

**Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Contabilidad y Finanzas**



Tesis en Opción al Grado Científico de Máster en Contabilidad Gerencial.

Título:

Programa de Auditoría para evaluar la gestión del Área Comercial en el Banco Popular de Ahorro.

Maestrante: Cosette Contreras Muñoz

Tutor: Dr.C. Berto Nazco Franquiz

Consultante: MsC. Caridad Milagros Santos Acosta

Abril 2013



Pensamiento

*Contabilidad y Control, todo lo necesario
para construir el Socialismo*

Che.



Dedicatoria

*Dedico esta Tesis a mis padres y
A mi pequeño gigante,
autores de
Mi vida.*

A decorative border with a double-line rectangular frame. The corners are filled with intricate, symmetrical floral and scrollwork designs in a light gray color. The central area is white.

Agradecimientos

Quisiera agradecer profundamente a todos aquellos que de una forma u otra colaboraron en la realización de este trabajo:

- A mi tutora Milagritos por creer en mí brindarme su apoyo incondicional y dedicarme momentos de su preciado tiempo.

A mi familia y pareja a quienes sacrifiqué horas de entrega durante su confección.

A todos infinitas Gracias.



Resumen

1 RESUMEN:

2 La Auditoría de Gestión tiene gran importancia en los momentos actuales, 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 con respecto a estos aspectos; 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 4312, basándose en este aspecto, la novedad consisten en la elaboración y aplicación de dicho programa.

Para llevar a efecto esta investigación, fue preciso acudir a una amplia búsqueda y consultas bibliográficas que permitieran fundamentar en un marco teórico – práctico la metodología y programa a aplicar. Para obtener los hallazgos y evidencias plasmadas en los papeles de trabajo 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.



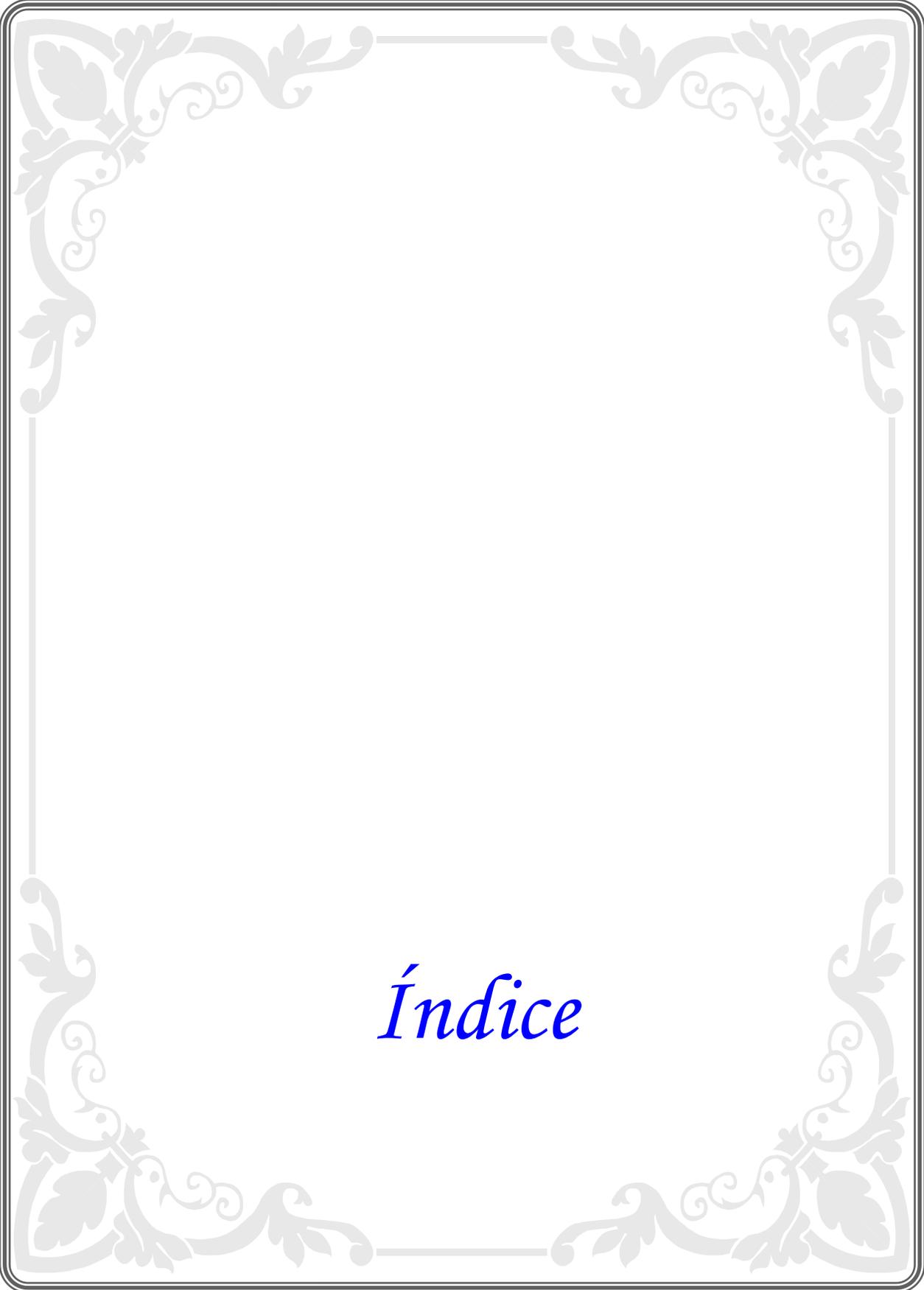
Summary

SUMMARY

The auditorial management has a great importance nowadays. It facilitates to the direction of each entity the necessary elements to make right decisions. It also takes into account the weak port of each activity and the tendency towards the future; it also makes reference in the literature to the norms, principles and stages or phases to be performed. There exist a total coincidence of criterium from the authors in respect to these aspects, nevertheless, there were not found in Cuba references to the elaboration of methodologies and specific programs to the activities, sectors or production branches and services; that's why it was decided to make on investigation with the objective to create and apply on auditorial program to evaluate the management of the commercial area of a financial institution of the Popular Savings' Bank; and to apply it to 4312 dependence. Based on this aspect the novelty consists in the elaboration and application of this program.

To make possible this research it was necessary a deep study wide in information findings and bibliographic consultations to formulate in a theoretical – practical frame the methodology and the program to apply. To get the different evidences and findings shown in the work papers different tools were apply such as: questionaries, surveys, indicator calculus, document revision as well as different methods to measure the quality and the saturation of the dependence that appears in a very detail way in the developed methodology.

In the application of the program the management of the commercial area was evaluated, writing the positive and negative findings. We got to the conclusion to evaluate the management of the area as efficient and economic, and it also allows us to validate the stated hypotheses and to make the recommendations with the obtained results.



Índice

Índice.

Introducción.....	1
Capítulo I.....	6
1.1 La auditoría como técnica de control.....	6
1.1.1 Antecedentes y Evolución de la Auditoría.....	6
1.1.2 Evolución de la Auditoría en Cuba.....	7
1.1.3 Ética del Auditor.....	10
1.1.4 Principios de auditoría según las Normas Cubana de Auditoría.....	12
1.1.5 Clasificación de la auditoría.....	13
1.2 Importancia del Control Interno.....	14
1.3 Generalidades de la Auditoría de Gestión.....	19
1.3.1 Concepto de Auditoría de Gestión.....	19
1.3.2 Objetivos y Alcance de la Auditoría de Gestión.....	21
1.3.3 Riesgos de la Auditoría de Gestión.....	23
1.3.4 Fases o Etapas de la Auditoría de Gestión.....	25
Capítulo II.....	29
2.1 El Sistema Financiero Bancario.....	29
2.1.1 Caracterización del objeto de estudio. Sucursal 4312 BPA.....	29
2.2 Programa para evaluar la Gestión del Área Comercial en la Sucursal 4312.....	36
Capítulo III.....	48
3.1 Realización de la Auditoría.....	48
3.2 Resultados de la Auditoría.....	62
Conclusiones	
Recomendaciones	
Bibliografía	
Anexos	



Introducción

INTRODUCCIÓN

En las actuales condiciones de nuestra economía se impone de inmediato el perfeccionamiento de los instrumentos de dirección y en particular de aquellas herramientas que contribuyan a evaluar con mayor precisión y objetividad la gestión y el grado de cumplimiento de los principios de control interno en tres aristas efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas. De ahí la obligación de ser racionales con los escasos recursos con que cuenta el país, buscar nuevos horizontes de negocios que posibiliten el desarrollo y un amplio financiamiento a las empresas cubanas creando las condiciones internas que permitan un ambiente de control en la gestión de las instituciones bancarias.

Podemos afirmar que la auditoría es el guardián de los medios y recursos del pueblo, por lo que se hace impostergable que la Auditoría de Gestión pase a ocupar un lugar primordial para la economía del país, ya que se requiere de un trabajo integrado y dinámico permanentemente, competente y valorativo, no solo del control interno y la contabilidad, sino de todas las actividades, áreas y aspectos de influencia en una organización bancaria, para que alcance un nivel de eficiencia y eficacia óptima dentro de su gestión económica.

Las condiciones actuales de la auditoría en Cuba, están precedidas de un conjunto de situaciones que afectaron la economía en general, aunque se lograron no obstante, sustanciales avances en relación con el período anterior al triunfo de la Revolución y del mismo modo la auditoría sufrió altas y bajas hasta la situación actual.

Durante los primeros años de la Revolución, la práctica de la Auditoría fue muy débil y se realizó por auditores del Banco Nacional y del Ministerio de Hacienda, aplicando programas de efectivo y de cuentas, en las empresas y centros intervenidos por el Tribunal de Cuentas, disuelto en Diciembre de 1960. En 1961 el Comandante Ernesto "Che" Guevara creó un fuerte aparato de auditoría y la utilizó como

instrumento de dirección para comprobar un gran número de entidades; constituyéndose también unidades de auditoría.

En 1976 mediante la Ley 1323 de organización de la administración del Estado se crea el Comité Estatal de Finanzas y cumple la función rectora en materia de auditoría estatal.

En 1994 el día 25 de noviembre mediante el acuerdo 2819 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro se aprueba la creación de la Oficina Nacional de Auditoría (ONA). El 8 de junio de 1995 el consejo de Estado dicta el Decreto Ley 159 "De la Auditoría", que es el patrón de referencia. Este tiene como finalidad normar la actividad de auditoría y establecer sus principios fundamentales con vistas a programar, organizar, ejecutar y controlar la captación, eficaz y eficiente de los recursos para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, los programas, la prestación de servicios y los proyectos de las entidades; disponer de información útil, oportuna y confiable, asegurando su racionalidad; lograr que toda persona asuma con plena responsabilidad sus actos, rindiendo cuenta, no sólo de los objetivos a que se destinaron los recursos que les fueron confiados, sino también de la forma y resultado de su aplicación; desarrollar la capacidad administrativa para impedir, identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos y lograr la adecuada disciplina en el cumplimiento de las obligaciones fiscales.

La mencionada Oficina desarrolló las funciones a ella asignada hasta el 25 de abril del 2001 en que por el Decreto Ley 219 se crea el Ministerio de Auditoría y Control como un Organismo de la Administración Central del Estado, encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la Política del Estado y del gobierno en materia de Auditoría Gubernamental, Fiscalización y Control Gubernamental; además de regular, organizar, dirigir y controlar, metodológicamente, el Sistema Nacional de Auditoría, así como la emisión de la Resolución 297 de Control Interno a finales del 2003 donde se le da un nuevo enfoque a la evaluación del Control Interno. Otro paso trascendental en el desarrollo y consolidación del papel de la auditoría en Cuba fue la constitución de la Contraloría General de la República en fecha 1 de Agosto de 2009,

que emite la Resolución 60/2011 que establece sus normas y principios básicos de obligada observancia y de los sujetos a las acciones de auditoría, supervisión y control de este Órgano y la 340/2012 que norma la actividad de auditoría y la homologa a las normas internacionales.

En el país, hasta el 2003, la trayectoria del sistema de control interno quedó limitada a las áreas económicas. Los directivos de las organizaciones veían en el sistema de control interno como una herramienta de gestión incapaz de ser utilizada para lograr eficacia y eficiencia en las operaciones que se habían propuesto. Debido a todo esto, se crea un cronograma de implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios, con fecha de cumplimiento febrero de 2006 para todas las Entidades del territorio nacional pero la necesidad de continuar perfeccionando el control interno, aconsejan dejar sin efectos legales las Resoluciones No. 297/2003, dictada por la Ministra de Finanzas y Precios y No. 13/2006, dictada por la Ministra de Auditoría y Control, y emitir una nueva norma atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país como se establece en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República.

El Sistema Bancario en Cuba lo conforman los bancos Metropolitano, Crédito y Comercio, Internacional de Comercio, Financiero Internacional y el Popular de Ahorro. Este último está estructurado en Casa Matriz radicada en La Habana, Direcciones Provinciales, exceptuando la provincia de Guantánamo y el Municipio Especial Isla de la Juventud, y adscritos a éstas, sucursales con Cajas de Ahorro en casi todos los municipios. En Villa Clara se cuentan con 27 Sucursales y 14 Cajas de Ahorro; una de esta es la Sucursal 4312 sita en Cuba # 101 esquina Candelaria municipio Santa Clara, seleccionada por su ubicación geográfica, nivel de colocación y captación de pasivos.

Teniendo en cuenta que no existen antecedentes de programas a nivel de país para evaluar la Gestión del área Comercial en una Institución Bancaria (Sucursal) se

decidió crear un programa para evaluar la Gestión de una institución financiera y aplicarla en la Sucursal 4312 del Banco Popular de Ahorro.

Como consecuencia de lo antes expresado se conduce al planteamiento del siguiente problema científico: ¿Con la creación de un Programa de Auditoría se podrá evaluar la Gestión del área comercial en una institución financiera del Banco Popular de Ahorro? Y se define como hipótesis: Con la elaboración de un Programa que contengan las herramientas: encuestas, cuestionarios, revisión de documentos, nivel de saturación de la sucursal, tiempo de espera de los clientes para ser atendidos se podrá evaluar la gestión de la sucursal desde el punto de vista de la Auditoría de Gestión.

Para dar solución al problema de investigación y validar la hipótesis planteada, se propuso como objetivo fundamental: “Elaborar un Programa de Auditoría que permita evaluar la Gestión del área comercial en una sucursal del Banco Popular de Ahorro y validarlo en la Sucursal 4312 de Santa Clara.”

Los objetivos específicos están encaminados a:

- Fundamentar teóricamente la actividad a evaluar.
- Elaborar el programa.
- Aplicar el programa para validar la hipótesis planteada.

La novedad y el valor científico de esta investigación residen en la creación de un programa para auditar y medir la gestión del área comercial de las sucursales del Banco Popular de Ahorro.

