

**UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y**  
**ADMINISTRACIÓN**  
**CARRERA: CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**Tesis en opción al Título de Licenciada en**  
**Contabilidad y Finanzas**

**TÍTULO: Perfeccionamiento al Control Interno en la Sucursal**  
**6941 del Banco de Crédito y Comercio Holguín, basado en la**  
**Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República**

**AUTOR: María del Tahimí Cuello Guerra**

**TUTOR: Ms.C. Alexander Tomás Lias González**

## **DEDICATORIA**

Con inmenso cariño, dedico la propuesta que como resultado de mi investigación expreso:

- A mi tutor, porque este trabajo, es muestra de cómo él en su obra formadora aporta a la Revolución y a la vez trasciende cada día, instruyéndonos para que seamos mejores profesionales.
- A mis padres, que con su ejemplo y principios me han formado como joven integrada a la obra revolucionaria.
- A mi pequeño Jahn Lucas, que es la razón de mi vida y a quien le debo tantas horas, dedicadas a esta investigación.

## **AGRADECIMIENTOS**

- A mi tutor Mrs. Alexander T. Lias González por su desvelo, apoyo incondicional y la experiencia en el magisterio para orientarme con sabiduría.
- A mi amor Alberto Osorio Ricardo, compañero, amigo lleno de virtudes, que me acompañó y apoyó incondicionalmente en este largo camino.
- A mis padres queridos, ejemplos de ser humano, les rindo tributo por la educación con la que me formaron y porque con mucho amor me apoyaron en cada instante.
- A mis compañeros de trabajo, quienes me brindaron siempre un gran apoyo.
- Mi eterna gratitud a todos los que me ayudaron, me apoyaron y siempre me alentaron al logro de este nuevo e importante reto profesional, que me ha hecho crecer mejor como ser humano. A todos ellos...

MUCHAS GRACIAS

## **PENSAMIENTO**

*Si un día nuestro trabajo nos pareciera bueno, debemos luchar por hacerlo mejor, y si fuera mejor, debemos luchar por hacerlo perfecto, sabiendo de antemano que para un comunista, ninguna obra humana será suficientemente perfecta....*

*Fidel*

## **RESUMEN**

El presente trabajo de diploma se titula "Perfeccionamiento del Sistema de Control Interno en la Sucursal 6941 del Bandec en Holguín, basado en la Resolución 60/11 de la C.G.R. DE CUBA".

El objetivo de esta investigación es perfeccionar el Sistema de Control Interno en la entidad a partir de los cambios en la esfera nacional con la aprobación de la citada resolución para lograr un impacto favorable en el control de los recursos humanos, materiales y financieros de la entidad.

La tesis se estructura en dos capítulos, en el primero se desarrolla la fundamentación teórica del Objeto de Estudio, la evolución del Control Interno en Cuba y en Bandec, así como la metodología para perfeccionar el Sistema de Control Interno. En el segundo capítulo se caracteriza la entidad, se diagnostica el cumplimiento actual del Control Interno con el objetivo de conocer la situación de la institución. Detectando las principales deficiencias que existen y se realiza una valoración del estado de sus componentes. Se analiza la Gestión por Procesos y se procede a perfeccionar el Sistema de Control Interno. Finalmente se confecciona un plan de acción para el perfeccionamiento de dichos componentes.

Con el resultado de la investigación se logró realizar el mapa de procesos, identificar y estimar cualitativamente los riesgos por áreas, se elaboró el mapa de riesgos así como el plan de prevención. También se confeccionó el plan de rotación, el diagrama de información de la sucursal y el cronograma de rendición de cuentas para dirigentes de la sucursal.

## INDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL CONTROL INTERNO .....	5
1.1 Evolución Histórico-Teórica del Control Interno .....	5
1.3 El Control Interno en Bandec.....	21
1.4 Metodología para perfeccionar el Sistema de Control Interno basado en la Resolución 60/11 C.G.R.C.....	28
CAPITULO II. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA EL PERFECCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA SUCURSAL 6941 DEL BANDEC, BASADO EN LA RESOLUCIÓN 60/11 DE LA C.G.R.C. ....	34
2.1 Planificación del perfeccionamiento por los componentes.....	34
2.2 Diagnóstico actual del Sistema de Control Interno de la Entidad.....	42
2.3 Ejecución del perfeccionamiento .....	56
2.4 Seguimiento .....	60
<b>CONCLUSIONES</b> .....	62
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	63
<b>REFERENCIA BIBLIOGRAFÍA</b> .....	64
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	66

## **INTRODUCCIÓN**

En los últimos años se ha incrementado la importancia de tener un buen Sistema de Control Interno en las organizaciones debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos. El Sistema de Control Interno estuvo limitado solamente en las áreas económicas, es decir a las actividades de contabilidad y finanzas; el resto de las áreas operacionales y los trabajadores no se sentían involucrados. Los directivos no contaban con una herramienta capaz de ser utilizada para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones que se realizaban en la organización y no todos veían el Control Interno como un instrumento de gestión capaz de ser utilizado para el logro de la eficiencia de las operaciones que se habían impuesto.

Otro elemento que actuaba en contra de la eficiencia de los Sistemas de Control Interno era que las actividades de control ya venían constituidas de forma global para todas las entidades del país, donde disminuía la creatividad de los directivos a la hora de diseñar los objetivos y actividades de control más efectivos según las características de la empresa. Tampoco se contaba con elementos generales que le sirvieran de base a la organización para poder diseñar un Sistema de Control Interno a la medida de sus necesidades.

En estos momentos de crisis económica mundial para actualizar y fortalecer el modelo económico cubano es necesario tomar las medidas acertadas para lograr que se cumplan los objetivos operacionales de cada entidad y se controle la aplicación correcta de los Lineamientos entre los que podemos mencionar el 8 y 12 de la Política Económica del Partido discutidos y aprobados en el VII Congreso.

El presente Trabajo de Diploma fue realizado en la Sucursal 6941 de Bandec en Holguín cuya Contabilidad, ubicada en la calle Maceo # 136 esquina a la calle Aguilera, en el citado municipio. La Entidad tiene como Objeto Social la prestación de servicios, dado la variedad de operaciones y la compartimentación del trabajo en las áreas y puestos claves, se requiere de un constante y estricto control sobre la utilización de los recursos materiales, por lo que es de suma importancia comprobar sistemáticamente el cumplimiento de las medidas de Control Interno, verificar el registro oportuno y correcto de los hechos económicos basado en lo que establece la Resolución 60/11 de la C.G.R. de Cuba.

Un eficaz Sistema de Control Interno en la Sucursal 6941 de Holguín, conducirá a minimizar y evitar cualquier irregularidad, así como adoptar las medidas necesarias

para lograr un control razonable de los recursos del estado disponibles para la producción de bienes y servicios a la sociedad.

Los resultados deficientes alcanzados en las auditorías internas, la observación participante y no participante realizadas en la investigación sobre la evaluación del cumplimiento del Control Interno en Bandec Holguín con la aplicación del sistema SABIC.NEF, fundamentan que en la entidad, no obstante a que están creadas las condiciones para la efectividad del control, aún se evidencian debilidades, por eso se hace indispensable el perfeccionamiento cada vez más del Sistema de Control Interno y sus vías para autoevaluarlo, dada la necesidad diaria de un control oportuno del cumplimiento individual de las responsabilidades en cada área de responsabilidad.

Lo analizado hasta aquí en apretada síntesis constituye el **problema social** que se fundamenta en esta investigación, y que permitió identificar como una necesidad el perfeccionamiento con la adecuación y aplicación de la Guía de Autocontrol del Control Interno en la Sucursal 6941, basado en la Resolución 60/11 de la C.G.R.C.

A partir de lo anteriormente expuesto se formula como **problema científico** la necesidad de perfeccionar el Sistema de Control Interno establecido en la Resolución 60/11 de la C.G.R.C en la Sucursal 6941 de Holguín. Ante este problema científico se definió como **objeto de estudio**: el Sistema de Control Interno en la Sucursal 6941 de Holguín.

La presente tesis persigue el siguiente **objetivo**: Perfeccionar el Sistema de Control Interno basado en la Resolución 60/11 C.G.R.C en la Sucursal 6941 de Holguín, destinadas a un mejoramiento continuo en el control y utilización de los recursos humanos, materiales y financieros.

Se delimita como **campo de acción**: los componentes del Sistema de Control Interno basado en la Resolución 60/11 C.G.R.C a través de los procesos sustantivos.

A raíz de lo antes expuesto se plantea como **hipótesis**: Si se aplica el Perfeccionamiento del Sistema de Control Interno basado en la Resolución 60/11 C.G.R.C se logrará un mejoramiento continuo en el control y utilización de los recursos humanos, materiales y financieros en la Sucursal 6941 de Holguín.

#### **Tareas científicas:**

1. Estudiar los presupuestos teórico-prácticos que fundamentan el Sistema de Control Interno (SCI).
2. Elaborar la metodología para el perfeccionamiento del S.C.I



3. Aplicar la metodología para el perfeccionamiento del S.C.I mediante la:

- Planificación del perfeccionamiento por componentes.
- Elaboración del diagnóstico actual del SCI.
- Ejecución del perfeccionamiento.
- Seguimiento.

4. Emisión del informe con los resultados de la investigación.

Así como es vital la utilización de métodos del conocimiento **teórico, empírico, procedimientos y técnicas** que proporcionan la orientación y dirección adecuada en correspondencia con el objetivo trazado.

Para llevar adelante la investigación se emplearon los siguientes métodos:

**Métodos teóricos de investigación científica:**

**Método hipotético deductivo** para el diseño y aplicación del perfeccionamiento del SCI

- **Método sistémico y estructural – funcional:** para caracterizar la evolución y desarrollo del Control Interno

**Métodos empíricos:**

- **Observación científica:** se efectuó una revisión de la documentación para la correcta aplicación de la resolución 60/11 C.G.R.C
- **Comparación:** Se realiza la comparación del último trimestre para ver el funcionamiento de la empresa.

**Procedimientos de investigación:**

**Analítico – síntesis:** en toda la tesis para determinar los fundamentos teóricos y el marco conceptual del S.C.I y su chequeo a partir de la Guía de Autocontrol. Se empleó para definir conceptos, análisis e interpretación de los resultados.

**Técnicas de búsqueda de la información:**

- **Encuesta:** : Para conocer el estado de opinión de los trabajadores, así como el nivel de conocimientos que los mismos poseen acerca del tema
- **Entrevistas:** Se realiza para conocer el estado actual del S.C.I y de los riesgos asociados a éste, así como los conocimientos concernientes a la Resolución 60/2011 de la C.G.R.C.

Para su presentación, esta Tesis se estructuró de la forma siguiente: una Introducción donde, esencialmente, se realiza el diseño de la investigación científica, un Capítulo I, en el que se expone el marco teórico-referencial que sustentó la

investigación sobre el objeto de estudio; un Capítulo II, donde se muestran los resultados de la investigación en la sucursal 6941 Bandec Holguín; las Conclusiones y Recomendaciones derivadas de la investigación; la Bibliografía consultada y un conjunto de Anexos de necesaria inclusión, como complemento de la investigación realizada.

Como aporte de la investigación, se realizó un diagnóstico del Sistema de control interno a través de la metodología elaborada, aplicando la misma para el perfeccionamiento del SCI, tomando los elementos necesarios para detectar las deficiencias en la organización y luego proponer el plan de acción que permite dar seguimiento al perfeccionamiento del SCI.

## **CAPITULO I FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL CONTROL INTERNO**

### **1.1 Evolución Histórico-Teórica del Control Interno**

Con el decursar del tiempo los problemas de Control Interno, han centrado la preocupación de la gerencia moderna, así como de los profesionales responsables de implementar nuevas formas de mejorar y perfeccionar dichos controles, esto es muy importante por cuanto el Control Interno es fundamental para que una entidad logre alcanzar, a través de una evaluación de su misión y visión, el logro de sus objetivos y metas trazadas, pues de lo contrario sería imposible que se puedan definir las medidas que se deben adoptar para alcanzarlos.

Como resultado del auge que tomó el comercio en los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria entre otros países del Medio Oriente se desarrolló la contabilidad de partida simple. En estas épocas los sistemas de anotaciones habían sido sencillos debido a la reducida cantidad de operaciones. Cada individuo habría podido ejercer su propio control. Con el advenimiento de los antiguos Estados e Imperios se hallan vestigios de sistemas de controles en las cuentas públicas.

Si bien en un principio el Control Interno comienza en las funciones de la administración pública, hay indicios de que desde una época lejana se empleaba en las rendiciones de cuenta de los factores de los estados feudales y haciendas privadas. Dichos controles los efectuaba el auditor, persona competente que escuchaba las rendiciones de cuenta de los funcionarios y agentes, quienes por falta de instrucción no podían presentarlo por escrito.

Posteriormente, con el incremento del comercio en las ciudades italianas durante los años 1400, se produjo una evolución de la contabilidad como registro de las transacciones, apareciendo los libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios.

En este ambiente comercial, el monje veneciano Fray Lucas Pacciolli mejor conocido como Lucas di Borgo, matemático, desarrolló en 1494 la partida doble, analizando el hecho económico desde 2 puntos de vista: partida y contrapartida. (Bolaños & Chaurero, 2012)

Desde mediados del siglo XVIII, con la Revolución Industrial, iniciada en Inglaterra, se fueron introduciendo de modo creciente las máquinas que eran operadas por varias personas para la producción de artículos industriales, haciéndose cada vez más complejos los procesos en los cuales intervenían más personas y como consecuencia de esto surge la necesidad de controlar las operaciones.

El origen del Control Interno, suele ubicarse en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

A finales de este siglo, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores, debido a esto comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios, ya que se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades. Así nace el control como una función gerencial, para asegurar y constatar que los planes y políticas preestablecidas se cumplan tal como fueron fijadas.

Debido a esto los contadores idearon la comprobación interna, la cual era conocida como: "la organización y coordinación del sistema de contabilidad y los procesos adoptados, que tienen como finalidad brindar a la administración, hasta donde sea posible, práctico y económico el máximo de protección, control e información verídica". (Bolaños & Chaurero, 2012)

El término de Control Interno reemplazó al de comprobación interna, debido a un cambio conceptual, ya que el contenido del mismo ha sufrido una considerable evolución.

En resumen, el desarrollo industrial y económico de los negocios, propició una mayor complejidad en las entidades y en su administración, surgiendo la imperiosa necesidad de establecer mecanismos, normas y procedimientos de control que dieran respuesta a las nuevas situaciones.

Se puede afirmar que el Control Interno ha sido preocupación de la mayoría de las entidades, aunque con diferentes enfoques y terminologías, lo cual se puede evidenciar al consultar los libros de texto de auditoría, los artículos publicados por organizaciones profesionales, universidades y autores individuales.

Hasta la fecha, el concepto "Control Interno" carece de una definición apropiada o universal, que sea aceptada o aprobada por todos los que investigan el tema. Los

enfoques dados por diferentes autores que han sido consultados tienen puntos coincidentes al definir el concepto, pues todos destacan que contribuye al logro de los objetivos propuestos por las entidades, que es un plan estructurado de la organización, que tiene como objetivo primordial salvaguardar los recursos, que contribuye a la información veraz, a promover la eficiencia y en la actualidad se reconoce que involucra a los directivos y trabajadores en general y no solamente a los contadores y auditores. A continuación se detalla una recopilación de los conceptos que se consideran más importantes y que van marcando el desarrollo de la teoría en el tiempo:

La primera definición formal de Control Interno fue establecida originalmente por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados – AICPA en 1949:

"El Control Interno incluye el Plan de Organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas...un "sistema" de Control Interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas". (Certificados, 1949)

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, "Examen del Control Interno", Boletín 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría, México, 1957:

"En un sentido más amplio, el Control Interno es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica. En ese sentido, el término administración se emplea para designar el conjunto de actividades necesarias para lograr el objeto de la entidad económica. Abarca, por lo tanto, las actividades de dirección, financiamiento, promoción, distribución y consumo de una empresa; sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quien depende su conservación y crecimiento". (Instituto Mexicano de Contadores Públicos)

William L. Chapman, Procedimientos de Auditoría, Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal, Buenos Aires, 1965:

"Por Control Interno se entiende: el programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a efectos de promover la eficiencia de la administración y

lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa". (Chapman, 1965)

En 1971 se define el Control Interno en el Seminario Internacional de Auditoría Gubernamental de Austria, bajo el patrocinio de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) como:

El Control Interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales:

- Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.
- Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.
- Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.
- Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos. (Bolaños & Chaurero, 2012)

Segunda Convención Nacional de Auditores Internos auspiciada por el Instituto de Auditores Internos de la República de Argentina, Buenos Aires, en 1975:

"Es el conjunto de reglas, principios o medidas enlazados entre sí, desarrollado dentro de una organización, con procedimientos que garanticen su estructura, un esquema humano adecuado a las labores asignadas y al cumplimiento de los planes de acción, con el objetivo de lograr:

- Razonable protección del patrimonio.
- Cumplimiento de políticas prescritas por la organización.
- Información confiable y eficiente.
- Eficiencia operativa". (Instituto de Auditores Internos de la República de Argentina, Buenos Aires, 1975)

"Puede conceptuarse al Sistema de Control Interno como el conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr, a través de una efectiva planificación, ejecución y control, el ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización". (Newton, 1976)

En 1992, en el Informe COSO queda expresado que el Control Interno se entiende como el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas.

Este informe refleja una definición, un poco más detallada, al argumentar que el Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de los objetivos siguientes:

Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios;

- Proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal;
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales;
- Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.

Si se analizan los objetivos que deben alcanzarse en el diseño de un Sistema de Control Interno según el Informe COSO y según INTOSAI existen puntos coincidentes como son:

- Promover operaciones con efectividad, eficiencia y economía.
- Promover calidad en los servicios.
- Preservar al patrimonio de pérdidas, despilfarro, uso indebido, errores, fraudes.
- Cumplir leyes, reglamentos, normativas.
- Elaborar información financiera confiable y oportuna. (Coopers & Internos, 1997)

Ambas definiciones (COSO e INTOSAI) se complementan y conforman una versión amplia del Control Interno: la primera enfatizando respecto a su carácter de proceso constituido por una cadena de acciones integradas a la gestión, y la segunda atendiendo fundamentalmente a sus objetivos.

Siguiendo los lineamientos de INTOSAI, incumbe a la autoridad superior la responsabilidad en cuanto al establecimiento de una estructura de Control Interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica.

El Control Interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una entidad, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento,

administración, entre otras son regidas por el Control Interno. Es un instrumento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento tipo policíaco o de carácter tiránico, el mejor sistema de Control Interno, es aquel que no daña las relaciones de empresa a clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de dirigentes y subordinados; su función es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar de las alternativas, las que mejor convengan a los intereses de la entidad.

Según las Normas y Procedimientos de Auditoría en su glosario técnico el Control Interno: "Está representado por el conjunto de políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad". (Bolaños & Chaurero, 2012)

El sistema de Control Interno es el conjunto de todos los elementos en donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos.

En el libro Auditoría, según sus autores Cook y Winkle: "El Control Interno es el sistema interior de una empresa que está integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados". (Bolaños & Chaurero, 2012)

Según la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela, 1994: "Es el plan de organización, de todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas al negocio, para proteger y salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables y sus operaciones, promover la eficiencia y la productividad en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas para cada empresa". (Federación de Colegios Públicos de Venezuela, 1994)

Según Holmes, 1994 lo define como: "Una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar, y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización". (Munilla, 1996)

Catácora, en 1996: "Es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas los estados financieros. Una debilidad importante del Control Interno, o un Sistema de Control Interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable". (Catácora, 1996)



Una definición extraída del documento conocido como Standars (Estándares para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna), 1997: "El Control Interno se define como cualquier acción tomada por la gerencia para aumentar la probabilidad de que los objetivos establecidos y las metas se han cumplido. La gerencia establece el Control Interno a través de la planeación, organización, dirección y ejecución de tareas y acciones que den seguridad razonable de que los objetivos y metas serán logrados". (Bolaños & Chaurero, 2012)

La necesidad de una visión amplia del Control Interno fue anticipada en el libro Normas y Procedimientos de Auditoría Relacionados, donde se expuso que: "Muy a menudo el concepto de Control Interno se entiende exclusivamente en términos de prácticas y procedimientos contables. Sin embargo, si ampliamos este concepto e incluimos las políticas básicas dictadas por la dirección ejecutiva, y ofrecemos significados con los que la dirección pueda tener la seguridad de que tales políticas se están llevando a cabo, entonces puede quedar muy claro que el Control Interno efectivo viene a ser una de las piedras angulares para una dirección afortunada. Uno de los temas esenciales es la planificación de la organización acompañada con declaraciones de obligaciones y responsabilidades bien definidas. Cuanto más se estudia el tema del Control Interno, más claro se ve que este no es el resultado de la aplicación de teorías y principios abstractos, sino que es una condición bastante viva, dinámica y hasta cambiante, como resultado de cantidad de decisiones, algunas de ellas contables, pero otras muchas propias de la dirección ejecutiva por sí misma". (Chacón Paredes, 2000)

¿Entonces cabría preguntarse qué se entiende por Control Interno?

El Control Interno comprende el plan de organización, información y control, así como los métodos debidamente clasificados y coordinados, además de las medidas adoptadas en una entidad para proteger sus recursos, tender a la exactitud y confiabilidad de la información contable, apoyar y medir la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de los planes, así como estimular la observancia de las normas, procedimientos y regulaciones establecidas.

Puede afirmarse, que el Control Interno es el sistema nervioso de una entidad, ya que el mismo abarca toda la organización, contribuye a establecer una adecuada comunicación y debe ser diseñado para dar respuesta a las necesidades específicas según las diferentes particularidades inherentes a la organización de la producción y los servicios. Ya se ha demostrado que no se restringe al sistema contable solamente

pues cubre aspectos tales como: las prácticas de empleo y entrenamiento del personal, control de calidad, planeación de la producción, etc. Toda operación lleva implícito el Control Interno. El trabajador lo ejecuta sin percatarse de que es miembro activo de su ejecución. Cuando se ejecuta un proceso el concepto de control debe funcionar dentro de él.

El Control Interno se desarrolla dentro de la entidad por el interés de la administración, ya que esta desea asegurar al máximo la conducción ordenada y eficiente de las actividades de la empresa, utilizando como herramienta procedimientos o formas preestablecidas de control que aseguren su estructura interna y comportamiento, además debe contar con personal idóneo para las funciones a cumplir.

En 1958 se dividió por el Comité de Procedimientos del AICPA el alcance del Control Interno en dos áreas principales, los controles contables y los controles administrativos.

**Control Interno Contable:** Son las medidas que se relacionan directamente con la protección de los recursos, tanto materiales como financieros, autorizan las operaciones y aseguran la exactitud de los registros y la confiabilidad de la información contable, ejemplo: la normativa de efectuar un conteo físico parcial mensual y sorpresivo de los bienes almacenados. Consiste en los métodos, procedimientos y plan de organización que se refieren sobre todo a la protección de los activos y asegurar que las cuentas y los informes financieros sean confiables.

**Control Interno Administrativo:** Son las medidas diseñadas para mejorar la eficiencia operacional y que no tienen relación directa con la confiabilidad de los registros contables. Ejemplo de un control administrativo, es el requisito de que los trabajadores deben ser instruidos en las normas de seguridad y salud de su puesto de trabajo, o la definición de quienes pueden pasar a determinadas áreas de la empresa. Son procedimientos y métodos que se relacionan con las operaciones de una empresa y con las directivas, políticas e informes administrativos. Entonces el Control Interno administrativo se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por la entidad.

Como ha podido observarse a través del estudio de los conceptos más generales de Control Interno dados desde 1949 por diferentes instituciones profesionales y académicas, así como por autores que se han dedicado al estudio del tema y su marco conceptual; el Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un

conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos que se caracteriza a través de los elementos comunes que se destacan conceptualmente de la siguiente forma: Los controles internos, son efectuados por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.

El Control Interno es un proceso, es decir, un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo. Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles; no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos, políticas, reglamentos e impresos. Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable y no la seguridad total para la conducción o consecución de los objetivos.

Al hablarse del Control Interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

Es fundamental, que se comprendan los objetivos del Control Interno y, dentro de ese entendimiento, puedan separarse los objetivos principales que persiguen los controles fundamentales de aquellos controles de menos importancia o trascendencia.

Se debe saber cuáles son los objetivos que persigue cada control, o qué pretende cada control, para poder evaluarlo o entenderlo, y así poder determinar cuándo este es efectivo o simplemente no se cumple, lo que significa que hay que ir a la fuente del control.

Objetivos del Control Interno:

- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios;
- Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal;
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales,
- Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.

En general se puede decir que el objetivo de un Sistema de Control Interno es prever una razonable seguridad (ya que esta no puede ser absoluta o total), de que el patrimonio esté resguardado contra posibles pérdidas o disminuciones asignadas por

los usos y disposiciones no autorizadas, y que las operaciones o transacciones estén debidamente autorizadas y apropiadamente registradas.

El Sistema de Control Interno aparte de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier entidad para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia.

## **1.2 Evolución del Control Interno en Cuba**

En Cuba a principios del siglo XX, la auditoría era desconocida, pero luego de la intervención norteamericana pasó la economía al control del imperialismo, por lo que se hace necesaria la utilización de nuevas herramientas, esto posibilita que se crearan escuelas y universidades para el estudio de la contabilidad, se crean organismos con funciones de control e inspección en sus niveles y campos respectivos a la Ley de la Administración General del Estado. Luego del triunfo de la Revolución, como consecuencia del acelerado proceso de transformaciones emprendidas y la aprobación de la Ley Fundamental el 7 de febrero de 1959, se hizo necesaria la reorganización del Ministerio de Hacienda, para permitir la fiscalización de la gestión administrativa de las múltiples entidades que pasaron a manos del Estado.

Consecuente con los principios de encausar el proceso de desarrollo mediante la planificación y el control de los gastos, el 20 de junio de 1961 se aprobó la Ley Nro. 943 "Ley de Comprobación de Gastos del Estado", con el objetivo de regular las funciones de alta fiscalización del gasto corriente presupuestado, a través de la Dirección de Comprobación del Ministerio de Hacienda, aunque el mismo a finales de 1965 se disolvió y sus funciones más importantes pasaron al Banco Nacional de Cuba, entre ellas la Dirección de Comprobación; desintegrado en el año 1967.

Desde los inicios de la revolución en el sistema empresarial se han establecido controles para la producción y los servicios, a través del uso de auditores internos y externos así como mecanismos informativos con los que se ha seguido el principio de la contrapartida, en año 1976, mediante la Ley No 1323, "Ley de la Organización de la Administración Central del Estado", se creó el Comité Estatal de Finanzas y, dentro de éste la Dirección de Comprobación, con la misión de efectuar la verificación de las actividades económico-financieras de los órganos, organismos, organizaciones del Estado, empresas y demás dependencias y organizaciones (Quintana Cabrales, 2011), en este mismo año se implanta el Sistema Nacional de Contabilidad (SNC), en sus primeros pasos fue imprescindible organizar la comprobación de los registros de contabilidad, como complemento para lograr ese control.

Según Miranda y otros el Control Interno se rige por tres principios fundamentales, aceptados por Carmona González, (2001): división del trabajo, fijación de responsabilidades y cargo y descargo, y atendiendo a que la correcta división del trabajo permite derivar las funciones y responsabilidades de los trabajadores, que serán desempeñadas en sus cargos, así como los riesgos en los que se puede incurrir; el principio que puede regir el Control Interno es la división del trabajo. (Bolaños & Chaurero, 2012)

A raíz del proceso de rectificación de errores y tendencias negativas en 1986, se revitaliza e insiste en establecer los controles adecuado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) sobre los pagos, control de la producción, disciplina, en el año 1994 se establecen las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA), y el 30 de mayo de 1995 se aprueba la Oficina Nacional de Auditoría (ONA), adscrita al Ministerio de Finanzas y Precios(MFP), constituida como Órgano de Fiscalización Superior del país, el que aprueba los objetivos, funciones y atribuciones de la oficina antes mencionada.

Con el Decreto Ley 159 sobre la auditoría (8/06/95) se asume por el Ministerio de Auditoría y Control (MAC), creado por el Decreto Ley 219 (25/04/2001) como un organismo 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, el mismo regula dirige y controla metodológicamente el Sistema Nacional de Auditoría con la finalidad de normar esta actividad y establecer sus principios fundamentales mediante una legislación que tenga la suficiente jerarquía legal que obligue su cumplimiento.

El MAC y el MFP, producto de un sostenido y conjunto esfuerzo para desarrollar el control en especial, el interno, en entidades del país reconocieron en su estudio la ausencia de una definición común que respondiera a los intereses de todas las partes y facilitara la comunicación y unificación de la expectativas por lo que ponen en vigor la Resolución 297/2003 del MFP.

En el año 2004 el MAC emite la Resolución 100 estableciendo las Normas específicamente de la Auditoría Interna de: “La Auditoría Interna debe funcionar como una actividad concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, así como contribuir al cumplimiento de sus objetivos y metas, y que aporten un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control interno y dirección”. Este propio Ministerio

pone en vigor la Resolución 350 del año 2007 con las Normas de Auditoría Interna del MAC.

