



UNIVERSIDAD DE MATANZAS
Facultad de Ciencias Empresariales

*Tesis presentada en opción al título de Master en Administración de
Empresas. Mención Administración de Negocios*

*Procedimiento para la gestión del Programa de Auditoría
al proceso de créditos en el Banco Popular de Ahorro de
Matanzas*

Autora: Ing. Teresa Martínez Lorenzo

Tutor: , Dr.C Pilarín Baujín Pérez.

Matanzas

2021

Declaración de autoridad

Yo, Teresa Martínez Lorenzo, declaro que soy la única autora de esta tesis en opción al grado de Master y autorizo a la Universidad de Matanzas a hacer uso de la misma, para la finalidad que estime conveniente.

Ing. Teresa Martínez Lorenzo

***NOTA DE
ACEPTACIÓN***



Nota de aceptación

Presidente del Tribunal

Miembro del Tribunal

Miembro del Tribunal

PENSAMIENTO





**“Si no existe organización,
las ideas después del primer impulso
van perdiendo eficacia,
van cayendo en el conformismo
y pasarían a ser simplemente
un recuerdo”.**

Ernesto “Che” Guevara

DEDICATORIA



Dedicatoria

A mis hijos, porque para ellos vivo y sueño cada día.

A mi esposo, por apoyarme siempre.

AGRADECIMIENTOS



Agradecimientos

A mi esposo y mis hijos por incentivar me a la superación
y por sentirse orgullosos de mí.

A Yamila, por su apoyo incondicional,
e incentivar me en todo momento al objetivo final

A mis compañeros de la maestría por ayudarme
y contribuir en poder llegar a la meta.

A mi tutora Pilarín,
por su ayuda y profesionalidad en lograr este objetivo.

A todos los profesores del claustro de la maestría,
los cuales contribuyeron a mi formación.

A la Revolución,
por hacer posible mi superación profesional.

A todas las personas que, de una forma u otra,
han ayudado a cumplir este anhelado sueño.

A todos siempre, muchas gracias

RESUMEN



Resumen

La presente investigación aborda un análisis del proceso de auditoría a los créditos bancarios, con el objetivo de diseñar el procedimiento para la gestión del Programa de Auditoría al proceso de créditos en el Banco Popular de Ahorro de Matanzas. Para ello, se definió como problema científico el siguiente: ¿Cómo contribuir a la gestión del Programa de Auditoría al proceso de créditos en el Banco Popular de Ahorro de Matanzas? En la investigación se realizó un estudio del arte sobre las principales tendencias que rigen la gestión de la banca a nivel internacional y en Cuba. De igual forma, se revisaron los enfoques más actualizados sobre la Auditoría de Cumplimiento y su importancia en la gestión empresarial. Teniendo en cuenta estos pilares se diseñó un procedimiento que consta de tres fases: diagnóstico, rediseño del Programa de auditoría al proceso de créditos y aplicación del rediseño del Programa de Auditoría al proceso de créditos, esenciales para contribuir a la efectividad de la gestión del proceso. Se utilizaron diferentes métodos y herramientas como la observación, el análisis documental, la encuesta y el estudio de casos, tormenta de ideas, Kendall, diagrama AS-IS, gráficos, diagrama de Ishikawa, método estadístico a través del software SPSS versión 15.0. Los resultados fundamentales evidenciaron las causas que limitan una mayor eficacia de las auditorías, se determinaron los criterios evaluativos para perfeccionar el sistema de revisión y se identificaron las principales deficiencias detectadas en este proceso en los últimos cuatro años.

Palabras claves:

Banca, auditoría de cumplimiento, criterios evaluativos, deficiencias, proceso de créditos

Abstract

This research deals with an analysis of the audit process for bank loans, with the aim of designing the procedure for the management of the Audit Program for the loan process in the Banco Popular de Ahorro de Matanzas. For this, the following scientific problem was defined: How to contribute to the management of the Audit Program for the credit process in the Banco Popular de Ahorro de Matanzas? In the research, a study of art was carried out on the main trends that govern banking management at the international level and in Cuba. Likewise, the most up-to-date approaches to Compliance Auditing and its importance in business management were reviewed. Taking into account these pillars, a procedure consisting of three phases was designed: diagnosis, redesign of the audit Program to the credit process and application of the redesign of the Audit Program to the credit process, essential to contribute to the effectiveness of the process management. Different methods and tools were used such as observation, documentary analysis, survey and case study, brainstorming, Kendall, AS-IS diagram, graphs, Ishikawa diagram, statistical method through SPSS software version 15.0. The fundamental results showed the causes that limit a greater effectiveness of the audits, the evaluative criteria were determined to improve the review system and the main deficiencies detected in this process in the last four years were identified.

Keywords:

Banking, compliance audit, evaluative criteria, deficiencies, credit process

ÍNDICE



Introducción	1
CAPÍTULO 1. LA AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO EN LA GESTIÓN DE LA BANCA	9
1.1. Elementos teóricos conceptuales sobre la gestión de la banca y auditoría de cumplimiento	9
1.2. Procesos bancarios. Conceptualización	11
1.3. La auditoría en la gestión bancaria	21
Conclusiones del capítulo	33
CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA AL PROCESO DE CRÉDITOS EN EL BANCO POPULAR DE AHORRO DE MATANZAS	34
2.1. Caracterización del Banco Popular de Ahorro	34
2.2. Diseño del procedimiento para la gestión del Programa de Auditoría al proceso de créditos en el Banco Popular de Ahorro de Matanzas	41
2.3. Métodos, técnicas y herramientas empleadas en la investigación	47
Conclusiones del capítulo	52
CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA AL PROCESO DE CRÉDITOS EN EL BANCO POPULAR DE AHORRO SUCURSAL 3452 DE MATANZAS	54
3.1 Aplicación del procedimiento para la gestión del programa de Auditoría al proceso de créditos en el Banco Popular de Ahorro Sucursal 3452 Matanzas	54
Conclusiones del capítulo	78
Conclusiones	80
Recomendaciones	81
Bibliografía	
Anexos	

Anexo 1. Relación de implicados en la investigación. _____

Anexo 2. Cuestionario para la investigación. _____

Anexo 3. Relación de encuestados. _____

Anexo 4. Comparación entre los programas de auditoría. _____

Anexo 5. Análisis de los riesgos en una auditoría. _____

Anexo 6. Aplicación del método Kendall para determinar limitaciones en procesos de auditoría. _____

Anexo 7. Características de la línea de auditores según experiencia profesional y bancaria. _____

Anexo 8. Flujo del proceso de créditos. _____

Anexo 9. Aplicación del método Kendall para determinar las operaciones más importantes del proceso de créditos. _____

Anexo 10. Análisis de fiabilidad y validez. _____

Anexo 11. Análisis y evaluación de créditos (PN). _____

Anexo 12. Análisis y evaluación de créditos (PA, TCP y PJ). _____

Anexo 13. Informe de la auditoría sucursal 3452 Matanzas. _____

INTRODUCCIÓN



Introducción

Cada vez se distinguen más los esfuerzos gerenciales orientados a adecuar las organizaciones al complejo escenario en que se mueven, en el intercambio con una sociedad altamente cambiante, más exigente y conocedora de sus necesidades, por lo que el cambio en la forma de plantear los problemas de la organización, deviene hoy tarea principal de las instituciones que desean la obtención de mejores resultados.

Las instituciones financieras no son ajenas a esta dinámica. De hecho, la capacidad que han desarrollado para integrarse y evolucionar dentro de la sociedad donde radican, es algo casi inherente a su propia naturaleza; una capacidad demostrada desde la misma antigüedad cuando los primeros bancos que surgieron comenzaron a operar con especies hasta el advenimiento de la moneda, como sujeto de intercambio y denotador de valor.

De acuerdo con (Posso, 2016) los bancos, como sistema financiero, aparecieron y funcionaron antes que el dinero, pero la banca solo adquirió relevancia con el desarrollo de la emisión de billetes. Según (Almeida, 1994) hace más de 5000 años comenzaron a operar los primeros bancos en la antigua Mesopotamia¹, zona geográfica en la cual los palacios reales y templos brindaban su seguridad para guardar granos y otras mercancías.

El Templo Rojo de Uruk (2000 a.c) es reconocido como el primer banco. En él se materializaban préstamos de granos a los agricultores y negociantes que trasladaban bienes entre las ciudades de Fenicia, Babilonia y Asiria (Davies, et. al., 2002).

En estas últimas se crean actividades y documentos utilizados para las incipientes gestiones bancarias de la época, sobre todo en Babilonia, durante el siglo VII a. C., se crea el certificado de banco, letras de cambio, órdenes de pago y realizan la administración de bienes (Davies, et. al., 2002).

¹ Actualmente Irán.

Posteriormente, con el surgimiento de la moneda² en el 650 a. C., aparecen nuevas actividades e incluso personas con especialidades en el manejo del dinero, como los trapezitas, quienes inicialmente operaban en ciudades portuarias, efectuaban pagos y recibían depósitos en dinero para darlo a sus clientes como préstamo. Poco después aparecen los krematistas y los kolobistas; ambos dedicados al intercambio de monedas, mientras los daneístas se encargaban de la colocación de depósitos captados por los trapezitas (Davies, et. al., 2002).

Pero el gran despegue de los bancos privados en la antigüedad se da a partir del siglo XV, con el surgimiento del capitalismo monopólico como régimen social. Para este entonces, resultaba fundamental almacenar de forma segura el oro y los metales preciosos que llegaban al viejo continente, provenientes del saqueo en otras regiones del mundo.

Debido al desarrollo comercial de tres grandes ciudades italianas: Florencia, Génova y Venecia, surge la concepción moderna de la banca. De hecho, en Venecia se fundó en 1171 el primer banco autónomo, que sirvió de modelo a los que se establecerían después (Mascarós, 2003).

Varios autores (Davies, 2002; Mascarós, 2003; Moreno, 2013) coinciden en que el atesoramiento de los metales preciosos constituyó la clave de la prosperidad de las grandes metrópolis europeas (Inglaterra y Francia) y en especial, de la familia Médici, la cual ofreció de inmediato los servicios de la custodia del oro a otras ricas familias europeas.

Si bien las familias Bardi y Peruzzi dominaron el incipiente negocio durante el siglo XIV en Florencia, e incluso abrieron oficinas en otras partes de Europa, el banco más reconocido de esta etapa fue el Médici creado por Juan Médici (Hoggson, 1926).

Sin dudas la acumulación de capitales dentro del pujante sistema capitalista garantizó el florecimiento y expansión de la banca en todo el mundo. Incluso hay evidencia de su presencia en el nuevo continente desde los primeros años de su colonización (Mascarós, 2003).

² La moneda surge en Lidia, un país del Asia Menor.

En Cuba durante la etapa colonial y hasta a principios de la República, circularon numerosas monedas, sobre todo las españolas, y se movían fundamentalmente a través de casas comerciales. Sin embargo, los bancos como tal, comenzaron a establecerse a mediados del siglo XIX, debido al atraso capitalista de España y las retrógradas políticas dirigidas hacia sus colonias (Mascarós, 2003).

De acuerdo con Mascarós (2003) entre las principales instituciones bancarias que operaron en la Mayor de las Antillas, durante este período, se encuentran las siguientes: Crédito Mobiliario, Caja Comercial, Banco Agrícola y Mercantil Cubano, Crédito Industrial y Caja Agrícola de Cárdenas, Banco de Cuba y Caja Mercantil de Matanzas, Banco de Fomento de Calabazar, Banco Mecánico, Agrícola e Industrial, Almacenes y Banco del Comercio de Regla.

A pesar de lo numerosas que fueron, al finalizar la Guerra de Independencia, casi todas estas instituciones habían desaparecido, regresando las funciones que desempeñaban a manos de las casas comerciales, al igual que a principios de siglo. (Mascarós, 2003).

Con la instauración de la República Mediatizada esta situación cambia de inmediato y comienzan a proliferar un buen número de bancos y sucursales de entidades extranjeras. Para 1920, ya existían en Cuba 394 instituciones bancarias. De ellas, 320 pertenecían a propietarios domésticos y 74, a capital extranjero (Mascarós, 2003).

Durante el primer cuarto de siglo el sistema bancario imperante en la Isla era muy atípico, pues funcionaba prácticamente sin regulaciones, al carecer de un banco central y una legislación bancaria apropiada. Las distintas crisis económicas y procesos internos que convulsionaron al país en esa etapa, ocasionaron casi la desaparición de los bancos cubanos, situación aprovechada por las entidades extranjeras para incrementar sus propiedades y control financiero en la Isla. Solo el National City Bank of New York en 1925 controlaba 50 centrales azucareros cubanos (Mascarós, 2003).

Pero el triunfo revolucionario de 1959, pondría punto final a dicha dominación con la nacionalización de la banca en 1960. Desde esa fecha se mantuvo operando en la Isla el Banco Nacional de Cuba, creado en 1948, como banco central, con

autonomía orgánica, personalidad jurídica independiente y patrimonio propio. (Banco Central de Cuba, 2019)

Si bien años después se crearían nuevas instituciones bancarias como el Banco Popular de Ahorro o el de Crédito y Comercio, no es hasta el 28 de mayo de 1997, que se da un salto sustancial en el entorno bancario y financiero cubano al promulgarse el Decreto Ley No. 172, y crearse el Banco Central de Cuba (BCC), con el propósito de dotar al país de una entidad rectora que pudiera concentrar sus esfuerzos en funciones básicas propias de la banca central. (Consejo de Estado, 1997)

El sistema bancario y financiero cubano está integrado por instituciones que direccionan sus esfuerzos hacia la elevación de la eficiencia, la eficacia y la competitividad, en función de las necesidades de la economía, los diferentes territorios, las personas naturales y jurídicas, y a partir del estímulo al ahorro, el financiamiento a sectores priorizados y el acceso a servicios financieros en constante cambio y evolución. (PCC, 2017)

Como señala Borrás y Ameneiro (2018), se encarga de promover la estabilidad del poder adquisitivo de la moneda nacional, de realizar transacciones financieras y de contribuir al equilibrio económico del país. Asimismo, cumple un importante papel en el marco de la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (PCC, 2017) en la ejecución de políticas que se aprueban con vistas a la actualización del modelo económico, lo que es recogido en los lineamientos 32, 36 y 37, vinculados al sistema de tasas de interés, diversificar las ofertas de productos bancarios a la población para estimular el ahorro, el acceso a los servicios financieros y en particular, los dirigidos al desarrollo del sector agropecuario; mientras que una de las principales políticas reflejadas en los lineamientos 34 y 35, lo constituye el estímulo a los créditos, dirigida a movilizar los recursos financieros del país en función de las proyecciones de la economía. Comprende todos los sectores y ha tenido como particularidad, el proceso de renegociación de deudas vencidas del sector estatal y agropecuario, así como el acceso de las personas naturales al crédito y a las nuevas formas de gestión no estatal. Del mismo modo, consta de principios que

introducen la aplicación de nuevos procedimientos en el trabajo del sistema bancario, en cuanto a la conformación de las tasas de interés, los análisis de riesgo para el otorgamiento de los créditos a las personas naturales, su seguimiento y el manejo de un esquema de garantías, incluyendo las reales, en todos los financiamientos que se aprueben (Marrero, 2017).

Por otro lado, ante la necesidad de adaptación a los nuevos requerimientos que demanda la actualización del modelo económico cubano y con el fin de brindar un servicio de calidad, la banca transita por procesos constantes de perfeccionamiento, mediante el diagnóstico y evaluación de alternativas de solución a las principales deficiencias de las instituciones financieras.

Según Borrás (2017) existen dos funciones adicionales que, a pesar de la importancia que poseen, son menos consideradas. En primer lugar, se halla la influencia en la eficiencia económica de los sujetos económicos, desde las personas naturales hasta las empresas y la administración pública; en segundo, la función social que apunta hacia el impacto que las instituciones bancarias pueden ejercer sobre la equidad social, entre otras vías, a través de la inclusión financiera. Actualmente, no es suficiente que la banca apoye el crecimiento económico. Debe contribuir, además, al desarrollo sostenible, a partir de la integración indisoluble de tres componentes: económico, social y ambiental.

El Sistema Bancario tiene un importante papel en la ubicación de su red y los negocios que la conforman, integrado por nueve Bancos Comerciales y 14 Instituciones Financieras No Bancarias. Estas instituciones tienen carácter autónomo, personalidad jurídica independiente, patrimonio propio y son autofinanciadas. Su objeto es canalizar recursos monetarios temporalmente libres en la economía hacia otros sectores que lo necesiten a través de determinados servicios que se diseñan al efecto (Borrás y Scull, 2019).

En la Constitución de la República de Cuba se plantean aspectos relacionados con las relaciones crediticias en los fundamentos económicos, donde se establece que se deben promocionar financiamientos para el avance de la ciencia, la tecnología y la innovación de forma que propicie un aumento de la actividad

productiva y de servicios en los actores económicos del país (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2019).

Para Borrás (2013) el crédito bancario puede definirse como “el financiamiento que le otorga una entidad financiera al cliente a través de líneas de crédito, préstamos, y descuentos bancarios”. En la economía existen unidades económicas con exceso o déficit temporales de recursos financieros. Ambos buscan equilibrar sus necesidades financieras, rentabilizando sus excedentes o financiando su déficit con recursos ajenos.

Como producto clave del banco, el financiamiento se dirige a diferentes actores económicos, lograr una mayor efectividad en su otorgamiento y la recuperación, resulta fundamental dentro de la gestión empresarial de las instituciones financieras.

Para el Banco Popular de Ahorro en Matanzas, alcanzar mejores resultados en este ámbito, también es un objetivo estratégico. Sin embargo, aún persisten **diferentes problemáticas** que afectan la efectividad en el proceso de otorgamiento y recuperación de créditos. Algunas obedecen a aspectos metodológicos, como el exceso de documentación requerida para solicitar un crédito, mientras otras, caen en el terreno del auditor, quien, al carecer de criterios homogéneos para evaluar las diferentes deficiencias, no contribuye más al perfeccionamiento del proceso en la entidad. De hecho, la carencia de criterios evaluativos, constituyó una deficiencia durante la visita de supervisión efectuada por la Contraloría Provincial, en fecha 18 de abril del 2019. Por tal razón se plantea como **problema científico** del presente estudio: ¿Cómo contribuir a la gestión del Programa de Auditoría al proceso de créditos en el Banco Popular de Ahorro de Matanzas?

Como **objetivo general** se propone:

Diseñar el procedimiento para la gestión del Programa de Auditoría al proceso de créditos en el Banco Popular de Ahorro de Matanzas.

Como **objetivos específicos** se establecen:

1. Sistematizar los aspectos teórico-conceptuales sobre la gestión de la banca y la Auditoría de Cumplimiento.

2. Caracterizar al Banco Popular de Ahorro en Matanzas.
3. Describir el procedimiento para la gestión del Programa de Auditoría al proceso de créditos en el Banco Popular de Ahorro de Matanzas.
4. Aplicar el procedimiento para la gestión del Programa de Auditoría al proceso de créditos en el Banco Popular de Ahorro Sucursal 3452 de Matanzas.

Como **premisa** de la investigación se plantea:

Si se diseña el procedimiento para la gestión del Programa de Auditoría al proceso de créditos en el Banco Popular de Ahorro de Matanzas, a partir de la definición de criterios valorativos para su evaluación, es posible contribuir a la mejora de la calidad del proceso de créditos y promover medidas que permitan la ejecución en el otorgamiento y recuperación del mismo.

En la investigación se combinan, bajo una concepción dialéctico-materialista, métodos de carácter teóricos y empíricos, y técnicas tales como:

Métodos teóricos: analítico-sintético e histórico-lógico.

Métodos empíricos: la observación, el análisis documental, la encuesta y el estudio de casos.

Técnicas y herramientas: tormenta de ideas, Kendall, diagrama AS-IS, gráficos, diagrama de Ishikawa, método estadístico a través del software SPSS versión 15 y técnicas de auditoría.

De esta forma, la investigación ostenta los valores siguientes:

El valor metodológico de la investigación está en diseñar un procedimiento, con una secuencia lógica, que permita integrar, a partir del marco teórico y conceptual, todos los elementos que intervienen en la gestión del proceso de auditoría de una oficina bancaria, a fin de que el auditor interno y externo puedan diagnosticar y evaluar el comportamiento del proceso de créditos (o de otros programas) utilizados en instituciones financieras.

El valor práctico de la investigación está dado porque el procedimiento para la gestión del Programa de Auditoría al proceso de créditos en el Banco Popular de Ahorro de Matanzas, contribuye al perfeccionamiento del Programa de Auditoría al proceso de créditos, pues al diagnosticar y determinarse los criterios evaluativos,

las revisiones pueden ser más claras y justas en su valoración, estimulando así al personal responsable a ser más cuidadoso y exigente con este proceso, de tal forma, que el cliente externo se sentiría más satisfecho en el servicio.

El valor social de la investigación radica en la propia satisfacción de los clientes, a partir de las mejoras que puedan implementarse para perfeccionar la ejecución y recuperación de los créditos.

La presente investigación se encuentra estructurada por tres capítulos:

En el primer capítulo, se logrará sistematizar los aspectos teórico-conceptuales sobre la gestión de la banca y la Auditoría de Cumplimiento en el perfeccionamiento y control de las actividades bancarias.

En el segundo capítulo, se caracteriza al Banco Popular de Ahorro, de forma general; se particulariza en la Dirección de Matanzas y se define la estructura de la subdirección de Auditoría en dicha organización y se describe el procedimiento para la gestión del Programa de Auditoría al proceso de créditos en el Banco Popular de Ahorro de Matanzas y se explican los métodos, técnicas y herramientas.

En el capítulo tercero, se aplicará el procedimiento para la gestión del Programa de Auditoría al proceso de créditos en el Banco Popular de Ahorro de Matanzas. Para ello, se utilizará como estudio de caso una de las sucursales de la provincia. Posteriormente se procede a las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos de la investigación.

CAPÍTULO 1



CAPÍTULO 1. LA AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO EN LA GESTIÓN DE LA BANCA

En este capítulo se logrará sistematizar los aspectos teórico-conceptuales sobre la gestión de la banca y la Auditoría de Cumplimiento en el perfeccionamiento y control de las actividades bancarias.

1.1. Elementos teóricos conceptuales sobre la gestión de la banca y auditoría de cumplimiento

Las primeras transacciones bancarias se remiten a Babilonia y a Grecia, en tiempos antes de Cristo. En este último territorio se hace referencia a los denominados trapezitas, quienes eran personas que se dedicaban a todo tipo de actividades comerciales. Aun así, los centros bancarios más importantes de la Edad Antigua fueron los templos, los cuales se encontraban a cargo de las autoridades religiosas. Sin embargo, en esta época, los negocios se realizaban a través de trueques, mayoritariamente. No se daría un surgimiento más formal de estas instituciones hasta las Cruzadas, las cuales impulsarían una imperiosa necesidad de trasladar sumas de dinero de un territorio a otro con rapidez. Esto se llevó a cabo con la firma de documentos que podían canjearse por la suma correspondiente en otra sucursal (Raffino, 2019).

Los primeros bancos como tal se fundaron en Italia, en sus principales ciudades, con el antecedente de que este país fue un importante centro financiero y de actividad comercial, además de ser la sede del Vaticano.

La elección de banco como nombre de estas entidades corresponde a que las primeras transacciones fueron realizadas sobre estos elementos. Su crecimiento, ya casi finalizando las Cruzadas, se debió a que los bancos se convirtieron en los principales prestamistas de las coronas, especialmente en Francia (Raffino, 2019). Según López y Vilela (2000) la participación de las entidades bancarias en la financiación empresarial ha descendido en muchos países. Los bancos desarrollan la función de administrar el sistema de pagos de la economía, al permitir la liquidación de las operaciones comerciales.

Por otro lado, Pelejero (2006) señala que los bancos poseen la capacidad de recoger una parte muy importante del ahorro de la sociedad y distribuirlo entre las empresas y las familias que demandan temporalmente fondos para financiar sus actividades económicas. Mediante este proceso, el sector bancario puede mejorar la trayectoria del crecimiento económico, sobre todo en países que no cuentan con fuentes alternativas de financiación, como son los mercados de capitales desarrollados.

Las pautas estratégicas que sigue la banca impactan decisivamente en las actividades económicas, los sectores, zonas, ciudades y regiones de los diferentes países (Jiménez, 2006).

La banca desempeña un papel estratégico al facilitar el flujo de los recursos financieros en todo el país, mediante la distribución de los billetes y monedas, al pagar los cheques que se emiten, al ofrecer el servicio de pago con tarjetas, al realizar transferencias, entre otras acciones. Además, asume, como actividad secundaria, la prestación de una serie de servicios financieros que pueden implicar o no riesgos, por los que también obtiene un ingreso o comisión (Muela, 2009).

Asimismo, los bancos son agentes fundamentales en la financiación del capital y, por tanto, favorecen el desarrollo económico. De hecho, existe una alta correlación entre el crédito bancario y el Producto Interno Bruto (PIB) per cápita. Los países con sectores bancarios proporcionalmente pequeños, generalmente tienen niveles más bajos de desarrollo. Esta fuerte correlación es una clara señal del vínculo existente entre el desarrollo financiero y el económico (Pampillón, 2011).

Un banco es una institución financiera incluida en la categoría de empresas. Su principal función y razón de existencia es la captación de clientes que depositen allí su dinero y a través de esos depósitos poder realizar préstamos a terceros e incluir otros servicios (Raffino, 2019).

A criterio de la autora un banco es precisamente una empresa financiera cuyo principal objetivo es la creación de valor a partir del movimiento monetario entre las partes que intervienen. Por tanto, se entenderá por gestión bancaria, los procesos comerciales de los bancos para captar recursos monetarios libres en sus

entornos socioeconómicos y colocarlos con fines de inversión para la rentabilización de dichos pasivos.

En la actualidad, la industria bancaria está en constante cambio, con múltiples tecnologías, reglamentación y factores demográficos que trascienden a lo largo y ancho de la cadena de valor. Estos factores determinan el modo en que los bancos conducen sus actividades y, sobre todo, el protagonismo de la innovación, pues los métodos tradicionales no están siendo suficientes para satisfacer las crecientes necesidades y expectativas de los clientes. Para comprender el impacto de estos factores resulta necesario conocer cómo se realizan y en qué consisten los procesos bancarios.

1.2. Procesos bancarios. Conceptualización

Aunque a simple vista parezca que todos los bancos son iguales, es la misión la que definirá cuáles son los objetivos de dicho banco y con base en eso, cuál es su cartera de clientes. Dentro de esta lista, según Urbano (2016) a nivel internacional se pueden encontrar:

- Banco emisor o banco central

Este tipo de banco es llamado “el banco de bancos”. Desde aquí, lo que se intenta es supervisar y dirigir todo el sistema financiero del país. Es el encargado de poner las políticas con base en las monedas, emitir las monedas al país, además de mantener todas las reservas del país en perfecto estado.

- Bancos comerciales

Los bancos comerciales son los que están enfocados al servicio del consumidor. Estos bancos son los que se encargan de dar préstamos, hacer depósitos, entre otros.

La actividad habitual de un banco comercial pasa por la apertura y mantenimiento de las cuentas de ahorro o cuentas corrientes de sus clientes, que realizan depósitos en sus oficinas con la expectativa de almacenarlo o de conseguir un cierto nivel de rentabilidad a sus ahorros (Sánchez y Terán, 2018).

No obstante, también realiza otras funciones como la concesión de créditos de todo tipo (préstamos o líneas de créditos); a su vez, gestiona múltiples operaciones y transferencias domésticas, como, por ejemplo: las domiciliaciones

de pagos, cobro de determinados impuestos o tasas oficiales, emisión de cheques y similares, administración de los depósitos de sus clientes, comercialización de múltiples productos financieros, como bonos, seguros o planes de inversión. Por otro lado, custodia objetos valiosos y documentación o gestiona cambios de divisa (Sánchez y Terán, 2018).

- Bancos de inversión

Según BBVA (2015) estos bancos nacen a partir de la intervención del Presidente de los Estados Unidos, Franklin D. Roosevelt, quien, tras el crack de la bolsa de 1929, lanzó un paquete de medidas encaminadas a reactivar la economía europea denominado New Deal. En él figuraba la llamada Ley Glass-Steagal, que separaba la banca de inversión de la banca comercial. Si bien esta ley fue fuertemente criticada y abolida en 1999, la división entre banca comercial y la de inversión, permanece vigente entre la mayor parte de los bancos. No obstante, la legislación es distinta en cada país.

Dentro de los bancos de inversión se encuentran todos los productos relacionados a futuro. Estos bancos están enfocados tanto para empresas como para particulares y dentro de estos bancos se pueden encontrar opciones, como la adquisición de empresas o la fusión de dos. También se puede acceder a la compra-venta de valores en el mercado y conseguir un buen asesoramiento con el fin de conseguir buenas operaciones en el futuro (Urbano, 2016).

- Las bancas corporativas

En las bancas corporativas se cuenta con clientes que en su mayoría son empresas. Se cuenta con productos específicos que ayudan a las empresas a desarrollar su actividad. Este tipo de productos son los que están relacionados con líneas de crédito, descuentos de pagarés, pagos e ingresos de cheques o recibos con el fin de cobrar servicios (Urbano, 2016).

