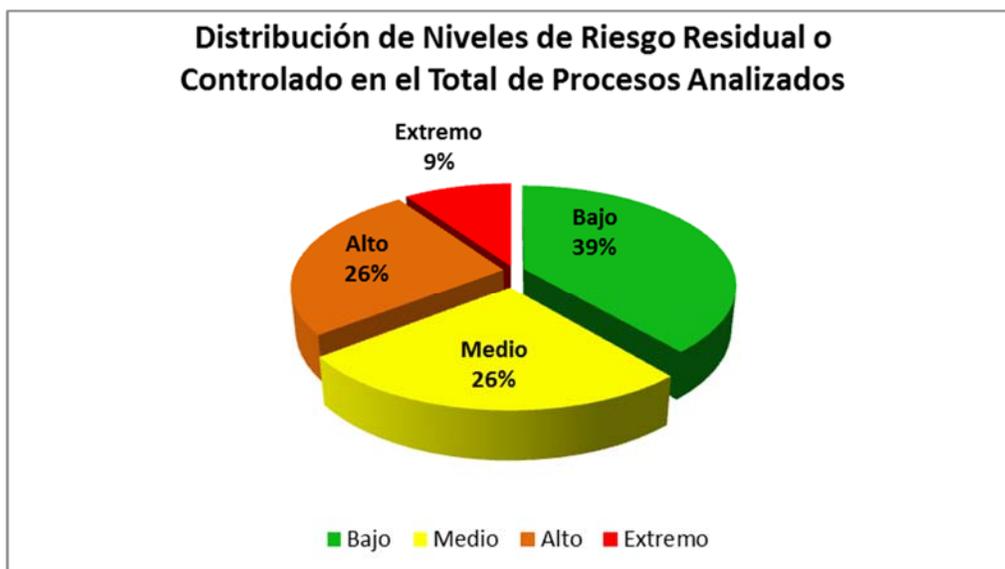


Ilustración 4-9 4.6.1 Distribución del Nivel de Riesgo Residual Controlado

4.6.2 Distribución del Nivel de Riesgo Residual Controlado por Procesos

En la **imagen 4-10** podemos observar la distribución de riesgo residual o controlado por cada uno de los procesos críticos.

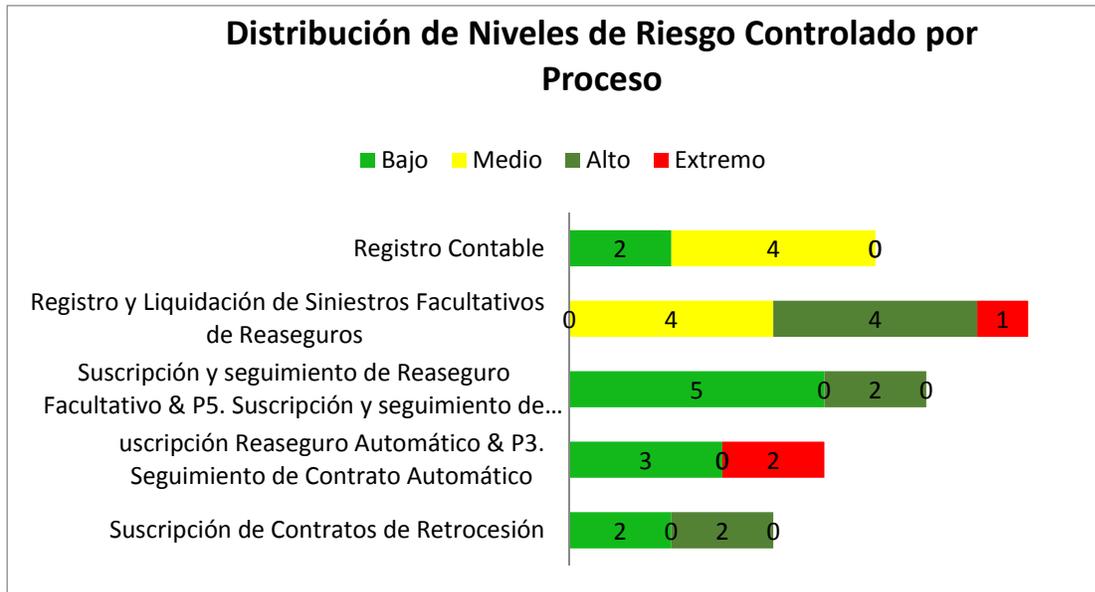


Ilustración 4-10 Distribución de Niveles de Riesgo Controlado por Proceso

4.7 Resultados de la Revisión Controles

4.7.1 Verificación de la Efectividad de Controles

Para la verificación de controles se consideró únicamente a los eventos de riesgo significativos, a los cuales se les determinó la existencia de controles, realizando un recorrido para constatar la efectividad del diseño del mismo.

Con el recorrido se pudo determinar la existencia de brechas en el diseño de algunos controles, para los cuales se proponen actividades a desarrollar con la finalidad de mejorar el diseño, así como de implementar nuevos controles para mitigar el nivel de riesgo.

4.8 Planes de Acción para cerrar las brechas de control.

A continuación, se presenta un plan de acción para cerrar las brechas identificadas en los controles evaluados, así como un conjunto de actividades propuestas para el caso de eventos que no poseen controles.

Las actividades propuestas en el plan de acción se encuentran catalogadas en base a una prioridad de atención (Alta, Media y Baja), la misma que orientará a la Reaseguradora del Ecuador S.A. a establecer las debidas prioridades para su implementación.

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

4.8.1 Plan de Acción para cerrar las brechas de control proceso “Suscripción de Contratos de Retrocesión”.

No.	Eventos de Riesgo	No. Control	Plan de acción	Recorrido	No. Brecha	Descripción Brecha	Actividades a Implementar	Prioridad
R1	Que no se logre completar el 100% del contrato antes de la fecha vencimiento	CTR-M1-01	Salir al mercado con mayor anticipación		0			
		CTR-M1-02	Ofrecer los contratos a un mayor número de Reaseguradores		0			
R2	Las condiciones del mercado Reasegurador se endurezcan y se incrementen las tasas	0			0			
R3	Que algún Reasegurador se retire del contrato	CTR-M1-03	Buscar un nuevo Reasegurador		0			
R4	Que algún Reasegurador no cumpla con sus responsabilidades	0			0			
R5	Que la cobertura del contrato catastrófico no sea suficiente	CTR-M1-04	Revisión de cúmulos	Se verificó que los Cúmulos son elaborados por el asistente de Suscripción (Marlon), y el Analista de Riesgos (Angel), y son revisados por el Suscriptor Senior (Amada). El último recibido fue del primer trimestre del 2012. Este control se lleva de manera anual, sin embargo el mayor	BR-M1-01	El control (Revisión de cúmulos) no se encuentra documentado		Media

