



MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR



**Universidad de
Guantánamo**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Programa de auditoría de desempeño a la calidad del
servicio del área comercial sucursal 8652 Banco Popular
de Ahorro Guantánamo**

**Tesis presentada en opción al Título Académico de
Máster en Contabilidad**

Autor: Lic. Vladimir Bosch Palacios

Tutor: Profesor Titular DrC. Sergio Pozo Ceballos

Guantánamo, 2018

RESUMEN

En el mundo actual es importante la Auditoría de desempeño, pues facilita a la dirección de cada entidad los elementos necesarios para la toma de decisiones y pone de manifiesto las debilidades de cada actividad y la tendencia hacia el futuro. En la literatura se hace referencia a las normas, principios y etapas o fases en que debe realizarse. Existiendo una total coincidencia en el criterio de los autores; sin embargo no se encontraron en Cuba referencias a la elaboración de Metodologías y Programas específicos a actividades, sectores o ramas de la producción o los servicios por lo que se decidió realizar una investigación con el objetivo de crear y aplicar un programa de auditoría que permitiera evaluar la gestión del área comercial de una institución financiera del Banco Popular de Ahorro y aplicarla en la Sucursal 8652, al respecto, la novedad consiste en la elaboración y aplicación de dicho programa.

Para esta investigación, fue preciso ejecutar búsquedas y consultas bibliográficas que permitieran fundamentar en un marco teórico – práctico la metodología y programa a aplicar. Para obtener los hallazgos y evidencias se utilizaron las herramientas: cuestionarios, encuestas, cálculos de indicadores, revisión de documentos, así como métodos de medición de calidad y saturación de la sucursal que aparecen detalladas en la metodología desarrollada. En la aplicación del programa se evalúa la gestión del área comercial de la sucursal, plasmando los hallazgos negativos y positivos, lo que permitió arribar a la conclusión de evaluar la gestión del área como económica, eficiente y eficaz. Esto permitió validar la hipótesis planteada y realizar las recomendaciones en correspondencia con los resultados obtenidos.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: ENTORNO CONCEPTUAL DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO.	5
1.1 CONCEPTOS, CLASIFICACIÓN, OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DE LA AUDITORÍA...3	
1.2 CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO.	9
1.3 PROCEDIMIENTOS GENERALES PARA LA PLANIFICACIÓN, EJECUCIÓN E INFORME EN LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO EN CUBA.....	14
CAPITULO II. PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA EJECUCIÓN DE AUDITORÍA DE DESEMPEÑO A LA GESTIÓN COMERCIAL EN LA SUCURSAL 8652 DEL BANCO POPULAR DE AHORRO EN GTMO.....	25
2.1. PROCEDIMIENTO DE VALORACIÓN DE RIESGO	26
2.2 PROCEDIMIENTO DE VALORACIÓN DE RIESGO INHERENTE ANEXO I	28
2.3..... PROCEDIMIENTO DE VALORACIÓN DE RIESGO DE CONTROL (ANEXO II)	29
2.4 PROCEDIMIENTOS SUSTANTIVOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO DESGLOSADOS POR SISTEMAS DE GESTIÓN EN LA SUCURSAL 8652 DEL BPA HOSPITAL GUANTÁNAMO. ANEXO.....	31
2.5 PROCEDIMIENTOS ANALÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO. ..	38
CAPÍTULO 3: INFORME DE AUDITORÍA AL DESEMPEÑO A LA SUCURSAL 8652 DEL BANCO POPULAR DE AHORRO EN GUANTÁNAMO	46
3.1 CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN.	46
3.1.1 <i>Caracterización de la entidad.</i>	46
3.2 INFORME DE AUDITORÍA.....	52
CONCLUSIONES.....	63
RECOMENDACIONES	64
BIBLIOGRAFÍA.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Toda entidad económica desea controlar y administrar óptimamente todos los recursos ya sean materiales y financieros, con el fin de obtener una mayor liquidez y rentabilidad en sus operaciones. Para ello es necesaria la existencia de una adecuada gestión de sus recursos y un correcto Sistema de Control Interno.

Las técnicas y procedimientos de Auditoría permiten evaluar la calidad y efectividad de la Gestión y del Sistema de Control Interno implantado en la entidad, así como detectar los problemas vinculados a estos, lo cual facilita el proceso de toma de decisiones.

Actualmente el Control Interno conlleva a la dirección de las entidades a realizar una evaluación sistemática de las operaciones que se realizan en las organizaciones, para lograr una mejor eficiencia de la misma, así como la protección de los recursos, lo que también contribuye a la prevención de los riesgos que debieran enfrentar.

En Cuba, derivado de la Resolución Económica del VI Congreso del Partido Comunista, se ha estado poniendo énfasis en la necesidad de desarrollar un proceso de perfeccionamiento empresarial en la pesquisa de la eficiencia, eficacia y competitividad en las entidades económicas.

El 1 de marzo del 2011 la Contraloría General de la República Gladys Bejerano Portela hizo un llamado a un mayor rigor en el control interno y así avanzar con mayor eficiencia, dictándose para ello la Resolución No. 60/2011 sobre las Normas del Control Interno.

Dentro de las sucursales de la provincia Guantánamo se ha seleccionado para la presente investigación la Sucursal 8652 del Banco Popular de ahorro en el Km. 5 Oeste, entre 11 y 12 Norte, la cual está interesada en lograr con el máximo valor de ejemplaridad las metas trazadas para este año.

No existen antecedentes de investigaciones que aborden este tema en la sucursal ni otras sucursales, por lo tanto el objetivo que se persigue con este trabajo es el de aplicar técnicas y procedimientos, que permitan evaluar la calidad y efectividad de la Gestión y del Sistema de Control Interno implantado para la toma eficiente de decisiones por parte de los directivos. De ahí el siguiente problema:

Problema de Investigación:

- No se ha ejecutado una Auditoría de desempeño que permita evaluar la efectividad de la gestión de la calidad del servicio en la sucursal 8652 del Banco Popular de Ahorro en Guantánamo.

Teniendo en cuenta lo anterior el **Objetivo General** consiste en aplicar técnicas y procedimientos de Auditoría que permitan evaluar la calidad y efectividad de la Gestión de la calidad del servicio implantado en la sucursal seleccionada.

Los **Objetivos Específicos** están dirigidos a:

1. Establecer el Marco Conceptual de la Auditoría de Desempeño, teniendo en cuenta lo previsto internacionalmente y en Cuba.
2. Elaborar propuesta metodológica a partir las normas y los procedimientos establecidos para realizar la auditoría de desempeño en una sucursal de una institución financiera bancaria.
3. Presentar el informe de la auditoría de desempeño realizada en la sucursal bancaria seleccionada como objeto de investigación.

La **Hipótesis de la investigación** se refiere a:

- Si se realiza una Auditoría de Desempeño en la Sucursal 8652 del Banco Popular de Ahorro en Guantánamo, se podrá evaluar la efectividad de la Gestión en términos de la economía, la eficiencia y la eficacia del servicio prestado.

Objeto de investigación: La sucursal 8652 del Banco popular de ahorro

Campo de acción: La prestación de servicio en la sucursal 8652 del Banco Popular de Ahorro.

A continuación se mencionan los métodos, técnicas e instrumentos utilizados para la investigación:

Métodos Generales:

- **Análisis y síntesis:** se utiliza para el estudio de los principales métodos y técnicas que se emplean, donde, en ocasiones, es necesario elaborar un resumen, el cual debe mostrar los aciertos más relevantes de forma amena, diáfana, precisa y concisa, de tal manera, que motive su lectura.

- **Inducción-deducción:** se utiliza como forma de raciocinio en la investigación, se parte de las bibliografías novedosas con el objetivo de incentivar búsquedas de nuevos conocimientos para llegar a deducciones con el diagnóstico realizado.

Técnicas:

- **Observación:** permite ver a simple vista el funcionamiento de las diferentes áreas de la entidad, verificando por muestra las operaciones de la subdirección de la asistencia social.
- **Entrevista:** se utiliza con el objetivo de unificar y completar información sobre el trabajo realizado.
- **Verificación:** los elementos de cada uno de los documentos, es el apropiado y se corresponda con la legislación vigente.
- **Análisis:** de las documentaciones, tanto interna como externa.

Esta investigación propone como aporte la creación de un programa de Auditoría de Desempeño a la calidad de servicio en el área comercial de la sucursal bancaria 8652, teniendo en cuenta el desempeño de la organización, evaluado desde diferentes perspectivas la satisfacción del cliente, constituyendo una herramienta de trabajo para los auditores internos y externos en el logro de un mejor control de la administración al conocer las debilidades que afecten la organización y permitir la toma de decisiones en la mejora continua; fomentando la creatividad y los valores que incrementan la eficiencia, la eficacia y la economía en la entidad.

La tesis consta de resumen, índice, introducción, desarrollo en tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

En el caso del desarrollo los capítulos están estructurados de la forma siguiente:

Capítulo I: constituido por el análisis teórico conceptual referente a la Auditoría de Desempeño, que incluye los antecedentes históricos de la auditoría en el mundo y en Cuba, conceptos y objetivos generales y específicos de la auditoría, clasificación y tipos de auditorías, así como las características fundamentales de la Auditoría de Desempeño.

Capítulo II: contiene la caracterización y diagnóstico de la Sucursal del Banco Popular de Ahorro en Guantánamo, que prevé la evaluación de los procedimientos de

valoración de riesgos y el diseño de programa para la ejecución de Auditoría de Desempeño, aplicación y análisis de los resultados.

Capítulo III: expone el informe de la Auditoría de Desempeño con los resultados de la aplicación del programa que se propone y sus anexos.

CAPÍTULO I: Entorno conceptual de la auditoría de desempeño.

1.1 Conceptos, clasificación, objetivos generales y específicos de la auditoría.

Según los criterios de diferentes autores e instituciones, se define a la auditoría como:

- Arthur W Holmes: La auditoría es el examen de las demostraciones y registros administrativos. El auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos (...) La comprobación científica y sistemática de los libros de cuentas, comprobantes y otros registros financieros y legales de un individuo, firma o corporación, con el propósito de determinar la exactitud e integridad de la contabilidad; mostrar la verdadera situación financiera y las operaciones, y certificar los estados e informes que se rindan.”(Holmes, Arthur W: “Auditoría: Principios y Procedimientos”. México. Editorial Hispano América. 1952. Tomo I, p. 1.)
- Andrés S. Suarez: “acción de inspeccionar, revisar, verificar e investigar, es toda actividad de control “ex post”, o “a posteriori” de la actividad económica-financiera.” (Andrés S. Suarez. “La moderna Auditoría”. Tomado de www.monografias.com. Consulta: 15/08/2017).
- Arthur Warren Hanson: “La intervención de cuentas, el examen de todas las anotaciones de contabilidad a los fines de comprobar su exactitud, así como la veracidad de los Estados de Situación que dichas anotaciones produzcan.” (Arthur Warren Hanson. “Teoría y Práctica de Intervención y Fiscalización de contabilidad”, Tomado de www.monografias.com. Consulta: 18/07/2017).
- Alvin A. Arens y James K. Loebbecke: “Auditar es el proceso de acumular y evaluar evidencias, realizado por una persona independiente y competente acerca de la información cuantificable de una entidad económica específica, con el propósito de determinar e informar sobre el grado de correspondencia existente entre la información cuantificable y los criterios establecidos”.(Alvin A. Arens y James K. Loebbecke, Auditing: An Integrated Approach, 2da. Ed., Prentice-Hall, EnglewoodCliffs, N.J, 1980, p. 3).
- American AssociationAccountants: “Proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades

económicas y otros acontecimientos relacionados, cuyo fin consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como establecer si dichos informes se han elaborado observando los principios establecidos para el caso.” (8 American Association Accountants. Cook and Winkle: “Auditoría”, Tomo I cap. I, p. 5).

- Decreto Ley No. 159/1995 De la Auditoría, artículo 2: “Proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos o eventos de carácter económico-administrativo, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas.”
- Ley No. 107/2009 De la Contraloría General de la República de Cuba (CGR), artículo 11: “Proceso sistemático, realizado de conformidad con normas y procedimientos técnicos establecidos, consistente en obtener y evaluar objetivamente las evidencias sobre las afirmaciones contenidas en actos jurídicos o de carácter técnico, económico, administrativo u otros, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones, las disposiciones legales vigentes y los criterios establecidos.”

Tomando en consideración las diferentes definiciones expuestas anteriormente, a juicio del autor, se define la auditoría como:

“Proceso sistemático, practicado por personal especializado de conformidad con las normas y procedimientos técnicos establecidos, consistente en obtener y evaluar objetivamente las evidencias sobre las afirmaciones contenidas en los actos jurídicos o eventos de carácter técnico, económico, administrativo y otros, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones, las disposiciones legales vigentes y los criterios establecidos”.

Esta definición se asume considerando que las evidencias se obtienen y evalúan de manera objetiva y que el auditor debe realizar sus labores con una actitud de independencia y neutralidad frente a los documentos y las acciones que realiza.

Los objetivos de la auditoría son los siguientes:

- Evaluar el control de la actividad administrativa y sus resultados, así como la efectividad de los sistemas de control interno implementados.

- Examinar las operaciones contables y financieras y la aplicación de lo establecido en las disposiciones legales vigentes, dictaminando sobre la razonabilidad de los resultados expuestos en los estados financieros, así como evaluar otros elementos que permitan elevar la eficiencia, economía y eficacia en la utilización de los recursos.
- Prevenir el uso indebido de recursos de todo tipo y propender a su correcta protección.
- Fortalecer la disciplina administrativa y económico-financiera en las entidades mediante la evaluación e información de los resultados a quien corresponda.
- Prevenir, detectar y enfrentar las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.
- Coadyuvar al mantenimiento de la honestidad en la gestión administrativa y a la preservación de la integridad de los recursos humanos, materiales y financieros.

Según el Reglamento de Ley No. 107/2009 de la Contraloría General de la República de Cuba, las auditorías se clasifican en: auditorías externas y auditorías internas. La auditoría externa se practica por profesionales facultados, que no son empleados de la organización que se audita y se realiza por:

- La Contraloría General de la República.
- La Oficina Nacional de Estadísticas e Información, en cuanto a la auditoría a los sistemas de información estadística.
- El Ministerio de Finanzas y Precios, mediante la Oficina Nacional de Administración Tributaria en cuanto a la auditoría fiscal.
- El Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente en relación con los temas ambientales y de calidad.
- El Ministerio de las Comunicaciones en los temas de las tecnologías de la información y las comunicaciones.
- El Ministerio del Interior en cuanto a la atención en temas de la seguridad y protección a la información oficial, incluyendo la criptografía y la seguridad informática.
- Las sociedades civiles de servicio que practican la auditoría independiente, autorizadas expresamente por el Contralor General de la República.

La auditoría interna se practica por profesionales facultados que son empleados de la propia organización, para la valoración independiente de sus actividades, con la finalidad de evaluar la consecución de los objetivos del control interno y contribuir a la prevención y detección de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción administrativa, que pueden afectar el control de los recursos humanos, materiales y financieros de que dispone. Funciona como una actividad concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización.

A partir de la actualización del Reglamento de la Ley 107 de 2009 de la Contraloría General de la República, se modifica en fecha 15 de septiembre de 2017 el artículo No. 46, sobre los tipos de auditorías, clasificándose de la siguiente forma:

- Auditoría de desempeño: consiste en la revisión objetiva y confiable sobre si los órganos, organismos, entidades, proyectos, sistemas, operaciones, programas o actividades, operan de conformidad con los principios de economía, eficiencia y eficacia, y si existe espacio de mejora; con el objetivo de contribuir a mejorar la gestión del sector público, a la buena gobernanza, a la rendición de cuentas y a la transparencia, busca aportar nueva información, análisis o perspectivas.
- Auditoría financiera: consiste en el examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y estados financieros de la entidad, para determinar si estos reflejan, razonablemente, su situación financiera y los resultados de sus operaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones económico-financieras, con el objetivo de mejorar los procedimientos relativos a su gestión y evaluar el control interno.
- Auditoría de cumplimiento: es la comprobación, evaluación y examen que se realiza con el objetivo de verificar el cumplimiento de las disposiciones jurídicas, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos inherentes a la actividad sujeta a revisión, vinculando la eficacia de la norma en relación con los objetivos y metas de la entidad y evaluar el control interno.
- Auditoría fiscal: consiste en el examen de las operaciones a las que están obligadas las personas jurídicas o naturales con obligaciones al fisco, tributarias y no tributarias, con el objetivo de determinar si se efectúan en la cuantía que

corresponda, dentro de los plazos y formas establecidas y proceder conforme a derecho, evaluando el Sistema de Control Interno.

- Auditoría forense: consiste en la investigación y verificación de informaciones, operaciones, actividades y otras, para reunir y presentar el soporte técnico que sustente presuntos hechos delictivos y de corrupción administrativa y evaluar el control interno.

Los temas relacionados con las tecnologías de la información y las comunicaciones; ambientales y de calidad; la seguridad y protección a la información oficial, incluyendo la criptografía y la seguridad informática, pueden ser evaluados en cualquiera de los tipos de auditoría enunciados, según proceda.

De todo lo anterior se puede afirmar que la auditoría constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de disciplina en las organizaciones y permite descubrir fallas en las estructuras o las vulnerabilidades existentes, para eliminar o atenuar la probabilidad de ocurrencia de indisciplinas, robos, desvíos o manifestaciones de corrupción.

1.2 Características fundamentales de la Auditoría de Desempeño.

Según las directrices de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI por sus siglas en inglés) la **auditoría de rendimiento**, que en la actualidad en Cuba se denomina **auditoría de desempeño**, se enfoca en la actividad y los resultados más que en los informes o cuentas y el objetivo principal es promover la economía, eficiencia y eficacia por encima de brindar informes sobre el cumplimiento de normativas.

Las Normas de Auditoría de la INTOSAI (NA 1.0.38 y 1.0.40) afirman que el ámbito de actuación de la fiscalización pública, abarca las auditorías de regularidad y las operacionales o de gestión, y que la auditoría o fiscalización operacional o de gestión significa auditoría de economía, de eficiencia y de eficacia, y comprende:

- El control de la economía de las actividades administrativas, de acuerdo con principios y prácticas administrativas razonables y con las directrices señaladas.
- El control de la eficiencia en la utilización de los recursos humanos, financieros y de cualquier otro tipo, junto con el examen de los sistemas de información de las

medidas de rendimiento y control, y de los procedimientos seguidos por las entidades fiscalizadas para corregir las deficiencias encontradas.

- El control de la eficacia con que se han llevado a cabo los objetivos de la entidad fiscalizada y de los resultados alcanzados en relación con los pretendidos.

La auditoría del desempeño se basa en decisiones tomadas por el Poder Legislativo o en los objetivos establecidos por éste, y puede llevarse a cabo en todo el sector público. La auditoría del desempeño debe disponer de una amplia selección de métodos de investigación y evaluación, y actuar desde una base de conocimientos muy distinta a la auditoría tradicional; no se trata de una forma de auditoría basada en una lista de comprobación. Las características especiales de la auditoría del desempeño se deben a la variedad y complejidad de las cuestiones relacionadas con su actividad. Dentro de su mandato legal, la auditoría del rendimiento debe tener la libertad necesaria para examinar todas las actividades del sector público desde diferentes perspectivas (NA 4.0.4, 4.0.21-23 y 2.2.16).