- Bancos de consumo

Dentro de los bancos de consumo se encuentran las personas físicas. Este tipo de bancos suele otorgar préstamos personales, hipotecas para la compra de viviendas, petición de tarjetas de crédito, presentación de avales para hipotecas o créditos.

En Cuba, el sistema financiero ha transitado por diferentes etapas en su evolución, marcadas por las características de la economía nacional y de la situación sociopolítica imperante en cada momento, rediseñándose a partir de la creación del Banco Central de Cuba (BCC) y la reestructuración de otros bancos e instituciones financieras, amparado por los Decretos Leyes No. 172 y 173 de 1997 (León y Pons, 2014).

Como parte de esta reestructuración se da lugar al redimensionamiento institucional y con ello, la modificación de sus funciones y entidades que lo componen. Surge un sistema bancario y financiero formado por un Banco Central, como órgano rector, bancos comerciales e instituciones financieras no bancarias (Borrás y Scull, 2019).

Los bancos comerciales son: Banco Nacional de Cuba (BNC), Banco Popular de Ahorro (BPA), Banco de Inversiones S.A. (BANCOI), Banco Metropolitano (BANMET), Banco Internacional de Comercio S.A (BICSA), Banco Financiero Internacional (BFI), Banco de Crédito y Comercio (BANDEC), Banco Industrial de Venezuela-Cuba S.A. (BIVC) y Banco Exterior de Cuba (BEC).

Estos bancos comerciales se especializaron en algunos tipos de operaciones y mercados de modo informal, aunque en los últimos años algunos han hecho esfuerzos por diversificar su cartera y comenzar a especializarse en otros segmentos. De este modo, BICSA, BFI, BEC, BNC y BICV, se especializan en hacer operaciones con las empresas e instituciones (hasta diciembre de 2020 en CUC) y relaciones con el exterior. El BANCOI se especializa en servicios de asistencia técnica y especialmente, en inversiones financieras. Por su parte, BANDEC, BANMET y BPA, están enfocados en hacer transacciones tanto para las empresas como para la población (Borrás y Scull, 2019).

Dentro de este último grupo, BANDEC posee funciones universales inherentes a la banca comercial, tanto para operaciones en el territorio como en el extranjero, posee una cartera de servicios tradicionales de la banca, como el de cuentas, transferencias de fondos y servicios de cajas, fideicomisos y servicios técnicos a las inversiones que les brindan a los clientes, con amplio abanico de posibilidades para satisfacer sus necesidades de la manera más efectiva. El BANMET, se

especializa en operaciones tanto con personas naturales como jurídicas focalizados en La Habana.

El BPA consolida su gestión tanto en la banca de particulares como en la corporativa, siguiendo como política la orientación a fortalecer la posición en el segmento de personas particulares, apoyándose en la amplitud de la capacidad comercial de los canales de distribución, potenciar la captación de pasivos en divisas y preparar y asimilar las nuevas políticas de cobros y pagos del país (Borrás y Scull, 2019).

La autora coincide con lo expresado por varios autores, en que la banca comercial responde a un conjunto de normas establecidas por el BCC y a su vez a la política económica del país. Desempeña un papel fundamental en el proceso de actualización del modelo económico cubano que se lleva a cabo (PCC, 2017).

No en balde, el Presidente cubano, Miguel Díaz-Canel Bermúdez, citado por el rotativo Granma, señaló durante el balance del Sistema Bancario en 2019:

Existe una relación imprescindible entre los servicios bancarios y la economía interna, la cual debe centrarse en los financiamientos a las cadenas productivas, el papel más activo de la banca comercial con aquellas empresas que no acudan a créditos, y el apoyo al combate contra el desorden en el depósito de efectivo. Y en cuanto a la población, hay que simplificar trámites, colas, ampliar la bancarización, y preparar a las personas para el uso de esos servicios (Castro, 2019).

De acuerdo con Ramos y Borrás (2017) la experiencia internacional evidencia las tendencias siguientes:

- Los nuevos operadores, como las firmas de fintech, apuntan hacia aspectos rentables del negocio bancario, el cual, a su vez, se encuentra en un punto de inflexión con una creciente amenaza de interrupción. Es decir, el acecho de los competidores no tradicionales ha ido ganando fuerza en la industria financiera, pues estas empresas están dirigidas a diferentes servicios bancarios, tales como: pagos, administración de finanzas personales, préstamos, inversiones y actividades de banca central.
- Los bancos están haciendo grandes inversiones para impulsar la innovación con la creciente amenaza de los nuevos participantes, los cambios

demográficos y las recientes preferencias de los clientes. Los productos y servicios innovadores ofrecidos por los actores no bancarios han conducido a la desintermediación de los bancos de la cadena end to end activity.

- Las instituciones financieras se enfrentan a un desafío sin precedentes de vulnerabilidad de la información debido al creciente riesgo de amenazas cibernéticas y, por tanto, refuerzan su seguridad y sistemas de autenticación. Los ataques contra el sector financiero en ese sentido superan la cifra de los cometidos contra otros sectores, por lo que sus instituciones están aumentando rápidamente las inversiones en seguridad cibernética.
- Actualmente la banca realiza grandes inversiones en servicios soportados en las nubes informáticas (cloud services), con el objetivo de aumentar la agilidad y mejorar la eficiencia. Están considerando este espacio como un motor de crecimiento y mejoramiento de la calidad más que como un medio para disminuir los costos, pues brinda la oportunidad de simplificar operaciones, impulsar la innovación de productos y aumentar la agilidad de las transacciones. No obstante, en ocasiones han sido más cautelosos que otras industrias debido a las preocupaciones sobre la seguridad de la información bancaria.
- Con el aumento de la competencia de las instituciones no bancarias, los bancos están aprovechando las tecnologías digitales para mejorar la experiencia del cliente con la prestación de servicios en cualquier momento, lugar y canal de distribución. Con ello, buscan abordar las crecientes expectativas de los clientes a través del uso de una avanzada tecnología móvil y analítica para proporcionar servicios personalizados y ser capaces de dar una respuesta más rápida a las cambiantes necesidades del mercado.
- Los bancos están transformando cada vez más sus sistemas normativos para agilizar sus funciones en el mercado y desarrollar la diferenciación competitiva. Además, dado que pretenden ser omnipresentes en los dispositivos móviles y plataformas informáticas para ofrecer una navegación perfecta, están experimentando una evolución en materia de tecnologías de la información para incorporar sólidos sistemas bancarios.

- El sector bancario aprovecha hoy diversas soluciones analíticas que puedan ayudar a la adquisición de nuevos clientes, a su atención, a la gestión de productos, a la administración de riesgos, al control del fraude, a la detección de amenazas del entorno, entre otros factores clave del negocio bancario.
- Es creciente la preocupación de los bancos por la inclusión y la educación financiera, pues estos aspectos les proporcionan oportunidades para el desarrollo de su negocio y el impacto económico y social.

Hoy en día, dentro del sector bancario operan y se intercomunican un sinnúmero de entidades que se concentran en atender los diferentes problemas que pueden tener los particulares o empresas en momentos determinados. Dado que cada persona o empresa cuenta con necesidades diferentes, en el tema de los bancos pasa exactamente igual y cada banco se ocupa de funciones diferentes y cuenta con productos diferentes (Urbano, 2016).

En opinión de la autora, los cambios vertiginosos que se están dando en la gestión de la banca, implican no solo mayor movimiento de recursos, e incremento de las expectativas de los clientes, sino también mayor responsabilidad del sector en la dinámica económica y social y, por ende, precisan un mayor control y organización en sus procesos (PCC, 2017).

El funcionamiento de la banca precisa un enfoque de proceso, pues intervienen varios actores en una secuencia determinada de pasos. Teniendo en cuenta esto resulta imprescindible revisar algunos conceptos fundamentales. Comenzando por el término actores, por el cual se comprende:

Toda persona, grupo o institución que tiene interés en una actividad, proyecto o programa. Esta definición incluye a las/los beneficiarios e intermediarios, a los ganadores y los perdedores, y a todas/todos aquellos que participan o son excluidos de los procesos de toma de decisiones (García, 2007).

Según Barros (1994) un proceso “es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que al interactuar juntas en los elementos de entrada los convierten en resultados”. Los procesos reciben insumos para transformarlos, utilizando recursos de la empresa pues se consideran como un conjunto de tareas relacionadas lógicamente, llevadas a cabo para generar productos y servicios.

Por otro lado, Medina y Nogueira (2004) lo definen como: “secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado”.

Un proceso, según Monsberger (2015) “es un conjunto de operaciones a la que se somete una cosa para elaborarla o transformarla según un plan establecido”. Sus componentes pueden clasificarse en un input, el proceso en sí, y el out puts resultado final. En estado más avanzado, un proceso se contemplaría además con un feed back o retroalimentación que sirve de regulador y monitoreo de los resultados para de esta forma corregir desviaciones.

A los efectos de esta investigación, la autora comprende por proceso, la secuencia de acciones, que se producen de manera ordenada y relacionadas entre sí, que se nutren de recursos (dinero, hombres, información y materiales) que son convertidos en un bien o servicio, que satisfaga a los clientes, tanto internos como externos.

En esencia, la autora entiende por proceso bancario, la sucesión de operaciones financieras en las cuales intervienen actores internos y externos y que tienen como finalidad la prestación de servicios financieros para la población y demás entes económicos, a la vez que tributan a la sustentabilidad de la institución bancaria. Entendiéndose por entes económicos la “organización económica que se ocupa de generar ingresos a través de su actividad y también de consumirlos, tal es el caso de la empresa, el estado y las familias” (Ucha, 2011).

Dentro de los procesos claves definidos por el Banco Popular de Ahorro, y que responden a la consecución de la misión, visión y objetivos estratégicos de esta institución, se encuentra el proceso: Créditos, como se puede apreciar en el gráfico siguiente.

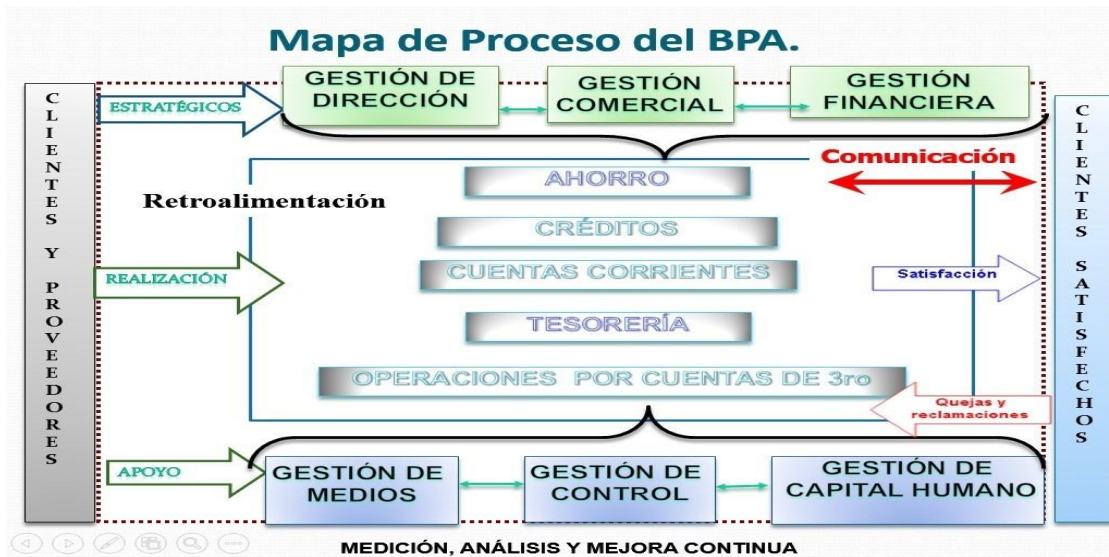


Gráfico 1. Mapa de procesos. Fuente: (BPA, 2021)

Dicho proceso consta de tres partes: el análisis del crédito, el otorgamiento y la recuperación del mismo, todas con igual importancia para la consecución de los objetivos estratégicos establecidos por el organismo.

A consideración de la autora, el crédito no solo proporciona beneficios para el banco al ser la mayor partida de ingreso, sino que también contribuye a garantizar la producción, capital de trabajo o inversión del ente que lo solicita. De esta forma, ayuda al incremento de la acumulación de medios del estado, mediante el uso racional de los recursos monetarios temporalmente libres de las empresas y la población, temporalmente ociosos en poder del banco. Se estimula la utilización más racional de los activos fijos y circulantes y el ahorro en el gasto de los recursos materiales y monetarios. Coadyuva a la reanimación e incremento de la producción con destino a la exportación, así como la sustitución de importaciones. En resumen, el crédito constituye, junto al ahorro, la razón de ser de una entidad financiera, cuyo negocio fundamental consiste en la rentabilización de los pasivos captados a través de su inmediata colocación. De hecho, la diferencia numérica entre las tasas de interés de los créditos y las que se pagan por concepto de ahorro, determinan el grado de utilidad y eficiencia en la gestión bancaria.

De acuerdo con el Manual de Instrucciones y Procedimientos (MIP) del BPA (BPA, 2021) se entiende por financiamiento o crédito bancario “los fondos monetarios que el banco entrega a un cliente para un fin específico y por un tiempo

determinado, devengando una tasa de interés durante el tiempo que dure su utilización. El crédito se reintegra en un plazo fijo y requiere además de garantías que lo respalden en caso de impago”. El crédito bancario, en el contexto de la economía cubana, debe cumplir los principios siguientes:

- Carácter directo
- Destino específico
- Garantizado
- Reintegrable a plazo fijo
- Cobro de interés y otras remuneraciones.

Según su modalidad, los financiamientos se pueden clasificar de la forma siguiente:

Préstamo: es el dinero concedido por el banco, igualmente bajo condiciones contractuales, por un tiempo determinado, el cual es tomado en su totalidad por el cliente, aunque en ocasiones pudiera tener más de una toma. Se utiliza para cubrir necesidades financieras eventuales.

Línea de Crédito: el banco otorga una capacidad de financiamiento, la cual es tomada por partes según lo vaya necesitando el cliente, de acuerdo a un contrato y por un tiempo determinado.

Las líneas a su vez pueden ser:

Revolvente: el Banco otorga una capacidad de financiamiento de la cual puede volver a disponer siempre y cuando haya realizado liquidaciones parciales del saldo en el plazo acordado restituyéndosele su capacidad de endeudamiento. Esta modalidad suele utilizarse cuando el ciclo productivo de la empresa lo permite, para que de esta forma se restituya su capacidad de endeudamiento.

Simple (No revolvente): ese tipo de crédito permite al acreditado hacer disposiciones del mismo hasta el monto autorizado, sin que tenga derecho a volver a disponer de él, aun cuando haya realizado liquidaciones anticipadas dentro del plazo.

Según el plazo, se pueden clasificar como:

Corto plazo: se clasifican dentro de este tipo, los créditos otorgados por un período menor o igual a un año.

Mediano plazo: créditos cuyo período de vigencia es mayor que un año y menor que tres.

Largo plazo: créditos por un período superior a tres años.

Según el destino, se clasifican como:

Capital de trabajo: dirigido a cubrir necesidades de recursos en el corto plazo, que generalmente pueden agruparse en el concepto costos de producción y existencias, aunque la duración de los ciclos productivos podrá traer consigo que existan créditos que por su destino puedan necesitar un tiempo superior a 12.

Inversiones: para requerimientos fundamentalmente a mediano y largo plazo, asociados a necesidades de ampliación, modernización de capacidades instaladas, adquisición de activos fijos, fomento, renovación, rehabilitación de plantaciones, entre otros fines

Actualmente para el análisis de los créditos en el Banco Popular de Ahorro, existe una metodología, contenida en el MIP (2021), que establece los pasos a seguir para cada solicitud de financiamiento, así como para los sujetos del mercado a quien va dirigido. Para las modalidades de crédito dirigidas a las personas naturales se especifica quién será sujeto de financiamiento y qué requisitos debe cumplir.

Toda decisión de financiamiento involucra un juicio acerca de la capacidad de pago futura del cliente con el que se pretende hacer la transacción del crédito. En este sentido, resulta una buena guía inicial realizar un análisis acerca de los factores decisivos que pueden asegurar el éxito en esta transacción. Se requiere dejar establecido que la transacción es factible para el cliente, tanto porque estará al alcance de su capacidad para amortizar la deuda que contraerá (capacidad de pago, edad, salud, entre otros), como porque esta operación está cubierta por garantías aportadas, que hacen razonable esperar su culminación exitosa. Se debe asegurar que ese tipo de negocios esté dentro de las políticas de mercado objetivo y de riesgos generales con que trabaja el Banco.

Para que un financiamiento sea analizado y evaluado debe transitar por varias áreas, en las que cada especialista realiza una valoración del caso desde su punto

de vista y emite un criterio a favor o en contra de otorgar el crédito, con la explicación que sustente el motivo de su decisión.

El Comité de Crédito es el órgano facultado para asesorar a su presidente y tomar decisiones de conjunto y, por mayoría simple de votos, sobre el otorgamiento de financiamientos y garantías a los clientes, a partir de los puntos de vista y las consideraciones de carácter financiero, económico, jurídico y de estrategia comercial del Banco, que aporte cada uno de los miembros. Asimismo, define las políticas de administración de riesgos y asegura su cumplimiento, en plazos, volúmenes, cuotas, precios y garantías. También analiza los tipos de riesgos a los que está expuesta la institución y desarrolla la estrategia para gestionarlos, definiendo los niveles aceptables de exposición a tipos específicos de riesgos, tanto cuantificables como no (BPA, 2021).

Por la importancia que revisten dentro de la gestión de la banca, resulta imprescindible auditar los procesos de financiamientos, teniendo en cuenta lo establecido en el MIP (BPA, 2021), a lo cual se dedica el próximo epígrafe.

1.3. La auditoría en la gestión bancaria

El término auditoría proviene del latín auditorius, y de esta proviene auditor, que tiene la virtud de oír, y el diccionario lo considera como un revisor de cuentas colegiado, pero se asume que esa virtud de oír y revisar cuentas está encaminada a la evolución de la economía, la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos, así como el control de los mismos.

En el libro Teoría y Práctica de Intervención y Fiscalización de Contabilidad, define la auditoría como la intervención de cuentas, el examen de todas las anotaciones de contabilidad a los fines de comprobar su exactitud, así como la veracidad de los Estados de Situación que dichas anotaciones produzcan (Hanson, 1946).

Por otro lado, Holmes y Overmyer (1978) la definen como la comprobación científica y sistemática de los documentos e informes, libros de cuentas y otros registros financieros y legales de un individuo, firma o corporación.

En Auditoría de las Empresas Socialistas, (Miranda, et. al., 1982), la declaran como la parte de la contabilidad que se ocupa de la revisión, comprobación, exposición y presentación de los hechos económicos realizados por la entidad,

mediante el examen de los comprobantes, libros, cheques, documentos y demás evidencias.

En Auditoría Montgomery, la auditoría se concibe como el proceso sistemático de evaluar y obtener objetivamente las evidencias acerca de las afirmaciones relacionadas con acontecimientos económicos, con el objetivo de evaluar y comunicar los resultados a las partes interesadas (Defliese, 1988).

Suárez (1990) en su libro *La Moderna Auditoría*, la define como la acción de inspeccionar, revisar, verificar e investigar; “es toda actividad de control Expost o A Posteriori de la actividad económica – financiera”.

Por su parte, Weston (1996) dice que es, “la virtud de oír y revisar cuentas está encaminada a la evaluación de la economía, la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos y al control”.

Blanco (2003) sostiene que la auditoría permite obtener y evaluar la evidencia y algunas características de sus saldos o transacciones en las cuentas contables.

Según la American Accounting Association (2008): “la Auditoría es un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados”. El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso.

Quintero (2010) plantea que la auditoría verifica si la información financiera, operacional y administrativa que se presenta es confiable, veraz y oportuna. “Es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos han sido observados y respetados; que se cumplen con obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general”.

Según la Resolución 60, 2011, constituye el examen sistemático, mantener un control permanente con el fin de un control eficaz (CGR, 2011).

Por su parte, Almaguer (2012) la define como el proceso sistemático, realizado por la conformidad con normas y procedimientos establecidos.

Por otro lado, en Diccionario Enciclopédico Océano de la Contabilidad (2014), se señala como proceso de acumular y evaluar evidencia, realizado por persona independiente, para determinar e informar sobre el grado de correspondencia existente entre la información cuantificable y los criterios.

En la Ley No. 107 “De la Contraloría General de la República de Cuba”, la auditoría se define como un proceso sistemático, realizado de conformidad con normas y procedimientos técnicos establecidos. Consiste en obtener y evaluar objetivamente las evidencias sobre las afirmaciones contenidas en actos jurídicos o de carácter técnico, económico, administrativo u otros, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones, las disposiciones legales vigentes y los criterios establecidos (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2017). De los conceptos anteriores, la autora coincide en que existen normativas en el planteamiento de este concepto centradas en definir el ¿Qué?, como proceso sistemático, técnica de control, examen comprensivo y constructivo, necesidad de mantener el control, proceso de rendición de cuentas, verificar la actividad contable.

Mientras al ¿Quién?, responde el auditor, profesional independiente, profesional calificado. Con el propósito de obtener, evaluar objetivamente evidencias, control, planeación, reviene que no se violen las normas, establecer estándares de desempeño y para ello, se basa en normas y procedimientos legales, principios de contabilidad generalmente aceptados y administrativos, política y lineamientos establecidos y disposiciones económicas financieras.

Teniendo en cuenta lo planteado, se podrán realizar controles económicos – administrativos, de contabilidad, a la estructura de la empresa, la evaluación de planes y objetivos.

En este sentido, la Contraloría General de la República, es el órgano auxiliar de la Asamblea Nacional del Poder Popular y del Consejo de Estado para ejercer la más alta fiscalización sobre los órganos del Estado y del Gobierno, preservar el patrimonio público, prevenir y enfrentar manifestaciones de indisciplina, ilegalidades y de corrupción administrativa, ejecuta las acciones de auditoría, supervisión y control de manera directa y reglada, bajo los principios de

imparcialidad, objetividad, independencia y unidad de actuación. Durante las acciones de control que ejecuta la Contraloría General de la República, según corresponda, se cumplen los objetivos siguientes: (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2017).

1. Evaluar la eficacia de las normas, regulaciones y procedimientos emitidos por los órganos y organismos que integran el Sistema de Control y Supervisión del Estado y, conforme a sus resultados, se emiten las recomendaciones y sugerencias a las autoridades competentes;
2. Conocer del cumplimiento de los planes de medidas adoptadas por las Administraciones para solucionar las deficiencias e irregularidades detectadas en acciones de control anteriores;
3. Verificar la situación del control interno implementado por la administración en los aspectos que son objeto de examen, de conformidad con los principios establecidos en la Ley y las normas complementarias correspondientes;
4. Identificar y cuantificar los daños y perjuicios económicos causados al patrimonio público;
5. Analizar las causas y condiciones que originaron las deficiencias detectadas, conforme a la acción de control que se ejecuta

La Contraloría General de la República, como órgano superior de control, realiza las acciones de control dirigidas en lo fundamental a la verificación de:

- a) Sistemas que integran la Administración Financiera del Estado;
 - b) sistema bancario;
 - c) la actividad de seguro;
 - d) planes y programas nacionales;
 - e) negocios de inversionistas extranjeros;
 - f) la ejecución de operaciones contractuales en que el Estado pueda resultar deudor o acreedor;
 - g) los procesos de licitación para la adjudicación de contratos públicos y ejercer el control sobre la prestación de servicios públicos por las empresas prestatarias;
- y

h) otros que se determinen por la Asamblea Nacional o el Consejo de Estado, en correspondencia con el cumplimiento del objetivo y misión fundamental de la Contraloría General de la República.

En el Reglamento de la Ley 107 del 2009 de la Contraloría General de la República (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2017) ha establecido la clasificación para las auditorías, de acuerdo con la Unidad Organizativa que la ejecuta, se clasifica en:

- a) auditoría externa; y
- b) auditoría interna.

La auditoría externa consiste en evaluar y comprobar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados financieros, el cumplimiento de las disposiciones jurídicas vigentes y la gestión de la organización, vinculado al sistema de control interno; es realizada por profesionales que no son empleados del Sistema que se audita, emitiendo su opinión y recomendaciones en cumplimiento de las Normas Cubanas de Auditoría y el Código de Ética de los auditores.

La auditoría externa es la que realizan:

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

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

La auditoría puede ser organizada de diferentes formas, atendiendo a intereses que previamente se coordinan. La auditoría es cooperativa cuando es realizada de forma simultánea por la Contraloría General de la República de Cuba y otras Entidades Fiscalizadoras Superiores, y se clasifica conforme a la forma en que se organiza y los objetivos que persigue en:

- a) paralela;
- b) coordinada.

La auditoría paralela es la que realizan de forma simultánea con otras Entidades Fiscalizadoras Superiores con equipos de auditoría independientes, quienes reportan únicamente a su propia Entidad Fiscalizadora Superior y solo en asuntos dentro de su propio mandato.

La auditoría coordinada es la auditoría paralela con un único informe, adicional a los informes nacionales independientes. Esta auditoría puede realizarse también con distintas unidades auditoras del Sistema Nacional de Auditoría dirigidas hacia un programa u objetivo nacional.

Los tipos de auditoría, de acuerdo con los objetivos fundamentales que se persigan, se clasifican en:

Auditoría de desempeño: consiste en la revisión objetiva y confiable sobre si los órganos, organismos, entidades, proyectos, sistemas, operaciones, programas o actividades, operan de conformidad con los principios de economía, eficiencia y eficacia, y si existe espacio de mejora; con el objetivo de contribuir a mejorar la gestión del sector público, a la buena gobernanza, a la rendición de cuentas y a la transparencia, busca aportar nueva información, análisis o perspectivas.

Auditoría financiera: consiste en el examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y estados financieros de la entidad, para determinar si estos reflejan, razonablemente, su situación financiera y los resultados de sus operaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones económico-financieras, con el objetivo de mejorar los procedimientos relativos a su gestión y evaluar el control interno.

Auditoría fiscal: consiste en el examen de las operaciones a las que están obligadas las personas jurídicas o naturales con obligaciones al fisco, tributarias y no tributarias, con el objetivo de determinar si se efectúan en la cuantía que corresponda, dentro de los plazos y formas establecidas y proceder conforme a derecho, evaluando el Sistema de Control Interno.

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

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

Auditoría de cumplimiento: es la comprobación, evaluación y examen que se realiza con el objetivo de verificar el cumplimiento de las disposiciones jurídicas, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos inherentes a la actividad sujeta a revisión, vinculando la eficacia de la norma en relación con los objetivos y metas de la entidad y evaluar el control interno.

Esta última es la que se aplica en las instituciones bancarias en Cuba.

Para Barral (2014) una auditoría bancaria es una actividad independiente que se realiza dentro una entidad financiera, consistente en la revisión de las operaciones de la misma para verificar que éstas cumplen con los procedimientos y normativa aplicables.

La auditoría bancaria fundamentalmente está enfocada a las operaciones contables, es decir, a verificar que la contabilización de los hechos económicos

relacionados con la actividad de la empresa es correcta y que, en consecuencia, representa una imagen fiel de la misma.

No es esta la única finalidad de la auditoría bancaria, entre las que también puede citarse en cierta forma el control y prevención del fraude, puesto que al verificar la adecuada contabilización de las operaciones de la entidad pueden detectarse y prevenirse actuaciones fraudulentas (Barral, 2014).

La auditoría interna, es la realizada dentro de la propia entidad financiera por un departamento o unidad concreta de la misma.

Lo característico de un área de auditoría interna es la independencia, de manera que para asegurar dicho carácter suele ser un órgano staff del Consejo de Administración, Consejero Delegado, Presidente o cargo equivalente.

Tradicionalmente la auditoría interna se realizaba mediante presencia física, es decir, que miembros de dicho departamento o área se desplazaban a las oficinas o centros a auditar.

El desarrollo actual de las llamadas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) permite solicitar y obtener mucha información de tipo contable de modo telemático, de forma que en la actualidad es más frecuente que las visitas o auditorías presenciales se complementen con las denominadas auditorías a distancia, aquellas en la que la información se obtiene mediante el empleo de herramientas TIC.

La auditoría externa, la realiza una firma o empresa externa, ajena a la entidad financiera.

Si bien a nivel mundial el Instituto Internacional de Auditoría Interna rige las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (Gonzalvo, 2008), no ocurre así en Cuba a pesar de ser miembro de la Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI), organización que agrupa a los profesionales de la auditoría interna de América Latina.

La auditoría interna en Cuba también ha transitado, a través de los años, por distintos planteamientos conceptuales y legales. En la segunda mitad del siglo XX, desapareció del país la auditoría externa e interna, a ello, seguiría una difícil etapa económica que, a su vez, conllevó a cometer errores conceptuales en la actividad

contable. Esta situación se mantuvo hasta el Primer Congreso del Partido Comunista en 1975, cuando se aprobó la creación de los Organismos de la Administración Central del Estado, entre los que se encontraba el hoy extinto Comité Estatal de Finanzas que incluía la Dirección de Comprobación. En 1982, el mencionado Comité dictó la Resolución 49, con las normas generales para la actividad de auditoría (Echeverría, 2002).