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

No.	Eventos de Riesgo	No. Control	Plan de acción	Recorrido	No. Brecha	Descripción Brecha	Actividades a Implementar	Prioridad
				Reasegurador de la compañía está solicitando este reporte de forma trimestral. El objetivo a futuro es que los cúmulos sean generados automáticamente por el sistema, ya que actualmente el sistema arroja datos poco confiables.				
		CTR-M1-05	Revisión de la cobertura del contrato	Se verifico que el control se realiza de manera correcta. Vía SFTP envían un formulario de manera semestral a la Super y adicionalmente envían el físico firmado por la Contadora y el Representante.	BR-M1-01	El control (Revisión de la cobertura del contrato) no se encuentra documentado		Media
R6	Falta de cobertura de los contratos	CTR-M1-06	Pago a tiempo de las primas	Se verificó que los controles internos están siendo aplicados de forma adecuada y oportuna. En los contratos viene estipulado cómo serán las condiciones del pago de la prima, regularmente el pago se lo lleva de manera trimestral. La Provisión es realizada por la Contadora un mes antes para poder cumplir	0			

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

No.	Eventos de Riesgo	No. Control	Plan de acción	Recorrido	No. Brecha	Descripción Brecha	Actividades a Implementar	Prioridad
				con sus obligaciones				
		CTR-M1-07	Suscripción de riesgos que tengan cobertura en el contrato	Se verifico que el control se realiza de manera correcta. La suscripción de riesgos es realizada por el Suscriptor Senior (Amada) y las bases son colocadas de acuerdo a la cobertura establecida en el contrato	0			
		CTR-M1-08	Suscripción de riesgos que estén dentro de la capacidad de la compañía	Se verifico que el control se realiza de manera correcta. Los riesgos son analizados diariamente por el Suscriptor Senior (Amada) y las bases son colocadas de acuerdo a las capacidades que se tiene por cada ramo, y bajo los términos y condiciones establecidos en el contrato	0			

Tabla 4-21 Plan de acción proceso de "Suscripción de Contratos de Retrocesión".

4.8.2 Plan de Acción para cerrar las brechas de control proceso "Suscripción de Reaseguro Automático y Seguimiento de Contrato Automático".

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

No.	Eventos de Riesgo	No. Control	Plan de acción	Recorrido	No. Brecha	Descripción Brecha	Actividades a Implementar	Prioridad
R1	La información proporcionada por las cedentes no sea correcta	CTR-M2-01	Analizar detenidamente la información y pedir explicaciones o correcciones a las cedentes		BR-M2-01	El control " Analizar detenidamente la información y pedir explicaciones o correcciones a las cedentes" no se encuentra documentado		Media
R2	Los términos y condiciones no sean satisfactorios para la compañía	CTR-M2-02	Modificar los términos y condiciones de tal manera que se ajusten a nuestras políticas de suscripción		0			
R3	Que las cedentes no envíen los estados de cuenta dentro de las fechas establecidas en el contrato	CTR-M2-03	Realizar seguimiento de los estados de cuentas recibidos y solicitar el envío en caso de que no se haya recibido	Se reunió con la Contadora para la revisión del control en el cual se determinó que los controles se ejecutan efectivamente, éste control se lo realiza trimestralmente comparando el Estado de Cuentas con el contrato	BR-M2-02	El control "Realizar seguimiento de los estados de cuentas recibidos y solicitar el envío en caso de que no se haya recibido" no se encuentra documentado	Efectuar seguimientos mensualmente	Media
		CTR-M2-04	Reporte sobre contratos suscritos para el año	Se reunió con la Asistente de Suscripción para la revisión del control en el cual se determinó que los controles se ejecutan efectivamente, éste control lo realiza el Asistente de Suscripción emitiendo un reporte anual de los contratos	BR-M2-03	El control " Reporte sobre contratos suscritos para el año" no encuentra documentado		Media

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

No.	Eventos de Riesgo	No. Control	Plan de acción	Recorrido	No. Brecha	Descripción Brecha	Actividades a Implementar	Prioridad
				suscritos al Gerente				
R4	Que las cedentes no paguen los estados de cuenta una vez confirmado el saldo	CTR-M2-03	Realizar seguimiento de los pagos y solicitar el envío en caso de que no se haya recibido	Se reunió con la Contadora para la revisión del control en el cual se verificó que los controles se ejecutan efectivamente, éste control lo realiza la Contadora trimestralmente al recibir los Estados de cuentas ella debe confirmar los saldos para pedir los pagos	BR-M2-04	El control "Realizar seguimiento de los pagos y solicitar el envío en caso de que no se haya recibido" no se encuentra documentado	Efectuar seguimientos mensualmente	Media

Tabla 4-22 Plan de acción proceso "Suscripción de Reaseguro Automático y Seguimiento de Contrato Automático".

4.8.3 Plan de Acción para cerrar las brechas de control proceso "Suscripción y Seguimiento de Reaseguro Facultativo".

No.	Eventos de Riesgo	No. Control	Plan de acción	Recorrido	No. Brecha	Descripción Brecha	Actividades a Implementar	Prioridad
R1	Suscribir un riesgo que se encuentre excluido de los contratos de retrocesión	CTR-M3-01	Socializar las exclusiones	Se sostuvo una reunión con la Suscriptor Senior en el cual se determinó que los controles se ejecutan efectivamente. Éste se lo realiza mediante reuniones determinando las condiciones y exclusiones que desean que participen en el negocio.	BR-M3-01	El control "Socializar las exclusiones" no se encuentra documentado		Media