La auditoría del desempeño es una manera de que los contribuyentes, financistas, órganos legislativos, directivos, ciudadanos normales y medios de comunicación lleven a cabo un control y obtengan una perspectiva acerca de la ejecución y los productos de las diferentes actividades de la administración pública. Es una forma de responder a preguntas como la siguiente: *¿Obtenemos valor a cambio de dinero, o podría gastarse el dinero de un modo más adecuado o más inteligente?* Además, un criterio de correcta gobernanza es que todos los servicios públicos o todos los programas de la administración se sometan a la ejecución de auditorías. La legitimidad y la confianza son valores esenciales para todas las actividades de la administración, y la auditoría del desempeño puede contribuir a fortalecer estos valores elaborando información pública y fiable sobre la economía, la eficiencia y la eficacia de los programas gubernamentales. Esto se ve facilitado por el hecho de que la auditoría es independiente de los ministerios del Gobierno cuyas actividades se someten a fiscalización, de este modo se obtiene una visión independiente y fiable del desempeño del programa o elementos fiscalizados.

La cuestión básica es que todos los programas o empresas del sector público y la mayoría de los procesos que generan pueden analizarse empleando una fórmula que

describe el modo de pasar de una a otra posición para determinar los objetivos específicos. En la auditoría del desempeño esto se lleva a cabo respondiendo a dos preguntas básicas:

1. ¿Las cosas se están haciendo en la forma correcta?
2. ¿Se están haciendo las cosas correctas?

La primera pregunta se dirige primariamente al “productor” y significa, en el sentido amplio, si las decisiones políticas se están aplicando en la forma adecuada. Esta pregunta suele asociarse con una perspectiva normativa, es decir, el auditor desea saber si el directivo ha cumplido las reglas o los requisitos establecidos. Con el propósito de ensanchar el análisis, la pregunta puede ampliarse en el sentido de descubrir si las actividades realizadas son las que se consideran más apropiadas, siempre con la condición de que se hagan las cosas correctas. Hasta este momento, la auditoría se ha ocupado primordialmente de diferentes aspectos de la economía o la eficiencia de las actividades.

El alcance del análisis se amplía notablemente planteando la segunda pregunta: ¿se están haciendo las cosas correctas?. Otra manera de plantear la cuestión sería preguntarse si las políticas aprobadas se han aplicado en la forma adecuada o si se han empleado los medios adecuados. Así, esta clase de pregunta hace referencia a la eficacia o al influjo ejercido sobre la sociedad. De hecho, la pregunta podría llegar incluso a implicar que una empresa del sector público o una medida elegida para lograr un objetivo determinado corre el riesgo de ser puesta en tela de juicio.

Como se ha dicho con anterioridad, la auditoría del desempeño se ocupa básicamente de examinar la *economía, la eficiencia y la eficacia*.

De acuerdo con las Normas de Auditoría, economía significa reducir al mínimo el costo de los recursos utilizados, para realizar una actividad con la calidad requerida. La economía sólo podrá medirse si existe un criterio razonable o motivos para hacerlo.

La eficiencia está relacionada con la economía. También en este caso la cuestión central se refiere a los recursos utilizados, si estos recursos se han empleado de manera óptima o satisfactoria, o si se hubiesen logrado los mismos o similares objetivos, desde el punto de vista de la calidad y del plazo de tiempo, con menos recursos.

La eficacia constituye esencialmente un concepto de logro de objetivos y referencia a la relación existente entre los objetivos fijados, los productos aportados y los objetivos cumplidos. La eficacia consta de dos partes: la cuestión sobre si se han logrado los objetivos de la política, y la cuestión sobre si esto puede atribuirse a la política aplicada, con la finalidad de juzgar en qué medida se han logrado los objetivos.

A lo largo de los años los órganos de la administración y otras entidades han empleado numerosos enfoques analíticos para evaluar las funciones y los resultados de los programas, políticas, actividades y organizaciones del sector público. La auditoría del desempeño y los estudios de evaluación han sido diseñados para juzgar la forma en que actúan los programas específicos, y pueden diferir mucho entre sí. Un aspecto particular consiste en la relación existente entre la medición del rendimiento, la evaluación de programas y la auditoría del desempeño.

La *medición del rendimiento* significa habitualmente el proceso continuado de control e información sobre los logros de los programas, sobre todo en su consecución de las metas preestablecidas. Las mediciones del rendimiento pueden hacer referencia al tipo o nivel de las actividades del programa que se llevan a cabo (proceso), los productos o servicios directos realizados por un programa, y/o los resultados de éstos. La medición del rendimiento se centra en que un programa haya logrado sus objetivos o requisitos, expresados como normas mensurables del rendimiento. La medición del rendimiento, debido a su naturaleza continuada, puede servir como sistema de alerta temprana para la dirección, y como vehículo de mejoramiento de la rendición de cuentas ante el público.

Es una fiscalización que se centra en el rendimiento, más que en los gastos y la contabilidad. Tiene su origen en la necesidad de análisis independientes acerca de la economía, la eficiencia y la eficacia de los programas y los organismos gubernamentales.

El rasgo característico de la auditoría del desempeño se debe en parte a la variedad y complejidad de las cuestiones relacionadas con su labor. Todas las actividades de la Administración pueden analizarse mediante la utilización de una fórmula que describe cómo pasar de una posición a otra, a través de un medio determinado, para lograr objetivos específicos.

En algunos países las auditorías del desempeño pueden incluir muchas clases de estudios e incluso diversas evaluaciones de programas. En ese sentido la evaluación de programas puede considerarse como una de las numerosas “herramientas” posibles que emplea la auditoría de rendimiento.

Es un trabajo de investigación que exige flexibilidad, imaginación y capacidad analítica. Los procedimientos, métodos y normas excesivamente detallados pueden obstaculizar en la práctica el funcionamiento de este tipo de auditoría.

El mandato de la auditoría del desempeño acostumbra a especificar los requisitos mínimos de fiscalización e información, especifica qué se requiere del auditor y le confiere a éste la autoridad necesaria para llevar a cabo la actividad e informar acerca de los resultados (NA 2.2.12, 2.2.19, 1.0.3238, 1.0.42 y 1.0.47).

El mandato debe estar definido por la legislación, y con frecuencia se necesitan reglamentaciones especiales que especifiquen las condiciones de la auditoría de rendimiento.

Se debe abarcar la totalidad del presupuesto del Estado, incluidas todas las empresas públicas y todos los servicios públicos pertinentes, debe establecer auditorías de las entidades individuales de la administración y de las grandes empresas de interés público que son de propiedad estatal, así como de los programas que hacen referencia a toda la Administración desde distintas perspectivas.

El auditor debe tener libertad para seleccionar áreas de fiscalización dentro del mandato de auditoría del desempeño, las decisiones y los objetivos políticos establecidos por la legislatura deben constituir el punto de partida de la auditoría.

Todos los auditores de la administración deben actuar con honradez, imparcialidad, objetividad, competencia y profesionalidad, pero, debido a las características de la auditoría del desempeño, esto adquiere una importancia especial. El auditor debe poseer una formación adecuada y tener experiencia en trabajos de investigación/evaluación. Las cualidades personales, también son de una importancia considerable (capacidad analítica, creatividad, receptividad, habilidades sociales, honradez, criterio, resistencia y adecuada competencia de comunicación oral y escrita).

La auditoría del desempeño es una actividad basada en el conocimiento, y debido a sus rasgos especiales y a sus estrechos vínculos con la política es un trabajo de elevada calidad, representa el factor individual de mayor importancia para reconocerla.

La eficacia, la profesionalidad y el cuidado deben guiar el trabajo de auditoría, y deben cumplirse los principios de una correcta administración. Los auditores tienen que notificar a las entidades de la Administración que intervienen en el programa cuáles son las características del compromiso.

Antes de utilizar expertos, el auditor debe asegurarse de que es necesario y garantizar que los expertos son independientes. Aunque el auditor puede utilizar como prueba el trabajo de los expertos, él continuará siendo plenamente responsable de las conclusiones.

En resumen, la auditoría del desempeño examina la economía, la eficiencia y la eficacia de los programas y los organismos de la administración, se basa en las decisiones tomadas y las metas fijadas por el Poder Legislativo, y puede llevarse a cabo en todo el ámbito del sector público.

1.3 Procedimientos Generales para la planificación, ejecución e informe en la Auditoría de Desempeño en Cuba.

Los principios generales que se presentan para realizar una auditoría del desempeño son fundamentales, existen los principios que el auditor debe considerar antes de iniciar su trabajo (principios generales) y durante el proceso de auditoría (aquellos relacionados con las fases de la auditoría).

Para los objetivos y principios generales de la auditoría, el auditor debe:

- Identificar explícitamente los elementos de cada auditoría: auditor, parte responsable, usuarios previstos, criterios para evaluar el objeto de auditoría y la información del objeto de auditoría.
- Fijar un objetivo de auditoría claramente definido que se relacione con los principios de economía, eficiencia y eficacia.
- Enfocar el diseño de la auditoría hacia Resultados: que evalúa si han logrado los objetivos de resultados o productos según lo previsto o si están funcionando los programas y servicios según lo previsto. En este enfoque, las deficiencias suelen definirse como desviaciones de las normas o criterios.

- Las recomendaciones, si se presentan, a menudo están dirigidas a disminuir tales desviaciones. La perspectiva es en ese sentido básicamente normativa. El problema que examina, verifica y analiza las causas de problemas específicos o las desviaciones de los criterios. El punto de partida es una desviación conocida o sospechada de lo que debería o podría ser. Esta orientación se ocupa principalmente de la verificación y análisis del problema normalmente, sin hacer referencia a los criterios de auditoría predefinidos y sistemas que examinan el funcionamiento apropiado de los sistemas de gestión, y se basa en ideas y conceptos de la teoría del sistema, donde las empresas del gobierno o los programas son vistos como sistemas de interacción y elementos interdependientes funcionales.

Se deben establecer criterios adecuados, que se correspondan con los objetivos generales y específicos de auditoría y están relacionados con los principios de economía, eficiencia y eficacia. Los criterios pueden ser cualitativos o cuantitativos, generales o específicos y deben definir contra qué se evaluará la entidad auditada, centrándose en lo que debe ser, de acuerdo a las leyes, reglamentos u objetivos, lo que se espera según los principios sólidos, conocimientos científicos y mejores prácticas; o lo que podría ser (conforme a las mejores condiciones, por lo tanto, es crucial seleccionar criterios fiables y objetivos.

Examinar los criterios con las entidades auditadas mientras que se definen y se comunican los criterios durante la fase de planificación, puede aumentar su fiabilidad y su aceptación general. En las auditorías que cubren cuestiones complejas no siempre es posible establecer criterios de antemano; en cambio ellos serán definidos durante el proceso de auditoría.

Los auditores necesitan ejercer el escepticismo profesional en todo el proceso de la auditoría y adoptar un enfoque crítico, manteniendo una distancia objetiva de la información proporcionada; efectuar evaluaciones racionales y descartar sus propias preferencias personales y las de los demás.

Deberán ser receptivos a los puntos de vista y argumentos; para evitar errores de juicio, considerar los problemas desde diferentes perspectivas y mantener una actitud objetiva

y abierta a distintas opiniones y argumentos, para no pasar por alto importantes argumentos o evidencias clave.

Necesitan ser creativos, reflexivos, flexibles, ingeniosos y prácticos en sus esfuerzos para recoger, interpretar y analizar los datos; son igualmente importantes el respeto, la flexibilidad, la curiosidad y la voluntad de innovar.

La CGR debe asegurarse de que los auditores posean un dominio profesional adecuado para realizar sus tareas y que el equipo de auditoría, en su conjunto tenga la competencia profesional necesaria para realizar la auditoría además, de constituir un esfuerzo de equipo, con un líder seleccionado.

Debe mantenerse una educación continua y entrenamiento que incluya temas como: los progresos actuales en la metodología de la auditoría de gestión o rendimiento, la supervisión, los métodos de investigación cualitativa, el análisis del estudio de caso, el muestreo estadístico; las técnicas de recopilación de datos cuantitativos, el diseño de la evaluación, el análisis de datos y la escritura basada en el lector. También puede incluir temas relacionados con el trabajo del auditor, tales como: la administración pública, tecnología de la información u otras.

El auditor debe notificar a las entidades auditadas los aspectos clave de la auditoría, incluyendo el objetivo de la auditoría, las preguntas, las disposiciones legales o criterios, el alcance y los métodos antes del inicio de la fase del conocimiento del sujeto a auditar o después de la finalización de la planificación de la auditoría. Para respaldar esta comunicación, debe quedar evidencia escrita mediante acta.

La **planeación** se divide en cuatro fases, a saber:

1. *Estudio previo*: es un proceso que se realiza en un período corto, antes de comenzar el estudio principal, con el propósito de recopilar información para incrementar el conocimiento del auditor en el área de la auditoría; identificar los posibles problemas de auditoría y elaborar el plan general de esta. En esta fase se obtiene información sobre los problemas más relevantes de economía, eficiencia y eficacia de la entidad que está siendo analizada, como lineamiento para la auditoría; además, proporciona el conocimiento de los antecedentes y la información necesaria para comprender la entidad, programa o función.

2. *Conocimiento del sujeto a auditar* a partir de la información obtenida en el estudio previo se realiza una evaluación y análisis del manejo organizacional de la entidad, a través de:

- a) Análisis de la visión sistémica de la entidad: es el análisis organizativo de la entidad que contempla una evaluación de los factores internos y de los factores externos de su entorno que influyen en sus resultados e identificando qué hace realmente la entidad, cómo lo ejecuta, las necesidades, obstáculos y restricciones que afectan sus procesos, actividades u operaciones o el logro de sus objetivos, lo que permite conocer integralmente el sistema y diseñar posteriormente los indicadores correspondientes.
- b) Análisis de los factores internos: se refiere a una evaluación de las áreas, procesos, actividades u operaciones que tienen propósitos específicos, interrelacionados entre sí, que representan factores claves, que condicionan el desempeño y la evaluación de la entidad, para lo cual se deben identificar las áreas de gestión siguientes: administrativa, financiera, comercial, de recursos humanos; de producción de bienes y servicios y de información.
- c) Análisis de la visión estratégica de la entidad: sirve de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la entidad y contempla la situación futura, tomando como marco la planificación a corto, mediano y largo plazo, según corresponda. Los elementos que comprende la planificación, regulados todos por el cumplimiento del Plan de la Economía y del Presupuesto aprobado.

3. Evaluación a priori del Sistema de Control Interno (SCI) y determinación de las áreas o temas a evaluar: durante la evaluación del SCI, el auditor debe acumular información sobre el funcionamiento de los controles internos existentes e identificar las áreas, procesos, actividades u operaciones de mayores riesgos y susceptibles a mejoras, que deben ser examinadas en la ejecución de la auditoría.

En el caso de que el SCI se califique de MALO, no se debe continuar con la Auditoría de Gestión o Rendimiento, procediéndose de inmediato a solicitar su reclasificación, como establece el artículo No. 44 del Reglamento de la Ley No. 107 de la CGR. Se debe utilizar la Guía de Autocontrol aplicada por la entidad.

Los resultados de la utilización de indicadores de gestión en el análisis de los indicadores existentes en la entidad o diseño de otros, se inicia desde la fase de planeación, en la revisión y evaluación del Sistema de Control Interno, con independencia de otros aspectos que se determinen para dar cumplimiento a los objetivos de la auditoría. Considerar para la elaboración de los programas de auditoría, los riesgos identificados y aquellos aspectos resultantes de la evaluación del SCI que presentan fallas o riesgos asociados que pueden afectar la gestión o desempeño de la entidad.

El auditor tiene que examinar si las recomendaciones formuladas en los informes de auditoría anteriores han sido resueltas por la entidad auditada. Si no se han resuelto las recomendaciones importantes, sobre todo, las que todavía son relevantes para esta entidad, entonces, estas áreas deben ser consideradas al diseñar la auditoría. Probablemente estas indican las áreas de alto riesgo para el objeto de auditoría. Este análisis será útil para definir los objetivos de la auditoría y para centrarse en la misma.

En esta fase se debe realizar una evaluación y análisis a partir de la documentación recopilada y no basarse solamente en la existencia o no de la misma.; al finalizar, se debe conocer el quehacer de la entidad y la evaluación a priori del SCI, así como las limitaciones existentes; deben quedar determinadas las áreas de gestión, procesos, actividades u operaciones críticas y de riesgos dentro de la estructura organizativa, que serán analizadas con profundidad durante la ejecución de la auditoría y que conllevan al incumplimiento de leyes, reglamentos y procedimientos.

Para la definición del tema y de los objetivos se deben seleccionar los que maximizan el impacto esperado de la auditoría, al garantizar que los mismos son suficientemente significativos, que den lugar a beneficios relevantes para la gestión y finanzas públicas, la entidad auditada y el público en general. Se debe realizar un estimado preliminar de los posibles beneficios de la auditoría dentro de un tema, de manera que se centre en cuestiones que puedan añadir valor y ser de interés de las partes interesadas.

El tema de auditoría se debe seleccionar con base en el problema y/o evaluación de riesgos enfocados en los resultados obtenidos por medio de la aplicación de políticas y se basa en la descripción que hace el auditor, la consideración de los posibles problemas y el análisis de los hallazgos en el estudio previo. La evaluación de riesgos

ayuda a analizar las prioridades y decidir que incluir en el programa de la auditoría, para lo cual los auditores deben en el diseño de la **auditoría del desempeño**, tener en cuenta tres tipos de enfoques o una combinación de ellos:

- *Orientado al problema*: el objetivo es analizar las causas del problema e identificar las medidas para reducirlos o resolverlo.
- *Orientado al resultado*: el objetivo es analizar la gestión o rendimiento (en relación con la economía, eficiencia y eficacia) y relaciona sus observaciones con las normas (metas, objetivos, reglamentos) o con los criterios (definidos antes de comenzar la auditoría); la perspectiva es básicamente de carácter normativo. Las deficiencias se definen como desviaciones de las normas o criterios y las recomendaciones tienen el objetivo de eliminar tales desviaciones.
- *Orientado al sistema*: se examina el correcto funcionamiento de los sistemas administrativos.

Por consiguiente el auditor debe definir los criterios técnicos siguientes para su inclusión en el Plan General de la Auditoría:

- El *riesgo de auditoría* vinculado a la probable obtención de conclusiones erróneas o incompletas, proporcionando información desbalanceada o en su defecto, fallar al no agregar valor a los usuarios. El riesgo de que una auditoría falle en agregar rangos de valor debe ser considerado desde la probabilidad de no ser capaz de proporcionar nueva información o perspectivas hasta el riesgo de descuidar factores importantes.
- Deben evaluar el *riesgo de fraude*, con el fin de decidir la naturaleza y el alcance de los procedimientos de auditoría específicos y adicionales. Si el riesgo de fraude es significativo en el contenido de los objetivos de la auditoría, los auditores deberán obtener un entendimiento de los sistemas de control interno pertinentes y determinar si existen indicios de irregularidades que obstaculizan la gestión.
- Considerar la *importancia relativa* en todas las etapas del proceso de auditoría, tales como: la selección de temas, la definición de los criterios, la evaluación de la evidencia y la documentación y gestión de los riesgos de producir hallazgos o informes de auditoría de bajo impacto o inadecuados. La

importancia relativa puede entenderse como la importancia relativa de un asunto en el contexto en el que se considera, no siendo necesariamente por el valor monetario, una preocupación principal. Se debe determinar la materialidad del objeto de auditoría teniendo en cuenta la magnitud de sus impactos (significativos o mínimos). Su determinación depende si la actividad es comparativamente menor o no y, si las deficiencias en la zona afectada podrían influir en otras actividades dentro de la entidad auditada. El auditor debe considerar los aspectos no sólo financieros sino también los sociales y políticos del tema, con el objetivo de ofrecer el mayor valor agregado posible. La auditoría debe conducir a beneficios importantes para las finanzas y administración públicas, la entidad auditada o el público en general.

En el *muestreo y otros medios de pruebas de la auditoría*, el auditor emite un juicio profesional respecto a si es una forma adecuada de obtener una parte necesaria de la evidencia de auditoría. Deben considerarse los siguientes factores, al utilizar el muestreo: que el universo esté definido de manera exacta; la muestra esté diseñada claramente para lograr el objetivo de la auditoría; el tamaño esté determinado y que sea representativa del universo a la que pertenece y se evalúen y documenten los resultados, los cuales deben estar reflejados en los papeles de trabajo.