Posteriormente, en mayo de 1995, se crea la Oficina Nacional de Auditoría (ONA), adscrita a este organismo, que se constituye como órgano de fiscalización superior en Cuba (Echeverría, 2002).

El 8 de junio de 1995, el Consejo de Estado dicta el Decreto-Ley 159 “De la auditoría” y se define a la auditoría interna como: (Consejo de Estado, 1995).

El control que se desarrolla como instrumento de la propia administración y consiste en una valoración independiente de sus actividades; que comprende el examen de los sistemas de control interno, de las operaciones contables y financieras y de la aplicación de las disposiciones administrativas y legales que correspondan; con la finalidad de mejorar el control y grado de economía, eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos; prevenir el uso indebido de estos y coadyuvar al fortalecimiento de la disciplina en general.

Años más tarde, en 2004, se aprueban, a través de la Resolución 100, las normas de auditoría interna y las regulaciones para la actividad. A partir de la emisión de esta normativa, se considera, por primera vez en Cuba, que 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, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección (MAC, 2004).

En el año 2007, el propio ministerio modificó esta normativa con la emisión de la Resolución 350, que deroga la anterior, añadiendo que la auditoría interna debe contribuir a prevenir y detectar las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción que pudieran afectar el control de los recursos materiales, humanos y financieros (MAC, 2007).

La Ley de la Contraloría General de la República creó un órgano estatal en sustitución del actual Ministerio de Auditoría y Control, con el objetivo de auxiliar a la Asamblea Nacional y al Consejo de Estado en el cumplimiento del mandato constitucional de ejercer la fiscalización de todos los organismos del Estado y el Gobierno (Castro, 2009).

En tal sentido, el 1ero de agosto de 2009 se constituyó la Contraloría General de la República (CGR), por el acuerdo No. VII-30 de la Asamblea Nacional del Poder Popular, que tiene como objetivo, crear un sistema de órganos que la apoyaran, y que con autonomía funcional y subordinado a la Asamblea Nacional de Poder Popular y al Consejo de Estado, estará encargada de preparar y proponer a los órganos superiores de dirección estatal la política integral del Estado en materia de preservación de las finanzas públicas, y el control económico – administrativo, y una vez aprobada, dirigir, ejecutar y comprobar su cumplimiento, así como diseñar, regular, organizar y fiscalizar el sistema nacional de auditoría y, en los casos que así lo requieran, ejecutar las acciones que considere necesarias, con el fin de velar por la correcta y transparente administración del patrimonio público y luchar contra la corrupción (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2009).

Finalmente, a pesar de lo relativamente acertado de la existencia de normas específicas para la auditoría interna, estas quedaron sin efectos legales con la puesta en vigor de las Normas Cubanas de Auditoría (NCA), mediante la Resolución 340 del 2012, de la Contraloría General de la República de Cuba, unificándose el marco legal para la auditoría interna y externa (Contraloría General de la República de Cuba, 2012).

No obstante, su Anexo I, fue modificado a través de la Resolución 76 de 2020 de Contraloría General de la República, el cual contiene los elementos de la auditoría, la evaluación por tipo de auditoría y la calificación del control interno; establecen los principios relacionados con los requerimientos organizacionales, los generales y los del procedo de la auditoría. Dicha Resolución entró en vigor a partir del 1ro de enero de 2021 (Contraloría General de la República de Cuba, 2020).

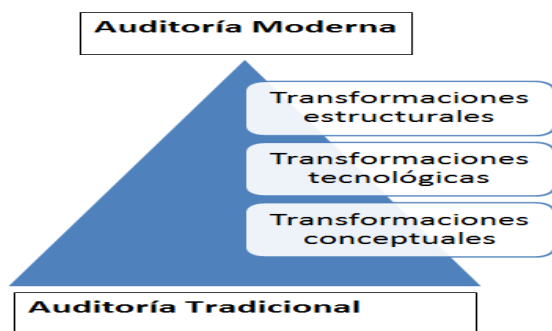
Enfoques actuales de investigadores cubanos y auditores en general, refieren en su mayoría, la importancia de las normas cubanas de contabilidad y de auditoría,

la actualización de la misma de acuerdo con la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista y el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos y los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, No. 6, 7 y 271, documentos del 7mo. Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), aprobados por el III Pleno del Comité Central, el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017, los que ocupan un papel esencial en la política de controles a realizar en el país y apoyan la actividad de auditoría (Rodríguez, 2018).

El desarrollo de una auditoría, sea practicada por una unidad de auditoría interna, por la Contraloría General de la República o por organizaciones independientes, a partir de los requerimientos, regulaciones y normativas establecidas en la actualidad, tanto en el ámbito nacional como el internacional, deberá realizarse con un enfoque que se considere armónicamente integrados a la existencia de un registro contable de los hechos económicos, en concordancia con las normas cubanas de auditoría, las del control interno y la valoración de las acciones que sobre los riesgos operacionales haya establecido la entidad (Zavaro, 2016).

La auditoría transita desde la más tradicional a la moderna, siendo este un camino largo y difícil debido a los necesarios cambios que deberán producirse, pudiéndose apreciar en la figura siguiente los más significativos en su ocurrencia.

Figura 1. Modernización de la auditoría



Fuente: Zavaro (2016)

La auditoría constituye una herramienta de control y supervisión que permite descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes en el control interno de las organizaciones.

El auditor está en facultad de aumentar o reducir el programa antes de iniciar la revisión con el fin de investigar problemas especiales. El programa capacita al auditor para determinar con precisión el alcance y efectividad de los procedimientos que empleará en la revisión (Prince, 2008).

Resulta significativo señalar la eliminación de los elementos relacionados con el enfoque sistemático y disciplinado, para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección, antes aprobados.

Precisamente, el sector bancario resulta de vital importancia en la economía del país. A través de sus servicios, financia el crecimiento de los distintos sectores productivos de la economía, así como las posibilidades de inversión y consumo de la población, respaldado en el ahorro público y en la solvencia patrimonial del banco.

Ejecutar la auditoría de bancos precisa conocimientos profundos del marco regulatorio nacional pues constituye una de las industrias más reglamentadas en todos los países por las repercusiones que provoca en la economía. La innovación financiera, el desarrollo de nuevos productos en materias de créditos, ahorro y servicios determina la necesidad de una actualización constante para la definición del plan de auditoría y la confección de procedimientos a ejecutar.

Es este contexto el que determina una permanente capacitación y actualización y confección de herramientas que permitan ejecutar el trabajo del auditor de forma eficaz y eficiente.

En opinión de la autora, una auditoría que es responsable y profunda, garantiza la transparencia de la actividad bancaria y contribuye a consolidar una imagen de seguridad y confiabilidad, fundamental para la gestión de las instituciones financieras, de cara a la captación de nuevos clientes y la fidelización de los ya conquistados.

A partir del estudio del arte realizado sobresale la falta de especificaciones relacionadas con las auditorías de cumplimiento en las instituciones bancarias, por

lo que a los efectos de la presente investigación resulte necesario diseñar un procedimiento para perfeccionar el programa de Auditoría al proceso de créditos en el Banco Popular de Ahorro, aspecto que abordaremos en el capítulo 2.

Conclusiones del capítulo

En este capítulo se evidencia que la gestión de la banca tiene sus orígenes en la antigüedad y que su relación con el desarrollo económico y social de los territorios en los se ubicaban, era directamente proporcional, pues la necesidad de contar con un lugar donde pudieran salvaguardarse los bienes acumulados no solo hizo crecer las nacientes bancas, sino que también se revirtió en el esplendor de esas ciudades.

Se esbozaron los conceptos fundamentales que delinear la actividad de auditoría según diversos autores, entre ellos: Hanson (1946); Holmes (1978); Defliese y otros (1988), American Accounting Association (2008); Quintero (2010); Almaguer (2012). La autora coincide con este último, al considerar que la auditoría debe ser un proceso sistemático, realizado teniendo en cuenta las normas y procedimientos establecidos.

También se delimitó el alcance y características de cada tipo de auditoría. De igual forma se especificó que la auditoría utilizada en las instituciones bancarias es la de Cumplimiento, encaminada a revisar el funcionamiento de las distintas sucursales conforme a las regulaciones y manuales de procedimientos de la institución.

Se profundizó en el papel de las Normas Cubanas de Auditorías en el escenario actual, en el cual el país asume la actualización del modelo económico cubano en un entorno foráneo y nacional cambiante y sujeto a numerosas tensiones políticas como socioeconómicas.

CAPÍTULO 2



CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA AL PROCESO DE CRÉDITOS EN EL BANCO POPULAR DE AHORRO DE MATANZAS

En este capítulo se caracteriza al Banco Popular de Ahorro, de forma general; se particulariza en la Dirección de Matanzas y se define la estructura de la subdirección de Auditoría en dicha organización. De igual forma, se describe el procedimiento para la gestión del Programa de Auditoría al proceso de créditos en el Banco Popular de Ahorro de Matanzas y se explican los métodos, técnicas y herramientas.

2.1. Caracterización del Banco Popular de Ahorro

El Banco Popular de Ahorro (BPA) fue creado mediante el Decreto-Ley No. 69 de fecha 18 de mayo de 1983, con carácter de banco estatal integrante del sistema bancario nacional, con autonomía orgánica, personalidad jurídica y patrimonio propio, estableciéndose en dicho cuerpo legal su razón social. Su capital fue aportado por el estado cubano y bajo el precepto de un funcionamiento independiente lo ha ido incrementando, mediante la capitalización de las reservas y ajustes por concepto de corrección monetaria (Consejo de Estado, 1983).

Durante la segunda mitad de la década del 90 del siglo pasado, el Sistema Bancario en el país, inició un proceso de reestructuración con el objetivo de desempeñar un papel activo en el conjunto de transformaciones emprendidas en la economía cubana como consecuencia del derrumbe del campo socialista. Es a tenor de estos cambios que se dicta la Resolución No. 105 del 2 de abril de 1997, donde se otorga al Banco Popular de Ahorro una nueva licencia que amplía sus objetivos y funciones, lo que le permitirá operar con carácter de Banco Universal, facultándolo para realizar todo tipo de actividad lucrativa relacionada con el negocio de la banca tanto en moneda nacional como en moneda libremente convertible (Banco Central de Cuba (BCC), 1997).

Posee carácter autónomo, personalidad jurídica independiente y patrimonio propio, ratificado mediante el Decreto Ley No. 362 “De las Instituciones del Sistema Bancario y Financiero” de fecha 14 de septiembre de 2018, publicado el 12 de octubre de 2018 (Consejo de Estado, 2018).

Las direcciones provinciales y del municipio especial Isla de la Juventud, son parte integrante de la estructura del Banco Popular de Ahorro, que se subordinan directamente a la Oficina Central, y dirigen y desarrollan en la provincia las actividades y objetivos estratégicos del Banco, aprobados por su nivel superior de dirección, encabezado por el presidente del Banco Popular de Ahorro. A las direcciones provinciales se subordinan las sucursales y cajas de ahorro establecidas en sus respectivos territorios.

Actualmente identificado como el Banco de la familia y la empresa cubana, esta institución está llamada a jugar un decisivo papel en el desarrollo de las nuevas formas de gestión no estatal en el país, en el contexto de la implementación de los lineamientos de la política económica y social del Partido y de la Revolución (PCC, 2017).

El BPA se define con una misión destinada a captar y colocar recursos financieros a través de productos y servicios, con una orientación de banca universal, líder en el segmento de personas naturales. Para ello, garantiza brindar al cliente una atención integral y de calidad en función de satisfacer sus necesidades contando con el uso efectivo y racional del capital humano y tecnológico.

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

Como organización sostiene un pensamiento estratégico que estimula la capacidad de captar rápidamente el entorno y ajustar estrategias mediante sistemas de retroalimentación, con un enfoque muy crítico hacia la propia organización que permita la forma de superar deficiencias, problemas y debilidades, buscar la innovación a partir de la estimulación e interacción de nuevas ideas, el enfoque integrador a partir de dar solución a los problemas con estrategias coherentes, en el tránsito de lo estratégico a lo operativo.

La elaboración de los objetivos tuvo en cuenta los cambios que implica la implementación de los lineamientos para el Banco Popular de Ahorro como consecuencia de los cambios estratégicos en la Política Monetaria del país.

1. Elevar la calidad de los Servicios Bancarios que se prestan a los clientes. (L-36, L-37, L-39, L-108, L-150).
2. Continuar la aplicación de la Política Crediticia aprobada, tanto para la población como para el sistema empresarial, teniendo en cuenta la actualización del modelo económico en el país. (L-34, L-35)
3. Promover la cultura del ahorro en la población, logrando una mayor captación de los recursos temporalmente libres, fundamentalmente en los mayores plazos.
4. Continuar las acciones relacionadas con el proceso de ordenamiento del entorno monetario cubano. (L-19, L-20, L-40)
5. Realizar la gestión financiera, mediante el cumplimiento de las regulaciones emitidas por el BCC, de manera que permita mantener la estabilidad financiera en los nuevos escenarios que se deriven de la actualización del modelo económico cubano. (L-21)
6. Aplicar la Estrategia 2020-2022 para prevenir y enfrentar las indisciplinas, presuntos hechos delictivos y manifestaciones de corrupción. (L6, L270)
7. Aplicar las acciones relacionadas con la estrategia para la prevención y el enfrentamiento al lavado de activos, al financiamiento al terrorismo y a la proliferación de armas de destrucción masiva. (L-6, L-270)
8. Desarrollar la automatización de los procesos con infraestructuras robustas, seguras y eficientes. (L-108)
9. Implementar el Perfeccionamiento del Sistema Bancario en sus dos etapas de acuerdo con el cronograma aprobado. (L-253, L-254, L-255, L-266)
10. Incrementar los niveles de utilidad del Banco Popular de Ahorro.
11. Lograr una gestión de recursos humanos superior capaz de atraer y retener al personal requerido, fomentando la capacitación y actualización permanente en correspondencia con las competencias laborales que se requieran para el desempeño de los cargos. (L-139, L-142)

El BPA en la provincia de Matanzas, cuenta con una red de 56 oficinas bancarias que incluye la Dirección Provincial, el Centro de Capacitación Provincial, 22 Sucursales, 28 Cajas de Ahorro y 4 Centros de Negocios.

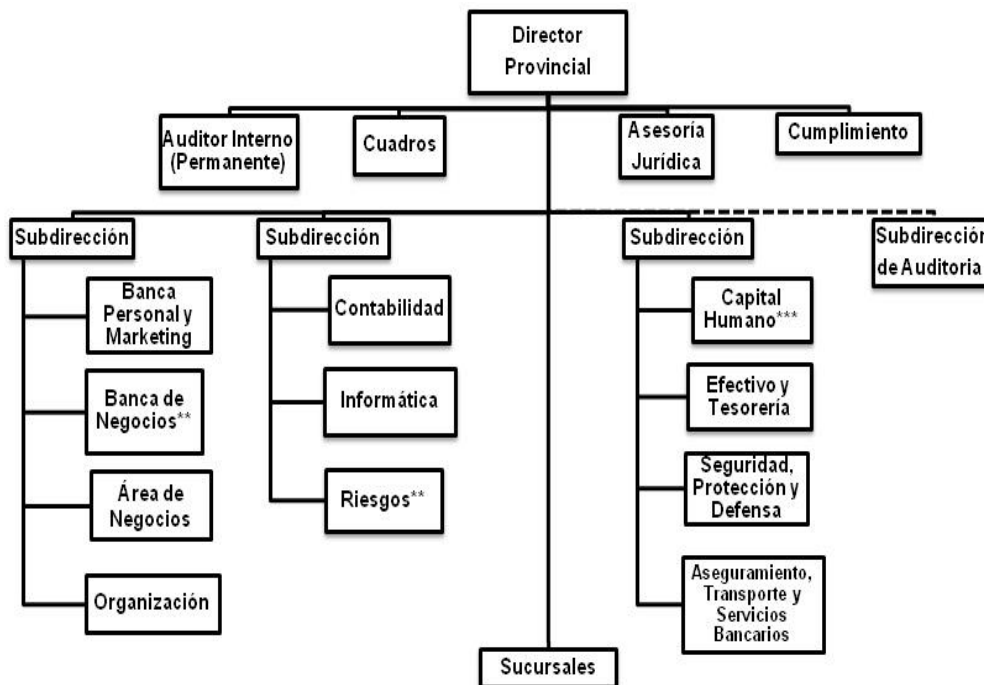
Tiene como objetivo fundamental, captar el efectivo circulante en manos del sector privado y empresarial, así como otorgar financiamientos a cortos y medianos plazos acorde con las actuales políticas crediticias, además de realizar operaciones por cuentas de terceros, como: cobro de impuestos, pago a jubilados, canjes por orden y cuenta de CADECA, cobros de electricidad y teléfonos, pago de caja de resarcimiento y cobros de finanzas, entre otros.

Posee una cartera sana y el índice de morosidad no supera el 2%; teniendo dentro de los objetivos de trabajo del año en curso, fortalecer el otorgamiento de financiamientos a personas naturales y jurídicas. Ha sido identificado por la profesionalidad en la capacidad de innovación para satisfacer las necesidades propensas al cambio de los clientes, se presta una atención personalizada y se trabaja en función de prestar un servicio de calidad, para lo cual se sistematiza la capacitación en la propia medida en que se asimilan nuevas funciones.

Se cuenta con una tecnología de avanzada que permite hacer operaciones en tiempo real con software adaptados a las necesidades de los productos y con cajeros automáticos y terminales de puntos de venta en las unidades estratégicas de negocios. La casi totalidad de la red de sucursales presenta una imagen acogedora al cliente interno y externo por sus condiciones físicas. Se tiene un sistema eficaz de comunicación para el cliente interno y externo y un estilo de gestión orientado a resultados.

La dirección provincial de Matanzas se encuentra estructurada por el director provincial como máximo dirigente; subordinados a él se encuentran cuatro subdirecciones, 22 directores de sucursales y 11 jefes de departamentos, como se muestra en la figura siguiente.

Figura 2. Organigrama del BPA en Matanzas



Fuente: Manual de Instrucciones y Procedimientos (BPA, 2021)

Como se puede apreciar en el organigrama el auditor se encuentra subordinado directamente al primer nivel de dirección, al constituir uno de los baluartes de la verificación del control interno en la institución. Por su parte, la subdirección de Auditoría se subordina a la dirección de la Unidad Central de Auditoría Interna del BPA (UCAI).

La UCAI fue creada en mayo del 2010 por la Contraloría General de la República de Cuba, se subordina verticalmente desde todos los niveles existentes en la entidad, al Presidente del Banco Popular de Ahorro y en su labor metodológica al Auditor General. No obstante, la actividad de auditoría en el BPA surgió con la creación del mismo el 18 de mayo de 1983.

La estructura de la UCAI permite que todos los auditores que pertenecen a ella, ejerzan su labor con la independencia e imparcialidad requerida; tomando como instrumentos las Normas Cubanas de Auditoría (NCA) y la legislación vigente que regula la actividad de auditoría, emitidas por la Contraloría General de la República de Cuba (CGR). Está conformada por auditores internos, que

responden en su desempeño a los intereses del BPA, a los efectos de preservar los recursos financieros y materiales de la entidad; valores organizacionales, éticos y morales que debe poseer el personal bancario y esencialmente la evaluación del sistema de control interno (Figura 3).

Figura 3. Organigrama de la Unidad Central de Auditoría Interna del BPA



Fuente: Manual de Instrucciones y Procedimientos (BPA, 2021)

(*) Subdirecciones Provinciales de Auditoría de las provincias siguientes:

- Pinar del Río
- Artemisa-Mayabeque
- Matanzas
- Cienfuegos
- Villa Clara
- Santi Spíritus
- Ciego de Ávila
- Camagüey
- Tunas
- Holguín
- Granma
- Santiago de Cuba

(**) Los auditores internos de base de las sucursales se subordinan administrativamente al director de la sucursal y metodológicamente a la UCAI.

Su misión:

- Cumplir y hacer cumplir las leyes, decretos leyes, decretos y demás disposiciones jurídicas vigentes; así como los procedimientos establecidos por el Banco Popular de Ahorro.
- Dirigir y orientar metodológicamente a los auditores del Banco Popular de Ahorro y aprobar y exigir la capacitación técnico profesional de los mismos.
- Ejecutar las acciones de control cumpliendo con lo establecido en las normas cubanas de auditoría.
- Controlar y supervisar la actividad de auditoría de la UCAI y de los auditores internos, así como el cumplimiento del plan de acciones de control del año.

La UCAI del BPA en Matanzas cuenta con un grupo de doce auditores, los que dentro de sus funciones fundamentales están:

Aplicar las Resoluciones de Auditoría, de Control Interno y demás disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República de Cuba y por la Oficina Central, orientar a los auditores sobre ellas.

Auditar, según las normas de auditoría y verificar el cumplimiento de las Resoluciones, disposiciones, procedimientos establecidos, así como la efectividad del Sistema de Control Interno del BPA, del Plan de Prevención de Riesgos, Órganos y Comités colegiados que funcionan en la provincia.

Asesorar a la Dirección del Banco sobre la efectividad del Sistema de Control Interno existente, del Plan de Prevención de Riesgos y en otros temas que se requiera, basado en lo regulado para cada caso, a nivel de país o institución.

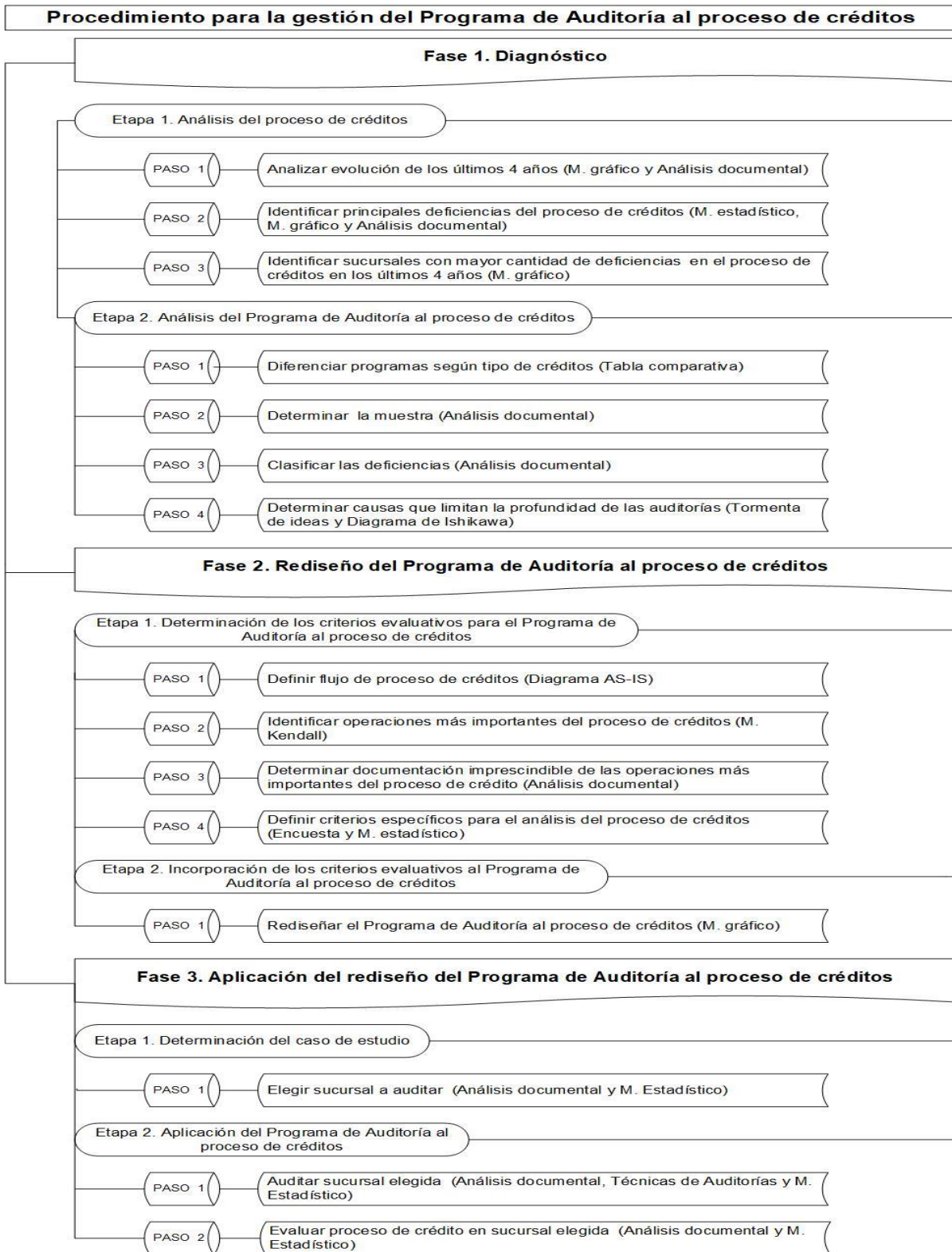
Participar en las investigaciones de irregularidades o hechos delictivos, cuando sea solicitado.

Teniendo en cuenta el papel que desempeña el auditor dentro del Banco Popular de Ahorro y la importancia de la fiscalización en las entidades bancarias, resulta imprescindible perfeccionar los programas de Auditoría, fundamentalmente el de créditos que constituye uno de los procesos claves de la institución, no existiendo un procedimiento de gestión que permita analizar integralmente las acciones que intervienen en el proceso de crédito, cuyos resultados repercuten en la auditoría

de cumplimiento en la cual se evidencia que no hay efectividad en el proceso de otorgamiento y recuperación de créditos, en lo esencial por ineficiencias en los aspectos metodológicos, como el exceso de documentación requerida para solicitar un crédito, mientras otras, caen en el terreno del auditor, quien, al carecer de criterios homogéneos para evaluar las diferentes deficiencias, no contribuye más al perfeccionamiento del proceso en la entidad, lo cual constituyó una deficiencia durante la visita de supervisión efectuada por la Contraloría Provincial. De ahí que, a continuación, se describa el procedimiento que se diseña para llevar a cabo el perfeccionamiento de este programa.

2.2. Diseño del procedimiento para la gestión del Programa de Auditoría al proceso de créditos en el Banco Popular de Ahorro de Matanzas

Para una mejor comprensión del diseño del procedimiento para la gestión del Programa de Auditoría al proceso de créditos en el Banco Popular de Ahorro de Matanzas, la autora lo describe a través de una secuencia de fases, etapas y pasos, declarando las tres fases: diagnóstico, rediseño del Programa de Auditoría al proceso de créditos y aplicación del rediseño del Programa de Auditoría al proceso de créditos, esenciales para poder contribuir a la efectividad de la gestión del proceso. (Esquema 1)



Esquema 1. Procedimiento para la gestión del Programa de Auditoría al proceso de créditos. Fuente: elaboración propia

Fase 1. Diagnóstico

Todo proceso de perfeccionamiento implica la realización de un diagnóstico con el propósito de conocer la situación actual, determinar limitantes y sobre esa base accionar. El diagnóstico de la presente investigación incluye dos etapas: análisis del proceso de créditos y análisis del programa de auditoría al proceso de créditos.

Etapas 1. Análisis del proceso de créditos

A fin de determinar el estado actual del proceso de créditos en el Banco Popular de Matanzas se realizan diferentes pasos:

Paso 1. Analizar la evolución de los créditos en los últimos cuatro años

Para ello, se utilizan los métodos gráficos y análisis documental, a partir de los informes anuales de la entidad.

Paso 2. Identificar principales deficiencias del proceso de créditos

Se identifican las principales deficiencias utilizando el método estadístico, el cual consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación. En este caso, se utilizan las medidas de tendencia central y de acuerdo con la frecuencia con la que se reiteran dichas deficiencias durante las auditorías ya practicadas. También se utiliza el método Gráfico para ilustrar los resultados y el análisis documental.

Paso.3. Identificar sucursales con mayor cantidad de deficiencias en el proceso de créditos en los últimos cuatro años

De igual forma que en el paso anterior, se valoran las medidas de tendencia central según la cantidad y tipo de deficiencias detectadas por sucursales durante el periodo estudiado (método estadístico). Posteriormente se ilustran en un gráfico.

Etapas 2. Análisis del Programa de Auditoría al proceso de créditos

En esta etapa se analiza en profundidad el Programa de Auditoría al proceso de crédito y para ello, se siguen los pasos siguientes:

Paso 1. Diferenciar programas según tipos de créditos

Por la complejidad y amplitud de los programas se procede a comparar la información requerida en cada uno, mediante una tabla comparativa, utilizando el análisis documental

Paso 2. Determinar la muestra

Para ello, se revisa la metodología existente para el tema en Auditoría, mediante el análisis documental. Teniendo en cuenta la bibliografía consultada, la experiencia de los auditores y el tiempo disponible para la revisión se utiliza el muestreo intencional, el cual aun cuando puede presentar algunos resultados sesgados, favorece la orientación del análisis hacia aquellos aspectos históricamente más comprometidos en cada sucursal o que, por su novedad y complejidad precisen un análisis más detallado.