Desde el punto de vista práctico, proveerá a los auditores de la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro de un programa de auditoría para medir desde otras aristas la actividad del área comercial de las sucursales, además se utilizará como herramienta en el desempeño de esta actividad para resolver las deficiencias que actualmente presentan las sucursales en función de la toma de decisiones.

Desde el punto de vista social las recomendaciones provenientes de las auditorías realizadas con el programa propuesto permitirán el mejoramiento del clima político-

moral de los trabajadores y de las opiniones del cliente interno y externo de la sucursal, el perfeccionamiento de las políticas a adoptar. Desde el punto de vista económico posibilita tener los elementos para una toma de decisiones acertada y con esto aumentar la eficiencia y economía en el servicio.

Esta investigación se estructura en tres capítulos:

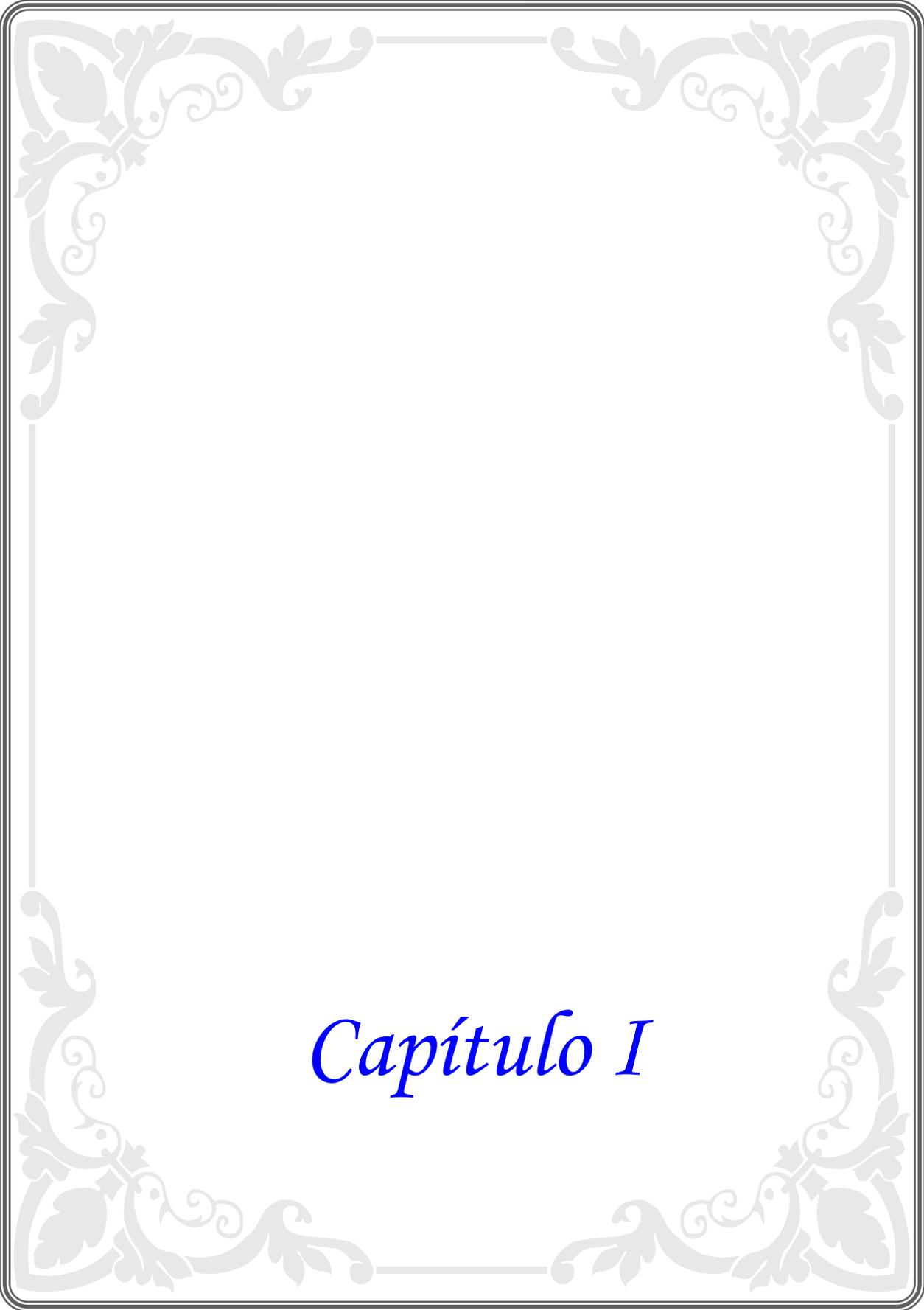
Capítulo I: Fundamentación teórica acerca del tema objeto de investigación.

Capítulo II: Elaboración de un Programa de Auditoría para evaluar la Gestión del área comercial de una institución financiera (sucursal) y caracterizar a la Sucursal 4312 del Banco Popular de Ahorro objeto de aplicación de dicho Programa.

Capítulo III: Aplicación y validación del Programa de Auditoría propuesto.

Conclusiones

Recomendaciones



Capítulo I

CAPITULO 1: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.

El objetivo del capítulo es estudiar y valorar los criterios de autores que han tratado los aspectos relacionados con la auditoría, conceptos, características, fases para realizarlas, indicadores y formas de medir la eficiencia, eficacia y economía en la actividad objeto de evaluación.

Los principales métodos utilizados son: análisis de documentos, síntesis, inducción y deducción.

1.1 La auditoría como técnica de control.

1.1.1 Antecedentes y Evolución de la Auditoría

Desde el mismo momento en que existió el comercio se llevaron a cabo auditorías de algún modo. Las primeras fueron revisiones meticulosas y detalladas de los registros establecidos para determinar si cada operación había sido asentada en la cuenta apropiada y por el importe correcto¹.

En la Edad Media, la auditoría trataba de descubrir *fraudes*; este enfoque se mantiene hasta finales del siglo XIX. Hasta la Revolución Industrial la economía se desarrollaba en base a una estructura de empresa familiar donde la propiedad y la dirección de sus negocios confluían en las mismas personas, que, por tanto, no sentían ninguna necesidad de la auditoría independiente ni tampoco se les imponía por normativa legal.

Con el nacimiento del capitalismo y la aparición de las grandes sociedades, la propiedad y la administración quedaron separadas y surgió la necesidad, por parte de los accionistas y terceros, de conseguir una adecuada protección, a través de una auditoría independiente que garantizara toda la información económica y financiera que les facilitaban los directores y administradores de las empresas².

En ese momento no había aparecido lo que hoy se conoce como los principios de contabilidad generalmente aceptados dando lugar a que cada quien contabilizará como quisiera, como pudiera o como le conviniera. Tampoco existía lo hoy conocido como normas y procedimientos de Auditoría también generalmente aceptadas y los

¹ Castañón C. D.E., Fernández C.N. 2004

² Generalidades de Auditoria de Gestión, <http://www.gestipolis.com> Accesado 14/01/2011

auditores revisaban como pudieran y como querían, además de que sus informes eran presentados a capricho y a conveniencia de los dueños y administradores de las empresas, quienes a su vez, los entregaban o mostraban a las autoridades y a los pequeños inversionistas cuando querían.

Todo lo anterior dio origen a una cadena de fraudes y engaños que en combinación con pérdidas de mercados y problemas económicos. Es así que en Junio de 1936 se publica un documento denominado: "Declaración tentativa de principios de contabilidad", y además en ese mismo año se publica "El examen de estados financieros" que fue aceptado de inmediato y con carácter de obligatorio para todo auditor.

En el año de 1938 nace el Instituto Americano de Contadores Públicos, el mismo que prevalece hasta la fecha, creando el comité de Principios de Contabilidad quien promulga en el año de 1939 sus boletines de investigación contable que vinieron a constituir los primeros pronunciamientos de ese tiempo.

La Auditoría puede definirse como un 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. Se practica por profesionales calificados e independientes, de conformidad con normas y procedimientos técnicos.³

1.1.2 Evolución de la Auditoría en Cuba

Las condiciones actuales de la auditoría en Cuba, están precedidas de un conjunto de situaciones que afectaron la economía en general, aunque se lograron no obstante, sustanciales avances en relación con el período anterior al triunfo de la revolución y del mismo modo la auditoría sufrió altas y bajas hasta la situación actual. Durante los primeros años de la Revolución, la práctica de la Auditoría fue muy débil y se realizó por auditores del banco nacional y del Ministerio de Hacienda, aplicando

³ Cook and Winkled. Auditoría.

programas de efectivo y de cuentas, en las empresas y centros intervenidos por el Tribunal de Cuentas, disuelto en Diciembre de 1960.

En 1961 el Comandante Ernesto "Che" Guevara creó un fuerte aparato de auditoría y la utilizó como instrumento de dirección para comprobar un gran número de entidades; constituyéndose también unidades de auditoría.

En 1976 mediante la Ley 1323 de organización de la administración del Estado se crea el Comité Estatal de Finanzas y cumple la función rectora en materia de auditoría estatal.

En 1994 el día 25 de noviembre mediante el acuerdo 2819 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros se aprueba la creación de la Oficina Nacional de Auditoría (ONA).

El 8 de junio de 1995 el Consejo de Estado dicta el Decreto Ley 159 "De la Auditoría", que es el patrón de referencia. Este tiene como finalidad normar la actividad de auditoría y establecer sus principios fundamentales con vistas a programar, organizar, ejecutar y controlar la captación, eficaz y eficiente de los recursos para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, los programas, la prestación de servicios y los proyectos de las entidades; disponer de información útil, oportuna y confiable, asegurando su racionalidad; lograr que toda persona asuma con plena responsabilidad sus actos, rindiendo cuenta, no sólo de los objetivos a que se destinaron los recursos que les fueron confiados, sino también de la forma y resultado de su aplicación; desarrollar la capacidad administrativa para impedir, identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos y lograr la adecuada disciplina en el cumplimiento de las obligaciones fiscales.

La mencionada Oficina desarrolló las funciones a ella asignada hasta el 25 de abril del 2001 en que por el Decreto Ley 219 se crea el Ministerio de Auditoría y Control como un Organismo de la Administración Central del Estado, encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la Política del Estado y del gobierno en materia de Auditoría Gubernamental, Fiscalización y Control Gubernamental; además de regular, organizar, dirigir y controlar, metodológicamente, el Sistema Nacional de Auditoría, así como la emisión de la Resolución 297 de Control Interno a finales del 2003 donde se le da un nuevo enfoque a la evaluación del Control Interno. Otro paso

trascendental en el desarrollo y consolidación del papel de la auditoría en Cuba fue la constitución de la Contraloría General de la República en fecha 1 de Agosto de 2009, que emite la Resolución 60/2011 que establece sus normas y principios básicos de obligada observancia y de los sujetos a las acciones de auditoría, supervisión y control de este Órgano y la 340/2012 que norma la actividad de auditoría y la homologa a las normas internacionales.

La auditoría tiene entre sus objetivos esenciales según las Normas Cubanas de Auditoría aplicadas a partir de 3 de enero 2013 calificar el estado del Sistema de Control Interno y evaluar la efectividad de las medidas de prevención; fortalecer la disciplina administrativa y económico-financiera mediante la evaluación e información de los resultados a quien corresponda, el seguimiento de las medidas adoptadas; y fomentar la integridad, honradez y probidad de los directivos y colectivos laborales, con el interés de elevar la economía, eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos del Estado.

La palabra auditoría viene del latín AUDITORIUS, y de esta proviene auditor, que tiene la virtud de oír, y el diccionario lo considera Revisor de Cuentas colegiado pero se asume que esa virtud de oír y revisar cuentas está encaminada a la evaluación de la economía, la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos, así como al control de los mismos.

Las auditoría se define como un 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. Se practica por profesionales calificados e independientes, de conformidad con normas y procedimientos técnicos.

La Auditoría se considera como un examen sistemático de los estados financieros, contables, administrativos, operativos y de cualquier otra naturaleza para determinar el cumplimiento de principios económico-financieros, la adherencia de los principios

de contabilidad generalmente aceptados, el proceso administrativo y las políticas de dirección, normas y otros requerimientos establecidos por la organización.⁴

La auditoría no es una subdivisión o continuación del campo de la contabilidad, se encarga de la revisión de los estados financieros, verificar la vigencia del proceso administrativo, del cumplimiento del ordenamiento jurídico y de las políticas de dirección y procedimientos específicos, que relacionados entre sí, forman la base para obtener suficiente evidencia acerca del objeto de la revisión, cuyo propósito es expresar una opinión profesional sobre todo ello.

La “American Accounting Association” ha preparado la siguiente definición general de auditoría: proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes de actividades económicas y otros acontecimientos relacionados. El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos por el caso.⁵

La definición señala que la evidencia se obtiene y evalúa de manera objetiva, por ello el auditor debe emprender el trabajo con una exactitud de independencia mental.

Según la Resolución 340/2012 que establece las Normas Cubanas de Auditoría de la Contraloría General de la República define la auditoría de gestión o rendimiento, como en el examen o evaluación de la gestión de un órgano, organismo, entidad, programa, proyecto, proceso o actividad, para establecer el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto de su desempeño en la planificación, control y uso de los recursos y en la conservación y preservación del medio ambiente, así como para comprobar la observancia de las disposiciones que le son aplicables.

1.1.3 Ética del Auditor

Para garantizar una auditoría con calidad el auditor debe poseer la capacidad y competencia profesional necesarias independientemente de las características de la

⁴ Schlosser, R “El campo de la Auditoría”. Enciclopedia de la Auditoría, 1998 p.4.

⁵ “Report of the Comitee on Basis Concepts” del Auditing Concepts Comittee, en Accounting Review, 1972, p.18.

unidad organizativa que ejerce la auditoría, asumiendo, entre otras, las siguientes cualidades: profesionalidad, comportamiento ético, actitud innovadora, trabajo en equipo, comunicación y liderazgo.

Los auditores deben tener como cualidades personales la independencia, objetividad e integridad. Debe proceder con libertad respecto a su juicio profesional, al mantener una actitud independiente e imparcial en la formulación de sus opiniones, conclusiones y recomendaciones que expondrá de forma objetiva y que así sean consideradas por terceros. Todo auditor debe ser honrado y honesto en la ejecución de sus servicios profesionales, no debe aceptar sobornos, ni violar principios éticos y morales. La integridad del auditor es un atributo que avala su profesión, cuando sus conocimientos y capacidad responden con honestidad a los intereses de su organización antes que a los suyos.

Cuando el auditor se gana la confianza y el respeto de aquellos a los que audita, usualmente suele recibir la máxima cooperación.

Algunas habilidades que debe poseer el auditor en el ejercicio de la auditoría son las relacionadas con la pericia y el debido cuidado profesional. Debe lograrse una combinación de sabiduría, práctica, experiencia y habilidad. El Auditor debe adquirir capacidad, madurez de juicio y habilidad necesaria a partir de la práctica técnico-profesional constante; bajo una sistemática y adecuada supervisión, capacitación y entrenamiento permanente.