La *metodología* se refiere a los métodos empleados por el auditor para recopilar evidencias; algunos ejemplos, entre otros, incluyen la revisión de documentación, entrevistas, cuestionarios, análisis de datos y la observación física. Los principales puntos de control implican la vigilancia y los sistemas de calidad de la auditoría. Es recomendable ser flexible y pragmático en la elección de los métodos, debe ser el método más eficaz para las necesidades y circunstancias de la auditoría.

➤ El *programa de auditoría* indica la naturaleza, fuentes y medios para recopilar la evidencia y para concluir sobre los objetivos y responder a las preguntas de la auditoría.

4. Mejora: durante el proceso de ejecución hasta su conclusión el auditor realiza ajustes en el Plan de trabajo general de la auditoría, según corresponda así como en la Matriz de planificación.

En resumen, el auditor debe incluir los siguientes elementos en los documentos de planificación:

- Un resumen breve de los antecedentes del área o tema que se va a auditar.
- La identificación del objetivo y el alcance de la auditoría, las preguntas generales o las hipótesis; los criterios, el período a auditar, y la metodología (incluyendo las técnicas para recopilar evidencia y llevar el análisis de la auditoría).
- El plan general de la auditoría que incluye los requisitos del personal y el posible requerimiento de un experto.
- Costo estimado de la auditoría, los periodos de tiempo, objetivos del proyecto y los puntos de control principales de la auditoría.

En esencia, planear la auditoría de manera que se desarrolle con alta calidad, que se lleva de una manera económica, eficiente, eficaz y oportuna y de conformidad con los principios de buena gestión (planificar, organizar, asegurar, administrar, dirigir y controlar los recursos para lograr los objetivos).

Durante la **ejecución** la **auditoría de desempeño** se lleva a cabo en el terreno con el objetivo de implementar el plan de trabajo general de la auditoría; la evidencia de la auditoría es comúnmente convincente; en ella se utilizan diferentes técnicas para recopilar y analizar la evidencia de la auditoría.

Es un proceso comunicativo y analítico. En el proceso analítico, se utilizan diferentes técnicas para recopilar los datos, interpretarlos y analizarlos, y el proceso de comunicación comienza cuando la auditoría se presenta por primera vez a la entidad auditada y continúa al paso que la auditoría avanza, se intercambian entre el equipo de auditoría y la entidad auditada los hallazgos de la misma, los argumentos y las perspectivas de la entidad auditada.

Para las evidencias y hallazgos de auditoría, el auditor debe obtener evidencias de auditoría suficiente, competente y relevante para determinar los hallazgos, llegar a conclusiones en respuesta a los objetivos de la auditoría y preguntas y formular recomendaciones.

Es suficiente cuando existe la cantidad necesaria de evidencias relevantes y confiable para convencer a una persona de manera razonable, que los hallazgos de la auditoría, conclusiones y recomendaciones son garantizados y respaldados; competente cuando

es válida y confiable, si representa lo que pretende representar, y relevante si tiene una relación clara y lógica con los objetivos de la auditoría y los criterios.

Los hallazgos de la auditoría contienen los siguientes atributos: criterio ("lo que debería ser"), condición ("lo que es") y efecto ("lo que son las consecuencias" – observado así como "el impacto futuro lógico y razonable"), además de causas ("por qué hay una desviación de las normas o criterios"), cuando se encuentran problemas. Por lo tanto, la forma de llegar a los hallazgos de la auditoría es comparando "lo que debería ser" (criterio) con "lo que es" (condición).

Deben hacerse evaluaciones detalladas de la necesidad de información, tanto antes como durante la auditoría para evitar quedar atrapados en los detalles y/o en una avalancha de datos. En base a la experiencia, se hace más fácil eliminar detalles excesivos, enfoques irrelevantes y ordenar o estructurar la información recolectada; sin embargo, el equipo de auditoría no debe ser rígido y aceptar información no planeada.

Con la recopilación de los hallazgos, se elabora el **informe de la auditoría de desempeño** que debe expresar claramente la opinión sobre el desempeño de la entidad auditada, en el marco de los objetivos, alcance y los criterios evaluados y contener los resultados de las desviaciones probadas de las prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces que afectan la calidad de la gestión de la entidad, en la planificación, control y uso de los recursos y el impacto que esta genera en la sociedad, así como detalla los hallazgos obtenidos de la comprobación de los hechos, los cuales deben cumplir con los atributos de: condición, criterio, causa y efecto.

La entidad auditada no siempre puede estar de acuerdo con todos los aspectos del informe, es por ello que tanto en la reunión parcial como en la previa a la final, se le da a la entidad auditada la oportunidad de responder a cualquier hallazgo resaltado en el proyecto de informe. Si la entidad proporciona evidencias que el auditor no tenía, esta tendrá que ser evaluada de la misma manera que se hizo en la fase de ejecución; siendo posible que haya necesidad de modificar el proyecto de informe. Este análisis deberá registrarse en los papeles de trabajo para que cualquier cambio en el borrador del informe de auditoría, o de las razones para no hacer cambios, estén documentadas. La Contraloría General de la República puede tener la flexibilidad para determinar la longitud, relevancia o el tono de la respuesta que se incluirá en el informe.

El informe de la auditoría siempre debe mostrar congruencia (acuerdo, armonía o conformidad) entre los objetivos, las preguntas, los hallazgos y las conclusiones; ya que las evidencias se recolectan para responder a los objetivos y preguntas de la auditoría; es esencial establecer un vínculo claro hacia adelante y hacia atrás, desde el objetivo hasta la conclusión de la auditoría a través de preguntas y hallazgos.

Debe quedar explicado en el informe por qué y cómo los problemas mencionados en los hallazgos, obstaculizan la gestión o rendimiento, con el fin de alentar a la entidad auditada o al usuario del informe para iniciar la acción correctiva, es decir, determinar qué efecto puede resultar de un proceso ineficiente, por ejemplo; recursos desperdiciados o una mala gestión, en términos de retrasos de tiempo o recursos físicos mal utilizados.

Se deben formular recomendaciones que puedan contribuir de manera significativa al abordar las debilidades o problemas identificados, es decir, bien fundadas, prácticas, que agreguen valor y estén vinculadas a los objetivos de la auditoría, hallazgos y conclusiones.

Las conclusiones y las recomendaciones deben provenir lógicamente o analíticamente de los hechos y argumentos presentados, es decir, el lector debe ser capaz de conectar lo que fue examinado, lo que fue encontrado, que impacto tuvo y cómo este puede ser corregido.

La recomendación debe tener un vínculo directo con la "causa" del déficit en el desempeño que figura en las conclusiones de la auditoría; si esto no está garantizado, la implementación de la recomendación puede no hacer frente a la debilidad. Del mismo modo, las recomendaciones, a pesar de estar bien fundadas, perderán su valor si no son prácticas y requieren una gran cantidad de tiempo y costo para su implementación.

En resumen, el auditor debe incluir en el informe de auditoría la información sobre: los objetivos de auditoría; las preguntas de auditoría y las respuestas a esas preguntas; el alcance; los criterios; la metodología; las fuentes de información; las limitaciones sobre los datos utilizados; los hallazgos de auditoría, conclusiones y recomendaciones.

Para la comunicación a la entidad auditada el auditor debe cumplir los siguientes requisitos:

- Establecer, en la primera oportunidad, la cooperación e interacción abierta y un ambiente de confianza con la entidad auditada.
- Mantener buenas relaciones profesionales con la entidad auditada, expertos y demás partes involucradas, promover un libre y franco flujo de información siempre que los requisitos de confidencialidad lo permitan y llevar a cabo discusiones en un clima de mutuo respeto y entendimiento del papel respectivo y de las responsabilidades de cada parte interesada.
- Ser receptivo a puntos de vista y argumentos alternativos y buscar información de diferentes fuentes y partes interesadas.
- Ventilar, en caso de conflictos con la entidad auditada, opiniones contradictorias con el fin de hacer que el panorama final sea lo más verdadero e imparcial posible.
- No comunicar la información obtenida en el curso del trabajo de auditoría a terceros, ni por escrito ni oralmente, salvo cuando ello sea necesario para cumplir las obligaciones legales u otras responsabilidades establecidas.
- Comunicar en el momento oportuno los hallazgos importantes encontrados durante una auditoría a aquellos encargados de la gestión pública.
- Reportar cualquier irregularidad financiera a las autoridades competentes durante el trabajo de auditoría, si hubiere.

Se deben dar seguimiento a los hallazgos y recomendaciones de las auditorías anteriores cuando corresponda y el mismo se debe enfocar y no restringirlo solo a la aplicación de las recomendaciones, sino también cuando la entidad auditada ha abordado adecuadamente los problemas y superado la situación de fondo después de un período de tiempo razonable.

El seguimiento se debe informar adecuadamente con el fin de proporcionar retroalimentación a la legislatura al mismo tiempo, si es posible, con las conclusiones y las repercusiones de todas las medidas correctivas pertinentes.

CAPITULO II. Propuesta Metodológica para la ejecución de auditoría de desempeño a la gestión comercial en la sucursal 8652 del Banco Popular de Ahorro en GTMO.

La Auditoría de Desempeño es de vital importancia para lograr un sistema de control interno fuerte, mejorar los métodos y procedimientos, la confiabilidad de la información y fundamentalmente contribuir con la dirección al logro de los objetivos propuestos. Se puede decir que es la racionalización del trabajo en el área auditada.

Se aplicarán técnicas para sustentar con evidencias suficientes, competentes y relevantes la opinión o juicio sobre el auditado.

Luego de familiarizarse con la sucursal el auditor podrá planificar la auditoría y elaborar un programa donde refleje los pasos a seguir para llevar a cabo la evaluación de la gestión en la sucursal.

La planeación es una actividad eminentemente dinámica. En el conocimiento del sujeto a auditar y sobre la base de la información obtenida y el análisis efectuado, se obtendrán una serie de elementos para definir alcance, recursos humanos, presupuesto a utilizar, representatividad de las muestras, áreas, sub-áreas o actividades críticas, en las cuales profundizaremos el análisis, así como analizar la reiteración de deficiencias y sus causas. Con todos estos elementos se elabora el programa de auditoría; a saber:

Fase 1/1 – Estudio Previo

- Confección de la Orden de Trabajo y la Carta de Presentación.
- Conocimiento previo de la unidad a auditar.
- Selección y estudio de las legislaciones a consultar.
- Presentación a la dirección de la entidad de los objetivos de la investigación.

Fase 1/2 – Conocimiento del sujeto a auditar

- Acopio de información sobre la entidad y su organización.
- Identificación de los riesgos y áreas o procesos de mayor importancia.
- Valoración preliminar del sistema de control interno.
- Selección de la muestra y alcance para la auditoría.
- Determinación y acopio de los medios materiales y humanos a emplear.

Fase 1/3 – Planificación

- Elaboración del Plan de trabajo general de la auditoría.
- Elaboración del Plan de trabajo individual.
- Elaboración del programa de auditoría.
- Definición de las técnicas a aplicar.

Fase 2 – Ejecución

- Aplicación del programa que incluye pruebas sustantivas y de cumplimiento.
- Recopilación de evidencias.
- Determinación de desviaciones o hallazgos.

Fase 3 – Informe

- Elaboración del informe de la auditoría.
- Notificación del resultado final de la auditoría.
- Emisión del informe de auditoría.
- Definición de las técnicas a aplicar.

2.1. Procedimiento de valoración de riesgo

En consonancia con el glosario de términos previsto en el anexo 1 de la Resolución No.60/2011 de la Contraloría General de la República, riesgo es la incertidumbre de que ocurra un acontecimiento que pudiera afectar o beneficiar el logro de los objetivos y metas de la organización. Se puede medir en términos de consecuencias favorables o no y de probabilidad de ocurrencia. Se puede interpretar que riesgo es peligro es decir, la posibilidad de un daño, perjuicio o inconveniente, imprevistos e infortunios. Es no tener certeza ni garantía del resultado de lo que se hace.

Los procedimientos se basaron en la aplicación de las guías de autocontrol previstas para los cinco componentes del Sistema de Control Interno (las guías de autocontrol se anexan en el expediente de auditoría).

Las fuentes jurídicas fundamentales consultadas para la aplicación de las guías de autocontrol son:

- De la Asamblea Nacional del Poder Popular: Ley No.116/2013 “Código de Trabajo”.
- Del Consejo de Estado: Decreto-Ley No.: 045/1981 “de la Capacitación Técnica de los Trabajadores”; 186/1998 “sobre el Sistema de Seguridad y Protección Física”; 196/1999 “Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el

Gobierno”; 197/1999 “Sobre las Relaciones Laborales del Personal designado para ocupar cargos de Dirigentes y de Funcionarios”; 251/2007 “Modificaciones al Sistema de Trabajo con los Cuadros, Dirigentes y Funcionarios del Estado y el Gobierno”; 252/2007 “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”; 276/2010 “Modificativo del Decreto-Ley No. 252, sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”; 304/2012 “Contratación”; 320/2014 “Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”.

- Del Consejo de Ministros Decreto No.: 42/1979 “Reglamento General de la Empresa Estatal”; 281/2007 “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”; 284/2010 “Modificativo del Decreto No. 281, Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial”; 310/2012 “De los Tipos de Contratos”; 323/2014 “Modificación del Decreto No. 281/2007”.
- De la Contraloría General de la República, las resoluciones No.: 60/2011 “Normas del Sistema de Control Interno”; 340/2012 “Normas Cubanas de Auditoría”.
- Del Ministerio de Economía y Planificación, Resolución No.276/2003 “Indicaciones Generales sobre la Planificación Empresarial”.
- Del Ministerio de Finanzas y Precios, Resolución No.235/2005 “Normas Cubanas de Información Financiera”.
- Del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Resolución No.6/2016 “Adecuación de la Resolución No. 17, de 23 de abril de 2014, sobre las Formas y Sistemas de Pago”.
- Del Ministerio de Comercio Interior, resoluciones No.: 222/2003 “Reglamento para las Actividades Comerciales y de Prestación de Servicios en el Mercado Interno; 59/2004 “Reglamento para la Logística de Almacenes”; 153/2007 “Procedimiento para la Implementación del Expediente Logístico de Almacenes”; 139/2014 “Reglamento del Registro Central Comercial”.

- Del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, acuerdos No.: 3050/1996 “Código de Ética de los Cuadros del Estado”; 6058/2007 “Aprueba los Lineamientos para el Perfeccionamiento de la Seguridad de las Tecnologías de la Información en el país”.
- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.
- De la unidad los manuales del Sistema de Control Interno y de Contabilidad establecidos por la empresa, entre otros documentos.

2.2 Procedimiento de valoración de riesgo inherente.

El riesgo inherente es de que ocurran errores en el sistema de contabilidad generados por las características propias de la entidad, bien sea por la naturaleza de las actividades, funciones o programas que desarrolla, o de la cuenta o cuentas de los estados financieros a verificar. (Norma 500, NCA)

Para minimizar y evaluar estos riesgos el auditor debe de tener conocimiento de la actividad a auditar y de las funciones y naturaleza de sus operaciones. Para ello debe tener en cuenta los siguientes factores generales:

- Organización general del sujeto a auditar y complejidad organizacional.
- Estructura del área de contabilidad.
- Características de los máximos directivos del sujeto a auditar o área a evaluar, experiencia y estabilidad.
- Situación financiera.
- Actividad de la auditoría interna.

Factores específicos de contabilidad.

- Calidad y profesionalidad del personal de contabilidad.
- Naturaleza de las cuentas de los estados financieros probables de ser susceptibles a representaciones erróneas.
- Sistema informáticos empleados en el área de contabilidad.

En la identificación de los riesgos inherente se tuvo en cuenta el conocimiento del sujeto a auditar en cuanto a:

- Ambiente de control: sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del

colectivo en relación con la importancia del sistema de control interno. En este sentido se pudo comprobar que el área comercial está estructurada para el servicio al cliente no obstante en ocasiones el nivel de saturación de la sucursal no permite atender clientes que al no recibir el servicio afecta la captación de pasivo y el otorgamiento de crédito en ello se evidencia la existencia de personal nuevo que provoca que el servicio según se demuestra sea un poco más lento en algunos momentos.

- Gestión y prevención de riesgo: el personal que asiste a la sucursal es mayoritariamente de la salud, teniendo en cuenta que esta sucursal está enclavada en el hospital, se prioriza este sector de la población trabajadora, con los servicios que presta la sucursal y se toma entre otras medidas la domiciliación de la nómina de salario para la entrega de tarjetas magnéticas, lo que permite disminuir el nivel de saturación del servicio comercial a tenor que esta institución posee un promedio de 3000 trabajadores.

Esta medida da la posibilidad de prestar otros servicios a los clientes con mayor prontitud dentro de la gama de servicios a prestar por esta sucursal.

- Información y comunicación: precisa que los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben disponer de información oportuna, fiable y definir su sistema de información adecuado a sus características, que genera datos documentos y reportes que sustentan los resultados de las actividades operativas, financieras y relacionadas con el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias con los mecanismos de retroalimentación y la rendición transparente de cuentas. Por lo que la sucursal bancaria para la mejora del servicio ha diseñado plegables que entrega a los clientes para orientar y explicar los servicios que se prestan, sobre todo aquellos de nueva presentación como la banca móvil, esto permite fluidez y rapidez en la información.

2.3 Procedimiento de valoración de riesgo de control. (Anexo II)

El riesgo de control, es el riesgo de errores que no sean detectados, ni corregidos por el Sistema de Control Interno, en el que se debe de tener en cuenta los factores generales siguientes:

- Diseño e implementación del sistema de Control Interno del sujeto a auditar.

- Efectividad del control interno.
- Actividades de control: establece las políticas, disposiciones legales y de procedimientos de control necesario para gestionar y verificar la calidad de la gestión su seguridad razonable con los requerimientos institucionales, para el cumplimiento de los objetivos y misión de los órganos, organismo, organizaciones y demás entidades.

Se manifiesta en relación a los especialistas captados que hoy en algunos casos, no poseen el conocimiento suficiente de forma general para enfrentar la mayoría de los productos que brinda la sucursal incidiendo en el completamiento de la documentación de los créditos otorgados para financiamiento de créditos de materiales de la construcción, apertura de cuentas de ahorro entre otros, no obstante se realizan según lo establecido en el Manual de Instrucción y Procedimiento agregando a este proceso que los créditos a otorgarse sean formalizados por el área de contabilidad logrando la coordinación de las áreas en este proceso ;toda esta documentación procesada se culmina con la confección de expedientes, que son avalados por la firma de los dirigentes de las áreas y guardado en un archivo bajo la responsabilidad de un especialista designado.

- Supervisión y monitoreo: está dirigido a la detección de errores e irregularidades que no fueron detectados con las actividades de control, permitiendo realizar las correcciones y modificaciones necesarias. Esta se realiza mediante dos modalidades de supervisión. Actividades continuas que son aquellas que incorporadas a las actividades normales generan respuestas dinámicas, entre ellas el seguimiento sistemático realizado por las diferentes estructuras de dirección y evaluaciones puntuales que son ejecutadas por los responsables de las áreas, por auditorías internas y externas.

Este se manifiesta en las supervisiones que se realizan que permite conocer las deficiencias que se han tenidos las áreas y que han servido para tomar decisiones. Esto implica las pruebas y revisiones de un sistema de control, que utiliza el banco para medir por etapas de forma mensual trimestral y semestral el comportamiento de toda la actividad bancaria, las cuales son realizadas por todos los trabajadores y funcionarios de la sucursal de áreas distintas a la cual pertenecen para que exista

contrapartida.

2.4 Procedimientos sustantivos para la ejecución de la Auditoría de Desempeño desglosados por sistemas de gestión en la sucursal 8652 del BPA Hospital Guantánamo. Anexo.