Paso 3. Clasificar las deficiencias

Se revisa la documentación existente para determinar si hay alguna clasificación de los tipos de deficiencias según su gravedad y si están en correspondencia con el proceso de créditos. Pero no se cuenta con un trabajo metodológico que permita elaborar los criterios con los cuales se pueda evaluar el impacto de los errores detectados en las auditorías y calificar adecuadamente el resultado del trabajo de los sujetos auditados en los informes, complementando las disposiciones existentes, y así se señaló en la visita de supervisión efectuada por la Contraloría Provincial en fecha 18 de abril del 2019.

Paso 4. Determinar las causas que limitan la profundidad de las auditorías

Para realizar esta actividad se utiliza la Tormenta de Ideas o Brainstroming, aun grupo o equipo de trabajo implicados en la investigación ([anexo 1](#)).

Una vez concluida la Tormenta de Ideas se aplica el Método Kendall para ponderar los criterios. En este caso la selección involucra a un grupo impar de implicados en la investigación, quienes puntuarán aspectos y de acuerdo con un índice de concordancia, se seleccionarán los ítems determinados como relevantes. Este método, a criterio de la autora, resulta de gran importancia, pues permite arribar a conclusiones más certeras sobre la base del consenso.

Consiste en solicitar a cada experto o implicado en la investigación su criterio acerca del ordenamiento, en grado de importancia, de cada una de las características. A los efectos de esta tesis el grupo o equipo de trabajo consultado se tomará como implicados en la investigación. Para ello, se valoraron los criterios expuestos para la formación de grupos de trabajo con pretensiones

similares, expuestos por Amozarrain (1999), Nogueira (2002), Hernández (2010) y Comas (2013), los cuales coinciden que el grupo o equipo, lo deben integrar entre 7 y 15 personas y poseer experiencia y conocimiento de la actividad a desarrollar, en este caso lo integran auditores del grupo provincial y de sucursales (anexo 1).

Una vez identificadas las variables más importantes según el método Kendall, se aplica el Diagrama de Ishikawa. Este método, también conocido por Espina de Pescado, permite diseccionar un tema a partir de causas y subcausas. Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones y para desarrollar un plan de recolección de datos. La naturaleza gráfica del Diagrama permite que los grupos organicen grandes cantidades de información (Ishikawa, 1988).

Fase 2. Rediseño del Programa de Auditoría al proceso de créditos

Esta fase consta de dos etapas: determinación de los criterios evaluativos para el programa de auditoría al proceso de créditos e incorporar dichos criterios al programa de auditoría al proceso de créditos. Para ello, también se siguen una serie de pasos y se aplican diferentes métodos y técnicas.

Etapa 1. Determinación de los criterios evaluativos para el programa de auditoría al proceso de créditos

Esta etapa consta de 4 pasos:

Paso 1. Definir flujo del proceso de créditos

Para realizar esta actividad se utiliza el diagrama AS-IS también conocido como Mapeo de procesos AS IS / TO BE. Con la competitividad del mercado, el mapeo de procesos es un diferencial dentro de la organización. Es posible tener mayor comprensión del proceso y obtener varios puntos positivos, como: hacer más eficiente la toma de decisiones, estandarizar el proceso, aumentar la productividad, mejorar la calidad de la entrega del producto y / o servicio y lograr una mayor satisfacción de los clientes (Angeli, 2018).

Paso 2. Identificar operaciones más importantes del proceso de créditos

Una vez mapeado el proceso de créditos se vuelve a aplicar el método Kendall para determinar las operaciones más relevantes o determinantes.

Paso 3. Determinar documentación imprescindible de las operaciones más importantes del proceso de créditos

Mediante el análisis documental se identifican los documentos correspondientes a las operaciones más importantes del proceso de créditos a fin de establecer una correlación respecto al grado de gravedad de las deficiencias detectadas.

Paso 4. Definir criterios específicos para análisis del proceso de créditos

Como los criterios generales no se adecuan a las características de la entidad bancaria, se apela a la encuesta, con el propósito de lograr un consenso en torno a los criterios que se deben tener en cuenta a la hora de evaluar el proceso de financiamiento en instituciones bancarias y el papel de esta propia evaluación dentro de la evaluación general de la auditoría a bancos.

Con este propósito se elabora un cuestionario ([anexo 2](#)) al cual se aplican las pruebas de fiabilidad y validez, de acuerdo con el procesamiento estadístico en el software estadístico SPSS versión 15. La encuesta se aplica a subdirectores de auditoría de todo el país y otros auditores de la oficina central, con el propósito de buscar homogeneidad de criterios sobre los aspectos medulares del proceso de crédito ([anexo 3](#)).

Por tratarse de una población finita se decide aplicar la encuesta a 16 auditores. Para validarla se utiliza el Alpha de Crombach y R^2 , cuyos valores deben ser superiores a 0.7, según (Valls, 2006) y Zabala (2017).

Etapas 2. Incorporación de los criterios evaluativos al Programa de Auditoría al proceso de créditos

Una vez determinados los criterios para valorar la gravedad de las deficiencias, en correspondencia con las operaciones fundamentales del proceso de créditos, se procede a su incorporación en el programa de auditoría, para ello, se realiza un solo paso:

Paso 1. Rediseñar el Programa de Auditoría al proceso de créditos

A partir del análisis documental de los aspectos anteriores y teniendo en cuenta los resultados de la encuesta, se rediseña el programa para la planificación y ejecución durante la revisión del proceso de créditos.

Fase 3. Aplicación del rediseño del Programa de Auditoría al proceso de créditos

Esta fase consta de dos etapas: determinar caso de estudio y aplicar el programa.

Etapas 1. Determinación del caso de estudio

Paso 1. Elegir sucursal a auditar

Para elegir la sucursal a auditar se tiene en cuenta el plan de acciones de control, el volumen de operaciones y la probabilidad de ocurrencia de errores en este proceso, mediante el análisis documental y el método estadístico.

Etapas 2. Aplicación del Programa de Auditoría al proceso de créditos

Paso 1. Auditar sucursal elegida

En este caso se realiza la revisión de los créditos en la sucursal elegida en la etapa anterior, utilizando el análisis documental, las técnicas de Auditoría y el método estadístico.

Paso 2. Evaluar el proceso de crédito en la sucursal elegida

Para evaluar el proceso de créditos de la sucursal elegida se aplican los criterios determinados en la fase 2, y se utiliza además el análisis documental y el método estadístico.

2.3. Métodos, técnicas y herramientas empleadas en la investigación

En la investigación se utilizaron diferentes métodos teóricos y empíricos basados en el método dialéctico materialista, además de técnicas y herramientas

Dentro de los métodos teóricos, se encuentran:

- Método histórico lógico: se emplea con el propósito de describir gestión de la banca desde sus orígenes hasta la actualidad y que su relación con el desarrollo económico y social de país, se esbozaron los conceptos fundamentales que delinear la actividad de auditoría, así como la integración de todos los elementos que intervienen en la gestión del proceso de auditoría de una oficina bancaria.
- Método analítico - sintético: posibilita el desarrollo de las temáticas relacionadas con la auditoría en la gestión de la banca, permitiendo conocer más del objeto de estudio y comprender mejor su comportamiento.

Dentro de los métodos empíricos se utilizan:

- La encuesta es una técnica que requiere de una comunicación fluida, porque es un proceso de relación biunívoca, ya sea escrita o verbal. Para lograr un buen proceso de comunicación es necesario realizar un cuestionario, el cual requiere de la realización de un procedimiento complejo, además de una profunda reflexión acerca de una serie de aspectos a tener en cuenta:

La naturaleza de la información buscada.

Las características de los entrevistados y su capacidad y disposición a brindar esa información.

Las posibilidades o limitaciones del método de encuesta que se desea utilizar.

Normas generales que deben tenerse en cuenta a la hora de realizar un cuestionario.

No hacer preguntas demasiado íntimas.

Utilizar un lenguaje adecuado.

Concepciones y claridad a la hora de confeccionar el cuestionario.

No confiar en la memoria.

No obligar al entrevistado a hacer cálculos.

No hacer preguntas sugiriendo las respuestas.

El cuestionario no debe ser demasiado extenso.

Cada posible respuesta debe quedar identificada con un código para poder grabar los datos y aplicar un buen programa de tabulación.

Una vez definida la muestra a encuestar para realizar la investigación se procede a la validación del instrumento con la aplicación de la prueba piloto. Para la definición de la muestra del pilotaje se tuvieron en cuenta los criterios de Hernández (2010), autor que considera que esta prueba debe realizarse al 10% de los encuestados.

- El estudio de caso es una estrategia metodológica de investigación científica, útil en la generación de resultados que posibilitan el

fortalecimiento, crecimiento y desarrollo de las teorías existentes o el surgimiento de nuevos paradigmas científicos; por lo tanto, contribuye al desarrollo de un campo científico determinado. Razón por la cual el método de estudio de caso se torna apto para el desarrollo de investigaciones a cualquier nivel y en cualquier campo de la ciencia (Martínez, 2006).

- Análisis documental, cómo su propio nombre indica, se refiere al estudio de los documentos, independientemente de su soporte el que puede ser, audiovisual, electrónico o papel, permitiendo con la búsqueda retrospectiva, la recuperación del original en el momento en que se necesite, afirmando que el análisis documental va unido a la recuperación de información (Clausó, 1996).

Las técnicas y herramientas empleadas:

- Tormenta de Ideas o Brainstroming, aun grupo de implicados en la investigación. Esta técnica fue creada por Alex Sobornes en 1941 (Segura, 2006) y consiste en una dinámica grupal en la cual se debate un tema determinado en dos tiempos. En el primer momento, se enumeran las ideas relacionadas, y en el segundo, se filtran las principales.

Es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado. La búsqueda de ideas creativas se logra en un proceso interactivo de grupo no estructurado, cuya "lluvia de ideas" genera más y mejores ideas que las que los individuos podían producir trabajando de forma independiente." Esta técnica se utiliza generalmente para definir, medir, analizar, mejorar y controlar una determinada actividad (Sociedad Latinoamericana para la calidad, 2000).

- Diagrama AS-IS también conocido como Mapeo de procesos AS IS / TO BE. Se trata de una herramienta de gestión que ayuda en la descripción y la mejora de los procesos internos de la organización. Se dedica al sondeo del negocio de la empresa a través de metodologías y prácticas utilizadas en las actividades del día a día (Angeli, 2018).

- Coeficiente de Kendall, para lograr aplicarlo se necesita obtener una serie de términos, los cuales se presentan a continuación: (García, 2016).

Se conforma una tabla donde aparecen los A_{ij} , los cuales denotan el criterio sobre la variable o característica i dado por el experto j , considerando que:

i : 1, 2, 3, ..., k ; j : 1, 2, 3, ..., M ; K , cantidad de características a evaluar; M , cantidad de expertos que emiten criterios.

Para un mejor procesamiento es necesario obtener la suma de los criterios de los expertos sobre la característica i , de la forma siguiente:

$$\sum_{i=1}^K A_{ij}$$

Es necesario además calcular el coeficiente Kendall, para comprobar si existe o no concordancia entre los criterios de los implicados de la investigación. Este coeficiente se determina a través de la expresión siguiente:

$$\omega = \frac{12 \sum_{i=1}^K \Delta^2}{M^2(K^3 - K)}$$

Donde: Δ , desviación del criterio del conjunto de implicados sobre la variable i , y el valor medio del orden de prioridad dado por los implicados del total de las variables; Δ^2 , desviación cuadrática del criterio del conjunto de implicados sobre la variable i , y el valor medio del orden de prioridad dado por los implicados del total de las variables.

La expresión para calcular Δ es la siguiente:

$$\Delta = \sum_{i=1}^K (A_{ij} - T)$$

Donde:

$$T = \frac{\sum_{i=1}^K \sum_{j=1}^M A_{ij}}{K}$$

Si $w = 0.5$, hay concordancia entre los implicados; si esta condición no se cumple, se deberán cambiar a los implicados y repetir el método. Es necesario destacar que para lograr la eficiencia en la aplicación es imprescindible seleccionar correctamente al personal a consultar, de forma aleatoria, pero que asegure que ellos son capaces de medir las características con gran exactitud, por su capacidad de análisis y pensamiento lógico, espíritu colectivista y autocrítico Wehrick (1990) en Talavera (2018).

- El Diagrama Causa- Efecto es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto). Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos, es utilizado para identificar las posibles causas de un problema específico, su naturaleza gráfica permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema aumentando la posibilidad de identificar las causas principales. (Ishikawa, 1988). Pasos para su utilización:
 - 1) Identificar el problema.
 - 2) Determinación de la primera gran expansión en la cual se sitúan de 4 a 6 eventos causales, seleccionados a partir del método de los expertos.
 - 3) Determinación de la primera pequeña expansión para buscar las causas de los eventos causales mediante una tormenta de ideas.
 - 4) Determinación de la segunda pequeña expansión que son las sub causas de las causas de los eventos causales mediante la utilización del diagrama de afinidad.
- El método estadístico consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación, mediante técnicas de recolección, recuento, presentación, descripción y análisis. Los métodos estadísticos permiten comprobar hipótesis o establecer relaciones de causalidad en un determinado fenómeno (Sábato, s/r).

Técnicas de auditoría empleadas

Las técnicas de auditoría utilizadas en esta investigación aparecen en las Normas Cubanas de Auditoría, las cuales tienen como objetivo brindar al auditor las técnicas necesarias para recopilar información en la obtención de evidencias en el desarrollo de su trabajo.

- El muestreo intencional (también conocido como muestreo selectivo o subjetivo) es una técnica de muestreo en la que el investigador se basa en su propio juicio al elegir a los miembros de la población que participarán en el estudio (Black, 2010).
- Técnicas oculares: consisten en verificar de forma directa y paralela, como los responsables desarrollan y documentan los procesos o procedimientos mediante los cuales el sujeto a auditar ejecuta las actividades objeto de control. Esta técnica permite tener una visión de la organización desde el ángulo que el auditor necesita, o sea, los procesos, los inmuebles, los movimientos diarios, la relación con el entorno, entre otros
- Técnicas físicas: es el reconocimiento real sobre hechos o situaciones dadas en tiempo y espacio determinados y se emplea como técnica la inspección.
- Técnicas de comparación o confrontación: es cuando se cotejan las operaciones realizadas por el sujeto a auditar con las normativas, procedimientos y otros documentos para determinar sus relaciones e identificar sus diferencias y semejanzas.
- Técnicas documentales: consisten en obtener información escrita para soportar las afirmaciones, análisis o estudios realizados por los auditores.

Una vez diseñado el procedimiento para la gestión del Programa de Auditoría al proceso de créditos, será aplicado a un caso de estudio en el próximo capítulo.

Conclusiones del capítulo

En este capítulo se caracteriza el Banco Popular de Ahorro en Matanzas y se analiza la estructura de Auditoría con la que cuenta, según el propio Manual de Instrucciones y Procedimientos del BPA.

También se realiza el diseño del procedimiento para la gestión del Programa de Auditoría al proceso de créditos, se explican los métodos y técnicas a utilizar. Entre ellos se encuentran el Análisis documental, el Método Gráfico, el Método Estadístico, el Diagrama de Ishikawa, el Método Kendall, la encuesta y las técnicas de auditoría.

CAPÍTULO 3



CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA AL PROCESO DE CRÉDITOS EN EL BANCO POPULAR DE AHORRO SUCURSAL 3452 DE MATANZAS

En este capítulo se muestra la aplicación del procedimiento para la gestión del programa de Auditoría al proceso de créditos, utilizando como estudio de caso la sucursal 3452 de Matanzas. Se debe especificar que las fases 1 y 2, solo volverán a implementarse cuando se decida perfeccionar otros programas como el de Ahorro o si se han realizado cambios sustanciales en los procedimientos bancarios para el propio programa de auditoría al proceso de créditos.

3.1 Aplicación del procedimiento para la gestión del programa de Auditoría al proceso de créditos en el Banco Popular de Ahorro Sucursal 3452 Matanzas

Fase 1. Diagnóstico

Etapas 1. Análisis del proceso de créditos

Paso 1. Analizar la evolución de los últimos cuatro años

Para llevar a cabo el diagnóstico se partió de la revisión documental de los informes de auditorías realizados en los últimos cuatro años y el comportamiento del otorgamiento de créditos en igual período, como se aprecia en el gráfico siguiente:

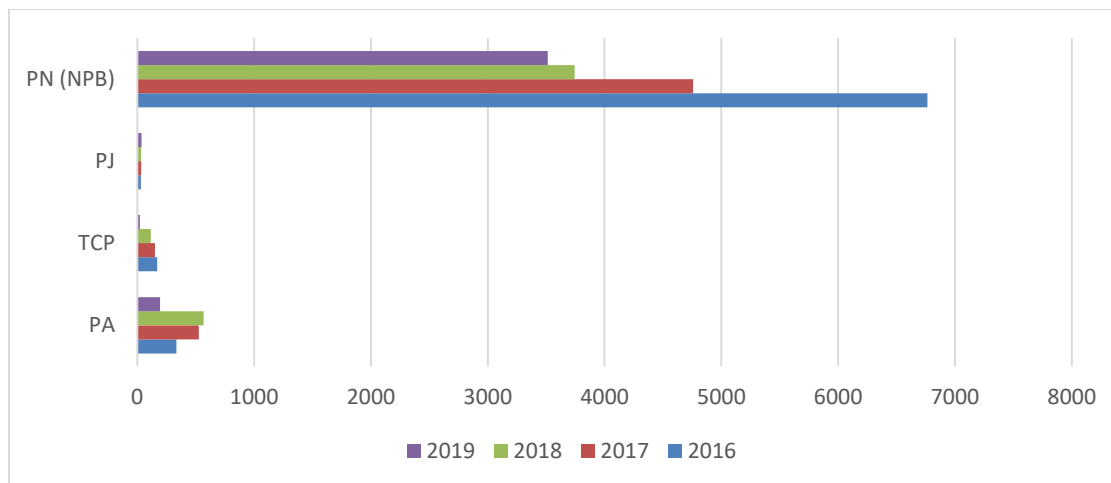


Gráfico 2. Evolución del otorgamiento de créditos en los últimos cuatro años, según las carteras de clientes. Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar de forma general el otorgamiento de financiamientos ha disminuido paulatinamente en cada año en cada segmento de clientes. Si bien,

dicha disminución resulta lógica en la variante de la Nueva Política Bancaria, debido a la finitud del mercado que puede solicitar y obtener un crédito y sobre todo por la carencia de otras garantías distintas al fiador solidario.

No obstante, el segmento de las Formas de Gestión No Estatal, donde se encuentran los trabajadores por cuenta propia (TCP), pequeños agricultores (PA), cooperativas no agropecuarias (CNA) y otras cooperativas, la disminución estuvo asociada a diferentes factores, entre ellos, deficiencias en el proceso de otorgamiento, las cuales desalientan al posible cliente. En este sentido, la autora considera que las auditorías internas pudieran jugar un papel trascendente al focalizar tales limitaciones y promover medidas que contribuyan no solo al cumplimiento de lo establecido, sino también para estimular la labor comercial.

Paso 2. Identificar principales deficiencias del proceso de créditos

El comportamiento de las deficiencias detectadas en los últimos cuatro años se agrupan según la incidencia en los diferentes segmentos, tales como: personas naturales (PN); formas de gestión no estatal (FGNE), en la cual se agrupan los trabajadores por cuenta propia (TCP) y los pequeños agricultores (PA). Por último, también se destaca la ocurrencia de errores en el sector de las personas jurídicas (PJ).

De acuerdo con el gráfico 3, la mayor cantidad de deficiencias se detectaron en el 2017, debido a que en este año la sucursal 3452, no tuvo resultados favorables en las revisiones al proceso de créditos, fundamentalmente en la cartera de las formas de gestión no estatal, con 25 deficiencias.

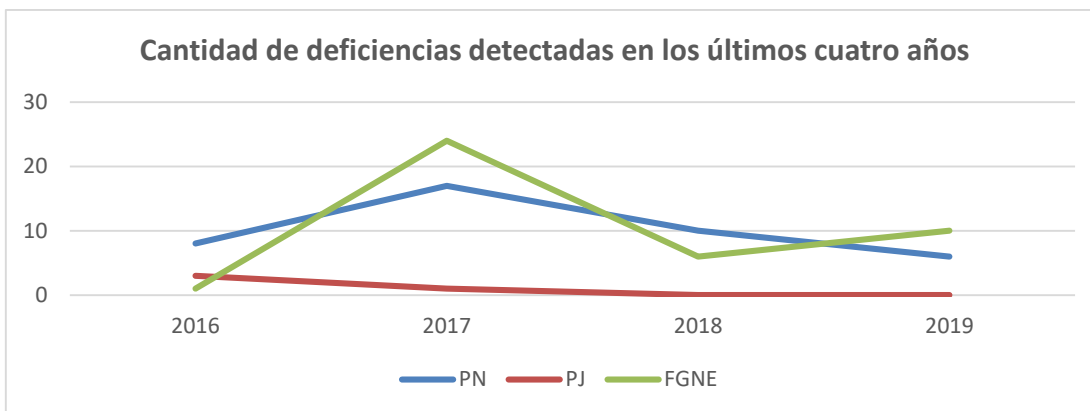


Gráfico 3. Cantidad de deficiencias detectadas en los últimos cuatro años en el proceso de créditos según la cartera de clientes. Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar la mayor cantidad de deficiencias se concentran en los dos primeros segmentos motivado, entre otros aspectos, por la relativa novedad y continuos cambios en los procedimientos que rigen el tratamiento de los créditos a estos clientes.

En el 2016 los principales problemas giran alrededor de los créditos inmovilizados sin tratamiento de las garantías, con el 41.67%; errores en subcuentas de contingencias, que representan el 25%; errores en confección de Títulos de Propiedad, el 16.67%. Al realizarse el traspaso de empresas que operaban en el BANDEC para el BPA, hubo dificultades relacionadas con la carencia de análisis en el Comité de Créditos (CC), que alcanzó el 16.67%; como se aprecia en el grafico 4:

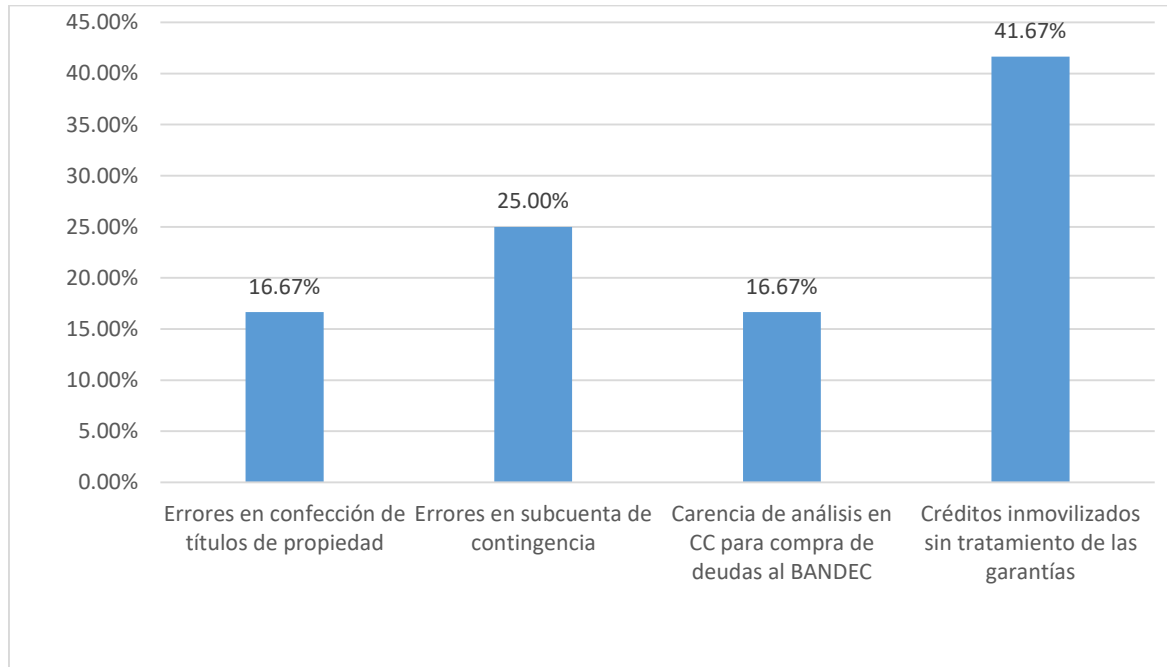


Gráfico 4. Deficiencias más recurrentes en el 2016. Fuente: elaboración propia

En el grafico 5 se observa que dentro de las deficiencias más significativas se encuentran la carencia de planes de verificaciones físicas, que representa el 30%; los errores en la confección de expedientes de financiamientos a TCP y PA, alcanzan el 23%; errores en utilización, garantías y propósito de financiamientos otorgados a CNA, el 20%; errores en confección de Títulos de Propiedad, el 11%; tasas de interés incorrectas, el 9% y créditos inmovilizados sin tratamiento de las garantías, el 7%.

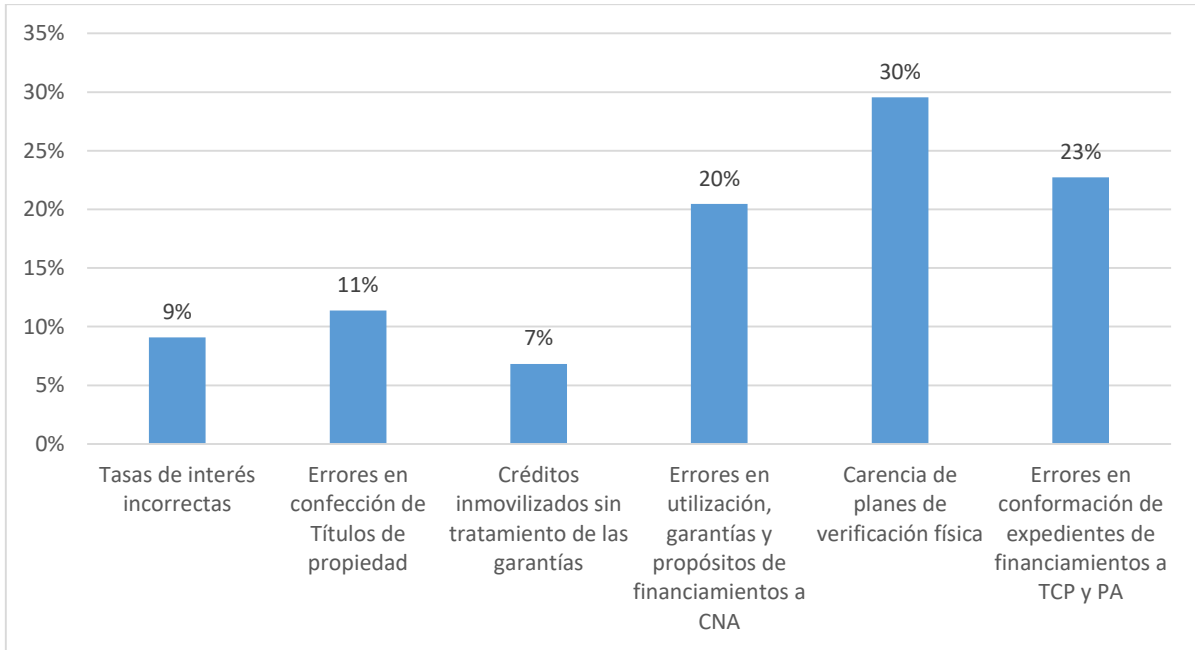


Gráfico 5. Deficiencias más recurrentes en el 2017. Fuente: elaboración propia

Se reiteran en el 2018 las deficiencias relacionadas con errores en documentación de garantías y su materialización (TCP y PA), el 40%; créditos inmovilizados sin tratamiento de las garantías, el 20%; tasas de interés incorrectas, el 27% y errores en confección de Títulos de Propiedad, el 13%, como se aprecia en el gráfico 6.

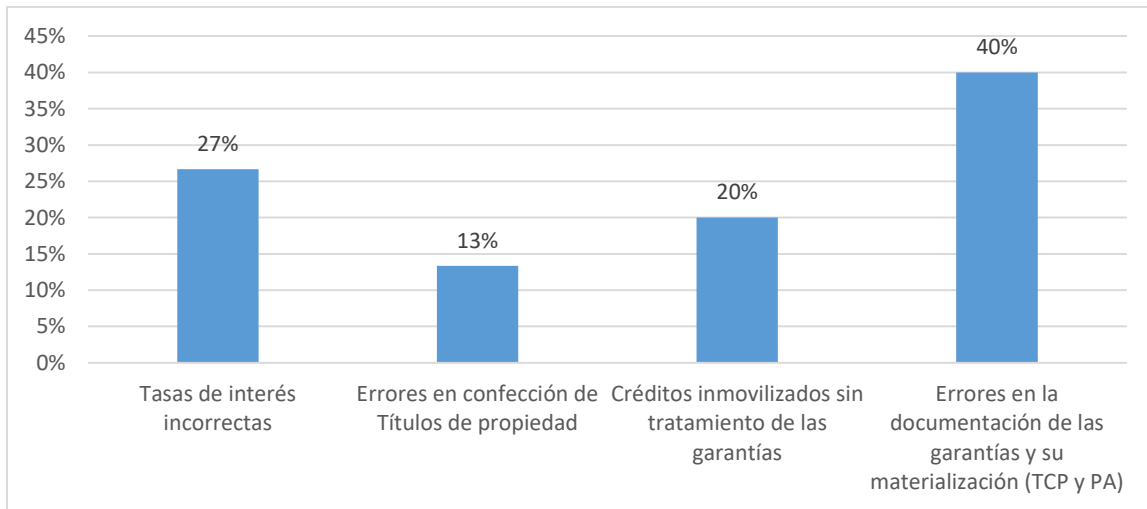


Gráfico 6. Deficiencias más recurrentes en el 2018. Fuente: elaboración propia

Por su parte en el 2019, los errores se concentran fundamentalmente en dificultades con las garantías en TCP y PA, que representan el 46.7%, tanto por no ser suficientes o por constituir un riesgo elevado para el banco, como se aprecia en el gráfico 7.