Para lograr tales fines el auditor debe:

- a) Cumplir las Normas Cubanas de Auditoría y las regulaciones vigentes según el tema que se analice.
- b) Definir el alcance requerido, que permita lograr los objetivos propuestos.
- c) Estimar y calcular la probabilidad de errores, irregularidades o incumplimientos.
- d) Consultar, en los casos que se requiera, el asesoramiento de otros profesionales en materias especializadas.
- e) Aplicar con diligencia y competencia razonable sus conocimientos, con el fin de obtener los objetivos de la auditoría.

f) Desarrollar capacidad, madurez de juicio y habilidad a partir de la práctica técnico-profesional constante, bajo una sistemática y adecuada capacitación y entrenamiento.

El auditor, por la responsabilidad que asume en el cumplimiento de sus funciones, debe mantener de forma confidencial y reservada la información obtenida en el curso de sus actuaciones y saber a quién debe entregarla. Aunque la información que utilice el auditor para la ejecución de la auditoría sea ordinaria, debe mantener los niveles de compartimentación de la información previstos, ello implica no divulgar los resultados obtenidos a personas conocidas, familiares, amigos u otras personas ajenas a la entidad auditada, aún después de haber concluido sus labores.

1.1.4 Principios de auditoría según las Normas Cubanas de Auditoría.

Para ser efectivas las prácticas de la auditoría se deben tener en cuenta los siguientes principios:

Las personas naturales o jurídicas, sujetos a una obligación tributaria generada en el territorio nacional, deben ser auditadas para velar por la correcta y transparente administración del patrimonio; prevenir y luchar contra la corrupción.

El auditor debe ser totalmente independiente en la realización de la auditoría y ser percibido de esa manera, ser objetivo en el manejo de los asuntos de la auditoría, libre de intereses y de cualquier presión externa, basando sus conclusiones únicamente en la evidencia obtenida de conformidad con las normas aplicadas correctamente.

El auditor tiene suficiente autoridad que está determinada por su prestigio, legitimidad, competencia, profesionalidad, confiabilidad y calidad del trabajo.

El auditor debe tener a su disposición los recursos que le son necesarios para el buen desempeño de la auditoría.

El auditor tiene la obligación de comunicar los resultados de la auditoría a los involucrados, excepto cuando se trate de auditorías solicitadas por los órganos facultados para ello, las que se informan en el momento procesal oportuno.

El auditor, por el desempeño de su actividad y en ocasión de ella, se regirá por el Código de Ética de los Contralores y Auditores del Sistema Nacional de Auditoría.

El auditor debe estar inscrito en el registro de contralores y Auditores de la República de Cuba.

Calidad de la auditoría

Las normas específicas definen el aseguramiento de la calidad y la supervisión de la auditoría. La adecuada comprensión y aplicación de las Normas Cubanas de Auditoría, constituye una herramienta importante para fortalecer y unificar el ejercicio profesional del Sistema Nacional de Auditoría, sirve de guía en todas las fases del proceso de la auditoría y permite la evaluación del desarrollo y resultado del trabajo del auditor; promoviendo un desempeño cualitativamente superior en la calidad de la auditoría; elemento importante para el desarrollo político, económico y social del país y poder contribuir modestamente a conservar las conquistas de la Revolución.

1.1.5 Clasificación de la auditoría.

El campo de auditoría comprende todas las funciones de revisión y obviamente más de un grupo de profesionales están interesados en auditorías y en la conducción de estas, según las Normas Cubanas de Auditoría, en correspondencia con quien la aplique: La auditoría puede ser clasificada en Auditoría Interna y Auditoría Independiente.

El auditor debe considerar, según el tipo de auditoría a realizar, determinados criterios que le faciliten definir los objetivos que se quieren lograr para la realización de la auditoría, entre los cuales están:

La auditoría de gestión o rendimiento: Consiste en el exámen o evaluación de la gestión de un órgano, organismo, entidad, programa, proyecto, proceso o actividad, para establecer el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto de su desempeño en la planificación, control y uso de los recursos y en la conservación y preservación del medio ambiente, así como para comprobar la observancia de las disposiciones que le son aplicables.

La auditoría financiera o de estados financieros: Consiste en el exámen 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 Sistema de Control Interno.

La auditoría forense: Consiste en la investigación y verificación de información, operaciones, actividades y otras, para reunir y presentar el soporte técnico que sustente presuntos hechos delictivos y de corrupción administrativa.

La auditoría de cumplimiento: Consiste en la verificación del 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.

La auditoría especial: Consiste en la verificación y análisis de temas específicos en entidades, actividades de interés nacional o territorial, programas, proyectos y otros asuntos. Cuando se requiera, se aplica con enfoque de proceso y participan uno o varios sujetos.

La auditoría fiscal: Consiste en el examen de las operaciones a las que están obligadas las personas jurídicas o naturales con el 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.

La auditoría ambiental: Es el proceso para verificar el uso, administración, protección, preservación del medio ambiente y de los recursos naturales, con el objetivo de evaluar el cumplimiento de las normas y principios que rigen su control y cuando proceda, cuantificar el impacto por el deterioro ocasionado o que pueda producirse.

1.2 Importancia del Control Interno.

Cuando finaliza el siglo XIX, especialmente en la época en que se inicia la gran transformación en la forma de encarar la producción, como consecuencia del creciente desarrollo industrial, comenzó a notarse o percibirse la necesidad de efectuar un control sobre la gestión de los negocios, ya que la evolución en la fase de producción y comercialización se desarrolló en forma más acelerada que en las fases administrativas u organizativas. Pero con el transcurso del tiempo, se le fue dando mayor importancia a estos dos últimos conceptos y se reconoció la necesidad de

generar e implantar sistemas de control, como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las empresas.⁶

Debido a este desarrollo industrial y económico, los comerciantes o industriales propietarios no pudieron continuar atendiendo en forma personal los problemas productivos, comerciales y administrativos y se vieron obligados por la propia necesidad a subdividir o delegar funciones dentro de la organización y la respectiva responsabilidad de los hechos operativos o de gestión. Pero dicha delegación de funciones y responsabilidades no estuvo sola en el proceso, ya que en forma paralela se debieron establecer sistemas o procedimientos que previeran o aminoraran fraudes o errores, que protegieran el patrimonio, que dieran informaciones coherentes y que permitieran una gestión adecuada, correcta y eficiente. Así nace el control como una función gerencial, para asegurar y constatar que los planes y políticas preestablecidas se cumplan tal como fueron fijadas.

El Sistema de Control Interno se desarrolla dentro de la organización, cumple y alcanza los objetivos que persigue esta. Los grandes avances tecnológicos aceleran los procesos productivos que indiscutiblemente repercuten en una mejora en los campos de la organización y la administración, pues esta debe reordenarse para subsistir. Ya a finales del siglo XIX se demostró la importancia del control sobre la gestión de los negocios y que este se había quedado rezagado frente a un acelerado proceso de la producción.

Sobre el control interno se han dado distintas definiciones, provenientes de destacados autores e institucionales nacionales y extranjeras:⁷

– El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados, de los Estados Unidos de Norteamérica:

“El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos adoptados por una empresa para poder proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus informes contables, aumentar la

⁶ Martínez Calderín. L. pdf Accesado 18/12/2012

⁷ Torras de la Luz Oscar 1982

eficiencia operativa y asegurar la aplicación de las instrucciones y políticas de la dirección”.

- En Inglaterra el Instituto de Contadores Certificados de Inglaterra y Escocia:
“El control interno comprende el conjunto de sistemas de control financiero y otros, implantados por la dirección, con el objeto de dirigir las actividades de una entidad de manera ordenada, de proteger sus bienes y de asegurar, hasta donde sea posible, la veracidad y confiabilidad de la información registrada. Forma parte del sistema de control interno las actividades de verificación, de control y de auditoría interna”.

La actual definición del Control Interno emitida por The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission de los Estados Unidos de Norteamérica, a través del documento denominado “Control Interno-Marco Integrado” mejor conocido como el Modelo de Control COSO, amplía el concepto de la siguiente manera: “...un proceso efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:⁸

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables

En el país la diversidad de criterios y terminologías utilizadas, hacían del control interno un tema polémico, lo que conllevó a la necesidad de precisar un nuevo marco conceptual capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre el mismo, logrando así que se cuente con una visión integradora que satisfaga las demandas de todos los involucrados. En tal sentido, el Ministerio de Finanzas y Precios pone en vigor la Resolución No 297 del 2003; pero por la necesidad de continuar perfeccionando el sistema de control interno, aconsejan dejar sin efecto legales las Resoluciones 297 del 2003 y la No.13 del 2006, dictadas por el Ministerio de Finanzas y Precios y de Auditoría y Control

⁸ Coopers & Lybrand 1997

respectivamente, emitiéndose una nueva Resolución la No. 60 del 2011 promulgada por la Contraloría General de la República organismo de nueva creación, atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país que define el control interno como el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.

El Lineamiento 12 de la política económica y social del Partido y la Revolución ha dispuesto en aras de fortalecer el control interno, la evaluación de la responsabilidad y facultades hace imprescindible exigir la actuación ética de las entidades y sus jefes, así como fortalecer su sistema de control interno, para lograr los resultados esperados en cuanto al cumplimiento de su plan con eficiencia, orden, disciplina y el acatamiento absoluto de la legalidad.

El sistema de control interno está formado por cinco componentes interrelacionados entre si, en el marco de los principios básicos y las características generales; estos son los siguientes⁹:

1. Ambiente de Control.
2. Gestión y Prevención de Riesgos.
3. Actividades de Control.
4. Información y Comunicación.
5. Supervisión y Monitoreo.

Ambiente de Control:

Este componente sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las

⁹ Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República.

acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del Sistema de Control Interno. Se estructura en las siguientes normas:

- a) planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual
- b) integridad y valores éticos
- c) idoneidad demostrada
- d) estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad
- e) políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos

Gestión y Prevención de riesgos:

Establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos.

El componente se estructura en las siguientes normas:

- a) identificación de riesgos y detección del cambio
- b) determinación de los objetivos de control
- c) prevención de riesgos

Actividades de Control:

Establece las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control necesarios 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, organismos, organizaciones y demás entidades. Se estructura en las siguientes normas:

- a) coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización
- b) documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos
- c) acceso restringido a los recursos, activos y registros
- d) rotación del personal en las tareas claves
- e) control de las tecnologías de la información y las comunicaciones
- f) indicadores de rendimiento y de desempeño

Información y comunicación:

Este componente 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 mecanismos de retroalimentación y la rendición transparente de cuentas. La información debe protegerse y conservarse según las disposiciones legales vigentes.

Se estructura en las siguientes normas:

- a) sistema de información, flujo y canales de comunicación
- b) contenido, calidad y responsabilidad
- c) rendición de cuentas

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. Se estructura en las siguientes normas:

- a) evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno
- b) comité de prevención y control

1.3 Generalidades de la Auditoría de Gestión

1.3.1 Concepto de Auditoría de Gestión.

La gestión es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisas. Puede entenderse además como Gestión, las actividades, tareas y acciones expresadas o consolidadas en programas y proyectos u operaciones, a cargo de una organización o agrupación sectorial de éstas, dirigidas al logro de una meta u objetivo cuantificable.¹⁰

El resultado de la Auditoría de Gestión sirve de herramienta en la toma de decisiones y su buen uso garantiza la efectividad de la entidad, la eficiencia en su utilización y la eficacia en su orientación, persigue como objetivo promover eficiencia en las operaciones. Por esto las políticas y disposiciones instruidas por la administración serán la base, soporte y punto de partida para operar.

¹⁰ Cuéllar Guillermo <http://members.tripod.com> Accesado 15/12/2012.

Para entender el concepto de auditoría de gestión es necesario conocer los conceptos tradicionales de auditoría administrativa y auditoría operacional que fueron reemplazados por este último.

William P. Leonard presenta la siguiente definición de Auditoría Administrativa:

“La Auditoría Administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.”

Joaquín Rodríguez Valencia plantea una definición de Auditoría Operacional así:

“Se define como una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse.”

Los dos anteriores conceptos se han venido manejando de manera tal que se hacía una diferenciación entre Auditoría Administrativa y Auditoría Operacional, cuando en la realidad eran dos nombres para un mismo proceso, pues en la práctica no existían diferencias notables entre una y otra. En Colombia, la modernización del Control Fiscal realizado por la constitución de 1991 y el funcionamiento del Consejo Técnico de la Contaduría Pública, hicieron que se acuñara la moderna denominación de Auditoría de Gestión para reemplazar las antiguas Auditoría Administrativa y Auditoría Operacional.

El Consejo Técnico de la Contaduría Pública en su pronunciamiento No. 7 presenta la siguiente definición de Auditoría de Gestión:

“La Auditoría de Gestión es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de economía, eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos.”

Los objetivos de la auditoría pueden variar entre las organizaciones, establecerse por el grado de aceptación de la dirección, por el entrenamiento y educación de los auditores. Estos pueden cambiar en función de cómo los auditores entienden y se

familiaricen con las operaciones, dentro de ellos tenemos: evaluación del control, evaluación del rendimiento y asistencia a la dirección.¹¹

La Auditoría de Gestión es una herramienta fundamental para medir y evaluar la correcta utilización de los recursos a través de indicadores universales como eficacia, eficiencia y economía. Es necesaria como herramienta que permite poner al descubierto las deficiencias que producen efectos negativos en la gestión de las entidades, cuantificar los errores administrativos que se estén cometiendo y determinan las causas que la originan para poder corregirlos de manera eficaz, generando en la empresa un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas.¹²

La correcta aplicación de esta auditoría proporciona ventajas y dentro de ellas centra las siguientes: Es un instrumento para la mejora de la gestión, porque evalúa el grado en que la organización actúa realmente en pos de la economía, eficiencia y eficacia; Extiende la función auditora a todas las funciones y actividades de la entidad auditada y no solamente a la entidad económico-financiera; Aumenta la información sobre el funcionamiento real de la entidad al identificar sus puntos fuertes y débiles, valora los controles contables y administrativos establecidos; Habitúa a empleados y funcionarios a trabajar con orden y método y a eliminar un sentido patrimonialista respecto a los papeles que elaboran; Obliga a tener la documentación archivada y accesible, pues la auditoría investiga sobre realidades y no se limita a oír cuentas sino que solicita pruebas, justificantes, datos ciertos.

En la Auditoría de Gestión es oportuno considerar las regulaciones donde se evalúa el cumplimiento de la legislación, políticas y procedimientos establecidos por los órganos y organismos estatales.

Todas las operaciones o actividades de una entidad pueden ser auditadas, sin considerar que sea una operación financiera o no y en cada hallazgo la Auditoría Operacional cubre todos los aspectos internos o externos que lo interrelacionan.

1.3.2 Objetivos y Alcance de la Auditoría de Gestión.

¹¹ Sawyer, L. B, Auditoría Operativa, Enciclopedia de Auditoría, 1998, p. 223.