En la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba el 9 de octubre de 1997 se precisa:

"...En las nuevas condiciones en que opera la economía, con un mayor grado de descentralización y más vinculados a las exigencias de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección a cualquier nivel...", y más adelante se señala: "...Condición indispensable en todo este proceso de transformaciones del sistema empresarial será la implantación de fuertes restricciones financieras que hagan que el control del uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas..." (Fernandez, 1998)

Lo anterior demuestra que en Cuba, al igual que en el resto del mundo, y adecuado a sus características y condiciones ha sido necesario definir, en la política económica que se precisa en dicho documento las líneas de acción e investigación vinculadas con la necesidad del control y del papel que deben desempeñar los cuadros de dirección y los trabajadores en todas las instancias, en la custodia de los bienes y recursos que el Estado ha puesto en sus manos, para todo lo cual resulta imprescindible disponer del Control Interno eficiente.

En septiembre del 2003 se publica la Resolución 297, emitida por el MFP, que definió el marco conceptual a aplicar en Cuba, así como el contenido de sus componentes, normas y la exigencia de su implantación en el transcurso de un año para aquellas empresas en perfeccionamiento empresarial y hasta dos años para el resto de las entidades y que ponía en vigor los nuevos criterios para elaborar un Sistema de Control Interno adaptado a nuestra realidad, con el objetivo de fortalecer el control económico y administrativo de las entidades cubanas, esta fue una herramienta muy acertada.

En este mismo año se pone en vigor la Resolución No. 13 y se realizan adecuaciones en el 2006 por el extinto MAC la que exigió a todas las entidades cubanas de la elaboración y control sistemático del Plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, con la participación de los trabajadores y de las organizaciones políticas y de masas.

El 14 de Agosto del 2009 se aprueba la ley 107 de la C.G.R. de Cuba. Sin dudas esta ley asumió determinadas vertientes conceptuales en su capítulo III, que ya la

Resolución No. 297/03 del MFP había argumentado, y es que el Control Interno, es una serie de acciones relacionadas con las actividades, pero con una ineludible condición, “que debe ser diseñado desde adentro y no por encima de ella”. (Quintana Cabrales, 2011)

Esta ley aprobó la guía metodológica para la auditoría de gestión, financiera o de estados financieros y para la evaluación del Control Interno y tiene como propósito esencial establecer en todo el sistema nacional de auditoría, de manera uniforme, las regulaciones básicas a cumplir en la valoración cualitativa y cuantitativa del proceso de ejecución de las auditorías mencionadas, en correspondencia con las nuevas definiciones del Control Interno, en el interés de satisfacer el encargo estatal que tiene asignado este Ministerio.

En esta citada Ley se definen los términos siguientes:

**Control:** Conjunto de acciones que ejecutan para comprobar la aplicación de las políticas del Estado, así como el cumplimiento del plan de la economía y su presupuesto. (Contraloría General de la República de Cuba, 2009)

**Sistema de Control Interno:** acciones establecidas por la legislación especial en esta materia, que se diseñan y ejecutan por la administración, para asegurar la consecución de los objetivos como: Proteger y conservar el patrimonio contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilícito; asegurar confiabilidad y oportunidad en la información que se recibe o se brinda; garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones económicas, mercantiles u otras similares que se realicen, de acuerdo con su objeto social o encargo estatal; cumplir con el ordenamiento técnico establecido por los organismos rectores, para el empleo de herramientas, equipos, instrumentos y otros medios de carácter similar, en la realización de los distintos procesos a su cargo. (Contraloría General de la República de Cuba, 2009)

Al chequeo de estos objetivos no está exonerado el trabajo del sistema empresarial, y los resultados reflejan la capacidad y calidad en la preparación de los recursos humanos que lo integran: esta verificación, conocida como Sistema de Control Externo deriva la siguiente forma: Acciones que ejercen la C.G.R.C y otros órganos, organismos e instituciones del Estado, autorizados por la legislación vigente para auditar, supervisar, controlar o inspeccionar conforme a sus funciones y atribuciones, establecido en el artículo 11 de la citada Ley.

**Internos:** los que la organización debe realizar como: el Control Interno, financiero, administrativo, del talento humano, operativo, informativo, de gestión, de evaluación,

de verificación y presupuestario Stoner (1995); los métodos y técnicas de control se clasifican en: anteriores a la acción de selección y posteriores a la acción.

El 1 de marzo del 2011 es aprobada La Resolución No. 60/11 de la C.G.R.C, la cual deroga las resoluciones anteriormente mencionadas y constituye una regulación aplicable a la Contraloría y al resto del Sistema organizacional cubano, es una muestra de la intención del Estado y el Gobierno cubano de lograr una cultura del Control de modo tal que las acciones de prevención y control no se ejecuten solamente con la presencia de la Contraloría en las entidades, sino que forme parte de la cotidianidad en cada entidad.

Según se establece en esta Resolución es necesaria una actualización del diseño de este modelo de control en cada una de las entidades cubanas, y que este constituya un modelo estándar del Sistema de Control Interno. (Quintana Cabrales, 2011)

El país está inmerso en la aplicación de una estrategia global, cuyo propósito es el incremento de la eficiencia en el uso de los recursos. El sector bancario, no está ajeno a lo planteado. Por tanto se hace necesario la aplicación correcta de los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, discutidos y ratificados por el pueblo en el VII Congreso del PCC el 18 de abril del 2011, en su Capítulo I "Modelo de Gestión Económica" destacándose en el lineamiento no. 8 "el incremento de facultades a las direcciones de las entidades estará asociado a la elevación de su responsabilidad sobre la eficiencia, eficacia y el control en el empleo del personal, los recursos materiales y financieros que manejan; unido a la necesidad de exigir la responsabilidad a aquellos directivos que con decisiones, acciones u omisiones ocasionen daños y perjuicios a la economía".

Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución La Economía cubana en estos momentos atraviesa por una etapa de grandes transformaciones, en la cual las formas establecidas por el Estado de hacer negocios, políticas y procedimientos en las empresas, están en función de desarrollar al país, por lo que constituye una necesidad la actualización del Modelo Económico Cubano y cumplir los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución actualizados en el VII Congreso del PCC:

La planificación socialista seguirá siendo la vía principal para la dirección de la economía y continuará su transformación, garantizará los equilibrios macroeconómicos fundamentales y los objetivos y metas para el Desarrollo Económico y Social a largo plazo. Se reconoce la existencia objetiva de las



relaciones del mercado, influyendo sobre el mismo y considerando sus características. (1)

Continuar fortaleciendo la contabilidad para que constituya una herramienta en la toma de decisiones y garantice la fiabilidad de la información financiera y estadística, oportuna y razonablemente. (7)

Alcanzar mayores niveles de productividad y eficiencia en todos los sectores de la economía a partir de elevar el impacto de la ciencia, la tecnología y la innovación en el desarrollo económico y social, así como de la adopción de nuevos patrones de utilización de los factores productivos, modelos gerenciales y de organización de la producción. (24)

Consolidar los mecanismos de regulación y supervisión del sistema financiero en función de los riesgos crecientes de esta actividad en el actual entorno económico. (38)

Continuar orientando las inversiones hacia la esfera productiva y de los servicios, así como a la infraestructura necesaria para el desarrollo sostenible, garantizando su aseguramiento oportuno, para generar beneficios a corto plazo. Se priorizarán las actividades de mantenimiento constructivo y tecnológico en todas las esferas de la economía. (89)

Situar en primer plano el papel de la ciencia, la tecnología y la innovación en todas las instancias, con una visión que asegure lograr a corto y mediano plazos los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social. (98)

Continuar desarrollando el marco jurídico y regulatorio que propicie la introducción sistemática y acelerada de los resultados de la ciencia, la innovación y la tecnología en los procesos productivos y de servicios, y el cumplimiento de las normas de responsabilidad social y medioambiental establecidas. (99)

Continuar reordenando las entidades de ciencia, tecnología e innovación que están en función de la producción y los servicios hacia su transformación en empresas, pasando a formar parte de estas o de las organizaciones superiores de dirección empresarial, en todos los casos que resulte posible. (100)

Implementar las políticas de los sistemas de ciencia, tecnología, innovación y medio ambiente facilitando la interacción en sus ámbitos respectivos, incrementando su impacto en todas las esferas de la economía y la sociedad a corto, mediano y largo plazos. Asegurar el respaldo económico-financiero de cada sistema en correspondencia con la naturaleza y objetivos de sus actividades. (101)

Prestar mayor atención en la formación y capacitación continuas del personal técnico y cuadros calificados que respondan y se anticipen al desarrollo científico-tecnológico en las principales áreas de la producción y los servicios, así como a la prevención y mitigación de impactos sociales y medioambientales. (104)

Avanzar gradualmente, según lo permitan las posibilidades económicas, en el proceso de informatización de la sociedad, el desarrollo de la infraestructura de telecomunicaciones y la industria de aplicaciones y servicios informáticos. Sustentarlo en un sistema de ciberseguridad que proteja nuestra soberanía tecnológica y asegure el enfrentamiento al uso ilegal de las tecnologías de la información y la comunicación. Instrumentar mecanismos de colaboración internacional en este campo. (108)

En el mismo documento se precisa en el lineamiento No.12 “la elevación 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”.

No 42: Un sostenido incremento de la eficiencia como base el desarrollo económico, que permita lograr la disminución progresiva de los niveles de apoyo que se otorgan por el estado y contribuya a mejorar, en lo posible, la oferta de productos y servicios esenciales para la población.

No 87: Propiciar un acelerado proceso efectivo de sustitución de importaciones, con mecanismos que estimulen y garanticen la máxima utilización posible de todas las capacidades de que dispone el país en el sector agrícola, industrial, en servicios y en recursos humanos.

El No. 138 “Prestar mayor atención en la formación y capacitación continuas del personal técnico y cuadros calificados que respondan y se anticipen al desarrollo científico tecnológico en las principales áreas de la producción y los servicios, así como a la prevención y mitigación de impactos sociales y medioambientales.

No 198: Priorizar la adopción de medidas que incentiven la incorporación y permanencia de jóvenes al sector agropecuario; en particular propiciar la entrega de tierras en usufructo como vía de empleo.

Por último el No 199: Alcanzar la organización de la fuerza laboral en colectivos, para lograr una correcta vinculación al área y a los resultados finales, que asegure el aumento de la productividad de los trabajadores agropecuarios.

Los lineamientos citados evidencian una estrecha relación con el objetivo que persigue el perfeccionamiento del Sistema de Control Interno. O sea, significa “ser un traje a la medida para cada órgano, organismo y entidad” en los diferentes niveles, basado en su misión estructura, características y condiciones concretas, para lograr una seguridad razonable en la gestión y utilización de los Recursos Humanos, Materiales y Financieros.

En Cuba, con la Resolución 60 del 2011 de la Contraloría General de la República se define el marco conceptual a aplicar en lo que a Control Interno respecta, la cual retoma y aplica el concepto sobre esta temática expuesto en el Informe COSO. La definición plasmada en esta Resolución es muy abarcadora, precisa y aplicable a la realidad, además se ajusta a los requerimientos de las instituciones cubanas.

Con esta Resolución se ha alcanzado un nivel superior en la valoración del Sistema de Control Interno, reflejándolo como un proceso que debe estar integrado a todas las operaciones de una entidad y no como un mero instrumento de control económico. A través de esta, se reconoce la importancia que posee el control administrativo, aunque es necesario destacar que el concepto que expone retoma elementos que se han planteado anteriormente por distintos autores.

Hoy la existencia de una Resolución que establece el marco conceptual y la obligatoriedad de que en un determinado plazo estén diseñados los Sistemas de Control Interno en todas las entidades cubanas, ha creado un movimiento que si bien ha tenido que enfrentar muchos obstáculos, ya comienza a dar frutos con el establecimiento e implantación de medidas que contribuyen a la salvaguarda de los recursos. No obstante, a su emisión hace más de un año, es necesario seguir aunando esfuerzos para lograr su correcta implementación en todas las entidades del país, acorde con su contenido y propósitos.

Puede ser demostrado que en los últimos 50 años en la mayoría de los países del mundo se han dedicado esfuerzos al logro de definiciones conceptuales que den un vuelco al enfoque tradicional del Control Interno. Cuba teniendo en cuenta la importancia que reviste el control de los recursos ha desarrollado un programa que incluye la elaboración de Sistemas de Control Interno para todas las entidades tomando como referencia la Resolución 60/2011 de la CGR.

### **1.3 El Control Interno en Bandec**

Para el Sector Bancario, la competitividad requiere añadir constantemente valor a los procesos de trabajo, de forma tal que se optimicen los resultados y que ello

represente la condición fundamental para el desarrollo de las nuevas tecnologías de automatización de procesos con una orientación a la calidad y al cliente, lo que demanda incremento constante del nivel de conocimientos y habilidades profesionales de los miembros de la organización que deben asumir valores y traducirlos en conductas emprendedoras, autónomas, flexibles y comprometidas que faciliten el cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas a cada cargo.

La automatización alcanzada en el Bandec desde que surge en el año 1997, hasta el actual año 2017 continúa desarrollándose para las nuevas operaciones y servicios bancarios y se considera que en función de las metas de la entidad, la máxima dirección administrativa de la entidad para el Control Interno, parte de:

- La ética en la atención a la credibilidad y la transparencia en el trabajo diario como continuidad de la obra revolucionaria; dada la razón social que cumple esta entidad como parte del Sistema Bancario Nacional y por el ejemplo de conducta, legado por el primer presidente revolucionario del Banco en Cuba, Ernesto Ché Guevara.
- Se analiza en el contexto de la investigación, que en la entidad existen condiciones para aprovechar más coherentemente las instrumentaciones prácticas que sustenta lo regulado en el MIP para la Sucursal 6941a partir de la consolidación de los objetivos de trabajo del Bandec como parte del Sistema Bancario del país, entidad que presta servicios a clientes, ha conducido a diseñar Sistemas Contables Informativos, el desarrollo de Centros Contables provinciales y monitoreo en carácter de pilotaje de controles centralizados que agrupan cada centro de pago, con el resultado de la emisión diaria de su Balance de Comprobación y sus anexos.

Con el nuevo sistema automatizado SABIC.NEF en el Bandec se continua laborando para que sea factible probar los saldos de cada una de las cuentas que integran el Balance de Comprobación de saldos, trabajados en diferentes unidades organizativas, ello conduce a actualizar la Guía de Autocontrol para el Control Interno en el Banco de Crédito y Comercio, a partir de los objetivos y estrategias de la Institución en Cuba.

En esta investigación se considera al control no solamente como un mecanismo para verificar el cumplimiento del plan, sino que debe contribuir a estimular los recursos humanos a elevar positivamente su comportamiento, sus valores y para conducirlos

al autocontrol y al mayor comprometimiento con los objetivos de la entidad. El sector bancario debe ejecutar un Sistema de Control Interno que asegure la confiabilidad en la información a los distintos niveles. Su implantación y perfeccionamiento ha transitado por todas las etapas del trabajo, con determinadas particularidades en su rigor, reflejadas en su Visión y Misión.

A partir del análisis de que en el contexto del trabajo bancario, se desempeñan los contadores, sistematizadores, analistas, auditores, financistas, para los que están definidos las normas de conductas y los procedimientos del trabajo, que rigen su interactuar y que se corresponden, con los profesionales de las ciencias contables y financieras, retoma de Munilla, (1996) en su Tesis Doctoral (Munilla, 1996), cuando refiere la descripción al detalle de las habilidades generalizadas por cada modo de actuación de este profesional, citados por Ruiz, (2010) y Pérez, (2011) en cuanto a: la responsabilidad, ser objetivo, organizado, severo, laborioso, honesto, creativo, proyectivo, tenerle amor a su profesión.

### **Componentes del Control Interno y la Gestión por Procesos**

En relación a los componentes del Control Interno, el marco legal en Cuba, se establece a partir de la Resolución 60/11 de la C.G.R.C. lo que constituye un punto de reflexión en esta investigación, los principios básicos: objetividad, probidad administrativa, división de funciones, fijación de responsabilidad, la legalidad, y el autocontrol establecidos en la citada resolución, a partir de que no se trata de establecer los componentes que integran el Control Interno por separado; se hace necesario verlo como un proceso sistemático y multidireccional, toda vez que cualquier componente influye sobre los otros y se complementan.

### **Ambiente de Control**

Refleja la actitud asumida por la dirección en relación con la importancia del control interno, refleja la documentación primaria y legislativa de la entidad, constituye la base para el resto de los componentes.

### **Gestión y Prevención de Riesgos**

Con la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los mismos, se minimiza su acción en la entidad, se tiene en cuenta su clasificación por su dirección como: activos y pasivos, por su origen, físico y moral, por su transformación en el tiempo, como dinámicos y estáticos y por su causa, como especulativo y puros. Los riesgos se identifican por la posibilidad de pérdida, se evalúan, miden y jerarquizan

en cuanto a su impacto financiero en la empresa, hay factores que condicionan la actitud ante el riesgo, desconocimiento o falta de percepción de la amenaza, falta de sentido de pertenencia, ausencia de un análisis real de los aspectos económicos y financieros de la entidad, y situación económica.

### **Actividades de Control**

Existen porque hay riesgos en la organización, para propiciar que no existan, constituyen procedimientos que ayudan a asegurar que las políticas de la dirección se lleven a cabo y estén relacionadas con los riesgos que hayan definido y asumido la dirección, existen como tipo de control de las actividades: preventivos y correctivos, manuales automatizados o informáticos, gerenciales o directivos.

Se considera que este componente incluye toda la normativa vigente en el país para todas las actividades de la organización: objetivos de la organización, recursos humanos, producción o servicio, comercial, contable- financiera. Sus normas incluyen la separación de tareas y responsabilidades, coordinación entre áreas, documentación, niveles definidos de autorización, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos, acceso restringido a los recursos, activos y registros, rotación del personal en las tareas claves, control del sistema de información, control de la tecnología de información, indicadores de desempeño y función de auditoría interna independiente.

### **Información y Comunicación**

Información: la relevante debe captarse ser procesada y transmitida oportunamente a todos los sectores, permitiendo asumir las responsabilidades individuales, que se adapte y distinga entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo a las iniciativas y actividades estratégicas a través de la evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para mejor seguimiento y control de las mismas. La calidad de información es por su relevancia, adecuación, decisión, exhaustividad, fiabilidad, direccionamiento, puntualidad, nivel de detalle, formato, comprensibilidad y comunicabilidad.

Comunicación: intercambio de significado entre individuos mediante un sistema común de símbolos. Implica, dar a conocer alguna cosa y aprender algo, existe una infinita escala de valores y abarca desde el más elemental de los gestos o la segregación de sustancias químicas, hasta la transmisión por satélites artificiales. Existen barreras técnicas como ruido y distancia, semánticas como, presentación,

diferencias del lenguaje, insuficiencia de información y complejidad y humanas como la perceptiva, pensamiento, actitud y emocionales.

Las comunicaciones en las organizaciones por su dirección o sentido son: descendentes, ascendentes u horizontal y es la información base fundamental en la toma de decisiones, está en constante cambio según las exigencias de las actividades de control y de los riesgos detectados. El conocimiento de la comunicación va directo al puesto, incluyendo las barreras existentes en ellos; propician un mejor entendimiento de la información, todo lo anterior logra la interiorización de las actividades de la entidad y la manera más adecuada de llevarla a vías de hecho.

### **Supervisión y Monitoreo**

Es el proceso que evalúa la calidad del Control Interno en el tiempo, es por ello que el monitoreo determina si el Control Interno está operando de la forma esperada y acorde de las modificaciones esperadas en cada caso, existen modalidades de supervisión como actividades continuas y las evaluaciones puntuales.

La supervisión y el monitoreo en el contexto de la norma de auditoría, capacidad profesional, el auditor como todo el personal que dirige o monitorea las mismas ha de ayudar para la evaluación de la eficacia y Control Interno, así como con la ejecución de auditorías y el propio tratamiento de las deficiencias, ya que, no basta con detectar todas las irregularidades existentes en la entidad, es importante crear alternativas de control para que no ocurran las mismas o para modificar las condiciones necesarias.

### **Gestión por Proceso**

La Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, se definen estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

Se llama Gestión de Procesos a la metodología empresarial cuyo objetivo es establecer la mejora continua de las actividades desarrolladas, es mejorar la eficiencia a través de la gestión sistemática de los procesos, que se deben modelar, automatizar, integrar, monitorizar y optimizar de forma continua, es el conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

Los procesos se consideran la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se convierten en la base estructural de un número creciente de

empresas, puede ser realizado por una sola persona, o dentro de un mismo departamento. Sin embargo, los más complejos fluyen en la organización, a través de diferentes áreas funcionales y departamentos, que se implican en mayor o menor medida. Cada área se responsabiliza del conjunto de actividades que desarrolla; y no se comprometerán con el proceso en concreto.

Todos los procesos claves y relevantes tienen que ser capaces de satisfacer los ciclos: **planificar, implantar, revisar y mejorar**. (Luis, 2015) Tienen que tener indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos. Deben ser planificados, asegurarse de su cumplimiento, servir para realizar el seguimiento y tiene que utilizarse para ajustar y establecer objetivos. Han de ser auditados para verificar el grado de cumplimiento y eficacia de los mismos. Para esto es necesario documentarlos mediante procedimientos. Según Ponjuán, (Ponjuán Dante G, 2012) un proceso puede definirse como un "... símbolo de actividad. Quiere esto decir, que todo proceso implica una actividad, una transferencia, un movimiento, un cambio".

El enfoque basado en procesos consiste en la identificación y gestión sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos (ISO 9000:2000), no es más que los procesos, las entradas, las salidas y los flujos de información estos se definen como: (MsrC., 2006)

Procesos: Son cada una de las acciones que intervienen y se interrelacionan en el sistema que permiten la evolución del ciclo de vida de la información, donde las entradas a un proceso del sistema pueden constituir la salida de otro y a la inversa.

Entradas: Se definen por las necesidades de las personas y las fuentes de información procedentes, tanto internas como externas.

Salidas: Constituyen la conclusión del ciclo de vida de la información, posibilitan disponer de productos y servicios de información con valor añadido y deben garantizar la satisfacción de las necesidades de la comunidad de usuarios a la que se vincula el sistema con las exigencias de calidad que ellos demandan o necesitan.

Flujo de información: Es el tránsito de la información, desde las entradas por cada uno de los procesos, hasta las salidas. En el paso de la información, desde las entradas a las salidas, intervienen una serie de procesos ordenados que se relacionan estrechamente por medio de diversos flujos.

El enfoque basado en procesos o gestión por procesos en las organizaciones es la forma más eficaz para desarrollar acciones que satisfagan las necesidades de los



usuarios internos y externos con información relevante, oportuna y precisa que facilite la toma de decisiones estratégicas y operativas.

### **Clasificación de los Procesos:**

Los procesos se clasifican en tres tipos: (Luis, 2015)

1. **Estratégicos:** son los procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.
2. **Operativos:** están destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.
3. **Apoyo:** son aquellos procesos que no están directamente ligados a las acciones para lograr el desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

### **Principios de la Gestión por Procesos:**

Los procesos existen en cualquier organización aunque nunca se hayan identificado ni definido. Constituyen lo que se hace y cómo se hace. En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso. No existen procesos sin un producto o servicio, no existe cliente sin un producto o servicio y no existe producto o servicio sin un proceso. (Luis, 2015)

### **Mapa de Procesos**

El mapa de procesos y diagrama de flujo son herramientas que ayudan a comprender y analizar los procesos, sin embargo su uso y utilidad son diferentes. Ambos tienen un gran auge internacional por todos los elementos que al mismo se le han insertado, por ejemplo muchas veces en las empresas se realizan actividades que no agregan valor alguno, las cuales pueden ser identificadas si se realiza un mapa de procesos.

El Mapa del proceso (Luis, 2015) está enfocado a entradas, salidas, interrelaciones entre participantes, desarrollo secuencial del proceso. Son de gran ayuda para:

- Establecer las relaciones cliente – proveedor interno
- Limitar el proceso: dónde empieza y dónde acaba, qué incluye el proceso
- Descubrir redundancias (muchos participantes en una misma actividad)
- Detectar carencias: actividades que creíamos que se realizaban pero no se realizan
- Detectar vacíos en la responsabilidad: actividades sin responsable.

El Diagrama de flujo está enfocado al flujo de la actividad física y de información y a entender la lógica de la actividad, de gran utilidad para: descubrir repeticiones, detectar entorpecimientos en la actividad: exceso de decisiones, descubrir tomas decisiones imprecisas. El Diagrama de flujo no tiene en cuenta a los participantes ni sus interrelaciones.

El mapa de proceso se define como un diagrama que permite identificar los procesos de una organización y describir sus interrelaciones principales. Este define la organización como un sistema de procesos interrelacionados, impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, muestra cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, que constituyen el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar.

Este método de visualizar las actividades de la empresa, a todos los niveles, mediante los procesos ordenados por sus jerarquías y relaciones, junto con el despliegue sistemático de objetivos, responsabilidades, características, relaciones, de cada proceso, proporciona a la dirección de la empresa, una visión integrada de las actividades que la empresa necesita para cumplir sus obligaciones ante el mercado, una ayuda imprescindible para planificar nuevas estrategias o el despliegue de nuevas políticas.

#### **1.4 Metodología para perfeccionar el Sistema de Control Interno basado en la Resolución 60/11 C.G.R.C.**

Para el desarrollo de esta investigación se elaboró una metodología para perfeccionar el Sistema de Control Interno, teniendo en cuenta algunos aspectos de la Metodología desarrollada para la implementación de la Resolución 60/2011 de la C.G.R.C. del master en ciencias Ivan Pérez Rojas (2012), la guía de autocontrol de la CGR, con el objetivo de diagnosticar las debilidades y fortalezas de la Sucursal 6941 de Bandec por cada componente, para una vez obtenido el resultado contribuir con el mejoramiento continuo de dicha entidad.

La misma consta de cuatro fases que se explican a continuación:

##### **Fase 1 Planificación del perfeccionamiento por los componentes.**

1. Caracterizar la entidad.

##### **Fase 2 Diagnóstico actual del control interno.**

1. Aplicar encuestas y entrevistas a los dirigentes y trabajadores

2. Aplicar la Guía Nacional de autocontrol
3. Declarar fortalezas y debilidades por cada componente.

### **Fase 3 Ejecución del perfeccionamiento.**

#### **Ambiente de control**

1. Realizar seminarios a los trabajadores, a todos los niveles de dirección. Se impartirán por los compañeros seleccionados que previamente se prepararon con este fin.
2. Divulgar e informar a través de matutinos, murales, debates, charlas, lo referido al contenido de la R/S 60/2011 de la C.G.R.C a todos los trabajadores de la entidad.
3. Elaborar examen para evaluar los conocimientos adquiridos por todo el personal referido a la R/S 60/2011 de la C.G.R.C
4. Realizar acciones de capacitación y superación de los especialistas, técnicos y trabajadores en general.
5. Debatir con todos los trabajadores en secciones de trabajo sobre el Código de Ética de los Cuadro del Estado, el de los Economistas y Contadores, el Reglamento Orgánico, el Manual de Procedimiento, el convenio Colectivo de Trabajo y el Reglamento Disciplinario y Código de Conducta Específico para analizar su contenido.
6. Actualizar o elaborar compendio de la legislación vigente sobre aspectos económicos, financieros, laborales y jurídicos.
7. Crear las condiciones y canales de comunicación para el acceso de los trabajadores a la información actualizada, a través (pizarra informativo-mural.)
8. Actualizar y entregar por escrito a los diferentes jefes de áreas, especialistas, técnicos y funcionarios, de la asignación de sus responsabilidades y delegación de autoridad.
9. Actualizar, aprobar y divulgar el Convenio Colectivo de Trabajo, el Reglamento de Estimulación y el Reglamento Disciplinario, a todos los trabajadores, con las evidencias de las acciones realizadas.
10. Realizar la planificación de actividades anuales, mensuales e individuales de dirigentes, funcionarios y técnicos.
11. Evaluar sistemáticamente todos los meses en los Consejos de Dirección el informe sobre el resultado de la efectividad del Plan de Prevención y Control, dejando las evidencias en el acta.

12. Sistematizar el análisis a través de las asambleas de afiliados mensuales con los trabajadores a todos los niveles de dirección, con el fin de identificarlos con los objetivos de trabajo, políticas y proyección estratégica de la Entidad y consolidar el sentido de pertenencia.
13. Actualizar y revisar el funcionamiento de la Comisión de Ingresos de los nuevos trabajadores, cumplimentando lo establecido por el MTSS.
14. Crear el mecanismo de control que permita el acceso de la información de la entidad, en función de los objetivos, a lograr por cada trabajador.
15. Tenencia de los siguientes documentos normativos:
  - Resolución de Constitución de la Entidad.
  - Resolución de Constitución de los Órganos de Dirección y Consultivos.
  - Resolución de Constitución del Comité de Prevención y Control. Funciones y Objetivos.
  - Convenio Colectivo de Trabajo.
  - Reglamento Interno
  - Reglamento de Estimulación
  - Actas del Consejo de Dirección
  - Actas de las asambleas de afiliados.
  - Principales contratos y obligaciones.
  - Plantilla aprobada
  - Estructura y diagrama organizacional.
  - Funciones, facultades y responsabilidades del Director y sus subordinados.
  - Política sobre selección y captación del personal.
  - Plan de Capacitación de la Entidad, y por trabajadores.
  - Procedimiento de la evaluación de Desempeño.
  - Proyección estratégica. Objetivos de trabajo. Criterio de Medidas.
  - Identificación de los riesgos asociados a los objetivos estratégicos de la entidad.
  - Plan anual de Actividades, mensuales e individual de dirigentes, funcionarios y técnicos.
  - Plan de ingreso y gastos.
  - Interpretación de los estados financieros. Indicadores fundamentales.
  - Flujo de efectivo.
  - Cronograma para la supervisión a las áreas de la entidad.
  - Plan de comprobación económica.