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

No.	Eventos de Riesgo	No. Control	Plan de acción	Recorrido	No. Brecha	Descripción Brecha	Actividades a Implementar	Prioridad
R2	Aceptar una participación que supere la capacidad del ramo	CTR-M3-02	Socializar las capacidades de suscripción por ramo	Se sostuvo una reunión con la Suscriptora Senior en el cual se determinó que los controles se ejecutan efectivamente. Éste se lo realiza mediante las capacidades por cobertura que tienen establecidas para los diferentes ramos.	BR-M3-02	El control "Socializar las capacidades de suscripción por ramo" no se encuentra documentado		Baja
R3	Renovar un negocio que no se haya pagado la prima de la vigencia anterior.	CTR-M3-03	Revisión y verificación en el sistema (reaseguro y contable) de los pagos	Se sostuvo una reunión con la contadora en el cual se determinó que los controles se ejecutan efectivamente. Éste se lo realiza en el Sistema de Reaseguro en la opción consulta de documentos y en la pestaña estado observan si está pendiente o pagado.	0			Baja
R4	Renovar un facultativo o un negocio en el que no haya presentado la declaración flotante.	0	No existe control		0		Solicitar la última declaración flotante con que cuenta la cedente al momento de la renovación	Media
		0			0		Solicitar la liquidación de la póliza flotante	
		0			0			
R5	Cúmulos desconocidos	0	No existe control		0		Solicitar el geo posicionamiento del riesgo a las cedentes	Media

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

No.	Eventos de Riesgo	No. Control	Plan de acción	Recorrido	No. Brecha	Descripción Brecha	Actividades a Implementar	Prioridad
		0			0		Modificación al sistema informático para el registro de la información del geo posicionamiento	
R6	Suscribir un negocio que no cumple con los requisitos mínimos de asegurabilidad.	CTR-M3-04	Solicitar la información según el riesgo y el ramo para suscribir	Se sostuvo una reunión con la Suscriptora Senior en el cual se determinó que los controles se ejecutan efectivamente. Éste se lo realiza mediante las capacidades por cobertura que tienen establecidas para los diferentes ramos teniendo constancia por e-mails.	0			Baja
R7	Suscripción o renovación de un negocio que haya cambiado sus procesos internos	CTR-M3-05	Solicitud de información actualizada	Se sostuvo una reunión con la Suscriptora Senior en el cual se determinó que los controles se ejecutan efectivamente. Éste se lo realiza mediante las capacidades por cobertura que tienen establecidas para los diferentes ramos teniendo constancia por e-mails.	0			

Tabla 4-23 Plan de acción proceso "Suscripción y Seguimiento de Reaseguro Facultativo".

4.8.4 Plan de Acción para cerrar las brechas de control proceso "Registro y Liquidación de Siniestros Facultativos de Reaseguros".

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

No.	Eventos de Riesgo	No. Control	Plan de acción	Recorrido	No. Brecha	Descripción Brecha	Actividades a Implementar	Prioridad
R1	Falta de aviso en las notificaciones de siniestros	CTR-M4-01	Establecer plazo máximo para el aviso de siniestros	Se verificó que los controles están siendo aplicados de forma correcta. El Suscriptor Senior (Amada) establece un plazo máximo de 15 días a partir de la ocurrencia del siniestro para que el Cliente notifique el evento	0	0	0	
R2	Retraso en las notificaciones de siniestros	CTR-M4-01	Establecer plazo máximo para el aviso de siniestros	Se verificó que los controles están siendo aplicados de forma correcta. El Suscriptor Senior (Amada) establece un plazo máximo de 15 días a partir de la ocurrencia del siniestro para que el Cliente notifique el evento	0	0	0	
R3	No pago de siniestros a las cedentes	CTR-M4-02	Notificación de los documentos necesarios para el pago de siniestros	Se evidenció debilidad en el seguimiento y control de la Notificación de los documentos necesarios para el pago de siniestros	BR-M4-01	Las notificaciones son manejadas vía email, y la última notificación fue enviada el 17 de febrero del 2012. El Asistente de Siniestros (Henry) mencionó que esta actividad fue un objetivo recientemente planteado hace un año, y que por tal motivo no tiene soporte de esta información	0	

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

No.	Eventos de Riesgo	No. Control	Plan de acción	Recorrido	No. Brecha	Descripción Brecha	Actividades a Implementar	Prioridad
		CTR-M4-01	Establecer plazo máximo para el aviso de siniestros	Se verificó que los controles están siendo aplicados de forma correcta. El Suscriptor Senior (Amada) establece un plazo máximo de 15 días a partir de la ocurrencia del siniestro para que el Cliente notifique el evento	0	0	0	
R4	Registro de siniestros de negocios que no han ingresado a producción	CTR-M4-03	Depuración por cedentes de los negocios aceptados	Se verificó que los controles están siendo aplicados de forma adecuada y oportuna por el Asistente de Emisión (Oscar). La depuración es realizada mensualmente por compañías y por intermediarios tal como fue establecido	0	0	0	
R5	Registro de siniestros sin pago de primas	CTR-M4-04	Conciliación de saldos para solicitar el pago de la prima	Se evidenció que los controles se están efectuando de manera correcta de acuerdo a lo establecido. La Contadora (Mónica) recibe los estados de cuentas en facultativos y va conciliando para verificar si ya fue realizado el pago, esta Conciliación es presentada a la Super de manera trimestral	0	0	No registrar el siniestro	

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

No.	Eventos de Riesgo	No. Control	Plan de acción	Recorrido	No. Brecha	Descripción Brecha	Actividades a Implementar	Prioridad
R6	Solicitud de pagos comerciales	CTR-M4-05	Revisar la siniestralidad de la cuenta	Se verificó que los controles están siendo aplicados de forma correcta. Cuando existe una cuenta que va a ser renovada, el Asistente de Siniestros (Henry) revisa la siniestralidad de esa cuenta específica	BR-M4-02	El control (Revisar la siniestralidad de la cuenta) no se encuentra documentado	Negar el pago comercial	Alta
		CTR-M4-06	Evaluar la relación comercial con la cedente	0	0	0	0	
R7	Registro de siniestros de negocios que no han ingresado a producción ni el pago de la prima	CTR-M4-04	Conciliación de saldos para solicitar el pago de la prima	Se evidenció que los controles se están efectuando de manera correcta de acuerdo a lo establecido. La Contadora (Mónica) recibe los estados de cuentas en facultativos y va conciliando para verificar si ya fue realizado el pago, esta Conciliación es presentada a la Super de manera trimestral	0	0	No registrar el siniestro	
		CTR-M4-03	Depuración por cedentes de los negocios aceptados	Se verificó que los controles están siendo aplicados de forma adecuada y oportuna por el Asistente de Emisión (Oscar).	0	0	0	

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

No.	Eventos de Riesgo	No. Control	Plan de acción	Recorrido	No. Brecha	Descripción Brecha	Actividades a Implementar	Prioridad
				La depuración es realizada mensualmente por compañías y por intermediarios tal como fue establecido				
R8	Avisos de Siniestros sin reservas	CTR-M4-07	Solicitar el envío del informe preliminar	Se verificó que el control se realiza de acuerdo a lo establecido, diariamente el Asistente de Siniestros (Henry) solicita vía email el informe preliminar del riesgo al cliente	BR-M4-02	El control (Solicitar el envío del informe preliminar) no se encuentra documentado	Generación de reporte de avisos sin reserva	Media
		0	0	0	0	0	Modificación del sistema informático	
R9	Falta de actualización de siniestros reportados	CTR-M4-08	No existe control	0	0	0	Generación y envío a las cedentes del reporte de siniestros avisados para su actualización	
		0	0	0	0	0	Modificación del sistema informático	

Tabla 4-24 Plan de acción proceso "Registro y Liquidación de Siniestros Facultativos de Reaseguros".