¹² Castañón C.D.E., Fernández C.N. 2004

El objetivo primordial de la Auditoría de Gestión es establecer el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto de su desempeño en la planificación, control y uso de los recursos y en la conservación y preservación del medio ambiente; así como para comprobar la observancia de las disposiciones que le son aplicables.

En aquellos casos que la auditoría determine que la gestión no es adecuada, se analizan las causas y consecuencias que genera el precio del incumplimiento, daño económico y el impacto negativo que ocasiona en la sociedad.

El precio del incumplimiento, es la combinación de los efectos producidos por los incumplimientos y prácticas inadecuadas que se comprueban en la evaluación de la economía, eficiencia, eficacia, y calidad e impacto que repercuten de manera negativa en la obtención de los objetivos y metas de la entidad, objeto de auditoría de gestión o de rendimiento.

De conformidad con las normas para este tipo de auditoría, el auditor debe conocer el significado de las tres “E” que permitan definir hacia dónde deben encaminarse los objetivos a seguir, aspectos que se enuncian a continuación:

ECONOMÍA (en la asignación de los recursos): Óptimo aprovisionamiento de las entidades con los recursos disponibles, quiere decir mantenimiento de bajos costos y cumplir con las normas técnicas establecidas.

EFICIENCIA (en los procesos): Relación entre las cantidades o valor de los productos de un proceso, con las cantidades o valor de los insumos del mismo. Significa máximo rendimiento de los recursos disponibles.

EFICACIA (en los resultados): La capacidad de producir resultados, lograr los objetivos. Significa resultados que reflejen los efectos deseados.

Además se deben tener presente:

CALIDAD: Grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos, siendo estos la necesidad y expectativa establecida, generalmente implícitas u obligatorias.

IMPACTO: Efecto en los compromisos y objetivos de la política de la organización, en sus partes interesadas en la propia organización, en los colectivos de trabajadores, en la sociedad y en el medio ambiente. El efecto puede ser positivo o negativo.

La auditoría de gestión consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y apuntar sus probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.¹³

La responsabilidad del auditor consiste en ayudar y respaldar a la dirección en la determinación de las áreas en que pueda llevarse a cabo valiosas economías e implantarse mejores técnicas administrativas, seguida de una investigación definida y donde quieran que surjan aspectos o circunstancias susceptibles de remedio o mejoría, es obligación del auditor examinar con mirada crítica y valorar toda solución que parezca conveniente.

La auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva, desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales y posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración.¹⁴

En conclusión, la Auditoría de Gestión ayuda a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lograr los objetivos para los que fue creada la empresa.¹⁵

El alcance de la Auditoría de Gestión es ilimitado. Todas las operaciones o actividades de una entidad pueden ser auditadas, sin considerar que sea una

¹³ Cuéllar Guillermo <http://members.tripod.com> Accesado 15/12/2012.

¹⁴ Sánchez Q.T.M., Barata G.O. 2005

¹⁵ Chacón Pupo Y. <http://www.sabetodo.com> Accesado 14/01/2012

operación financiera o no, y en cada hallazgo la auditoría operacional cubre todos los aspectos internos o externos que lo interrelacionan.¹⁶

Esta ilimitación y la diversidad de hallazgos que pueden encontrarse, implica que, una auditoría de gestión específica, puede requerir profesionales de diferentes disciplinas.

1.3.3 Riesgos de la Auditoría de Gestión.

Los resultados de la Auditoría pueden no estar exentas de errores y omisiones de importantes significación que influyan en la evaluación a expresar por el auditor en su informe, por lo que resulta necesario conocer los riesgos latentes en este proceso.¹⁷

Por tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presente expectativas razonables de detectar aquellos errores que tengan importancia relativa en cuanto al criterio del personal, regulaciones legales y profesionales e identificar errores de poca cuantía con efectos significativos.

En este tipo de auditoría se tendrán en cuenta también los tres componentes de riesgo:

Riesgo inherente: De que ocurran errores importantes generados por las características de la Empresa, o el Organismo.

Riesgo de Control: De que el Sistema de Control Interno no prevenga o corrija tales errores.

Riesgo de detección: De que los errores no detectados por deficiencias del Control Interno sean reconocidos por el auditor.

Sería necesario para evaluar la existencia o no de riesgos de la auditoría de gestión considerar la adecuación del diseño del Control Interno y probar la eficacia de sus procedimientos, conocer y reconocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y de la naturaleza propia de la información, considerar la adecuación del diseño y probar la eficacia de los procedimientos de control interno, determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar, luego de haber

¹⁶ Alcance de la Auditoría de Gestión. <http://www.cubaindustria.cu> Accesado 12/01/2012

¹⁷ Sánchez Q.T.M., Barata G.O. 2005

evaluado el Sistema de Control Interno, extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la Empresa hacia terceros vinculados.

Para evaluar la existencia o no de riesgo de Auditoría de Gestión es necesario conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y de la naturaleza propia de la información, considerar si es necesario el diseño del sistema de control interno y probar su eficacia y la extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la empresa hacia los terceros vinculados

Para evaluar y clasificar los riesgos conforme a la magnitud de su posible impacto económico el auditor se apoya en seis pasos:¹⁸

- Identificación: se dan a conocer los riesgos de forma clara, para que todos los integrantes estén enterados y sepan el tipo de riesgo que enfrentan.
- Análisis y asignación de prioridades: se traducen los datos del riesgo que permite tomar decisiones y asignan prioridades conforme a la magnitud del riesgo.
- Planeamiento y Programación: se listan los riesgos con prioridad en plan de acción, así como designar al personal en el seguimiento activo.
- Seguimiento: el seguimiento lo dará la entidad en caso de que se apliquen las recomendaciones propuestas por el auditor.
- Aprendizaje: última etapa dentro del proceso, su papel es más estratégico, ya que se obtiene la experiencia para el equipo de auditoría, de cómo se identificaron los riesgos, su clasificación y de qué forma se mitigaron. Así como los resultados obtenidos que nos da la pauta para actuar anticipadamente y no cometer los mismos errores cuando se presenten auditorías similares en un futuro.

1.3.4 Fases o Etapas de la Auditoría de Gestión.

En la ejecución de la auditoría intervienen cuatro fases, las cuales son:

1. Planeación
2. Ejecución
3. Informe

¹⁸Castañón C. D. E., Fernández C. N. 2004

4. Seguimiento

Planeación:

Es la que determina el logro de los niveles de gestión óptimos (economía, eficiencia y eficacia) en el proceso de la auditoría; si se realiza una adecuada planeación, el resto de las fases pueden alcanzar la calidad requerida.

En esta fase se realizan, entre otras, las actividades siguientes:

- a) Acopio de información sobre la entidad auditada y su organización, con el fin de determinar los riesgos y áreas o procesos de mayor importancia.
- b) Valoración preliminar del Sistema de Control Interno.
- c) Definición de los objetivos y el alcance de la auditoría.
- d) Selección de la muestra a ser evaluada.
- e) Determinación de recursos humanos y materiales.
- f) Elaboración del Plan de Trabajo General de la auditoría, el Plan de Trabajo Individual y programas de la auditoría.
- g) Dar a conocer a la entidad auditada el alcance y los objetivos generales de la auditoría, los que pueden cambiar en dependencia de los hallazgos detectados, siempre que no se comprometa el resultado de alguna investigación solicitada por los niveles competentes.

Ejecución:

Consiste en la aplicación del programa de auditoría con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos, la que permite obtener la evidencia suficiente, competente y relevante.

En esta fase se realizan actividades como:

- a) Aplicación de pruebas sustantivas y de cumplimiento y recopilación de la evidencia.
- b) Determinación de desviaciones: hallazgos de la auditoría.
- c) Notificación de los resultados parciales de la auditoría.

Informe:

Consiste en la elaboración del informe de los resultados de la auditoría.

En esta fase se realizan actividades como:

- a) Elaboración del informe de la auditoría.

- b) Notificación del resultado final de la auditoría al sujeto auditado.
- c) Emisión del informe de la auditoría.

Seguimiento:

Es el seguimiento a la presentación, por el sujeto auditado, del plan de medidas, así como de las medidas disciplinarias propuestas y adoptadas con los responsables directos y colaterales.

En esta fase se realizan actividades como:

- a) Evaluar y emitir criterios a partir de recibir la consulta de la propuesta de las medidas disciplinarias a adoptar por el sujeto auditado, dentro de los diez días (10) siguientes a la presentación de estas.
- b) Revisar el plan de medidas presentado por el sujeto auditado, así como las medidas disciplinarias adoptadas con los responsables directos y colaterales, y hacer llegar las consideraciones dentro de los diez días (10) siguientes de su presentación al referido sujeto.

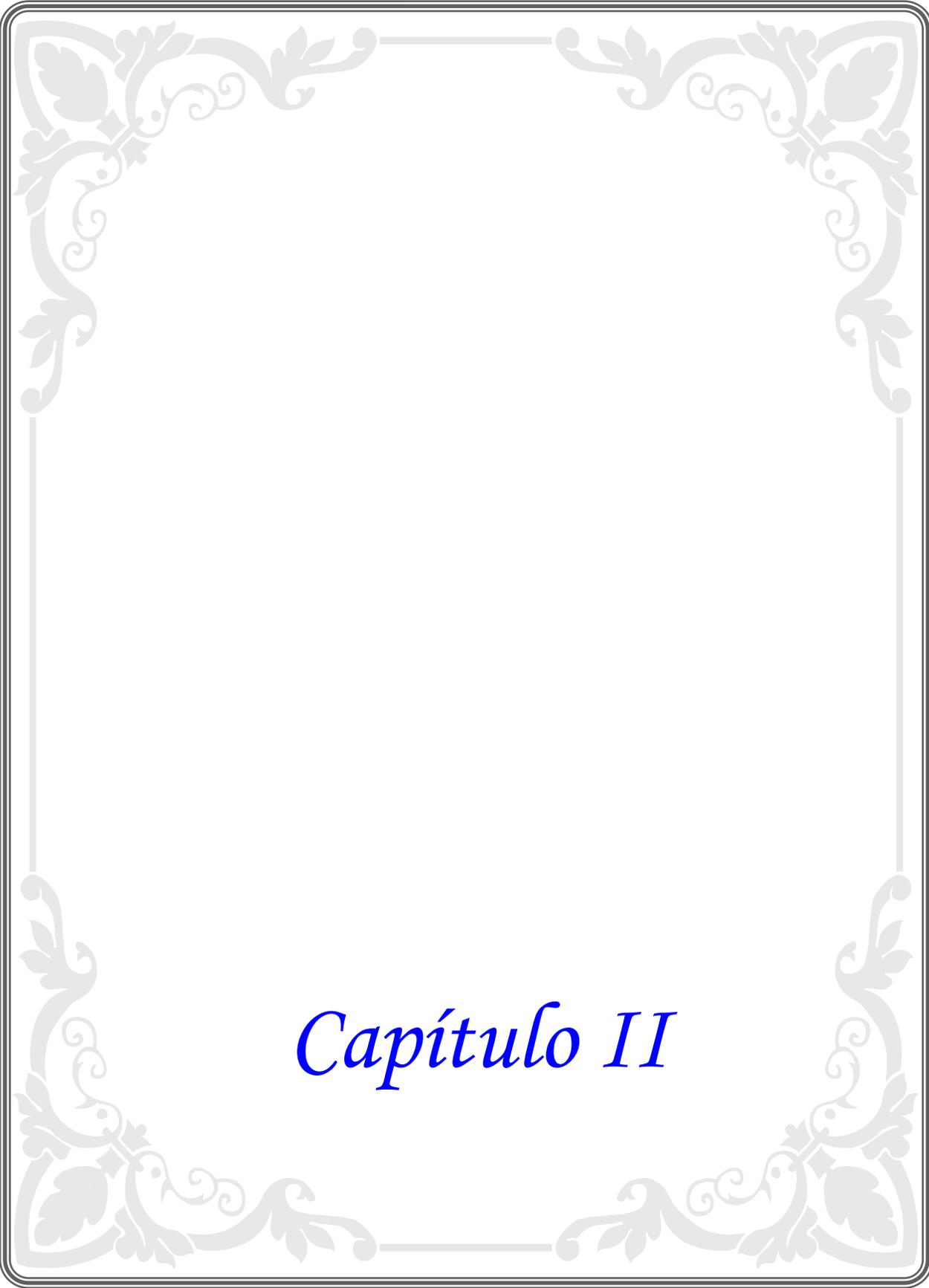
Aunque no estén definidos los límites entre las fases de la auditoría: Planeación, Ejecución, Informe y Seguimiento, es importante que el auditor reconozca su existencia y realice sus labores de acuerdo a cada una de ellas, lo que permite una revisión y supervisión adecuada desde el inicio hasta la aprobación del informe de la auditoría.

Como resultado de la revisión bibliográfica realizada sobre la auditoría y en específico sobre la Auditoría de Gestión se puede concluir que es de gran importancia ya que facilita a la dirección de la entidad los elementos necesarios para la toma de decisiones al poner de manifiesto las debilidades de cada actividad. Las Normas Cubanas de Auditoría están en correspondencia con las Normas Internacionales de Auditoría.

No existe un Programa de Auditoría de Gestión preestablecido que permita evaluar una actividad en cuanto a su economía, eficiencia y eficacia de ahí la necesidad de hacer un estudio de la entidad objeto de auditoría y utilizar diferentes herramientas que permitan evaluarla en este sentido. Dicha auditoría cuenta de cuatro etapas en las que se determina el logro de los niveles de gestión óptimos (economía, eficiencia y eficacia) en el proceso de la auditoría, se aplica con la finalidad de alcanzar los

objetivos propuestos, se elabora el informe de los resultados y el seguimiento por el sujeto auditado, del plan de medidas, así como de las medidas disciplinarias propuestas y adoptadas con los responsables directos y colaterales.

En Cuba la Auditoría de Gestión está establecida en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República en correspondencia con las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país.



Capítulo II

CAPITULO 2 Programa para evaluar la gestión del Área Comercial en la Sucursal 4312 del BPA.

2.1 El Sistema Financiero Bancario

El nacimiento del sistema financiero cubano se produjo hace más 175 años, a través de las casas que realizaban operaciones de ahorro, préstamos y descuentos.

A partir de noviembre de 1959, el Comandante Ernesto Che Guevara pasó a ocupar la presidencia del Banco Nacional de Cuba, con lo que la dirección de la institución adquirió un carácter revolucionario en defensa de los intereses populares y en correspondencia con los cambios estructurales que se gestaban en toda la economía cubana, como fue la nacionalización de la banca y de todos aquellos intereses extranjeros y privados relacionados con el sector corporativo.

La evolución de la economía aconsejó la creación de un Banco especializado que dirigiera, ejecutara y controlara la aplicación de la política estatal en materia de ahorro monetario de la población, así como la relativa al otorgamiento de los créditos personales, surgiendo como consecuencia el BPA, creado el 18 de mayo de 1983 mediante el Decreto Ley No. 69 con carácter de Banco Estatal y formando parte del Sistema Bancario Nacional.