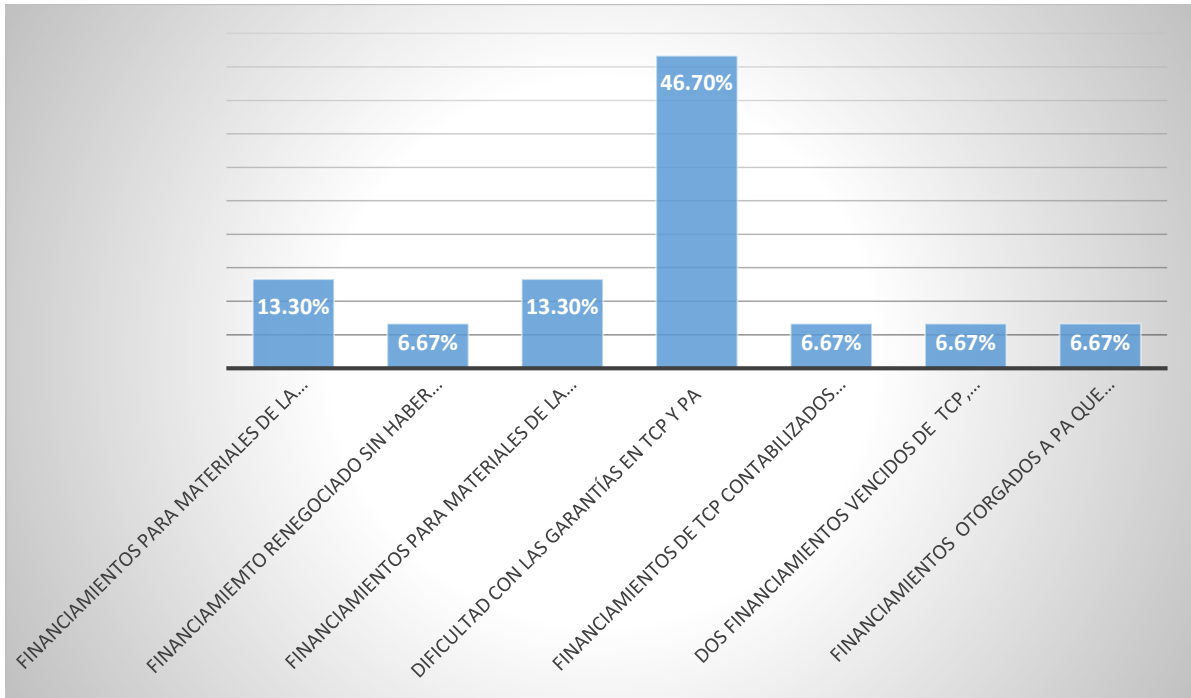


Gráfico 7. Deficiencias más recurrentes en el 2019. Fuente: elaboración propia

El gráfico 8, muestra las deficiencias más significativas en el período estudiado, destacando dentro de las más delicadas la no ejecución de las verificaciones físicas, cuya frecuencia alcanza el 53.2 %, por otro lado, las dificultades con el tratamiento de garantías representan el 19.3%, seguidas por créditos inmovilizados sin tratamiento con un 14.5% de incidencia, de igual forma las tasas de interés incorrectas llegan al 12.9 %.

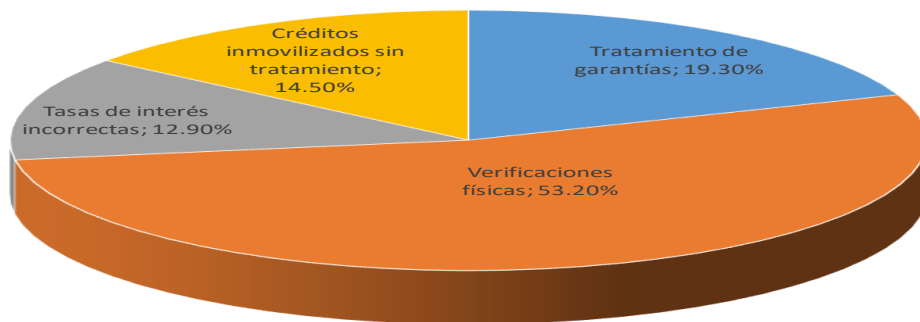


Gráfico 8: Deficiencias más significativas en el período estudiado. Fuente: elaboración propia

Paso 3. Identificar sucursales con mayor cantidad de deficiencias en el proceso de créditos en los últimos cuatro años

De acuerdo con la frecuencia y el número de deficiencias acumuladas por años, se determinaron las sucursales con mayores dificultades, la sucursal 3452 Matanzas acumuló el mayor porcentaje de incidencia con el 40%, le sigue la sucursal 3692 Pedro Betancourt con el 18%; la sucursal 3572 Colón, el 16%, mientras las sucursales 3832 Jagüey Grande y 3412 Contreras acumulan el 26% con igual cantidad de deficiencias detectadas, como se muestra en el gráfico 9.

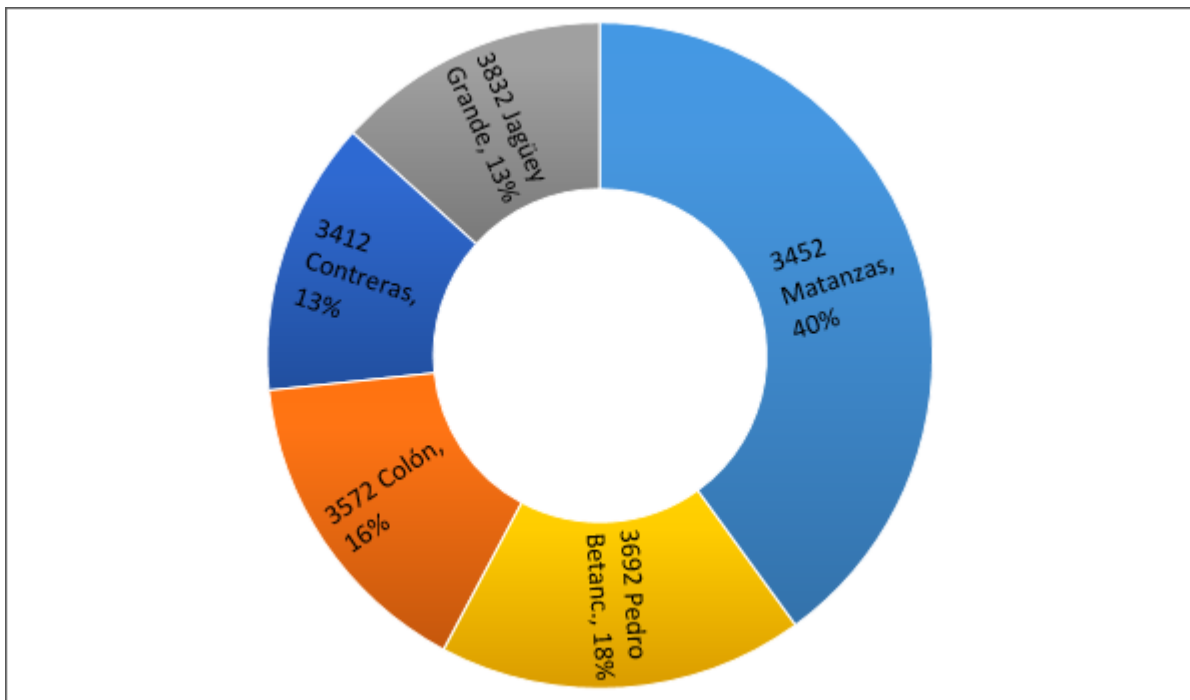


Gráfico 9. Sucursales con mayor cantidad de deficiencias en el período estudiado Fuente: elaboración propia

Etapa 2. Análisis del Programa de Auditoría al proceso de créditos

Correspondiente a la segunda etapa del diagnóstico se procede al análisis del programa de auditoría para el proceso de créditos en el BPA. Si bien cada auditoría tiene sus particularidades, de forma general, de acuerdo con las Normas Cubanas de Auditorías, se sigue el esquema siguiente:



Esquema 2. Proceso de una auditoría. Fuente: Normas Cubanas de Auditorías

Como se puede apreciar aunque se establece la evaluación de la auditoría de forma general, no existe ninguna normativa específica que pauté cómo debe realizarse dicha evaluación o qué criterios deben tenerse en cuenta. En el caso de la actividad bancaria, fundamentalmente en el proceso de créditos, debido a la complejidad de los procedimientos la evaluación tanto del proceso como de la sucursal obedece más a la consideración del auditor, que a pautas científicas o legales que lo respalden. Teniendo en cuenta esto se procede a la diferenciación de los programas de créditos según cada modalidad.

Paso 1. Diferenciación de programas según tipos de créditos

Teniendo en cuenta los programas de auditorías para el proceso de créditos, según los tipos de clientes, la autora elaboró una tabla comparativa ([anexo 4](#)) con el propósito de identificar diferencias y semejanzas entre ellos.

Como se aprecia en el anexo las principales similitudes se encuentran en cuanto a la conformación del expediente, verificación de las garantías, realización de verificaciones físicas y el análisis en los comités de créditos. Sin embargo, las principales diferencias se concentran en que, de acuerdo con el tipo de cliente, la documentación solicitada para conformar el expediente varía tanto en los modelos como en la cantidad de requerimientos o requisitos a presentar.

Paso 2. Determinar la muestra

Para determinar la muestra se utilizarán los métodos estadísticos y no estadísticos descritos en la Resolución 340/2012, según las características del objeto a auditar, teniendo en cuenta también la clasificación de los riesgos de la auditoría como se muestra en el [anexo 5](#). Teniendo en cuenta la experiencia y tiempo disponible para realizar el estudio se utiliza el muestro intencional.

Paso 3. Clasificar las deficiencias

Como se explicó en el capítulo 2, no se cuenta con un trabajo metodológico que permita elaborar los criterios con los cuales se pueda evaluar el impacto de los errores detectados en las auditorías y calificar adecuadamente el resultado del trabajo de los sujetos auditados en los informes. A partir de lo expuesto anteriormente la autora diseñó la presente investigación.

Paso 4. Determinar las causas que limitan la profundidad de las auditorías

A partir de lo planteado anteriormente se procede a determinar las limitaciones en el proceso de auditorías con el propósito de perfeccionar la revisión del programa de créditos.

Para ello se realizó una Tormenta de Ideas con los auditores que conformaron el equipo de trabajo y posteriormente se aplicó un Kendall para ponderar los criterios, como se muestra en los [anexos 1 y 6](#). El análisis que tuvo un índice de concordancia entre los implicados en la investigación ascendente a 0.8, arrojó como las principales limitaciones en el proceso de auditoría las siguientes:

- ✓ Falta de experiencia de los auditores.
- ✓ Carencia de criterios de evaluación para el programa de créditos.
- ✓ Fluctuación de la línea de auditores.
- ✓ Insuficiente capacitación.

Teniendo en cuenta dichos aspectos se procede a realizar el análisis de las causas y subcausas mediante el diagrama de Ishikawa, como se muestra en el gráfico 10.

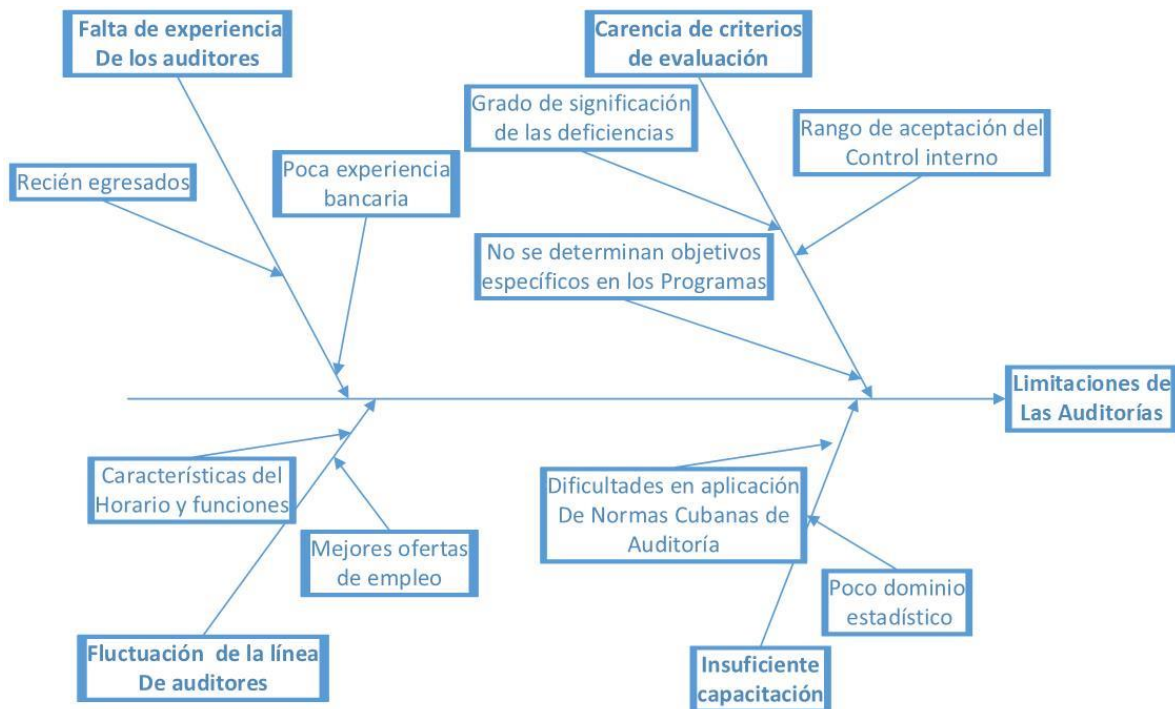


Gráfico10. Limitaciones de las auditorías. Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar en el diagrama confluyen factores objetivos y subjetivos. Por su importancia destaca la carencia de criterios de evaluación para el programa de créditos, aspecto que incide aún más en la profundidad de las auditorías si se tiene en cuenta la fluctuación de la línea de auditores y la falta de experiencia de la plantilla cubierta, en la cual el 51,8 % tiene menos de 3 años de experiencia como auditor bancario y de ellos, el 60 % no llega aún al año de trabajo en la institución (anexo 7). Por otro lado, la capacitación resulta insuficiente, sobre todo en el caso de los nuevos ingresos, quienes no logran desarrollar habilidades que les permitan autoprepararse simultáneamente con el cumplimiento de los objetivos de trabajo.

Con el propósito de mitigar el sesgo en la evaluación tanto del proceso como de la sucursal en general se procede, en correspondencia con la segunda fase del procedimiento, a la determinación de los criterios para evaluar el proceso de créditos durante una auditoría a una sucursal bancaria del BPA.

Fase 2. Rediseño del Programa de Auditoría al proceso de créditos

Eta 1. Determinación de los criterios evaluativos para el Programa de Auditoría al proceso de créditos

A partir de las limitaciones identificadas se procede en la etapa 1 de esta fase a la determinación de los criterios evaluativos para el proceso de créditos en el BPA. Para ello, resulta fundamental conocer el flujo del proceso y las operaciones fundamentales, así como la documentación imprescindible.

Paso 1. Definir flujo del proceso de créditos

En el primer caso, se utiliza la definición del flujo expuesto por Melgarejo (2019), debido a la integralidad y actualidad de su propuesta, [anexo 8](#). En el cual se aprecia cómo intervienen los diferentes sujetos en el proceso de aprobación de los créditos, y el papel que corresponde al especialista comercial y al analista de riesgo en el análisis de dichas solicitudes. De la profundidad que logren en su revisión, dependerá luego que no surjan dificultades en la recuperación.

Paso 2. Identificar operaciones más importantes del proceso de créditos

A partir del análisis del flujo del proceso de créditos se consultó a los implicados en la investigación ([anexo 1](#)) mediante el Método Kendall con el propósito de identificar las operaciones más importantes, como se muestra en el [anexo 9](#).

El grupo de implicados en la investigación, que tuvo un índice de concordancia de 0.95, determinó como operaciones más importantes las siguientes:

- Revisión de documentación
- Análisis de comportamiento crediticio
- Elaboración de informe comercial
- Clasificación de riesgo
- Control sobre recuperación de créditos
- Verificaciones físicas

Paso 3. Determinar documentación imprescindible de las operaciones más importantes del proceso de créditos

Una vez identificadas las operaciones más importantes del proceso de créditos se procede a determinar la documentación imprescindible en cada caso, según el Manual de Instrucciones y Procedimientos del BPA (BPA, 2021).

1. Revisión de la documentación.

Los modelos que se utilizan en el proceso de solicitud y otorgamiento de estos créditos son los siguientes:

- Solicitud de créditos de las Personas Naturales.
- Declaración Jurada de Fiador Solidario. Para los casos de fiadores solidarios que sean Trabajadores por Cuenta Propia se utilizará el Modelo Declaración Jurada- Fiador Solidario TCP.
- Modelo de constancia de entrega de documentos (se le entrega solo al cliente).
- Contrato de Crédito, se imprimen dos copias, una se le entrega al cliente y la que se archiva en el expediente.
- Contrato de Pignoración de saldos de ahorro (En estos casos el solicitante o el fiador deben presentar los documentos según la modalidad de ahorro).
- Contratos de Prendas.
- Modelo Acuerdo de Pignoración.
- Modelo de Respuesta a Solicitud de Crédito. Este modelo solo se emite cuando se deniega la solicitud, entregándolo al cliente. En caso de que el cliente necesite más información, esta será dada por un dirigente.
- Dictamen del Comité de Crédito.
- Modelos de verificación física antes y después del otorgamiento del crédito en los casos que corresponda.
- Otros documentos que se crea necesario solicitar para el crédito.

2. Análisis del comportamiento crediticio

Para realizar este análisis se realiza la revisión en el Sistema de Evaluación de Riesgos de Personas Naturales (SERPEN) y el Sistema Automatizado de Banca Internacional Comercial, con una nueva estructura funcional (SABIC.NEF). Conociéndose el importe que necesita, cuáles son sus ingresos, sus gastos, las garantías con que cuenta y su situación familiar y económica, debe realizarse un cálculo preliminar de la capacidad de pago, utilizando el sistema francés de amortización, teniendo en cuenta las tasas de interés y los plazos de amortización a aplicar.

3. Elaboración de informe comercial.

Toda solicitud de financiamiento debe ser presentada por un especialista, después de un exhaustivo análisis, con antecedentes y fundamentos suficientes para ser

decidida. Solo deben presentarse operaciones con información completa y cuyo riesgo se corresponda con la política definida por el Banco.

4. Clasificación de riesgo.

La realización del análisis de riesgo en operaciones de financiamiento debe originar un informe de riesgo, donde conste por escrito (en el anexo y en hojas adicionales si no fuera suficiente el espacio destinado) los criterios del Área de Riesgos, tratando de ser concretos, sin repetir los aspectos recogidos en el informe del área comercial a la de riesgos.

A los efectos de economizar esfuerzos de todos los integrantes del Comité solo se refleja el criterio acerca de la aprobación, o no, y su fundamentación. De proponerse modificar condiciones (importe, plazos, tasas de interés, etc.) de la propuesta del área comercial, referirse a ellas y argumentarlas suficientemente.

Para realizar con eficiencia y rapidez un buen informe de riesgo, es indispensable que el área comercial entregue al área de riesgos detalladamente toda la información requerida.

Las tasas de interés activas que se aplican a cada deudor las determina el Comité de Crédito, sobre la base del nivel de riesgo que exista y dentro de los rangos aprobados por Comité de Política Monetaria del BCC en cada momento. Las mismas se aplican según MIP(BPA, 2021).

El Comité de Crédito define el límite que se aplica y dentro de estos, si el financiamiento se aprueba en término de tiempo no coincidente con los de los plazos de las tasas, se aplica la tasa del plazo inferior. Si se aprueba por ejemplo un crédito a 18 meses, se aplicará la tasa de interés de 12 meses.

No existe un plazo de amortización mínimo o máximo para estos financiamientos. La cantidad de plazos en que se efectúe la amortización, dependen del resultado del análisis de riesgo que se realice, de la capacidad del pago del deudor y del límite de aprobación del Comité de Crédito que valora la solicitud de financiamiento.

5. Control sobre recuperación de créditos.

- Notificación al deudor y fiador en primer mes de incumplimiento.
- Si el deudor no paga al segundo mes, ejecución de la garantía.

- Actas donde se fundamenten las gestiones de la sucursal para recuperar los créditos inmovilizados.
- Actas donde figuren las acciones realizadas por la sucursal si incluyen debitar las cuotas pendientes de otras cuentas de ahorro del cliente.
- Documentación de las demandas que correspondan.

6. Verificaciones físicas

La realización de las verificaciones físicas a los financiamientos constituye un aspecto vital dentro de las acciones de seguimiento a los clientes que se le ha concedido crédito. Mientras el cliente mantenga deuda con el banco, está sujeto a ser visitado para verificar los aspectos que el banco considere necesarios para evaluar su gestión y la capacidad de cumplir con sus obligaciones.

Dentro de la documentación imprescindible en esta operación se encuentra el plan anual de verificaciones físicas y los informes de las que se hayan realizado.

Paso 4. Definir criterios específicos para análisis del proceso de créditos

Teniendo en cuenta que los criterios generales para la evaluación de las auditorías de cumplimiento no se adecuan a las características de la entidad bancaria, se apela a la encuesta a un grupo de auditores de todo el país, ([anexos 2 y 3](#)), con el propósito de lograr un consenso en torno a los criterios que se deben tener en cuenta a la hora de evaluar el proceso de crédito en instituciones bancarias y el papel de esta propia evaluación dentro de la evaluación general de la auditoría a bancos.

Al ser una población finita se decide encuestar al 100 % de los implicados. Una vez realizada la prueba piloto se realiza el análisis de validez y fiabilidad, como se muestra en el [anexo 10](#), cuyos resultados son positivos para la investigación al obtenerse valores superiores a 0.7, como se enfatiza en la bibliografía consultada (Valls, 2006) (Zabala, 2017).

Teniendo en cuenta tanto las operaciones fundamentales del proceso de créditos como la documentación requerida en cada una de ellas, los encuestados valoraron qué aspectos serían más graves durante la evaluación de un crédito, como se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 1. Estadísticos descriptivos en torno a los aspectos considerados más graves por los encuestados, durante la evaluación de un crédito Fuente: elaboración propia

	Media	Desviación típ.	N
Gravedad de la falta de expediente del crédito	5,00	,000	15
Gravedad de la falta de solicitud del crédito	4,27	1,163	15
Gravedad de la falta del objeto del crédito	3,53	1,060	15
Gravedad de la falta del análisis comercial	4,07	,704	15
Gravedad de la falta de análisis de las garantías	4,27	,704	15
Gravedad de la falta de análisis de riesgo	4,20	,561	15
Gravedad de la falta de Verificaciones Físicas	4,53	,640	15
Gravedad de la falta de documentos anexos	4,07	1,335	15
Gravedad de la falta de firmas	4,00	,926	15
Gravedad de la falta de dictámenes del Comité de Crédito	4,47	,516	15
Gravedad de otros aspectos	,00	,000	15

A partir del análisis realizado según la media de los criterios de los encuestados se ilustra en el gráfico 11, cuáles serían precisamente los aspectos más graves.

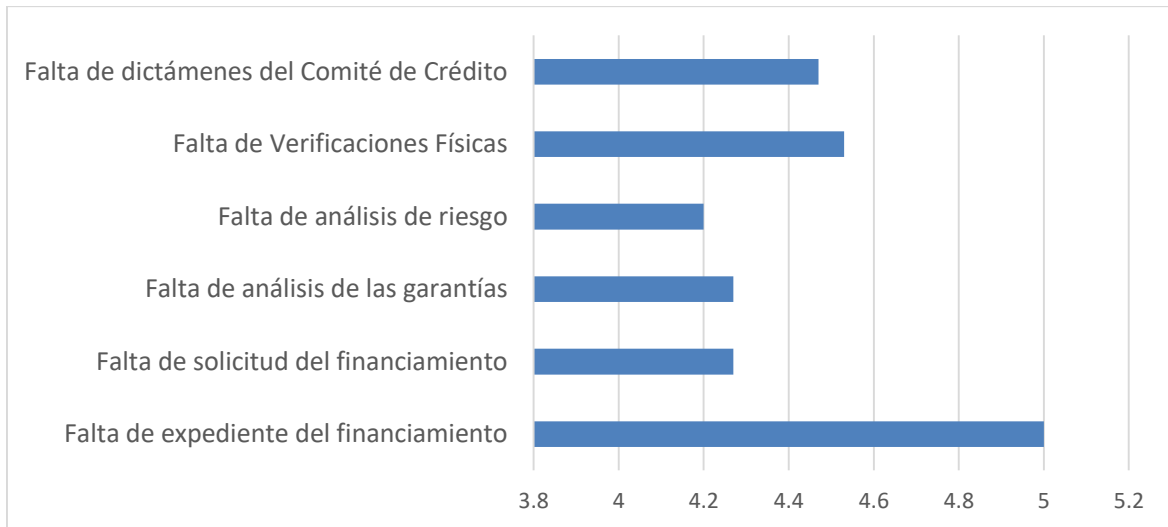


Gráfico 11. Aspectos considerados más graves durante la evaluación de un crédito, de acuerdo con la media de los criterios reflejados en la encuesta.

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta la relevancia otorgada por los auditores, si faltase cualquiera de estos aspectos durante la revisión, y de no poder ser enmendados en el transcurso de la auditoría, dicho crédito será evaluado de mal, siempre que la cantidad de deficiencias consideradas graves representen entre el 21% y el 50% del total de errores detectados, como se puede apreciar en la tabla siguiente.

Tabla 2. Rangos ponderados por los encuestados para determinar cuándo un crédito debe ser evaluado de mal durante una auditoría, teniendo en cuenta la cantidad de deficiencias graves detectadas. Fuente: elaboración propia.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos entre 1% y 20%	5	33.3	33.3	33.3
entre 21 % y 50 %	7	46.7	46.7	80.0
más de 50 %	3	20.0	20.0	100.0
Total	15	100.0	100.0	

A partir de estos criterios se evaluará de forma negativa el proceso de crédito en una sucursal, si entre el 21% y el 50% de los créditos analizados fuera evaluado de mal, como se expone en la tabla siguiente, en la cual el 80% de los encuestados estuvo de acuerdo con este aspecto.

Tabla 3. Rangos ponderados por los encuestados para determinar cuándo el proceso de crédito debe ser evaluado de mal durante una auditoría. Fuente: elaboración propia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos entre 1% y 20 %	2	13.3	13.3	13.3
entre 21 % y 50 %	12	80.0	80.0	93.3
más de 50 %	1	6.7	6.7	100.0
Total	15	100.0	100.0	

Una vez determinado cómo evaluar un crédito y el proceso de forma general, corresponde determinar hasta qué punto este aspecto puede incidir en la evaluación final de la oficina auditada. Para ello, también se tuvo en cuenta el criterio de los encuestados como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 4. Valoración de los encuestados sobre el impacto de la evaluación del proceso de crédito en la determinación de si la sucursal cumple o no, durante la auditoría. Fuente: elaboración propia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	11	73.3	73.3	73.3
No	4	26.7	26.7	100.0
Total	15	100.0	100.0	

Como se puede apreciar el 73.3% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo con no otorgar la categoría de Cumplidora a la sucursal, cuyo proceso de crédito sea evaluado de mal.