4.8.5 Plan de Acción para cerrar las brechas de control proceso "Registro Contable".

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

No.	Eventos de Riesgo	No. Control	Plan de acción	Recorrido	No. Brecha	Descripción Brecha	Actividades a Implementar	Prioridad
R1	Mala afectación a una cuenta	CTR-M5-01	Conciliación de saldos en reaseguros con las cedentes	Se reunió con la Contadora para la revisión del control en el cual se determinó que los controles se ejecutan efectivamente, éste control lo realiza la Contadora conciliando los saldos de los reaseguros con las cedentes trimestralmente	0			
		CTR-M5-02	Auditoría Externa		BR-M5-01	El control " Auditoría Externa" no se encuentra documentado		
R2	Afectación de los Registros Contables	CTR-M5-03	Cuadre del Balance mensual del sistema	Se reunió con la Contadora para la revisión del control en el cual se verificó que los controles se ejecutan efectivamente, éste control lo realiza la Contadora mensualmente	BR-M5-02	El control "Cuadre del Balance mensual del sistema" no se encuentra documentado		
		CTR-M5-04	Indicación al área de Producción del procedimiento para eliminar notas de cobertura	Se reunió con la Contadora para la revisión del control en el cual se verificó que los controles se ejecutan efectivamente de manera mensual, éste control se lo realiza informando a la Contadora cuando una persona de Producción va a	BR-M5-03	El control " Indicación al área de Producción del procedimiento para eliminar notas de cobertura" no se encuentra documentado		

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

No.	Eventos de Riesgo	No. Control	Plan de acción	Recorrido	No. Brecha	Descripción Brecha	Actividades a Implementar	Prioridad
				eliminar una nota de cobertura				
R3	Afectación de los saldos contables del mes	CTR-M5-05	Revisión de las fechas de todos los registros contables por mes	Se reunió con la Contadora para la revisión del control en el cual se determinó que los controles se ejecutan efectivamente, éste control lo realiza la contadora revisando mensualmente uno por uno los registros contables en el Sistema Contabilidad	BR-M5-04	El control " Revisión de las fechas de todos los registros contables por mes" no se encuentra documentado		
		CTR-M5-06	Realizar el proceso de Afectación al Patrimonio	Se reunió con la Contadora para la revisión del control en el cual se determinó que los controles se ejecutan efectivamente	BR-M5-05	El control " Realizar el proceso de Afectación al Patrimonio" no se encuentra documentado		
R4	Atrasos en la entrega de Balances a la SBS	CTR-M5-07	Solicitar las Cesiones a las cedentes hasta el 25 de cada mes	Se reunió con la Asistente Contable para la revisión del control en el cual se determinó que los controles se ejecutan efectivamente, éste control lo realiza la Asistente Contable al inicio del año envía un correo a las cedentes indicando que hasta los 25 de cada mes se reciben las cesiones y luego mensualmente ella les envía recordatorios	BR-M5-06	El control " Solicitar las Cesiones a las cedentes hasta el 25 de cada mes" no se encuentra documentado		

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

No.	Eventos de Riesgo	No. Control	Plan de acción	Recorrido	No. Brecha	Descripción Brecha	Actividades a Implementar	Prioridad
		CTR-M5-08	Coordinar con el área de Producción el cierre del mes	Se reunió con la Contadora para la revisión del control en el cual se determinó que los controles se ejecutan efectivamente, éste control ellos lo realizan coordinado con Producción por mails internos para cumplir con las Balances del 5 de cada mes	BR-M5-07	El control " Coordinar con el área de Producción el cierre del mes" no se encuentra documentado		
		CTR-M5-09	Solicitar a la SBS prórroga para el envío de los Balances		BR-M5-08	El control " Solicitar a la SBS prórroga para el envío de los Balances" no se encuentra documentado		
R5	Mal registro de la información contable	CTR-M5-10	Conciliación de la facturación con la Producción	Se reunió con la Asistente Contable para la revisión del control en el cual se determinó que los controles se ejecutan efectivamente, éste control lo realiza la Asistente Contable mensualmente comparando los saldos de Facturación con los saldos de Producción y verificar que estén correctos	BR-M5-09	El control " Conciliación de la facturación con la Producción" no se encuentra documentado		

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

No.	Eventos de Riesgo	No. Control	Plan de acción	Recorrido	No. Brecha	Descripción Brecha	Actividades a Implementar	Prioridad
		CTR-M5-11	Conciliación de saldos con las cedentes	Se reunió con la Asistente Contable para la revisión del control en el cual se determinó que los controles se ejecutan efectivamente	0			
		CTR-M5-12	Confirmación del registro antes del pago de siniestros	Se reunió con la Contadora para la revisión del control en el cual se determinó que los controles se ejecutan efectivamente, éste control lo realiza la contadora confirmando si el siniestro esta ingresado, ella lo revisa físicamente y en el Sistema	BR-M5-10	El control " Confirmación del registro antes del pago de siniestros" no se encuentra documentado		
R6	Duplicación de registros contables	CTR-M5-13	Revisión de diarios que se registran por medio del sistema de facturación	Se reunió con la Asistente Contable para la revisión del control en el cual se determinó que los controles se ejecutan efectivamente	BR-M5-11	El control " Revisión de diarios que se registran por medio del sistema de facturación" no se encuentra documentado		
		CTR-M5-14	Opción del sistema informático de facturación para seleccionar si se contabiliza o no un registro	Se reunió con la Asistente Contable para la revisión del control en el cual se determinó que los controles se ejecutan efectivamente, éste control lo realiza la Asistente Contable ingresando al sistema si las primas tienen IVA	BR-M5-12	El control "Opción del sistema informático de facturación para seleccionar si se contabiliza o no un registro" no se encuentra documentado		

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

No.	Eventos de Riesgo	No. Control	Plan de acción	Recorrido	No. Brecha	Descripción Brecha	Actividades a Implementar	Prioridad
				el sistema no lo contabiliza opción SI, y si las primas no llevan IVA el sistema si lo contabiliza opción No				

Tabla 4-25 Plan de acción proceso "Registro Contable".