- Métodos y estilos de dirección.
- Estructura contable y financiera de la Entidad.
- Cuadro de responsabilidades administrativas y tomas de decisiones de los diferentes procesos.
- Formulario de los índices de consumo.

### **Gestión y prevención de riesgos**

1. Revisar, evaluar y actualizar, periódicamente los riesgos internos y externos y las medidas de actualización del Plan de Prevención de Riesgo, previstos por la R/S 60/2011 de la C.G.R.C.
2. Identificar los riesgos asociados a los objetivos estratégicos de la entidad.
3. Elaborar los procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados en el ambiente interno y externo.
4. Analizar sistemáticamente en las reuniones de las áreas, talleres, los nuevos riesgos, y aspectos negativos en la efectividad del Plan de Prevención de Riesgos, de acuerdo a las condiciones concretas de cada área.
5. Coordinar con el Sindicato, ANEC y otras organizaciones para realizar en sus asambleas análisis sobre las causas y condiciones de los riesgos y la efectividad en el Plan de Prevención de Riesgos.
6. Realizar la estimación de riesgo siempre que sea posible, tener en cuenta la valoración de la pérdida que puede provocar.
7. Determinar los objetivos de control, de acuerdo a los diferentes procesos, actividades y operaciones que se realizan en la entidad.
8. Elaborar el Plan de Prevención de Riesgos de la entidad, tener en cuenta los riesgos que ponen en peligro los objetivos y misión de la entidad, de acuerdo al anexo II, de la R/S 60/2011 de la C.G.R.C.

Crear el canal de comunicación entre el Consejo de Dirección y los trabajadores para la retroalimentación de los objetivos de la Entidad y los riesgos que amenazan su cumplimiento.

### **Actividades de Control**

1. Elaboración del Manual de Procedimiento del Control Interno, teniendo en cuenta las norma de acuerdo a los procesos, actividades y operaciones que ejecuta la entidad, según las características, estructuras, objetivos y misión de la entidad.
2. Definir la separación de las tareas y responsabilidades que deben ser asignadas a cada personal de acuerdo al nivel de dirección y actividad que ejecuta.

3. Establecer la coordinación entre áreas con el objetivo de la integración, consistencia, responsabilidad y limitación de autonomía.
4. Definir, actualizar, guardar y custodiare la documentación primaria.
5. Definir los niveles y personas con autorización, para los diferentes actos, transacciones, informaciones, etc. en la Entidad (Nivel de Mando).
6. Identificar el momento del registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos, que ocurren o puedan ocurrir en el Sistema de la Entidad.
7. Definir por los diferentes niveles de actividad y de acceso restringido de personas a los recursos, activo y registros. Incluye:
  - Personas autorizadas, amparadas por Resolución.
  - Personas con actas firmadas de responsabilidad.
8. Elaborar programa de rotación de los trabajadores por cargo o puesto de trabajo.
9. Diseñar el control del sistema de información, teniendo como base los canales de comunicación.
10. Control de la tecnología de la información y las comunicaciones. Debe incluirse lo siguiente:
  - Plan de Seguridad Informática.
  - Manual del usuario de los sistemas en explotación.
  - Certificación por el fabricante de los programas que se utilizan.
  - Programa actualizado contra virus.
1. Indicadores de desempeño.
  - Diseñar un boletín con los principales indicadores cuantitativos y cualitativos de acuerdo a la estructura, características, objetivos y misión de cada Entidad.
2. Aplicar el Sistema de Comprobación Económica en la Entidad.

### **Información y Comunicación**

3. Elaborar el diseño del sistema informativo, con el correspondiente flujo y canales de comunicaciones de la entidad.
4. Emitir el cuadro de las principales informaciones que debe recibir y enviar por cada nivel de dirección.
5. Identificar los canales de comunicación según las áreas y las funciones de los diferentes puestos de trabajos.
6. Implantar los mecanismos que le permitan a los trabajadores participar en la toma de decisiones. Ejemplo: (Asambleas de Afiliados, Comité de Calidad, Comisiones de Trabajo, etcétera).

7. Diseñar la forma y el contenido de las rendiciones de cuenta de los cuadros y funcionarios.

### **Supervisión y Monitoreo**

1. Elaborar el diseño de las actividades de control de acuerdo a las modalidades de (actividades continuas y evaluaciones puntuales), de acuerdo a su estructura, características y condiciones concreta, para el cumplimiento de los objetivos y misión de la entidad.
2. Crear el mecanismo de seguimiento para el cumplimiento de las acciones correctivas y preventivas pertinentes para fortalecer el Sistema de Control Interno, en conformidad con los objetivos y recursos disponibles, a partir de las diferentes acciones de control que se realicen en la entidad.
3. Diseñar el mecanismo de autocontrol sistemático, que garantice su función de control con la guía de autocontrol emitida por la C.G.R. la cual adecua y actualiza, en correspondencia con su actividad y características.
4. Elaborar plan de medidas de todas las acciones de autocontrol que se ejecuten el cual debe ser evaluado por órgano colegiado de dirección.
5. Cumplir con el plan de auditorías internas, inspecciones y comprobaciones económicas de la entidad, dejando evidencias de esas acciones.
6. Establecer el funcionamiento del Comité de Prevención y Control, de acuerdo a sus funciones y atribuciones como órgano asesor, debe dejar evidencia de todo su trabajo.

### **Fase 4 Seguimiento.**

1. Elaborar el Plan de acción para mejorar la implantación de la Resolución 60/2011 C.G.R.C.

## **CAPITULO II. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA EL PERFECCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA SUCURSAL 6941 DEL BANDEC, BASADO EN LA RESOLUCIÓN 60/11 DE LA C.G.R.C.**

En este capítulo, se aplica la metodología propuesta y de acuerdo a los resultados se presenta un Plan de Acción para el perfeccionamiento del Sistema de Control Interno en la Sucursal 6941 del Bandec, para ello se tuvo en cuenta el desempeño en el cuarto trimestre del año 2016, a partir del resultado del diagnóstico obtenido con la aplicación de varios instrumentos.

### **2.1 Planificación del perfeccionamiento por los componentes**

#### **Caracterización de la entidad**

El Banco de Crédito y Comercio (Bandec) es una institución financiera bancaria, perteneciente al Sistema Bancario Nacional, constituida según Acuerdo No.3215 del 12 de noviembre de 1997 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros al amparo del Decreto – Ley No. 173 “Sobre los bancos e instituciones financieras no bancarias”. El Bandec opera con Licencia General concedida por el Banco Central de Cuba mediante Resolución Número Uno de 1997 de fecha 5 de agosto de 1997 y se rige por los Estatutos del Banco de Crédito y Comercio, aprobados mediante acuerdo No. 254 del Consejo de Dirección del Banco Central de Cuba de fecha 5 de diciembre de 1998 y puestos en vigor mediante Resolución No.36 del Presidente de Bandec de fecha 9 de diciembre de 1998. El Banco de Crédito y Comercio, constituido como resultado del proceso de reestructuración del Sistema Bancario Cubano, heredó la red de sucursales del antiguo Banco Nacional de Cuba, la mayor parte del personal que atendía las operaciones del área nacional y la totalidad de la cartera de préstamos en pesos cubanos.

Desde que se creó en 1997, el Bandec ha evolucionado muy positivamente, alcanzando altas tasas de crecimiento en todas las líneas de negocio, reflejadas en el significativo incremento de sus ingresos. Por otra parte, los indicadores de eficiencia son muy favorables y comparables a la media internacional.

Al concluir el primer semestre del año 2005, el sistema bancario y financiero nacional, bajo la rectoría del Banco Central de Cuba, está integrado además, por 9 bancos comerciales, 16 instituciones financieras no bancarias, 13 oficinas de representación de bancos extranjeros y 4 oficinas de representación de instituciones financieras no bancarias; de ello se deriva, que se haya incrementado en alguna medida la



competitividad (Anexo1).

El Banco de Crédito y Comercio en Holguín posee una red de 30 sucursales, distribuidas en todos los municipios, donde laboran alrededor de 732 empleados. Cuenta además con sucursales de negocios ubicadas en la sede del Estado Mayor del Ejército Oriental y en la Delegación Provincial del MININT, los cuales tienen como objetivo atender necesidades específicas de esos sectores del mercado.

Del total de Sucursales, puesto a que todas están interconectadas entre sí mediante la red pública de transmisión de datos, se ha trabajado en la modernización de la tecnología para mejorar los servicios, otra alternativa en la distribución de los servicios lo constituye el sistema de conexión remota banco-cliente, conocido como Virtual-Bandec, herramienta que permite a los clientes operar sus cuentas y contratar otros servicios desde su computadora en la oficina u otro lugar, sin tener que presentarse en el banco, y se montó el sistema SABIC.NEF, que representa el Sistema Automatizado de la Banca Internacional de Comercio Nueva Estructura Funcional.

El Sistema Automatizado Contable de Nuevo Esquema Funcional para Bancos e Instituciones (SABIC.NEF) fue desarrollado para satisfacer las necesidades de procesamiento de datos de bancos e instituciones financieras utilizando microcomputadoras compatibles con las IBM- PC conectadas en una red de área local sobre plataforma Windows basado en la técnica Cliente- Servidor.

El SABIC.NEF, actualizado bajo un nuevo esquema funcional, posibilita operar en los bancos con esquemas de contabilidad totalmente centralizada, parcialmente centralizada o totalmente descentralizada, permitiendo organizar y centralizar la información según diferentes niveles configurables.

El Módulo Central del Sistema SABIC.NEF está conformado por varios módulos que a su vez se despliegan en su correspondiente menú, en la metodología se detallan las especificaciones en las diferentes monedas USD, EUR, CHF, CAD, GBP, CUP y CUC, las estructuras de números de cuentas y los tipos de cada una como cuentas de Activos, Pasivos, Resultados y Conversiones, Contingentes Deudoras y Contingentes Acreedoras, clientes, registro de Sucursales, etc.

En las relaciones internacionales se trabaja con el objetivo de asegurar la infraestructura necesaria para satisfacer las necesidades de operaciones de comercio exterior, además de captar y canalizar créditos de todo tipo hacia la economía nacional. Mantiene relaciones con 30 bancos corresponsales en Europa, América

Latina, Canadá y África, y prepara la constitución de una Entidad financiera de capital mixto.

**El objeto social del Banco de Crédito y Comercio (Bandec)** está definido en la Licencia General otorgada por el Banco Central de Cuba, mediante Resolución Numero Uno de 1997 de fecha 5 de agosto de 1997 y ratificado en los Estatutos del Banco de Crédito y Comercio, aprobados mediante acuerdo No.254 del Consejo de Dirección del Banco Central de Cuba de fecha 5 de diciembre de 1998 y puestos en vigor mediante Resolución No.36 del 9 de diciembre de 1998 del Presidente de Bandec.

Según las normas jurídicas enunciadas en el párrafo anterior el Banco de Crédito y Comercio está facultado para realizar todo tipo de negocio de intermediación financiera y a tales efectos está facultado para realizar las siguientes actividades:

1. Desarrollar mecanismos para la captación de fondos denominados en moneda nacional y divisas, a la vista y a término y otros servicios afines.
2. Abrir cuentas corrientes, presupuestarias, de ahorros y de otros depósitos tanto en moneda nacional como en divisas.
3. Constituir fondos de inversión y otros fondos.
4. Emitir, aceptar, avalar, endosar, descontar, comprar, vender y efectuar todas las operaciones posibles con letras de cambio y otros documentos negociables, librados o aceptados por personas naturales o jurídicas, siempre que sean efectos debidamente garantizados.
5. Obtener y conceder préstamos u otras modalidades de financiamiento a corto, mediano y largo plazo tanto en moneda nacional como en divisas, exigiendo las garantías cuando ello corresponda.
6. Realizar operaciones de depósitos y crédito interbancario en moneda nacional y divisas, incluyendo créditos sindicados, transacciones de financiamiento y los diversos instrumentos financieros de la práctica bancaria internacional.
7. Participar en la formación del capital y administración de entidades bancarias, financieras u otras de cualquier índole.
8. Emitir y operar medios de pago, tales como cheques, tarjetas de crédito, de débito y cualesquiera otros con alcance nacional e internacional.
9. Emitir y operar cartas de crédito, cartas de garantía, avales u otros documentos de ese carácter utilizados en la práctica bancaria internacional.
10. Realizar operaciones cambiarias de compra y venta de divisas.

11. Requerir de las personas jurídicas y naturales que soliciten crédito u otro tipo de financiamiento del Banco sus estados financieros y toda la información que el banco precise.
12. Cobrar y pagar las tasas de interés que se establezcan, basándose en la política que al respecto dicte el Banco Central de Cuba para las operaciones en moneda nacional y en divisas.
13. Fijar y cobrar las tasas, comisiones y demás remuneraciones por los servicios que preste.
14. Participar en asociaciones internacionales de bancos y de otras entidades financieras afines.
15. Suscribir acuerdos de corresponsalía con otros bancos así como otros acuerdos y convenios con organismos, órganos e instituciones de desarrollo y otras, tanto nacionales como extranjeras, para brindar productos y servicios especializados.
16. Actuar como agente de seguros.
17. Efectuar operaciones de Tesorería, incluidas las correspondientes a metales preciosos.

### **Misión**

Bandec es una institución financiera con funciones de banca universal, orientada a proporcionar a las empresas, cooperativas, instituciones y particulares, seguridad, asesoramiento y rentabilidad en la gestión de sus recursos financieros, que contribuye a satisfacer las necesidades de desarrollo de sus clientes en beneficio de la Economía Nacional, mediante servicios diversos e instrumentos financieros, que movilicen y canalicen el ahorro interno y externo; apoyada en su red de sucursales, la calificación de sus empleados y la aplicación de los avances tecnológicos. Se distingue por operar con estándares internacionales de eficiencia en su gestión, alta confiabilidad, excelencia de sus servicios y profesionalidad de sus empleados, una institución con estructuras sencillas y ágiles, promotora de la innovación financiera y tecnológica, de avanzada automatización, que aplica un enfoque de negocios basado en la atención integral de las necesidades de los clientes.

### **Visión**

Por la satisfacción de las necesidades financieras a la medida, ser el mejor Banco Comercial de Cuba, que se distinga por su alta confiabilidad, excelencia de los servicios y profesionalidad.

### **Análisis estratégico de la Sucursal 6941 del Bandec en Holguín:**

Los objetivos operacionales y estratégicos que se proyecta la Sucursal 6941 del Bandec en Holguín para el año 2017.

En el Banco de Crédito y Comercio y por ende en sus Sucursales debe prevalecer el sentido de pertenencia, la preparación y competitividad, sustentados en un capital humano de elevado nivel profesional y rigurosos principios éticos, con un adecuado perfeccionamiento tecnológico y herramientas para la prevención y enfrentamiento a las ilegalidades y manifestaciones de corrupción que permitan cumplir satisfactoriamente las tareas encomendadas por el Estado Cubano.

#### **Objetivo estratégico general**

Reducir el impacto de los riesgos operacionales debido a la manifestación de indisciplinas, irregularidades, presuntos hechos delictivos y manifestaciones de corrupción, diseñando un conjunto de acciones técnico-organizativas, de control e ideológicas, que garanticen una permanente observancia y monitoreo de la actividad en las instituciones financieras.

#### **Objetivos estratégicos 2017**

1. Avanzar en la implementación de una cultura de administración de riesgos, profundizando en los análisis y diseños de los procesos en las instituciones.
2. Revisar, actualizar y hacer cumplir sistemáticamente las normas y procedimientos que garanticen la efectividad en el sistema de Control Interno como instrumento de prevención.
3. Extender el programa de capacitación continua a todos los trabajadores, con énfasis en el personal de nuevo ingreso.
4. Fortalecer el papel de los directivos, auditores internos y oficiales de cumplimiento en garantizar el ambiente de control, el orden y la disciplina en las instituciones financieras.
5. Aplicar acciones para fortalecer el Control Interno y prevenir indisciplinas e ilegalidades, a través de la motivación y la capacitación de los trabajadores.
6. Robustecer los planes de prevención y su utilización con los trabajadores como herramienta para mitigar las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.
7. Enfrentar a los defraudadores: recuperar el dinero; establecer demanda y revisar los procesos.

8. Continuar profundizando en el trabajo con el hombre y hacer prevalecer los principios y fundamentos éticos y de conducta que deben mantener todos los bancarios en su actuar cotidiano.

### **Objetivos de trabajo del año 2017 de la estrategia para la prevención y el enfrentamiento a los delitos, las indisciplinas y la corrupción**

#### **Objetivos de trabajo:**

Objetivo No.1: Superar los resultados hasta el presente en la gestión comercial de Bandec.

Criterios de medida:

- 1.1 Mantener a los 156 clientes jurídicos existentes e incrementar la cantidad de clientes con respecto al año anterior.
- 1.2 Incrementar la cartera de financiamientos a personas naturales en un 15 por ciento respecto a los 3 228 845.13 CUP vigentes al cierre del pasado año
- 1.3 Incrementar la captación de pasivos mediante las modalidades de ahorro en un 20 por ciento en relación a los 26 301 135.20 CUP al cierre del año anterior.
- 1.4 Mantener el importe de los saldos vencidos e inmovilizados de los financiamientos otorgados a personas naturales del 3 por ciento del total vigente.

Objetivo No.2: Elevar la calidad de los servicios y procesos internos de la institución.

Criterios de medida:

- 2.1 Lograr evaluación de Aceptable o Satisfactorio por auditoría practicada en el período de trabajo.
- 2.2 Evaluar la calidad de los servicios a través de encuestas y otros instrumentos integrados en un sistema.
- 2.3 Mantener la efectividad e incrementar servicios por tarjetas magnéticas a clientes que dispongan de su uso.

Objetivo No.3: Llevar a cabo el proceso de perfeccionamiento institucional que se apruebe para el sistema bancario y para Bandec.

Criterios de medida:

- 3.1 Implementar las tareas del cronograma del sistema bancario estipuladas por el Banco Central de Cuba.
- 3.2 Implementar el cronograma de perfeccionamiento aprobado por la Oficina Central de Bandec.

Objetivo No.4: Alcanzar niveles de eficiencia en Bandec de acuerdo al desarrollo de la economía nacional.

Criterios de medida:

4.1 Mantener un nivel de utilidad superior a lo obtenido al cierre del ejercicio económico de 2016 por valor de 2 362 270.00 CUP.

4.2 Mantener un nivel de ingresos totales superiores a 4 342 440.00 CUP obtenidos en el año anterior.

4.3 Mantener un valor de 1 980 170.00 CUP en gastos durante el período de trabajo.

Objetivo No.5: Perfeccionar los sistemas contables de Bandec.

Criterios de medida:

5.1 Garantizar la reducción de partidas envejecidas en la conciliación de las cuentas de bancos y correo electrónico hasta o menos del 0.3 por ciento con más de 15 días.

Objetivo No.6: Verificar el cumplimiento de la estrategia de prevención y enfrentamiento a las indisciplinas, presuntos hechos delictivos y de corrupción.

Criterios de medida:

6.1 Eliminar condiciones para la ocurrencia de hechos delictivos o de corrupción administrativa.

6.2 Cumplir el cronograma de realización de la Guía de Autocontrol de la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República semestralmente.

6.3 Cumplir con el Plan de Acción para la prevención y enfrentamiento al lavado de activos, financiamiento al terrorismo y a la proliferación de armas masivas de destrucción.

6.4 Cumplir con el término de reporte de operaciones sospechosas en la Sucursal.

Objetivo No.7: Alcanzar niveles superiores en la gestión de los recursos humanos.

Criterios de medida:

7.1 Realizar estudios de organización del trabajo que permitan elevar la eficiencia en la Sucursal.

7.2 Implementar la evaluación de desempeño por competencias.

7.3 Incentivar la superación constante del personal bancario.

### **Estructura organizativa de la Entidad**

La Sucursal cuenta con 5 Áreas de trabajo (Anexo 2):

- Área Administrativa
- Área de Cuentas Corrientes
- Área de Contabilidad
- Área de Efectivo

- Área Comercial: - Banca Personal
  - Banca Empresarial

Para lograr todos los objetivos propuestos por el Sistema bancario existe una distribución por áreas de trabajo donde laboran 49 trabajadores, en las diferentes categorías ocupacionales (Anexo 3)

<b>Trabajadores</b>	<b>Total</b>
Dirigentes	6
Oficial de Cumplimiento	1
Auditor	1
Administrador de Redes	1
Servicio	1
Banca Empresa	5
Banca Personal	5
Efectivo	12
Contabilidad	5
Operaciones	9
Área Administrativa	4
Total de trabajadores	49

### **Presentación de los Recursos Humanos de la entidad**

Para garantizar la producción de bienes y servicios la Sucursal 6941 de Bandec cuenta con 49 trabajadores en las distintas categorías ocupacionales, distribuidos en las 5 áreas anteriormente mencionadas, la edad promedio de los trabajadores es de 41 años, los mismos están capacitados según la plaza que ocupan, el 41 % de los trabajadores son graduados del Nivel Superior, un 43% del Nivel Técnico Medio, y un 16 % de Preuniversitario (Anexo 4). De esta fuerza laboral, 44 son mujeres para un 90%, y 5 hombres para un 10%. (Anexo 5). El 98 % de los trabajadores son de raza blanca, y el 2 % de raza mestiza (Ver Anexo 6).

En la distribución del personal por edades (Ver Anexo 7), se observa que el personal más joven (menor de 30 años) está representado por el 16 % del total de la plantilla, el 37 % de la misma se encuentra entre 31 y 40 años. El 33 % representa al grupo de

edades comprendido entre 41 y 50 años, de 51 a 60 el 10 %. Y el 4 % le corresponden a los trabajadores mayores de 61 años.

#### **Principales Clientes:**

- Personas naturales
- EES Empresa de Productos Lácteos.
- EES Empresa Cárnica Holguín.
- EES Empresa Provincial de Alojamiento y Gastronomía.
- EES Empresa Provincial Productora y Distribuidora de Alimentos Holguín.
- EES Empresa Mayorista de Productos Alimenticios y otros Bienes de Consumo.
- UPR Hospital Clínico Quirúrgico Lucía Iñiguez Landín. UPR Hospital Pediátrico Holguín.
- UPR Hospital Vladimir I. Lenin. UPR Salud Provincial.
- EES Empresa Transportación a Trabajadores Holguín.
- EES Empresa de Conservas y Vegetales Turquino.
- Empresa Provincial de Suministros Holguín.
- ETECSA Gerencia Territorial Holguín.
- SAC Almacenes Universales.
- SAC Comercializadora ITH. SA.
- UPR Educación Holguín.
- Oficina de Administración Tributaria de Holguín.

#### **2.2 Diagnóstico actual del Sistema de Control Interno de la Entidad**

Los objetivos y metas de la Sucursal 69641 de Bandec de Holguín están determinados, se corresponden con su objeto social y son la guía de trabajo tanto para el consejo de dirección como de su colectivo laboral.

Para la realización del diagnóstico se utilizó la Guía de Autocontrol del Sistema de Control Interno adaptada al sistema SABIC. NEF por componentes y normas, de acuerdo a las adecuaciones que elaboramos en correspondencia con el objetivo de la investigación realizada y para dar respuesta a la hipótesis planteada. Se tuvo en cuenta para el perfeccionamiento del Sistema de Control Interno las técnicas de recopilación de la información fueron la revisión de documentos, encuestas a trabajadores y entrevista a miembros del Consejo de Dirección, relacionados con las actividades comprendidas en estos componentes, se conoce así el nivel de conocimientos de los trabajadores acerca del tema. La entrevista (**Anexo 8**) se les realizó a 6 miembros del Consejo de Dirección y la encuesta (**Anexo 9**) se les efectuó



a 30 trabajadores, los resultados de la misma se muestran en (**Anexo 10**) y (**Anexo 11**) respectivamente. La situación de cada una de las normas se detalla a continuación:

## **1. Ambiente de Control**

### **Norma: Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual**

Para la elaboración de los planes de trabajo la sucursal tiene en cuenta: la misión, los objetivos de trabajo de la entidad, las funciones definidas de cada área y de cada puesto de trabajo. Cada área elabora su plan de trabajo mensual, a partir del plan de trabajo anual de la entidad. Se realizan puntualizaciones mensuales de los planes de trabajo en todos los niveles de dirección, para precisar o ajustar las tareas aprobadas en el plan anual, introducir las nuevas que surjan, así como las que puedan ser indicadas por los jefes correspondientes. El plan de trabajo mensual de cada área refleja las actividades previstas para el mes, así como nuevas tareas surgidas en ese período. Cada cuadro cuenta con su plan de trabajo individual, que elabora teniendo en cuenta el plan mensual de su área y se aprueba por el jefe inmediato superior. La sucursal no cuenta con el mapa de procesos. No obstante, no se informa a los trabajadores en cumplimiento de los planes de trabajo ni el porcentaje de cumplimiento de los planes de ingreso y gastos.

En las entrevistas realizadas a los miembros del Consejo de Dirección se aprecia que el 67% desconocen la definición de los procesos y si la Sucursal cuenta con la estructura del mapa de procesos. El 33% de los entrevistados refieren que no se cuenta con el mapa de proceso. Esto indica que existe un bajo conocimiento de los entrevistados en las funciones generales y específicas de este.

### **Norma: Integridad y valores éticos**

Se constató que se encuentran establecidos: El Código de Ética para los Cuadros y actualizado el Reglamento Disciplinario de la entidad, donde se expresan las disposiciones generales, obligaciones y prohibiciones de los trabajadores, y los deberes de la administración. En el Código de Conducta se ven los niveles esperados del comportamiento ético y moral de todos los trabajadores. El Convenio Colectivo de Trabajo está actualizado y aprobado por la Directora de la Sucursal 6941 de Holguín. El mismo fue analizado y discutido con todos los trabajadores, según se evidencia en actas del Consejo de Dirección y de la Asamblea Sindical, fue firmado como constancia por cada uno de los participantes. Se evidenció que los trabajadores tienen conocimiento sobre los valores que defiende la institución.

**Norma: Idoneidad demostrada**

Están elaborados los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores, a partir de la determinación de las necesidades y las brechas identificadas. Estos planes se integran en el plan de capacitación y desarrollo de la entidad. Existe evidencia del cumplimiento de la preparación de los cuadros y de todo el personal en general según su responsabilidad en el conocimiento de todo lo normado en la administración de los recursos materiales y financieros, aunque en el resultado de la guía aplicada y las encuestas realizadas a los trabajadores se observa que es necesario continuar con el aprendizaje de estos en la aplicación y dominio del Control Interno, pues el 13% de los encuestados (cinco trabajadores) desconocen los componentes y normas aplicados en su área de trabajo y cómo se evalúa su cumplimiento individual.

Está constituido el Comité de Expertos y existe evidencia del funcionamiento del mismo. Los trabajadores que lo integran cuentan con la preparación técnica y profesional sobre sistema automatizado SABIC.NEF, por lo que la adecuada experiencia de acuerdo con los requisitos y perfiles necesarios.

**Norma: Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad**

La estructura organizativa de la Sucursal 6941 de Bandec en Holguín fue aprobada el 12 de noviembre del año 1997, responde al logro de los objetivos institucionales y garantiza los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes según Resolución 3215/1997.

Se comprobó que el diseño de los puestos de trabajo, contenido de los cuadros y trabajadores que se describen en el Manual de Instrucción y Procedimientos son muy generales. Los dirigentes, cuadros y funcionarios cuentan con las resoluciones de nombramientos. Se modifica la estructura cuando existen cambios importantes en la Institución. Existe una adecuada relación jerárquica entre los puestos. La delegación de funciones queda formalmente establecida por escrito. Los funcionarios conocen los límites de su ámbito de acción y actúan siempre dentro de ellos. Aunque de igual manera se comprobó al solicitar el organigrama de la entidad que este se encontraba desactualizado.

Se comprobó que el manual de procedimientos está al acceso de todos los trabajadores, sin embargo, aun se encuentran incoherencias referentes al sistema

SABIC.NEF, donde se relacionan los procedimientos a seguir en cada uno de los procesos fundamentales.