2.1.1 Caracterización del objeto de estudio. Sucursal 4312 BPA Santa Clara.

En la actualidad Villa Clara cuenta con una red confortable de 26 sucursales, 14 cajas de Ahorros y el Centro Provincial Distribuidor de Efectivo. La entidad es líder en segmentos de personas naturales que propicia la captación mayoritaria de los recursos temporalmente libres en manos de la población. También se cuenta con una estructura capaz de otorgar créditos a la población. Igualmente, se entregan las remesas familiares provenientes del extranjero en 24 horas y se dispone diariamente del 100% de los estados financieros de la red centralmente.

El BPA tiene como misión ser la institución financiera del estado cubano destinada a brindar productos y servicios, a la población; insertándose en amplios programas sociales y contribuye al desarrollo económico del país.

Su visión consiste en ser la institución financiera líder en la atención a la población cubana, con un ambiente de control interno razonable y contabilidad centralizada. El

mismo aspira a mantener la mayor red de oficinas en el país, dotadas de un sistema informático de avanzada, utilizado por un personal capacitado en temáticas financieras, comprometido con la prestación de un servicio de calidad, sobre la base de valores sólidos y principios éticos, en función de impulsar el desarrollo económico y social de la nación.

Desde sus inicios el BPA ha evolucionado de manera positiva alcanzando un significativo incremento en sus ingresos. La cartera de servicios del BPA presenta junto a servicios tradicionales de la banca cubana como servicios de financiación de cuentas, transferencias de fondos y servicios de caja, otros como el otorgamiento de créditos, la atención al segmento de jubilados, servicio de tarjetas magnéticas, servicios de productos de ahorro y transferencias monetarias en CUC y CUP.

De manera general las actividades que realiza el Banco Popular de Ahorro están definidas a partir de su objeto social (Anexo I).

La Sucursal 4312 del BPA en Villa Clara, de tipo A, se encuentra sita en calle Cuba No. 101 esquina Candelaria, municipio Santa Clara, se destaca en cuanto a la representatividad de la misma por su ubicación, cantidad de operaciones, volumen de productos activos y pasivos, efectivo manipulado, promedio de trabajadores y la existencia de una Caja de Ahorro tutelada.

Se apoya en un personal que se caracteriza por la seriedad, confiabilidad y en el desarrollo tecnológico alcanzado, garantizando que se pueda brindar al cliente una atención integral y diferenciada en función de satisfacer sus necesidades.

La sucursal presenta una imagen acogedora al cliente interno y externo por sus condiciones físicas, sus empleados demuestran competencia y manifiestan motivación, siendo fieles a la institución.

Un diagnóstico realizado por la dirección de la entidad objeto de estudio, para la elaboración de los objetivos de trabajo del 2012, demostró que desde el punto de vista interno de la sucursal sus debilidades están dadas por las dificultades del recién implantado sistema automatizado SABIC. NEF (Sistema Informativo del BPA); carencias en la profesionalidad en algunos empleados; la falta de satisfacción de los clientes con el actual beneficio que ofrece la cartera de productos en MLC (Moneda Librementemente

Convertible); el alto costo de los pasivos en Moneda Nacional y los constantes cambios operacionales.

Sus fortalezas están sustentadas en la imagen positiva del BPA; en su estructura orientada al cliente; en su liderazgo en el mercado de particulares; la suficiente liquidez en Moneda Nacional; por el hecho de pertenecer a una amplia red de sucursales y poseer cajeros automáticos, tener personal joven y capacitado con disposición al cambio y con amplias perspectivas de superación, además de contar con confortables condiciones de trabajo y de estimulación para mantener la estabilidad del personal, elementos estos avalados por el sistema de encuestas a clientes internos y externos de los departamentos de Organización y Marketing de la Dirección Provincial del BPA.

Las oportunidades, que condicionan su situación externa, están dados por la creación de mecanismos financieros que fortalecen la moneda nacional; la aplicación de forma eficiente de los instrumentos comerciales en operaciones con las empresas, estar inmerso en un mercado insatisfecho de productos y servicios bancarios, así como las transformaciones a partir de los lineamientos aprobados por el IV Congreso del Partido.

A la vez se ve amenazada por la insatisfacción de los clientes con el actual beneficio que ofrece la cartera de productos en MLC; la ampliación del Sistema Bancario en el territorio; los mercados potenciales de personas naturales en MLC sobre los cuales no se pueden realizar acciones ya que estos vienen dirigidos del nivel central para ser atendidos por otros bancos; las actuales medidas que toma el país para enfrentar la crisis económica mundial y el traslado de los clientes del sector agropecuario para el BANDEC.

Las áreas de resultados claves están dadas en la generación de utilidades, tener identidad corporativa, gestión eficaz de los recursos humanos y el desarrollo informático y de las comunicaciones.

Como objetivos de trabajo se proyectan:

- el incremento de la gestión de negocios para garantizar utilidades;
- aumentar la captación de pasivos en MLC a personas naturales y que un porcentaje considerable del saldo de ahorro se encuentre en depósitos a plazo;
- lograr que el índice de morosidad de los financiamientos en MLC no se exceda;

- incrementar la gestión de los productos y servicios en el sector de personas naturales para incentivar el crecimiento del ahorro monetario, logrando un crecimiento en los saldos en MN,
- ampliar las operaciones en la Banca Electrónica;
- alcanzar indicadores superiores de calidad en los servicios;
- fidelizar los trabajadores a la institución logrando que el índice de ausentismo no supere los parámetros establecidos y disminuir la fluctuación laboral, disponiendo de un personal con alta profesionalidad en la prestación de los servicios e identificado con los principios y valores de la institución;
- lograr que no se presenten hechos delictivos y manifestación de corrupción;
- garantizar la calidad de los estados financieros del Banco y las informaciones que se brindan.

En esta sucursal se trabaja con el sistema automatizado SABIC.NEF, el software está hecho sobre Windows y su soporte técnico es una red local que está compuesta por un servidor y varios ordenadores (estaciones de trabajo). Las estaciones de trabajo están distribuidas según los siguientes puestos: comercial, recuperación, caja y contabilidad.

En la sucursal existe un Director que delega funciones en los gerentes contable, comercial, recuperación y de efectivo; además tiene como subordinados directos a la secretaria, chofer y oficial de cumplimiento.

El área comercial se compone por el Gerente Comercial al que se subordinan los gestores de negocios bancarios y el oficial de salón. El área de recuperación por el Gerente de Recuperación y se subordinan los gestores de negocios bancarios, investigadores, gestores cobradores y gestores bancarios. El área de efectivo dirigida por el Gerente de Efectivo al que se subordina un subgerente de caja, cajeros y custodios del fondo operativo en bóveda. El Gerente Contable y subordinados varios contadores, conforman el área contable. (Anexo II)

Entre los principales servicios que ofrece la Sucursal 4312 del BPA se encuentran:

Cuenta de Ahorro Ordinario:

Es un depósito, en moneda nacional o divisas, que puede ser utilizado por el titular o titulares, total o parcialmente en cualquier momento, sin avisar anticipadamente al banco.

Cuentas para el Futuro (antiguas Cuentas de Formación de Fondos)

Es una cuenta que se incrementa mediante descuento de importes fijos mensuales del salario, pensión de seguridad social u otro pago controlado por el Banco, depositados por entidades o descontados al momento del pago, respectivamente, que se abre a favor del depositante o de otra persona, mayor o menor de edad.

Certificado de Depósito

Es un contrato de depósito por importe y plazo determinados, soportado en un certificado nominativo emitido por el Banco, que ofrece una rentabilidad fija del dinero hasta su vencimiento. El titular se compromete con el Banco a no utilizar el dinero depositado durante el transcurso del plazo previamente acordado entre ambas partes, que comienza a considerarse a partir de la fecha de emisión del certificado a cambio de devengar intereses mayores en los depósitos a la vista.

Depósitos a Plazo Fijo

Es el depósito de determinada cantidad de dinero durante un plazo acordado entre el Banco y el cliente, con el compromiso de este último de que hasta el vencimiento de dicho plazo no incrementará ni disminuirá la suma depositada, así como tampoco extraerá la totalidad del depósito.

Depósitos a Plazo Fijo con Pago Adelantado de Intereses

Es el depósito de determinada cantidad de dinero durante un plazo acordado entre el Banco y el cliente, con el compromiso de que este último no incrementará ni disminuirá la suma depositada hasta el vencimiento de dicho plazo, así como tampoco extraerá la totalidad del depósito. El pago de los intereses puede ser parcial, sin necesidad de que el titular tenga que esperar a su vencimiento.

Depósitos de Fianza

La sucursal asume la tramitación de los depósitos y pagos de fianzas en moneda nacional y en divisas, impuestas por los Tribunales, Fiscales o por la Policía Nacional Revolucionaria a aquellas personas sujetas a proceso judicial.

Préstamo General

Préstamo personal destinado al segmento de particulares para finalidades varias. Está dirigido a personas naturales, nacionales o extranjeras residentes en el país que cumplan

los requisitos: ingresos fijos y/o regulares, nivel salarial medio/alto; estabilidad en la profesión y en el domicilio; haber cumplido con seriedad compromisos anteriores.

Ley General de la Vivienda

El Banco Popular de Ahorro, en representación del Estado, transfiere las propiedades de las viviendas estatales, en los casos procedentes, mediante contrato de compraventa a plazos, en el que el comprador se constituye en deudor del Estado por el importe del precio legal de la vivienda, pagadero en mensualidades fijas.

Pago de la Seguridad Social

El Sistema de Seguridad Social desde el punto de vista monetario ofrece subsidios en los casos de invalidez temporal, licencia retribuida por maternidad y pensiones por edad, invalidez total o parcial y muerte. El Banco Popular de Ahorro se encarga de facilitar estos pagos a los pensionados y jubilados de la Seguridad Social

Transferencias

Es el envío o recibo de fondos monetarios en divisas desde el exterior o en moneda nacional desde cualquier parte del territorio nacional, para pagar en efectivo o abonar en una cuenta bancaria del beneficiario.

Canje y Recanje de Moneda

Cambio oficial diario del peso cubano que se utiliza para todas las transacciones oficiales en que se requiera convertir moneda extranjera a moneda nacional.

Cuenta Corriente

Es una cuenta de pasivo en moneda nacional o divisas en la cual se acreditan ingresos de una empresa y se debitan los pagos que esta ejecuta por decisión propia o por decisiones legales de terceros.

Letra de Cambio

Es una orden incondicional por escrito, dirigida y firmada por una persona (girador o librador) a otra (girado o librado), requiriendo al girado a pagar a la vista o a un tiempo fijo o futuro determinado, una suma definida de dinero o a la orden de, o a una persona especificada, o al portador (beneficiario o tomador). La palabra “persona” se aplica tanto a personas naturales como a jurídicas. En el caso de nuestro banco, por el momento solo se refiere a personas jurídicas.

Línea de Crédito

Contrato mediante el cual el Banco se obliga, dentro del límite pactado a poner a disposición del cliente y a medida de su requerimiento recursos financieros que podrá utilizar total o parcialmente.

Préstamos para Capital de Trabajo.

Crédito para el financiamiento de operaciones mercantiles empresariales. El banco ofrece un financiamiento, bajo condiciones contractuales, por un tiempo determinado, el cual es tomado en su totalidad por el solicitante en el momento de su concesión. Se utiliza para cubrir necesidades financieras eventuales. Y requiere en cada caso la formalización de un contrato independiente.

Administración Financiera

Es la administración de los recursos de la empresa por parte del banco, lo cual se ejercerá bajo los principios específicos que previamente se hayan establecido.

Tarjeta Débito

Son tarjetas de banda magnética, de uso electrónico exclusivo, solamente validas en territorio nacional. Dentro de los productos de tarjetas se encuentran: cuentas giro, tarjeta débito estímulo, tarjeta débito en divisas, tarjeta débito en moneda nacional.

Cuentas Giro

Cuenta que recibe depósitos por la domiciliación de las nóminas o pensiones de los clientes, así como otros depósitos en efectivo. A partir de esta cuenta se cargan todos los recibos de pago por los servicios, las amortizaciones de los préstamos personales y los créditos de la vivienda, las pólizas de seguros y las cuentas para el futuro, quedando un saldo disponible a través del cajero automático.

Tarjeta de Estímulo

Tarjetas débitos en divisas emitidas por el Banco a solicitud de las entidades para el pago de la estimulación a sus trabajadores. El importe directivo mensual es abonado en la cuenta individual del trabajador lo cual le permite al titular realizar operaciones de compra de bienes y servicios en los terminales de punto de venta de los comercios debitándose el importe de las mismas automáticamente al saldo disponible de la cuenta del titular, así

como extraer efectivo en la red de cajeros automáticos del país y en los TPVs ubicados en los bancos.

Tarjeta Débito en Moneda Nacional

Tarjeta emitida por el banco que le permite al titular disponer de efectivo en cualquiera de las cajas automáticas del sistema red, las 24 horas del día y en las ventanillas del BPA.

Tarjeta Débito Divisa

Tarjeta emitida por el banco que le permite al titular realizar operaciones de compra de bienes y servicios en la red de comercio en divisas, a través de los TPVs instalados, así como la extracción de efectivo en cualquiera de los cajeros automáticos del sistema red, las 24 horas del día, en los TPVs de FINCIMEX situados en los bancos y en las ventanillas del BPA.

2.2 Programa para evaluar la Gestión del Área Comercial en la Sucursal 4312 del Banco Popular de Ahorro.

La Auditoría de Gestión 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.

PROGRAMA DE AUDITORIA PARA EVALUAR LA GESTION EN EL AREA COMERCIAL DE LA SUCURSAL 4312 DEL BANCO POPULAR DE AHORRO

Objetivos del programa de auditoría:

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:

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 evaluará el control interno en el área comercial de la sucursal a través del cuestionario siguiente:

Cuestionario de Control Interno.

No	PREGUNTAS	SI	NO
1.	¿Existe evidencia de la segregación de funciones?		
2.	¿Existe una adecuada supervisión de las operaciones que se tramitan?		
3.	¿Existen manuales de instrucciones y procedimientos claros, completos, actualizados y de uso y conocimiento general?		
4.	¿Los manuales de instrucciones y procedimientos son de uso y conocimiento general?		
5.	¿Existe una adecuada custodia de la documentación de la especialidad?		
6.	¿Existe una apropiada explotación y control del sistema		

	automatizado en explotación?		
7.	¿Existe una adecuada gestión de cobranza?		
8.	¿Se controla la emisión de cheques de gerencia en CUP y CUC?		
9.	¿Considera usted adecuado el control físico sobre las formas numeradas?		
10.	¿Existen Actas de Responsabilidad Material sobre el efectivo y valores en poder de los cajeros?		
11.	¿Existen Actas de Responsabilidad Material sobre los medios asignados a funcionarios y dirigentes?		
12.	¿Existe un Plan de Prevención actualizado?		
13.	¿El Plan de Prevención se conoce por los trabajadores?		
14.	¿Se le da cumplimiento y seguimiento al Plan de Prevención?		