Después de determinado el riesgo de control interno se aplican los pruebas sustantivas programadas en el plan y en los programas de trabajos según la muestra que la confiabilidad de los sistemas de control permitan de tal manera que ha mayor confiabilidad menor será la muestra.

Las pruebas sustantivas permiten precisar y comprobar la información referida a los procesos misionales o de apoyo de la organización, con el fin de obtener la información y evidencia que analizaremos mediante una o varias de las técnicas o procedimientos analíticos que sean pertinentes utilizar.

A partir de las condiciones específicas y las características de las entidades, los auditores deben elaborar los programas de auditoría a aplicar y usar las técnicas apropiadas para recopilar información en la obtención de evidencias al auditar los sistemas, procesos, actividades u operaciones, relacionados con:

- I. La gestión administrativa.
- II. La gestión económico financiera.
- III. La gestión comercial.
- IV. La gestión de recursos humanos.
- V. La gestión de producción de bienes y servicios.
- VI. La gestión de información.

También los auditores deben analizar los resultados de los indicadores de gestión establecidos en la entidad (indicadores aprobados tanto directivos y límites según corresponda), así como diseñar los que consideren necesarios de acuerdo con el tipo de entidad auditada, que les permitan evaluar la gestión en el cumplimiento de la misión, objeto social o encargo estatal, plan de la economía y el presupuesto y objetivos de trabajo, entre otros.

A continuación se establecen algunos de los aspectos principales, entre otros, a tener en cuenta al elaborar los programas específicos para evaluar la gestión de la entidad. No obstante, el auditor puede seleccionar, modificar o agregar los procedimientos y

técnicas que según su criterio, sean aplicables para la elaboración y aplicación del programa, según el tipo de entidad objeto de auditoría:

Estos sistemas en la unidad están implementados de la siguiente manera:

Gestión Administrativa

Abarca el plan de la economía y el presupuesto de la entidad, los objetivos y metas de los procesos con los recursos asignados, el sistema de control interno implementado, calidad del producto o servicio que ofrece y la cultura organizacional.

Gestión Económico-Financiera

Incluye los aspectos e indicadores financieros, las acciones y decisiones económicas financieras que influyen en el cumplimiento de las metas y objetivos planificados y en la utilización de los recursos; así como el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentos y procedimientos de trabajo que rigen la actividad, para la preparación y presentación de los estados financieros, la actualización de la contabilidad y la entrega de la información financiera establecida.

Gestión Comercial

Considera la contratación, cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventarios y otras actividades para las funciones y desarrollo de la gestión comercial, incluyendo el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentos y procedimientos de trabajo que rigen la actividad, legitimidad de las operaciones de compra ventas, control y cumplimiento del plan de venta de los productos y servicios; correspondencia entre la calidad y los precios de las ofertas, conciliaciones con proveedores; además del adecuado almacenaje, aprovisionamiento, control, protección y seguridad de los inventarios.

Gestión de Recursos Humanos

Tiene en cuenta la selección y admisión de empleo, capacitación, evaluación del desempeño, sistema salarial establecido y protección e higiene del trabajo y otras actividades para las funciones y desarrollo de los recursos humanos de la entidad.

Gestión de Producción de Bienes y Servicios

Se enmarca en la utilización, control y destino de los recursos destinados a los procesos, actividades y operaciones para la obtención de bienes y servicios, en el cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto.

Gestión de Información

Está encargado de gestionar el sistema de información y comunicación existente para la dirección, ejecución, control y resultados de los procesos, actividades y operaciones en el logro de los objetivos de la entidad.

Procedimientos sustantivos aplicados

Para la aplicación de los procedimientos se seleccionan los sistemas de gestión: Gestión administrativa, Gestión de recursos humanos y Gestión de Producción de Bienes y Servicios, a los que se aplica el programa elaborado y diseñado teniendo en cuenta los objetivos y las características propias de la entidad:

I. GESTIÓN ADMINISTRATIVA:

El programa para evaluar la gestión administrativa debe tener en cuenta el análisis integral del estado de los temas sobre: cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto de la entidad, cumplimiento de los objetivos y metas de los procesos con los recursos asignados, el sistema de control interno implementado, calidad del producto o servicio que ofrece y la cultura organizacional.

Procedimientos sustantivos:

1. El cumplimiento de la entidad en tiempo y calidad de los objetivos y metas establecidos y su alcance regulado por el Plan de la Economía Nacional y el Presupuesto, teniendo en cuenta los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, aprobado en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, según corresponda, en cumplimiento de su misión y de las funciones estatales asignadas.
2. *Sobre la correcta relación de* los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para el aseguramiento y cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto.
3. Si los objetivos de trabajo de la entidad se expresan en términos específicos, medibles y por escrito, si hay objetivos definidos y planes para las áreas funcionales o procesos, que integran la estructura organizativa.
4. Si se establece revisiones periódicas del cumplimiento de los objetivos y planes de las áreas funcionales o procesos que integran la estructura organizativa y las

causas que inciden en su ejecución, así como las medidas tomadas en caso de incumplimiento.

5. Que la estructura organizativa, los procesos y actividades y los puestos de trabajo de la entidad, están acorde a la misión, objeto social, empresarial o encargo estatal para el cumplimiento de los objetivos y metas del plan de la economía y el presupuesto aprobado.
6. Sobre la adquisición de los recursos, al menor costo, en la cantidad y calidad requeridas para el cumplimiento de los objetivos y metas y la protección, conservación, uso y destino de dichos recursos.
7. Si el control interno implementado en la entidad detecta las desviaciones, áreas susceptibles de mejora en las actividades y procesos administrativos, productivos y de servicios, así como la aplicación de las medidas correctivas o preventivas oportunas.
8. La actitud asumida por la dirección de la entidad en relación con la importancia que confiere al control interno, su incidencia en los procesos y las actividades, así como las medidas tomadas de acuerdo a los resultados obtenidos en acciones de control que hayan verificado su implementación.
9. Si la entidad tiene identificadas las necesidades y expectativas de los clientes, así como el control del cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios del producto o servicio que oferta.
10. Que la entidad realiza seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto a los productos o servicios ofertados. Sobre la existencia de actividades, funciones, campaña o programas de Relaciones Públicas, su impacto en los clientes y en la sociedad y los presupuestos de gastos correspondientes.
11. De la existencia de sistema de gestión de la calidad adecuado a las características de la entidad, para demostrar su capacidad para proporcionar productos o servicios satisfaga los requisitos del cliente.
12. Sobre el comportamiento ético y moral de la dirección y restantes trabajadores de la entidad está en correspondencia con el Código de Ética de los Cuadro del Estado y del Reglamento disciplinarios internos establecido, según corresponda;

y en casos de violaciones, valorar si las medidas fueron las adecuadas de acuerdo con la envergadura del caso.

13. Sobre la cultura organizacional de la entidad, el ambiente de trabajo, la utilización de estilos y métodos de dirección participativos de los trabajadores en la toma de decisiones, el conocimiento de las necesidades y expectativas de dichos trabajadores, así como la estimulación moral y pública al personal en el cumplimiento de los objetivos y metas.
14. Utilización de los indicadores de gestión propios de la entidad o diseñar los indicadores de economía, eficiencia y eficacia que se requieran, para medir la gestión administrativa, en base a: el cumplimiento de los objetivos y metas de los procesos con los recursos asignados, el sistema de control interno implementado, calidad del producto o servicio que ofrece y la cultura organizacional para el cumplimiento de los objetivos de trabajo y plan de la economía y el presupuesto de la entidad.

IV. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

El programa para evaluar la gestión de los recursos humanos debe tener en cuenta el análisis integral del estado de los temas de: selección y admisión de empleo, capacitación, evaluación del desempeño, sistema salarial establecido y protección e higiene del trabajo u otras actividades para las funciones y desarrollo de los recursos humanos de la entidad.

Procedimientos sustantivos:

1. El examen de la actividad de Recursos Humanos con el fin de comprobar procedimientos y reglamentos externos e internos rectores de la actuación y desempeño del capital humano, para el logro de la misión y los objetivos de la entidad y el grado de cumplimiento de las disposiciones legales que regulan esta actividad.
2. La selección, captación y empleo, así como los procedimientos establecidos para la contratación, capacitación y la evaluación del desempeño laboral del capital humano y su correspondencia con los objetivos de la entidad.

3. Sobre la correcta utilización de la fuerza de trabajo adecuada y necesaria para el cumplimiento de la misión y del aprovechamiento de la jornada laboral. Sobre la estructura y organización de los procesos, determinación de la plantilla, normación del trabajo, estudios de flujos tecnológicos y la eficiencia en el uso de la fuerza de trabajo.
4. Las bases de la retribución. Aplicación de la legislación laboral vigente de trabajo y salario, la correcta determinación y adecuada aplicación de las formas y sistemas de pago, así como cuantificar económicamente aquellas que originen pagos en exceso o en defecto a los trabajadores.
5. Si el Área de Recursos Humanos determina y realiza un análisis de las causas del movimiento y fluctuación laboral, del índice de ausentismo y las acciones realizadas para disminuirlos.
6. Sobre el cumplimiento del Reglamento de Protección e Higiene del Trabajo y los análisis sobre las condiciones de seguridad e higiene de los puestos y áreas de trabajo. Indagación sobre las causas de los accidentes ocurridos, frecuencia y gravedad de dichos accidentes.
7. Del cumplimiento de las reglamentaciones establecidas para la aplicación de la estimulación económica en moneda nacional o en pesos convertibles a los trabajadores y el establecimiento de los indicadores condicionantes, determinantes y específicos; y los procedimientos o reglamentación interna (certificación) para el otorgamiento o pérdida del derecho al cobro de dicha estimulación.
8. De los planes, análisis y resultados de los estudios psicofisiológico y psicosociológico a los recursos humanos para el mejoramiento del desempeño laboral.
9. Utilización de los indicadores de gestión propios de la entidad o diseñar los indicadores de economía, eficiencia y eficacia que se requieran, para medir la gestión de los recursos humanos, en base a los procesos o actividades tales como: selección y admisión de empleo, capacitación, evaluación del desempeño, u otras actividades para las funciones y desarrollo de los recursos humanos de la entidad.

V. GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS.

El programa para evaluar la gestión de la producción de bienes y servicios, debe tener en cuenta el análisis integral del estado de los temas sobre: la utilización, control y destino de los recursos destinados a los procesos, actividades y operaciones para la obtención de bienes y servicios, en el cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto.

Procedimientos sustantivos:

1. El cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentos y procedimientos de trabajo que rigen los procesos de producción o prestación del servicio e identificación y documentación de los requisitos de calidad de los productos y servicios que ofrecen la entidad.
2. Organización y planificación de la producción y los servicios, así como el seguimiento, la medición y mejora continua de los procesos de producción y prestación del servicio.
3. Costo de la producción o de la prestación del servicio, registro y control.
4. Sobre la utilización y control de las materias primas, materiales, equipamiento tecnológico y otros recursos, para el proceso productivo o de prestación del servicio y el cumplimiento de los requisitos técnicos y de calidad establecidos para dichos procesos y los productos obtenidos.
5. De la utilización de la fuerza de trabajo adecuada y necesaria para el cumplimiento de los objetivos, metas y planes de producción y los servicios.
6. Sobre la actualización y cumplimiento de las normas de consumo para la producción y los servicios.
7. El control de la productividad y los indicadores específicos de eficiencia y eficacia de los procesos productivos y los servicios.
8. Sobre el estado de técnico del equipamiento tecnológico y los medios de medición y ensayos, utilización de la capacidad instalada disponible para las necesidades de la producción y los servicios.
9. Del mantenimiento de las instalaciones y del equipamiento tecnológico.
10. Sobre el control y disminución de los desperdicios, reprocesos, producciones rechazadas y producciones no conformes.

11. Evaluación del control y comportamiento de los portadores energéticos para la ejecución de los procesos de producción y servicios, en el cumplimiento del plan de producción o servicio y los objetivos de trabajo.
12. De las exigencias establecidas para el uso, mantenimiento y conservación del transporte, de la organización del servicio que garantiza los procesos de producción y servicios para el cumplimiento de los planes y los objetivos de trabajo.
13. Utilización de los indicadores de gestión propios de la entidad o diseñar los indicadores de economía, eficiencia y eficacia que se requieran, para medir la gestión de la producción de bienes o servicios en el control, uso y destino de los recursos destinados a los procesos, actividades y operaciones para la obtención de bienes y servicios, en el cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto.

Para lograr los objetivos de la auditorías las técnicas más utilizadas fueron ocular, verbal, encuestas y cálculo.

2.5 Procedimientos analíticos para la ejecución de la auditoría de desempeño.

La información recopilada a través de la aplicación de las pruebas de cumplimiento o de acatamientos y las pruebas sustantivas, deberá ser analizada y evaluada por el equipo de auditoría, hasta el grado en que le permita determinar problemas e inferir desviaciones en los procesos de la unidad sujeta a auditoría y definir los hallazgos de auditoría. Según la Norma Cubana de Auditoría 780 Procedimientos analíticos son evaluaciones de la información hecha, por un análisis de índice o relaciones entre datos tanto financieros como no financieros y tendencias significativas, incluye la investigación resultante de fluctuaciones y relaciones identificadas que son inconsistentes con otra información relevante o se desvían de una manera importante de los montos pronosticados o presupuestados, pueden realizarse en términos de unidades monetarias, cantidades físicas, índices o porcentajes.

Son muchas las pruebas que se pueden aplicar entre ellas se pueden mencionar:

Gestión Administrativa

Esta área contempla el control de toda la actividad que realiza la sucursal bancaria tributando al resultado del área comercial.

Eficiencia en los procesos:

1. Costo promedio = Costo de los servicios / Ingresos.
2. Productividad del trabajo = Ingresos Totales / No de trabajadores.
3. Cumplimiento de las reuniones ordinarias=real/plan.
4. Cumplimiento plan de capacitación.

Eficacia en los resultados:

Completamiento de la plantilla= $\frac{\text{Cargos ocupados}}{\text{Cargos aprobados}} \times 100 \%$

Se cumple con el presupuesto planificado hasta la fecha y el mismo está desagregado.

Gestión de Recursos Humanos

Economía de los recursos

1. Fondo de salario. Ejecución=real/plan=
2. Salario medio = Fondo de salario / No. de trabajadores.

Eficiencia en los procesos:

1. Cumplimiento Productividad del trabajo= real / plan Eficacia en los resultados.
2. Correlación salario medio-productividad = salario medio/productividad del trabajo.

Trabajadores evaluados = $\frac{\text{No. de trabajadores evaluados}}{\text{No. de trabajadores}} \times 100\%$

Eficacia en los resultados:

1. Estructura de la evaluación del desempeño:

$\frac{\text{No. de trabajadores evaluados de superior}}{\text{No. de trabajadores evaluados}} \times 100 \%$
 $\frac{\text{No. de trabajadores evaluados de adecuados}}{\text{No. de trabajadores evaluados}} \times 100 \%$

Gestión de la producción de bienes y servicios.

Evaluar la actividad del área Comercial de la sucursal en cuanto a su economía, eficiencia y eficacia, aplicando herramientas como la revisión documental, entrevistas, cuestionarios y cálculo de razones.

Procedimientos sustantivos:

1. Evaluar la calidad e integridad del personal en el control interno administrativo.
2. Evaluar la calidad del servicio percibido por los clientes externos.

3. Evaluar la organización y disposición hacia el trabajo del personal que labora en el área comercial de la sucursal.
4. Evaluar la operatividad de los comerciales para determinar el cumplimiento de los Principios de Control Interno y la correcta tramitación de las operaciones.
5. Medir el grado de economía, eficiencia y eficacia de sus recursos financieros, materiales y humanos en la prestación del servicio.

Se encuestarán clientes externos para obtener los elementos necesarios para el análisis de la calidad percibida por ellos.

Encuesta a Clientes.

Estimado cliente:

Sus criterios y recomendaciones son elementos de utilidad para mejorar la calidad y eficiencia del Banco Popular de Ahorro y por consiguiente satisfacer óptimamente sus necesidades.

Marque con una (X)

1. ¿Cuáles de los siguientes servicios que se usan en el banco usted conoce y cuáles utiliza?

Actividad Comercial	Conoce	Utiliza
Cuenta de Ahorro		
Depósito a Plazo Fijo		
Certificado de Depósito		
Cuentas Corrientes		
Domiciliación de Nómina		
Transferencia Monetaria		
Créditos Personales y LGV		
Préstamos		
Líneas de Crédito		
Administración Financiera		
Tarjeta Magnética		

2. Ha tenido conocimiento de dichos servicios a través de:

- ___ a) Trabajadores de esta sucursal.
- ___ b) Plegables adquiridos en esta sucursal.
- ___ c) Otros clientes de esta sucursal.
- ___ d) Otras vías ¿Cuál? _____

3. El trato que recibe en esta sucursal es:

a) Indiferente _____ b) Cortés _____ c) Descortés _____

4. El personal que lo atiende:

___ a) No le presta la debida atención.

___ b) Se interesa constantemente por escucharlo y atenderlo.

___ c) No le da suficiente tiempo para expresarse y lo interrumpe.

5. Al solicitar un servicio a un trabajador de esta sucursal:

___ a) Le comprende desde el primer momento y lo remite a la persona encargada de realizar sus deseos.

___ b) No le comprende y busca asesoría en otra persona.

___ c) Le comprende desde el primer momento y le brinda el servicio.

___ d) No le comprende y lo remite a otro trabajador.

6. Al recibir el servicio solicitado, ¿Queda usted satisfecho?

___ a) A veces ___ b) Casi siempre ___ c) Casi nunca ___ d) Siempre

7. Una vez presentada una solicitud de servicio, con toda la documentación correcta y completa, el trámite de formalización:

___ a) Demora más de 15 días.

___ b) Demora 15 días.

___ c) Demora menos de 15 días.

8. El proceso de materialización de un servicio que usted solicita:

___ a) Debería ser más rápido.

___ b) El personal debería estar más preparado.

___ c) Satisface sus expectativas.

___ d) Deberían eliminarse mecanismos burocráticos. ¿Cuáles?

9. ¿Qué usted nos recomienda?

¡Muchas Gracias!

Para evaluar la organización y disposición hacia el trabajo del personal se debe observar:

Parámetros a observar:

- 1) Disposición de los trabajadores para el desempeño de sus funciones.
- 2) Seguridad del trabajador al brindar un servicio.
- 3) Conocimiento de los procedimientos bancarios.
- 4) Entrega de plegables u otros materiales promocionales.
- 5) Propuestas a clientes de servicios que no ha utilizado.
- 6) Cumplimiento del horario de trabajo de la sucursal.
- 7) El tiempo de espera promedio de los clientes para pasar por caja sea menor de 15 minutos.
- 8) Presencia personal de los trabajadores.
- 9) Normas de cortesía.

Correspondencia entre el número de especialistas comerciales que tiene la sucursal y la cantidad de clientes que la visitan.

Expresión facial positiva de los trabajadores.

Concentración del trabajador en la atención a los clientes

- 10) Postura de los trabajadores.

Permanencia de los trabajadores en su puesto de trabajo.

Volumen y tono de voz adecuado entre los trabajadores y los clientes y entre ambos.

- 11) Atención inmediata a los clientes.
 - 12) Comunicación satisfactoria entre el cliente y el trabajador.
- Organización del puesto de trabajo.

Forma de evaluación:

Se otorgará un punto a cada parámetro que arroje resultados satisfactorios, se sumarán los puntos y se clasificará el resultado de la siguiente forma:

Bueno Más de 17 puntos.

Regular De 16 a 14 puntos.

Malo Menos de 13 puntos.

Con el objetivo de evaluar la operatividad de los comerciales y determinar el

cumplimiento de los Principios de Control Interno, la correcta tramitación de sus operaciones así como la capacidad del sistema informático en uso, se aplicará la técnica de observación directa y la revisión documental.