### **Norma: Políticas y prácticas en la gestión de Recursos Humanos**

Se evidenció que la entidad posee con un procedimiento documentado para el proceso de selección de los trabajadores. Cumple con las prioridades a tener en cuenta, en el proceso de selección, en correspondencia con la política de empleo aprobada. Está elaborado el programa de acogida a los nuevos trabajadores, que garantice su iniciación laboral y desarrollo. Se cumple con lo establecido en la legislación, con respecto al período de prueba, para evaluar que el trabajador posee la idoneidad y competencia para el desempeño del cargo que aspira a ocupar. Cumplen las normativas establecidas para la contratación del personal. Está elaborado y aprobado, por el nivel correspondiente, el Reglamento de estimulación donde se definen los trabajadores y áreas que abarca el sistema de estimulación que se utiliza y el procedimiento para su aplicación. Se aplican, controlan y evalúan los sistemas de pago por rendimiento, así como sus resultados y se rinde cuentas periódicamente ante los organismos superiores y el colectivo de trabajadores. Se mantienen actualizados y correctamente archivados, los documentos de administración de recursos humanos que se detallan a continuación: Plantilla de cargos, Convenio Colectivo de Trabajo, Reglamento Disciplinario Interno, Expediente laboral del trabajador y las hojas resumen, Acta de elección de los Órganos de Justicia Laboral de Base, Acta de creación del Comité de Expertos, Levantamiento de riesgos y programa de prevención, relacionados con la seguridad y salud en el trabajo, Plan de capacitación y desarrollo, Sistemas de pago aprobados y sus reglamentos, Reglamentos de la estimulación, Resultado de inspecciones realizadas. Existen mecanismos para propiciar el cumplimiento de las políticas relativas al personal emitidas por la entidad. Cuenta la entidad con todas las regulaciones legales establecidas para la ejecución y desarrollo de las actividades vinculadas con la misma. No cuentan con un registro del personal donde se controlen los aspirantes interesados en ingresar a la entidad para ocupar cargos.

No están identificadas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades por cada área y en la entidad en general. La entrevista realizada a los miembros del Consejo de Dirección refleja que el 42% de estos no conocen que son necesarias la utilización de la matriz DAFO y las encuestas para la identificación de los mismos.

Por todo lo anterior se puede identificar en el componente Ambiente de Control las siguientes fortalezas y debilidades:

**Fortalezas:**

1. Existe y se hace cumplir el Reglamento Disciplinario.
2. Están elaborados los planes de trabajos anuales, mensuales e individuales y responden a las actividades principales del órgano superior.
3. Existe y está firmado el Código de Ética de los Cuadros.
4. Cuenta con el Manual de Instrucción y Procedimientos.
5. Hay conocimiento y dominio de la estructura organizativa de la entidad.
6. Se cuenta con el Código de Conducta de los trabajadores.
7. Posee el Convenio Colectivo de Trabajo.
8. Están definidos los contenidos de trabajo de cada cargo según sus funciones, así como las tareas básicas que debe realizar cada trabajador.
9. Existe el Plan de Capacitación según las necesidades de la entidad y los resultados de la evaluación del desempeño.
10. Está constituido el Comité de Expertos y funciona según evidencia.
11. La plantilla de trabajadores está aprobada y cubierta al 98%.

**Debilidades:**

1. No se informa a los trabajadores en cumplimiento de los planes de trabajo ni el porcentaje de cumplimiento de los planes de ingreso y gastos.
2. No cuentan con un registro del personal donde se controlen los aspirantes interesados en ingresar a la entidad para ocupar cargos.
3. No se encuentra confeccionado el mapa de procesos.
4. En el Manual de Instrucciones y Procedimientos existen contradicciones en cuanto a determinados procedimientos.
5. El organigrama de la estructura organizacional de la sucursal se encuentra desactualizado.
6. No se han identificado las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

**2. Gestión y Prevención de Riesgos**

**Norma: Identificación de riesgos y detección del cambio**

La identificación de los riesgos es la primera etapa del proceso y es sumamente importante, ya que ella nos permite determinar de manera exacta la exposición de entidad a un riesgo o pérdida. A través de la investigación realizada se pudo determinar que los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos y

metas de la organización se encuentran identificados, lo cual fue verificado mediante revisión de actas donde no consta evidencia al respecto; todo este proceso se obtuvo mediante revisiones efectuadas y criterios que se pidieron a cada una de las áreas, comprobando que no se realiza la estimación cualitativa de los riesgos y tampoco se encuentra elaborado el Mapa de Riesgos.

En las encuestas se comprobó que el 25% de los trabajadores desconocen los principales riesgos identificados en su área de trabajo, por lo que existe poco conocimiento acerca de los riesgos identificados y el 100% desconocen si se encuentran divididos en procesos. No se estableció la importancia relativa del riesgo valorándose la incidencia del mismo en baja, media o alta.

#### **Norma: Determinación de los objetivos de control**

Al diseñar el objetivo de control, el propósito de cada departamento, es poseer un reglamento sobre qué se necesita cumplir para evitar que las amenazas y los hechos no deseados ocurran o causen perjuicios. Los objetivos específicos están determinados a controlar, así como los procedimientos de control para evitar que ocurran los riesgos. Se pudo comprobar que existe evidencia de que, en las reuniones presididas por la máxima autoridad, el dirigente sindical, representantes de las organizaciones políticas y los trabajadores, se realice un diagnóstico donde se utilice informe emitido por el grupo de trabajo. Estas reuniones fueron antecedidas por un trabajo de información y preparación de los trabajadores donde se les explicó el procedimiento a seguir para su desarrollo.

#### **Norma: Prevención de riesgos**

Se pudo comprobar que está elaborado el Plan de Prevención de Riesgos por áreas y el de la entidad. Están definidas por cada riesgo las medidas que deben dar cumplimiento a los objetivos de control esperados. Se incluyen los riesgos más importantes del Plan de Seguridad Informática en el Plan de Prevención de Riesgos. Se incluyen los riesgos más importantes del Plan de Seguridad y Protección Física en el Plan de Prevención de Riesgos. Se revisa el cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos en la fecha en que corresponde su verificación, además se han considerado los hechos de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción que pueden derivarse de cada riesgo identificado, se actualiza el Plan de Prevención de Riesgos; a partir del análisis realizado de cambios ocurridos en el ambiente interno y externo, que provocan variación de los riesgos, se hacen análisis y actualizaciones , periódicamente con la participación de los trabajadores, dejando

evidencias de esas acciones. Se considera el autocontrol como una medida más en el plan de Prevención de Riesgos

Se demuestra en la entrevista realizada a los compañeros del Consejo de Dirección que el 100 % conoce que se chequea el Plan de Prevención de Riesgos en las reuniones.

Se puede deducir en el componente Gestión y Prevención de Riesgos las siguientes fortalezas y debilidades:

**Fortalezas:**

1. Están identificados y clasificados los riesgos según los objetivos de trabajo.
2. Se conocen las causas que pueden condicionar la ocurrencia de los riesgos.
3. Se tiene identificados los objetivos de control.
4. Existe el Plan de Prevención de Riesgos y se chequea periódicamente.

**Debilidades:**

1. No se utilizó en la identificación de riesgos instrumentos como los diagramas de flujos.
2. No está determinado la frecuencia o probabilidad de ocurrencia en el año, de cada riesgo identificado.
3. No se realiza la importancia relativa del riesgo valorándose la incidencia del mismo en baja, media o alta.

**3. Actividades de Control**

**Norma: Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización**

Se ha logrado desarrollar el trabajo mancomunado de todas las áreas de la sucursal en virtud de alcanzar los objetivos propuestos y para que el resultado sea efectivo, por lo que se mejora la y la responsabilidad y se limita la autonomía. En cada área se encuentra delimitada la relación que existe entre los diversos puestos de trabajo, cuentan con un supervisor encargado de la revisión y control de las operaciones realizadas en cada proceso. Están asignadas a personas diferentes, las tareas y responsabilidades esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, para que no se afecte la división de funciones y la contrapartida. Los documentos tramitados llevan el cuño, firma y fecha posparto de la persona que los tramita y dos firmas autorizadas de acuerdo a la envergadura de la operación. Se verifican con mayor rigor las operaciones y funciones para evitar posibles errores. Se adoptan medidas cuando se detectan deficiencias y violaciones,

se fija la responsabilidad a quien corresponda. Están identificados los responsables colaterales, cuando se detectan deficiencias y violaciones en los controles realizados. Se ha hecho un levantamiento de las relaciones familiares de todos los trabajadores para evitar que laboren personas con lazos de familiaridad y en los casos que proceda separarlos para otras funciones en otras áreas.

Existe evidencia documental de la aprobación por quien corresponda, de los usuarios con acceso al sistema contable y no contable.

### **Norma: Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos**

Las transacciones, operaciones y hechos cuentan con un soporte documental y/o digital demostrativa, fiable que garantiza la trazabilidad de la misma. Están establecidos los procedimientos para realizar la salva de la información relacionada con los hechos económicos, transacciones y operaciones, las mismas se encuentran debidamente autorizadas, con el objetivo de garantizar su relevancia, oportunidad y utilidad. Contamos con un disco removible en el cual son almacenadas y protegidas todas las salvas de las operaciones contables diariamente.

Se han preparado los expedientes que contienen los documentos donde se muestran los resultados de las acciones de control realizadas, incluidas las auditorías, inspecciones, comprobaciones y verificaciones que realizan las entidades autorizadas para ello, así como los planes de acción adoptados para erradicar las infracciones señaladas, se hace referencia a las medidas disciplinarias, administrativas o de otro tipo aplicadas en respuesta a las actividades de control.

Existen documentos que acreditan las gestiones realizadas con el nivel central para que el sistema contable y no contable soportado en las tecnologías de la información, sea certificado por el ministerio de Finanzas y Precios y el de Informática y Comunicaciones. Para comprobar el registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos económicos se tomó como muestra las verificaciones realizadas por el Comité de Control, Gerente de Operaciones y Gerente Comercial que se encuentran en el Expediente de las Acciones de Control, se cumple el mismo con lo establecido en la legislación vigente.

### **Norma: Acceso restringido a los recursos, activos y registros**

El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes está protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas. Se comprobó mediante visitas efectuadas a los departamentos que existen actas firmadas por los

trabajadores con las cuales se responsabilizan de su utilización y custodia para proteger los mismos. Además, están debidamente registrados y se cotejan periódicamente las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia. La frecuencia de la comparación depende del nivel de vulnerabilidad del activo, pudiendo ser ocasional, diario, quincenal o mensual. Se encuentran los niveles de autorización según indicaciones del Manual de Instrucción y Procedimiento. Por observación se comprobó que los listados de accesos que se encuentran en las puertas de las bóvedas. Se evidenció que para el suministro de materiales los accesos están definidos correctamente, pues en los almacenes se encuentra actualizado el listado de los cargos, nombres y firmas del personal autorizado a solicitar la entrega de materiales de trabajo y oficina y en el mismo almacén aunque constituye un local de la Dirección Provincial tiene su acceso limitado.

Al revisar los activos se comprobó que existen las actas de responsabilidad material para la tenencia de efectivo, valores y otros recursos del estado, están correctamente confeccionadas y firmadas de acuerdo con la legislación vigente. En la verificación realizada se detectó que los trabajadores no usan durante la jornada laboral el solapín de identificación.

#### **Norma: Rotación del personal por las áreas claves**

La sucursal 6941 de Bandec solo cuenta con un Plan de rotación por Áreas Claves en el área de caja, el resto del personal correspondiente al resto de las actividades que conforman el proceso operativo no tienen diseñado un plan de rotación. Esto se debe a que la Sucursal cuenta con pocos trabajadores para estas funciones y se dificulta el cumplimiento de esta norma, por lo que se realizan chequeos sistemáticos de supervisión y control en cada puesto de trabajo, no obstante se considera necesario y posible la realización del plan de rotación del personal por las tareas claves. En la entrevista realizada a los compañeros del Consejo de Dirección coinciden en que deben confeccionar el plan de rotación del personal. Existe evidencia documental de la rotación de los cajeros.

#### **Norma: Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones**

Los recursos de las tecnologías de información están controlados con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información que la sucursal necesita para el logro de su misión. Está elaborado el Plan de Seguridad Informática para proteger la integridad, confiabilidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de la información, se encuentra en poder del responsable de las normas de



control. También existen procedimientos en el Manual de Instrucción y Procedimientos para garantizar la buena conservación de las copias de resguardo, durante el almacenamiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones, existe evidencia de que son revisados.

Está controlada la asignación de identificadores de usuarios en los sistemas operativos, cumpliendo con los requisitos definidos en la legislación vigente acerca de la asignación de contraseñas. Este nuevo sistema garantiza la comunicación e información entre Bandec, BPA, BFI y otras estructuras fundamentales del sistema bancario. La administración de estos recursos se lleva a cabo mediante procesos de tecnología de información agrupados naturalmente, a fin de proporcionar la información necesaria que permita a cada trabajador cumplir con sus responsabilidades y supervisar el cumplimiento de las políticas. Según las entrevistas realizadas se demostró que el 100 % de los compañeros tienen conocimiento sobre la norma Control de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones pues conocen la aplicación del Plan de Seguridad Informática.

#### **Norma: Indicadores de rendimiento y de desempeño**

La dirección de la sucursal a fin de conocer cómo marcha hacia los objetivos fijados para mantener el dominio del rumbo, es decir ejercer el control, cuenta con un sistema de indicadores ajustados a sus características.

Se verificó la existencia de una metodología para las evaluaciones del desempeño de todos los trabajadores, midiendo más a tono la preparación sobre el sistema SABIC.NEF. Se establecen indicadores de rendimiento y desempeño de tipo cualitativo y cuantitativo de acuerdo con sus características, con el fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos fijados.

En el componente Actividades de Control se identifican las siguientes fortalezas y debilidades.

#### **Fortalezas:**

1. Está definida y fluye la información que se recibe y se presta dada la relación entre áreas, dirección y departamentos.
2. Existe separación de funciones, tareas, responsabilidades y niveles de autorización y de acceso.
3. Se realizan los autocontroles.
4. Cuenta con soporte documental de todas las transacciones, operaciones y hechos lo que garantiza su relevancia, oportunidad y utilidad.

5. Están establecidos los contratos para las relaciones económicas y cumple con la legislación vigente.
6. Existe el expediente de auditoría y acciones de control y cumple con la legislación vigente.
7. Existe seguridad y protección sobre los activos de la Sucursal.
8. Existe procedimiento para garantizar la buena conservación de las copias de resguardo.
9. Se cuenta con personal calificado a cargo de los medios informáticos.
10. Se cumplen los requisitos acerca de asignación de contraseñas.

**Debilidades:**

1. Hay falta de control en la identificación de los trabajadores con el uso del solapín.
2. No se encuentra diseñado el Plan de Rotación del Personal para la totalidad de los puestos claves de las diferentes áreas.

**4. Información y Comunicación**

**Norma: Sistema de información, flujo y canales de comunicación**

En la Sucursal 6941 del Bandec en Holguín el sistema de información se ha trazado de acuerdo con los requerimientos establecidos para brindar la información oficial contable y estadística que corresponde del sistema SABIC.NEF, es flexible al cambio, provee información para la toma de decisiones, cuenta con mecanismos de retroalimentación y de seguridad para las entradas, procesamiento, almacenamiento y salidas de la información, facilitando y garantizando su transparencia. El flujo informativo circula en todos los sentidos y niveles de la entidad: ascendente, descendente, transversal y horizontal. Los canales y medios de comunicación permiten trasladar la información de manera transparente, ágil, segura, correcta y oportuna, a los destinatarios (externos e internos). La información generada en la Sucursal permite a los funcionarios y empleados cumplir sus obligaciones y responsabilidades. El proceso automatizado de cierre contable con frecuencia diaria y mensual, es el proceso de información más significativo, pues a él se le asignan la mayor atención en cuanto al aseguramiento de recursos materiales, humanos, tiempo y dedicación de todos los trabajadores, dirigentes y funcionarios que intervienen en el mismo, los que poseen la responsabilidad de que su culminación sea lo más eficiente y satisfactoria posible.

No obstante se comprobó que no está elaborado el diagrama de flujo de la información de la Sucursal lo que se evidencio en la entrevista realizada pues se

demuestra que el 100% de los miembros del Consejo de Dirección constituye una herramienta de trabajo.

**Norma: Contenido, calidad y responsabilidad**

La información que brinda la Sucursal es clara y con un grado de detalle ajustado a la toma de decisiones, contribuye al cumplimiento de las responsabilidades y a la coordinación del conjunto de actividades para el logro de sus objetivos. se dispone para el control y conducción de la entidad de información satisfactoria en tiempo, y en el lugar necesario. Están definidos los responsables de la información y comunicación en la sucursal. De igual manera existen mecanismos que suministran la información a las personas adecuadas, con el detalle suficiente y en el momento preciso que permiten el cumplimiento los objetivos trazados con la adecuada responsabilidad eficiente y eficazmente. Se aplican las políticas establecidas para garantizar la calidad de la información relevante, su organización y conservación, que permita ser auditada.

Existe una adecuada disciplina informativa que garantiza el cumplimiento de lo establecido para el sistema informativo y el intercambio entre sus integrantes.

**Norma: Rendición de cuentas**

Los directivos superiores y funcionarios informan de forma integral acerca de la transparencia de su gestión, toma de decisiones y justificación de las mismas. Se detectó que no existe el cronograma con las fechas de rendición de cuentas. En revisión efectuada a las actas permitió verificar que se da a conocer el cumplimiento de los objetivos y metas así como la situación financiera de la Entidad u otros aspectos sobre la ética que sean necesarios y orientados por la Resolución 60 del 2011 de la C.G.R. de Cuba y el nivel superior.

Fortalezas y debilidades identificadas en el componente Información y Comunicación.

**Fortalezas:**

1. La información cuenta con mecanismos de retroalimentación.
2. Está vinculada con la planificación, cumplimiento del objeto social.
3. Están definidos los canales y medios de comunicación.
4. Existe buena comunicación con los clientes.
5. No existe duplicidad de informaciones y datos.
6. Los directivos, superiores y funcionarios informan los resultados positivos o negativos a los trabajadores.

**Debilidades:**

1. No Cuenta con el cronograma de rendición de cuentas de los cuadros.
2. No se encuentra elaborado el Diagrama de Flujos.

## **5. Componente Supervisión y Monitoreo**

### **Norma: Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno**

La Sucursal 6941 de Bandec en Holguín cuenta con un plan de supervisiones para el año y demás indicaciones de la Oficina Central, Dirección Provincial, Sucursal y otras entidades, las cuales en el Manual de Instrucción y Procedimientos deben seguir actualizando con el sistema SABIC.NEF. Se elaboran los informes de los resultados y son analizados en el Consejo de Dirección donde se adoptan las medidas de acuerdo a las deficiencias detectadas. Además se aplica la Guía de Autocontrol dos veces al año, en los meses de abril y octubre, y a partir de las deducciones se elabora un plan de medidas. El Sistema de Control Interno constituye un medio que refuerza y apoya para el logro de la economía, eficiencia y eficacia de la Entidad, permite detectar el incumplimiento de la legislación y normas vigentes.

### **Norma: Comité de Prevención y Control**

Se comprobó que en la Sucursal 6941 del Bandec en Holguín el Comité de Prevención y Control está constituido según Resolución 2/2016 en poder del Oficial de Cumplimiento, mediante disposición legal. El mismo está integrado por la Directora, el Gerente de Operaciones, Gerente Comercial, Oficial de Cumplimiento y se invitan a los factores que dirigen las organizaciones políticas y de masas, al auditor interno en funciones, funcionarios y trabajadores que gozan de respeto en el colectivo por sus conocimientos y experiencia.

La composición, permanencia y periodicidad de las reuniones, del Comité de Prevención y Control están definidas por la máxima autoridad, mediante evidencia documental donde aparecen los acuerdos adoptados para el seguimiento en las sesiones de trabajo y la actualización del Plan de Prevención. Se conservan las actas y acuerdos como evidencia de los análisis realizados. Está diseñado el cronograma de reuniones y los temas a tratar.

El Comité de Prevención y Control analiza y chequea el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo, tomando las medidas y acciones que se requieran y elevando al nivel correspondiente propuestas y/o sugerencias cuando no son de su competencia. Existe evidencia del programa de actualización del Sistema de Control Interno por parte del Comité de Prevención y

Control. Se comprobó además que la Guía de Autocontrol se encuentra adaptada a la sucursal.

Debilidades y Fortalezas del Componente de Supervisión y Monitoreo.

**Fortalezas:**

1. Se realiza la auto-evaluación del Sistema de Control Interno.
2. Está creado el Comité de Prevención y Control según legislación vigente.
3. Se elabora plan de medidas de las deficiencias detectadas en las acciones de autocontrol y se da seguimiento a este.
4. Se analiza y chequea el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo.
5. La Guía de Autocontrol se encuentra adaptada a la sucursal.

**Debilidades:**

No se detectaron debilidades

**Evaluación general de los Componentes y normas del Control Interno.**

La implantación de la Res 60/11 de la CGRC se encuentra en la sucursal a un 94% Al tener en cuenta los aspectos verificados y los parámetros evaluativos del Sistema de Control Interno contenidos en la Resolución No 36/12 de la C.G.R.C, por las deficiencias detectadas se califica de ACEPTABLE, sustentado en:

1. Los hallazgos que se detectan no afectan el cumplimiento de los objetivos del Control Interno.

Resumen de la valoración de la Guía de Control Interno

<b>Componentes</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Parcial</b>
Ambiente de Control	43	1	2
Gestión y Prevención de Riesgos	9	-	1
Actividades de Control	27	-	1
Información y Comunicación	12	1	-
Supervisión y monitoreo	13	-	-
Total de la Aplicación	104	2	4
<b>% respecto al total de los 110 aspectos a evaluar.</b>	<b>94%</b>	<b>2%</b>	<b>4%</b>

## 2.3 Ejecución del perfeccionamiento

De acuerdo con los problemas encontrados en abril del año 2017 según corresponde con la nueva norma de Sistema de Control Interno, fue posible tener en cuenta las deficiencias para perfeccionar el Sistema de Control Interno. El asunto será efectivo con arreglo al seguimiento de los resultados de dicho control.

### Ambiente de Control

En el análisis y diagnóstico correspondiente al componente Ambiente de Control, la sucursal que es objeto de esta investigación presenta un conjunto de debilidades que afectan el nivel de la organización ejercida por los directivos sobre control interno y la importancia en que esto es asumido por los trabajadores. Entre dichos puntos débiles está no se informa a los trabajadores en cumplimiento de los planes de trabajo ni el porcentaje de cumplimiento de los planes de ingreso y gastos. El organigrama que refleja la estructura organizativa se encontraba desactualizado. (Anexo 2)

No cuenta la entidad con un registro de personal donde se controlan los aspirantes interesados en ingresar a la entidad para ocupar cargos. Se da cumplimiento al Lineamiento No. 138: Prestar mayor atención en la formación y capacitación continua del personal técnico y cuadros que respondan y se anticipen al desarrollo científico tecnológico en las principales áreas.

Aunque en la entidad investigada el diagnóstico reveló que los procesos están definidos por áreas, allí no se cuenta con el mapa de procesos. Especialistas de las oficinas fueron entrevistados y por eso fue posible identificar y construir los procesos, donde aparecen en conjunto, más el flujo de la información. (**Anexo 12**), donde se evidencian todos los procesos en conjunto y el flujo de la información. Los procesos se dividen como sigue:

#### Procesos Estratégicos:

- Gestión integral del capital humano
- Planificación estratégica
- Planificación de los recursos financieros

#### Procesos Operativos:

- Gestión Comercial 

}	- Personas Naturales
}	- Personas Jurídicas

#### Procesos de Apoyo:

- Aseguramiento

## ➤ Seguridad y Protección

Durante el proceso de investigación se analizó la situación actual del entorno interno y externo de la Sucursal 6941 de Bandec, lo que permitió conocer sus fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades a través de la aplicación de la Matriz DAFO (**Anexo16**).

## **Gestión y Prevención de Riesgos**

En el componente Gestión y Prevención de Riesgos, se verificó que los riesgos relacionados con los objetivos estratégicos de la entidad están delimitados por áreas o actividades, tanto en el plan de Prevención de Riesgos como en su evaluación, se encuentran debidamente identificados. De acuerdo con la Guía de Autocontrol aplicada de la CGRC, más algunas encuestas entre trabajadores, se verificó que según su nivel de riesgo están clasificados en internos y externos (Anexo14). Se comprobó que no está determinado la frecuencia o probabilidad de ocurrencia en el año, de cada riesgo identificado. No se realiza la importancia relativa del riesgo valorándose la incidencia del mismo en baja, media o alta. En los Consejos de Dirección de esta empresa, se analizan sistemáticamente los riesgos identificados en cada proceso, así como su actividad, operación. Todo eso se aprecia en las actas que permanecen en custodia de la directora de la unidad.

Para perfeccionar este componente se trazan las siguientes estrategias:

1. Estimación cualitativa por el método de frecuencia e impacto y elaboración del Mapa de Riesgo.
2. Determinación del nivel de importancia de los riesgos según su impacto.

Se recurre a los métodos cualitativos con el fin de analizar el impacto y la probabilidad de ocurrencia de los riesgos debidamente identificados. Entre lo más manejados para el análisis están el de Criterio de Frecuencia de Prouty y del Criterio de Gravedad o Financiero, que sirven para medir desde el punto de vista cualitativo, la frecuencia y consecuencia de los riesgos por ese orden.

Se han establecidos tres categorías para los niveles de prioridad de los riesgos, que son: alto, medio y bajo. Sin embargo, vale aclarar que dentro de cada categoría los riesgos tienen diferentes niveles de prioridad, a causa de la frecuencia con que ocurren y su impacto en las actividades del centro.

Después que los riesgos se localizan y estiman, son representados gráficamente por su código en el Mapa de Riesgo según el nivel de cada uno. Si es alto le corresponde

el color rojo, si es medio se representa con el naranja, pero si fuera bajo aparece en color amarillo, siempre con regla de ubicación, porque los de más alta prioridad aparecen en la parte superior y derecha del gráfico, la media como su nombre lo indica en la parte media, como su nombre lo indica en la parte media, y los bajos hacia la parte más baja e izquierda del gráfico. (Anexo 13).

El ya aludido Plan de Prevención de Riesgo está elaborado en la sucursal. Esto consta en la carpeta para ese fin que esta al cuidado de la Directora de la entidad, que fue aprobado por el órgano colegiado de dirección, como consta en el acta número tres del año 2017 del Consejo de Dirección. También resultó aprobado por los trabajadores, según el acta de enero 2017 que se conserva en la carpeta donde están los documentos del Plan de Prevención de Riesgo de este propio año, y por cuyo cuidado y seguridad también responde la Directora. Vale añadir que todos los departamentos y áreas dejan constancia de las particularidades sobre el cumplimiento de las medidas de este plan, lo que informa a quien corresponda, cuando los resultados hayan sido totales, parciales e incluso nulos, y siempre de acuerdo con el lineamiento 12 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, referido a la elevación de la responsabilidad y facultades de la entidad y jefes, el Control Interno y el cumplimiento del plan con eficiencia, orden, disciplina y el acatamiento absoluto de la legalidad. (Anexo 15)

Según el plan de Prevención de Riesgo, a las medidas se le concibe como acciones o procedimientos que la Dirección y el Colectivo en pleno impulsan para seguir sistemáticamente a los objetivos de control y para eliminar o por lo menos bajar hasta donde sean posibles las causas o condiciones propicias que tienen lugar los hechos delictivos, ilegalidades e indisciplinas. Las acciones de que se traten debían emprenderse para evaluar, comprobar y verificar estos fenómenos, usando métodos participativos. Las medidas nunca deberán responder a lo que se quiera hacer sino a lo que materialmente es posible hacer incluso evaluar.

Hay evidencia de que el Plan de Prevención de Riesgo se evalúa y actualiza sistemáticamente. Para ello se tiene en cuenta causas, condiciones e incluso vulnerabilidades descartadas según se recoge en informes y actas referidas al cumplimiento de dicho plan, también en poder de la Directora de la entidad.



## **Actividades de Control**

La Sucursal cuenta con los procedimientos de control necesarios para verificar la calidad y el cumplimiento del componente Actividades de Control. Logra la fiabilidad de la información financiera, las funciones están definidas de manera tal que las transacciones se elaboran, revisan y autorizan por diferentes personas.

La Directora de la Sucursal, de acuerdo a la función que cada cual realiza, otorga los accesos al Sistema Contable SABIC.NEF, con los módulos correspondientes, que separa el desempeño de cada cual, sin afectar la división de funciones y la contrapartida.

Están definidas las firmas autorizadas para las diferentes operaciones, en dependencia del rango y función, autorizadas por la Directora Provincial mediante Resoluciones en el caso de dirigentes y funcionarios y en el caso de los trabajadores designados mediante pro-forma según Documento en expediente (1.3) y en poder del Departamento Asesoría Jurídica.

Durante el perfeccionamiento del sistema en la oficina se elaboró el plan de rotación del personal (Anexo 18) con el fin de evitar la comisión de irregularidades y lograr mayor eficiencia. Se comprobó que no se logra la rotación por puestos claves entre todas las personas, pues solo rotan los Cajeros y el Fondo Operativo. Para elaborar este plan, se consultó al Especialista de Recursos Humanos y Directora de la Sucursal, y se propuso que la fecha de ejecución fuera a partir de la culminación del trabajo investigativo.

### **Información y comunicación**

El componente Información y Comunicación precisa disponer de información oportuna y fiable según las características de la Sucursal, contando con los requerimientos establecidos. Suministra la información necesaria para la toma de decisiones y la misma fluye por los canales de comunicación determinados (documentación, partes telefónicos y correo electrónico).