4.9 Resumen ejecutivo de los resultados obtenidos.

Luego de implementar todo el sistema de gestión de riesgos y aplicar los debidos planes de acción para mitigar los riesgos identificados, se lograron grandes resultados en cuanto a la reducción de los niveles de riesgos en la empresa como detalla la **imagen 11** a continuación:

Procesos Criticos	Numero de Riesgos	Nivel de Riesgo Absoluto/Sin planes de acción		Nivel de riesgo Residual/Con planes de acción			
		Extremo	Alto	Extremo	Alto	Medio	Bajo
Suscripción de Contratos de Retrocesión.	6	1	5	0	2	2	0
Suscripción de Reaseguro Automático y Seguimiento de Contrato Automáticos.	5	3	2	2	0	0	3
Suscripción y Seguimiento de Reaseguro Facultativo.	7	6	1	0	2	0	5
Registro y Liquidación de Sinistros Facultativos de Reaseguros.	9	4	5	2	0	0	3
Registro Contable.	6	1	5	0	0	4	2
Total	33	15	18	4	4	6	13

Ilustración 4-11 Nivel de riesgo Absoluto vs residual

Como podemos observar se identificaron un total de 33 riesgos asociados a los 5 procesos críticos que se analizaron. El nivel de riesgo absoluto estaba muy elevado antes de implementar los planes de acción, la compañía tenía una exposición muy fuerte de riesgos con elevado impacto en los objetivos de la compañía. Gracias a los planes de acción implementados se pudo reducir considerablemente el nivel de riesgos y por consecuente reducir las pérdidas que se podrían materializar por la detonación de los eventos de riesgos identificados.

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

5 Conclusiones

Después de todo los procesos de elaboración de este proyecto de tesis se han llegado a las siguientes conclusiones para cada uno de los objetivos alcanzados:

Gracias al análisis multicriterios se logró definir la matriz FODA la cual nos dio una idea general del estado situacional de la compañía y se lograron establecer recomendaciones para mejorar los puntos críticos encontrados. La compañía se encuentra muy bien posicionada en el mercado en el que opera, cuenta con los recursos clave para sus operaciones diarias y tiene grandes expectativas de crecimiento a futuro.

Se logró identificar el contexto interno de la empresa en el que se identificaron 5 procesos críticos que están directamente relacionados a los objetivos de la empresa, se identificaron las partes interesadas, se definieron los miembros del comité de riesgos, los responsables de los procesos, y se logró culturizar a la empresa en temas de gestión de riesgos.

En los talleres de análisis multicriterios se logró identificar un total de 33 riesgos inherentes a los procesos críticos

Después de identificar y analizar los riesgos asociados a cada uno de los procesos, se logró implantar con éxito los planes de acción para tratar los riesgos identificados como críticos, cuyo resultado fue la reducción significativa de riesgos catalogados como extremos o altos que previo a el establecimiento de los planes de acción representaban el 100% del riesgo inherente de la compañía, después de implementar los planes de acción se logró reducir significativamente los riesgos extremos y altos, logrando una composición de riesgo residual o riesgo deseado con las siguientes características, el 9%, los eventos de riesgo de nivel Alto alcanzaron el 26%, un 26% los eventos de nivel Medio y los eventos de nivel Bajo, el 39%. Con esto se logró reducir y controlar significativamente las pérdidas potenciales de la Reaseguradora del Ecuador.

Reaseguradora del Ecuador ahora cuenta con un sistema de gestión de riesgos con el que tiene establecida una base fiable para la toma de decisiones y planificación de sus objetivos, que le permite incrementar considerablemente la probabilidad de cumplir sus objetivos, por medio de los controles y monitoreos establecidos en el sistema de gestión de riesgos.

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

6 Recomendaciones

Para finalizar el presente proyecto, se proponen las siguientes recomendaciones:

- Mantener actualizado el sistema de gestión y administración de riesgos de acuerdo a las necesidades futuras de la compañía.
- Continuar anualmente con los talleres de análisis multicriterios para la definición del estado situacional de la compañía.
- Cumplir con las recomendaciones de la norma ISO31000 para la definición del contexto interno y externo y fomentar más la participación de la alta directiva de la empresa.
- Continuar trabajando constantemente con todos los departamentos y los dueños de los procesos para llevar una correcta apreciación de los riesgos, implantar sistemas de comunicación e informe de los riesgos que se presenten.
- Monitorear constantemente la ejecución de las actividades de control y planes de mitigación de todos los riesgos, manteniendo una mejora constante de los mismos, con el objetivo de reducir más los niveles de riesgos residuales.

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

7 Bibliografía

- 31010, I. (2010). *ISO*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iec:31010:ed-1:v1:en>
- 73:2009, U.-I. G. (s.f.). *Guía gestión de riesgos*. ISO.
- AENOR. (s.f.). *AENOR*. Obtenido de <http://www.aenor.es/aenor/inicio/home/home.asp>
- Bernstein, P. (1996). *Contra los dioses*.
- Casares, I. (2013). *Fundación Inade*. Obtenido de http://fundacioninade.org/sites/inade.org/files/primer_libro_isabel_casares.pdf
- COSO. (2013). *Marco Integrado para la evaluación dle riesgo*.
- ECUARE. (2015). *ECUARE*. Obtenido de <http://www.ecuare.com/historia.htm>
- Ernst & Young. (Septiembre de 2011). Obtenido de <https://piensaama.files.wordpress.com/2011/10/riesgos-de-suscripcic3b3n-de-mercado-descalce-liquidez-crc3a9dito-concentracic3b3n-y-operativo.pdf>
- FERMA. (s.f.). Obtenido de <http://www.ferma.eu/>
- FERMA. (2003). *Estandares de Gerencia de Riesgos*. Obtenido de <http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-spanish-version.pdf>
- Fundación Mapfre. (2011). *Fundación Mapfre*. Obtenido de https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/i18n/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=1068214
- Guía de la calidad. (s.f.). *Guía de la Calidad*. Obtenido de <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/analisis-dafo>
- Hubbard, D. W. (2011). *The failure of risk management*. En D. W. Hubbard. Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc.
- Instituto de auditores internos de España. (Julio de 2013). *Auditores Internos*. Obtenido de https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/apetito-de-riesgo-libro.original.pdf
- Internos, I. d. (2012). *Buenas prácticas en gestión de riesgos*. IAI de España.
- ISACA. (2013). *ISACA*. Obtenido de <http://www.isaca.org/Certification/CRISC-Certified-in-Risk-and-Information-Systems-Control/Prepare-for-the-Exam/Pages/Study-Materials.aspx>
- ISO 31000. (2009). *ISO*. Obtenido de <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso31000.htm>
- Jaccar. (2013). *The Objective is quality*. En J. M. Suiza: EPFL Press.
- Junta Bancaria del Ecuador. (2011). *Superintendencia de Bancos y Seguros*. Obtenido de http://www.superbancos.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/2011/resol_JB-2011-2066.pdf