Por observación directa se deberá comprobar que los comerciales:

1. Tienen garantizados los aspectos necesarios para la atención de la apertura de cuentas con calidad, discreción y rapidez.
2. Observe que los clientes son atendidos por especialistas que dominen plenamente la actividad comercial, a fin de orientar a los mismos sobre los distintos tipos de cuentas que se ofertan, sus características, deberes y derechos.

Revisión Documental

Compruebe que:

Cuentas de Ahorro en Moneda Nacional y en Divisas, Certificados de Depósitos a Plazo Fijo y Plazos Fijos (Moneda nacional y Divisas):

1. Se cumplimentan los traslados de cuentas y otros servicios según lo establecido.
2. Se realiza el procedimiento establecido en los casos de extravíos de libretas.
3. No existen beneficiarios designados en los casos que así se instruyan.
4. Los pagos adelantados y declaratorias de herederos, en el caso de fallecimiento del o los titulares de la cuenta, se tramiten según lo establecido.

Cuentas Corrientes

5. Se cumplimenta correctamente el modelo Conozca a su Cliente y que en cada expediente de cuenta corriente existente se encuentre archivado el mismo.
6. Se exige la documentación legal establecida para las aperturas de las cuentas corrientes y estas se abren solo al personal jurídico y natural establecido.

Préstamos

7. Se cumplan los procedimientos establecidos para el funcionamiento del Comité de Créditos.
8. Los expedientes de préstamos a empresas contengan la documentación establecida.
9. Los préstamos son otorgados teniendo en cuenta lo establecido.

10. Existen evidencias sobre el control y supervisión sistemática de los préstamos entregados mediante la comprobación física y documental de la utilización del préstamo y del estado de sus garantías.
11. La recuperación de los préstamos se establece en plazos que vengzan al cierre de cada trimestre, semestre, o año natural y que las amortizaciones que vencen se cobran el último día de cada trimestre natural.
12. Se haya cumplimentado el modelo 09-6 Declaración sobre el origen y destino de dinero en efectivo, en todos los casos que correspondan, así como la correcta formalización de los mismos.

Créditos Personales y Ley General de la Vivienda

13. En las solicitudes de Créditos Personales y de transferencias de la Ley General de la Vivienda se hayan utilizado los modelos establecidos.
14. Se tramiten correctamente los Créditos Personales y Adeudos de la Ley General de la Vivienda.
15. Se cumpla con el porcentaje de recuperación establecido para los Créditos Personales y Adeudos de la Ley General de la Vivienda.
16. El comité de crédito funciona correctamente y otorga el préstamo teniendo en cuenta las garantías presentadas.

Banca Electrónica

17. El proceso de domiciliación de nóminas de jubilados se realice correctamente.

Archivo de Documentación General:

18. Se custodian correctamente los siguientes modelos: la copia Submayor de los Certificados y Depósitos a Plazo Fijo, libretas de ahorro, cheques y otras formas numeradas e instrumentos de pago, modelos 10-1 Autorización para Actuar por Cuenta Ajena y los Poderes Notariales, documentación legal de las cuentas corrientes, expedientes de préstamos, expedientes de LGV, modelos 02-16 Recibos de Amortización, tarjetas magnéticas renovadas, pines de seguridad de las tarjetas magnéticas.

Para realizar la evaluación del riesgo que asume la institución al prestar determinado servicio o propiamente el inherente a su actividad el auditor debe revisar:

1. Plan de Prevención de Riesgos de la sucursal.

2. Análisis de riesgo por cada financiamiento otorgado a personas jurídicas.
3. Actas de Comité de Créditos por cada préstamo otorgado a personas naturales.

Forma de evaluación:

Se otorgará un punto a cada parámetro que arroje resultados satisfactorios, se sumarán los puntos y se clasificará el resultado de la siguiente forma:

Bueno: más de 17 puntos.

Regular: de 16 a 14 puntos.

Malo: menos de 13 puntos

Con el objetivo de evaluar la capacidad de la sucursal de ejercer sus operaciones futuras bajo condiciones cambiantes, manteniendo una estructura flexible que se adapte al entorno y consolidar la medición del grado de economía, eficiencia y eficacia de sus recursos financieros, materiales y humanos en la prestación del servicio, se aplicarán los siguientes indicadores.

Para realizar las siguientes mediciones de productividad y eficiencia en la sucursal se debe tener en cuenta que solo deben ser efectuadas en días normales de trabajo, es decir, no deberán tomarse días en los que: existan crisis de ausentismo, el trabajador que esté tramitando la operación objeto de medición sea nuevo en esa actividad, exista gran afluencia de público o cualquier otra situación que resulte atípica al funcionamiento de la oficina.

Cálculo y análisis de los tiempos de espera de los clientes (teoría de colas)

Desde el punto de vista comercial, los datos más significativos, que aporta la teoría de colas, de cara a la imagen de la oficina, son los siguientes:

1. El elevado número de personas en cola al llegar el cliente a la oficina. Supone un impacto negativo que puede ocasionar distorsiones en el desarrollo de la operación que viene a realizar.
2. El tiempo de espera de un cliente hasta que es atendido. Un tiempo elevado, repercute negativamente sobre la imagen de la oficina, mientras que un tiempo de permanencia casi nulo (es decir, que no existieran filas) podría implicar que se incurra en costos elevados.

Este análisis debe separarse en dos aspectos:

- Análisis del tiempo de espera para ser atendido por el especialista comercial.

– Análisis del tiempo de atención del especialista comercial.

Análisis del tiempo de espera para ser atendido (cola):

1. Se medirá el tiempo que transcurre desde que el cliente se ubica en la cola hasta que llega al buró del especialista comercial.
2. Se tomará en consideración la cantidad de especialistas comerciales prestando servicio.

Análisis del tiempo de atención:

1. Se medirá el tiempo que transcurre desde que el cliente se ubica frente al especialista comercial hasta que se retira. En este caso, deberá cuidarse de que los trabajadores que están dando el servicio, sean los que habitualmente desempeñan esta labor.

Eficiencia

Una vez efectuadas estas mediciones, se puede determinar para cada cliente el tiempo total de espera.

1 Tiempo de entrada por clientes

Se calcula:

Tiempo en minutos en que se efectuó la medición.

No. de clientes que entraron a la oficina durante la medición.

Expresa: el tiempo en minuto que demoran los clientes en entrar a la oficina.

2 Tiempo promedio de atención por cliente.

Se calcula:

Tiempo de atención a clientes objeto de medición

No. de clientes objeto de medición.

Expresa: El tiempo que demora el cliente atendido.

3 Tiempo total de espera.

Se calcula:

Tiempo de entrada por clientes (1) + Tiempo promedio de atención (2)

Expresa: El tiempo total que permanece como promedio cada cliente en la oficina.

4 Cantidad de cliente por comercial (según tiempo de revisión).

Se calcula:

No. de clientes objeto de medición.

No. de comerciales.

Expresa: La cantidad de clientes atendido por comercial.

5 Tiempo de atención a cliente por comercial

Cantidad de cliente por comercial X Tiempo promedio de atención

Expresa: cuantos clientes por minutos atiende un comercial.

Para los indicadores mencionados 4 y 5 no se establecen cifras patrones de comparación, sino se determinan para conocer si la afectación en una oficina puede ser solucionada a través de la habilitación de más especialistas comerciales. Son útiles además para prever cuando una oficina se está aproximando a la saturación, lo que refleja la importancia que reviste su cálculo y análisis para cada una de las sucursales. Cada vez que se realicen las comparaciones con los tiempos óptimos establecidos se puede determinar si es necesario o no que estos tiempos óptimos sean recalculados. La comparación entre los tiempos de espera obtenidos y los tiempos de tramitación de las operaciones reflejará el nivel de aprovechamiento del tiempo por parte de los trabajadores de las oficinas así como la incidencia de factores externos.

Estos cálculos se realizan utilizando una hoja de trabajo habilitada al efecto.

Una vez que el auditor haya concluido la aplicación del programa de la auditoría, notifica formalmente los resultados de la misma a través de un informe, el cual debe incluir la anotación de cualquier cambio importante en las operaciones que se hayan realizado durante el curso del examen. Este informe debe ser conciso, omitir asuntos que no merezcan atención del ejecutivo, poniendo énfasis en lo que puede mejorar las operaciones y aumentar las utilidades.

El auditor expone los resultados cuidando que las expresiones sean efectivas y convincentes de la importancia de los hallazgos, la responsabilidad de las conclusiones y la importancia de aceptar las recomendaciones necesarias para mejorar la eficiencia, eficacia y la economía de la sucursal.

CAPÍTULO 3: Informe de auditoría al desempeño a la sucursal 8652 del Banco Popular de Ahorro en Guantánamo

3.1 Caracterización del objeto de investigación.

3.1.1 Caracterización de la entidad.

La entidad está ubicada en el área norte del municipio Guantánamo, en la provincia de igual nombre y estructuralmente está compuesta por 4 áreas, la dirección, el área comercial, área de efectivo y el área contable. Cuenta con una plantilla aprobada de 23 trabajadores distribuidos en 3 cajeros, 2 fondo operativo en Bóveda, 2 en cajeros automático y un gerente total 8 el área de efectivo, el área comercial posee 5 comerciales 1 gerente y un subgerente total 7, el área contable comprende 2 contadores y un gerente para un total de 3 y la dirección está compuesta por el auditor, 1 oficial de cumplimiento, 1 analista de riesgo, 1 auxiliar de limpieza y el director total 5. El área comercial es la primera en contacto con el público por la diversidad de producto que ofrece a los clientes teniendo el peso fundamental en la atención a los clientes



ORGANIGRAMA SUCURSAL 8652HOSPITAL

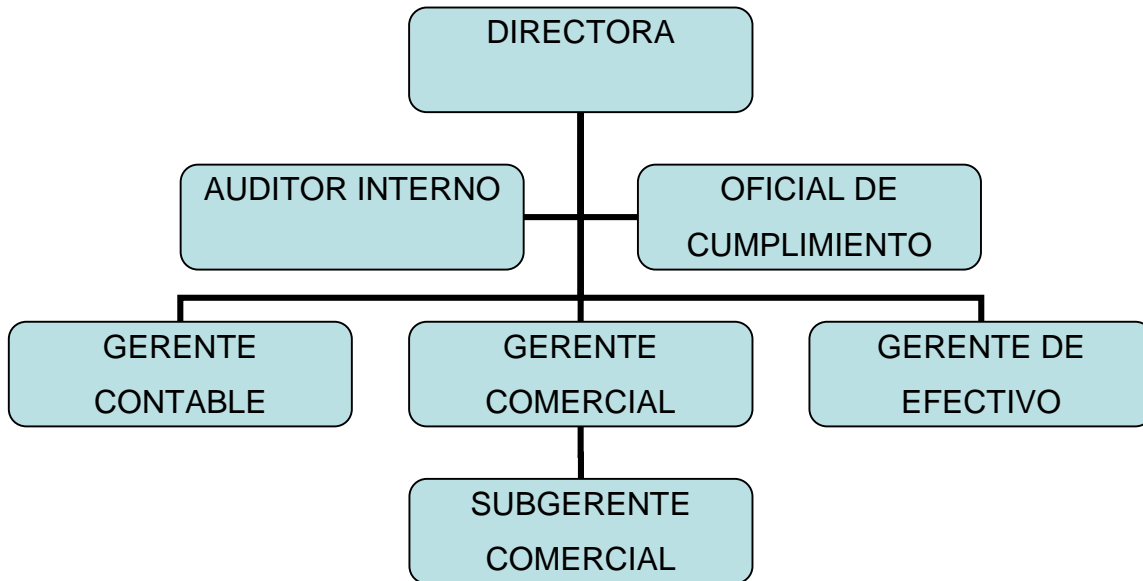


Figura 1. Organigrama de la entidad.

La visión refiere que el BPA es la institución financiera líder en la atención a las personas naturales, con un control interno razonable y en fortalecimiento constante, mantiene la mayor red de sucursales en el país, dotadas de un sistema informático único. Posee un capital humano profesional, que avanza hacia un desarrollo que le permita alcanzar niveles de competencia superior, comprometido con la prestación de un servicio de calidad, dotado de valores sólidos y principios éticos que garanticen las características que lo distinguen.

El BPA ejerce sus funciones (actividad económica, objeto empresarial o social) a través de su Oficina Central, Dirección Territorial, direcciones provinciales, Dirección del Municipio Especial Isla de la Juventud, sucursales y cajas de ahorro, las cuales aparecen reguladas en el Decreto-Ley No. 69 de fecha 18 de mayo de 1983, en los Estatutos del BPA y en la Resolución No. 15 de fecha 4 de noviembre de 1997, del Ministro-Presidente del Banco Central de Cuba, siendo las siguientes:

- Captar los recursos monetarios temporalmente libres de la población, así como concederle a ésta créditos personales a corto, mediano y largo plazo y prestarle otros servicios bancarios. También puede recibir depósitos en cuentas de ahorro de organizaciones sociales y de masas, y de asociaciones.
- Elaborar, proponer y una vez aprobados, dirigir y ejecutar la política y los planes de ahorro y créditos a la población.
- Participar con el Banco Central de Cuba en la elaboración del Plan de Crédito y del Plan de Caja.
- Dictar los Reglamentos de los planes de ahorro y créditos a la población.
- Pagar intereses por las cuentas de ahorro y cobrar intereses por los créditos personales, conforme a los tipos que apruebe el Consejo de Ministros.
- Realizar operaciones de cobros y pagos a personas naturales y jurídicas por cuenta propia y por cuenta de terceros.
- Fijar y cobrar las tasas por los servicios que presta, según los términos y condiciones que se establezcan.
- Actuar como agente de empresas y sociedades aseguradoras.
- Llevar a cabo la dirección de la actividad a cargo del BPA sobre la base de la planificación estratégica.
- Planificar, organizar, aprobar y administrar la red comercial, según considere necesario para el desarrollo de su actividad.
- Organizar los registros contables, realizar auditorías internas y comprobar la disciplina financiera del BPA, de acuerdo con los lineamientos trazados por el Banco Central de Cuba.
- Evaluar proyectos de inversiones tanto constructivas como financieras, así como proponer y/o ejecutar variantes que aseguren su rentabilidad.
- Lograr una comunicación eficaz, interna y externa, que integre al personal del BPA en un solo cuerpo, fortalezca la identidad corporativa, posicione productos, difunda la calidad de los servicios y establezca vínculos con los diferentes públicos.
- Lograr el desarrollo de la capacitación técnica y cultural de los trabajadores, creando condiciones para el mejor aprovechamiento de sus conocimientos y experiencias.

- Atender oportunamente las quejas y reclamaciones que se presenten y dar respuestas dentro del término legalmente establecido.
- Desarrollar todo tipo de actividades lucrativas relacionadas con el negocio de la banca, tanto en moneda libremente convertible como en moneda nacional, que se realicen entre el BPA y los bancos del Sistema Bancario Nacional y otras personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, incluidas las entidades nacionales con participación de capital extranjero y captar, recibir y mantener dinero en efectivo, en depósito a la vista o a término en las modalidades que convenga, registrándolos en sus libros a nombre de sus titulares o mediante claves o signos convencionales, pudiendo emitir por los depósitos recibidos certificados de depósitos a plazo fijo de carácter nominativo en la forma que pacte con el cliente.
- Reintegrar los depósitos recibidos de acuerdo con los términos que se hayan acordado, ya en efectivo o mediante transferencias a otros depósitos o emitiendo los documentos mercantiles que resulten adecuados o convenientes.
- Efectuar depósitos a la vista o a término en otras instituciones financieras nacionales o extranjeras. Determinar cuándo los depósitos recibidos devengarán intereses y fijar el rendimiento de éstos, tomando en consideración los términos y condiciones prevalecientes en el mercado, así como las regulaciones que al efecto dicte el Banco Central de Cuba.
- Conceder préstamos, líneas de créditos y financiamientos de todo tipo a corto, mediano y largo plazos sin garantía o con ella, bajo las modalidades de colateral, prenda, hipoteca y otras formas de gravamen sobre los bienes del deudor o de terceros, estableciendo los pactos y condiciones necesarios para obtener el reintegro del importe adeudado.
- Solicitar y obtener préstamos y créditos a corto, mediano y largo plazos u otras formas de obligaciones o compromisos de dinero que resulten apropiados, pactando las condiciones en que serán reintegrados y demás términos de los mismos, ya sean con o sin garantías.
- Emitir, aceptar, endosar, avalar, descontar, comprar o vender y en general hacer todas las operaciones posibles con letras de cambio, pagarés, cheques, pólizas y otros documentos mercantiles negociables, así como tramitar cartas de créditos y

de garantía en todas sus modalidades, ya sea emitiéndolas, confirmándolas, avisándolas o interviniendo en su negociación.

- Ofrecer servicios de administración de bienes de toda clase, asesoría para operaciones financieras o negocios sobre todo tipo de bienes, resolver consultas para estas operaciones, realizar estudios de facilidad de mercado y en general asesorar sobre cualquier clase de negocio financiero o mercantil.
- Desarrollar operaciones de tesorería, compraventa de monedas, de valores, factoraje, arrendamiento financiero, forfaiting y otras modalidades de financiamiento, así como actuar en su carácter de trustee en operaciones de terceros, promotor, agente pagador, o en otro carácter en emisiones u obligaciones;
- Emitir y operar tarjetas de crédito, débito y cualesquiera otros medios avanzados de pago.
- Suscribir acuerdos de cooperación y otras modalidades de asociación e integración económica con entidades nacionales y extranjeras, designar agentes o corresponsales dentro y fuera del país, radicar oficinas de representación, sucursales, subsidiarias y filiales dentro del territorio nacional o en el extranjero, así como participar en la formación del capital y administración de instituciones financieras y no financieras de acuerdo con la legislación vigente.
- Realizar otras operaciones bancarias relacionadas con sus clientes que le permitan las leyes de la República de Cuba y las regulaciones del Banco Central de Cuba.

3.2 INFORME DE AUDITORÍA

Orden de trabajo No. 01/18

Sujeto a auditar: Sucursal 8652 hospital sita en el Km ½ de la carretera del Salvador

Subordinada a: Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro, Guantánamo

Tipo de Auditoría: Desempeño

Responsable de la auditoría: Lic. Vladimir Bosch Palacios

INFORME

INTRODUCCIÓN

La Sucursal 8652 Hospital General “Agostinho Neto”, es una unidad organizativa del Banco Popular de Ahorro con Categoría A, subordinada a la Dirección Provincial del BPA de Guantánamo, fue creada mediante el Decreto Ley No. 69/1983 con carácter de Banco Estatal, integrante del Sistema Bancario Nacional con autonomía orgánica, personalidad jurídica y patrimonio propio. Opera con Licencia No.105/1997 del Ministro Presidente del BCC con el encargo Estatal de la captación de los recursos monetarios temporalmente libres en manos de la población, así como la concesión de financiamientos a personas naturales o jurídicas en términos comerciales a corto, mediano y largo plazo, cuenta con una plantilla aprobada de 27 trabajadores, encontrándose cubierta al 96.29 por ciento, al existir una plaza vacante.

La auditoría tuvo como objetivos los siguientes:

- Evaluar la efectividad del sistema de control interno implementado en esta Sucursal, apoyándonos en lo establecido en la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República.
- Evaluar la efectividad del Plan de Prevención y Control, a través de las pruebas sustantivas y de cumplimiento efectuadas.

La comprobación de estos objetivos estuvo en función de comprobar además el cumplimiento de los Lineamientos asociados a la actividad del Sistema Bancario.

Para lograr estos objetivos se verificó el funcionamiento integral de la Sucursal en los temas revisados, comprobando el cumplimiento de las leyes, reglamentos, políticas establecidas y la confiabilidad de la información, así como el control de los recursos de

todo tipo a disposición de la entidad, la razonabilidad del Control Interno y la efectividad del Plan de Prevención de Riesgos.