En la Guía de Autocontrol aplicada se comprobó que la oficina no contaba con el diagrama de flujo de la información. Para la confección de este se tuvo en cuenta como fluye la información enviada y recibida. En la Sucursal es desde la Dirección Provincial del Bandec hasta la Sucursal y esta trasmite la información a los departamentos. ( Anexo 17).

En la entidad no existía el cronograma de rendición de cuentas de los cuadros, el mismo se confeccionó basado en los objetivos de trabajo para el año 2013 (Ver Anexo 19).

#### Supervisión y Monitoreo

El análisis realizado en este componente permitió proponer la adecuación y actualización de la guía de autocontrol emitida por la Contraloría General de la República a partir del nuevo sistema automatizado SABIC.NEF en correspondencia con la actividad de la entidad y sus características. (Anexo 20)

#### **2.4 Seguimiento**

Una vez realizado el diagnóstico de evaluación del Sistema de Control Interno y localizadas las debilidades se confecciona un Plan de Acción con las medidas a aplicar por componentes, dentro del período establecido con el objetivo de cumplimentarlas por la Sucursal 6941 del Bandec en Holguín. Con esta propuesta se trata de perfeccionar, apoyar y fortalecer este proceso de cambio y adaptación a los nuevos enfoques del Control Interno que se regulan mediante la Resolución 60/11 de la C.G.R. de Cuba.

## PLAN DE ACCION

No	Componente	Debilidades	Días a aplicar	Responsable	Ejecuta	Fecha cumplimiento
1	Ambiente de Control	1. En el Manual de Instrucciones y Procedimientos existen contradicciones en cuanto a determinados procedimientos.	Actualizar el Manual de Instrucciones y Procedimientos con el SABIC.NEF.	Director Sucursal	Administrador de Red	17 de junio 2017
		2. No se informa a los trabajadores en cumplimiento de los planes de trabajo ni el porcentaje de cumplimiento de los planes de ingreso y gastos.	Realizar mitin, matutinos, y asambleas con el objetivo de informar a los trabajadores el comportamiento de los planes.	Director Sucursal	Gerente contable	21 de junio 2017
		3. No cuentan con un registro del personal donde se controlen los aspirantes interesados en ingresar a la entidad para ocupar cargos.	Confeccionar un Registro del personal donde se controlen los aspirantes interesados en ingresar a la entidad para ocupar cargos.	Gerente contable	Especialista en RRHH	17 de junio 2017
2	Gestión y Prevención de riesgos	1. Existe poco conocimiento por los trabajadores de los riesgos identificados.	Dar a conocer a los trabajadores en las acciones de capacitación los riesgos identificados en cada área de trabajo.	Director Sucursal	Oficial de Cumplimiento	15 de mayo 2017
3	Actividades de Control	1. Falta de control en la identificación de los trabajadores con el uso del solapín.	Tomar medidas administrativas con los trabajadores por no portar el solapín en la jornada laboral.	Director Sucursal	Especialista Recursos Humanos	de junio 2017

## CONCLUSIONES

Por la importancia estratégica y funcional que reviste para la Sucursal 6941 del Bandec en Holguín perfeccionar el Sistema de Control Interno, a partir de la aplicación de varios instrumentos y del resultado del diagnóstico, se constató que:

1. Se cumple con la hipótesis planteada y el objetivo de la investigación al aplicar la metodología.
2. El componente más débil es Gestión y Prevención de Riesgos, siendo el que presentó mayor cantidad de dificultades:
  - No estaban identificados todos los riesgos.
  - Los riesgos identificados no estaban debidamente estimados.
  - No estaba determinado el nivel de importancia de los riesgos según su impacto.
3. La estructura organizativa de la entidad es adecuada de acuerdo a sus funciones y personal que abarca.
4. El diagrama de flujo de la información no contenía el análisis de los riesgos.
5. Como complemento de la metodología aplicada se elabora un Plan de Acción como propuesta para dar solución a los hallazgos detectados y elevar la calidad del proceso auditado.

## **RECOMENDACIONES**

Al tener en cuenta las conclusiones a partir de los resultados obtenidos y con el objetivo de perfeccionar el Sistema de Control Interno basado en la Resolución 60/11 C.G.R. de Cuba en la Sucursal 6941 del Bandec en Holguín, para una optimización de los recursos humanos, materiales y financieros se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Continuar perfeccionando la preparación sobre la identificación de los riesgos existentes, tanto internos como externos en cada uno de los departamentos, incluyendo el plan de rotación de los puestos claves.
2. Analizar de forma sistemática en cada Comité de Prevención y Control el comportamiento del Sistema de Control Interno potenciando el uso de la guía de autocontrol elaborada.
3. Potenciar las tareas sobre el conocimiento del Control Interno al equipo de dirección, a los integrantes del Comité de Control y trabajadores en general.
4. Actualizar sistemáticamente el Plan de Prevención de Riesgos según las visitas de supervisión, controles realizados, además de las deficiencias detectadas en las auditorías practicadas.
5. Dar a conocer a toda la red de sucursales y departamentos de la Dirección Provincial los resultados del trabajo realizado con el objetivo de que se tracen nuevas estrategias de trabajo que tributen al fortalecimiento del Sistema de Control Interno a nivel de Bandec y a su vez a la Oficina Central.

## REFERENCIA BIBLIOGRAFÍA

Bolaños, L. A., & Chaurero, L. L. (14 de mayo de 2012). *Antecedentes y evolucion del Control Interno*. Recuperado el 1 de marzo de 2017, de <http://www.monografias.com/http://www.monografias.com/trabajos59/evolucion-control-interno/evolucion-control-interno2.shtml>

Catácora. (1996). Actialidad Del Control Interno. *Auditoria y Control*, no. 5 , 25-29.

Certificados, I. A. (1949). *Monografias*. Obtenido de <http://www.monografias.com>

Chacón Paredes, V. (2000). El control Interno como herraminta fundamental contable y controladora de organismos. *El Economista* , págs. 6-7.

Chapman, W. L. (1965). *Monografias* . Obtenido de Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de Buenos Aires , Procedimientos de Auditoria: <http://www.monografias.com>

Contraloria General de la República de Cuba. (2009). *Ley No. 107 de 2009, artículo 11*.

Coopers, & Internos, L. e. (1997). *Los nuevos conceptos del Control Interno (Informe COSO)*. Madrid: Diaz de Santos .

Federacion de Coleguios Publicos de Venezuela . (1994). *Monografias* . Obtenido de <http://www.monografias.cu/>

Fernandez, Y. (28 de abril de 1998). *El Control evita Descontroles*. Obtenido de Mpnografias: <http://www.monografias.com/trabajos59/coso/coco.shtml>

Instituto de Auditores Internos de la República de Argentina, Buenos Aires. (1975). *Monografías*.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, E. d. (s.f.). *Monografias* . Obtenido de <http://www.monografias.com>

Luis, G. F. (21 de febrero de 2015). *Gestión Por Procesos*. Obtenido de <http://moodle.uho.edu.cu>

MsrC., M. D. ( 2006). *La gestión por procesos en las instituciones de información; Acimed14(5)*. Habana: Félix Varela.

Munilla, F. (1996). *Tesis Doctoral, citado de Holmes 1994 Apuntes del control Interno*. . Habana, Cuba.

Newton, E. (1976). *Tratado de Auditoria* . Buenos Aires: Contabilidad Moderna .

Ponjuán Dante G, V. Á. (2012). *Principios y métodos para el mejoramiento organizacional*. Habana: Félix Varela.

Quintana Cabrales, A. (15 de octubre de 2011). *Monografias* . Obtenido de [http://www.eumed.net/libros/Presupuestos/evolución del control interno como sistema del Perfeccionamiento Empresarial.htm](http://www.eumed.net/libros/Presupuestos/evolución%20del%20control%20interno%20como%20sistema%20del%20Perfeccionamiento%20Empresarial.htm)

## BIBLIOGRAFÍA

1. Auditoría. Cook y Winkle. Universidad de Georgia, publicado alrededor de los años 80, segunda edición.
2. Cepeda, G. (1999). Auditoría y Control Interno. Colombia. Editorial Mc Graw- Hill. Primera Edición.
3. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw-Hill. México. 1993.568 pp.
4. Comunista de Cuba. Periódico Granma, La Habana, 7 de Noviembre, Tabloide, 1997. 4p.
5. Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos. (1997) Los nuevos conceptos del Control Interno (Informe COSO). Ed. Díaz de Santos. Madrid.
6. El Sistema de Control Interno del MES. Ministerio de Educación Superior. La Habana.32p.Cuba, 2004.
7. Enciclopedia de Auditoría, James A. Cashin, Paul D. Neuwirth y John F. Levy.
8. Expediente Único de Auditoría de la sucursal 6941 de Bandec Holguín
9. Fermín Munilla. Tesis Doctoral 1996. Citado por Daysi Ruiz Fuentes. Tesis Doctoral. La formación de valores profesionales en el estudiante de la carrera Contabilidad y Finanzas 2010.p.48.
10. G. Capote en la revista auditoría y control #1 (2000) 1 CAPOTE, G. (2000): Los nuevos conceptos de Control Interno. Informe COSO. Ed. Díaz de Santos. Madrid.
11. Instrucción 2 del BCC .2010 Guía de revisión al control interno en el Sistema Bancario Nacional. Abril 2010.
12. Instrucción 2 del BCC .2011 Guía de revisión al control interno en el Sistema Bancario Nacional. Abril 2011
13. Ley 107 de la Contraloría General de la República. Agosto 2009. Aprobada el 1. de Agosto de 2009. Asamblea Nacional del Poder Popular.
14. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Abril 2011.
15. Manual de Instrucciones y Procedimientos Bancarios.
16. Manual del Auditor.
17. Material integral de Control Interno. Introducción a los nuevos conceptos del Control Interno.



18. Ministerio de Auditoría y Control Resolución No. 350/2007 Normas de Auditoría Interna.
19. Ministerio de Auditoría y Control Resolución No. 353 /2008 Metodología para la evaluación y calificación de las auditorías.
20. Ministerio de Finanzas y precios Guía para la comprobación nacional al control interno. Cuba.30p.la Habana. Cuba.
21. Ministerio de Finanzas y precios. Resolución No. 297.de 2003 y Anexo definición de control interno. Contenido de los componentes, normas. Cuba.
22. Moreira Delgado MC. La gestión por procesos en las instituciones de información. Acimed 2006; 14(5).
23. Nieves Julbe, Any Flor. La gestión integrada del capital humano como base para implementar las normas del ambiente de control interno en organizaciones cubanas 2009.
24. Partido Comunista de Cuba. Resolución Económica del V Congreso del Partido
25. Pérez Rojas, Iván. Metodología para la implementación del Sistema de Control Interno de acuerdo a la /s 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba. Mayo, 2011. 14 p.
26. Ponjuán Dante G, Villarde Francos Álvarez MC, León Santos M. Principios y métodos para el mejoramiento organizacional.
27. Resolución 22 de 2007 “Reglamento disciplinario para los trabajadores del Bandec.”
28. Resolución 29 de 2006 del Ministro de trabajo y seguridad social. Reglamento para la planificación, organización, ejecución, y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos, en las entidades laborales.
29. Resolución 331 de 2008 del Ministerio de Auditoría y Control.
30. Resolución 60 de la Contraloría General de la República. Marzo 2011.
31. Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba.

32. Taller Internacional "Evaluación del Control Interno para la eficiencia de la función auditora" Caracas-Venezuela 26-30 de julio 1999, documento entregado a los participantes.
33. Valenzuela, L. (2003). Fundación Contraloría General del Estado Portuguesa "José Vicente de Unda". Ponencia Presentada en el Seminario sobre la Nueva Visión del Control Previo, Guanare.

### **SITIOS WEBS CONSULTADOS**

34. <http://www.gestiopolis.com> El Control Interno: Un medio eficaz para la toma de decisiones en el control de la gestión.
35. [http://www.cubagob.cu/des\\_eco/minal.htm](http://www.cubagob.cu/des_eco/minal.htm)
36. <http://www.radioangulo.cu/noticias/cuba>
37. 'http: //publicidad.aplicacion.com.
38. [http://www.iram.com.ar/Documentos/Certificacion/Sistemas/ISO9000\\_2000/procesos](http://www.iram.com.ar/Documentos/Certificacion/Sistemas/ISO9000_2000/procesos).
39. <http://www.monografias.com/trabajos12/coso/coco.shtml>
40. [http://www.eumed.net/libros/2011c/1010/Presupuestos teóricos y evolución del control interno como sistema del Perfeccionamiento Empresarial.htm](http://www.eumed.net/libros/2011c/1010/Presupuestos%20te%C3%B3ricos%20y%20evoluci%C3%B3n%20del%20control%20interno%20como%20sistema%20del%20Perfeccionamiento%20Empresarial.htm)
41. [http://www.monografias.com/trabajos59/evoluci3n](http://www.monografias.com/trabajos59/evoluci%C3%B3n)
35. <http://interbancario.cu/>
36. <http://www.chospab.es/calidad/archivos/Documentos/Gestiondeprocesos.pdf>
42. <http://moodle.uho.edu.cu/mod/forum/discuss.php?d=541>
43. [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14\\_5\\_06/aci11506.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_5_06/aci11506.htm)
44. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestiprocessos.htm>
45. <http://www.chospab.es/calidad/archivos/Documentos/Gestiondeprocesos.pdf>
46. <http://www.delfos.co.cu/boletines/bsa/PDF/GBP1.pdf>

## **ANEXOS**

### **Anexo 1. INSTITUCIONES FINANCIERAS QUE OPERAN EN EL PAÍS**

BANCO CENTRAL DE CUBA (BCC)

#### **Bancos Comerciales:**

- BANCO NACIONAL DE CUBA (BNC)
- BANCO POPULAR DE AHORRO (BPA)
- BANCO DE INVERSIONES S. A. (BDI)
- BANCO METROPOLITANO S.A. (BM)
- BANCO INTERNACIONAL DE COMERCIO S.A. (BICSA)
- BANCO FINANCIERO INTERNACIONAL S.A. (BFI)
- BANCO DE CRÉDITO Y COMERCIO (BANDEC)
- BANCO EXTERIOR DE CUBA (BEC)
- BANCO INDUSTRIAL DE VENEZUELA-CUBA S.A. (BIVC)

#### **Instituciones Financieras no Bancarias**

- GRUPO NUEVA BANCA S.A.
- COMPAÑÍA FIDUCIARIA S.A.
- RAFIN S.A.
- FIMEL S.A.
- CASAS DE CAMBIO S. A. (CADECA)
- CORPORACIÓN FINANCIERA HABANA S.A. (CFH)
- FINCIMEX S.A.
- FINATUR S.A.
- FINTUR S.A.
- FINANCIERA IBEROAMERICANA S.A.
- COMPAÑÍA FINANCIERA S.A.
- ARCAZ S.A.
- □ GILMAR PROJECT S.A.
- SERVICIOS DE PAGO RED S.A.
- FINEXIM S.A.

#### **Oficinas de Representación de Bancos Extranjeros**

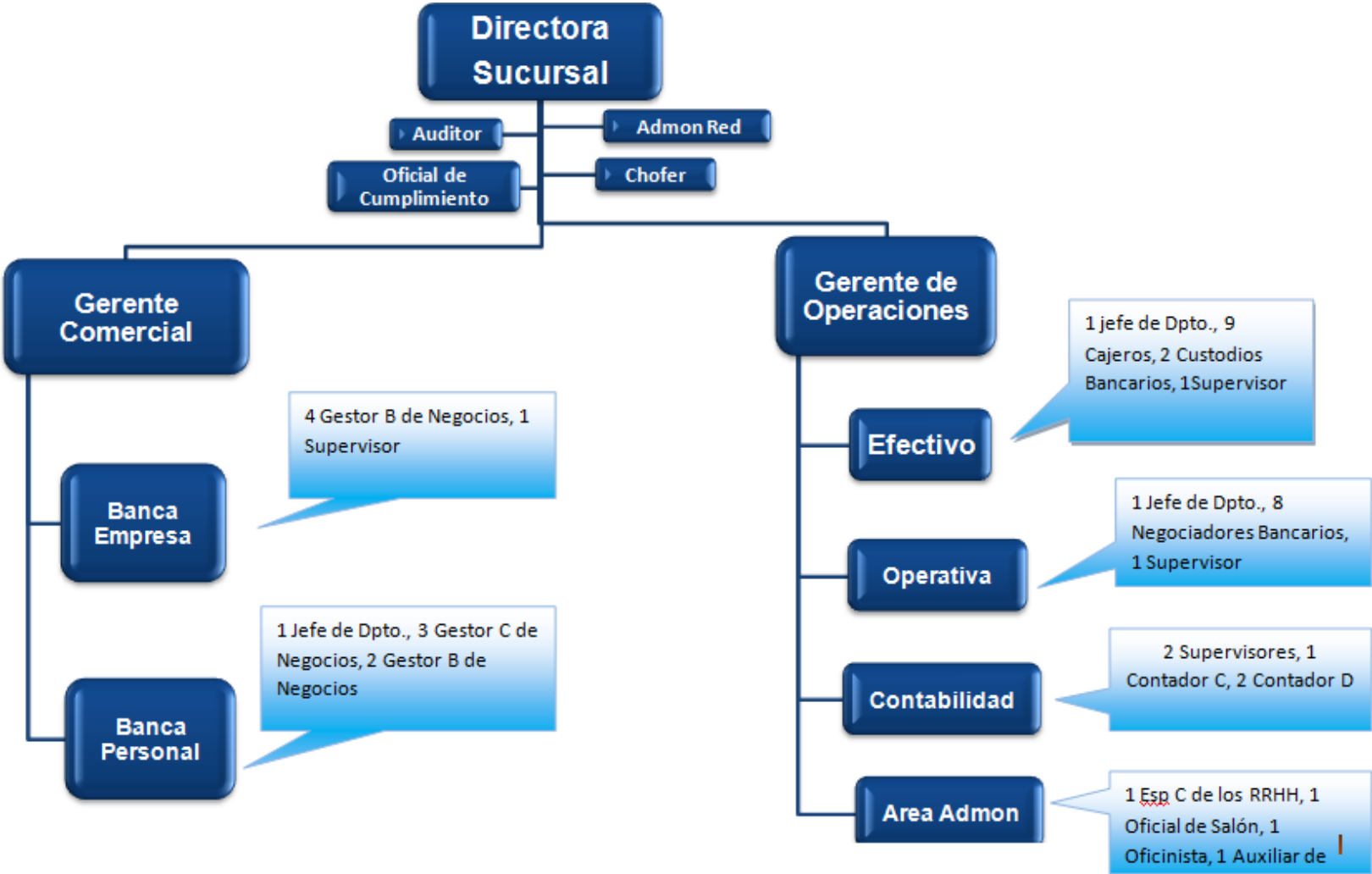
- HAVIN BANK LTD. (Reino Unido)
- NATIONAL BANK OF CANADA (Canadá)
- BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA S.A. (España)
- BANCO SABADELL S.A. (España)
- SOCIÉTÉ GÉNÉRALE (Francia)
- FRANSABANK SAL (Líbano)
- CAJA DE AHORROS Y MONTE DE PIEDAD DE MADRID (España)
- BANCO NACIONAL DE PARÍS (Francia)
- REPUBLIC BANK LTD (Trinidad y Tobago)
- CAJA DE AHORROS DEL MEDITERRÁNEO (España)
- BPCE INTERNATIONAL ET OUTRE-MER (BPCE IOM) (Francia)

#### **Oficinas de Representación de Instituciones Financieras no Bancarias**

- FINCOMEX LTD.

- NOVAFIN FINANCIERA S.A.
- GILMAR INVESTMENTS INC- OFICINA DE REPRESENTACIÓN
- CARIBBEAN TULIP FINANCE INC- OFICINA DE REPRESENTACIÓN.

**Anexo 2.** Organigrama Sucursal 6941 Holguín (50 Plazas aprobadas)



**Anexo 3.** Categoría ocupacional de la fuerza de trabajo de La Sucursal 6941 del Bandec en Holguín.

**Objetivo:** Mostrar la categoría ocupacional de la fuerza de trabajo.

<b>Categoría Ocupacional.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Dirigentes.	6	12%
Operario	1	2%
Personal de Servicio.	1	2 %
Técnicos.	41	84%
<b>Total.</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>



**Anexo 4.** Nivel de escolaridad de los trabajadores de La Sucursal 6941 del Bandec en Holguín.

**Objetivo:** Mostrar el nivel de escolaridad alcanzado por los trabajadores de La Sucursal.

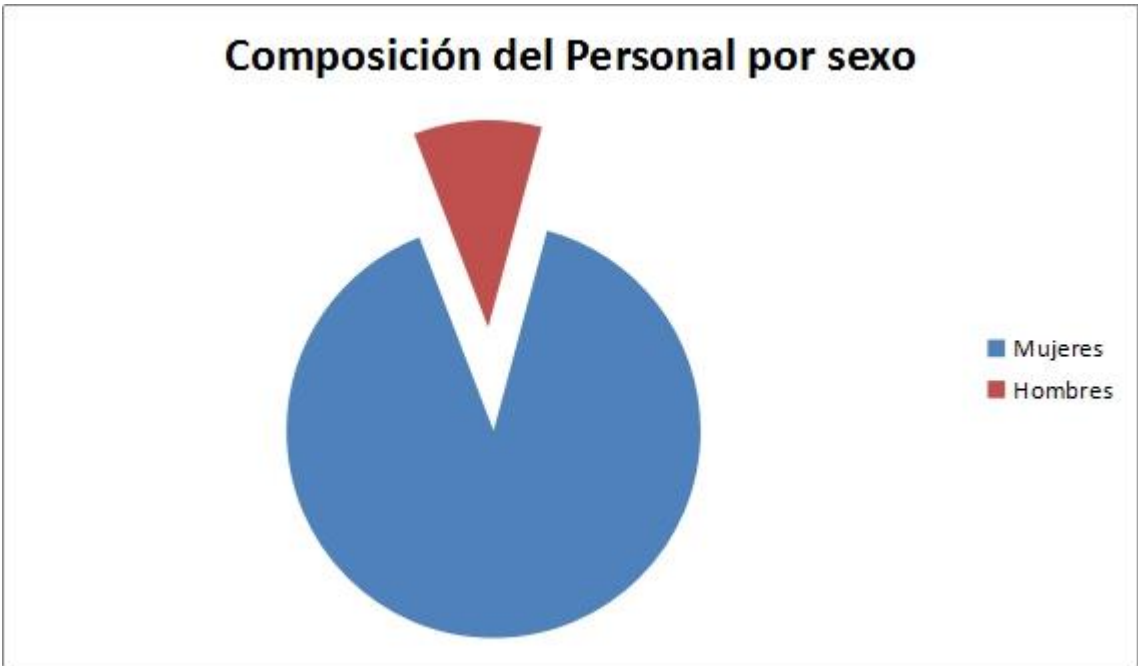
<b>Nivel Escolar</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Nivel Superior	20	41%
Técnico Medio	21	43%
Preuniversitario	8	16%
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>



**Anexo 5.** Composición del personal por tipo de sexo de La Sucursal 6941 Bandec en Holguín.

**Objetivo:** Mostrar la composición de personal por tipo de sexo.

<b>Tipo de Sexo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Femenino	44	90 %
Masculino	5	10 %
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>





**Anexo 6.** Composición de personal por tipo de raza en La Sucursal 6941 de Bandec de Holguín.

**Objetivo:** Mostrar la composición de personal por tipo de raza

Tipo de Raza	Cantidad	%
Blanca	48	98 %
Mestiza	1	2 %
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>



**Anexo 7.** Composición del personal por edades de La Sucursal 6941 del Bandec en Holguín.

**Objetivo:** Mostrar la composición de personal por edad en La Sucursal.

<b>Edades del Personal</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
De 18 a 30	8	16%
De 31 a 40	18	37%
De 41 a 50	16	33%
De 51 a 60	5	10%
Mayores de 61	2	4%
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>



**Anexo 8.** Entrevista realizada a miembros del consejo de dirección de la Sucursal 6941 del Bandec en Holguín.

No	Aspectos	SI	NO	N/S
	<b>Componente Ambiente de Control</b>			
1.	Se conoce y aplica el código de conducta			
2.	Se aplica el código de ética de los cuadros			
3.	Están asignadas las responsabilidades y autoridades por área.			
4.	Conoce sus deberes y derechos.			
5.	Conoce si están definidos los procesos de la entidad y si esta cuenta con el mapa de procesos y el diagrama de flujos.			
6.	El personal de nueva incorporación recibe la capacitación y adiestramiento necesario para la tarea a desempeñar.			
7.	Conoce el convenio colectivo de trabajo y el reglamento disciplinario.			
8.	Se tuvo en cuenta para identificar los riesgos los documentos, matriz DAFO y encuestas.			
	<b>Componente Gestión y Prevención de Riesgos</b>			
9.	Se encuentran identificados los riesgos en su área.			
10.	Se chequea el plan de prevención en las reuniones.			
11.	Se le da seguimiento a los riesgos.			
	<b>Componente Actividades de Control</b>			
12.	Conoce si existe el Plan de rotación del personal.			
13.	Se aplica el plan de seguridad informática.			
14.	Se realiza conteos físicos periódicos y se comparan contra lo registrado en la contabilidad.			
	<b>Componente Información y Comunicación</b>			
16.	Existen realizado el diagrama de flujos de la información.			
17.	Están definidos los niveles de acceso sobre las computadoras, correos electrónicos, etc.			
	<b>Componente Supervisión y Monitoreo</b>			
18.	Se actualiza el Plan de Prevención de Riesgos.			
19.	Se cumple con el Plan de Supervisión.			
20.	Se elabora y controla el plan de medidas para eliminar las deficiencias detectadas.			

**Anexo 9.** Encuesta realizada a trabajadores de la sucursal 6941 del Bandec en Holguín.

Se desea conocer el estado actual del Control Interno en la Sucursal 6941 del Bandec en Holguín a la que usted pertenece, para lo cual necesitamos su cooperación en la realización de esta encuesta. Gracias.

Área: \_\_\_\_\_

**ENCUESTA**

1. ¿Se aplica el Sistema de Control Interno en su área de trabajo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_

2. ¿Están identificados los objetivos del Control Interno en la Sucursal?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_

3. ¿Conoce el convenio colectivo de trabajo y el reglamento disciplinario?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_.

4. El área en que usted trabaja tiene identificado los principales riesgos y peligros potenciales internos y externos, así como las causas que los provocan.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_

5. Los riesgos identificados por cada área de trabajo se evalúan con determinadas actividades de control en cada uno de los procesos.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_

6. ¿Los activos fijos tangibles tienen un responsable para su custodia y se verifican a través de inventarios físicos periódicos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_

7. ¿Se comunica a los trabajadores los resultados positivos y negativos de la entidad?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_

8. ¿Se aplican medidas disciplinarias en casos de indisciplinas, ilegalidades y hechos delictivos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_

De ser positiva la respuesta explique cuáles:

**Anexo 10.** Resultados de la entrevista efectuada a miembros del Consejo de Dirección.

**Objetivo:** Análisis de los resultados de la entrevista para conocer el conocimiento de los miembros del Consejo de Dirección en temas de Control Interno.

**Paso # 1.** Se entrevistaron 6 trabajadores de 7 que pertenecen al Consejo de Dirección de la Sucursal 6941 para el 86 %; de ellos, con una media de edad de 41 años, 5 mujeres, y 1 hombre, con un nivel de escolaridad de: 4 técnicos medios, y 2 licenciados.

### MUESTRA

De ellos:

Dirigentes	1
Administrativos	5
<b>Total</b>	<b>6</b>

**Paso #2.** Entrevista para el diagnóstico de conocimientos del Consejo de Dirección en Control Interno.

No	Preguntas	SI	%	NO	%	P	%
	<b>Ambiente de Control</b>						
1	Se conoce y aplica el código de conducta	6	100				
2	Se aplica el código de ética de los cuadros	6	100				
3	Están asignadas las responsabilidades y autoridades por área.	6	100				
4	Conoce sus deberes y derechos	6	100				
5	Conoce si están definidos los procesos de la entidad y si esta cuenta con el mapa de procesos y el diagrama de flujos.			2	33	4	67
6	El personal de nueva incorporación recibe la capacitación y adiestramiento necesario para la tarea a desempeñar.	6	100				

7	Conoce el convenio colectivo de trabajo y el reglamento disciplinario.	6	100				
<b>Gestión y Prevención de Riesgos</b>							
8	Se encuentran identificados los riesgos en su área.	6	100				
9	Se tuvo en cuenta para identificar los riesgos los documentos, matriz DAFO, encuestas y diagrama de flujos.			4	67	2	33
10	Se chequea el plan de prevención en las reuniones.			6	100		
11	Se le da seguimiento a los riesgos.	6	100				
<b>Actividades de Control</b>							
12	Conoce si existe el Plan de rotación del personal.			4	67	2	33
13	Se aplica el plan de seguridad informática	6	100				
14	Se realiza conteos físicos periódicos y se comparan contra lo registrado en la contabilidad.	6	100				
<b>Información y Comunicación</b>							
15	Existe realizado el diagrama de flujo de la información.			5	83	1	17
16	Están definidos los niveles de acceso sobre las computadoras, correos electrónicos, etc.	6	100				
<b>Supervisión y Monitoreo</b>							
17	Se actualiza el Plan de Prevención de Riesgos.	6	100				
18	Se cumple con el Plan de Supervisión	6	100				
19	Se elabora y controla el plan de medidas para eliminar las deficiencias detectadas	6	100				

1. Todos los entrevistados conocen y aplican el código de conducta.
2. El 100 % de los miembros entrevistados conocen y aplican el código de ética de cuadros.
3. El 100 % tienen asignadas las responsabilidades y autoridades por área.
4. Todos los miembros, el 100% conocen sus deberes y derechos.
5. Dos, 33% dicen que no se encuentran definidos los procesos de la entidad y que la entidad no cuenta con el mapa de procesos así como no está confeccionado el diagrama de flujos. Los cuatro restantes, 67 % no lo conocen.
6. Todos los trabajadores o sea el 100% conoce que el personal de nueva incorporación recibe la capacitación.
7. Conocen el convenio colectivo de trabajo y el reglamento disciplinario los siete entrevistados, representando el 100%.
8. El 100% refieren que conocen los riesgos de su área.
9. Cuatro, 67% plantean saber que no se tuvo en cuenta para identificar los riesgos, la matriz DAFO, encuestas y diagrama de flujos y el 33% no lo conocen.
10. El 100% refieren que se chequea el Plan de Prevención de Riesgos en las reuniones.
11. Los seis, 100% le dan seguimiento a los riesgos identificados en sus áreas.
12. Cuatro de los trabajadores, 67% refieren que la entidad no cuenta con el Plan de Rotación del Personal y los otros tres no conocen si existe, para un 33%.
13. El 100% conocen que se aplica el plan de seguridad informática.
14. Todos los compañeros, el 100% conocen sobre la realización de conteos físicos periódicos.
15. Cinco miembros del consejo refiere que la entidad no cuenta con el diagrama de flujo, representando el 83%. El trabajador restante, 17% no lo conoce.