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

- Junta Bancaria del Ecuador. (s.f.). *Superintendencia de bancos*. Obtenido de http://www.superbancos.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/2011/resol_JB-2011-2066.pdf
- KPMG. (2013). *KPMG Mexico*. Obtenido de https://www.kpmg.com/MX/es/Documents/Delineando/DE_gestionderiesgo.pdf
- Medina, R. (s.f.). *A3consultrainig*. Obtenido de <http://a3consultrainig.com/iso-55000-iso-31000-y-api-rp-581-aliados-fundamentales-para-la-generacion-de-valor-en-la-gestion-del-riesgo-de-los-activos-fisicos-escrito-por-robinson-medina/>
- Mieles, L. y. (2015). *repositorio*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/10594/1/LARREA%20Y%20MIELES%20TESIS.pdf>
- PECB. (2008). *Formación para la Gestión de Gerente de Riesgos Certificado en ISO31000*. Montreal: PECB.
- Peña Zhindón, M. d. (2014). Modelo de gestión de riesgos según norma ISO 31000:2009. En M. d. Peña Zhindón. Loja.
- The Institute of Risk Management. (2014). *The Institute of Risk Management*. Obtenido de <https://www.theirm.org/>
- Universo, E. (2016). *El Universo*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/tema/terremoto-ecuador>

Anexos

Anexo 1

ATRIBUTOS DE UNA GESTIÓN DEL RIESGO OPTIMIZADA

Generalidades Todas las organizaciones deberían tener como objetivo disponer de un nivel apropiado de desempeño de su marco de trabajo de la gestión del riesgo, en línea con el grado de criticidad de las decisiones a tomar. La lista de atributos que figura a continuación representa un nivel elevado de desempeño de la gestión del riesgo. Para ayudar a las organizaciones a medir su propio desempeño con respecto a estos criterios, se proporcionan algunos indicadores tangibles para cada atributo. (ISO 31000, 2009, págs. 28,29)

Puntos clave La organización tiene una comprensión exhaustiva, correcta y actualizada de sus riesgos. Los riesgos de la organización están en los límites de sus criterios de riesgo. (ISO 31000, 2009, págs. 28,29)

Atributos

Mejora continua Se pone énfasis en la mejora continua de la gestión del riesgo mediante el establecimiento de metas de desempeño organizacional, medición, revisión y la modificación posterior de los procesos, los sistemas, los recursos, la capacidad y las habilidades. Los indicadores tangibles son, por ejemplo, la existencia de objetivos de desempeño explícitos que permitan medir el desempeño individual de los responsables y el de la propia organización. El desempeño de la organización se puede publicar y comunicar. Normalmente, habrá al menos una revisión anual del desempeño y después una revisión de los procesos y del establecimiento de los objetivos de desempeño revisados para el periodo siguiente. Esta evaluación del desempeño de la gestión del riesgo es una parte integral de la evaluación del desempeño global de la organización y del sistema de medición del desempeño de los departamentos y de las personas. (ISO 31000, 2009, págs. 28,29)

Responsabilidad completa de los riesgos. La gestión del riesgo optimizada incluye una responsabilidad exhaustiva totalmente definida y aceptada de los riesgos, los controles y las tareas de tratamiento del riesgo. Las personas designadas deben aceptar la responsabilidad completa, tener las habilidades necesarias, disponer de los recursos adecuados para verificar los controles, realizar el seguimiento de los riesgos, mejorar los controles, y comunicar eficazmente a las partes interesadas externas e internas todo lo referente a los riesgos y a su gestión. Los indicadores tangibles son, por ejemplo, el hecho de que todos los miembros de una organización hayan tomado conciencia plenamente de los riesgos, de los controles, y de las tareas de las que son responsables. Normalmente, esto estará registrado en las descripciones del puesto de trabajo/ocupación, y en las bases de

datos o en los sistemas de información. La definición de las funciones, la obligación de rendir cuentas y las responsabilidades en materia de gestión del riesgo deberían formar parte de todos los programas de acogida para las incorporaciones nuevas a un puesto o una función. La organización debe asegurarse de que todas las personas responsables disponen de todo lo necesario para cumplir su función, proporcionándoles la autoridad, el tiempo, la formación, los recursos y las habilidades necesarias para asumir sus responsabilidades. (ISO 31000, 2009, págs. 28,29)

Aplicación de la gestión del riesgo en todas las tomas de decisiones. Todas las tomas de decisiones dentro de la organización, cualquiera que sea el nivel de importancia y de relevancia, implican la consideración explícita de los riesgos y la aplicación de la gestión del riesgo hasta el grado apropiado. Los indicadores tangibles son, por ejemplo, la existencia de registros de las reuniones y de las decisiones, donde se muestre la realización de las discusiones explícitas sobre los riesgos. Además, debería ser posible comprobar que todos los componentes de la gestión del riesgo están representados en los procesos clave de toma de decisiones en la organización, por ejemplo, en las decisiones sobre la asignación del capital, sobre proyectos importantes, y sobre reestructuración o cambios de la organización. Por estas razones, en el seno de una organización se considera que una gestión del riesgo que esté bien consolidada proporciona las bases para un gobierno eficaz. (ISO 31000, 2009, págs. 28,29)