Fueron aplicados los tres programas planificados que más abajo detallamos, los que sirvieron como metodología para verificar los aspectos objeto de examen, apoyándonos además en las Instrucciones y Normativas establecidas en el Manual de Instrucciones y Procedimientos del Banco Popular de Ahorro **Versión No. 18.03 de fecha 5 de abril de 2018,**.

La auditoría tuvo como objetivo evaluar la calidad del servicio del área comercial de conformidad con los principios de economía, eficiencia y eficacia, con el objetivo de contribuir a mejorar la gestión de la entidad, para asegurar un servicio con calidad a los clientes, y asegurar la organización y funcionamiento eficiente de esta área L-8,12,50,51,53,54

Se tomaron para su revisión las operaciones correspondientes al mes de mayo del año 2018, verificando cálculos y anotaciones realizadas en los registros y documentos primarios, mediante la aplicación de las técnicas de inspección, cálculos, confirmación, cómputo, observación, muestreo, entrevistas y encuestas.

La acción de control se realizó cumpliendo las Normas Cubanas de Auditoría, contempladas en la Resolución 340/12 de la Contraloría General de la República, no existiendo la limitación para la revisión efectuada.

CONCLUSIONES

Como resultado de las acciones diseñadas y ejecutadas en esta acción de control, podemos evaluar que la Sucursal objeto de revisión **cumple** con las disposiciones jurídicas establecidas y lo regulado en los documentos legales inherentes a la actividad, y en consecuencia mantiene un sistema de control interno **acceptable**, lo cual permitió identificar, evaluar y gestionar los riesgos para cumplir las metas y los objetivos. Las deficiencias no están catalogadas como reiterativas y su efecto no pone en riesgo los objetivos y metas de la entidad, atendiendo a lo instruido en la Resolución 36/12 “Metodología para la Evaluación de las Auditorías de la Contraloría General de la República de Cuba”. Referente a las Normas Cubanas de Auditoría el sistema de gestión **cumple** con los indicadores de eficiencia, eficacia y economía.

El área con mayor incidencia en el resultado obtenido por esta oficina es la Comercial con 3 hallazgos reportados, mientras las áreas de administración y recursos humanos no reportan hallazgos en esta auditoría.

El resultado de los indicadores nos proporciona la necesidad de seguir capacitando a los comerciales en cuanto a la variedad de los servicios no obstante estar cada indicador por debajo de los 15 minutos como promedio demostrando eficiencia en el trabajo por esta área

Las causas que han propiciado en sentido general la ocurrencia de las violaciones cometidas, están centradas fundamentalmente, en la falta de sistematicidad en la capacitación y estudio de algunos trabajadores y cuadros, respecto a los procedimientos del manual y demás instrucciones establecidas en la legislación vigente, así como insuficiente revisión de algunas operaciones; las condiciones están dadas por la insuficiente autoexigencia en la capacitación de trabajadores y cuadros, así como incumplimiento de la obligatoriedad que deben tener individualmente, en cuanto a su auto preparación, debiendo continuar el estudio de los procedimientos y llevarlos a la práctica.

A pesar de que se encuentran establecidos las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control necesarios, para gestionar y verificar la calidad de la gestión y su seguridad razonable para el cumplimiento de los objetivos y misión del organismo, se denota que no han sido efectivas todas las labores ejecutadas ya que se detectaron las siguientes deficiencias:

- No segregarse del archivo vigente, los expedientes de los financiamientos trasladados, pudiendo provocar que no exista capacidad para su ordenamiento.
- De la confección de un crédito, no se consideró el descuento del 5 por ciento de la contribución especial a la seguridad social, por lo que se otorgó de más 1,016.90 CUP, violando lo establecido en el MIP-00-233-Subgrupo 10 Título II punto 28 y la Norma Básica de Control Interno MIP-00-297- 02- Título XIX Punto 1.
- En la recuperación de los créditos se detectó que de los 244 financiamientos de NPB destinados para la compra de materiales de la construcción inmovilizados

en esta oficina no han sido trasladados para las sucursales de origen 8632 y 8602, un total de 38 después de haber agotado las gestiones correspondientes para su recuperación y las mismas ser infructuosas. Además, no se han aplicado las garantías correspondientes a 127 de estos financiamientos de NPB que presentan bajos ingresos tanto deudores como fiadores.

RESULTADOS

Sistema de gestión Comercial

Área Comercial

En esta área fueron revisados en el período del 02/05/2018 al 31/05/2018, documentos y procedimientos detectándose lo siguiente:

- No se segregan del archivo vigente, los expedientes de los financiamientos trasladados, pudiendo provocar que no exista capacidad para su ordenamiento violando lo establecido en el MIP-00-233-Título II Subgrupo 14 Punto 14 y la Norma Básica de Control Interno MIP-00-297- 02- Título XIX Punto 12.
- En el período revisado no fueron tramitados casos de extravíos de libretas de ahorro.
- Se realizaron 3 pagos a beneficiarios según lo establecido.
- En el período revisado no se detectaron pagos a beneficiarios por declaratoria de heredero de cuentas de ahorro.
- Se cumplimentan correctamente los modelos Conozca a su Cliente y se archivan en cada expediente de cuenta corriente existente.
- Se comprobó que se utiliza la documentación legal establecida para las aperturas de las cuentas corrientes y estas se abren solo al personal jurídico y natural establecido.
- Se cumplen y utilizan los procedimientos establecidos para el funcionamiento del Comité de Créditos.
- Los expedientes de préstamos a empresas contengan la documentación establecida según se refleja en el expediente de la CNA Los Corales.
- En el otorgamiento de los créditos se detectó que en el análisis del financiamiento de NPB para la compra de materiales de la construcción de un

crédito, no se consideró el descuento del 5 por ciento de la contribución especial a la seguridad social, por lo que se otorgó de más 1,016.90 CUP, violando lo establecido en el MIP-00-233-Subgrupo 10 Título II punto 28 y la Norma Básica de Control Interno MIP-00-297- 02- Título XIX Punto 1.

- Se verificó que existen evidencias sobre el control y supervisión sistemática de los préstamos entregados mediante la comprobación física y documental de la utilización del préstamo y del estado de sus garantías que es realizado por todos los trabajadores de la sucursal.
- En la verificación a la recuperación de los créditos se detectó que de los 244 financiamientos de NPB destinados para la compra de materiales de la construcción inmovilizados en esta oficina no han sido trasladados para las sucursales de origen 8632 y 8602, un total de 38 después de haber agotado las gestiones correspondientes para su recuperación y las mismas ser infructuosas. Además, no se han aplicado las garantías correspondientes a 127 de estos financiamientos de NPB que presentan bajos ingresos tanto deudores como fiadores, violando lo establecido en el MIP-00-233 Subgrupo 10 título II Punto 20.1 y Subgrupo 12 título IV Punto 1.1.
- Se comprobó que se cumplimentan los modelos 09-6 Declaración sobre el origen y destino de dinero en efectivo, en todos los casos que correspondan, así como la correcta formalización de los mismos.
- No se detectaron deficiencias en las solicitudes de Créditos Personales y de transferencias de la Ley General de la Vivienda utilizándose los modelos establecidos.
- Se verificó que el comité de crédito funciona correctamente y otorga el préstamo teniendo en cuenta las garantías presentadas.
- El proceso de domiciliación de nóminas de jubilados se realiza según lo establecen las normas según la verificación realizada.
- Se comprobó la correcta custodia de la documentación general por un especialista del área comercial que ejerce esta doble función.

Cálculo de los indicadores:

Tiempo de entrada por clientes.

En la sucursal entran como promedio 1 cliente cada 5, 71 minutos como establece el indicador en el área comercial.

Tiempo promedio de atención por cliente:

El tiempo de atención a los clientes es de 7.5 minutos por clientes.

Tiempo total de espera:

El tiempo total de espera como promedio en la sucursal es de 13.2 minutos.

Cantidad de cliente por comercial.

La cantidad de clientes atendidos en la comercial durante el periodo de 4 horas es 8 clientes.

Tiempo de atención a cliente por comercial.

Este indicador expresa que cada comercial como promedio atiende 8 clientes en 60 minutos.

Sistema de Gestión Administrativa

Se pudo comprobar que existen los documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, la creación de sus órganos de dirección y consultivos, los procesos, sistemas y políticas, en correspondencia con lo legislado, los que están al alcance y son del dominio de la máxima dirección y el resto del colectivo; no obstante, debe continuarse su constante estudio, hasta lograr dominar y ejecutar la totalidad de los procesos en cada una de sus etapas.

Por otra parte se evidencia que se aplican de forma general, las políticas y disposiciones legales que garantizan el cumplimiento de los principios básicos del Sistema de Control Interno y el ordenamiento jurídico y técnico establecido por los organismos rectores para la realización de los distintos procesos, de acuerdo con el encargo estatal de la Sucursal, aunque se aprecia que en el período han existido revisiones deficientes en los diferentes procesos de las actividades diarias que se realizan.

Se cumplen los procedimientos establecidos en el Manual de Instrucciones y Procedimientos en sentido general, elaborándose el Plan Anual de Actividades de la entidad, el plan mensual y los individuales, así como se cumplimenta por parte de los trabajadores y cuadros el análisis cualitativo y cuantitativo de la ejecución de dichos planes de trabajo.

Se encuentra conformado el Expediente de Acciones de Control y el mismo está debidamente custodiado por la directora de la oficina, de acuerdo a lo establecido en la Ley 107 de la CGR.

Existe la documentación que ampara la creación del Comité de Prevención y Control y su funcionamiento, acorde a lo establecido en la legislación vigente. Se comprobó que el Plan de Prevención de Riesgos se elaboró a partir del análisis, identificación y clasificación de los riesgos por áreas, evaluándose sus vulnerabilidades y determinándose los objetivos de control de acuerdo a lo establecido en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República.

Se verificó que el Plan de Prevención de Riesgos posee la documentación de la confección, actualización y chequeo bien elaborada, pudiéndose constatar su uso como herramienta de trabajo, aunque existen dos riesgos reportados en esta auditoría y contemplados en dicho plan, cuyas acciones de control resultaron insuficientes, relativos a: correcto procedimiento de los modelos 02-16 Comprobante de Pago en estado devuelto e insuficientes gestiones de los créditos de nueva política bancaria en estado vencido.

Se pudo constatar que se ha efectuado una labor en la aplicación de la guía de autocontrol adaptada a las características de la Sucursal, estando documentada su aplicación, además existe evidencia del seguimiento dado por los órganos colegiados (consejo de dirección, comité de prevención y control). En el mes de octubre del 2017 fue aplicada la guía de autocontrol en la que se aplicaron 152 puntos, de los cuales 142 fueron positivos y 10 no procedieron, obteniendo la calificación de satisfactorio.

Al cierre del mes auditado se comprobó que se realizaron todas las capacitaciones programadas por áreas es decir 20 correspondientes a las cuatro áreas que posee la sucursal.

El costo promedio se comportó a 0.30 por cada peso de ingreso mostrando la utilización racional de los medios a disposición de los trabajadores mostrando que el nivel de otorgamiento de crédito basado en las tasas de interés permite que esté por debajo del parámetro planificado en el año de 0.60 por cada peso de ingreso.

Productividad del trabajo implica que cada trabajador obtuvo una productividad de \$ 13 902 .74 en el mes auditado, expresando que por cada peso planificado la productividad fue de \$ 0.67

Se cumplió el 100 % de las reuniones teniendo en cuenta las necesidades de valorar la situación de la sucursal y sus áreas así como el cumplimiento de los objetivos propuesto.

En el período de control se comprobó que se realizaron todas las capacitaciones de las áreas es decir el 100 % siendo esta un medidor de la preparación de los trabajadores en la mejora continua del conocimiento de los servicios a prestar sirviendo de medidor de evaluación de los jefes de áreas.

El completamiento de la plantilla se comporta al 96% pues laboran 26 trabajadores de una plantilla de 27.

Sistema de gestión de los Recursos Humanos

La entidad cuenta con los procedimientos y reglamento interno y externo rectores del capital humano, para el logro de la misión, visión y los objetivos de trabajo, así como las disposiciones legales que regulan esta actividad; el convenio colectivo de trabajo es aprobado en asamblea con los trabajadores, además del reglamento disciplinario interno.

El coeficiente de fluctuación laboral es del 3,71% por ciento de 27 trabajadores al cierre del mes de mayo, estando al 92.29 el completamiento de la plantilla, por traslado de un cajero por enfermedad afectando el servicio de caja de la sucursal no así el área comercial.

El salario percibido está respaldado por la productividad proveniente de los servicios prestados por la sucursal en todos sus reglones fundamentalmente los créditos de la nueva política bancaria.

Se realizó el 100 % de las evaluaciones de ellas 23.07 % tuvo evaluación de superior y 76.92 % evaluación de adecuado, estimulado por un salario medio de \$ 1265.65 que incluye la estimulación y el pago por resultado.

RECOMENDACIONES:

1. Elaborar un plan de medidas por parte de la entidad, con el objetivo de erradicar las deficiencias detectadas.
2. Dar a conocer a los trabajadores las medidas a tomar para el mejoramiento de la calidad del servicio en el área comercial.
3. Completar en el menor tiempo posible la plantilla. L. 1,12

ANEXOS

Anexo I Guía de autocontrol

Anexo II Cálculo de índices

Resultado de las encuestas

GENERALIDADES

La entidad dispone de 20 días naturales contados a partir de la recepción de este informe para presentar al Grupo de Auditoría su inconformidad, según establece la Ley No. 107 de fecha 1 de agosto del 2009 de la Contraloría General de la República.

De acuerdo con lo establecido en el capítulo III del Reglamento de la Ley No. 107 de fecha 30 de septiembre del 2010 de la Contraloría General de la República en el Consejo de Dirección de la entidad se debe discutir el resultado de esta auditoría y el Director será el máximo responsable de adoptar las medidas que permitan erradicar los señalamientos efectuados en este informe.

SEGUIMIENTO

Es importante según el grado de deterioro de las 3 E, verificar si los responsables directos del área auditada, sobre los cuales se emitieron recomendaciones, han tomado conocimiento de las mismas, han sido receptivas y han tomado las medidas necesarias para implementar las recomendaciones dadas teniendo en cuenta la mejora continua de la calidad del servicio que permita obtener mejores resultados. En caso contrario, se solicitará a los responsables directos, que informen los motivos, a la máxima autoridad de la sucursal, adjuntando las explicaciones brindadas por el responsable directo y su superior inmediato.

Deseamos patentizar nuestro agradecimiento a los dirigentes y demás trabajadores de la entidad por la colaboración prestada durante el desarrollo de este trabajo.

Fraternalmente;

Lic. Vladimir Bosch Palacios

Auditor

CONCLUSIONES

Una vez abordados los diferentes capítulos de esta investigación se arriban a las conclusiones siguientes:

1. La evaluación del desempeño del área comercial de la Sucursal 8652 del Banco Popular de Ahorro utilizando el programa elaborado valida la hipótesis planteada. De la aplicación del programa se obtuvo como resultado que la actividad de la Sucursal 8652 del Banco Popular de Ahorro se puede evaluar de eficiente, eficaz y económica, dado por los resultados obtenidos durante la aplicación del mismo y considerando que los aspectos negativos encontrados no invalidan el resultado.
2. El programa elaborado puede ser generalizado para evaluar la Gestión en el área comercial de cualquier sucursal del Sistema Bancario del Banco Popular de Ahorro.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las principales conclusiones abordadas en la investigación, se realizan las siguientes recomendaciones a:

1. Sistematizar el análisis de los indicadores de desempeño determinados en la presente investigación, así como ampliar el uso de otros que permitan evaluar periódicamente la gestión del proyecto objeto de la investigación.
2. Aplicar el Programa propuesto en otras sucursales del Banco Popular de Ahorro por los auditores internos de cada oficina.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Andrés S. Suárez. “La moderna Auditoría”. Tomado de www.monografias.com. Consulta: 22/06/2017.
2. Alvin A. Arens y James K. Loebbecke, Auditing: An Integrated Approach, 2da. Ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J, 1980, p. 3.
3. American Association Accountants. Cook and Winkle: “Auditoría”, Tomo I cap. I, p. 5.
4. Armada Trabas, Elvira. Pozo Ceballos, Sergio. Hernández Núñez, Ángel Jean. Selección de Temas – Auditoría de Gestión. Departamento de Contabilidad y Auditoría. Facultad de Contabilidad y Finanzas, La Habana: Universidad de la Habana.
5. Arthur Warren Hanson. “Teoría y Práctica de Intervención y Fiscalización de contabilidad”, Tomado de www.monografias.com. Consulta: 20/07/2018; 11:15 am.
6. Auditoría Interna. <http://www.asfi.es/auditoria-interna>. Consulta: 15/6/2018; 10:25 am.
7. CCPCC. VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana. Abril 2016.
8. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. (1996). Acuerdo No.3050. “Código de Ética de los Cuadros del Estado”.
9. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. (2007). Acuerdo No.6058. “Aprueba los Lineamientos para el Perfeccionamiento de la Seguridad de las Tecnologías de la Información en el país”.
10. Comité Internacional de Prácticas de Auditoría: Normas Internacionales de Auditoría, Equus Impresores, S.A. de C.V., México, D.F, (1999).
11. Consejo de Estado. (1995). Decreto Ley No.159 “De la Auditoría”.
12. Consejo de Estado. (2007). Decreto Ley No.252, “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”.
13. Consejo de Estado. (2014). Decreto Ley No.320. “Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”.
14. Consejo de Ministros. (1979). Decreto No.42. “Reglamento General de la Empresa Estatal”.

15. Consejo de Ministros. (2007). Decreto No.281. "Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal".
16. Contraloría General de la República de Cuba. (2011). Resolución No.60 "Normas del Sistema de Control Interno".
17. Contraloría General de la República de Cuba. (2012). Resolución No. 340 "Aprobar las Normas Cubanas de Auditoría y las disposiciones generales para la auditoría interna y las sociedades civiles de servicio y otras organizaciones que practican la auditoría independiente".
18. Contraloría General de la República. (2013). Directrices generales para realizar auditorías de gestión o rendimiento.
19. Contraloría General de la República. Normas Cubanas de Auditoría. ISBN 978-959-297-002-1. Contraloría General de la República, 2012.
20. Contraloría General de la República. (2013). Resolución No. 261. Aprueba las Normas generales para la elaboración, conciliación, aprobación y control del Plan Anual de las Acciones de Auditoría, Supervisión y Control del Sistema Nacional de Auditoría y su sistema informativo.
21. Cook y Winker(1990): Auditoría, Nueva Editora Interamericana S.A., de C.V., México D.F.
22. Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular. (2003). Constitución de la República de Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba No.3. Edición Extraordinaria del 31 de enero de 2003.
23. Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular. Ley No.107. De la Contraloría General de la República. Gaceta Oficial de la República de Cuba No.029. Edición Extraordinaria de 14 de agosto de 2009.
24. Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular. (2013). Ley No.116 "Código de Trabajo". Capítulo III, Secciones I, II y VI. Capítulo VIII. Capítulo XI, Sección II. Capítulo XII, Secciones I y II. Capítulo XIV.
25. Curso de Auditoría de Rendimiento. Manual del Participante. Ministerio de Auditoría y Control.
26. Directrices para la auditoría de desempeño: Principios Clave, 2009. INTOSAI. Norma ISSAI 3100.