16. Los seis trabajadores, 100% tienen conocimiento sobre la definición de niveles de acceso sobre las computadoras, correos electrónicos.

17. Todos los entrevistados, 100% refieren que se actualiza el Plan de Prevención de Riesgos.

18. El 100% plantean que se cumple con el Plan de Supervisión.

19. Todos manifiestan que se elabora y controla el plan de medidas para eliminar las deficiencias detectadas.

Esto demuestra que aunque hay evidencia de capacitación existe falta de conocimiento acerca de los instrumentos a utilizar para la evaluación e implantación del control interno.



**Anexo 11.** Resultado de la encuesta realizada a los trabajadores de la Sucursal 6941 de Banedc en Holguín.

**Objetivo:** Análisis de los resultados de la encuesta para conocer el conocimiento de los trabajadores en temas de control interno.

**Paso # 1.** Se entrevistaron 30 trabajadores de 47 que es la plantilla de la Sucursal 6941 del Bandec en Holguín, representando el 84%; de ellos, el 17% son graduados de nivel superior, 80% son técnicos y el 3 % representa el trabajador de servicio.

### MUESTRA

De ellos:

Nivel Superior	5
Técnicos	24
Servicio	1
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

**Paso #2.** Entrevista para el diagnóstico de conocimientos de los trabajadores en Control Interno.

No	Preguntas	SI	%	NO	%	P	%
1	Se aplica el Sistema de Control Interno en su área de trabajo.	29	97			1	3
2	Están identificados los objetivos del Control Interno en la Sucursal.	22	73			8	27
3	Conoce el convenio colectivo de trabajo y el reglamento disciplinario.	30	100				
4	El área en que usted trabaja tiene identificado los principales riesgos y peligros potenciales internos y externos, así como las causas que los provocan.	7	23			23	77

5	Los riesgos identificados en el área están divididos por procesos.			30	100		
6	Los activos fijos tangibles tienen un responsable para su custodia y se verifican a través de inventarios físicos periódicos.	30	100				
7	Se comunica a los trabajadores los resultados positivos y negativos de la entidad.	30	100				
8	Se aplican medidas disciplinarias en casos de indisciplinas, ilegalidades y hechos delictivos.	30	100				

1. El 87% de los encuestados conocen que se aplica el Sistema de Control interno en su área de trabajo y el 12% lo desconocen. Esto indica que es necesario elevar la participación de los trabajadores en la aplicación y dominio del control interno.
2. El 73% de los compañeros conocen que se encuentran identificados los objetivos del Control Interno en la Sucursal y el 27% lo desconocen.
3. Todos los compañeros, 100% refieren conocer el convenio colectivo de trabajo y el reglamento disciplinario.
4. Los principales riesgos y peligros potenciales internos y externos, así como las causas que los provocan los conocen 7 encuestados y 23 no lo saben, esto representa el 23% y 77% respectivamente.
5. El 100% de los encuestados no conocen si los riesgos identificados en el área están divididos por procesos.
6. Todos los encuestados, 100% saben que los activos fijos tangibles tienen un responsable para su custodia y se verifican a través de inventarios físicos periódicos.
7. Todos los trabajadores conocen los resultados positivos y negativos de la entidad, representando el 100%.

8. Los 30 encuestados, 100% refieren que se aplican medidas disciplinarias en casos de indisciplinas, ilegalidades y hechos delictivos.

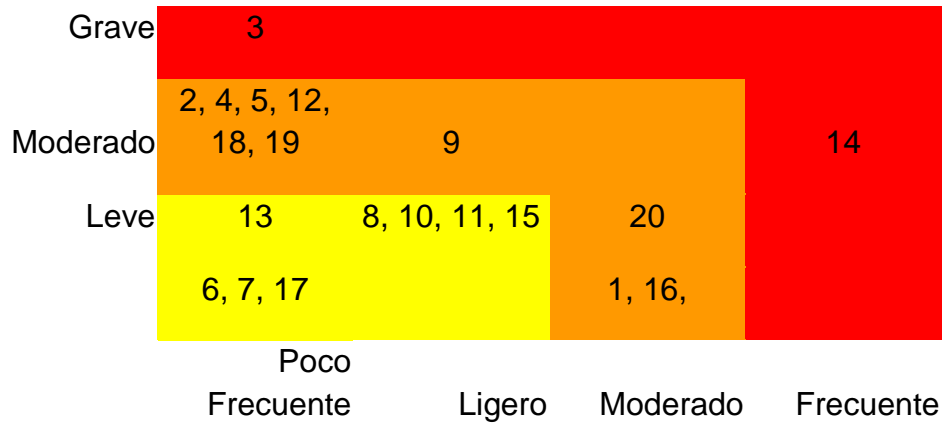
Es necesario lograr una mayor influencia sobre los trabajadores para que tengan mayor conocimiento sobre las actividades de control relacionadas con el componente Ambiente de Control, Gestión y Prevención de Riesgo, pues de los 30 encuestados el 30% tienen bajo conocimiento de las acciones de control llevadas a cabo en el primer componente y el 69% en el segundo.



### Anexo 13. Mapa de Riesgo Sucursal 6941 del Bandec en Holguín.

Impacto

Catastrófico



Frecuencia

Prouty

Leyenda:



Bajo



Medio



Alto

**Anexo 14. Importancia según el impacto de los riesgos en La Sucursal 6941 deBandec.**

**Objetivo:** Mostar la evaluación de los riesgos según su impacto.

No.	Riesgos	Interno	Externo	Nivel		
				Alto	Medio	Bajo
1	Insatisfacción del cliente	x				X
2	Hurtos, fraudes, desvío de recursos financieros y materiales, violaciones de la política financiera, mal manejo de los recursos de la entidad	x		X		
3	Que se produzca un asalto al banco		x	X		
4	Deficiente función de cumplimiento, deficiente o nula práctica de la debida diligencia e identificación del cliente.	x			X	
5	5. Deficiente revisión de las operaciones por parte de los supervisores y dirigentes que autorizan las mismas.	x			X	
6	Ausencia o inestabilidad del dirigente o funcionario designado a la atención del salón así como poca percepción por parte de éste sobre la actividad en el mismo y el comportamiento de las relaciones cliente- trabajador bancario.	x				X
7	Incumplimiento del Plan de Rotación	x				X
8	Apertura de cuentas sin toda la documentación establecida en los expedientes legales de los clientes, falta revisión, o desactualización de la	x			X	

	documentación legal, actualización tardía o no actualización del conozca a su cliente al producirse cambios estructurales o de personal en las entidades estatales que operan en la sucursal.					
9	Recepción de documentos por el mostrador donde las firmas autorizadas no cumplan con el rigor establecido o no se correspondan, tramitación de documentos por conceptos que se alejen del objeto social o de los montos establecidos para cada tipo de operación declaradas por las entidades	x		X		
10	Deficiente función de la Doble Custodia en los momentos de apertura y cierre de Bóveda, Recepción de remesas, Traslado de efectivo, conteo y recuento o realización de operaciones sin la presencia de ambos miembros.	x			X	
11	Deficiente operatividad de los cajeros, aceptación de tarjetas no personalizadas.	x			X	
12	Aperturas de cuentas sin presentación de la documentación establecida, pago de transferencias a personas sin presentar la debida identificación Elaboración de cheques para diferentes tramites sin el debido respaldo de la legalidad de los mismos, entrega de tarjetas y pines sin la debida identificación	x		X		
13	Deficiente análisis y seguimiento a los subsidios solicitados y entregados.	x		X		

14	Análisis superficial o deficiente de créditos por persona naturales, cuentapropistas o entidades estatales; violación de las Normas y procedimientos del proceso de otorgamiento, incumplimiento de los plazos de las amortizaciones por deudores con una difícil situación financieras y que sus flujos de fondo no son suficientes además de un incorrecto seguimiento al resultado de las verificaciones físicas a los préstamos otorgados mala calidad de las garantía y no recuperación de la inversión.	x		X		
15	Aperturas de Cartas de Créditos Locales	x			X	
16	Incorporación de personal de nuevo ingreso.	x				X
17	Desactualización diaria del Registro De asistencia.	x				X
18	Deficiente revisión y control así como descuido en la preparación de la nomina.	x			X	
19	Acceso de personal no autorizado a las computadoras o Servidores trayendo consigo pérdida de la Información y fraude	x		X		
20	Roturas, desperfectos o falla en el fluido eléctrico que impidan el funcionamiento de las Cámaras.	x				X



## Anexo 15. PLAN DE PREVENCIÓN SUCURSAL 6941

Actividad o Área	Riesgos	Posibles Manifestaciones Negativas	Medidas a Aplicar	Responsable	Ejecutante	Fecha de Cumplimiento
Todas las áreas	1. Insatisfacción del cliente	1.1 Incremento de quejas, morosidad en el servicio bancario.	1.1 Verificar si son analizadas de forma oportuna las quejas y reclamaciones formuladas por nuestros clientes y en el marco correspondiente (Órganos colegiados de dirección).	María Eugenia Ochoa Laffle, Directora	Alberto Osorio Ricardo, J'Dpto. Ctas Ctes.	17/6/2017
		1.2 Insuficiente gestión del aseguramiento material y técnico.	1.2 Verificar si existe control y preocupación por parte de cuadros y dirigentes sobre la gestión de aseguramiento material y técnico que garantice la prestación del servicio.	María Eugenia Ochoa Laffle, Directora	Yaquelin, Gerente Operaciones.	14/6/2017
		1.3 Insuficiente capacitación	1.3 Comprobar si existe ambiente de capacitación que responda a las funciones de desempeño y al comportamiento ético y profesional así como si se evalúa el mismo en el cumplimiento de los objetivos de trabajo individual.	Orlando Emilio Pita Calderón Gerente Comercial.	Orlando Emilio Pita Calderon Gerente Comercial	16/9/2017
			1.4 Verificar si existe una			

		1.4 Inadecuada organización en el trabajo.	adecuada organización del trabajo y si están creadas las estrategias para eventualidades o imprevistos que garanticen la atención al cliente.	Yaquelin , Gerente de Operaciones	Yarima, J'Dpto. Caja	12/12/2017
		1.5 Insuficiente ética y profesionalidad de trabajadores, cuadros, funcionarios y dirigentes de la sucursal.	1.5 Evaluar con rigurosidad la ética y profesionalidad de trabajadores, cuadros, funcionarios y dirigentes de la sucursal en el cumplimiento de su plan de trabajo en cada período.	María Eugenia Ochoa Laffle, Directora Sucursal	Odalmis, Oficial de Cumplimiento	24/6/2017
2. Hurtos, fraudes, desvío de recursos financieros y materiales, violaciones de la política financiera, mal manejo de los recursos de la entidad	2.1 Apropiación indebida de los recursos financieros, ocurrencia de hechos delictivos.	2.1 Verificar si existe control estricto sobre las operaciones tramitadas así como del comportamiento en la relación interpersonal trabajador bancario y cliente.	2.1 Verificar si existe control estricto sobre las operaciones tramitadas así como del comportamiento en la relación interpersonal trabajador bancario y cliente.	María Eugenia Ochoa Laffle, Directora Sucursal	Odalmis, Oficial de Cumplimiento.	17 /6/2017
	2.2 Pérdida de prestigio y deterioro de los valores ético morales de la institución.	2.2 Verificar si se los trabajadores tienen dominio y defienden los valores de la institución	2.2 Verificar si se los trabajadores tienen dominio y defienden los valores de la institución	María Eugenia Ochoa Laffle,Directora Sucursal	Yaquelin, Gerente de Operaciones	2 /6/2017
3. Que se produzca un asalto al banco.	3.1 La no existencia de los medios individuales necesarios para defender y proteger al Banco en caso de intento de asalto.	3.1 Verificar si existe el debido control y monitoreo sobre los movimientos y el comportamiento del personal tanto interno como externo dentro de la sucursal.	3.1 Verificar si existe el debido control y monitoreo sobre los movimientos y el comportamiento del personal tanto interno como externo dentro de la sucursal.	María Eugenia Ochoa Laffle,Directora Sucursal	Orlando Emilio Pita Calderon Gerente Comercial	17 /6/ 2017
		3.2 Verificar si el personal	3.2 Verificar si el personal			

4. Deficiente función de cumplimiento, deficiente o nula práctica de la debida diligencia e identificación del cliente.	3.2 Ambiente de Inseguridad en los trabajadores y clientes del banco.	correspondiente cuenta con los medios individuales defender y proteger al banco de un asalto.	María Eugenia Ochoa Laffle, Directora Sucursal	Orlando E Pita Calderon Gerente Comercial	17/6/2017
	3.3 Arribo al banco de mayor número de personal ajeno al banco y a las entidades estatales que atendemos.	3.3 Controlar que todos los clientes que asistan a la entidad bancaria dominen y cumplan con las regulaciones de control interno para ellas instituidas.	María Eugenia Ochoa Laffle, Directora Sucursal	Angueline de salón	25/6/2017
	4.1 Planes elaborados superficialmente sin la participación de los trabajadores.	4.1 Verificar si están confeccionados con profundidad los Planes de Prevención de Riesgo y Control Interno, así como si los trabajadores tuvieron participación en los mismos.	Odalmis, Oficial de Cumplimiento.	Marisol Negociador de doc banc	25 /6/ 2017
	4.2 No seguimiento del cumplimiento de las medidas de forma sistemática.	4.2 Verificar si existe control sobre el cumplimiento de las medidas de Prevención de Riesgo y de Control Interno y si se evalúan en los órganos colegiados correspondientes, verificando además la veracidad de la responsabilidad asumida por cuadros, dirigentes y funcionarios ante la actividad de Prevención y Control.	Odalmis, Oficial de Cumplimiento.	Marisol Negociador de doc banc	22/6/ 2017
	4.3 Desmotivación de	4.3 Comprobar si se aplica oportunamente y con la	Odalmis,	Marisol	12/6/2017

	cuadros y dirigentes ante el cumplimiento de las medidas de prevención y de Control Interno.	profundidad requerida la Guía de Autocontrol.	Oficial de Cumplimiento.	Negociador de doc banc	
	4.4 Ocurrencia de indisciplinas, manifestaciones de corrupción y hechos delictivos.	4.4 Verificar que se estén ejecutando todas las revisiones por las que se pueda determinar las responsabilidades personales y se informe a las autoridades facultadas.	Jefes de Areas	Marisol Negociador de doc banc	1/6/2017
	4.5 Disminución del control interno en la Sucursal.	4.5 Controlar las incidencias que motivaron la ocurrencia de carencia de control interno y las medidas que deben adoptarse.	Odalmis, Oficial de Cumplimiento.	Marisol Negociador de doc banc	25 /6/ 2017
	4.6 No considerar eficientemente actualización del Plan de Prevención de la Sucursal producto del estudio de la información sobre el comportamiento de las operaciones ilícitas, indisciplinas, fraudes, manifestaciones de corrupción que han sido recibidas de la Oficina Central.	4.6 Comprobar que en cada período en que se estudia toda la información recibida de la Oficina Central se fijan las vías de cumplimiento y compromiso de cada trabajador de la Sucursal.	Odalmis, Oficial de Cumplimiento.	Marisol Negociador de doc banc	25 /6/ 2017
5. Deficiente revisión de las operaciones por parte de los supervisores y	5.1 Autorizaciones de operaciones indebidas.	5.1 Verificar si existe un control sobre la actividad de supervisión y monitoreo en la Sucursal.	Jefes aéreas de	Ailin Gestor de negocios	15/6/217

	<p>dirigentes que autorizan las mismas.</p> <p>6. Ausencia o inestabilidad del dirigente o funcionario designado a la atención del salón así como poca percepción por parte de éste sobre la actividad en el mismo y el comportamiento de las relaciones cliente– trabajador bancario.</p> <p>7. Incumplimiento del Plan de Rotación</p>	<p>6.1 Morosidad en el servicio y aceptación de dádivas de los clientes.</p> <p>7.1 No cumplir el Plan de Vacaciones, manteniendo trabajadores en las áreas vinculados por periodos superiores a los seis meses., provocando tendencia a termino de hombre imprescindible</p> <p>7.2 Deficiente preparación de la reserva</p>	<p>6.1 Verificar si se encuentra el dirigente o funcionario designado en el salón.</p> <p>7.1 Comprobar que los trabajadores de los puestos claves estén desvinculados de esta área al menos una semana semestralmente cumpliendo el plan de vacaciones.</p>	<p>Yaquelin, Gerente de Operaciones</p> <p>Jefes de áreas</p>	<p>bancarios</p> <p>Barbara Cajera</p> <p>Marisol Torres Escalona Neg. Doc. Bancarios</p>	<p>1//2017</p> <p>6/ 6/2017</p>
Cuentas Corrientes	8.1 Apertura de cuentas sin toda la documentación establecida en los	8.1 Falta de revisión y cuidado a la hora de recibir los documentos presentados por el cliente para la apertura	8.1 Verificar que los expedientes legales contengan todos los documentos como licencias	Alberto Osorio Ricardo Jefe Dpto. Cuenta Corriente	Andria Abesada Batista Gestor de Negocios	14/6/2017

	<p>expedientes legales de los clientes, falta revisión, o desactualización de la documentación legal, actualización tardía o no actualización del conozca a su cliente al producirse cambios estructurales o de personal en las entidades estatales que operan en la sucursal.</p> <p>8.2 Recepción de documentos por el mostrador donde las firmas autorizadas no cumplan con el rigor establecido o no se correspondan, tramitación de documentos por conceptos que se alejen del objeto social o de los montos establecidos para cada tipo de operación declaradas por las entidades.</p>	<p>de las cuentas.</p> <p>8.2 Falta de revisión y cuidado de los operativos a la hora de tramitar las operaciones por el mostrador.</p>	<p>emitidas por el BCC para operar cuentas en CUC y los que se exigen en la Resolución 17/2005</p> <p>8.2 Verificar las firmas que presentan los documentos sean las registrada en el modelo conozca a su cliente antes de tramitar los documentos</p>	<p>Alberto Osorio Ricardo Jefe Dpto. Cuenta Corriente</p>	<p>Bancarios</p> <p>Andria Abesada Batista Gestor de Negocios Bancarios</p>	<p>14/6/2017</p>
Efectivo	9.1 Deficiente función de la Doble Custodia	9.1.1 Acceso de personas no autorizadas a las áreas	9.1.1 Comprobar que no se permita el acceso a las áreas	Yarima Hechavarria	Ailin Reynaldo Tamayo Neg.	14/6/2017

<p>en los momentos de apertura y cierre de Bóveda, Recepción de remesas, Traslado de efectivo, conteo y recuento o realización de operaciones sin la presencia de ambos miembros.</p>	<p>reconteo y/o manipulación de efectivo.</p>	<p>de efectivo a personas no autorizadas.</p>	<p>Cruz Dpto. Jefe</p>	<p>Doc. Bancarios</p>	<p>14/6/2017</p>	
	<p>9.1.2 No realización del conteo diario, ni arqueos sorpresivos incumpliendo las revisiones y conteos al detalle, no comprobar la corrección de los documentos a archivar con las operaciones contables registradas en el sistema..</p>	<p>9.1.2 Comprobar que se realice el conteo y los arqueos sorpresivos con profundidad en toda el área de efectivo, comparar los documentos a archivar con los asientos contables, analizar los movimientos de las cuentas y las transacción</p>	<p>Yarima Hechavarria Cruz Dpto. Jefa</p>	<p>Maribel Fernández Ramirez Neg. Doc Bancarios</p>		
	<p>9.1.3 Recepción de remesas de efectivo sin realizar las revisiones establecidas.</p>	<p>9.1.3 Verificar que se realicen las comprobaciones establecidas para la recepción de remesas de efectivo.</p>	<p>Yarima Hechavarria Cruz Dpto. Jefa</p>	<p>Yaima Olano Campos Gestor de Neg. Bancarios</p>		<p>14/6/2017</p>
	<p>9.1.4 En el área de traslado del efectivo se encuentran clientes y medios que dificultan el paso de los custodios del fondo operativo.</p>	<p>9.1.4 Comprobar que en el área de traslado del efectivo no existan ni medios ni personas que obstruyan el paso de los custodios del fondo operativo.</p>	<p>Yarima Hechavarria Cruz Dpto. Jefa</p>	<p>Maidel Ramirez Cadalzo Supervisor Bancario</p>		<p>14/6/2017</p>
<p>9.2 Deficiente operatividad de los cajeros, aceptación de tarjetas no personalizadas.</p>	<p>9.2.1 Efectuar operaciones por caja sin la debida identificación.</p>	<p>9.2.1 Verificar que se incrementen los chequeos aleatorios en el área de efectivo.</p>	<p>Yarima Hechavarria Cruz Dpto. Jefa</p>	<p>Katerina Fonseca Suarez Supervisor</p>	<p>14/6/2017</p>	
	<p>9.2.2 No se actualiza el sistema el conozca a su cliente.</p>	<p>9.2.2 Comprobar que personas no autorizadas extraiga efectivo y realicen depósitos así como el exceder el limite a extraer como la</p>	<p>Yarima Hechavarria Cruz Dpto. Jefa</p>	<p>Yaime Hernandez Leyva neg. Neg. Doc. Bancarios</p>	<p>14/6/2017</p>	

		<p>9.2.3 Indevida aplicación del cobro de la comisión</p> <p>9.2.4 que se reciban tarjetas no personalizadas en poder de personas ajenas a la misma.</p>	<p>cantidad de reembolso autorizado</p> <p>9.2.3 Comprobar que se cobre correctamente las comisiones sin afectar al cliente ni a la institución.</p> <p>9.2.4 Comprobar que la tarjeta que se presente por ventanilla coincida la firma del cliente con la reflejada en el CI o pasaporte y en caso de no estar firmada firmar al instante antes de proceder a efectuar la operación</p>	<p>Yarima Hechavarria Cruz Jefa Dpto.</p> <p>Yarima Hechavarria Cruz Jefa Dpto.</p>	<p>Lisandra Dias Rivas Neg. Doc. Bancarios</p> <p>Lisbeth Hechavarría Aguilar Cajera Bancaria</p>	<p>14/6/2017</p> <p>14/6/2017</p>
Banca personal y Comercial	<p>10.1 Aperturas de cuentas sin presentación de la documentación establecida, pago de transferencias a personas sin presentar la debida identificación</p> <p>Elaboración de cheques para diferentes tramites sin el debido respaldo de la legalidad de los mismos, entrega de tarjetas y pines sin la debida identificación.</p>	<p>10.1.1 Que se aperturen cuentas sin presentar los documentos de identificación establecidos.</p> <p>10.1.2 Que se paguen transferencias a una persona que no sea el beneficiario de la misma.</p> <p>10.1.3 Que se paguen transferencias sin presentar los documentos de identificación requerido para el pago de la misma.</p>	<p>10.1.1 Comprobar no proceder a la apertura de la cuenta hasta tanto el cliente no se presente con su documento de identidad.</p> <p>10.1.2 Verificar que no proceder al pago de la misma hasta tanto el cliente no se presente con su documento de identidad.</p> <p>10.1.3 Comprobar que se correspondan los datos de la transferencia con los del cliente que se persona a cobrarla.</p>	<p>Liudmila Andiarena batista; J de Dpto.</p> <p>Liudmila Andiarena batista; J de Dpto.</p> <p>Liudmila Andiarena batista; J de Dpto.</p>	<p>Yamile Infante Quevedo Gestor de Negocios</p> <p>Miryanis Romero Rojas Contador</p> <p>Ailin del Carmen Góngora Neg. Doc. Bancarios</p>	<p>20/9/2017</p> <p>20/9/2017</p> <p>20/9/2017</p>



10.2 Deficiente análisis y seguimiento a los subsidios solicitados y entregados.	10.1.4 Que se le entreguen una tarjeta o pin a una persona que no sea el titular de la misma.	10.1.4 verificar que no se realice la entrega de la tarjeta hasta tanto el cliente no se presente con su documento de identidad.	Liudmila Andiarena Batista; J de Dpto.	Yanisleidis Peña Peña Gestor Neg. Bancarios	20/9/2017
	10.1.5 Que se entregue una tarjeta y el pin sin el documento de identidad requerido para estos trámites.	10.1.5 Comprobar se realice la entrega al cliente de la tarjeta y el pin correcto.	Liudmila Andiarena Batista; J de Dpto.	Barbará Sainz Moreira Cajera Bancaria	20/9/2017
	10.2.1 Que se elaboren cheques de gerencia para el pago de mano de obra sin estar autorizado en el contrato del subsidiado con el CAM.	10.2.1 Comprobar se elabore un submayor a cada subsidio de manera que se tenga un control efectivo sobre lo utilizado para cada fin.	Orlando Emilio Pita Calderón Gerente Comercial	Norma López Supervisora Bancaria	20/9/2017
	10.2.2 Que se utilice el importe aprobado para la mano de obra para la compra de materiales y viceversa	10.2.2 Verificar que en el contrato firmado entre el subsidiado y el CAM este el importe autorizado para el pago de mano de obra. Asi como que solo se emitan cheques de gerencia a favor de personas naturales para el pago de mano de obra.	Yaquelin García Gómez Gerente Operaciones	Tania Bajuelos Cruz Supervisora Bancaria	20/9/2017
	10.2.3 Que se emitan cheques para la compra de cemento P350 sin estar aprobado en el contrato del subsidiado con el CAM.	10.2.3 Verificar que en el contrato firmado entre el subsidiado y el CAM este autorizada la compra de Cemento P350.	Yaquelin García Gómez Gerente Operaciones	Midelaine García Espec. C Ciencias Informática	20/9/2017
10.2.4 Que se emitan	10.2.4 Verificar que los	Yaquelin	Ailin del Carmen	20/9/2017	

		cheques en CUC para la compra de productos que no sean los relacionados en el Anexo al contrato firmado entre el BANDEC y el CAM.	productos relacionados en la oferta en CUC sean los relacionados en el anexo al contrato.	García Gómez Gerente Operaciones	Góngora Neg. Doc. Bancarios	
		10.2.5 Que se reciban Ordenes de cobro y facturas sin estas estar firmadas por el titular de dicho subsidio o con diferencias en las firmas de estos con la reflejada en el contrato	10.2.5 Comprobar se Revisen todas las documentación presentada tanto por los subsidios como por el CAM con el objetivo de poder detectar cualquier incongruencia que exista en estos documentos y poder darle solución.	Yaquelin García Gómez Gerente Operaciones	Yanisleidis Peña Peña Gestor Neg. Bancarios	20/9/2017
10.3	Análisis superficial o deficiente de créditos por persona naturales, cuentapropistas o entidades estatales; violación de las Normas y procedimientos del proceso de otorgamiento, incumplimiento de los plazos de las amortizaciones por deudores con una difícil situación financieras y que sus flujos de fondo no son suficientes además	10.3.1 Aprobar solicitudes de crédito que no tengan precisado su fin y de dudosa recuperación.	10.3.1 Comprobar que se tramiten solicitudes de crédito con fin específico y que sean recuperables.	Orlando E Pita Calderón Gerente Comercial	Barbara Sainz Moreira Cajera	20/9/2017
		10.3.2 Inadecuado funcionamiento del Comité de Crédito y del Comité de Prevención	10.3.2 Evaluar en el Comité de Crédito la documentación requerida para la tramitación de los créditos y luego proceder a su aprobación.	Orlando Emilio Pita Calderón Gerente Comercial	Norma López Supervisora Bancaria	20/9/2017
		10.3.3 Que se aprueben créditos cuyos montos o período de recuperación excedan los límites establecidos para las sucursales.	10.3.3 Comprobar que se cumplan los lineamientos del BCC para el otorgamiento de créditos y que se le dé el debido seguimiento a la utilización y recuperación de todos los préstamos otorgados y el cumplimiento de las Normativas establecidas en	Orlando Emilio Pita Calderón Gerente Comercial	Tania Bajuelos Cruz Supervisora Bancaria	20/9/2017

de un incorrecto seguimiento al resultado de las verificaciones físicas a los préstamos otorgados mala calidad de las garantía y no recuperación de la inversión.	10.3.4 Que los contratos de financiamientos sean firmados por personal no autorizado	relación con los Cobros y Pagos.  10.3.4 Comprobar que los contratos de crédito sean firmados por el personal autorizado en el expediente legal del cliente.	Orlando Emilio Pita Calderón Gerente Comercial	Midelaine García Espec. C Ciencias Informática	20/9/2017
	10.3.5 Apertura de cuentas y tramitación de operaciones como otorgamientos de créditos y amortizaciones a clientes sin la autorización de los mismos	10.3.5 Verificar y comprometer a todos los trabajadores al cumplimiento en la tramitación de operaciones siempre con la autorización del cliente y analizar las incidencias que se presenten, sus causas y medidas a adoptar en el momento en que ocurran.	Orlando Emilio Pita Calderón Gerente Comercial	Ailin del Carmen Góngora Neg. Doc. Bancarios	20/9/2017
	10.3.6 No efectuar verificaciones de respaldo y seguimiento a la utilización de los créditos concedidos	10.3.6 Comprobar si se da el correcto seguimiento al resultado de las verificaciones físicas realizadas a los préstamos otorgados.	Orlando Emilio Pita Calderón Gerente Comercial	Yanisleidis Peña Peña Gestor Neg. Bancarios	20/9/2017
	10.3.7 Reestructuración, renegociación y renovación de deudas de préstamos vigentes no acorde a lo establecido,	10.3.7 Verificar si existe una correcta y oportuna revisión de los recursos crediticios así como de la reestructuración y renegociación de deudas de préstamos vigentes y si todo ello es evaluado con profundidad en los órganos colegiados correspondientes.	Orlando Emilio Pita Calderón Gerente Comercial	Barbara Sainz Moreira Cajera Bancaria	20/9/2017
				Norma López Supervisora Bancaria	