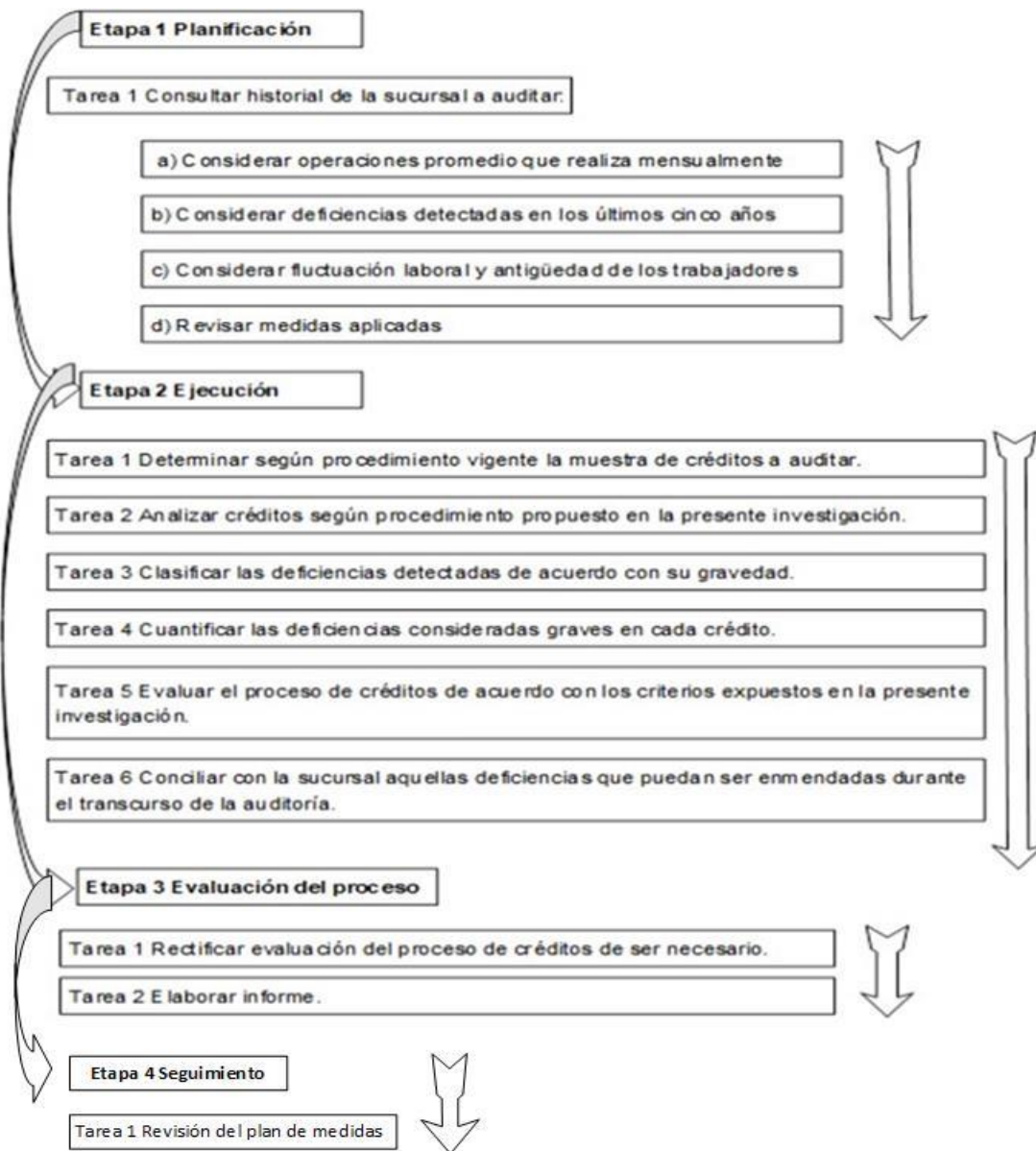
Etapas 2. Incorporación de los criterios evaluativos al Programa de Auditoría al proceso de créditos

Paso 1. Rediseñar el Programa de Auditoría al proceso de créditos

A partir de lo analizado en los acápites anteriores se propone el rediseño del programa de auditoría al proceso de créditos en el BPA, como se aprecia en el esquema 3.

Lo novedoso del siguiente rediseño consiste en la incorporación de los criterios valorativos para llevar a cabo la evaluación del proceso de crédito en instituciones bancarias, aspecto no precisado en el esquema vigente, como ya se señaló anteriormente.

Estos criterios sobre la base del consenso aportado por la encuesta a auditores de todo el país, favorecería un análisis más cocentrado en los aspectos medulares del proceso de crédito y conllevaría a una mayor homogeneidad en la evaluación de los diferentes sujetos y, desde un punto de vista más subjetivo: mayor justicia a la hora de declarar que una sucursal cumple o no cumple, incluso desde la comparación entre la labor de las diferentes sucursales.



Esquema 3 Rediseño del programa para la revisión y evaluación del proceso de créditos en una auditoría a una institución bancaria del BPA. Fuente: elaboración propia

Con el propósito de perfeccionar la etapa de ejecución se construyó una tabla dinámica en excel donde se estandariza el análisis y evaluación de cada crédito revisado y su impacto en la evaluación del proceso a nivel de sucursal como se muestra en la tabla siguiente:

En este capítulo se muestra además la aplicación del rediseño del procedimiento del programa de auditoría al proceso de créditos, utilizando como estudio de caso la sucursal 3452 de Matanzas.

Fase 3. Aplicación del rediseño del Programa de Auditoría al proceso de créditos

Etapas 1. Determinación del caso de estudio

Paso 1. Elegir sucursal a auditar

La sucursal elegida como caso de estudio es la 3452 de Matanzas, una de las contempladas en el plan de acciones de control del 2020, posee el volumen de operaciones más elevado de la provincia y la tercera a nivel de país, por lo que la probabilidad de ocurrencia de errores en este proceso resulta superior. Además, en el diagnóstico realizado es una de las sucursales con mayor cantidad de deficiencias detectadas en los últimos cuatro años.

Etapas 2. Aplicación del Programa de Auditoría al proceso de créditos

Paso 1. Auditar sucursal elegida

Se procede a la realización de la auditoría.

Planificación de la auditoría

Para obtener información general relacionada con la estructura organizativa, planeación estratégica, entre otros aspectos, se utilizan como fuente de información los documentos y disposiciones legales que aprueban la constitución de la entidad: actas del consejo de dirección y plan de temas; disposiciones que aprueban la plantilla de cargos; organigrama de la entidad; diagrama de flujo de información; reglamento orgánico y manual de procedimientos; plan de seguridad informática y contingencias; resoluciones de nombramiento de los directivos, funcionarios y trabajadores designados.

Tarea 1 Consultar historial de la sucursal a auditar:

- a) Considerar operaciones promedio que realiza mensualmente

La sucursal 3452 Matanzas realiza aproximadamente más de 23 mil operaciones mensuales como promedio. De acuerdo con el Boletín Informativo Gerencial de la Oficina Central constituye la tercera sucursal con mayor número de transacciones en el país.

b) Considerar deficiencias detectadas en los últimos cinco años

Durante los últimos cinco años la sucursal ha tenido deficiencias en los siguientes aspectos del programa de crédito:

- carencia de verificaciones físicas (4);
- errores en la confección de los expedientes de financiamientos a pequeños agricultores (PA) y trabajadores por cuenta propia (TCP) (3);
- financiamientos otorgados a las cooperativas no agropecuarias (CNA) poseen errores en su utilización, garantías y propósito (9);
- poca profundidad en el análisis de riesgo (2)

Ha sido reincidente en la deficiencia siguiente:

Errores en la utilización y aplicación de las garantías, la se ha evidenciado en los años 2017 y 2018.

c) Considerar fluctuación laboral y antigüedad de los trabajadores

En los últimos cinco años la sucursal ha tenido una elevada fluctuación laboral, fundamentalmente en el área de caja y comercial, así lo evidencia el siguiente gráfico:

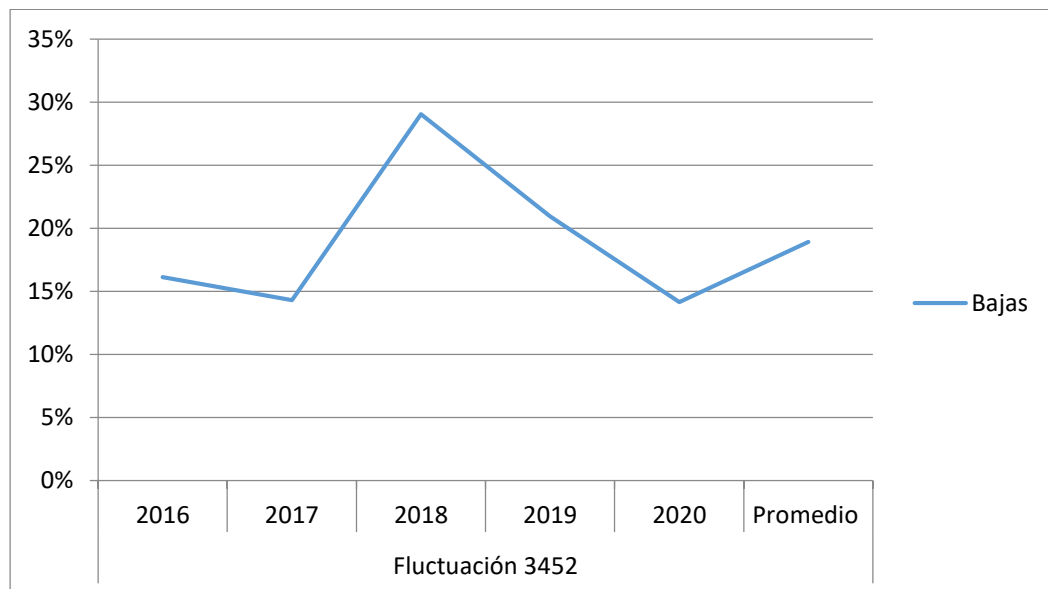


Gráfico 12: Comportamiento de la fluctuación laboral en la sucursal 3452 en los últimos 5 años. Fuente: elaboración propia

d) Revisar medidas aplicadas

Como parte del seguimiento de cada acción de control la sucursal ha enviado oportunamente los diferentes planes de medidas para eliminar o minimizar las causas que propiciaron las deficiencias, además se consultó oportunamente la aplicación de medidas disciplinarias a los responsables declarados por los auditores.

Entre las medidas administrativas aplicadas en los últimos 5 años se encuentra la suspensión del pago de la divisa a consejos de dirección y otros trabajadores implicados en las deficiencias.

Etapas 2. Ejecución de la auditoría

Tarea 1. Determinar según procedimiento vigente la muestra de créditos a auditar

Para las revisiones efectuadas se utilizó como metodología los programas Créditos a Otras Formas de Gestión no Estatal TCP y PA; Créditos y Nueva Política Bancaria (NPB) y Créditos a Empresas y Cooperativas no Agropecuarias (CNA), certificados por la UCAI, además el Manual de Instrucciones y Procedimientos del BPA.

Se utilizó el muestreo no estadístico estratificado y el estratificado y no estadístico al azar definido en la Resolución No. 340/2012 de la Contraloría General de la República, sobre las Normas Cubanas de Auditoría y se emplearon, indistintamente, diferentes técnicas, como la observación, la comparación o confrontación y la revisión selectiva.

Se trabajó estrechamente con la Resolución No.60/2011, emitida por la Contraloría General de la República sobre el control interno y con la Resolución 18 del 8 de mayo del 2012 “Reglamento para la organización y funcionamiento de los Comités de Créditos del Banco Popular de Ahorro”.

Las fuentes para estas revisiones, los expedientes pertenecientes a las PN, TCP, PA y PJ.

Se utilizó, además: Reporte Emisión de tablas-Emisión de tablas –Créditos TCP y/o PA-categoría de riesgo por cuentas y Situación del Préstamo, Balance de Comprobación de saldos, emitidos por el SABIC, Plan de verificaciones Físicas,

Anexos “Verificación Física a los Financiamientos Otorgados a TCP, PA y PJ, así como reportes Consultas/Histórico/Histórico días anteriores y Actas del Comité de Crédito.

Del total de financiamientos tramitados en el período que suman 29 entre los otorgados y los que pasaron a diferentes condiciones, se revisaron 18, los que representan el 62 por ciento, de ellos: cuatro otorgados a TCP y dos de este segmento de clientes en moratoria, dos otorgados a PA uno de ellos, además, reestructurado y 10 de Personas Jurídicas, de estos, ocho otorgados a la UEB “Flora y Fauna”, así como uno otorgado y otro reestructurado pertenecientes a la CNA “La Concordia”.

También se formalizaron 291 créditos de la nueva política Bancaria (NPB), de ellos se revisaron 52 que representan el 17.8 por ciento del total.

Se observa que las solicitudes de créditos se realizan a través de los modelos 02-1 “Solicitud de financiamiento a personas naturales” y los datos laborales que contienen han sido cumplimentados correctamente por la entidad empleadora; además, se determina correctamente la capacidad de pago de los solicitantes dejando constancia en los documentos antes mencionados. Estos modelos, y los modelos 02-8A “Declaración Jurada Fidor Solidario”, se encuentran firmados por el especialista del banco y los clientes.

Tarea 2. Analizar créditos según procedimiento propuesto en la presente investigación.

Para realizar el análisis de los créditos se utiliza la tabla 5, en la cual se incluyen además las **tareas 3, 4 y 5** como se muestra en los [anexos 11 y 12](#).

De los 52 créditos a las PN para materiales de la construcción revisados y 7 créditos sociales que se tramitaron como garantía presupuestaria, se detectaron deficiencias en 6 de ellos, pero solo 2 se consideraron graves. Entre las deficiencias se encuentran:

- Error al calcular capacidad de pago de uno de los fiadores, en cuatro créditos.

- Insuficiente análisis de riesgo: el cliente fue deudor de un crédito que se le aplicó la garantía presupuestaria, lo cual incidirá nuevamente en la recuperación de lo prestado, un crédito. (Esta fue considerada grave).
- No existe evidencia de que se hayan analizado en el Comité de Créditos los 7 préstamos contabilizados como irrecuperables. (Esta fue considerada grave).

En los 18 financiamientos examinados al segmento de clientes TCP, PA y PJ se detectaron deficiencias en tres de ellos, que se detallan a continuación:

- Un crédito con valoración incorrecta de la garantía (seguro del cultivo) y saldo vencido no se aplicaron las medidas para aplazar por la situación de la pandemia.
- No aplicación de la garantía, constituida por la prenda de un vehículo (tractor), un crédito. (Solo esta se considera grave).
- Saldo vencido, no se aplicaron las medidas para aplazar producto de la pandemia, un crédito.

Tarea 6. Conciliar con la sucursal aquellas deficiencias que puedan ser enmendadas durante el transcurso de la auditoría

De las deficiencias detectadas solo dos pudieron ser enmendadas durante el transcurso de la auditoría, y por ende no fueron a la estadística final.

Etapas 3. Evaluación del proceso de créditos

A partir de la evaluación de cada uno de los créditos auditados se procede a la evaluación del proceso de créditos en la sucursal, siguiendo las consideraciones en las que hubo mayor consenso entre los auditores encuestados, o sea, si el total de créditos evaluados de mal representa entre el 21 y el 50% del total revisado, entonces el proceso de créditos en la sucursal será evaluado de mal.

En el caso de la sucursal 3452 solo 3 créditos fueron evaluados de mal, lo que representa el 4.22 % del total revisado. Por tanto, se considera aceptable el proceso.

Tarea 1. Rectificar evaluación del proceso de crédito de ser necesario

Tras realizar el análisis y evaluación se discuten los resultados con el equipo de auditores y posteriormente con el consejo de dirección de la sucursal y los trabajadores.

Tarea 2. Elaborar informe

Finalmente se elabora el informe de la auditoría, los resultados se muestran en el [anexo 13](#).

Etapas 4. Seguimiento

Tarea 1. Revisión del plan de medidas

Revisión del plan de medidas

A partir de la auditoría realizada a la sucursal 3452, su directora envió el plan de medidas de acuerdo con las deficiencias detectadas y sus responsables. Dicho plan cumple con los requerimientos establecidos.

Conclusiones del capítulo

Se aplica el procedimiento diseñado en el capítulo 2 para la revisión y evaluación del programa de crédito en el BPA. En su primera fase se realiza un diagnóstico sobre el comportamiento del proceso de créditos en el Banco Popular de Ahorro de Matanzas en los últimos 4 años, evidenciándose una disminución en el otorgamiento de créditos. Sin embargo, ello no implicó una disminución en la cantidad de deficiencias detectadas en el periodo.

En la segunda fase del procedimiento se determinaron los criterios evaluativos para el Programa de Auditoría a partir de una encuesta realizada a auditores de todo el país. La investigación permitió identificar los aspectos más importantes y por tanto considerados graves, al no estar presentes en la revisión de un crédito. Tales como la falta de expediente del financiamiento; no tener la solicitud del mismo; sin análisis de las garantías; análisis de riesgo insuficiente; no realización de verificaciones físicas y falta de dictámenes del Comité de Crédito.

De igual forma se identificaron a su vez los rangos cuantitativos en los cuales un crédito puede ser evaluado de mal (Si entre el 21% y 50% de las deficiencias identificadas se corresponden con las consideradas graves).

Estos criterios se incorporaron en el rediseño del Programa, el cual fue aplicado a un caso de estudio, la sucursal 3452 Matanzas, la de mayor número de operaciones en la provincia y tercera a nivel de país.

Durante la planeación de la auditoría se constató que en dicha sucursal se ha reiterado deficiencia en la utilización y aplicación de las garantías en el proceso de crédito en los últimos cuatro años.

En la presente auditoría se revisaron 71 créditos, que representan el 22.2 % del total de créditos aprobados en el periodo auditado. De acuerdo con los sujetos de créditos se revisaron 53 correspondientes a personas naturales, 4 a TCP y PA respectivamente y 10 a personas jurídicas. Según la modalidad: 52 líneas de créditos para materiales de la construcción, uno en garantía presupuestaria crédito social, 12 líneas de créditos para inversiones, 4 líneas de créditos para producción y 2 préstamos para capital trabajo

Del total de créditos revisados se detectaron deficiencias en 9 de ellos. No obstante, solo 3 fueron evaluados de mal, pues sus deficiencias están consideradas dentro de las graves. Como solo el 4.22 % de los créditos revisados fueron evaluados de mal se considera aceptable el proceso de crédito en la sucursal.

CONCLUSIONES



Conclusiones

El estudio del arte mostró las principales tendencias que rigen la gestión de la banca a nivel internacional y en Cuba. De igual forma se evidenció la importancia de las auditorías en el control interno y en la propia gestión económica de las empresas, al sacar a la luz deficiencias, errores conceptuales e incluso posibles hechos delictivos que perjudiquen el desarrollo y alcance de la entidad auditada.

Se diseñó un procedimiento, con una secuencia lógica, que permitió integrar, a partir del marco teórico y conceptual, todos los elementos que intervienen en la gestión del proceso de auditoría de una oficina bancaria, a fin de que el auditor interno y externo pueda diagnosticar y evaluar el comportamiento del proceso de créditos (o de otros programas) utilizados en instituciones financieras.

El procedimiento propuesto para la gestión del Programa de Auditoría al proceso de créditos en el Banco Popular de Ahorro de Matanzas, contribuye al perfeccionamiento del Programa de Auditoría al proceso de créditos, pues al diagnosticar y determinarse los criterios evaluativos, las revisiones pueden ser más claras y justas en su valoración, estimulando así al personal responsable a ser más cuidadoso y exigente con este proceso, de tal forma, que el cliente externo se sentiría más satisfecho en el servicio.

Al aplicarse la investigación es posible contribuir a la mejora de la calidad del proceso de créditos y promover medidas que permitan la ejecución en el otorgamiento y recuperación del mismo.

RECOMENDACIONES



Recomendaciones

Proponer a la UCAI del BPA la generalización del procedimiento en el país para perfeccionar el programa de auditorías al proceso de créditos.

Al finalizar el primer trimestre de puesta en práctica de los criterios valorativos determinados en la presente investigación, evaluar su repercusión en la gestión comercial de las oficinas.

Proponer a la Dirección de Sistemas de la Oficina Central la creación de un sistema automatizado que permita el control de las auditorías realizadas, el registro histórico de las deficiencias y su segmentación por cartera de clientes, etapas del año, responsable entre otros aspectos que sean necesarios.

Proponer acciones de superación para mitigar las limitaciones detectadas en la presente investigación sobre la capacitación de los auditores.

Presentar la actual investigación en el Evento de Eficiencia Bancaria Nacional con el propósito de incentivar otras investigaciones que contribuyan al perfeccionamiento de los restantes programas de auditoría que se aplican en el Sistema Bancario.

BIBLIOGRAFÍA



Bibliografía

1. **Almaguer, R. A. 2012.** Diccionario de Contabilidad y Auditoría. La Habana: Ciencias Sociales., 2012. Vol. Segunda versión actualizada.
2. **Almeida, A. R. 1994.** Serie Tesis Historia. primera Kemmerer en el Ecuador. Flacso, Ecuador : Impresenal. , 1994. pág. 211.
3. **Amozarrain, M. (1999).** La gestión por procesos. España: Editorial Mondragón, 1999.
4. **Angeli, J. 2018.** Neomind. Neomind. [En línea] 29 de junio de 2018. [Citado el: 23 de abril de 2019.] <https://blog.neomind.com.br/es/que-es-el-mapeo-de-procesos-as-is-to-be/>.
5. **Asamblea Nacional del Poder Popular. 2009.** Constitución de la Contraloría General de la República (CGR). . La Habana : s.n., 1ero de Agosto de 2009. Vols. acuerdo No. VII-30.
6. —. **2017.** Actualización del Reglamento de la Ley No. 107 “De la Contraloría General de la República de Cuba”, aprobado el 16 de agosto de 2017. Acuerdo/2017 (GOC-2017-510-Ex34). 2017.
7. —. **2019.** Constitución de la República de Cuba. La Habana: Gaceta Oficial, 2019.
8. **Association, American Accounting. 2008.** Conceptos sobre auditoría. Guía internacional de auditoría. Referenciado en López García, Laureano (2016) en Diplomado de Auditoría Básica. 2008.
9. **Banco Bilbao Vizcaya Argentina (BBVA). 2015.** <http://www.bbva.com/noticias/que-es-el-fintech-y-como-las-startups-quieren-innovar-en-los-servicios-financieros_Centro de Innovacion BBVA.htm>. [En línea] 2015. [Citado el: 22 de noviembre de 2019.]
10. **Banco Central de Cuba (BCC). 2019.** Historia de la Banca en Cuba.

11. —. **1997**. Resolución 105, Licencia otorgada al BPA que amplía sus objetivos y funciones. La Habana : s.n., 2 de abril de 1997.
12. **Banco Popular de Ahorro (BPA). 2021**. Manual de Instrucciones y Procedimientos. La Habana: s.n., 2021.
13. **Barral, G. 2014**. Expansión.com. [En línea] 24 de 9 de 2014. [Citado el: 11 de 10 de 2019.] <https://www.expansion.com/diccionario-economico/auditoria-bancaria.html>.
14. **Barros, O. 1994**. Reingeniería de procesos de negocios. Chile: Dolmes, 1994.
15. **Black, K. 2010**. Toma de decisiones contemporánea. [Online] 2010. [Cited: mayo 19, 2021.] https://la_investigacion.com/muestreo/no-probabilistico/intencional/.
16. **Blanco, L. 2003**. Control Interno en los Sistemas Informáticos de las pequeñas y medianas empresas. La Habana: Auditoría y Control. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de la Habana, 2003. Vol. Noviembre.
17. **Borrás, F. 2013**. La banca comercial: productos y servicios. La Habana : Félix Varela, 2013.
18. —. **2017**. La función social de los bancos cubanos. La Habana : Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial, CAMINO, 2017. Vol. 1, 1.
19. **Borrás, F. y Ameneiro, C. 2018**. Diagnóstico de la gestión del Marketing Bancario en el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC). La Habana: s.n., 2018. Vol. 12, 2.
20. **Borrás, F. y Scull, E. 2019**. Las relaciones banca-empresa. Consideraciones teóricas y tendencias en Cuba. s. l.: EKOTEMAS, Vol. 5, 1, enero - junio.
21. **Comas, R. 2013**. Integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el sistema empresarial cubano. Aplicación en empresas de Santi Spíritus. Tesis presentada en opción al grado científico de

- Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas. 2013.
22. **Castro, R. 2009.** Discurso pronunciado en la clausura de la Sesión del Tercer Período de Sesiones de la VII Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular. La Habana : s.n., 2009.
 23. **Castro, Y. 2019.** [En línea] 13 de 3 de 2019. [Citado el: 16 de 4 de 2019.] <http://www.granma.cu/cuba/2019-03-13/que-los-servicios-bancarios-respalden-todos-los-procesos-importantes-de-la-economia-13-03-2019-22-03-21>.
 24. **Clausó G., A. 1996.** Manual de análisis documental : descripción bibliográfica. s.l. : Pamplona: EUNSA, D. L., 1996.
 25. **Comité Estatal de Finanzas . 1982.** Resolución 49 "Normas Generales para la Actividad de Auditoría". 1982.
 26. **Consejo de Estado.1983.** Decreto Ley 69 Constitución del Banco Popular de Ahorro. La Habana, Cuba: Gaceta Oficial, 18 de mayo de 1983.
 27. —. **1995.** Decreto Ley 159 "De la auditoría". La Habana, Cuba : Gaceta Oficial, 8 de junio de 1995.
 28. —. **1997.** Decreto Ley 172 Creación del Banco Central de Cuba (BCC). La Habana, Cuba : Gaceta Oficial, 28 de mayo de 1997.
 29. —. **1997.** Decreto Ley 173 "Sobre los bancos e instituciones no financieras". La Habana, Cuba: Gaceta Oficial, 28 de mayo de 1997.
 30. —. **2018.** Decreto Ley 362 "De las Instituciones del Sistema Bancario y Financiero". La Habana, Cuba : Gaceta Oficial, 14 de septiembre de 2018.
 31. —. **Contraloría General de la República (CGR). 2011.** Resolución 60. Normas del Sistema de Control Interno. La Habana, Cuba: s.n., 1ero de marzo de 2011.
 32. —. **2012.** Resolución 340 "Normas Cubanas de Auditoría". La Hanana, Cuba : Gaceta Oficial, 11 de octubre de 2012.

33. —. **2020**. Resolución 76 "Normas Cubanas de Auditoría". La Habana, Cuba : Gaceta Oficial, 9 de abril de 2020.
34. **Davies, G- y Bank, J. H-. 2002**. A history of money: from ancient times to the present day. s.l. : University of Wales Press,, 2002. Vol. Retrieved 2012, págs. 05-17.
35. **Defliese, P., Mcleod, R. y Johnson, K. 1988**. Auditoría Montgomery. México: s.n., 1988.
36. **Diccionario Enciclopédico Océano de la Contabilidad. 2014**. Concepto de auditoría. 2014. Vol. 2da edición.
37. **Echeverría, R. 2002**. Auditoría. La Habana : Pueblo y Educación, 2002. Vol. I.
38. **García, E. 2007**. El concepto de actor reflexiones y propuestas para la ciencia política. México : Andamios, 2007. Vol. 3, 6.
39. **García, J. 2016**. Metodología de la Investigación para Administradores. s.l. : Ediciones de la U.
40. **Gonzalvo, E. 2008**. ¿Quién puede afirmar que cumple con las normas?, en Normaría , boletín del Comité de normas del instituto de Auditores internos de Argentina . Argentina: s.n., 2008. Vol. octubre, 27.
41. **Hanson, A. W. 1946**. Teoría y Práctica de Intervención y Fiscalización de Contabilidad. Buenos Aires: Cultural, 1946.
42. **Hernández, A. (2010)**. Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas. 2010.
43. **Hernández, R. 2010**. Fundamentos de metodología de la investigación. México : McGraw-Hill, 2010.
44. **Hoggson, N. 1926**. Banking Through the Ages. New York : Dodd, Mead & Company.

45. **Holmes, A. W. y Overmyer, W. S. 1978.** Principios básicos de Auditoría. México: C:E:C, 1978. Vol. S.A.
46. **Ishikawa, K. 1988.** ¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad Japonesa. Ciudad de La Habana. Cuba : Ciencias Sociales, 1988.
47. **Jiménez, R. 2006.** ¿Cuál es el papel de la banca en la economía? . [En línea] julio de 2006. [Citado el: 11 de abril de 2019.] <<http://renzojimenez.blogspot.com/2006/07/cul-es-el-papel-de-la-banca-en-la.html>>.
48. **León, J. y Pons, S. 2014.** Sistema financiero en Cuba: premisas para su contribución al desarrollo económico. Economía cubana: transformaciones y Desafíos. La Habana: Ciencias Sociales, 2014.
49. **López, F. J. y Vilela, E. 2000.** Creación de valor en entidades bancarias. Harvard Deusto : Cambridge, 2000. 95.
50. **Marrero, A. 2017.** Diagnóstico preliminar de la inclusión financiera en Cuba, tesis de diploma. La Habana, Cuba : Universidad de La Habana, 2017.
51. **Martínez, P. C. 2006.** El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. Pensamiento y Gestión, núm. 20, julio, 2006, Universidad del Norte Barranquilla, Colombia, 2006.
52. **Mascarós, J.C. 2003.** Historia de la banca en Cuba (1492-2000). La Habana: Ciencias Sociales, 2003.
53. **Medina, D. y Nogueira. 2004.** Herramientas económicas-financieras para la toma de decisiones gerenciales. 2004.
54. **Melgarejo, M. 2019.** Perfeccionamiento del Manual de Instrucciones y Procedimientos para la concesión de créditos a Trabajadores por Cuenta Propia en Banco Popular de Ahorro. Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas, Mención Administración de negocios. Matanzas : s.n., 2019.