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.

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

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 tramite 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 mas 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.
- 10) Correspondencia entre el número de especialistas comerciales que tiene la sucursal y la cantidad de clientes que la visitan.
- 11) Expresión facial positiva de los trabajadores.
- 12) Concentración del trabajador en la atención a los clientes.

- 13) Postura de los trabajadores.
- 14) Permanencia de los trabajadores en su puesto de trabajo.
- 15) Volumen y tono de voz adecuado entre los trabajadores y los clientes y entre ambos.
- 16) Atención inmediata a los clientes.
- 17) Comunicación satisfactoria entre el cliente y el trabajador.
- 18) 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 las cuenta, se tramiten según lo establecido.

Arrendamiento de Tierras y Caja de Resarcimiento:

5. Se cumple el proceso establecido para la tramitación de los Arrendamientos de Tierras y Caja de Resarcimiento.

Cuentas Corrientes

6. Se cumplimenta correctamente el modelo “Conozca a su Cliente” y que en cada expediente de cuenta corriente existente se encuentre archivado el mismo.
7. 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

8. Se cumplan los procedimientos establecidos para el funcionamiento del Comité de Créditos.
9. Los expedientes de préstamos a empresas contengan la documentación establecida.
10. Los préstamos son otorgados teniendo en cuenta lo establecido.
11. 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.
12. Comprobar que existe un Plan de visitas de supervisión, a entidades objeto de los servicios bancarios, con una periodicidad adecuada.
13. La recuperación de los préstamos se establece en plazos que venzan al cierre de cada trimestre, semestre, o año natural y que las amortizaciones que vencen se cobran el último día de cada trimestre natural.
14. 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

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

Seguridad Social

19. La Seguridad Social se tramite de acuerdo a lo establecido.

Banca Electrónica

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

Archivo de Documentación General:

21. 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 la caja de resarcimiento, “Traspos de pagos por concepto de Arrendamiento de Fincas”, 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:

- ◆ Plan de Prevención de Riesgos de la sucursal.
- ◆ Análisis de riesgo por cada financiamiento otorgado a personas jurídicas.
- ◆ Actas de Comité de Créditos por cada préstamo otorgado a personas naturales.
- ◆ Plan de marketing sobre riesgos del entorno.
- ◆ Visitas de seguimiento a las entidades que utilizan financiamiento bancario.

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 aplicaran 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:

- 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.
- 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.

1. 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.

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

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

1.2 Análisis del tiempo de atención

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

3.1 Tasa de Llegada

Se calcula:

$$\frac{\text{No. de clientes que entraron a la Oficina durante la medición}}{\text{Cantidad de tiempo en minutos en que se efectuó la medición}}$$

Expresa: Cantidad de clientes que entran en la oficina por minuto.

3.2 Tiempo medio de espera para ser atendido

Se calcula:

$$\frac{\text{Tiempo de espera para ser atendidos en el área comercial(los clientes objeto de medición)}}{\text{No. de clientes objeto de medición}}$$

Expresa: El tiempo medio de espera en cola para ser atendido.

3.3 Tiempo medio de atención

Se calcula:

$$\frac{\text{Tiempo de atención en el área comercial}}{\text{No. de clientes objeto de medición}}$$

Expresa: El tiempo medio de atención por cliente en el área comercial.

3.4 Tiempo medio total de espera

Se calcula:

$$\text{Tiempo medio de espera para ser atendido en el área comercial(3.2)} + \text{Tiempo Medio de atención en el área comercial(3.3)}$$

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

3.5 Tasa de servicio unitaria

Se calcula:

$$\frac{1 \text{ minuto}}{\text{Tiempo medio de atención (3.3)}}$$

Expresa: El número de clientes que es posible atender por minuto por cada especialista comercial.

3.6 Tasa de servicio total

Se calcula:

Tasa de servicio unitaria (3.5) x No. de especialistas comerciales prestando servicio.

Expresa: El número de clientes que es posible atender en un minuto en la Oficina por el área comercial.

3.7 Proximidad a la saturación:

Se calcula:

$$\frac{\text{Tasa de llegada (3.1)}}{\text{Tasa de servicio total (3.6)}}$$

Expresa: La relación entre los clientes que entran en la Oficina por minuto y los que ésta puede atender en ese tiempo.

Este indicador debe analizarse de la siguiente forma:

Si = 1 Significa el punto de saturación, con lo que si la afluencia de clientes crece se llegase a la situación de no poder atender a los clientes que entran en el tiempo de la jornada laboral.

Si > 1 Es el caso teórico en que la oficina está saturada, en este punto fuese recomendable incrementar el No. de especialistas comerciales.

Si < 1 La oficina no está saturada, ya que la tasa de llegada es inferior a la capacidad que tiene la oficina. Cuanto más cerca esté de la unidad, mayor cercanía tiene a la saturación.

Para los indicadores mencionados 3.1 y 3.7 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.

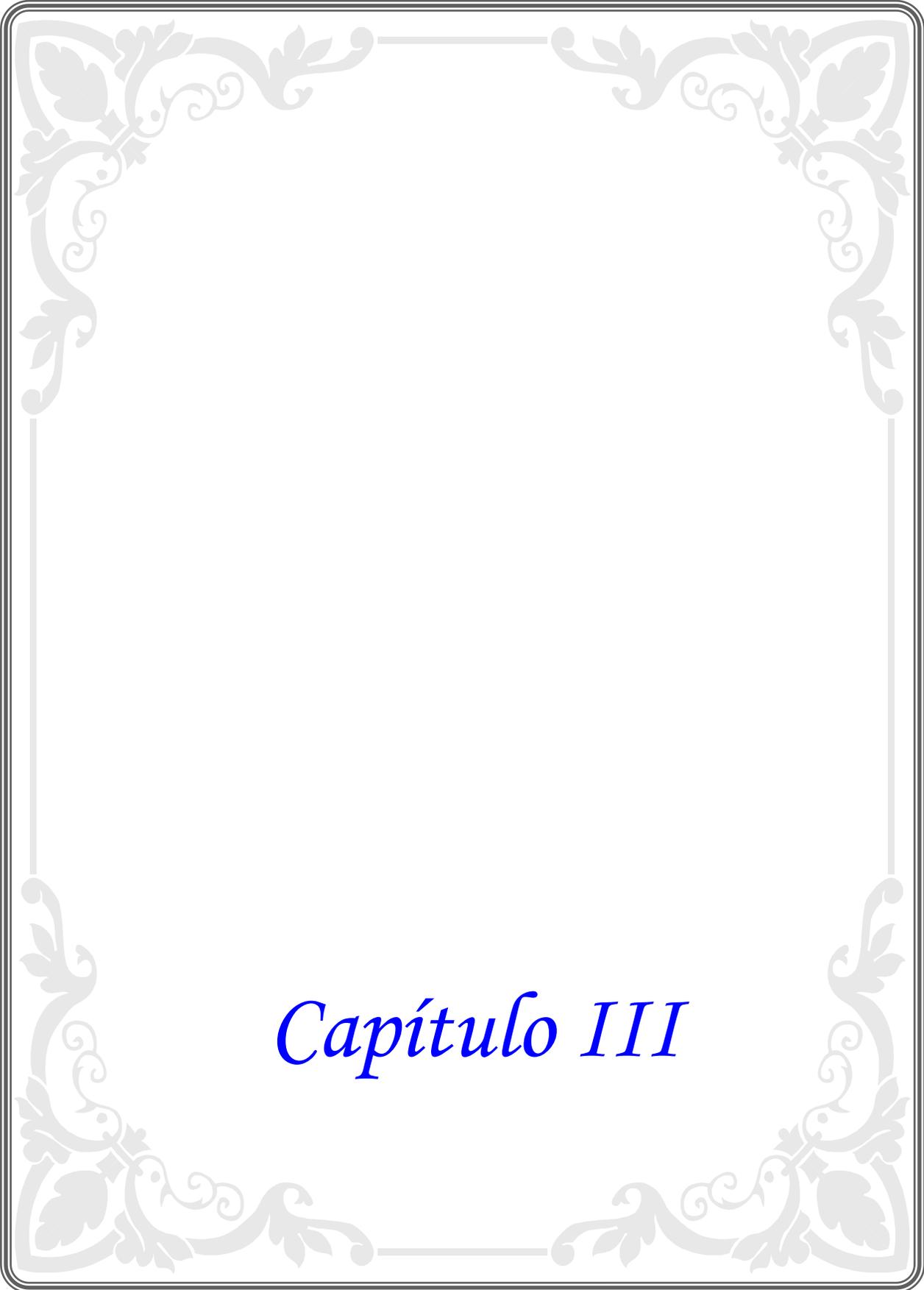
Una vez que el auditor haya concluido la ejecución de la auditoría, notifica formalmente los resultados de la misma a través de un informe, el cual debe incluir la anotación de cualquier cambio importante en las operaciones que se hayan realizado durante el curso del examen. Este informe debe ser conciso,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

En este el auditor presenta los resultados teniendo cuidado que las expresiones sean efectivas y convincentes de la importancia de los hallazgos, la responsabilidad de las conclusiones y la conveniencia a aceptar las recomendaciones necesarias para corregir o mejorar la eficiencia, eficacia y la economía de la sucursal.

SEGUIMIENTO

Resulta aconsejable de acuerdo con 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.

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.



Capítulo III

CAPITULO III APLICACIÓN Y VALIDACIÓN DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PROPUESTO.

3. 1 Realización de la Auditoría.

Dando cumplimiento al programa de auditoría propuesto, se aplicaron diferentes técnicas de recopilación de información observación, aplicación de cuestionarios al personal del área comercial, encuestas a clientes externos, revisión y cálculo y análisis de razones obteniendo los resultados que se muestran en los papeles de trabajo.

- ✓ Se realizó la evaluación del Control Interno a través de la aplicación de cuestionarios. **Ver PT 1/13 al PT 2/13**
- ✓ Se analizó la calidad del servicio percibida por los clientes externos a través de una encuesta. **Ver PT 3/13 al PT 5/13**
- ✓ Por observación directa se evaluó la organización y disposición hacia el trabajo del personal. **Ver PT 6/13**
- ✓ Se analizó la operatividad de los comerciales para determinar el cumplimiento de los principios de control interno y la correcta tramitación de las operaciones. **Ver PT 7/13 al PT 11/13**

Se analizaron los indicadores de eficiencia y productividad. **Ver PT 12/13 al PT 13/13**

Nombre del sujeto a auditar: Sucursal 4312 Santa Clara		Numero: 1/13			
Título del tema o asunto de que se trate: Auditoría de Gestión al Área Comercial		Fecha de elaboración: 01/04/13			
Alcance: 01/10/2012 al 31/12/2012		Fecha de Terminación: 15/04/13			
Objetivo: Análisis del Control Interno.		Firma o Inicial del Auditor: CCM			
No	Preguntas	Cantidad		%	
		Sí	No	Sí	No
1.	¿Existe evidencia de la segregación de funciones?	4	0	66	0
2.	¿Existe una adecuada supervisión de las operaciones que se tramitan?	4	0	66	0
3.	¿Existen manuales de instrucción y procedimientos claros, actualizados y de uso y conocimiento general?	4	2	66	34
4.	¿Los manuales de instrucciones y procedimientos son de uso y conocimiento general?	6	0	100	0
5.	¿Existe una adecuada custodia de la documentación de la especialidad?	4	0	66	0
6.	¿Existe una apropiada explotación y control del sistema automatizado en explotación?	4	0	66	0
7.	¿Existe una adecuada gestión de cobranza?	4	0	66	0
8.	¿Se controla la emisión de cheques de gerencia en CUP y CUC?	4	0	66	0
9.	¿Considera usted adecuado el control físico sobre las formas numeradas?	4	0	66	0
10.	¿Existen Actas de Responsabilidad Material sobre el efectivo y valores en poder de los cajeros?	6	0	100	0
11.	¿Existen Actas de Responsabilidad Material sobre los medios asignados a funcionarios y dirigentes?	6	0	100	0
12.	¿Existe un Plan de Prevención actualizado?	6	0	100	0
13.	¿El Plan de Prevención se conoce por los trabajadores?	6	0	100	0
14.	¿Se le da cumplimiento y seguimiento al Plan de Prevención?	4	0	66	0

Nombre del sujeto a auditar: Sucursal 4312 Santa Clara		Numero: 3/13	
Título del tema o asunto de que se trate: Auditoría de Gestión al Área Comercial		Fecha de elaboración: 01/04/13	
Alcance: 01/10/2012 al 31/12/2012		Fecha de Terminación: 15/04/13	
Objetivo: Analizar del Control Interno.		Firma o Inicial del Auditor: CCM	
		Revisado Jefe de Grupo:	Revisado Supervisor:
<p>Se le aplicó a 6 trabajadores del área comercial (comerciales y cajeros)</p> <p><u>Comprobándose que:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Los especialistas en función de cajeros no tienen total conocimiento de las funciones del área. • Existe una adecuada supervisión de las operaciones. • Existen Manuales de Instrucción y Procedimientos actualizados, de uso y conocimiento general pero las actualizaciones se reciben desagregadas en Instrucciones Transitorias, Circulares Provinciales, Circulares Nacionales y Cartas Remesas que hacen que el trabajo con ellos sea engorroso. • La documentación de la especialidad se encuentra custodiada adecuadamente. • Existe una apropiada explotación y control del sistema automatizado en uso (SABIC.NEF). • Existe una adecuada gestión de cobranza cumpliéndose con los por cientos de recuperación establecidos. • Existe control de la emisión de Cheques de Gerencia en CUP y CUC. • Se ejerce un adecuado control físico sobre las formas numeradas. • Existen Actas de Responsabilidad Material sobre el efectivo y valores en poder de cajeros. • Existen Actas de Responsabilidad Material sobre los medios asignados a funcionarios y dirigentes. • Existe un Plan de Prevención y se conoce por los trabajadores. • Se le da cumplimiento y seguimiento al Plan de Prevención. <p><u>Nota:</u> Dos especialistas presentaron desconocimiento sobre la mayoría de los asuntos tratados en este cuestionario (Preguntas No. 1, 2, 5, 6, 7, 8, 9 y 14)</p>			