	10.4 Aperturas de Cartas de Créditos Locales	<p>10.3.8 Poca o nula probabilidad de recuperación del crédito.</p> <p>10.4.1 Aprobar aperturas, enmiendas y cancelaciones de Cartas de Crédito Locales sin contar con toda la documentación.</p> <p>10.4.2 Dejar de recuperar el financiamiento en la fecha prevista, llevando ha vencido un crédito in Correctamente.</p>	<p>10.3.8 Dar un correcto seguimiento a las operaciones realizadas por los clientes y que las mismas sean las aprobadas en su objeto social</p> <p>10.4.1 Evaluar en el Comité de Crédito la documentación requerida para la tramitación de aperturas, enmiendas o cancelaciones de las Cartas de Créditos Locales.</p> <p>10.4.2 Velar porque se cumpla estrictamente con el cronograma de pago establecido teniendo en cuenta lo establecido en el MIP en cuanto a facultades del comité de créditos para las sucursales</p>	<p>Orlando Emilio Pita Calderón Gerente Comercial</p> <p>Orlando Emilio Pita Calderón Gerente Comercial</p> <p>Orlando Emilio Pita Calderón Gerente Comercial</p>	<p>Tania Bajuelos Cruz Supervisora Bancaria</p> <p>Midelaine García Espec. Ciencias Informática C</p>	<p>20/9/2017</p> <p>20/9/2017</p> <p>20/9/2017</p>
Recursos humanos	11.1 Incorporación de personal de nuevo ingreso.	11.1.1 Ocurrencia de indisciplinas y violaciones por parte del personal de nuevo ingreso por la insuficiente preparación para el desempeño del cargo al cual fue contratado.	11.1.1 Verificar se implemente un expediente a cada trabajador donde se archiven de todas las acciones de capacitación planificadas y su cumplimiento así como las evaluaciones realizadas al trabajador por su Jefe Inmediato.	Odisa Especialista en RRHH	Lisandra Negociador de doc banc	20/9/2017
	11.2Desactualización diaria del Registro De	11.2.1 Se permiten llegadas tardes, se permite	11.2.1 Comprobar la supervisión diariamente la	Odisa Especialista en	Lisandra Negociador de	20/9/2017

	asistencia.	que existan trabajadores que no firmen el Registro todas las veces que hay que cumplimentar el Registro de asistencia.	actualización del Registro de asistencia y reportar las ausencias y llegadas tarde de los trabajadores conciliándolas con los Jefes de Departamentos, Gerentes, y Directora exigiendo los documentos que autoricen las causas a diario.	RRHH	doc banc	
	11.3 Deficiente revisión y control así como descuido en la preparación de la nomina.	11.3.1 Retraso en el proceso de la preparación del pago de salarios que se materializa en la calidad de su revisión y el tiempo disponible que se requiere para ganar en confiabilidad del proceso	11.3.1 Verificar aleatoriamente las evidencias que existen de las revisiones realizada por la supervisora de contabilidad a la actividad de RH	Odisa Especialista en RRHH	Lisandra Negociador de doc banc	20/9/2017
Seguridad informática	12. Acceso de personal no autorizado a las computadoras o Servidores trayendo consigo pérdida de la Información y fraude	12.1. Acceso de personas no autorizadas al sistema automatizado.	12.1. Evaluar si existe el debido control sobre los medios y sistemas informáticos por parte de cuadros, dirigentes, funcionarios y Administrador de la RED ante una eventualidad que ponga en riesgo la conservación de la información. Comprobar periódicamente lo establecido sobre seguridad informática y el uso de claves de acceso al sistema automatizado por personal no autorizado.	Midelaine Administrador de redes	Alberto Osorio Ricardo Jefe dpto. cta cte	20/9/2017
			12.2. Comprobar que los	Midelaine Administrador	Alberto Osorio Ricardo Jefe	20/9/2017

		<p>12.2. Utilización de soporte digital no autorizado</p> <p>12.3. Que las llaves de acceso del local estén en poder de la informática y la directora de la sucursal.</p> <p>12.4. Que el personal autorizado a entrar al área de los servidores sean los autorizados</p>	<p>trabajadores no utilicen soporte digital no autorizado por la informática</p> <p>12.3. Verificar que las llaves estén en poder de la informática y la directora de la sucursal</p> <p>12.4. Verificar que al área donde se encuentran ubicado los servidores entre solo el personal autorizado.</p>	<p>de redes</p> <p>Midelaine Administrador de redes</p> <p>Midelaine Administrador de redes</p>	<p>dpto. cta cte</p> <p>Alberto Osorio Ricardo Jefe dpto. cta cte</p> <p>Alberto Osorio Ricardo Jefe dpto. cta cte</p>	<p>20/9/2017</p> <p>20/9/2017</p>
Circuito cerrado	13 Roturas, desperfectos o falla en el fluido eléctrico que impidan el funcionamiento de las Cámaras.	<p>13.1 Que las cámaras se queden desconectadas.</p> <p>13.2 Que exista algún apagón y la maquina donde esta la cámara deje de funcionar.</p>	<p>13.1 Verificar que diariamente al iniciar la prestación del servicio las cámaras estén encendida.</p> <p>13.2 Comprobar que las cámaras mantengan su visibilidad al área de efectivo así como el departamento de Banca Personal.</p>	<p>Maria Eugenia Ochoa laffne directora sucursal</p> <p>Maria Eugenia Ochoa laffne directora sucursal</p>	<p>Midelaine admon redes</p> <p>Midelaine admon redes</p>	<p>20/9/2017</p> <p>20/9/2017</p>

## Anexo 16. Matriz DAFO

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de captación y formación de los especialistas.</li> <li>• Órganos de dirección colegiados</li> <li>• Sistema automatizado que registra la contabilidad.</li> <li>• Oportuna atención a las quejas y reclamaciones.</li> <li>• Calificación y profesionalidad del personal</li> <li>• Evaluación periódica del desempeño de los trabajadores bancarios.</li> <li>• Prestigio de ética bancaria</li> <li>• Existencia y correcta aplicación de estrategias de prevención y enfrentamiento al delito.</li> <li>• Experiencia y estabilidad del auditor permanente y el oficial de cumplimiento.</li> <li>• La plantilla se encuentra aprobada y cubierta.</li> <li>• Existe y se cumple el Reglamento Disciplinario.</li> <li>• Se conoce y domina la estructura organizativa de la entidad.</li> <li>• Tiene definidos los valores compartidos.</li> <li>• Cuenta con el Manual de Instrucción y Procedimientos.</li> <li>• Está definida y fluye la información que se recibe y se presta dada la relación entre áreas, dirección y departamentos.</li> <li>• Posee clientes reales y potenciales.</li> <li>• Cuentan con la contabilidad certificada.</li> <li>• Están definidos los procesos claves del grupo.</li> <li>• Se aplica la planificación estratégica y los planes de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de inversión y desarrollo</li> <li>• Falta de motivación de los empleados</li> <li>• Incumplimientos y no actualización oportuna del Manual de Instrucciones y procedimientos.</li> <li>• Falta de rigor en la aplicación del principio de La Debida Diligencia.</li> <li>• Inexistencia de sistema de Gestión de la Calidad</li> <li>• Insuficiente respaldo de Medios técnicos ante la ocurrencia de hechos extraordinarios</li> <li>• Falta de rigor en el cumplimiento de las funciones inherentes al cargo que se ejerce.</li> <li>• Demoras en trámites y operaciones que atentan contra la calidad del servicio. Uso de nuevas tecnologías de las informaciones que atentan contra la seguridad bancaria.</li> <li>• Ausencia de estrategias de publicidad para los servicios bancarios.</li> <li>• Falta de capacitación por parte de los trabajadores lo que tributa al incremento de errores contables.</li> <li>• Envejecimiento de la fuerza laboral.</li> <li>• No cuenta con la estimación de los riesgos.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuadas relaciones de trabajo y comunicación entre el Sistema Bancario Nacional y los Órganos de Control del país</li> <li>• Política monetaria vigente en el país.</li> <li>• Existe un mercado seguro en moneda nacional y divisas.</li> <li>• Los contratos con los clientes se encuentran actualizados.</li> <li>• Intensificación en el país de la lucha contra el delito y la corrupción.</li> <li>• Posición geográfica favorable.</li> <li>• Incremento gradual y sustancial de modificaciones al marco regulatorio del Sistema Bancario Nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bloqueo impuesto por el Gobierno de Estados Unidos y su posible impacto en el Sistema Bancario Nacional.</li> <li>• Situación económica existente a nivel mundial, de país y del organismo.</li> <li>• El aumento de los precios de los insumos.</li> <li>• Insuficiente rigor en la contabilidad y el Control Interno en el sector Empresarial.</li> <li>• Indisciplinas en el cumplimiento de los Cobros y Pagos.</li> <li>• Carencia de financiamiento de los clientes.</li> <li>• Ataque externos mediante operaciones inusuales contra el Sistema Bancario Nacional.</li> <li>• Insuficiente cultura financiera de los clientes.</li> <li>• En la provincia existen otras sucursales con semejantes características.</li> </ul>
--	---



Anexo 17. Diagrama de Flujo de Información de la Sucursal 6941 del Bandec en Holguín.



## Anexo 18 PLAN DE ROTACIÓN DEL PERSONAL SUCURSAL 6941 HOLGUÍN

No	Tarea Clave	Período de Rotación	Fecha en que comienza	Tarea Nueva	Nombre y cargo quien la realiza	Nombre y cargo quien realizará la tarea clave.
1	Gestor A de Negocios (Inventarios)	3 meses	4 Junio 2017	Gestor A de Negocios (Finanzas)	Murilka Silva Rodríguez	María Sánchez Medina
2	Gestor A de Negocios (Finanzas)	3 meses	2 Septiembre 2017	Gestor A de Negocios (Cobros y Pagos)	María Sánchez Medina	Fidel Pérez Rodríguez
3	Gestor A de Negocios (Cobros y Pagos)	3 meses	2 Diciembre 2017	Gestor A de Negocios (Inventarios)	Fidel Pérez Rodríguez	Mailín Cuba Echavarría
4	Negociador de Documentos Bancarios.	3 meses	3 Junio 2017	Negociador de Documentos Bancarios (Nóminas)	Teresa Pérez Peña	Yanisbel García Pérez
5	Negociador de Documentos Bancarios (Nóminas)	3 meses	2 Septiembre 2017	Negociador de Documentos Bancarios	Yanisel GarcíaPérez	Teresa PérezPeña
6	Negociador de Documentos Bancarios	3 eses	3 Junio 2017	Negociador de Documentos Bancarios	Doraysis Lores Pérez	Miralis Olla Chang
7	Negociador de Documentos Bancarios	3 meses	2 Septiembre 2017	Negociador de Documentos Bancarios	Miralis Olla Chang	Roberto Daz Luaces
9	Supervisor Bancario	3 meses	3 Junio 2017	Supervisor Bancario	Dalia Marrero M.	Dania Vejerano L.
10	Especialista Recursos	3 meses	3 Junio 2017	Técnico A Gestión	Odisa Reyes	Mariluz Cruz Suárez

	Humanos			Económico	González	
11	Técnico B Gestión Banca Personal	3 meses	2 Septiembre 2017	Técnico B Gestión Económico	Yanet Cruz Suárez	Grosella Cruz Lores
12	Técnico C Gestión Económico	3 meses	3 Junio 2017	Técnico C Gestión Banca Personal	Lourdes M. Gómez García	Kenia Segura González
13	Administrador de la RED.	3 meses	3 Junio 2017	Supervisor Sistema Bancario	Midelaine García Cruz	Bertha PeñaCruz
14	Supervisor Sistema Bancario	3 meses	2 Septiembre 2017	Administrador de la RED	Bertha Peña Cruz	Midelaine García Cruz
15	Gerente de Operaciones	3 meses	2 Diciembre 2017	Director Sucursal 6941	María Eugenia Ochoa Laffle	Rolando Ernesto Álvarez
16	Director Sucursal 6941	3 meses	2 Diciembre 2017	Gerente de Operaciones	Rolando Ernesto Álvarez	María Eugenia Ochoa Laffle

**Anexo 19.** Cronograma de Reuniones de Rendición de Cuentas de los Cuadros de la Sucursal 6941 del Bandec en Holguín.

Cronograma de Reuniones de Rendición de Cuentas de los Cuadros de la Sucursal 6941 del BANDEC en Holguín.	AGENDA DE TRABAJO 2017 Puntos o Temas	Meses												Responsable
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
	<b>PERMANENTES</b>													
1	Chequeo de Acuerdos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Liudmila Andiarrena Gonzalez
2	Análisis de los indicadores y cuentas del Balance.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Yaquelin Garcia Gómez
3	Análisis y evaluación del cumplimiento de la Resolución 60/11 de la C.G.R.C. Evaluación de Riesgos. Control Interno. Auditorías.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	María E. Ochoa Laffle.
4	Valoración del cumplimiento de la cartera de préstamos del 2013.			X			X			X			X	Rolando E. Álvarez
5	Análisis del uso de los portadores energéticos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	María E. Ochoa Laffle.
6	Análisis y evaluación del cumplimiento del Plan de Prevención.	X		X		X		X		X			X	Sucel Aguilar Hernández
7	Verificación Física de los clientes con préstamos bancarios otorgados.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Blanca R. Morales
8	Análisis de quejas y reclamaciones.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	María E. Ochoa Laffle.
9	Análisis y valoración de la ejecución del Presupuesto 2013.						X						X	María E. Ochoa Laffle.

10	Análisis de los estilos de dirección.			X			X			X			X	María E. Ochoa Laffle.
11	Análisis y evaluación del comportamiento de la Debida Diligencia.			X						X				Blanca R. Morales y Rolando E. Álvarez
12	Cumplimiento de los Objetivos de Trabajo y Resultados de la Evaluación del Desempeño.			X			X			X			X	Rolando E. Álvarez
13	Análisis de las deficiencias en las auditorías practicadas.													Adis A. de la Cruz Mastrapa
14	Operaciones rechazadas en el período.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Sucel Aguilar Hernández.
	Análisis de clientes con sobregiros.			X			X			X			X	Rolando E. Álvarez
15	Auto aplicación de la Guía específica para perfeccionar el SABIC.NEF						X						X	María E. Ochoa Laffle.
16	Rendiciones de cuentas de Miembros del Consejo de Dirección.													
	Director Sucursal	X					X							María E. Ochoa Laffle.
	Gerente Comercial		X					X						Blanca R. Morales
	Jefe Departamento Cuentas Corrientes				X								X	Petra C. Pérez Dorta
	Jefe Departamento Caja					X				X				Alina Mulet Moreira
	Oficial de Cumplimiento			X					X					Sucel Aguilar Hernández

	Auditor												X	Adis A. de la Cruz Mastrapa
17	Análisis, discusión y aprobación de los temas en los Consejo de dirección, Comité de Prevención y Control	X			X			X				X		María E. Ochoa L.
18	Análisis, discusión y aprobación del plan y vías de estudio y capacitación y los resultados obtenidos por los trabajadores y dirigentes de la Sucursal.	X		X		X		X		X		X		María E. Ochoa L.

## Anexo 20. GUÍA DE AUTOCONTROL SUCURSAL 6941

### COMPONENTE «AMBIENTE DE CONTROL»

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	P
<b>Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual</b>				
1.	<p>Definidos los objetivos de trabajo de la entidad a mediano y largo plazo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se corresponden con la misión, las prioridades del país y los recursos disponibles.</li> <li>- Son puntualizados y ajustados anualmente.</li> <li>- Los trabajadores conocen los objetivos de trabajo con sus indicadores.</li> <li>- Se realizan evaluaciones y análisis periódicos sobre su cumplimiento y se toman las medidas correctivas que correspondan.</li> <li>- El jefe de la entidad dirige este proceso y el órgano colegiado participa activamente.</li> </ul>			<b>x</b>
2.	<p>Se ajusta a lo establecido en la Instrucción No. 1 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros para la planificación de los objetivos y actividades.</p>	<b>x</b>		
3.	<p>El plan anual de actividades asegura la correspondencia entre los objetivos de trabajo, las actividades y los recursos aprobados en el plan económico de la entidad y con el nivel a que se subordina.</p>	<b>x</b>		
4.	<p>Para la elaboración del plan anual de actividades, según corresponda, se debe tener en cuenta entre otros aspectos los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La misión de la entidad.</li> <li>- Los objetivos de trabajo.</li> <li>- El objeto social, encargo estatal o función estatal de la entidad, notificado por el MEP o por el órgano u organismo que la crea, según corresponda.</li> <li>- Directivas del Plan Económico anual diseñadas por la empresa y aprobadas por el nivel correspondiente, y sus indicadores.</li> <li>- Razonabilidad de las cifras comprometidas.</li> <li>- Las funciones definidas de cada área y puesto de trabajo.</li> <li>- Las actividades a realizar en cada proceso o subproceso.</li> <li>- Los riesgos más relevantes que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos y la misión de la entidad (Plan de Prevención de Riesgos).</li> <li>- Las tareas de consulta y discusión del Plan económico, el Presupuesto y el sistema de pagos a los trabajadores en todas sus etapas o procesos, y su correspondencia con la proyección</li> </ul>	<b>x</b>		

	estratégica aprobada por el máximo órgano colegiado de dirección.			
5.	La alta dirección y su órgano colegiado intervienen directamente en el proceso de elaboración y aprobación del plan.	x		
6.	Se analiza periódicamente el cumplimiento del plan de actividades anual y se adoptan las medidas que correspondan.	x		
7.	Elaborado el plan de trabajo mensual de la entidad, direcciones y departamentos, sobre la base de lo aprobado en el plan anual de actividades de cada nivel de dirección, puntualizando las actividades que hayan sufrido cambios y las nuevas, como resultado del proceso de dirección, teniendo en cuenta también que en el cumplimiento del mismo se incluyan las acciones de control y seguimiento a realizar por la propia entidad para solucionar las deficiencias o limitaciones que se detecten, lo que debe incidir en la actualización de los planes de Prevención de Riesgos.  Se incluye el cumplimiento de los acuerdos, mandatos y acciones que generen los órganos de dirección del nivel superior y su propio nivel.	x		
8.	Cada cuadro, funcionario y especialista elabora su plan de trabajo individual, teniendo presente el plan de trabajo mensual del nivel de dirección a que se subordina, el aseguramiento de los objetivos y tareas que responda a su responsabilidad y a las misiones asignadas. El jefe inmediato superior revisa, aprueba y analiza el cumplimiento del plan aprobado.	x		
9.	Se analizan los recursos que son necesarios para garantizar las nuevas tareas que se incluyen en el plan, de dónde se obtienen los recursos y qué otras tareas se modifican como resultado de ello.	x		
10.	Se informa a los niveles que correspondan, el cumplimiento de los planes de trabajo.	x		
<b>Integridad y valores éticos</b>				
11.	Se encuentra firmado por los cuadros el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.	x		
12.	Se evalúan en las rendiciones de cuenta y en las evaluaciones la observancia de los preceptos éticos.	x		
13.	Identificados por los trabajadores los valores éticos de la entidad.	x		
14.	Cuenta la entidad con un Código de Ética específico para la actividad.	x		
15.	Se conoce por los trabajadores y se aplica el Reglamento Disciplinario aprobado.	x		
16.	Se cumple el Convenio Colectivo de Trabajo elaborado conjuntamente entre la administración y la organización sindical, habiendo sido discutido y	x		



	aprobado por los trabajadores, el que debe mantener su vigencia por un período mayor de un año y menor de tres años.			
17.	Conformado y actualizado un registro consecutivo anual de las medidas disciplinarias en la entidad.	x		
18.	Existe evidencia de la preparación general de los cuadros y reservas, su vinculación con los demás trabajadores, para lograr una cultura de responsabilidad administrativa.	x		
<b>Idoneidad demostrada</b>				
19.	Creado el comité de expertos el cual se ratifica o renueva cada dos años y se conservan las actas de las reuniones, así como las recomendaciones emitidas en cada caso y cualquier otra información o documentación probatoria del asunto en cuestión.	x		
20.	Se utilizan en las entidades las buenas prácticas para definir perfiles de competencia para cada cargo establecido, según las normas cubana.	x		
21.	Cada trabajador conoce sus tareas o funciones establecidas en el calificador de cargos y en los contenidos específicos de trabajo, y se refleja su cumplimiento en las evaluaciones de desempeño.	x		
22.	Elaborado y actualizado un registro de la plantilla de personal y el registro actualizado de trabajadores, de acuerdo con la legislación vigente del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.	x		
23.	El plan anual de capacitación se confecciona a partir de lo establecido en la legislación vigente del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, considerando además la integración del diagnóstico o determinación de las necesidades de preparación y el plan individual de capacitación.	x		
<b>Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad</b>				
24.	Se cuenta con la disposición que aprueba la constitución de la entidad y su objeto social o encargo estatal, según proceda.	x		
25.	Poseen los certificados de inscripción en los registros públicos correspondientes, según la actividad que realiza la entidad (Registros de la Oficina Nacional de Estadística e Información, la Oficina Nacional de Administración Tributaria, Registro Comercial, entre otros).	x		
26.	Se cuenta con la documentación que aprueba la plantilla de cargos, así como con el organigrama de la entidad, los que se corresponden con la estructura organizativa de la entidad y sus necesidades.		x	
27.	Identificados todos los procesos, actividades y sus responsables, a partir de las funciones de la entidad, para dar cumplimiento a los objetivos trazados.			x
28.	Elaborado y aprobado por la máxima dirección:  a) El manual de procedimientos, donde se relacionan los procedimientos a seguir en cada uno de los procesos fundamentales.	x		

	<p>b) Según corresponda:</p> <p>El manual de funcionamiento interno, donde se establecen las funciones y relaciones entre las áreas y puestos de trabajo de acuerdo con los procesos y actividades que se desarrollan para el cumplimiento de los objetivos de trabajo de la entidad, así como la autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo, encontrándose aprobado por la máxima dirección; o El Reglamento Orgánico, según corresponda.</p>			
29.	Se aplica el Sistema de Información del Gobierno, conforme a lo establecido en la legislación vigente.	<b>x</b>		
30.	Cuentan con asesoramiento jurídico y se le da seguimiento a los dictámenes sobre aspectos legales de la gestión que desarrolla la entidad.	<b>x</b>		
31.	<p>En caso de que los procesos de contratación de los productos y servicios se realicen con trabajadores por cuenta propia, u otra forma de gestión no estatal, se debe cumplir lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En caso que se haya concertado un contrato verbal, que cuenten con las facturas o documentos que acredite el servicio prestado y la cuantía a pagar.</li> <li>- Que los contratos con los trabajadores por cuenta propia no excedan de los límites de gastos establecidos: para el sector empresarial en el Plan Económico, y para las unidades presupuestadas en la partida 8005 – Servicios recibidos de personas naturales.</li> <li>- Cuando sean contratos de ejecución sucesiva o en aquellos casos que sea necesario realizar especificaciones técnicas de calidad, garantía de servicios postventa u otras similares, que se cuente con los contratos por escrito.</li> <li>- Los contratos para la prestación de servicios deben pactar el lugar y los plazos determinados, así como las obligaciones logísticas necesarias para la realización del servicio y las facilidades que deba garantizar el cliente al prestador.</li> <li>- En los casos en que sea necesario realizar pagos anticipados, que los mismos no se excedan del 15 % del valor total del contrato.</li> <li>- Que la entidad haya concertado contrato con un trabajador por cuenta propia autorizado para realizar la actividad económica objeto de éste.</li> <li>- Que los instrumentos de pago que se empleen sean los aprobados legalmente para tales efectos.</li> </ul>	<b>x</b>		
32.	Elaborado y actualizado el plan de seguridad informática de acuerdo con la legislación vigente.	<b>x</b>		
33.	Elaborado y actualizado el plan de seguridad y protección física conforme a lo establecido legalmente.	<b>x</b>		

34.	Los cuadros, funcionarios y trabajadores designados cuentan con las resoluciones de nombramiento, así como con los contratos de trabajo en los casos que corresponda y tienen definido por escrito sus funciones, deberes y derechos.	X		
35.	Los cuadros, funcionarios y trabajadores designados conocen y tienen definida la responsabilidad material de los recursos que custodian.	X		
36.	Existe evidencia del proceso de entrega y recepción del cargo y se evalúa con rigor el plan de medidas elaborado para solucionar las deficiencias y limitaciones presentes en la organización.	X		
37.	Cuentan con las disposiciones que aprueban la constitución de los órganos de dirección, colegiados y consultivos y se conservan las actas de sus respectivas reuniones.	X		
38.	La estructura y organización de las áreas económicas y contable se corresponden con la misión de su organización y el volumen de las operaciones para garantizar los procesos de revisión sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración, ejecución y cumplimiento del Plan Económico, el Presupuesto Anual asignado y los sistemas de pago aprobados.</li> <li>- Veracidad de la información administrativa.</li> <li>- Cumplimiento de los deberes formales del Sistema Tributario.</li> <li>- Análisis económico – financieros y su situación, de producirse cambios técnico – organizativos.</li> </ul>	X		
39.	Integrados y armonizados los sistemas de gestión que aplica la entidad al sistema de control interno.	X		
<b>Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos</b>				
40.	Tienen los procedimientos, las políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos para la selección y aprobación del personal.	X		
41.	Se conservan las actas correspondientes a las asambleas con los trabajadores para el análisis de la eficiencia.	X		
42.	En aquellas entidades que por la cantidad de trabajadores no les corresponde tener conformado órgano de justicia laboral, cuenta con la asignación emitida por el Director de Trabajo Municipal de un órgano de justicia laboral, para que los trabajadores puedan presentar sus reclamaciones.	X		
43.	Está elaborado y se cumple, para las actividades que así lo requieran, un reglamento de seguridad y salud en el trabajo.	X		
44.	Está elaborado y se cumple el procedimiento de acogida a nuevos trabajadores.	X		
45.	En dependencia de las condiciones técnico – organizativas del proceso de producción o servicios, de las posibilidades de control y medición de gastos y resultados del trabajo, se aplican los sistemas de pago aprobados en el país.	X		

46.	Están diseñados y se aplican formas de pago por rendimiento, de acuerdo con la legislación vigente, para estimular el incremento de la productividad del trabajo en el sistema empresarial.	x		
-----	---	---	--	--