Comunicación continua. Una gestión del riesgo optimizada incluye comunicaciones continuas con las partes interesadas externas e internas en la empresa, incluyendo informes exhaustivos y frecuentes sobre el desempeño de la gestión del riesgo, como parte de un buen gobierno. La comunicación con las partes interesadas como un componente integral y esencial de la gestión del riesgo es un ejemplo de indicador tangible. La comunicación se contempla como un proceso de doble sentido, de manera que se puedan tomar decisiones informadas correctamente sobre el nivel de riesgo y la necesidad de un tratamiento del riesgo, en función de criterios de riesgo exhaustivos y adecuadamente establecidos. Los informes externos e internos exhaustivos y frecuentes, tanto sobre los riesgos significativos como sobre el desempeño de la gestión del riesgo, contribuyen sustancialmente a un gobierno eficaz dentro de una organización. (ISO 31000, 2009, págs. 28,29)

Integración completa en la estructura de gobierno de la organización. La gestión del riesgo se considera central en los procesos de gestión de la organización, de manera que los riesgos se consideran en términos del efecto de la incertidumbre sobre los objetivos. La estructura y el proceso de gobierno se basan en la gestión del riesgo. Una gestión del riesgo eficaz se considera esencial por la dirección para la consecución de los objetivos de la organización. Los indicadores tangibles son, por ejemplo, el lenguaje de la dirección, así como los

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

materiales escritos de la organización importantes que utilizan el término "incertidumbre" en relación con los riesgos. Este atributo también se refleja normalmente en las declaraciones de la política de la organización, en particular las relativas a la gestión del riesgo. Normalmente, este atributo se podría verificar a través de las entrevistas con la dirección y a través de la evidencia de sus acciones y declaraciones. (ISO 31000, 2009, págs. 28,29)

Anexo 2

Factores FODA

Fortalezas	
Por ser un Reasegurador local tiene un alto nivel de competitividad (menor retención en la fuente, exento del ISD).	Cuenta con la estructura necesaria para el desarrollo del negocio, de acuerdo con su cartera.
Cuenta con los recursos financieros adecuados (capital, inversiones).	Cuenta con gran conocimiento del mercado.
Alto prestigio y reconocimiento en el sector asegurador ecuatoriano.	Maneja excelentes estándares de servicio en suscripción de riesgos y atención de siniestros.
Cuenta con la estructura necesaria para el desarrollo del negocio, de acuerdo con su cartera.	Cuenta con Retrocesionarios con prestigio y excelente calificación.
Cuenta con gran conocimiento del mercado.	Manejo de información histórica.
Maneja excelentes estándares de servicio en suscripción de riesgos y atención de siniestros.	Flexibilidad.
Nuestro mayor accionista es Hannover Re (tercer reasegurador más grande del mundo).	Cuenta con personal capacitado, valioso y ético.
Oportunidades	
Aceptaciones sin dependencia de valores asegurados mínimos, primas mínimas bajas y no sujetas a participación en contratos automáticos.	El Gobierno está desincentivando la salida de capitales.
Desarrollo de nuevos productos o mejoramiento de los existentes para atender necesidades de los clientes.	A través de Hannover Re obtener Mayor Capacidad, Asesoría Técnica, Capacitación, Textos y Boletines informativos.
Se pueden desarrollar o adquirir nuevas tecnologías.	Posibilidad de crecer debido a que la inseguridad y los desastres naturales, propician la conciencia del seguro.
Debilidades	
Concentración de los riesgos en una zona específica (Guayas).	Se requiere mejorar las aplicaciones de la empresa (Sistemas).
La competencia internacional supera a la compañía en capacidad y asesoría técnica.	No emitimos Textos y Boletines informativos.
Carece de calificación de riesgo nacional y/o internacional.	No tenemos Sucursales ni Oficinas de representación.
Los competidores internacionales suscriben riesgos fuera del territorio nacional.	No trabajamos en todos los Ramos del seguro.
Amenazas	
Las leyes y normas que emite el Organismo de control están en constante cambio.	Los retrocesionarios tienen mayor poder de negociación.
Incertidumbre o inestabilidad política del país.	La competencia internacional cuenta con mayor capacidad financiera.
Gran número de competidores internacionales.	Ingreso de aseguradoras multinacionales en el mercado ecuatoriano.
Incremento de fraudes en seguros.	Catástrofes Naturales.
Relajamiento de las políticas de suscripción por parte de la competencia.	Las cedentes buscan reaseguradores con calificación internacional.

Anexo 3

Tipos de riesgos según (Junta Bancaria del Ecuador, 2011, págs. 2,3,4)

Término	Descripción
Riesgo de Suscripción	Es el riesgo derivado de la suscripción de contratos de seguros de vida y generales
Riesgo de Desviación	Se refiere a la probabilidad de pérdida en el evento que el desarrollo actual de la frecuencia de reclamos, mortalidad, tasas de interés e inflación no correspondan a las bases con las que se calcularon las primas cobradas, ocasionando un aumento no esperado en el índice de siniestralidad
Riesgo de Tarifación	Corresponde a la probabilidad de pérdida como consecuencia de errores en el cálculo de las tarifas, al punto que resulten insuficientes para cubrir los costos de atención actuales y futuros, los gastos administrativos y la rentabilidad esperada
Riesgo de Políticas Inadecuadas de Venta	Es la posibilidad de incurrir en pérdidas por políticas inadecuadas de selección de riesgos, de intermediación y de otorgamiento de descuento
Riesgo de Reaseguro	Corresponde a la probabilidad de pérdida por inadecuada gestión del reaseguro, normalmente debida a los siguientes factores: <ul style="list-style-type: none"> · Errores en los contratos suscritos o desconocimiento exacto del contenido de éstos; · Diferencia entre las condiciones originalmente aceptadas por los tomadores de pólizas y las aceptadas por los reaseguradores de la entidad; · Incumplimiento de las obligaciones del reasegurador por insolvencia o problemas financieros de éste
Riesgo de Concentración y Hechos Catastróficos	Corresponde a la probabilidad de pérdida en que puede incurrir una entidad como consecuencia de una concentración de los riesgos asumidos, bien sea por franjas de edades, por regiones o por la ocurrencia de hechos catastróficos que afecten un número elevado de asegurados
Riesgo de Insuficiencia de Reservas Técnicas	Corresponde a la probabilidad de pérdida como consecuencia de una subestimación en el cálculo de las reservas técnicas y otras obligaciones contractuales tales como beneficios garantizados o rendimientos garantizados, entre otros