Titulo del tema o asunto de que se trate: Auditoría de Gestión al Área Comercial		Fecha de elaboración: 01/03/13																																		
		Fecha de Terminación: 15/03/13																																		
Alcance: 01/140/12 al 31/12/12		Firma o Inicial del Auditor: CCM																																		
Objetivo: Análisis de la calidad del servicio percibida por los clientes externos.		Revisado Jefe de Grupo:	Revisado Supervisor:																																	
<p>Se aplicó la encuesta a 5 clientes en diferentes horas del día y con características diferentes:</p> <p>1. Cuáles de los siguientes servicios que se usan en el banco usted conoce y cuales utiliza.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th><u>Conoce</u></th> <th><u>Utiliza</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cuenta de Ahorro</td> <td>5</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Depósito a Plazo Fijo</td> <td>2</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Certificado de Depósito</td> <td>2</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cuentas Corrientes</td> <td>3</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Domiciliación de Nómina</td> <td>2</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Transferencia Monetaria</td> <td>3</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Créditos Personales y LGV</td> <td>4</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Préstamos</td> <td>2</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Líneas de Crédito</td> <td>1</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Administración Financiera</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table> <p>2. Ha tenido conocimiento de dichos servicios a través de:</p> <p><u>5</u> a) Trabajadores de esta sucursal.</p> <p><u>1</u> b) Plegables adquiridos en esta sucursal.</p> <p><u>2</u> c) Otros clientes de esta sucursal.</p> <p><u>-</u> d) Otras vías ¿Cuál? _____</p> <p>3. El trato que recibe en esta sucursal es:</p> <p>a) Indiferente <u>0</u> b) Cortés <u>5</u> c) Descortés <u>0</u></p>					<u>Conoce</u>	<u>Utiliza</u>	Cuenta de Ahorro	5	5	Depósito a Plazo Fijo	2		Certificado de Depósito	2		Cuentas Corrientes	3	1	Domiciliación de Nómina	2		Transferencia Monetaria	3	1	Créditos Personales y LGV	4	3	Préstamos	2		Líneas de Crédito	1		Administración Financiera	1	1
	<u>Conoce</u>	<u>Utiliza</u>																																		
Cuenta de Ahorro	5	5																																		
Depósito a Plazo Fijo	2																																			
Certificado de Depósito	2																																			
Cuentas Corrientes	3	1																																		
Domiciliación de Nómina	2																																			
Transferencia Monetaria	3	1																																		
Créditos Personales y LGV	4	3																																		
Préstamos	2																																			
Líneas de Crédito	1																																			
Administración Financiera	1	1																																		
Nombre del sujeto a auditar: Sucursal 4312 Santa Clara		Numero: 4 /13																																		
Titulo del tema o asunto de que se trate:		Fecha de elaboración: 01/03/13																																		

Auditoría de Gestión al Área Comercial		Fecha de Terminación: 15/03/13	
Alcance: 01/140/12 al 31/12/12		Firma o Inicial del Auditor: CCM	
Objetivo: Análisis de la calidad del servicio percibida por los clientes externos.		Revisado Jefe de Grupo:	Revisado Supervisor:
<p>4. El personal que lo atiende:</p> <p><u> 0 </u> a) No le presta la debida atención.</p> <p><u> 5 </u> b) Se interesa constantemente por escucharlo y atenderlo.</p> <p><u> 0 </u> c) No le da suficiente tiempo para expresarse y lo interrumpe.</p> <p>5. Al solicitar un servicio a un trabajador de esta sucursal:</p> <p><u> 2 </u> a) Le comprende desde el primer momento y lo remite a la persona encargada de realizar sus deseos.</p> <p><u> 0 </u> b) No le comprende y busca asesoría en otra persona.</p> <p><u> 5 </u> c) Le comprende desde el primer momento y le brinda el servicio.</p> <p><u> 0 </u> d) No le comprende y lo remite a otro trabajador.</p> <p>6. Al recibir el servicio solicitado, ¿Queda usted satisfecho?</p> <p><u> 0 </u> a) A veces <u> 3 </u> b) Casi siempre <u> 0 </u> c) Casi nunca <u> 2 </u> d) Siempre</p> <p>7. Una vez presentada una solicitud de servicio, con toda la documentación correcta y completa, el tramite de formalización:</p> <p><u> 0 </u> a) Demora más de 15 días.</p> <p><u> 0 </u> b) Demora 15 días.</p> <p><u> 3 </u> c) Demora menos de 15 días.</p> <p>8. El proceso de materialización de un servicio que usted solicita:</p> <p><u> 0 </u> a) Debería ser más rápido.</p> <p><u> 0 </u> b) El personal debería estar más preparado.</p>			
Nombre del sujeto a auditar: Sucursal 4312 Santa Clara		Numero: 5 /13	
Titulo del tema o asunto de que se trate:		Fecha de elaboración: 01/03/13	

Auditoría de Gestión al Área Comercial		Fecha de Terminación: 15/03/13	
Alcance: 01/140/12 al 31/12/12		Firma o Inicial del Auditor: CCM	
Objetivo: Análisis de la calidad del servicio percibida por los clientes externos.		Revisado Jefe de Grupo:	Revisado Supervisor:
<p><u>5</u> c) Satisface sus expectativas.</p> <p><u>0</u> d) Deberían eliminarse mecanismos burocráticos. ¿Cuáles?</p> <p>9. ¿Qué usted nos recomienda?</p> <p>Que se mantenga la línea de trabajo que es muy buena y felicitaciones por la calidad del servicio que prestan.</p> <p style="text-align: center;">Pregunta de la Encuesta Evaluación General</p> <p style="text-align: center;">1 Regular</p> <p style="text-align: center;">2 Bueno</p> <p style="text-align: center;">3 Bueno</p> <p style="text-align: center;">4 Bueno</p> <p style="text-align: center;">5 Bueno</p> <p style="text-align: center;">6 Bueno</p> <p style="text-align: center;">7 Bueno</p> <p style="text-align: center;">8 Bueno</p> <p>Por los resultados anteriores se obtiene que la evaluación general de las encuestas realizadas es satisfactoria.</p>			
Nombre del sujeto a auditar: Sucursal 4312 Santa Clara		Numero: 6 /13	
Titulo del tema o asunto de que se trate:		Fecha de elaboración: 01/03/13	

Auditoría de Gestión al Área Comercial		Fecha de Terminación: 15/03/13	
Alcance: 01/140/12 al 31/12/12		Firma o Inicial del Auditor: CCM	
Nombre del sujeto a auditar: Organización y disposición hacia el trabajo del personal		Numero de 7/13	Revisado
		Grupo:	Supervisor:
Parámetros evaluados			Puntos
1. Disposición de los trabajadores en el desempeño de sus funciones.			1
2. Seguridad del trabajador al brindar un servicio.			1
3. Conocimiento de los procedimientos bancarios.			1
4. Entrega de plegables u otros materiales promocionales.			1
5. Propuestas a clientes de servicios que no ha utilizado.			1
6. Cumplimiento del horario de trabajo de la sucursal.			1
7. El tiempo de espera promedio de los clientes es menor de 15 minutos.			0.5
8. Presencia personal de los trabajadores.			1
9. Normas de cortesía.			1
10. Limpieza y estética de la sucursal.			1
11. Correspondencia entre el número de especialistas comerciales que tiene la sucursal y la cantidad de clientes que la visitan.			0.8
12. Expresión facial positiva de los trabajadores.			1
13. Concentración del trabajador en la atención a los clientes.			1
14. Postura de los trabajadores.			1
15. Permanencia de los trabajadores en su puesto de trabajo.			1
16. Volumen y tono de voz adecuado entre los trabajadores y los clientes y entre ambos.			1
17. Atención inmediata a los clientes.			0.7
18. Comunicación satisfactoria entre el cliente y el trabajador.			1
19. Organización del puesto de trabajo.			1
La organización y disposición hacia el trabajo se catalogó como bueno al acumular 17 puntos.			

Nombre del sujeto a auditar: Sucursal 4312 Santa Clara		Numero: 8 /13	
Titulo del tema o asunto de que se trate: Sucursal 4312 Santa Clara		Fecha de elaboración: 01/03/13	
Auditoría de Gestión al Área Comercial		Fecha de Terminación: 15/03/13	
Alcance: 01/140/12 al 31/12/12		Firma o Inicial del Auditor: CCM	
Objetivo: Analizar la operatividad de los comerciales para determinar el cumplimiento de los principios de control interno y la correcta tramitación de las operaciones		Revisado Jefe de Grupo:	Revisado Supervisor:
<p>Por observación directa se comprobó que:</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Los comerciales cuentan en su poder con una existencia prudente de formas numeradas lo que le permite garantizar los aspectos necesarios para la atención de la apertura de cuentas con calidad, discreción y rapidez. 4. Los especialistas dominan la actividad que realizan, al orientar a los clientes sobre los distintos tipos de cuentas que se ofertan, sus características, deberes y derechos. <p><u>Revisión Documental</u></p> <p>En revisión efectuada a las ultimas 15 Cuentas de Ahorro abiertas en moneda nacional y en divisas y a los últimos 10 Certificados de Depósitos a Plazo Fijo y Plazos Fijo en moneda nacional y en divisas abiertos en la sucursal, se comprobó que:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los traslados de cuentas de ahorro en moneda nacional se cumplimentan correctamente. 2. Cuando el cliente se presenta a notificar un extravío de libretas, el especialista refiere el caso al Gerente Comercial para que bloquee la cuenta por Medidas de Seguridad y cumplimenta el modelo 01-10 “Extravío de Libretas de Ahorro” explicándole al usuario todo lo relacionado con este procedimiento. 3. Se comprobó que no fueron designados beneficiarios en las cuentas indistintas, conjuntas, de menores y certificados de depósitos pertenecientes a la muestra revisada. 4. En el período auditado no se efectuaron pagos adelantados y las declaratorias de herederos se tramitaron según lo establecido. 5. Se cumplimentan correctamente los modelos “Conozca a su Cliente”. 6. Se cumplimentaron correctamente los modelos 09-6 “Declaración sobre el origen y destino de dinero efectivo”. 			

Título del tema o asunto de que se trate: Auditoría de Gestión al Área Comercial	Fecha de elaboración: 01/03/13
	Fecha de Terminación: 15/03/13
Alcance: 01/140/12 al 31/12/12	Firma o Inicial del Auditor: GCM
Nombre del sujeto a auditar: Sucursal 4312 Santa Clara	Revisado Jefe de Grupo:
Objetivo: Analizar la operatividad de los comerciales para determinar el cumplimiento de los principios de control interno y la correcta tramitación de las operaciones	Revisado Supervisor:

Arrendamiento de Tierras y Caja de Resarcimiento

7. Se comprobó que se cumple con el proceso establecido para la tramitación de los pagos de Arrendamientos y de la Caja de Resarcimiento.

Cuentas Corrientes

8. Se cumplimenta correctamente el modelo "Conozca a su Cliente" y se archiva en cada uno de los expedientes.

9. Se observó que se exige la documentación legal establecida para las aperturas de las cuentas corrientes y estas se le abren solo al personal jurídico y natural establecido.

Préstamos

10. Se comprobó el correcto funcionamiento del Comité de Riesgos.

11. Se verificó que los expedientes de préstamos a empresas contienen la documentación establecida.

12. Se comprobó que en el otorgamiento de préstamos se procede teniendo en cuenta lo establecido.

13. Se verificaron las evidencias sobre el control y supervisión sistemática de los préstamos entregados.

14. Se comprobó la existencia de un Plan de Visitas de Supervisión a las entidades a las cuales se les han concedido préstamos.

15. Se verificó que la recuperación de los préstamos se establecieron en plazos que vencen al cierre de cada trimestre, semestre, o año natural y que las amortizaciones que vencen se cobran el último día de cada trimestre natural.

Nombre del sujeto a auditar: Auditoría de Gestión al Área Comercial Sucursal 4312 Santa Clara	Numero: 10/13	Fecha de elaboración: 01/03/13 Fecha de Terminación: 15/03/13
Alcance: 01/140/12 al 31/12/12	Fecha de elaboración: 01/03/13	Firma o Inicial del Auditor: CCM
Objetivo: Analizar la operatividad de los comerciales para determinar el cumplimiento de los principios de control interno y la correcta tramitación de las operaciones	Revisado Jefe de Grupo:	Revisado Supervisor:
<p>16. Se comprobó la correcta cumplimentación de los modelos 09-6 “Declaración sobre el origen y destino de dinero en efectivo”.</p> <p>17. Se verificaron las evidencias sobre el control y supervisión sistemática de los préstamos entregados.</p> <p>18. Se comprobó la existencia de un Plan de Visitas de Supervisión a las entidades a las cuales se les han concedido préstamos.</p> <p>19. Se verificó que la recuperación de los préstamos se establecieron en plazos que vencen al cierre de cada trimestre, semestre, o año natural y que las amortizaciones que vencen se cobran el último día de cada trimestre natural.</p> <p>20. Se comprobó la correcta cumplimentación de los modelos 09-6 “Declaración sobre el origen y destino de dinero en efectivo”.</p> <p><u>Créditos Personales y Ley General de la Vivienda</u></p> <p>21. Se verificó que para las solicitudes de Créditos Personales y de transferencias de la Ley General de la Vivienda se utilizan los modelos establecidos.</p> <p>22. Se observó que los Créditos Personales y Adeudos de la Ley General de la Vivienda se tramitan correctamente.</p> <p>23. En el período analizado se cumplió con el porciento de recuperación establecido.</p> <p><u>Seguridad Social</u></p> <p>24. La recepción y entrega de las chequeras de seguridad se realiza correctamente.</p>		

Auditoría de Gestión al Área Comercial		Fecha de Terminación: 15/03/13	
Alcance: 01/140/12 al 31/12/12		Firma o Inicial del Auditor: CCM	
Objetivo: Analizar la operatividad de los comerciales para determinar el cumplimiento de los principios de control interno y la correcta tramitación de las operaciones		Revisado Jefe de Grupo:	Revisado Supervisor:

Banca Electrónica

Se observó que el proceso de domiciliación de nóminas de jubilados se realiza correctamente.

Archivo de la Documentación General

25. Se comprobó que se custodian correctamente los siguientes modelos: 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”, documentación legal de las cuentas corrientes, expedientes de préstamos, modelos 18-1 “Control de Póliza”, expedientes de la Caja de Resarcimiento, “Trasposos de pagos por concepto de Arrendamiento de Fincas”, expedientes de LGV, modelos 02-16 “Recibos de Amortización”, Chequeras de Seguridad Social pendientes de entregar, tarjetas magnéticas renovadas y pines de seguridad de las tarjetas magnéticas.