### COMPONENTE «GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS»

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	P
<b>Identificación del riesgo y detección del cambio</b>				
47.	Se identifican y analizan los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, sean externos e internos, clasificados por procesos, actividades y operaciones de cada área, con la participación de los trabajadores.			x
48.	Cuentan con algún procedimiento, que permita identificar y analizar los riesgos generados por la actualización del modelo económico cubano, que traen consigo cambios jurídicos y estructurales tales como: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de pagos.</li> <li>- Relaciones contractuales pactadas con personas naturales.</li> <li>- Formas no estatales de gestión.</li> <li>- Formas de subsidio a las personas, no a productos.</li> <li>- Otros.</li> </ul>	x		
49.	Se identifican y analizan los riesgos generados por situaciones excepcionales (desastres naturales, situaciones de guerra, etc.)	x		
<b>Determinación de los objetivos de control</b>				
50.	Una vez identificados los riesgos, éstos se vinculan con las causas y condiciones que lo generan y los objetivos de control. En relación con ellos, se analizan los procedimientos y actividades de control más convenientes.	x		
51.	Se conservan las actas de las reuniones por áreas con los trabajadores para la determinación y aprobación de los objetivos de control y fueron antecedidas de un trabajo de información y preparación de los trabajadores.	x		
<b>Prevención de riesgos</b>				
52.	Elaborado el Plan de Prevención de Riesgos de la entidad, el que debe proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas, a partir del análisis de los riesgos más relevantes contenidos en los respectivos planes de Prevención de Riesgos de las áreas y considerando el autocontrol como	x		

	una de las medidas.			
53.	Se consideran en el Plan de Prevención de Riesgos, los riesgos más relevantes relacionados con la seguridad informática, la seguridad y protección física, la protección de la Información Oficial en la entidad y la actuación ética e incumplimiento de las normas vigentes establecidas a partir de la política migratoria.	x		
54.	Las acciones y medidas contenidas en el Plan de Prevención de Riesgos no constituyen deberes funcionales de los cargos o desarrollo de actividades de control declaradas en los procedimientos de trabajo y documentos normativos de la entidad, sino consisten en comprobar que la función de controlar que no ocurra un riesgo y de aplicar actividades de control, se haya cumplido.	x		
55.	Aprobado el Plan de Prevención de Riesgos por parte del órgano colegiado de dirección y los trabajadores, dejando evidencia documental mediante acta de la reunión.	x		
56.	Existe evidencia de la evaluación y actualización sistemática del Plan de Prevención de Riesgos a partir del análisis de las causas y condiciones y las vulnerabilidades identificadas por diferentes acciones de control y hechos extraordinarios ocurridos.	x		

### COMPONENTE «ACTIVIDADES DE CONTROL»

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	P
<b>Coordinación entre áreas, separación de tareas y responsabilidades y niveles de autorización</b>				
57.	Se garantiza la división de funciones y la contrapartida en las tareas y responsabilidades esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, en correspondencia con el contenido y función de cada cargo.	x		
58.	Se incrementan las acciones de supervisión y control, en los casos que no es posible la división de tareas y responsabilidades.	x		
59.	Relaciones de familiaridad: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizado el levantamiento de relaciones de familiaridad y en éste se encuentran identificadas las relaciones que afectan la contrapartida.</li> <li>- Está elaborado y se cumple el plan de acción para dar solución a las relaciones de familiaridad cuando se afecta la contrapartida.</li> </ul>	x		
60.	Comprobadas las responsabilidades por áreas y los niveles de autorización definidas en el Reglamento Orgánico y en el Manual de	x		

	Funcionamiento, según corresponda.			
61.	Están definidas las firmas autorizadas para las diferentes transacciones y operaciones de la entidad.	x		
<b>Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos</b>				
62.	Las transacciones, operaciones y hechos cuentan con un soporte documental demostrativo, fiable y que garantice su trazabilidad.	x		
63.	Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema Efectivo en Caja, teniendo en cuenta lo siguiente:  <ul style="list-style-type: none"> <li>- El efectivo y valores equivalentes se mantienen en un lugar apropiado que ofrezca garantía contra robos, incendios, etc. y el cajero tiene firmada el Acta de Responsabilidad Material por la custodia del efectivo y otros bienes valores depositados en la caja de seguridad.</li> <li>- Se cumple lo establecido con relación a la tenencia y custodia de la combinación de la caja de seguridad.</li> <li>- Son verificados el importe de los ingresos cobrados en efectivo y se corresponden con la suma de los documentos justificantes.</li> <li>- Se realizan arqueos al efectivo en caja de forma sorpresiva y al término de cada mes.</li> <li>- Se revisan los documentos que dan origen a los cheques antes de firmarlos.</li> <li>- Se controla que las personas autorizadas a firmar cheques no contabilicen dichas operaciones.</li> <li>- Existencia de registro de firmas autorizadas para el desarrollo de las diferentes operaciones en la caja.</li> <li>- Se controla el pago de los servicios a cuentapropistas.</li> </ul>	x		
64.	Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema Activo Fijos, teniendo en cuenta lo siguiente:  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cada responsable de área tiene firmada un Acta de Responsabilidad Material de los activos fijos bajo su custodia.</li> <li>- En el área contable se debe contar con la información mínima indispensable de estos bienes para su correcta identificación, verificándose la suma de sus valores con el saldo de la cuenta control correspondiente periódicamente.</li> <li>- Los modelos de control por áreas de los activos fijos tangibles deben encontrarse actualizados, en éstas y en el área contable, y en los mismos debe llevarse el control del número de serie en los casos de los equipos de transporte, eléctricos y electrónicos.</li> </ul>	x		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se elaboran inmediatamente a su ocurrencia los modelos de movimientos de estos bienes, por las altas, bajas, traslados, enviados a reparar, etc.</li> <li>- De existir algún activo fijo, que sea de propiedad personal, la existencia de documento de autorización debidamente aprobado para su uso en la entidad.</li> <li>- Es preciso elaborar el plan anual y efectuar chequeos periódicos y sistemáticos de los bienes, y en caso de detectarse faltantes o sobrantes, elaborarse los expedientes correspondientes, contabilizarse éstos correctamente y aplicarse en el caso de faltantes, la responsabilidad material.</li> <li>- Los valores de los activos fijos tangibles se deprecian mensualmente de acuerdo con las regulaciones vigentes y en base a las tasas establecidas para su reposición.</li> <li>- No se depreciarán activos fijos tangibles que estén en desuso por rotura, enviados a reparar u otras causas.</li> <li>- Cuando proceda, dicha depreciación debe aportarse al Presupuesto del</li> </ul> <p>Estado correctamente y en el plazo fijado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuando se sustituya el responsable de un área debe efectuarse el chequeo de todos los activos fijos tangibles bajo su custodia, a fin de fijar la responsabilidad material correctamente.</li> <li>- Las bajas y traslados de estos bienes deben estar aprobadas por los funcionarios autorizados.</li> <li>- Se deprecian mensualmente los activos fijos tangibles en las entidades del sistema empresarial y presupuestado de acuerdo con las regulaciones vigentes y se aplican las tasas establecidas.</li> <li>- Se controlan los activos fijos intangibles en submayores habilitados al efecto y se amortizan mensualmente, en base a las tasas establecidas por cada organismo.</li> <li>- Cuando un activo fijo tangible es dado de baja y como consecuencia de su desmantelamiento se decide por la autoridad competente.</li> <li>- Se comprueba el cumplimiento de las obligaciones establecidas por la legislación vigente para el uso de los vehículos estatales, en las que se incluyen las relacionadas con el Registro de Vehículos del Ministerio del Interior.</li> <li>- Actualizado el Registro de Equipos de la entidad, el cual coincide con el registro de activos fijos tangibles de la entidad.</li> <li>- Debe existir un control eficaz de los útiles y herramientas en uso; en caso de detectarse faltantes o sobrantes de estos bienes se elaboran los expedientes correspondientes, se contabilizan</li> </ul>			
--	--	--	--	--

	correctamente y se aplica la responsabilidad material.			
65.	<p>Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema Nómina,</p> <p>teniendo en cuenta lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se separan las funciones entre la persona que controla el tiempo laborado, la que confecciona la nómina, la que paga y la que registra.</li> <li>- Se procede a revisar y aprobar las nóminas antes de la extracción del efectivo para su pago por los diferentes sistemas de pagos y contra la plantilla cubierta (personal fijo y contratado) en cada área de responsabilidad.</li> <li>- Se aportan al Presupuesto del Estado los salarios no pagados al término de los 180 días.</li> <li>- Si están establecidos controles eficientes para la forma de pago mediante tarjetas prepagadas y por la entrega del efectivo para pago y liquidación de nóminas.</li> <li>- Se garantiza la actualización del modelo SC-4-08 "Registro de salario y tiempo de servicio".</li> <li>- Se comprueba la actualización de los submayores de vacaciones y el cuadro de la suma de sus saldos con el de la cuenta control correspondiente, no debiendo acumularse tiempo en exceso al autorizado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.</li> <li>- Se controlan según lo establecido en la legislación vigente los pagos por concepto de estipendio alimentario y de estimulación.</li> <li>- En el diseño del sistema de pago por rendimiento aprobado anualmente por el jefe máximo de la entidad facultada, se han tenido en cuenta los aspectos señalados en la legislación vigente.</li> <li>- Se certifican los indicadores y el pago de salario se realiza en correspondencia con los niveles de cumplimiento, no deteriorándose el gasto de salario por peso de valor agregado bruto planificado para el período.</li> <li>- Si se han efectuado pagos a los trabajadores sin respaldo productivo, se cuantifican los daños económicos ocasionados a la entidad. En el caso que proceda, analizar con profundidad las causas y/o condiciones que incidieron en este actuar.</li> </ul>	x		
66.	<p>Se comprueba la efectividad del control interno en el tema Combustible y Otros Portadores Energéticos, considerando lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuenta con un Programa de Ahorro de Portadores Energético, donde existen medidas relacionadas con los combustibles y los</li> </ul>	x		



	<p>lubricantes, y se analiza en el Consejo de Dirección el cumplimiento de ese programa, quedando evidencia en las actas levantadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos los equipos poseen sus normas de consumo específicas y se analizan con periodicidad en el Consejo de Dirección y sobre la base de pruebas de consumo.</li> <li>- Existe evidencia documental de las acciones de control y supervisión que realizan a la adquisición de combustibles.</li> <li>- Están establecidas normas de consumo para todos los equipos y la periodicidad en que se revisan, a fin de mantenerlas actualizadas, utilizándose éstas para el control del consumo de combustible a los medios de transporte.</li> <li>- En caso de que exista algún vehículo con el odómetro roto, se verifica que se esté trabajando con la Tabla de Distancia de recorridos.</li> <li>- Los comprobantes de consumo entregados por los servicentros deben contener la chapa del vehículo que sirvió y la firma del conductor como se exige (solamente puede ser un vehículo por comprobante), pudiendo exigir la entidad cualquier otro dato.</li> <li>- Se controlan las Hojas de Ruta y se analiza el kilometraje.</li> <li>- Se entregan los comprobantes que avalen el consumo total de combustible al final de cada mes y estos están firmados al dorso por el chofer del vehículo y contiene el número de chapa del auto que fue serviciado.</li> <li>- Se emite con frecuencia mensual un ejemplar único del REPORTE DE COMBUSTIBLE HABILITADO y KILÓMETROS RECORRIDOS.</li> <li>- Los asientos en el REPORTE DE COMBUSTIBLE HABILITADO y KILÓMETROS RECORRIDOS se realizan con bolígrafo, en los espacios expresamente habilitados al efecto, por las personas autorizadas, quienes cuidarán que las anotaciones sean legibles, sin borrones ni tachaduras y que éstas respondan con exactitud a los datos reales, exigidos en los escaques correspondientes.</li> <li>- Mensualmente por parte de la oficina, se efectúan los análisis de los kilómetros recorridos, el combustible consumido, el índice de consumo y los mantenimientos realizados al vehículo administrativo durante el mes, comparándolos con los datos planificados y analizando las desviaciones que se produzcan.</li> <li>- Se archiva el REPORTE DE COMBUSTIBLE HABILITADO y KILÓMETROS RECORRIDOS por su número de orden consecutivo.</li> <li>- En el libro de control de REPORTE DE COMBUSTIBLE HABILITADO y KILÓMETROS RECORRIDOS emitidos, se anota el número consecutivo, la fecha de entrega, el nombre de la</li> </ul>			
--	---	--	--	--

	<p>persona a quien se le entrega y el número de chapa del vehículo administrativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El libro de control para el registro de las personas autorizadas a habilitar combustible en vehículo administrativo, debe incluir el nombre de la persona, el cargo y la chapa del vehículo administrativo para el cual está autorizado.</li> <li>- Los REPORTE DE COMBUSTIBLE HABILITADO y KILÓMETROS RECORRIDOS para el vehículo administrativo de la entidad, tienen llenos los escaques desde el 1 hasta el 11 por el personal autorizado.</li> <li>- Los datos referidos al kilometraje y combustible estimado en tanque de las casillas 5 y 6, coincidan con los datos del cierre del mes anterior que se muestran en las casillas 18 y 19.</li> <li>- Las firmas en el REPORTE DE COMBUSTIBLE HABILITADO y KILÓMETROS RECORRIDOS coinciden con las declaradas en el registro de las personas autorizadas a habilitar combustible en el vehículo administrativo.</li> </ul>			
67.	<p>Se comprueba la efectividad del control interno en el tema Faltantes, Pérdidas y Sobrantes, teniendo en cuenta lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En los casos de faltantes, pérdidas o sobrantes de activos fijos tangibles, bienes materiales o recursos monetarios: se determinan éstos en unidades físicas y en valor en aquellos casos en que solamente proceda legalmente; el monto de la depreciación acumulada de los activos fijos tangibles; las causas y condiciones que les dieron lugar, investigaciones o comprobaciones realizadas; y la denuncia en caso de faltantes, ante el órgano estatal competente.</li> <li>- En el caso de consumo material o gastos no registrados en el año, se cuenta con: los documentos que amparan los gastos; las causas por las que no se efectuó el registro en su oportunidad; y el importe total.</li> <li>- Los errores contables de años anteriores, cuentan con la evidencia documental que sustente el error; el importe total; y el informe de causas y condiciones que fundamenten los errores detectados.</li> <li>- Cuando se detectan diferencias en los procesos de actualización o depuración de la contabilidad, se posee la evidencia documental que sustente el error; el importe total; y el informe de las causas y condiciones que fundamente los errores detectados.</li> <li>- Las inspecciones realizadas aplican la norma establecida para realizar informes de faltantes y sobrantes.</li> </ul>	x		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En el caso de detectarse un presunto hecho delictivo, se procede a la realización de la denuncia policial teniendo en cuenta lo que establece la legislación vigente.</li> <li>- Los expedientes confeccionados por concepto de faltantes o sobrantes de bienes materiales deben contener toda la documentación y estar organizados de conformidad con la legislación vigente.</li> </ul>			
68.	<p>Se comprueba la efectividad del control interno en el tema de los Subsidios asignados para la compra de materiales de la construcción, teniendo en cuenta de proceder lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si el beneficiario presenta el contrato suscrito con la Dependencia Interna del Consejo de Administración Municipal y deposita el cheque para la apertura de una cuenta de administración de fondos.</li> <li>- Si está suscrito el contrato entre el beneficiario y la sucursal para la administración de fondos donde se establezca los derechos y deberes de las partes.</li> <li>- Si se cumple lo establecido para la emisión y entrega de cheques de gerencia a los beneficiarios de subsidios, previa documentación presentada (factura), y cuando va a pagar la mano de obra y transportación, el cheque será a nombre de las personas jurídicas o naturales autorizadas a realizar la actividad.</li> </ul>	x		
69.	<p>Se comprueba la efectividad del control interno en el tema de los Créditos asignados para la compra de materiales de la construcción, teniendo en cuenta de proceder lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Modelo de Solicitud de Financiamiento Personas Naturales firmado por el solicitante,</li> <li>b. Contrato de Préstamo o de financiamiento firmado por el deudor.</li> <li>c. Dictamen del Comité de Créditos.</li> </ol> <p><b>Otorgamiento del crédito</b></p> <p>Compruebe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que el crédito haya sido otorgado a las personas naturales que cumplan entre otros, con los requisitos siguientes:</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Haber cumplido los 18 años de edad.</li> </ol>	x		

	<p>b. Residir permanentemente en Cuba.</p> <p>c. Tener ingresos lícitos demostrables, fijos y/o regulares.</p> <p>d. Haber honrado y estar honrando con seriedad, de haberlas contraído, otras deudas bancarias.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que los créditos otorgados a los solicitantes se correspondan con los importes establecidos en los procedimientos aprobados por el Banco.</li> <li>- Si existe evidencia del cálculo de la capacidad de pago de los solicitantes del crédito.</li> <li>- Se cumpla con los plazos establecidos en los procedimientos aprobados por el Banco, con respecto al tiempo de respuesta de las solicitudes de crédito presentadas.</li> <li>- Si se cumple lo establecido en los procedimientos aprobados por el Banco, en cuanto a las garantías.</li> <li>- Se haya realizado el análisis de riesgo correspondiente a la solicitud efectuada por la persona natural para la adquisición de materiales de la construcción, así como si tiene en cuenta lo establecido para esto en la legislación vigente.</li> </ul> <p><b>Contrato de financiamiento</b></p> <p>Compruebe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que para la confección y firma del Contrato de Financiamiento se cumpla con lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Que esté aprobada la solicitud por el Comité de Créditos y expedido el dictamen por éste.</li> <li>b. Que exista constancia de la notificación de respuesta al cliente, donde le informe el resultado del análisis.</li> <li>c. Que se haya considerado las especificaciones aprobadas en el dictamen del Comité de Créditos, para la confección del Contrato de Financiamiento.</li> <li>d. Que los contratos de Financiamiento y el de las Garantías hayan sido revisados por el dirigente que corresponda.</li> <li>e. Que el Contrato de Financiamiento esté enumerado a partir de un consecutivo anual y asentado en el Registro de Contratos de</li> </ul> </li> </ul>			
--	--	--	--	--

	<p>Financiamientos Aprobados.</p> <p>f. Que el Contrato de Garantías esté enumerado y asentado en un registro aparte habilitado para tales efectos.</p> <p>g. Que los contratos de Financiamiento y los de Garantías, se les adjunte los documentos siguientes:</p> <p>i. Cronograma de Amortización.</p> <p>ii. Garantías.</p> <p>h. Que los contratos estén firmados por las personas facultadas para ello.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En el caso de los damnificados del huracán SANDY, si se realizan ampliaciones de créditos a los damnificados cuando las fichas técnicas emitidas por vivienda presenten modificaciones superiores en el importe aprobado.</li> <li>- En el caso de los damnificados del huracán SANDY, si se solicita al Consejo Popular la certificación de la inclusión del dato de Derrumbe Total o Techo total cuando el crédito fue aprobado con anterioridad.</li> <li>- En el caso de los damnificados del huracán SANDY, si se ha excedido el uso del financiamiento por más de un año.</li> </ul> <p><b>Recuperación del crédito</b></p> <p>Compruebe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si existe un control del pago de la amortización y si la misma se corresponde con la establecida en los procedimientos aprobados por el Banco.</li> <li>- Si los cobros de los créditos otorgados se realiza cuando se haya efectuado todas las compras de materiales o vencido el tiempo de disponibilidad del crédito, de acuerdo a lo establecido en los procedimientos aprobados por el Banco para tales efectos, procediendo de la siguiente forma:</li> </ul> <p>a. Si es jubilado se le entregará una chequera para que realice los pagos.</p> <p>b. Si es un trabajador estatal se le trasladará el crédito para la</p>			
--	---	--	--	--

	<p>Sucursal en la que opera con su Centro de Pago, previa coordinación con el cliente.</p> <p>c. Si es un TCP, miembro de CCS, CPA, CCSF, se le entregará una chequera para que realice los pagos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En el caso de los damnificados del huracán SANDY, que se aplique al deudor el recargo por mora (10%) sobre el importe de cada plazo pendiente, hasta que se regularice el pago de los adeudos, en caso de producirse incumplimiento en la fecha de los pagos pactados; y si las mismas se corresponden con las establecidas en los procedimientos aprobados por el Banco para tales efectos.</li> <li>- Que se adoptan las medidas legales establecidas para los casos de incumplimientos reiterados en el pago de los adeudos.</li> <li>- En los casos que proceda, con los centros de pagos a los que pertenece el damnificado si este ha pagado conforme a lo pactado.</li> <li>- El mecanismo que se utiliza cuando existe contabilizaciones dobles y Comercio efectúa la devolución al Banco. Asimismo para los casos que el sistema Sabic considere créditos vencidos (Ponerlo al cobro) sin haberse terminado el término previsto para el uso total de la línea de crédito.</li> </ul>			
--	---	--	--	--

**Acceso restringido a los recursos, activos y registros**

70.	Se cumplen los procedimientos de seguridad definidos en el Plan de Seguridad y Protección de la entidad, realizados para proteger y conservar los recursos y registros que constituyen evidencia de los actos administrativos.	x		
71.	Se revisa que se cumplan los niveles de acceso a las áreas y dependencias.	x		
72.	Las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes; rinden cuenta de su custodia y utilización.	x		

**Rotación del personal en las tareas claves**

73.	Definidos los cargos que tienen tareas clave y se garantiza la continuidad de las mismas durante períodos de ausencias del personal, al contar con personal preparado para la sustitución.	x		
74.	Existe un plan de rotación del personal que tiene a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades.			x
75.	Existe evidencia documental de la rotación sistemática del personal en dichas tareas.	x		
76.	En el caso de contar con pocos trabajadores y dificultarse el cumplimiento de esta norma, se aumenta la periodicidad de las acciones de supervisión y control.	x		

<b>Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones</b>			
77.	Cumplen las políticas, normas y procedimientos escritos para la planificación, ejecución, evaluación y control del uso de las tecnologías de información para el logro de los objetivos de la entidad.	<b>x</b>	
78.	<p>Comprobado el cumplimiento del Plan de Seguridad Informática, el cual contiene entre otros aspectos, procedimientos para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Protección contra virus y otros programas dañinos.</li> <li>- Obtención de copias de resguardo.</li> <li>- Verificación periódica de la seguridad de la red, para detectar posibles vulnerabilidades.</li> <li>- Eliminar la adición de algún equipo o la introducción de cualquier tipo de software en una red, sin la autorización de la dirección de la entidad.</li> <li>- Asegurar la integridad, confidencialidad y oportunidad de la información, de acuerdo con los servicios que se reciben y se ofertan.</li> <li>- Garantizar que tanto para la asignación o para el retiro de los identificadores de usuarios en los sistemas, el jefe inmediato del usuario, notifica la solicitud de otorgamiento o retiro de permisos de acceso a quienes corresponda, definiendo los derechos y privilegios, y dejando la evidencia documental.</li> <li>- Salvar y analizar las trazas de los diferentes servicios, especificando quién la realiza y con qué frecuencia y permitiendo que sean auditables.</li> </ul>	<b>x</b>	
79.	Verificar que los sistemas contable – financieros utilizados por la entidad cuenten con certificados actualizados emitido por la entidad autorizada.	<b>x</b>	
80.	Se informa y analizan las vulnerabilidades encontradas en los sistemas contable – financieros certificados con los propietarios del mismo.	<b>x</b>	
81.	<p>Se realizan inspecciones sorpresivas para detectar entre otros aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las extracciones o préstamos no autorizados de bienes informáticos.</li> <li>- El control y uso inadecuado de los servicios informáticos y telefónicos.</li> </ul>	<b>x</b>	
82.	Al producirse un incidente o violación, se reporta la información oportunamente a la Oficina de Seguridad para las Redes Informáticas (OSRI) y a la instancia superior de la entidad, de acuerdo con la importancia de la misma.	<b>x</b>	
<b>Indicadores de desempeño</b>			

83.	Están establecidos indicadores cualitativos y cuantitativos para medir el desempeño del personal.	x		
84.	Existen y se cumplen los procedimientos escritos de cómo aplicar los indicadores de rendimiento y de desempeño.	x		

### COMPONENTE «INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN»

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	P
<b>Sistema de información, flujo y canales de comunicación</b>				
85.	Implementado la gestión de la información que garantice: <ul style="list-style-type: none"> <li>- La elaboración del diagrama del flujo de la información de la entidad, definiendo el emisor, receptor y canales de comunicación.</li> <li>- Tener bien definido la frecuencia, formato, almacenamiento y soporte de los documentos y bases de datos relevantes.</li> <li>- Clasificada la información oficial de la entidad, identificando su contenido, períodos de conservación y otros aspectos específicos.</li> <li>- Determinar los accesos a la información.</li> </ul>	x		
86.	Verificar que la entidad cuenta y cumple con el programa de comunicación institucional que defina el contenido informativo, su origen, destino y periodicidad, y posibilite en lo fundamental con su gestión: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar cohesión, armonía e implicación de todos los trabajadores.</li> <li>- Fortalecer identidad e imagen interna y externa que de respuesta a políticas institucionales.</li> <li>- Incrementar economía, eficiencia y eficacia de los recursos, potenciar el sentido de pertenencia y desarrollar valores éticos y de la cultura organizacional.</li> </ul>	x		
87.	La gestión de la información logra que la comunicación descendente, facilite que los trabajadores conozcan y entiendan los principios y metas del banco.	x		
88.	La gestión de la información logra que la comunicación ascendente, permita la mejora continua del banco al retroalimentarse de la opinión de los trabajadores.	x		
89.	La gestión de la información logra que la comunicación horizontal, garantice la ágil y rápida respuesta de los problemas que se presentan	x		



	en los diferentes procesos y fortalece el trabajo en grupo y el desarrollo de la inteligencia colectiva.			
90.	Se informa y analiza con los trabajadores periódicamente, el comportamiento de la gestión de la entidad, después de aplicadas las facultades otorgadas al sector empresarial a partir de las directivas aprobadas para el plan.	x		
<b>Contenido, calidad y responsabilidad</b>				
91.	Están definidos los responsables de la información y comunicación en la entidad.	x		
92.	Se aplican las políticas establecidas para garantizar la calidad de la información relevante, su organización y conservación, que permita ser auditada.	x		
93.	Existe una adecuada disciplina informativa que garantice el cumplimiento de lo establecido para el sistema informativo y el intercambio entre sus integrantes.	x		
<b>Rendición de cuentas</b>				
94.	Aplica su entidad las buenas prácticas para el tratamiento de la evidencia documental prevista en la legislación archivística cubana y las normas del sistema de gestión documental, que permita de forma transparente y responsable la rendición de cuenta de los cuadros y funcionarios.	x		
95.	Los cuadros y funcionarios informan de forma integral acerca de la probidad de su gestión y toma de decisiones.	x		
96.	Existe un cronograma con las fechas de las rendiciones de cuenta.		x	
97.	Para el buen desarrollo de la rendición de cuentas se tienen en cuenta los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Parte de un examen valorativo sobre la ejecución del Presupuesto y el cumplimiento del Plan de la Economía, así como el desempeño y conducta ética de los directivos y funcionarios que rinden cuentas ante su órgano de dirección, colectivo laboral o sus instancias superiores.</li> <li>b) Contiene información clara, oportuna y adecuada sobre los principales indicadores que determinan de forma integral los resultados de las áreas o actividades técnicas, comerciales, económicas y administrativas, que permitan medir el impacto de la gestión para la entidad y el país.</li> <li>c) Se explica a los trabajadores de forma periódica en su asamblea de afiliados, las causas que, a juicio de la administración, provocan las desviaciones e incumplimientos, así como se presenta un plan de medidas para su seguimiento, hasta la erradicación de los problemas detectados.</li> </ul>	x		

**COMPONENTE «SUPERVISIÓN Y MONITOREO»**

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	P
<b>Evaluación y determinación de la eficacia del sistema de control interno</b>				
98.	El sistema de control interno implementado se corresponde con los principios y características que se refrendan en la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República.	<b>x</b>		
99.	Adecuada la Guía de Autocontrol General a las condiciones y características de la entidad.	<b>x</b>		
100.	Analizados los resultados de las acciones de control interno y externos con los trabajadores y se elaboró del plan de medidas correspondiente.	<b>x</b>		
101.	Se realizan periódicamente autoevaluaciones del sistema de control interno y se deja evidencia documental de su análisis con los trabajadores.	<b>x</b>		
102.	Realizan los trabajadores el control permanente sobre las actividades que ellos mismos llevan a cabo.	<b>x</b>		
103.	Se realizan Inspecciones Estatales por los organismos rectores de las actividades, dejando los señalamientos y el plan de medidas.	<b>x</b>		
104.	Conformado el expediente de las acciones de control de acuerdo con la legislación vigente.	<b>x</b>		
105.	Existen auditores internos en la entidad y han elaborado un plan de auditoría interna que se cumple.	<b>x</b>		
106.	Se logra medir el impacto sobre el control y cumplimiento de las tareas, constatando mayor calidad, motivación y mejores resultados de trabajo, producto del cambio en la mentalidad de los directivos en cuanto al desarrollo de sus funciones a partir de la implementación y actualización del modelo de gestión económica aprobado en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.	<b>x</b>		
<b>Comité de Prevención y Control</b>				
107.	Se encuentra constituido por resolución el Comité de Prevención y Control y cumple, presidido por el jefe máximo de la entidad, su función asesora, velando por el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo.	<b>x</b>		
108.	La composición, permanencia y periodicidad de las reuniones del Comité de Prevención y Control están definidas por la máxima autoridad, mediante evidencia documental, así como el cronograma de reuniones y de los temas tratados, acuerdos adoptados y su seguimiento en las sesiones de trabajo. Se conservan las actas y acuerdos como evidencia de los análisis realizados.	<b>x</b>		

109	Se analizan con la rigurosidad requerida los casos de indisciplinas, ilegalidades y presuntos hechos delictivos y de corrupción. Se aplican las medidas disciplinarias pertinentes.	<b>x</b>		
110	Los hechos o conductas que pueden ser constitutivas de delitos, se dan a conocer a las autoridades correspondientes, independientemente de la medida disciplinaria que se decida imponérsele al infractor.	<b>x</b>		
	<b>TOTAL</b>	<b>104</b>	<b>3</b>	<b>3</b>