55. **Ministerio de Auditoría y Control (MAC). 2004.** Resolución 100 Normas de auditoría interna. La Habana : Gaceta Oficial Ordinaria No. 72, 2004.
56. —. **2007.** Resolución 350. Normas de auditoría interna. La Habana : Gaceta Oficial Ordinaria No. 3, 2007.
57. **Miranda, A., Torras, O. y González, J. 1982.** Auditoría de las Empresas Socialistas. Cuba : Combinado Poligráfico Juan Marinello, 1982. Vol. Tomo I.
58. **Monsberguer, R. 2015.** Mapeo de Procesos y Manuales como prerrequisito para la gestión de riesgos, Memorias del Evento de Riesgo Bancario. Santi Espíritu : s.n., 2015.
59. **Moreno, M. A. 2013.** Los orígenes del sistema financiero. Es neutral el dinero en la economía, Los orígenes del desorden financiero. s. l. El Blog Salmón.
60. **Muela, S. O. 2009.** Importancia de la banca en la economía de un país.<<http://smuela2009.blogspot.com/>>. [En línea] 2009. [Citado el: 19 de marzo de 2019.]
61. **Nogueira, D. (2002).** Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas. 2002.
62. **Pampillón, R. 2011.** La importancia del crédito bancario. <<http://economy.blogs.ie.edu/archives/2011/03/la-importancia-del-credito-bancario.php>>. [En línea] marzo de 2011. [Citado el: 25 de abril de 2019.]
63. **Partido Comunista de Cuba (PCC). 2017.** Documentos del 7mo. Congreso del PCC, aprobados por el III Pleno del Comité Central, el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017. Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos y los Lineamientos de

- la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021.
64. **Pelejero, J. L. 2006.** Papel que desempeña el sector bancario en las economías modernas. [En línea] 2006. [Citado el: 25 de abril de 2019.] <http://www.ccpm.org.mx/avisos/_espacio.pdf>.
 65. **Posso, R. V. 2016.** Historia de la creación de la banca central latinoamericana - El pretérito es la base de un presente prominente . Universidad de Nariño : Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas., 2016. Vol. XVII, 2.
 66. **Prince, N. 2008.** Propuesta de Programa de Auditoría de Gestión para la comercialización del Azúcar. Tesis presentada en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas. Las Tunas: Centro Universitario Vladimir Ilich Lenin, 2008.
 67. **Quintero, O. 2010.** Auditoría. <http://www.monografías.com>. [En línea] 2010. [Citado el: 30 de septiembre de 2015.]
 68. **Raffino, M. E. 2019.** <https://concepto.de/banco-institucion-bancari>. [En línea] 14 de febrero de 2019. [Citado el: 26 de abril de 2019.]
 69. **Ramos, E. y Borrás, F. 2017.** Las relaciones crediticias entre las empresas y la banca comercial en Cuba. La Habana: Cofin Habana, 2017. Vol. 11, 2, págs. 397-410.
 70. **Rodríguez, K. 2018.** Procedimiento para la ejecución de la auditoría a los sistemas de información. Tesis presentada en opción al título de Master en Administración de Empresas. Mención Administración de Negocios. Matanzas: s.n., 2018.
 71. **Sábato, E. s/r.** El método estadístico. [En línea] s/r. [Citado el: 23 de Marzo de 2021.] http://humanidades.cchs.csic.es/cchs/web_UAE/metodo/metodo.htm.

72. **Sánchez, A. y Terán, O. 2018.** Criptomonedas como oportunidad de negocio de microempresas del sector turístico en la zona sur oriente del Estado de México. México D. F: s.n., 2018. Vol. 6, 1, págs. 93-104.
73. **Segura, A. 2006.** Metodología de diagnóstico y evaluación de la calidad para la implementación de sistemas de gestión de la Calidad. Matanzas: Universidad de Matanzas, 2006.
74. **Sociedad Latinoamericana para la Calidad. 2000.** Lluvia de Ideas (Brainstorming). [En línea] 2000. [Citado el: 5 de marzo de 2020.] http://homepage.cem.itesm.mx/alesando/index_archivos/MetodoIDisMejoraDeProcesos/LluviaDelIdeas.pdf.
75. **Suárez, A. S. 1990.** La moderna auditoría: un análisis conceptual y metodológico. s. l.: MCGRAN HILL, 1990.
76. **Talavera, M. E. 2018.** Asesorías a la calidad y nuevas herramientas de empleo en la Administración Turísticas de Cuba. www.gestiopolis.com/asesorias-la-calidad-nuevas-herramientas-empleo-la-administracion-turistica-cuba/. [En línea] 10 de enero de 2018. [Citado el: 15 de mayo de 2020.]
77. **Ucha, F. 2011.** Definición de ente económico. [En línea] 10 de 2011. <https://www.definicionabc.com/economia/ente-economico.php>.
78. **Urbano, S. M. 2016.** Economía y Finanzas. [En línea] 20 de junio de 2016. [Citado el: 8 de mayo de 2019.] <https://www.economiafinanzas.com/tipos-bancos-diferentes-funciones/>.
79. **Valls, W. 2006.** Procedimientos para la evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad en destinos turísticos de sol y playa. Tesis presentada en opción del Grado de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana: Instituto Superior Politécnico "José A. Echeverría, 2006.
80. **Weston, J. F. y Capeland, T. E. 1996.** Finanzas y Administración. Novena Edición México: s.n., 1996.

81. **Zabala, D. 2017.** Investigación de mercado para la comercialización del huevo de codorniz en el municipio de Matanzas. Trabajo de Diploma. s.l. : Universidad de Matanzas, 2017.
82. **Zavaro, L. 2016.** Informática aplicada a la auditoría moderna. Cuba : UH Dirección de Publicaciones Académicas, 2016.

ANEXOS



Anexos

Anexo 1. Relación de implicados en la investigación.

Provincia: Matanzas

No	Nombres y Apellidos	Grupo	Cargo	Nivel educacional		Fecha de Entrada		Ubicación
				Especialidad	Año	Banco	Auditoría	
Audidores								
1	Teresa Martínez Lorenzo	XXIII	Subdirector	Ing. Agrónoma	1993	08/12/1998	16/4/2015	Direc. Prov.
2	José Exlen Carriera Díaz	XIX	Supervisor	Lic. Contabilidad	1999	8/12/2009	8/12/2009	Direc. Prov.
3	Rafael Y. Sosa Vázquez	XIX	Supervisor	Lic. Contabilidad y Fin.	2007	1/7/2007	1/7/2007	Direc. Prov.
4	Lucia C. Sánchez Guitar	XVII	Auditor Principal	Lic. Contabilidad	2009	1/11/2009	1/11/2009	Suc. 3532
5	Enisbet Medina Cruz	XVII	Auditor Principal	Lic. Contabilidad y Fin.	1985	20/6/1994	20/6/1998	Suc. 3692
6	Yaymi Calderín Lorenzo	XVII	Auditor Principal	Lic. Contabilidad y Fin.	2012	1/6/2013	1/6/2013	Suc. 3882
7	Danaisy Secada Gómez	XVII	Auditor Principal	Lic. Contabilidad y Fin.	2008	1/4/2019	1/4/2019	Direc. Prov.

Fuente: elaboración propia

Anexo 2. Cuestionario para la investigación.

Estimado colega, como parte de la Maestría en Administración de Empresas, se realiza una investigación con el propósito de definir los criterios valorativos que permitan evaluar, de forma general, el proceso de financiamiento y la recuperación de los créditos en las sucursales del Banco Popular de Ahorro. De ahí que resulte muy útil su opinión sobre los aspectos que a continuación se relacionan. Agradecemos de antemano su colaboración.

NOTA: A los efectos de esta investigación se asumen como graves aquellos elementos que cumplan alguna de las siguientes condiciones: 1. Constitutivos de delitos, 2. Perjudicar económicamente al cliente, 3. Perjudicar económicamente al banco, 4. No solucionable.

I. Aspectos formales a evaluar en el proceso de financiamientos.		Ordénelos según la importancia que le conceda.	De faltar alguno de ellos, pondere cuán grave usted lo consideraría, teniendo en cuenta la siguiente escala: 5 Muy grave, 4 Grave, 3 Medianamente grave, 2 Poco grave, 1 Para nada grave
1.	Expediente del financiamiento.		
2.	Si existe el expediente verificar:		
	a) Solicitud de financiamiento.		
	b) Objeto del financiamiento.		
	c) Análisis comercial.		
	d) Análisis de las garantías.		
	e) Análisis de riesgo.		
	f) Verificaciones físicas		

	<p>g) Documentos imprescindibles según tipo de crédito (Certificación de ingresos demostrados, referencia bancaria, certificado de tenencia de la tierra, certificado de no débito con la ONAT, documentos que avalan ejercicio del cuentapropismo, aprobación de la inversión, seguros, contratos con terceros, flujo de caja...)</p>		
	<p>h) Firmas de los documentos.</p>		
	<p>i) Dictámenes de los comités de créditos.</p>		
<p>3.</p>	<p>De existir otro aspecto que considere importante evaluar, desde el punto de vista formal, agréguelo a continuación:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>		

	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>		
--	-------------------------------	--	--

	II. Aspectos de la calidad del análisis a evaluar en el proceso de financiamiento.	Ordénelos según la importancia que le conceda.	De faltar alguno de ellos, pondere cuán grave usted lo consideraría, teniendo en cuenta la siguiente escala: 5 Muy grave, 4 Grave, 3 Medianamente grave, 2 Poco grave, 1 Para nada grave
1.	Límites de aprobación adecuados.		
2.	Monto aprobado acorde a capacidad de pago.		
3.	Tasas de interés adecuadas según montos y plazos.		
4.	Correspondencia de facturas con objeto de financiamiento.		
5.	Verificar correspondencia entre flujo de caja actual y proyectado en aprobación del		

	monto y plazos de amortización.		
6.	Verificar factibilidad de las garantías aportadas por el cliente.		
7.	Verificar que el análisis de riesgo sea profundo.		
8.	De existir otro aspecto que considere importante evaluar, agréguelo a continuación: _____ _____ _____ _____ _____ _____.		

III. Aspectos a evaluar en la recuperación de los financiamientos.	Ordénelos según la importancia que le conceda.	De faltar alguno de ellos, pondere cuán grave usted lo consideraría, teniendo en cuenta la siguiente escala: 5 Muy grave, 4 Grave, 3 Medianamente grave, 2 Poco grave, 1 Para nada grave
---	---	---

1.	Tratamiento a los financiamientos otorgados.		
2.	Seguimiento a cartera de morosos.		
3.	Análisis de créditos reestructurados y renegociados.		
4.	Análisis de créditos en moratoria.		
5.	Análisis de ejecución de garantías.		
6.	De existir otro aspecto que considere importante evaluar, agréguelo a continuación: _____ _____ _____ _____ _____ _____.		

IV. ¿Qué porcentaje de deficiencias, consideradas graves, debe tener un financiamiento para evaluarlo de mal? Marque con una X la que considere adecuada.

1. entre 1% y 20% _____
2. entre 20% y 50% _____
3. más del 50% _____
4. Si tiene otra opinión, por favor, escríbala aquí: _____.

V. Para evaluar de mal el proceso de financiamiento en una sucursal ¿qué porcentaje de la muestra evaluado de mal debe tener? Marque con una X lo que considere adecuado.

1. entre 1% y 20% _____
2. entre 20% y 50% _____
3. más del 50% _____
4. Si tiene otra opinión, por favor, escríbala aquí: _____.

VI. Para declarar que una sucursal cumple o no cumple ¿considera que sea suficiente con que el proceso de financiamiento sea evaluado de mal?

- Sí _____
- No _____

Fuente: elaboración propia

Anexo 3. Relación de encuestados.

	Nombres y Apellidos	Cargo
1	Martín Leandro Martínez Felipe	Subdirector Provincial Pinar del Río
2	Luisa Carmen Mir Zúñiga	Subdirector Provincial Artemisa-Mayabeque
3	Caridad Milagros Santos Acosta	Subdirector Provincial Villa Clara
4	Yadira Lay Mesa	Subdirector Provincial Cienfuegos
5	Dayán Rocha García	Subdirector Provincial Santi Spíritus
6	Iván Marcelino González Valdés	Subdirector Provincial Ciego de Ávila
7	Odelto Chávez Concepción	Subdirector Provincial Camagüey
8	Yovanny L. Borrego Bello	Subdirector Provincial Las Tunas
9	Sara O. Rodríguez Fuentes	Subdirector Provincial Holguín
10	Yulenis Cutiño García	Subdirector Provincial Granma
11	Isoraida Del Toro Limonta	Subdirector Provincial Santiago de Cuba
12	Carmen Rosa Rodríguez Benítez	Supervisor UCAI
13	Karla Ofelia Santana Michel	Supervisor UCAI
14	Jorge Francisco Pérez Sanjuán	Auditor Principal UCAI
15	Wendy Susana Capetillo Díaz	Auditor Adjunto UCAI
16	Rolando Borges Bello	Auditor Adjunto UCAI

Fuente: elaboración propia

Anexo 4. Comparación entre los programas de auditoría.

PROGRAMAS	SUJETOS DE CRÉDITOS	DOCUMENTACIÓN A REVISAR	MEDIA DE DEFICIENCIAS DETECTADAS
Créditos y Nueva Política Bancaria (NPB)	Perosnas naturales (PN)	Registro de solicitud del financiamiento.	11
		Actas del Comité de Crédito.	
		Registro de Contratos de Financiamientos Aprobados.	
		Registro de Contratos de Cuentas Pignoradas	
		Expediente de Financiamiento de Créditos	
		Modelo LGV 003 Registro de expedientes LGV.	
		Expedientes básicos de la vivienda (vigente, liquidada y cancelada).	
		Carpeta del deudor (LGV, Vivienda vinculada y Medios básicos).	
		Registro de Contratos de Administración de Fondos	
		Expedientes de Subsidios del CAM	
		Carpetas 02-29 "Notificación de Descuentos a Efectuar"	
		Carpeta Notificación a Centros de Pago Incumplidores (Resol. 26)	
Carpeta Solicitud de Reanudación de Servicios Bancarios			

		Control de depósitos de los gestores cobradores	
		Proforma de pago a los gestores.	
		Cheques de gerencia.	
		Comprobantes de pagos emitidos por el sistema. (Liquidados, cancelados, devueltos).	
		Carpeta de relación de cobros entregados a los gestores	
		Carpeta de las conciliaciones	
		Carpeta de visita a los cobros extraviados	
		Diario de Operaciones	
		Estadísticas (Reporte de inmovilizados, Modelo 106-632 "Análisis Diario" y Estadística Mensual de cobros realizados)	
		Otros documentos necesarios a consideración del auditor.	
		Reportes obtenidos por el sistema.	
Créditos a Otras Formas de Gestión no Estatal TCP y PA	Trabajadores por cuenta propia (TCP) y pequeños agricultores (PA)	Expediente de los financiamientos.	8
		Expediente de cuentas corrientes.	
		Registro de solicitud de financiamientos.	
		Registro de contrato de financiamientos aprobados	
		Dictámenes y actas del comité de crédito.	
		Registro de garantías.	
Actas del Comité de Créditos.			

Créditos a empresas y Cooperativas no agropecuarias (CNA)	Personas Jurídicas (PJ) y Cooperativas no Agropecuarias (CNA)	Expediente de los financiamientos.	3
		Registro de solicitud de financiamiento.	
		Registro de contratos de financiamientos aprobados.	
		Dictámenes y actas del Comité de Créditos.	
		Expedientes de cuentas corrientes.	
		Registro de garantías.	

Fuente: elaboración propia

Anexo 5. Análisis de los riesgos en una auditoría.

Entidad:
Tema:
Alcance:
Objetivo:

P/T	
Auditor	
Fecha	

Cantidad	Riesgos Inherentes definidos en la sucursal	Nivel de Importancia (5-1)	Probabilidad de ocurrencia (3-1)
	Generales y de organización		
	Expediente Legal		
1	Que no esté actualizado con la documentación correspondiente a la entidad.	5	2
	Expediente de Acciones de Control		
2	Que no se cumpla lo establecido en el Reglamento de la Ley No. 107/09 de la CGR, que no contenga todas las acciones de control realizadas, ni los Planes de medidas, ni la declaración de medidas disciplinarias en los casos que proceda.	3	1
	Plan de Prevención de Riesgo		
3	Que los riesgos identificados no estén en concordancia con los objetivos de trabajo, que posean medidas funcionales y fechas de cumplimiento no medibles.	5	2
	Generales y de organización		
4	De acuerdo al volumen de operaciones que genera la sucursal y las cajas de ahorro que se subordinan, se produzcan irregularidades e incumplimientos de normativas y procedimientos.	5	3
5	Actividad de auditoría interna ineficiente	5	1
6	No sistematicidad en la capacitación del personal bancario de la sucursal.	5	2
7	Fluctuación del personal en las diferentes áreas de la sucursal bancaria.	5	1
8	Constantes cambios en las normativas y procedimientos.	5	3
	Contabilidad		
	Presupuesto		
9	Que existan partidas o epígrafes sobre ejecutadas del presupuesto sin previa autorización.	5	1
10	Que el presupuesto no se discuta en los consejos de dirección ni en las asambleas de afiliados.	3	1
	Gastos		
11	Que se contabilicen gastos sin el soporte documental.	5	1
12	Que el aporte al presupuesto por los diferentes conceptos, se realice fuera del término establecido y generen multas por mora.	5	1
13	Que se efectúen pagos sin el contrato establecido.	5	1
	Actividades bancarias		
	Efectivo		
14	Que se incumplan las medidas de seguridad del efectivo	5	2
15	Que no se cambien las combinaciones en el término establecido.	5	1
16	Que los duplicados de llaves que custodien efectivo y valores no se custodien en la sucursal a la cual se remiten las combinaciones vigentes.	5	2
17	Que no se cumplan los planes de pruebas y arqueos sorpresivos sobre el efectivo.	5	1
	Comercial		
18	Que no se le dé seguimiento a los créditos otorgados tanto a personas naturales como jurídicas así como a sus amortizaciones.	5	2
19	Que el porcentaje de inmovilizados sobrepase el porcentaje establecido. (3%)	5	1
20	Que no se realice labor de recuperación a los créditos en estado moroso, y no se cobre el recargo establecido a este efecto.	5	2
21	Que no se le apliquen las políticas de conozca a su cliente y Orígenes y destino de los fondos a las operaciones riesgosas.	5	2
22	Que los custodios de las tarjetas magnéticas no pueden custodiar los sobres con los NIP, y que estos se destruyan en los términos establecidos ante la no presentación del titular de las mismas.	5	1
23	Que no se cobren las comisiones establecidas a los servicios bancarios prestados.	5	3
	Seguridad de la Información		
24	Que no se encuentren actualizados los Planes de Seguridad Informática y de Contingencias.	5	1
25	Que no se cambien las claves de accesos a los servidores y de administración dentro de los términos establecidos y que estas cumplan los requisitos de complejidad.	5	1
26	Que se otorguen accesos indebidos a los usuarios del sistema.	5	3
	Disciplina Informativa		
27	Que la información no se presente en tiempo previsto y que no contenga la calidad requerida.	5	1
	Supervisión		
28	Que no se realicen visitas integrales o metodológica por parte de la Dirección Provincial	5	1
	Total	136	44

Criterios de Evaluación

Indicador 1 : Nivel de Importancia

Evaluación

Alto 5 (Máximo calificador)

Medio 3 y 4

Bajo 1 y 2

Indicador 1 : Probabilidad de ocurrencia del Riesgo determinado

Evaluación

Alto 3 (Máximo calificador)

Medio 2

Bajo 1

Cálculos para determinar el Riesgo Inherente (RI)

Cantidad de Riesgos Evaluados	x	Valor Máximo de Importancia	=	
28	x	5	=	<u>140</u>
Cantidad de Riesgos Evaluados	x	Valor Máximo de Probabilidad	=	
28	x	3	=	<u>84</u>
Indicador 1 = <u>Sumatoria de las Evaluaciones otorgadas</u>			=	<u>136</u>
Resultado del cálculo anterior				<u>140</u>
				<u>0,97</u>
Indicador 2 = <u>Sumatoria de las Evaluaciones otorgadas</u>			=	<u>44</u>
Resultado del cálculo anterior				<u>84</u>
				<u>0,52</u>
Riesgo Inherente = <u>(Indicador 1 + Indicador 2)</u>			=	<u>1,50</u>
Cantidad de Indicadores				<u>2</u>
				<u>0,75</u>
				medio

Cálculo del RC

Entidad:
Tema:
Alcance:
Objetivo:

P/T	
Auditor	
Fecha	

Tabla No.2

Ambiente de Control		Evaluación
Aspectos	Conceptos	(0-3)
1	Documento legal que aprueba la constitución del sujeto a auditar, su objeto social, empresarial, encargo estatal y modificaciones cuando corresponda.	0
	Creación de los Órganos de dirección consultivos.	0
2	Disposición que aprueba la plantilla de cargos. Plantilla aprobada y cubierta. Aquí se puede incluir los nexos de familiaridad que afecten la contrapartida	0
3	Organigrama de la entidad y la identificación de los procesos y actividades a realizar.	1
4	Resoluciones de nombramiento de los directivos superiores, directivos, ejecutivos, funcionarios y trabajadores designados, así como los contratos de trabajo en los casos que corresponda. En dependencia de los objetivos y el alcance de la auditoría se debe solicitar los datos, tales como: nombre y apellidos, teléfono, cargo, la fecha de nombramiento y categoría ocupacional.	0
5	Misión, los objetivos de trabajo de la entidad y los específicos por área.	0
6	Plan de trabajo anual de la entidad el que debe responder a la instrumentación de las actividades recogidas en el Plan de Actividades Principales del órgano u organismo al que se subordina y a las propias de la entidad.	0
7	Plan de trabajo anual, el mensual por áreas y el individual por muestra seleccionada de los directivos, funcionarios y especialistas, los que deben estar aprobados por el jefe inmediato superior.	2
8	Conocer si poseen los siguientes documentos: a) Programa de formación de cultura ética de la organización. b) Firmado el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano. c) Convenio Colectivo de Trabajo. d) Reglamento Disciplinario que regule el comportamiento del personal de la entidad. e) Registro consecutivo anual de medidas disciplinarias aplicadas en la entidad. f) Firmado el Código de Conducta Específico si lo hubiere, en el que se exponen valores éticos y de conducta que deben cumplir un grupo específico de trabajadores.	0
9	Plan Anual de Capacitación y necesidades de capacitación de los trabajadores.	1
10	Expediente de acciones de control	0
11	Documentos que aprueban los sistemas de pago y de estimulación.	0
12	Pago establecido a los trabajadores por concepto de salario y otros (periodicidad, montos aproximados, por tarjeta magnética).	0
13	Inscripción de los inmuebles estatales en el Registro de la Propiedad que corresponda.	0
Gestión y Prevención de Riesgo		
14	Confeccionado el Plan de Prevención de Riesgos de la entidad, con sus actualizaciones y aprobaciones correspondientes.	1
Actividades de control		
15	Está definida la relación entre diferentes puestos de trabajo y las unidades organizativas.	0
16	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.	0
17	Los accesos a las diferentes opciones del sistema contable se corresponden con las actividades autorizadas para cada puesto de trabajo.	0
18	Se identifican los responsables colaterales y adoptan medidas, cuando se detectan deficiencias y violaciones en los controles realizados.	0
19	Están establecidos los mecanismos de aprobación, autorización, supervisión y evaluación de cada actividad.	0
20	Están establecidos los mecanismos de seguridad y control para proteger la información, los activos y otros recursos puestos a disposición del personal.	0
21	Las relaciones financieras, de venta de servicios con clientes están formalizadas mediante contratos.	0
22	Los hechos económicos se registran de acuerdo a lo establecido en la legislación vigente.	0
23	Se extreman las medidas de revisión posteriores cuando las operaciones se trabajan de forma manual por fallas en el sistema contable o en el fluido eléctrico.	0
24	Todas las transacciones, operaciones y hechos económicos tienen soporte documental impreso o digital y son registrados en el momento de su ejecución, para garantizar su relevancia, oportunidad y utilidad.	0
25	Los activos de valor están debidamente registrados y periódicamente se cotejan las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia.	1
26	Se realiza la rotación de los cajeros y custodios del Fondo Operativo en Bóveda, según lo establecido en el Manual de Instrucción y Procedimientos.	0
27	Están identificadas las personas autorizadas con acceso a la información, los activos y otros recursos.	0

Información y Comunicación		
28	Diagrama de flujo de la información de la entidad.	1
29	Planes de Seguridad Informática y de Seguridad y Protección Física, de acuerdo con la legislación vigente y que estén debidamente actualizados.	0
Supervisión y Monitoreo		
30	Funcionamiento del Comité de Control	1
31	Evaluar el funcionamiento de la Auditoría Interna.	1
32	Observar los resultados del autocontrol.	1
32	Total	10

Criterios de Evaluación

- Si los aspectos a evaluar existen y se aplican con efectividad
 Si los aspectos a evaluar existen y se aplican con deficiencias
 Si los aspectos a evaluar existen y no se aplican
 Si los aspectos a evaluar no existen y no se aplican

Rango de (0-3)

- 0 bajo
 1 medio
 3 Alto
 3 Muy alto

Cálculos para determinar el Riesgo de Control (RC)

Riesgo de Control = $\frac{\text{Sumatoria evaluaciones otorgadas}}{\text{Cantidad de aspectos evaluados}}$	10	0,31
	32	bajo

Entidad:
 Tema:
 Alcance:
 Objetivo:

P/T	
Auditor	
Fecha	

Cálculos para determinar el Riesgo de Detección (RD)

RA = RI x RC x RD

Donde:

RA Riesgo de Auditoría	0,05	Alto
RI Riesgo Inherente	0,75	medio
RC Riesgo Control	0,31	bajo
RD Riesgo de Detección	0,22	bajo

Despeje para calcular el Riesgo de detección

El RA se le asigna valor de 0,05% a partir del nivel de riesgo previsto en la auditoría, lo que es a lo contrario a la nivel de confianza total

$$\frac{RA}{RI \times RC} = \frac{0,05}{0,75 \times 0,31}$$

$$RD = \frac{0,05}{0,2325}$$

RD=	0,22
	Bajo

Nivel de confianza en las pruebas de auditoría (1-0,22)	0,78
Nivel de confianza total de la auditoría (1-0,05)	0,95

Los cálculos muestran que existe un **22 %** de riesgo de que las pruebas sustantivas no sean capaces de detectar errores. Consecuentemente, la confianza que depositamos en los procedimientos sustantivos es de **78%** para lograr una confianza total del **95 %**

Los resultados obtenidos después de evaluar cada riesgo son cotejados en la Tabla No. 5 Relación del Riesgo con la evidencia requerida para la Auditoría y se concluye que, la cantidad de evidencia requerida es baja, por lo que los tamaños de muestras se reducen al tener un adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno.

Fuente: elaboración propia

$$T = \frac{\sum \sum a_i}{K}$$

$$W = \frac{12 * \sum \Delta^2}{M^2 * (K^3 - K)}$$

Fuente: elaboración propia

Anexo 7. Características de la línea de auditores según experiencia profesional y bancaria.