Nombre del sujeto a auditar: Sucursal 4312 Santa Clara	Numero: 11/13
Título del tema o asunto de que se trate: Auditoría de Gestión al Área Comercial	Fecha de elaboración: 01/03/13
	Fecha de Terminación: 15/03/13

Nombre del sujeto a auditar: Sucursal 4312 Santa Clara	Numero: 12/13
--	----------------------

Alcance: 01/140/12 al 31/12/12	Firma o Inicial del Auditor: CCM	
Objetivo: Evaluar del riesgo que asume la institución al prestar determinado servicio o propiamente el inherente a su actividad.	Revisado Jefe de Grupo:	Revisado Supervisor:
<p>_ Se revisó el plan de medidas que tiene la sucursal para enfrentar los delitos de corrupción e ilegalidad comprobándose su correcta cumplimentación y aplicación.</p> <p>_ Se revisó el plan de prevención de la sucursal comprobándose la inclusión de todos los aspectos que contiene el Banco como aspectos de alta vulnerabilidad.</p> <p>_ Se revisaron los análisis realizados por la institución ante el otorgamiento de un financiamiento a personas jurídicas comprobándose que realizan un análisis profundo de situación financiera de la entidad, flujo de caja, periodo de recuperación del financiamiento o crédito, así como justificación de la solicitud y garantías que avalen su pago.</p> <p>_ Se revisaron las actas del Comité de riesgo por cada préstamo otorgado a personas naturales como parte de la Nueva Política Bancaria comprobándose su correcta confección, así como el análisis realizado de capacidad de pago del solicitante, fiador o fiadores según sea el caso, estabilidad laboral entre otros.</p> <p>_ Se revisó el plan de marketing elaborado por la sucursal con el objetivo de verificar si tienen establecidos los riesgos del entorno y cómo enfrentarlos comprobándose su correcta elaboración y análisis.</p> <p>_ Se verificaron los resultados de las visitas efectuadas a las entidades con financiamiento para ver si han controlado la utilización de los recursos otorgados, comprobándose su cumplimiento.</p>		

Título del tema o asunto de que se trate: Auditoría de Gestión al Área Comercial		Fecha de elaboración: 01/03/13	
		Fecha de Terminación: 15/03/13	
Alcance: 01/140/12 al 31/12/12		Firma o Inicial del Auditor: GCM	
Nombre del sujeto a auditar: Sucursal 4312 Santa Clara		Revisado Jefe de Grupo: Revisado Supervisor:	
Objetivo: Analizar los indicadores de eficiencia y productividad.		Revisado Jefe de Grupo: Revisado Supervisor:	
<p>Por término de 4 horas se aplicaron en la sucursal los índices siguientes, a un total de 13 personas escogidas aleatoriamente :</p> <p>Tasa de llegada</p> <p>No. de clientes que entraron a la Oficina durante la medición = $\frac{81}{240} = 0.34$</p> <p>Cantidad de tiempo en minutos en que se efectuó la medición 240</p> <p>R/La sucursal recibe 0.34 clientes por minutos.</p> <p>Tiempo medio de espera para ser atendido</p> <p>Tiempo de espera para ser atendido en el área comercial = $\frac{278}{13} = 21.4$</p> <p>No. de clientes objeto de medición 13</p> <p>R/El tiempo medio para ser atendido es de 21.4 minutos, lo que indica que es insuficiente el número de especialistas comerciales en la sucursal.</p> <p>Tiempo medio de atención</p> <p>Tiempo de atención en el área comercial = $\frac{137}{13} = 10.5$</p> <p>No. de clientes objeto de medición 13</p> <p>R/El tiempo medio de atención en comercial es de 10.5 minutos lo que indica que el trabajo es eficiente en este aspecto.</p> <p>Tiempo medio total de espera</p> <p>Tiempo medio de espera para ser atendido en comercial + Tiempo Medio de atención en el área de comercial</p> <p>= 21.4 + 10.5 = 31.9</p> <p>R/A pesar de la eficiencia de los comerciales en el servicio todavía el tiempo es alto producto de la insuficiencia de especialistas.</p>			

Título del tema o asunto de que se trate: Auditoría de Gestión al Área Comercial		Fecha de elaboración: 01/03/13	
		Fecha de Terminación: 15/03/13	
Alcance: 01/140/12 al 31/12/12		Firma o Inicial del Auditor: CCM	
Objetivo: Analizar los indicadores de eficiencia y productividad.		Revisado Jefe de Grupo:	Revisado Supervisor:
<p>Tasa de servicio unitaria</p> $\frac{1 \text{ minuto}}{60} = \frac{1}{60} = 0.03$ <p>Tiempo medio de atención 31.9</p> <p>Tasa de servicio total</p> <p>Tasa de servicio unitaria x No. De especialistas prestando servicio</p> $= 0.03 \times 4 = 0.12$ <p>Proximidad a la saturación</p> $\frac{\text{Tasa de llegada}}{\text{Tasa de servicio total}} = \frac{0.34}{0.12} = 2.8$ <p>Tasa de servicio total 0.12</p> <p>La sucursal está por encima del punto de saturación lo que significa la imposibilidad real de atender a todos los clientes que entran en el transcurso de la jornada laboral.</p>			

3.2 Resultados de la Auditoría:

Después de haber aplicado el programa propuesto en el Capítulo 2, se llegaron a determinar los siguientes resultados:

Aspectos positivos:

- El personal del área comercial está dotado de un grado de calificación suficiente y competente y el gerente del mismo también cuenta con estas exigencias.
- Los comerciales conocen bien lo que tiene que hacer y trabajan sobre la base de Manuales de Instrucción y Procedimientos.
- La entidad mantiene una imagen favorable en cuanto a la utilización y destino de sus recursos financieros y un adecuado control de la información sobre las disponibilidades de la cartera de préstamos.
- Los servicios generalmente se ejecutan siguiendo los lineamientos del proceso administrativo en el ámbito de la planeación, organización, dirección y control.
- El proceso operativo de venta de servicios funciona en base a los conceptos de economía, eficiencia y eficacia de las operaciones.
- En general existen las condiciones ergonómicas necesarias para que los clientes se sientan cómodos y se respire un clima agradable y de respeto en su trabajo.
- Existe un buen ambiente de control interno en el sucursal dado por la adecuada supervisión y custodia de las operaciones y la documentación, eficiente explotación del sistema automatizado en uso, control físico de las formas numeradas, existencia de Actas de Responsabilidad Material por el efectivo y valores, correcta tramitación de las operaciones tanto por parte de los comerciales.
- Existe un Plan de Prevención contra los hechos delictivos e ilegalidades, que se controla y actualiza sistemáticamente.
- Se discuten los planes y metas con los trabajadores inculcándole el sentido de pertenencia hacia la institución, por lo que se sienten comprometidos y satisfechos con su trabajo.

- La calidad percibida por los clientes externos es satisfactoria.
- La información emitida por la sucursal cumple con los atributos de calidad, oportunidad, veracidad, confiabilidad y consistencia que se exigen a este nivel.

- El tiempo medio de atención del cliente es de 10.5 minutos lo que indica que el trabajo es eficiente en este aspecto.

Aspectos Negativos:

- El plan de captación de pasivos no es de conocimiento de todos los empleados.
- Los especialistas que se desempeñan como comerciales no tienen total conocimiento de todas las sus funciones de su área.
- Las informaciones que se reciben para la actualización de los Manuales de Instrucción y Procedimiento llegan desagregados en Instrucciones Transitorias, Circulares Provinciales, Nacionales y Cartas Remesas lo que hace que la búsqueda de información sea engorrosa.
- Es insuficiente el número de comerciales que prestan servicio a la población, debido a que la sucursal se encuentra saturada al entrar más personal del que pueden atender en la jornada laboral.

A decorative border with four ornate floral corner pieces and thin lines connecting them, framing the central text.

Conclusiones

CONCLUSIONES.

Mediante esta investigación se arriban a las siguientes conclusiones:

1. Las Normas Cubanas de auditoría establecen como tipo de auditoría a practicar en Cuba, la auditoría de gestión o rendimiento.
2. La Auditoría de Gestión tiene gran importancia en el nuevo enfoque de realización de auditorías, 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.
3. Se ha elaborado un Programa en correspondencia con las Normas Cubanas de Auditoría que permitirá evaluar la gestión del área comercial en una sucursal del Banco Popular de Ahorro.
4. Queda fundamentado en el marco teórico y práctico el programa para evaluar la gestión del área comercial en cualquier Sucursal del Banco Popular de Ahorro.
5. La evaluación del área comercial de la Sucursal 4312 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 4312 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.
6. 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

RECOMENDACIONES:

1. Elaborar un plan de medidas, por parte de la entidad, con el objetivo de erradicar las deficiencias detectadas.
2. Que se aplique el Programa propuesto en otras sucursales del Banco Popular de Ahorro por los auditores internos de cada oficina.
3. Establecer de forma periódica parámetros de los expuestos en el programa, por parte de la dirección de la sucursal, para medir la calidad del servicio.
4. Ampliar el Programa para extenderlo hasta los niveles de Dirección Provincial y Oficina Central del Banco Popular de Ahorro.



Bibliografía

BIBLIOGRAFIA

1. Abreu Herrera MF. Después del diagnóstico de control interno. Una propuesta para Identificar y evaluar riesgos. Disponible en: <http://www.betsime.disaic.cu> (Accesado 20/11/2012)
2. Alcance de la Auditoría de Gestión. Disponible en: <http://www.cubaindustria.cu/contadoronline/auditor>. (Accesado 12/01/2012)
3. Auditoría de Gestión. Disponible en: http://www.ecured.cu/index.php/Auditor%C3%ADa_de_Gesti%C3%B3n. (Accesado 14/01/2012)
4. Capote Cordovés Gabriel. 2001 El control interno y el control. Economía y Desarrollo. Disponible en: http://www.dict.uh.cu/Revistas/economía_desarrollo/2001n-GabrielCapote.pdf. (Accesado 18/12/2012)
5. Castañón Cachaldora Daily Esther y Fernández Carvajal Noslén. Trabajo de Diploma. Auditoría de Gestión en las áreas operacionales de la Empresa Metalconf. Cuba. 2004.
6. Cook and Winkle. Auditoría. 3ra. Edición.
7. Coopers & Lybrand. (1997) Los nuevos conceptos de Control Interno. Informe COSO. Tomo I y II.
8. Colectivo de autores. Orientaciones Metodológicas Auditoría I y II MES 1998.
9. Concepto de Auditoría. Disponible en: <http://www.soeduc.cl/apuntes/concepto%20de%20auditoria.doc>. (Accesado 18/12/2012)
10. Control Interno. Importancia, limitaciones, posibilidades y clasificación. Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-auditoria-administracion-publica-control-interno/control-interno-importancia-limitaciones-posibilidades-clasificación>. (Accesado 14/01/2012)

11. Cuba. Contraloría General de la República. (2011) Resolución 60/2011.
12. Cuba Contraloría General de la República (2012) Resolución 340/2012
13. Cuba. Decreto Ley # 159 De la Auditoría. Oficina Nacional de Auditoría.1995.
14. Cuba. Guía Metodológica para la Realización de Auditorías de Gestión. Oficina Nacional de Auditoría.1998.
15. Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios. (2003) Resolución No.297-2003.
16. Cuéllar Guillermo. Auditoría de Gestión, Concepto, Objetivo, Alcance. Disponible en:http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html(Accesado15/12/2012)
17. El Sistema de Control Interno: garantía del logro de los objetivos. Disponible en:http://www.bvs.sld.cu/revistas/san/vol_14_5_10/san01510.html.(Accesado14/01/2012)
18. Evolución de la Auditoría de Gestión. Disponible en:http://www.cubaindustria.cu/contadoronline/Auditor%C3%ADa/06_Auditor%C3%ADa%20Gesti%C3%B3n/AG_02_EVOLUCION%20DE%20LA%20AUDITORIA.htm (Accesado 18/12/2012).
19. Generalidades de la Auditoría de Gestión. Disponible en:<http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/auditoriade-gestion-en-el-areafinanciera.html>. (Accesado 14/01/2012)
20. Hevia, Eduardo.1995 Manual de auditoría interna: enfoque operativo de gestión / Eduardo Hevia.—ed. Única.—Caracas(s.n.)
21. Introducción al proceso de auditoría de gestión. Disponible en:<http://www.moodle.uho.edu.cu/mod/resource/view.php?inpopup=true&id=2463> (Accesado18/12/2012)
22. La auditoría de gestión, una necesidad en la eficiencia. Disponible en:<http://www.gestiopolis.com>. (Accesado 12/01/2012)

23. López Toledo Martha Rosa ([CV](#)), García Lorenzo Dunia ([CV](#)). La Auditoría de Gestión, una necesidad impostergable de la administración moderna. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2007c/Auditoría%20de%20Gestion.html>. (Accesado 12/01/2012)
24. López Toledo Martha Rosa. Un salto cualitativo en el control a través de la Auditoría de Gestión. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>. (Accesado 14/01/2012)
25. Manual de Auditor. Tomo II.
26. Martínez Calderín Leidisara. El control interno: un medio eficaz para la toma de decisiones en el control de la gestión. Disponible en: <http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/revistas/index/assoc/HASH6e54/32a38a83.dir/doc.pdf> (Accesado: 18/12/ 2012)
27. Objetivos de la Auditoría de Gestión. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos43/auditoria/auditoria2.shtml> (Accesado 18/12/2012)
28. Procedimiento para la fase Examen Preliminar de la Auditoría de Gestión. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos45/examen-preliminar-auditoria/examen-preliminar-auditoria.shtml>. (Accesado 18/12/2012)
29. Sánchez Gómez Adelys. Definición Genérica de Auditoría. Etapas de la auditoría. Importancia de la supervisión. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/defigaud.html>. (Accesado 12/01/2012)
30. Sánchez Quintana Tania Maday Barata García Orel. Trabajo de Diploma. Propuesta de Programas de Auditoría de Gestión para la evaluación de las áreas de Contabilidad y Finanzas y Comercialización del Instituto de Biotecnología de las plantas. Cuba. 2005



Anexos

ANEXO I

De manera general las actividades que realiza el Banco Popular de Ahorro están definidas a partir de su objeto social.

- ✓ Captar, recibir y mantener dinero en efectivo, en depósito, a la vista o a término en las modalidades que convenga, emitiendo certificado por cada depósito recibido.
- ✓ Reintegrar los depósitos recibidos de acuerdo con los términos que se hallan acordó, ya en efectivo o mediante transferencias.
- ✓ Determinar cuando los depósitos recibidos devengarán en intereses y fijar el rendimiento de estos.
- ✓ Conceder préstamos, líneas de créditos y financiamiento de todo tipo a corto, mediano y largo plazos, estableciendo los pactos y condiciones necesarias para obtener el reintegro del importe adeudado.
- ✓ Solicitar y obtener préstamos y créditos a corto. Mediano y largo plazos, pactando las condiciones en que serán reintegrados y demás términos de los mismos, ya sea 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 de tramitar cartas de créditos y de garantía en todas sus modalidades.
- ✓ Obtener, recibir y mantener depósitos de valores en custodia y administración, ya sea en acciones, bonos u obligaciones realizando todas las gestiones necesarias relacionadas con el cobro de intereses u otras formas de distribución de intereses.
- ✓ Ofrecer servicios de administración de bienes de toda case, asesoría para operaciones financieras o negocios sobre todo tipo de bienes.
- ✓ Desarrollar operaciones de tesorería, compraventa de monedas, de valores, factoraje, arrendamiento financiero forfaiting y otras modalidades de financiamiento.
- ✓ 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.

- ✓ Actuar como corresponsal de bancos extranjeros y nacionales y ostentar la representación de los mismos cuando así lo convengan.
- ✓ Intervenir y participar en negocios y transacciones bancarias nacionales e internacionales legalmente autorizadas.
- ✓ Desarrollar productos de seguros y actuar como agentes de empresas y sociedades aseguradoras.

ANEXO II