27. Holmes, Arthur W: "Auditoría: Principios y Procedimientos". México. Editorial Hispano América. 1952. Tomo I, p. 1.
28. Importancia de la auditoría para empresas y organizaciones. <http://www.incp.org.co/document/importancia-de-la-auditoria-para-empresas-y-organizaciones/>. Consultado: 17/7/2018; 9:20 am.
29. Importancia de la auditoría. <http://blogs.funiber.org/direccion-empresarial/2014/03/24/la-importancia-de-la-auditoria>. Consultado: 17/7/2018; 11:20 am.
30. Importancia de los auditores. <http://pyme.lavoztx.com/la-importancia-de-los-auditores-7519.html>. Consultado: 17/7/2018; 2:20pm.
31. Martínez Hidalgo, Acela Modesta; Silega Despaigne, Reulis. "Bases para el perfeccionamiento del sistema Nacional de Auditoría: Estructura y Recursos Humanos." Informe Final. ESCEG. VII Diplomado Administración Pública, junio de 2013.
32. Ministerio de Comercio Interior. (2003). Resolución No.222. "Reglamento para las actividades comerciales y de prestación de servicios en el mercado interno.
33. Ministerio de Comercio Interior. (2004). Resolución No.59. "Reglamento para la Logística de Almacenes".
34. Ministerio de Comercio Interior. (2007). Resolución No.153. "Procedimiento para la Implementación del Expediente Logístico de Almacenes".
35. Ministerio de Comercio Interior. (2014). Resolución No.139. "Reglamento del Registro Central Comercial".
36. Ministerio de Educación Superior. Dirección de Auditoría. Informe a la Contraloría General de la República sobre Indicación No.29 del Grupo de Implementación de los Lineamientos referida al diagnóstico de las unidades organizativas de auditoría. La Habana, septiembre 2013.
37. Ministerio de Educación Superior. Dirección de Auditoría. Informe Resumen al Consejo de Dirección sobre el cumplimiento del Plan de Acciones de Control del año 2014 y la proyección para el 2015. La Habana, diciembre 2015.
38. Ministerio de Finanzas y Precios. (2005). Resolución No.235. "Normas Cubanas de Información Financiera".

39. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2016). Resolución No.6. “Adecuación de la Resolución No. 17, de 23 de abril de 2014, sobre las Formas y Sistemas de Pago”.

ANEXOS

Anexo I

PROCEDIMIENTO DE VALORACIÓN DE RIESGO INHERENTE Y DE CONTROL

COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL		Control probado	Control no probado	No Identificado
	Planeación, planes de trabajo anual , mensual e individual			
1	Son elaborados los Objetivos de Trabajo en correspondencia con los recursos y prioridades.	X		
2	Se encuentra confeccionado el Plan Anual de Actividades en el que se aseguran los objetivos de trabajo y se incluyen reuniones, visitas de trabajo, actividades, cursos, eventos, consejos de dirección, despachos y otros.	X		
3	Son elaborados los Planes de Trabajo Mensuales y los Planes de Trabajo Individuales en los casos que lo requiera.	X		
4	Se informa a los niveles que correspondan, el cumplimiento de los planes de trabajo.	X		
	Integridad y valores éticos			
5	Están identificados los valores éticos de la institución y se divulgan la misión, políticas, objetivos y resultados de la gestión.	X		
6	Los trabajadores y funcionarios conocen el código de conducta específico de la entidad y el reglamento disciplinario aprobado y demuestran en su actuar cotidiano lo expresado en los mismos.	X		

7	Los Cuadros y dirigentes a todos los niveles, tienen firmado el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano y mantienen la ejemplaridad en su comportamiento diario.	X		
8	Existe evidencia de la preparación general de los Cuadros y Reservas, su vinculación con los demás trabajadores, para lograr una cultura de responsabilidad administrativa.	X		
9	Se cumplen las normas que regulan las relaciones con extranjeros.	X		
	Idoneidad demostrada			
10	Está constituido el Comité de Expertos que participa en la selección y aprobación de los candidatos a comenzar a laborar en la institución, se cumplimentan las actas como evidencia de su funcionamiento.	X		
11	Se cumple con lo establecido en la legislación, con respecto al período a prueba, para evaluar la idoneidad del trabajador.	X		
12	Están elaborados los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores, a partir de los requerimientos del puesto de trabajo y de los resultados de las evaluaciones.	X		
13	Se capacita al personal en temas de control interno y tiene conocimiento general del sistema de control interno implementado en la institución y su importancia.	X		
14	Se realizan las evaluaciones del personal sobre su desempeño y el cumplimiento de los requisitos establecidos en el puesto de trabajo cuando le corresponda.	X		

	Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad			
15	Se encuentran actualizados los documentos siguientes: - Organigrama. - Plantilla aprobada y cubierta. - Estructura organizativa. - Contenido de los puestos de trabajo. - Convenio Colectivo de Trabajo. - Reglamento Disciplinario Interno.	X		
16	La estructura organizativa permite el logro de los objetivos de trabajo y la aplicación de los controles adecuados.	X		
17	Existe una adecuada comunicación entre diferentes niveles de la institución.	X		
18	El personal a todos los niveles conoce los límites de su ámbito de acción y actúa siempre dentro de ellos.	X		
19	Los cuadros, dirigentes, funcionarios y trabajadores designados cuentan con las resoluciones de nombramientos.	X		
20	Se encuentran actualizados los documentos constitutivos de la institución.	X		
21	Cuando se delegan funciones o tareas, se asigna la autoridad necesaria a quien delega para su eficiente desempeño.	X		
22	Se supervisa el desarrollo y los resultados de las tareas delegadas.	X		
23	El Manual de Instrucciones y Procedimientos y se encuentra al alcance de todos especialistas y	X		

	trabajadores de las direcciones, departamentos y áreas.			
24	El Manual de Instrucción y Procedimientos se actualiza sistemáticamente y se conoce la fecha de actualización.	X		
25	Se cuenta con las disposiciones que aprueban la constitución de los órganos de dirección, colegiados y consultivos y se conservan las actas de sus respectivas reuniones en todas las unidades organizativas.	X		
26	Se encuentra elaborado y actualizado el Plan de Seguridad Informática de acuerdo a la legislación vigente.	X		
27	Se cumple con los procedimientos establecidos en los procesos de contratación de productos y servicios que se realicen con TCP, entidades estatales o nueva forma de gestión no estatal.	X		
28	Se cuenta con los Certificados de inscripción en los registros públicos correspondientes (Oficina Nacional de Estadística e Información, ONAT).	X		
	Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos			
29	Se mantiene a diario un ambiente de trabajo basado en el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos.	X		
	COMPONENTE GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS			
	Identificación de riesgos y detección del cambio			
30	Están identificados los riesgos inherentes a cada proceso en los que participan los trabajadores de cada unidad organizativa y actividad de la Institución.	X		
31	El Plan de Prevención de Riesgos (Plan de Prevención)	X		

	contempla los riesgos relevantes identificados en la Institución.			
32	Se realiza de forma permanente la identificación de los riesgos.	X		
33	Se tienen en cuenta para la identificación los riesgos los factores externos e internos que afectan a la Institución.	X		
	Determinación de los objetivos de control			
34	Los trabajadores participan en el análisis, actualización y ejecución de tareas del Plan de Prevención.	X		
35	Se deja evidencia documental (actas de las reuniones por área con los trabajadores) del diagnóstico y determinación de los objetivos de control vinculados a los riesgos identificados.	X		
	Prevención de Riesgos			
36	Existe un Plan de Prevención de Riesgos donde se incluyen los riesgos más relevantes de cada área.	X		
37	Es aprobado el plan de Prevención de Riesgos por parte del órgano colegiado de dirección y los trabajadores, dejando evidencia documental mediante acta de la reunión.	X		
38	Las medidas recogidas en el Plan de Prevención de Riesgos están dirigidas a comprobar la mitigación de los riesgos más relevantes y no incluyen deberes funcionales.	X		
39	Del cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos se deja constancia por escrito, donde se refiere detalles de los aspectos revisados y la fecha de revisión.	X		

40	Existe evidencia de la evaluación y actualización del Plan de Prevención a partir de las vulnerabilidades identificadas por diferentes acciones de control realizadas y la participación de los trabajadores en este proceso.	X		
	COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL			
	Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización:			
41	Está definida la relación entre diferentes puestos de trabajo y las unidades organizativas.	X		
42	Están asignadas a personas diferentes, las tareas y responsabilidades esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, para que no se afecte la división de funciones y la contrapartida.	X		
43	Se encuentra actualizado el levantamiento de las relaciones de familiaridad, identificándose cuando se afecta la contrapartida, para lo cual se realizan cambios.	X		
44	Se identifican los responsables colaterales y adoptan medidas, cuando se detectan deficiencias y violaciones en los controles realizados.	X		
45	Están establecidos los mecanismos de aprobación, autorización, supervisión y evaluación de cada actividad.	X		
46	Se encuentran definidas y actualizadas las firmas autorizadas para las diferentes transacciones y operaciones.	X		
47	Los accesos a las diferentes opciones del sistema contable se corresponden con las actividades autorizadas para cada puesto de trabajo.	X		

	Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.			
48	Las relaciones financieras, de venta de servicios con clientes están formalizadas mediante contratos.	X		
49	Los hechos económicos se registran de acuerdo a lo establecido en la legislación vigente.	X		
50	Se cumplen las medidas instruidas en el Manual de Instrucción y Procedimientos cuando las operaciones se trabajan de forma manual por fallas en el sistema contable o en el fluido eléctrico.	X		
51	Todas las transacciones, operaciones y hechos económicos tienen soporte documental impreso o digital y son registrados en el momento de su ejecución, para garantizar su relevancia, oportunidad y utilidad.	X		
	Acceso restringido a los recursos, activos y registros			
52	Están establecidos los mecanismos de seguridad y control para proteger la información, los activos y otros recursos puestos a disposición del personal.	X		
53	Están identificadas las personas autorizadas con acceso a la información, activos, registros y comprobantes y otros recursos, se controla su custodia y utilización.	X		
54	Los activos de valor están debidamente registrados y periódicamente se cotejan las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia.	X		
55	Se cumple con los niveles de acceso a las áreas y dependencias.	X		
	Rotación del personal en las tareas claves.			
56	Se realiza la rotación de los cajeros y custodios del	X		

	Fondo Operativo en Bóveda, según lo establecido en el Manual de Instrucción y Procedimientos.			
57	En caso de que el número de trabajadores dificulte el cumplimiento de esta norma, se aumenta la periodicidad de las acciones de supervisión y control	X		
	Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones			
58	Se realiza correctamente la salva de la información según lo establecido en el Manual de Instrucción y Procedimientos.	X		
59	La salva de la información se custodia según lo establecido teniendo en cuenta las características y ubicación de cada oficina.	X		
60	Los usuarios con acceso al correo electrónico y a Internet tienen establecida su responsabilidad mediante documento firmado al efecto.	X		
61	Se comprueba el cumplimiento del Plan de Seguridad Informática para proteger la integridad, confiabilidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de la información. El Plan contiene entre otros aspectos, procedimientos para: <ul style="list-style-type: none"> - Protección contra virus y otros programas dañinos. - Obtención de copias de resguardo. - Verificación periódica de la seguridad de la red, para detectar posibles vulnerabilidades. - Eliminar la adición de algún equipo o la introducción de cualquier tipo de software en una red, sin la autorización de la dirección de la entidad. - Asegurar la integridad, confidencialidad y oportunidad 	X		

	<p>de la información, de acuerdo a los servicios que se reciben y se ofertan.</p> <p>- Garantizar que tanto para la asignación o para el retiro de los identificadores de usuarios en los sistemas, el jefe inmediato del usuario, notifica la solicitud de otorgamiento o retiro de permisos de acceso a quienes corresponda, definiendo los derechos y privilegios, y dejando la evidencia documental.</p> <p>-Salvar y analizar las trazas de los diferentes servicios, especificando quién la realiza y con qué frecuencia y permitiendo que sean auditables.</p>			
62	Se cumple con los procedimientos para la planificación, ejecución, evaluación y control del uso de las tecnologías de la información.	X		
63	Se divulgan entre los trabajadores las obligaciones y prohibiciones para la utilización de las tecnologías de la información y se realizan inspecciones sorpresivas para detectar violaciones de lo establecido.	X		
64	Al producirse un incidente o violación relacionado con la información, se reporta oportunamente a la instancia que corresponda, de acuerdo con la importancia de la misma.	X		
	Indicadores de rendimiento y de desempeño			
65	Están establecidos los indicadores para medir el desempeño del personal.	X		
66	Anualmente se realiza la evaluación del personal para evaluar su desempeño y el cumplimiento de los requisitos de idoneidad en el puesto de trabajo.	X		
	COMPONENTE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			

	Sistema de información, flujo y canales de comunicación.			
67	El sistema de información está diseñado sobre la base de la estrategia de información y comunicación, en concordancia con las características y necesidades de la institución.	X		
68	El sistema de información se rediseña ante cambios en la estrategia de información y comunicación o cuando se detectan deficiencias en su funcionamiento y resultados.	X		
69	El flujo informativo en todos los niveles circula de forma ascendente, descendente y horizontal, permitiendo mejoras continuas en la organización, garantizando una ágil y rápida respuesta de los problemas que se presentan en los diferentes procesos y fortaleciendo el trabajo y el desarrollo del colectivo, así como la toma de decisiones.	X		
70	Se establecen y funcionan adecuados canales y medios de comunicación, que permiten trasladar la información de manera transparente, ágil, segura, correcta y oportuna, a los destinatarios (externos e internos).	X		
71	Están elaborados los flujos de información de forma que permiten conocer su origen y destino.	X		
	Contenido, calidad y responsabilidad.			
72	Están definidos los responsables de la información y comunicación.	X		
73	La información que se genera en la institución es clara, oportuna, detallada y suficiente y permite a los dirigentes y demás trabajadores desarrollar las actividades y tomar decisiones.	X		

74	Existe una adecuada disciplina informativa que garantice el cumplimiento de lo establecido para el sistema informativo y el intercambio entre sus integrantes.	X		
75	Existe una adecuada efectividad al comunicar los deberes de los trabajadores y sus responsabilidades de control.	X		
76	La información refleja el desempeño a partir de los objetivos y metas fijados.	X		
	Rendición de cuentas.			
77	Los cuadros y dirigentes y funcionarios informan sobre su gestión y administración a los órganos colegiados de dirección y niveles superiores, así como al colectivo de trabajadores cuando corresponde.	X		
	COMPONENTE SUPERVISIÓN Y MONITOREO			
	Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno.			
78	El sistema de control interno implementado se corresponde con los principios y características que se refrendan en la Resolución No. 60/11 de la CGR y responde a las particularidades de la entidad.	X		
79	Se evalúa periódicamente el Sistema de Control Interno y existe evidencia documental de dichas acciones.	X		
80	Los trabajadores realizan acciones de control sobre las actividades que se llevan a cabo.	X		
81	El Sistema de Control Interno permite detectar el incumplimiento de la legislación y normas vigentes.	X		

82	Se aplica sistemáticamente la Guía de Autocontrol y se encuentra adecuada a las características de la entidad.	X		
83	Se analizan los resultados de las supervisiones, monitoreos y acciones de control interna o externas y se comunican los resultados los responsables.	X		
84	Se encuentra conformado el Expediente de las Acciones de Control de acuerdo con la legislación vigente, se archivan la evidencia de las acciones realizadas.	X		
85	Se actúa con la rigurosidad requerida en los casos que se detecten incumplimientos de las legislaciones vigentes, indisciplinas, ilegalidades y hechos que impliquen manifestaciones de corrupción.	X		
86	La auditoría interna tiene elaborado el Plan de Auditoría anual, el cual es cumplido correctamente.	X		
87	Se elaboran los Planes de Medidas a partir de los resultados de las acciones de control internas o externas realizadas y se chequea su cumplimiento en el órgano colegiado de dirección.	X		
88	Se comunica a los trabajadores los controles y nuevas disposiciones, además de los cambios en los procesos, políticas, etc.	X		
89	Se corresponden con la realidad los informes y estados financieros de la institución.	X		
90	Contribuye el Sistema de Control Interno al logro de la economía, eficiencia y eficacia de la institución.	X		

91	Se evalúa periódicamente la efectividad de las pruebas y revisiones y se adoptan medidas en los casos el resultado del análisis sea desfavorable.	X		
92	Se le da un tratamiento adecuado a las deficiencias detectadas en las evaluaciones que realizan la dirección, la auditoría interna, la auditoría externa y demás entidades de control y fiscalización.	X		
	Comité de Prevención y Control.			
93	Está constituido el Comité de Prevención y Control, presidido por la máxima autoridad y creado mediante un documento legal. Se levantan actas de su funcionamiento.	X		
94	La composición, permanencia y periodicidad de las reuniones, del Comité de Prevención y Control están definidas por la máxima autoridad, mediante evidencia documental, así como el cronograma de reuniones y de los temas a tratar, acuerdos adoptados y su seguimiento en las sesiones de trabajo.	X		
95	Los hechos o conductas que pueden ser constitutivas de delitos, se dan a conocer a las autoridades correspondientes, independientemente de la medida disciplinaria que se decida imponérsele al infractor.	X		
96	El Comité de Prevención y Control como órgano asesor chequea el adecuado funcionamiento del sistema de control interno, su mejoramiento continuo, analizar los casos de indisciplinas, ilegalidades y los presuntos hechos delictivos o de corrupción y analiza la aplicación de las medidas disciplinarias correspondientes	X		
97	Los acuerdos del Comité de Prevención y control se	X		

	ratifican en el Consejo de Dirección.			
	CERTIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS CONTABLES-FINANCIEROS.			
98	Se encuentra certificado el Sistema Contable-Financiero soportado sobre la tecnología de la información.	X		
	OTROS ASPECTOS DEL COMPONENTE ACTIVIDAD DE CONTROL.			
	Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema de Inventarios, teniendo en cuenta lo siguiente:			
99	Cuando se detectan faltantes o sobrantes de bienes materiales se elaboran los expedientes correspondientes y se contabilizan inmediatamente, tramitándose y aprobándose dentro de los términos establecidos, aplicándose la responsabilidad material.	X		
	Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema de Activos Fijos, teniendo en cuenta lo siguiente:			
100	Cada responsable de área tiene firmada y actualizada el Acta de Responsabilidad Material de los activos fijos que están bajo su custodia, así como los modelos de control por área emitido por el Dpto. de contabilidad.	X		
101	El área contable cuenta con la información mínima indispensable de estos bienes, para su correcta identificación verificándose la suma de sus valores con el saldo de la cuenta control correspondiente periódicamente.	X		
102	Son elaborados oportunamente los modelos de movimientos de estos bienes, por las altas, bajas,	X		

	traslados, enviados a reparar, ventas, etc.; para que la información de la unidad organizativa coincida con el área contable.			
103	Se realizan conteos periódicos del 10% de estos bienes y en caso de detectarse faltantes o sobrantes, elaborarse los expedientes correspondientes, contabilizarse éstos correctamente y aplicarse en el caso de faltantes, la responsabilidad material.	X		
104	Los valores de los activos fijos tangibles se deprecian mensualmente de acuerdo con las regulaciones vigentes y en base a las tasas establecidas para su reposición.	X		
105	Cuando se sustituya el responsable de un área se efectúa el chequeo de todos los activos fijos tangibles bajo su custodia, a fin de fijar la responsabilidad material correctamente.	X		
106	Las bajas, ventas y traslados de estos bienes están aprobadas por los funcionarios autorizados.	X		
	Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema Nómina, teniendo en cuenta lo siguiente:			
107	Se revisan y aprueban las nóminas antes del pago.	X		
108	Los comprobantes contables que se confeccionan para el pago de la nómina coinciden con el total de los salarios, vacaciones y subsidios a pagar a los trabajadores.	X		
109	Se encuentran actualizados los Submayores de Vacaciones y el cuadro de la suma de sus saldos con el de la cuenta control correspondiente, no debiéndose acumular tiempo que exceda al autorizado por el Ministro del Trabajo y seguridad Social.	X		

	Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema de Efectivo.			
110	El efectivo y valores equivalentes se mantienen en un lugar apropiado que ofrezca garantía contra robos, incendios, etc.	X		
111	Las personas que tienen bajo su responsabilidad el manejo y custodia del efectivo y valores equivalente, firmaron el Acta de Responsabilidad Material correspondiente	X		
112	Se cumple lo establecido con relación a la tenencia y custodia de las combinaciones de la caja fuerte, cofres o bóveda	X		
113	Se realizan arquezos de efectivo en caja y bóveda de forma sorpresiva según lo establecido.	X		
114	Es recibido diariamente el efectivo en poder del cajero por un trabajador designado.	X		
115	Se controla y supervisa la entrega de comprobante a los clientes como evidencia de las operaciones realizadas.	X		
116	Son autorizadas por un dirigente las operaciones que superan los importes establecidos a tramitar por los cajeros, así como las realizadas por los trabajadores de la oficina.	X		
	Se comprueba la efectividad del control interno en el tema Faltantes, Pérdidas y Sobrantes, teniendo en cuenta lo siguiente:			

117	En los casos de faltantes, pérdidas o sobrantes de Activos Fijos Tangibles, bienes materiales o recursos monetarios: se determinan éstos en unidades físicas y en valor en aquellos casos en que solamente proceda legalmente; el monto de la depreciación acumulada de los Activos Fijos Tangibles; las causas y condiciones que les dieron lugar, investigaciones o comprobaciones realizadas; y la denuncia en caso de faltantes, ante el órgano estatal competente.	X		
118	Los errores contables de años anteriores, cuentan con la evidencia documental que sustente el error; el importe total; y el informe de causas y condiciones que fundamente los errores detectados.	X		
119	Cuando se detectan diferencias en los procesos de actualización o depuración de la contabilidad, se posee la evidencia documental que sustente el error; el importe total; y el informe de las causas y condiciones que fundamente los errores detectados.	X		
120	En el caso de detectarse un presunto hecho delictivo, se procede a la realización de la denuncia policial teniendo en cuenta lo que establece la legislación vigente.	X		
	COMPONENTE NUEVA POLÍTICA BANCARIA (aplicar solo donde no exista BANDEC-IT 351/12)			
121	Se ha cumplido lo establecido en la apertura de la cuenta corriente a la dependencia interna del CAM.	X		
122	En la operatividad de la cuenta corriente de la dependencia interna se ha garantizado que las mismas	X		

	mantengan saldo acreedor y sin sobregiros.			
123	Están confeccionados los contratos de administración de fondos de persona natural con subsidios a cargo del presupuesto del Estado en cada uno de los casos.	X		
124	Los cheques emitidos por la dependencia interna del CAM (Consejo Administración Municipal), a favor del Banco Popular de Ahorro, por el importe aprobado como subsidio; se encuentran cumplimentados al dorso según lo establecido.	X		
125	En las entregas de cheques de Gerencia a las personas subsidiadas, se ha cumplido en no emitir los mismos por pago de mano de obra a favor de la propia persona subsidiada.	X		
126	Los cheques de Gerencia que se han emitido a las personas naturales para la compra de materiales o pago de mano de obra, se corresponde con los conceptos aprobados por el CAM para este fin.	X		
127	Se ha cumplido lo establecido en la apertura de cuentas de administración de fondos al beneficiario del subsidio en todos los casos.	X		
	Financiamientos Otorgados a Personas Naturales y NFG no estatal.			
128	Se cumplen las regulaciones establecidas por el BCC para otorgar financiamientos a personas naturales y a las NFG no estatal.	X		
129	Los financiamientos aprobados cuentan con las garantías necesarias para respaldar el mismo.	X		
130	Las garantías son verificadas por la oficina que otorga el	X		

	financiamiento.			
131	Los financiamientos otorgados cuentan con el análisis de riesgo, el dictamen del comité de créditos y el informe del especialista de riesgo.	X		
132	En el caso de los financiamientos otorgados a personas naturales para compra de materiales de construcción, existe evidencia de que en las entrevista a los clientes el gestor comercial emite el criterio de aprobar o no del crédito, el que envía para el Área de Negocios.	X		
133	Se cumple el plan de verificación física a los financiamientos otorgados a personas naturales, TCP y CAN, con el objetivo de conocer el uso y destino del mismo, existe evidencia de esta acción.	X		
134	Los expedientes de los financiamientos cuentan con la documentación establecida para cada caso, TCP, CAN y personas naturales.	X		
135	Verificar que se realizan las conciliaciones con los centros de pagos.	X		
136	Se verifica y da control de firma a las planillas de solicitud y declaración jurada de los financiamientos tramitados por los centros de pago, para autenticar la legitimidad de las firmas de los directivos de la entidad.	X		
137	Se autorizan por un dirigente los financiamientos que se trasladan al centro de pago de desvinculado u otro centro de pago de la propia sucursal.	X		
138	Se analizan por el nivel superior las solicitudes de los financiamientos de los trabajadores bancarios.	X		

139	La formalización de los financiamientos la realiza el área contable a partir de lo dictaminado por el Comité de Créditos y la autorización de un dirigente.	X		
140	Verificar que los financiamientos de la NPB sean aprobados línea de créditos.	X		

Anexo II

Para la aplicación de los procedimientos sustantivos se seleccionaron tres áreas: Gestión administrativa, La gestión de recursos humanos, Gestión de Producción de Bienes y Servicios a las cuales se aplicará el programa elaborado y diseñado teniendo en cuenta los objetivos y las características propias de la entidad.

II. La gestión administrativa:

El programa para evaluar la gestión administrativa debe tener en cuenta el análisis integral del estado de los temas sobre: cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto de la entidad, cumplimiento de los objetivos y metas de los procesos con los recursos asignados, el sistema de control interno implementado, calidad del producto o servicio que ofrece y la cultura organizacional.

Aspectos a revisar:

- El cumplimiento de la entidad en tiempo y calidad de los objetivos y metas establecidos y su alcance regulado por el Plan de la Economía Nacional y el Presupuesto, teniendo en cuenta los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, aprobado en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, según corresponda, en cumplimiento de su misión y de las funciones estatales asignadas.
- Sobre la correcta relación de los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para el aseguramiento y cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto.
- Que la estructura organizativa, los procesos y actividades y los puestos de trabajo de la entidad, están acorde a la misión, objeto social, empresarial o encargo estatal para el cumplimiento de los objetivos y metas del plan de la economía y el presupuesto aprobado.

La actitud asumida por la dirección de la entidad en relación con la importancia que confiere al control interno, su incidencia en los procesos y las actividades, así como las

medidas tomadas de acuerdo a los resultados obtenidos en acciones de control que hayan verificado su implementación .

- Si la entidad tiene identificadas las necesidades y expectativas de los clientes, así como el control del cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios del producto o servicio que oferta.
- Que la entidad realiza seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto a los productos o servicios ofertados. Sobre la existencia de actividades, funciones, campaña o programas de Relaciones Públicas, su impacto en los clientes y en la sociedad y los presupuestos de gastos correspondientes.
- De la existencia de sistema de gestión de la calidad adecuado a las características de la entidad, para demostrar su capacidad para proporcionar productos o servicios satisfaga los requisitos del cliente.
- Sobre el comportamiento ético y moral de la dirección y restantes trabajadores de la entidad está en correspondencia con el Código de Ética de los Cuadro del Estado y del Reglamento disciplinarios internos establecido, según corresponda; y en casos de violaciones, valorar si las medidas fueron las adecuadas, de acuerdo con la envergadura del caso.
- Utilización de los indicadores de gestión propios de la entidad o diseñar los indicadores de economía, eficiencia y eficacia que se requieran, para medir la gestión administrativa, en base a: el cumplimiento de los objetivos y metas de los procesos con los recursos asignados, el sistema de control interno implementado, calidad del producto o servicio que ofrece y la cultura organizacional para el cumplimiento de los objetivos de trabajo y plan de la economía y el presupuesto de la entidad.

IV. La gestión de recursos humanos.

El programa para evaluar la gestión de los recursos humanos debe tener en cuenta, el análisis integral del estado de los temas de: selección y admisión de empleo, capacitación, evaluación del desempeño, sistema salarial establecido y protección e

higiene del trabajo u otras actividades para las funciones y desarrollo de los recursos humanos de la entidad.

Aspectos a revisar:

1. El examen de la actividad de Recursos Humanos con el fin de comprobar procedimientos y reglamentos externos e internos rectores de la actuación y desempeño del capital humano, para el logro de la misión y los objetivos de la entidad y el grado de cumplimiento de las disposiciones legales que regulan esta actividad.
2. La selección, captación y empleo, así como los procedimientos establecidos para la contratación, capacitación y la evaluación del desempeño laboral del capital humano y su correspondencia con los objetivos de la entidad.
3. Sobre la correcta utilización de la fuerza de trabajo adecuada y necesaria para el cumplimiento de la misión y del aprovechamiento de la jornada laboral. Sobre la estructura y organización de los procesos, determinación de la plantilla, normación del trabajo, estudios de flujos tecnológicos y la eficiencia en el uso de la fuerza de trabajo.
4. Las bases de la retribución. Aplicación de la legislación laboral vigente de trabajo y salario, la correcta determinación y adecuada aplicación de las formas y sistemas de pago, así como cuantificar económicamente aquellas que originen pagos en exceso o en defecto a los trabajadores.
5. Si el Área de Recursos Humanos determina y realiza un análisis de las causas del movimiento y fluctuación laboral, del índice de ausentismo y las acciones realizadas para disminuirlos.
6. Del cumplimiento de las reglamentaciones establecidas para la aplicación de la estimulación económica en moneda nacional o en pesos convertibles a los trabajadores y el establecimiento de los indicadores condicionantes, determinantes y específicos; y los procedimientos o reglamentación interna (certificación) para el otorgamiento o pérdida del derecho al cobro de dicha estimulación.
7. Utilización de los indicadores de gestión propios de la entidad o diseñar los indicadores de economía, eficiencia y eficacia que se requieran, para medir la gestión de los recursos humanos, en base a los procesos o actividades tales como:

selección y admisión de empleo, capacitación, evaluación del desempeño, u otras actividades para las funciones y desarrollo de los recursos humanos de la entidad.

V. La gestión de la producción de bienes y servicios.

El programa para evaluar la gestión de la producción de bienes y servicios, debe tener en cuenta el análisis integral del estado de los temas sobre: la utilización, control y destino de los recursos destinados a los procesos, actividades y operaciones para la obtención de bienes y servicios, en el cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto.

Puede incluir, entre otros aspectos a revisar:

- El cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentos y procedimientos de trabajo que rigen los procesos de producción o prestación del servicio e identificación y documentación de los requisitos de calidad de los productos y servicios que ofrecen la entidad.
- Organización y planificación de la producción y los servicios, así como el seguimiento, la medición y mejora continua de los procesos de producción y prestación del servicio.
- Costo de la producción o de la prestación del servicio, registro y control.
- Sobre la utilización y control de las materias primas, materiales, equipamiento tecnológico y otros recursos, para el proceso productivo o de prestación del servicio y el cumplimiento de los requisitos técnicos y de calidad establecidos para dichos procesos y los productos obtenidos.
- De la utilización de la fuerza de trabajo adecuada y necesaria para el cumplimiento de los objetivos, metas y planes de producción y los servicios.
- El control de la productividad y los indicadores específicos de eficiencia y eficacia de los procesos productivos y los servicios.
- Utilización de los indicadores de gestión propios de la entidad o diseñar los indicadores de economía, eficiencia y eficacia que se requieran, para medir la gestión de la producción de bienes o servicios en el control, uso y destino de los

recursos destinados a los procesos, actividades y operaciones para la obtención de bienes y servicios, en el cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto.

Anexo III

Pruebas Analíticas

Valoración de los indicadores

Área de gestión administrativa

Eficiencia	Resultado	Valoración
Costo Promedio	0.30	El costo promedio muestra la utilización racional de los medios a disposición de los trabajadores mostrando que el nivel de otorgamiento de crédito basado en las tasas de interés permite que este por debajo del parámetro planificado en el año de 0.60 por cada peso de ingreso.
Productividad del trabajo.	13 902.74	Implica que cada trabajador obtuvo una productividad de 13 902 .74
Cumplimiento de la productividad del trabajo.	0.67	Se expone que por cada peso planificado la productividad fue de 0.67
Cumplimientos de las reuniones ordinarias.	100%	Las reuniones se cumplen teniendo en cuenta las necesidades de valorar la situación de la sucursal y sus áreas así como el cumplimiento de los objetivos propuesto.
Cumplimiento plan de capacitación.	100%	En el período de control se comprobó que se realizaron todas las capacitaciones de las áreas siendo esta un medidor de evaluación de los jefes de áreas.
Completamiento de la plantilla.	96 %	La plantilla no está completa ya que en el mes de análisis se trasladó un cajero a otra sucursal por enfermedad.
Gestión de los recursos humanos.		

Fondo de salario.	97%	El fondo de salario se ejecutó al 97 % debido entre otros que depende del coeficiente a pagar en cada período.
Salario medio.	1265.65	El salario medio determinado tiene incluido el pago de la estimulación y pago por resultado.
Trabajadores evaluados.	100%	Se evaluaron todos los trabajadores de la sucursal según su resultado de trabajo en las áreas donde laboran.
No. de trabajadores evaluados de superior.	23 .07%	Del total de los trabajadores 6 fueron evaluados de superior teniendo en cuenta sus resultados de forma general en el cumplimiento de los objetivos de trabajo adicionando a estos otras acciones,
No. de trabajadores evaluados de adecuados.	76.9 2%	De los restantes trabajadores 20 cumplieron sus objetivos de trabajo.
Correlación salario medio-productividad.	0.07	Por cada peso recibido del servicio prestado se paga como salario medio \$ 0.07
Gestión de la producción de bienes y servicios.		
Tiempo de entrada por clientes.	5.71 minutos	En la sucursal entra como promedio 1 cliente cada 5,71 minutos.
Tiempo promedio de atención por cliente.	7,5 minutos	El tiempo de atención a los clientes es de 7.5 minutos por clientes.
Tiempo total de espera.	13.2 minutos	El tiempo total de espera como promedio en la sucursal es de 13.2 minutos.

Cantidad de cliente por comercial.	8 clientes	La cantidad de clientes atendidos por comercial durante el período de 4 horas es de 8 clientes.
Tiempo de atención a cliente por comercial.	60 minutos	Este indicador expresa que cada comercial como promedio atiende 8 clientes en 60 minutos.

Costo promedio = Costo de los servicios / Ingresos= 140065.22 / 458322.39= 0.30

Productividad del trabajo = 375 373.89 / 27 = 13902.74

Productividad del trabajo real / plan cumplimiento = 13 902.74/ 20 668.21= 0. 67

Cumplimiento de las reuniones ordinarias=real/plan=5/5=100%

5-Cumplimiento plan de capacitación=20 temas impartidos/20 planificados= 100 %

Eficacia en los resultados

Completamiento de la plantilla=cargos ocupados= 26=100 %= 96 %
Cargos aprobados 27

Gestión de Recursos Humanos

Economía de los recursos

Fondo de salario. Ejecución=real/plan=165565,44/170500,0=97%

Salario medio = Fondo de salario / No. de trabajadores.

Salario medio = 34 172.57 / 27 = 1265.65

Eficiencia en los procesos:

Trabajadores evaluados

No. de trabajadores evaluados x 100 % = 26 / 26 = 100 %
No. de trabajadores

Eficacia en los resultados:

1-Estructura de la evaluación del desempeño.

No. de trabajadores evaluados de superior x 100 % = 6 / 26 = 23 .07%
No. de trabajadores evaluados

No. de trabajadores evaluados de adecuados x 100 % = 20 / 26 = 76.9 2%
No. de trabajadores evaluados

Correlación salario medio-productividad=salario medio/productividad del trabajo=1265.65 /16 974.90=0.07

Gestión de la producción de bienes y servicios.

Este indicador se realizó con una medición de 2 horas es decir 120 minutos.

1 Tiempo de entrada por clientes

Tiempo en minutos en que se efectuó la medición.

No. de clientes que entraron a la oficina durante la medición.

120 minutos = 5.71 minutos

21 clientes

Este indicador se realizó por un tiempo de 4 horas 240 minutos

2 Tiempo promedio de atención por cliente.

Tiempo de atención a clientes objeto de medición.

No. de clientes objeto de medición.

240 minutos = 7,5 minutos

32 clientes

3 Tiempo total de espera.

Tiempo de entrada por clientes (1) + Tiempo promedio de atención (2)

5.71+ 7.5 = 13.2 minutos

4 Cantidad de cliente por comercial (según tiempo de revisión.)

No. de clientes objeto de medición.

No. de comerciales.

32 clientes = 8 clientes

4 comerciales

5 Tiempo de atención a cliente por comercial.

Cantidad de cliente por comercial X Tiempo promedio de atención.

8 X 7.5 = 60 minutos

Anexo IV

1. ¿Cuáles de los siguientes servicios que se usan en el banco usted conoce y cuáles utiliza?

Se realizó la encuesta a 14 clientes en diferentes momentos arrojando lo siguiente:

Actividad comercial	Conoce	Utiliza
Cuenta de Ahorro	14	8
Depósito a Plazo Fijo	11	3
Certificado de Depósito	3	
Cuentas Corrientes	9	3
Domiciliación de Nómina	2	
Transferencia Monetaria	6	2
Créditos Personales y LGV	8	4
Préstamos	8	1
Líneas de Crédito	2	1
Administración Financiera	2	
Tarjeta Magnética	14	5

2. Ha tenido conocimiento de dichos servicios a través de:

9 a) Trabajadores de esta sucursal.

 b) Plegables adquiridos en esta sucursal.

4 c) Otros clientes de esta sucursal.

2 d) Otras vías ¿Cuál? _____

3. El trato que recibe en esta sucursal es:

a) Indiferente b) Cortés 8 c) Descortés

4. El personal que lo atiende:

 a) No le presta la debida atención.

10 b) Se interesa constantemente por escucharlo y atenderlo.

 c) No le da suficiente tiempo para expresarse y lo interrumpe.

5. Al solicitar un servicio a un trabajador de esta sucursal:

7 a) Le comprende desde el primer momento y lo remite a la persona encargada de realizar sus deseos.

 b) No le comprende y busca asesoría en otra persona.

7 c) Le comprende desde el primer momento y le brinda el servicio.

 d) No le comprende y lo remite a otro trabajador.

6. Al recibir el servicio solicitado, ¿Queda usted satisfecho?

 a) A veces 5 b) Casi siempre 2 c) Casi nunca 3 d) Siempre 1

7. Una vez presentada una solicitud de servicio, con toda la documentación correcta y completa, el trámite de formalización:

3 a) Demora más de 15 días.

2 b) Demora 15 días.

4 c) Demora menos de 15 días.

8. El proceso de materialización de un servicio que usted solicita:

4 a) Debería ser más rápido.

 b) El personal debería estar más preparado.

8 c) Satisface sus expectativas.

 d) Deberían eliminarse mecanismos burocráticos. ¿Cuáles?

9. ¿Qué usted nos recomienda?

Recomendaciones según los encuestados:

1- Cada cierto tiempo revisar y limar los errores, realizarlo permanentemente ya que siempre aparece algo mejor que hacer.

2- Completar los sábados la línea de caja.

3- Continuar el trabajo para poder satisfacer las necesidades de los clientes y seguir teniendo Buenos resultados en la labor realizada.

4- Continuar y mantener la superación personal en su puesto de trabajo.

5- Divulgar más los servicios que se prestan.

- 6- Como mismo son ágiles en el cobro de los créditos, se debe de ser para el otorgamiento de los créditos independientemente de los mecanismos a seguir.
- 7- Continuar trabajado como siempre, con amor, inteligencia y ética.
- 8- Que la persona encargada de firmar documentos esté disponible o en su lugar otra persona autorizada para mejorar el servicio.
- 9- Que exista una impresora que facilite la impresión rápida de los títulos de propiedad o documentos.
- 10-El personal puede tener un poco más de preparación.
- 11-Seguir trabajando con responsabilidad.
- 12-Recomiendo seguir trabajando y siempre estar actualizado en las orientaciones que se le informan a los usuarios.

¡Muchas Gracias!