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

<p>Riesgo de Crédito</p>	<p>Es la posibilidad de incurrir en pérdidas por el no pago, el pago parcial o pago inoportuno de las obligaciones a cargo de otras aseguradoras, de asegurados y tomadores; otros prestadores de servicios; o, a cargo de cualquier otra persona que determine una acreencia a favor de la empresa de seguros o compañía de reaseguros. Se exceptúa el correspondiente a reaseguro, contenido en otra categoría. Se incluye en este riesgo la posibilidad de incurrir en pérdidas por el riesgo de insolvencia de los emisores de títulos en los cuales se encuentran colocadas las inversiones del asegurador</p>
<p>Riesgo de Mercado</p>	<p>Está asociado al valor de los activos de las empresas de seguros y compañías de reaseguros, especialmente de las inversiones. Es la posibilidad de incurrir en pérdidas derivadas del incremento no esperado en el monto de sus obligaciones con acreedores externos; o, pérdida en el valor de activos a causa de los movimientos en las tasas de mercado; o, precios, tales como tasas de interés, tasas de cambio o precios de las acciones; o, cualquier otro parámetro de referencia, que afectan adversamente el valor reportado o el valor de mercado de las inversiones</p>
<p>Riesgo de Liquidez</p>	<p>Es la probabilidad de pérdida que se manifiesta por la incapacidad de la entidad para enfrentar una escasez de fondos y cumplir sus obligaciones a corto plazo, y que determina la necesidad de conseguir recursos alternativos, o de realizar activos en condiciones desfavorables, bien sea para el pago de siniestros o para el ajuste de reservas inadecuadamente calculadas</p>
<p>Riesgo Legal</p>	<p>Es la posibilidad de que se presenten pérdidas o contingencias negativas como consecuencia de fallas en contratos y transacciones que pueden afectar el funcionamiento o la condición de una institución del sistema financiero, derivadas de error, dolo, negligencia o imprudencia en la concertación, instrumentación, formalización o ejecución de contratos y transacciones. El riesgo legal surge también de incumplimientos de las leyes o normas aplicables.</p>
<p>Riesgo Operativo</p>	<p>Es la posibilidad de que se produzcan pérdidas debido a eventos originados en fallas o insuficiencia en:</p> <ul style="list-style-type: none"> · procesos · personas · sistemas internos · tecnología · y en la presencia de eventos externos imprevistos.

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

	<p>Incluye el riesgo legal pero excluye los riesgos sistémico y de reputación, estrategia y el de ambiente de los negocios.</p> <p>El riesgo operativo no trata sobre la posibilidad de pérdidas originadas en cambios inesperados en el entorno político, económico y social;</p>
Riesgo Estratégico	<p>Corresponde a la probabilidad de pérdida como consecuencia de la imposibilidad de definir los objetivos de la entidad y sus estrategias, así como de implementar apropiadamente los planes de negocio, las decisiones de mercado, la asignación de recursos y la incapacidad para adaptarse a los cambios en el entorno de los negocios. Es importante en este caso el riesgo derivado del crecimiento acelerado y desordenado, que pueda ocasionar incapacidad de atender adecuadamente a los usuarios o demandar un alto valor de inversiones en la expansión de los servicios</p>
Riesgo Reputacional	<p>Es la posibilidad de afectación del prestigio de una entidad por cualquier evento externo, fallas internas hechas públicas, o al estar involucrada en transacciones o relaciones con negocios ilícitos, que puedan generar pérdidas y ocasionar un deterioro de la situación de la entidad</p>

Tabla 0-1 Tipos de riesgo (Junta Bancaria del Ecuador, 2011, págs. 2,3,4)

Fuente: (Junta Bancaria del Ecuador, 2011, págs. 2,3,4)

Anexo 4 Criterios de evaluación impacto y probabilidad.

IMPACTO	Insignificante (1)	Menor (2)	Moderado (3)	Mayor (4)	Catastrófico (5)
Financiero	< U\$D 100.000	>= U\$D 100.000 y < U\$D 250.000	>= U\$D 250.000 y < U\$D 350.000	>= U\$D 350.000 y < U\$D 700.000	>= U\$D 700.000
Cualitativo	Pérdida o daño insignificante ; riesgo aceptable en el sector; no aumentan las quejas de los clientes.	Pérdida o daño menor; riesgo aceptable en el sector; aumentan las quejas de los clientes; no afecta la reputación de Reasegurador a del Ecuador en el Mercado.	Pérdida significativa; riesgo inusual del sector; reclamos de clientes a gran escala; indagaciones del regulador; afectación moderada de la reputación de Reasegurador a del Ecuador en el Mercado.	Pérdida o daño mayor; riesgo inaceptable en el sector; cobertura de medios nacionales sostenida; investigación formal del regulador y multas; afectación directa de la reputación de Reaseguradora del Ecuador en el Mercado.	Pérdida catastrófica; riesgo inaceptable en el sector; intervención regulatoria y multas; pérdida de la reputación de Reaseguradora del Ecuador en el Mercado; quiebra de la compañía o pone en peligro su continuidad.
Objetivos Estratégicos	Impacto insignificante en el logro de los objetivos estratégicos.	Impacto menor que es fácilmente remediable con acciones correctivas.	Algunos objetivos de la Compañía se ven afectados.	Algunos objetivos estratégicos importantes no pueden ser alcanzados.	La mayoría de los objetivos estratégicos no se pueden alcanzar.
Esfuerzo de la Gerencia	Un evento cuyo impacto puede ser absorbido a través de las actividades normales.	Un evento cuyo impacto puede ser absorbido, pero con el esfuerzo de las Jefaturas de Áreas para minimizar el impacto.	Un evento significativo que puede ser manejado bajo circunstancias normales; puede requerir involucramiento de la alta gerencia.	Un evento crítico que si es adecuadamente manejado puede ser sobrellevado; requiere involucramiento de la alta gerencia.	Un desastre con potencial para llevar a una rápida reestructuración de la gerencia, la organización y de sus objetivos.
PROBABILIDAD	Raro (1)	Improbable (2)	Posible (3)	Probable (4)	Casi Seguro (5)

Creación de un Sistema de Gestión y Administración de Riesgos basado en la norma internacional ISO31000 para la Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A.

Frecuencia	El evento es teóricamente posible pero nunca ha ocurrido en nuestra Compañía ni en otras similares.	El evento ocurrió alguna vez en otra Compañía, pero nunca en la nuestra.	Un evento así ocurrió en nuestra Compañía una vez.	Un evento así ha ocurrido varias veces en nuestra Compañía.	El evento ocurre frecuentemente en nuestra Compañía.
	Una vez por año	Una vez por semestre	Una vez por mes	Una vez por semana	Una vez por día
Estadística	< 1%	1% a 10%	10% a 50%	50% a 75%	> 75%