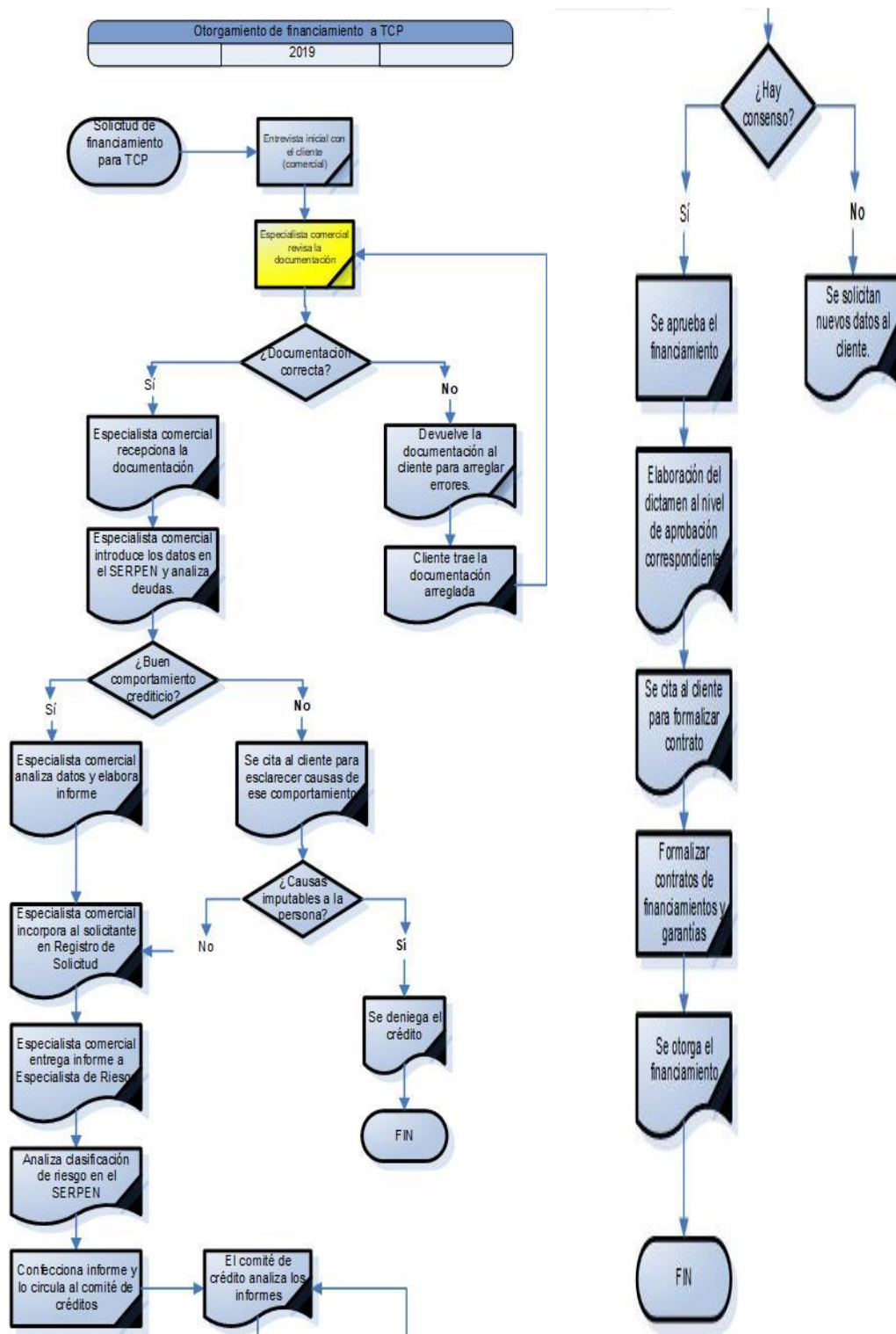
Provincia: Matanzas

No	Nombres y Apellidos	Grupo	Cargo	Nivel Educacional		Fecha de Entrada		Ubicación
				Especialidad	Año	Banco	Auditoría	
Auditores de Línea								
1	Teresa Martínez Lorenzo	XVII	Subdirector	Ing. Agrónoma	1993	08/12/1998	16/4/2015	Direc. Prov.
2	José Exlen Carriera Díaz	XIII	Supervisor	Lic. Contabilidad	1999	8/12/2009	8/12/2009	Direc. Prov.
3	Rafael Y. Sosa Vázquez	XIII	Supervisor	Lic. Contabilidad y Fin.	2007	1/7/2007	1/7/2007	Direc. Prov.
4	Danaisy Secada Gómez	X	Auditor Principal	Lic. Contabilidad y Fin.	2008	1/4/2019	1/4/2019	Direc. Prov.
5	Tania María Cruz Piferrer	X	Auditor Adjunto	Lic. Contabilidad y Fin.	2012	7/1/1988	5/10/2009	Direc. Prov.
6	Liuva Caridad Cardoso Borges	X	Auditor Adjunto	Lic. en Economía	2009	2/4/2018	9/5/2018	Direc. Prov.
7	Jenny Corcho Galera	VIII	Auditor Asistente	Téc. Med. Contabilidad	2007	14/5/2007	14/5/2007	Direc. Prov.
8	Dimeyis Machado Hernández	XI	Esp. B Ciencias Informáticas	Ing. Informática	2016	2/3/2020	2/3/2020	Direc. Prov.
Auditores Internos de Base								
1	Yainerys Silveira Navarro	X	Auditor Adjunto	Lic. Contabilidad y Fin.	2019	2/3/2020	2/3/2020	Suc. 3452
2	Juan Antonio Fernández Méndez	X	Auditor Adjunto	Lic. Contabilidad y Fin.	2012	10/2/2015	1/2/2019	Suc. 3492
3	Lucía C. Sánchez Guitar	X	Auditor Adjunto	Lic. Contabilidad	2009	1/11/2009	1/11/2009	Suc. 3532
4	Dailen de la Caridad Escaig Macías	X	Auditor Adjunto	Lic. Contabilidad y Fin.	2018	7/11/2016	1/3/2017	Suc. 3572
5	Ivis de la Caridad García Rodríguez	X	Auditor Adjunto	Lic. Economía	1991	1/2/2019	1/2/2019	Suc. 3652
6	Enisbet Medina Cruz	X	Auditor Adjunto	Lic. Contabilidad y Fin.	1985	20/6/1994	20/6/1998	Suc. 3692
7	Ailena Mesa Cuba	X	Auditor Adjunto	Lic. Contabilidad y Fin.	2015	6/5/2009	1/11/2017	Suc. 3742

8	Yudiet Perdomo Chávez	X	Auditor Adjunto	Lic. Contabilidad y Fin.	2012	22/11/2012	2/6/2014	Suc. 3822
9	Damaris Madruga Noda	X	Auditor Adjunto	Lic. Contabilidad y Fin.	2011	1/12/2011	1/4/2020	Suc. 3852
10	Yaymi Calderín Lorenzo	X	Auditor Adjunto	Lic. Contabilidad y Fin.	2012	1/6/2013	1/6/2013	Suc. 3882
11	Ariel González Fernández	X	Auditor Adjunto	Lic. Dirección. Economía	1990	19/6/2013	2/5/2014	Dir. Prov.
12	Lisett Arvelo Llanes	VIII	Auditor Asistente	Téc. Med. Contabilidad	2011	2/4/2018	9/5/2018	Suc. 3602
13	Isora Sosa García	VIII	Auditor Asistente	Téc. Med. Planificación	1984	15/6/1994	15/7/1999	Suc. 3612
14	Odalys Rámida Rodríguez	VIII	Auditor Asistente	Lic. Contabilidad	2004	1/8/1994	9/6/2009	Suc. 3642
15	Yamilé Rojas Monroy	VIII	Auditor Asistente	Lic. Contabilidad y Fin.	2013	1/6/1998	1/4/2016	Suc. 3682
16	Yenny Huerta Martínez	VIII	Auditor Asistente	Téc. Med. Contabilidad	2003	4/1/2016	1/11/2017	Suc. 3712
17	Yeneisy de la Caridad Sanz García	VIII	Auditor Asistente	Téc. Med. Contabilidad	2007	1/9/2013	16/12/2019	Suc. 3752
18	Yuseylis Montenegro Guijarro	VIII	Auditor Asistente	Téc. Med. Contabilidad	2011	1/4/2017	1/4/2017	Suc. 3762
19	Eileen Castro Herrera	VIII	Auditor Asistente	Lic. Contabilidad y Fin.	2015	29/4/2015	1/8/2016	Suc. 3772
20	Yudenia Hernández Lazo	VIII	Auditor Asistente	Téc. Med. Contabilidad		11/9/2009	1/6/2020	Suc. 3832
21	Natacha Álvarez Reyes	VIII	Auditor Asistente	Lic. Contabilidad y Fin.	2005	1/12/2018	3/1/2019	Suc. 3862

Fuente: elaboración propia

Anexo 8. Flujo del proceso de créditos.



Fuente: Melgarejo (2019)

Anexo 9. Aplicación del método Kendall para determinar las operaciones más importantes del proceso de créditos.

Operaciones del proceso	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Σa_i	Δ	Δ^2	
Solicitud del crédito	6	3	5	5	5	4	6	34	-18	324	
Entrevista inicial con cliente	6	3	5	5	5	4	6	34	-18	324	
Revisión de documentación	1	3	3	2	1	2	2	14	-38	1444	x
Recepción de documentación	5	5	4	4	4	7	5	34	-18	324	
Análisis de comportamiento crediticio	1	3	3	2	3	2	2	16	-36	1296	x
Elaboración de informe comercial	2	2	3	1	1	4	2	15	-37	1369	x
Registro en libro de solicitantes	5	4	6	5	6	7	5	38	-14	196	
Clasificación de riesgo	2	2	1	3	2	3	3	16	-36	1296	x
Elaboración de informe de riesgo	7	6	6	5	6	3	6	39	-13	169	
Análisis en Comité de Créditos	3	1	1	1	2	2	2	12	-40	1600	x
Elaboración de dictamen	2	5	4	5	6	4	5	31	-21	441	
Formalización de contrato	2	4	3	5	6	3	6	29	-23	529	
Otorgamiento de financiamiento	2	6	4	2	6	4	6	30	-22	484	
Control sobre recuperación de financiamiento	3	1	2	1	1	1	2	11	-41	1681	
Verificaciones físicas	3	1	2	1	1	1	2	11	-41	1681	
								364		13158	
T	52										
w	0.9590										

Fuente: elaboración propia

Anexo 10. Análisis de fiabilidad y validez.

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	14	93,3
	Excluidos(a)	1	6,7
	Total	15	100,0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,842	50

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,882(a)	,778	,379	1,153

a Variables predictoras: (Constante), Gravedad de la falta de expediente del crédito, Gravedad de la falta de dictámenes del Comité de Crédito, Gravedad de la falta del objeto del financiamiento, Gravedad de la falta de análisis de riesgo, Gravedad de la falta de análisis de las garantías, Gravedad de la falta de firmas, Gravedad de la falta de solicitud del financiamiento, Gravedad de la falta de documentos anexos, Gravedad de la falta de Verificaciones Físicas, Gravedad de la falta del análisis comercial

Fuente: elaboración propia

Anexo 12. Análisis y evaluación de créditos (PA, TCP y PJ).

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE CRÉDITOS AUDITADOS																													
No.	CRÉDITO REVISADO	MODALIDAD	FECHA		MONTO PRESTADO	TASA DE INTERÉS		ESTADO DEL CRÉDITO					ASPECTOS MÁS IMPORTANTES										EVALUACIÓN						
			CONCESIÓN	RECUPERACIÓN		A	B	C	D	E	Expediente		Análisis de garantías	Análisis de riesgo	Dictamen del CC	Verificaciones físicas		Observaciones *	Total Deficiencias	Deficiencias graves	Evaluación FINAL								
											si	no				si	no					si	no	si	no	si	no	si	no
1	TCP	Préstamo para Inversión	5/6/2019	10/5/2024	250000.00	x	x				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Sin deficiencias	0	0	#(DIV/0)	#(DIV/0)
2	TCP	Préstamo para Inversión	17/7/2019	2/7/2024	19000.00	x	x				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Sin deficiencias	0	0	#(DIV/0)	#(DIV/0)
3	TCP	Préstamo para Inversión	2/8/2019	14/11/2022	150000.00	x	x				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Sin deficiencias	0	0	#(DIV/0)	#(DIV/0)
4	TCP	Préstamo para Inversión	16/8/2019	1/8/2024	230000.00	x	x				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Sin deficiencias	0	0	#(DIV/0)	#(DIV/0)
5	PA	Línea de créditos para producción	12/8/2019	12/5/2020	24449.00	x			x		x	x	x												valoración incorrecta de la garantía (seguro del cultivo) y saldo vencido no se aplicaron las medidas para aplazar producto de la pandemia.	2	0	0	ACEPTABLE
6	PA	Línea de créditos para producción	20/9/2019	20/3/2020	31033.14	x	x				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Sin deficiencias	0	0	#(DIV/0)	#(DIV/0)
7	PA	Línea de créditos para producción	25/9/2019	23/1/2020	345189,68 de ello 44444,44 vencido	x			x		x	x	x												No aplicación de la garantía, constituida por la prenda de un vehículo (tractor)	1	1	100	MAL
8	PA	Línea de créditos para producción	20/9/2019	23/3/2020	58494,90 de ello 11698,98	x			x																saldo vencido, no se aplicaron las medidas para aplazar producto de la pandemia.	1	0	0	ACEPTABLE
9	PJ CNA	Capital trabajo	27/11/2019	21/5/2021	6900000.00	x	x				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Sin deficiencias	0	0	#(DIV/0)	#(DIV/0)
10	PJ CNA	Línea de crédito Capital trabajo	17/5/2018	8/7/2021	5160364.05	x			x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Sin deficiencias	0	0	#(DIV/0)	#(DIV/0)
11	PJ Empresa	Préstamo para Inversión	20/2/2020	9/1/2025	1080000.00	x	x				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Sin deficiencias	0	0	#(DIV/0)	#(DIV/0)
12	PJ Empresa	Préstamo para Inversión	20/2/2020	9/1/2025	180000.00	x	x				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Sin deficiencias	0	0	#(DIV/0)	#(DIV/0)
13	PJ Empresa	Préstamo para Inversión	20/2/2020	9/1/2025	190000	x	x				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Sin deficiencias	0	0	#(DIV/0)	#(DIV/0)
14	PJ Empresa	Préstamo para Inversión	20/2/2020	9/1/2025	1798000	x	x				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Sin deficiencias	0	0	#(DIV/0)	#(DIV/0)
15	PJ Empresa	Préstamo para Inversión	20/2/2020	9/1/2025	25200	x	x				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Sin deficiencias	0	0	#(DIV/0)	#(DIV/0)
16	PJ Empresa	Préstamo para Inversión	20/2/2020	9/1/2025	100000	x	x				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Sin deficiencias	0	0	#(DIV/0)	#(DIV/0)
17	PJ Empresa	Préstamo para Inversión	20/2/2020	9/1/2025	646000	x	x				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Sin deficiencias	0	0	#(DIV/0)	#(DIV/0)
18	PJ Empresa	Préstamo para Inversión	20/2/2020	9/1/2025	455000	x	x				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Sin deficiencias	0	0	#(DIV/0)	#(DIV/0)

EVALUACIÓN DEL PROCESO DE CRÉDITOS				
TT CRÉDITOS DEL PERIODO	TT CRÉDITOS REVISADOS	EVALUADOS DE MAL		EVALUACIÓN FINAL
		TT	%	
29	18	1	5,555555556	ACEPTABLE

Fuente: elaboración propia

Anexo 13. Informe de la auditoría sucursal 3452 Matanzas.



Auditoría

ORGANIZACIÓN QUE ELABORA EL INFORME: Subdirección de Auditoría de Matanzas.

DIRECCIÓN: Calzada General Betancourt No.23618 entre Begoña y Candelaria, Matanzas.

SUBORDINACIÓN: UCAIBPA (Unidad Central de Auditoría Interna BPA).

LUGAR Y FECHA DE EMISIÓN DEL INFORME: Matanzas, 02 de septiembre de 2020.

ORDEN DE TRABAJO NO: 86/2020.

ENTIDAD AUDITADA: Sucursal 3452 “Matanzas”.

DIRECCIÓN: Calle Independencia, No. 37, entre Ayuntamiento y Jovellanos.

SUBORDINACIÓN: 3912 “Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro de Matanzas”.

TIPO DE AUDITORÍA: De Cumplimiento.

JEFE DE GRUPO: Danaisy Secada Gómez.

I N F O R M E

INTRODUCCIÓN

La Sucursal 3452 “Matanzas” está subordinada al Banco Popular de Ahorro (BPA), el cual fue creado mediante el Decreto Ley No. 69/1983 con carácter de Banco Estatal, integrante del Sistema Bancario Nacional, con autonomía orgánica, personalidad jurídica y patrimonio propio, con el encargo de la captación de los recursos monetarios temporalmente libres de la población, así como la concesión de créditos personales, operando con la Licencia No.15/1997, todo tipo de operaciones bancarias y está facultada para conceder financiamientos a empresas y otras personas naturales o jurídicas en términos comerciales a corto, mediano y largo plazo.

Dentro de su plantilla como Sucursal "A", cuenta con dos plazas de Auditor Adjunto, teniendo una sola ocupada, dentro de las 90 aprobadas, donde existen otras dos vacantes y 87 cubiertas, sin nexos de parentesco entre los trabajadores.

El gasto de salario, al cierre de julio de 2020, asciende a 536.8MP y el costo por peso contable es de 0.72, pues sus gastos totales suman 11.906.2MP y los ingresos 16.431.3 MP, incluyendo los gerenciales, presentando una utilidad de 4.525.1 MP.

Los objetivos de esta acción de control fueron:

- Verificar el cumplimiento de las disposiciones jurídicas, reglamentarias, y de procedimientos inherentes a la actividad sujeta a revisión, vinculando la eficacia de la norma en relación con los objetivos y metas de la entidad.
- Comprobar la efectividad del sistema de control interno implementado en la sucursal, a partir de lo establecido en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República.

Estos objetivos fueron cumplidos teniendo en cuenta también la observancia de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), vinculados a la institución, tales como el No.2 sobre la planificación; No.6 sobre la exigencia de la actuación ética de los jefes, los trabajadores y las entidades, consolidando el control interno; No.7 sobre el fortalecimiento de la contabilidad para que constituya una herramienta en la toma de decisiones y garantice la fiabilidad de la información financiera, oportuna y razonable; los números del 28 al 41 sobre la política monetaria; No.153 sobre la garantía del servicio bancario al sector agroindustrial; y No.271 referente al fortalecimiento del control interno y externo, así como las acciones de prevención y enfrentamiento a las ilegalidades.

El período de revisión estuvo comprendido entre el 11 de abril de 2019, fecha de inicio de la auditoría anterior, hasta el 30 de julio de 2020, inicio de la actual.

Las revisiones se desarrollaron a distancia, realizando cuatro visitas a la oficina y una visita, en diferentes días, a las tres cajas de ahorro subordinadas, de conformidad con las Normas Cubanas de Auditoría, reguladas en la Resolución 340/2012 de la Contraloría General de la República, no se declaran limitantes

Se aplicaron los programas establecidos para las auditorías del BPA y certificados por la UCAI; Créditos a Entidades Estatales y Trabajadores por Cuenta Propia (TCP); Créditos y NPB; cuya ejecución estuvo a cargo de dos auditores.

Esta acción de control se apoyó en legislaciones fundamentales, asociadas a los temas revisados, tales como:

- Reglamento de la Ley No.107/09 de la Contraloría General de la República (actualizado en septiembre/2017);
- Resolución No.18/2012 del BPA sobre el Reglamento para la organización y funcionamiento de los Comités de Crédito del Banco Popular de Ahorro;
- Resolución 340/2012 Sobre las Normas Cubanas de Auditoría.

De igual manera, se consideraron las instrucciones y procedimientos apropiados en nuestro manual electrónico, según las actualizaciones No.04, versión 20.04 del 15 de julio de 2020 y No. 05, versión 20.05 del 10 de agosto de 2020.

Se aplicaron las técnicas de auditoría referidas a las conciliaciones, confrontaciones, la observación, el rastreo, el análisis y la comprobación.

Igualmente, se efectuaron nuevos cálculos, revisiones de documentos, registros y comprobantes. Asimismo, en las materias en que fue posible, por el volumen de las operaciones, se efectuó la verificación del universo.

CONCLUSIONES

Una vez colegiados, con los auditores, el Supervisor y la Subdirectora de Auditoría, los resultados obtenidos por la oficina en cada tema objeto de revisión, teniendo en cuenta la Resolución No.36/2012 de la Contraloría General de la República, sobre la Metodología para la Evaluación y Calificación de las Auditorías, se concluye que la sucursal **CUMPLE** con lo regulado en los documentos legales, inherentes a la actividad o temas verificados, con un sistema de control interno **Aceptable**, pues las deficiencias detectadas no son reiterativas y permiten que el auditado identifique, evalúe y gestione los riesgos asociados, para cumplir metas, objetivos y los lineamientos del PCC.

También es sustento de esta calificación, la institución de los documentos referidos a la constitución de la organización, a los procesos, al marco legal de las

operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, los que están al alcance y son del dominio de la máxima dirección y el resto del colectivo, cumpliéndose con los principios básicos del Sistema de Control.

El Plan de Prevención de Riesgos establece la identificación y análisis de los riesgos más representativos por cada área, los que se encuentran clasificados, evaluadas las vulnerabilidades y determinados los objetivos de control, lo que permite a la sucursal gestionarlos.

Están establecidos los canales de comunicación, según los documentos referidos a la constitución de esta unidad organizativa, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos, en correspondencia con lo legislado, los que se encuentran al alcance y son del dominio de la máxima dirección y el resto del colectivo.

Para las actividades de control, están establecidas las atribuciones y obligaciones de los cargos que constituyen el marco formal de autoridad y responsabilidad, en correspondencia con las tareas y operaciones que desarrollan.

Después de estas valoraciones, reseñamos las irregularidades que determinaron la calificación otorgada, las cuales están dadas por el descuido y la falta de revisión del personal:

- No existe evidencia de que se hayan analizado, en el Comité de Créditos, los préstamos contabilizados como irrecuperables, por lo que este órgano consultivo desconoce el hecho; agregando que, al recibirse las amortizaciones de los aprobados como garantía presupuestaria, no se cancelan los intereses vencidos que permanecen en la cuenta de orden 8429 “Intereses por créditos a personas naturales irrecuperables aprobados”, provocando que exista un saldo de 2.108.19 CUP que no fue depurado oportunamente.
- Existen tres financiamientos vencidos de PA, donde uno de ellos no posee las evidencias de las gestiones efectuadas para la recuperación de los 44.444.44 CUP ni de la aplicación de la garantía, constituida por la prenda de un vehículo (tractor), pues la deuda se venció en septiembre/2019 y febrero/2020; los otros dos, por 24.449.00 y 11.698.98 CUP, producto a no

haber dado cumplimiento a las indicaciones especiales, emitidas por la Dirección de Banca Corporativa, sobre las medidas a aplicar por la pandemia, referentes a revertir los saldos vencidos y aplazar a 90 días más (hasta el 30 de septiembre).

Estas deficiencias no consideran lo dispuesto en la norma “Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos”, estructurada en el componente “Actividades de Control”, de obligada observancia e implícito en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República sobre el control interno.

Se ponen de manifiesto los lineamientos No.6 y 38, de la política central del PCC, sobre la exigencia de la actuación ética de los jefes, los trabajadores y las entidades, fortaleciendo el control interno y la consolidación de los mecanismos de regulación y supervisión, en función de los riesgos asociados a la actividad financiera, respectivamente.

RESULTADOS

Luego de efectuadas las comprobaciones pertinentes para dar cumplimiento a los objetivos previstos para este tipo de auditoría, relacionamos una breve reseña de las revisiones efectuadas en cada tema.

“Créditos y la Nueva Política Bancaria (NPB)”

Durante la aplicación del programa, después de cuadrar las cuentas referentes, en las cuales no surgieron diferencias, se evidenció el cumplimiento de los procedimientos para la concesión de los financiamientos, existiendo 291 otorgados en el período, de los que se revisaron 52, detectando lo siguiente:

No existe evidencia de que se hayan analizado, en el Comité de Créditos, los préstamos contabilizados como irrecuperables, por lo que este órgano consultivo desconoce el hecho; agregando que, al recibirse las amortizaciones de los aprobados como garantía presupuestaria, no se cancelan los intereses vencidos que permanecen en la cuenta de orden 8429 “Intereses por créditos a personas naturales irrecuperables aprobados”, provocando que exista un saldo de 2.108.19 CUP que no fue depurado oportunamente, por la insuficiente revisión del personal al frente de esta tarea que no tuvo en cuenta lo instruido en el Manual de Normas

y Procedimientos del BPA, Grupo 233, Subgrupo 12, Título II sobre la garantía presupuestaria.

También se emitieron 179 Títulos de Propiedad en el periodo auditado, de los cuales se chequearon 29, constatándose que los datos consignados coinciden con los registrados en la resolución de la Dirección Municipal de la Vivienda, sin hallazgos a consignar en este informe.

Por otra parte, se revisaron 13 de los 142 centros de pagos asociados, constatando la adecuada cumplimentación de los documentos concernientes y comprobando que la oficina efectuó las conciliaciones correspondientes, en el mes de abril/2020, agregando que están justificados los 419 recargos eliminados durante el periodo auditado, los que fueron autorizados por la Gerente de Recuperación, sin deficiencias al respecto.

Está confeccionado el plan de verificaciones físicas para el año 2020 y, como evidencia de su cumplimiento, dentro de los expedientes de los financiamientos se encuentran los modelos de las que se han efectuado.

La sucursal posee dos gestores cobradores y tres trabajadores de su plantilla, para la recuperación de los créditos y la depuración del centro de pago “Desvinculados”, el que suma un total de ocho deudores de la NPB, de los que se comprobó que tres están atrasados en sus amortizaciones, debido a la situación que presentó el país con la COVID-19 y el resto mantiene al día sus compromisos.

“Créditos a Empresas y Cooperativas no Agropecuarias” y “Créditos a Otras Formas de Gestión no Estatal TCP y PA TCP”

La aplicación del programa estuvo encaminada, en primer lugar, a verificar el cuadro de las cuentas correspondientes al tema contra el balance, del día anterior al inicio de la auditoría, comprobando que no existen diferencias.

Para las revisiones se tomaron 18 financiamientos que representan el 62 por ciento de los 29 existentes en el periodo auditado, de los cuales cuatro fueron solicitados por TCP, existiendo dos en moratoria de este mismo segmento; dos otorgados a PA, donde uno de ellos está reestructurado, así como 10 concedidos a personas jurídicas, en cuyas revisiones se detectó la irregularidad siguiente:

- Existen tres financiamientos vencidos de PA, donde uno de ellos no posee las evidencias de las gestiones efectuadas para la recuperación de los 44.444.44 CUP ni de la aplicación de la garantía, constituida por la prenda de un vehículo (tractor), pues la deuda se venció en septiembre/2019 y febrero/2020; los otros dos, por 24.449.00 y 11.698.98 CUP, producto a no haber dado cumplimiento a las indicaciones especiales, emitidas por la Dirección de Banca Corporativa, sobre las medidas a aplicar por la pandemia, referentes a revertir los saldos vencidos y aplazar a 90 días más (hasta 30 de septiembre); irregularidades causadas por el descuido y la falta de revisión del personal responsable que no consideró lo instruido en el Manual de Normas y Procedimientos del BPA, Grupo 280, Subgrupo 22, Apartado 2.32 sobre la ejecución de las garantías; Indicaciones Especiales 1era. y 9na. sobre la actividad de negocios.

Se verificó que el Comité de Crédito de esta unidad organizativa, está constituido e integrado por las personas autorizadas, respeta los límites de aprobación en cuanto al importe máximo a financiar, a los plazos de amortización y a los límites de concentración de riesgo.

Los análisis, tanto del área comercial como de riesgo, que obran en los expedientes de los financiamientos, tienen evidencia sobre la capacidad de pago y situación económica actual del cliente, garantías propuestas y otros criterios considerados para llegar al otorgamiento.

Se constató que la sucursal cuenta con el plan de verificaciones físicas, el cual es discutido y aprobado por el Comité de Crédito de la oficina, siendo ejecutado según lo previsto, dejando plasmadas, mediante el modelo establecido, las evidencias de que los financiamientos fueron utilizados para el fin prestado.

Todas estas comprobaciones tributaron a la calificación otorgada y, en las reuniones efectuadas por áreas, se aceptaron las sugerencias aportadas por el grupo de auditores.

RECOMENDACIONES

Para continuar elevando la calidad del trabajo de la oficina, se sugiere:

- Incrementar las labores de revisión, supervisión y exigencia de los dirigentes hacia los subordinados, para evitar la ocurrencia de violaciones de las legislaciones y procedimientos vigentes.

ANEXOS

Se adjuntan el anexo siguiente:

- Anexo I: Estado Comparativo - Auditoría Anterior y Actual.

GENERALIDADES

El Consejo de Dirección de la Sucursal, debe discutir el resultado de esta auditoría con todos los trabajadores y la Directora será la máxima responsable de adoptar los controles que permitan eliminar o minimizar las deficiencias consignadas en este informe.

Según establece la Resolución 340/2012 de la Contraloría General de la República sobre las Normas Cubanas de Auditoría, en su Anexo II, Capítulo III, inciso m), la sucursal debe entregar dentro del término de hasta treinta (30) días hábiles siguientes a partir de conocer el resultado del informe final, el Plan de Medidas firmado por su máximo dirigente y aprobado por el jefe del nivel superior correspondiente, para dar solución a las deficiencias detectadas o los señalamientos realizados para disminuir o eliminar las causas y condiciones que las originaron.

Asimismo, por las mencionadas legislaciones, el recurso de apelación se presenta en el término de veinte (20) días hábiles siguientes a la notificación del informe final, por conducto de la máxima autoridad de la entidad a la que pertenece, quien tiene la responsabilidad de tramitarlo, aunque esté en desacuerdo con el mismo, ante la máxima autoridad de la Unidad Central de Auditoría Interna.

Finalmente, queremos dejar constancia del agradecimiento de los auditores actuantes por las atenciones y facilidades brindadas por dirigentes y trabajadores, que permitieron concluir la auditoría con la calidad y profundidad requerida.

Danaisy Secada Gómez

Auditor Jefe de Grupo

RCAC No. 20535

ANEXO I: Estado Comparativo - Auditoría Anterior y Actual

ÁREAS	HALLAZGOS AÑO ANTERIOR	HALLAZGOS AÑO ACTUAL	VARIACIÓN
Dirección	2	-	(2)
Efectivo	-	-	-
Comercial	-	3	3
Contabilidad	-	-	-
Recuperación	-	1	1
Centro de Negocios	-	2	2
Cajas de Ahorro	-	-	-
TOTAL	2	6	4

Fuente: Auditor Jefe de Grupo, UCAI BPA Matanzas.