

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Departamento de Ciencias Contables

## *TRABAJO DE DIPLOMA*

*TÍTULO: "Sistema de Gestión y Prevención de Riesgos en el BPA  
Sucursal 4812 Cienfuegos"*

*Autor: Maileidy López Yanes*

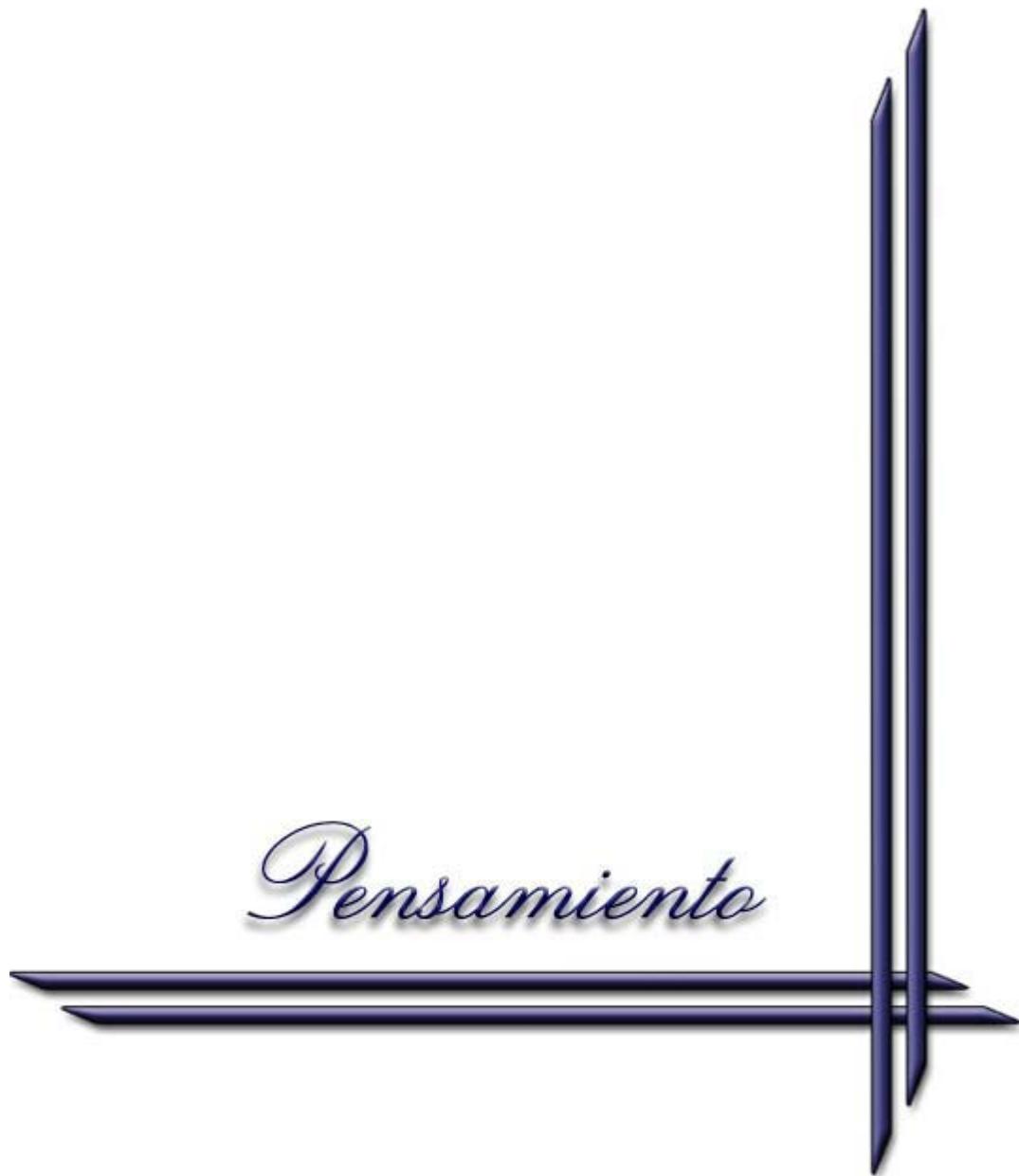
*Tutoras: Lic. Aida Guerrero Soto*

*Lic. Milagros Edith Vera del Campo*

*Curso*

*2011- 2012*

*Pensamiento*





*Exigir conlleva controlar, educar, orientar, prevenir y hacer cumplir lo dispuesto.*

*Raúl Castro Ruz*

*Dedicatoria*



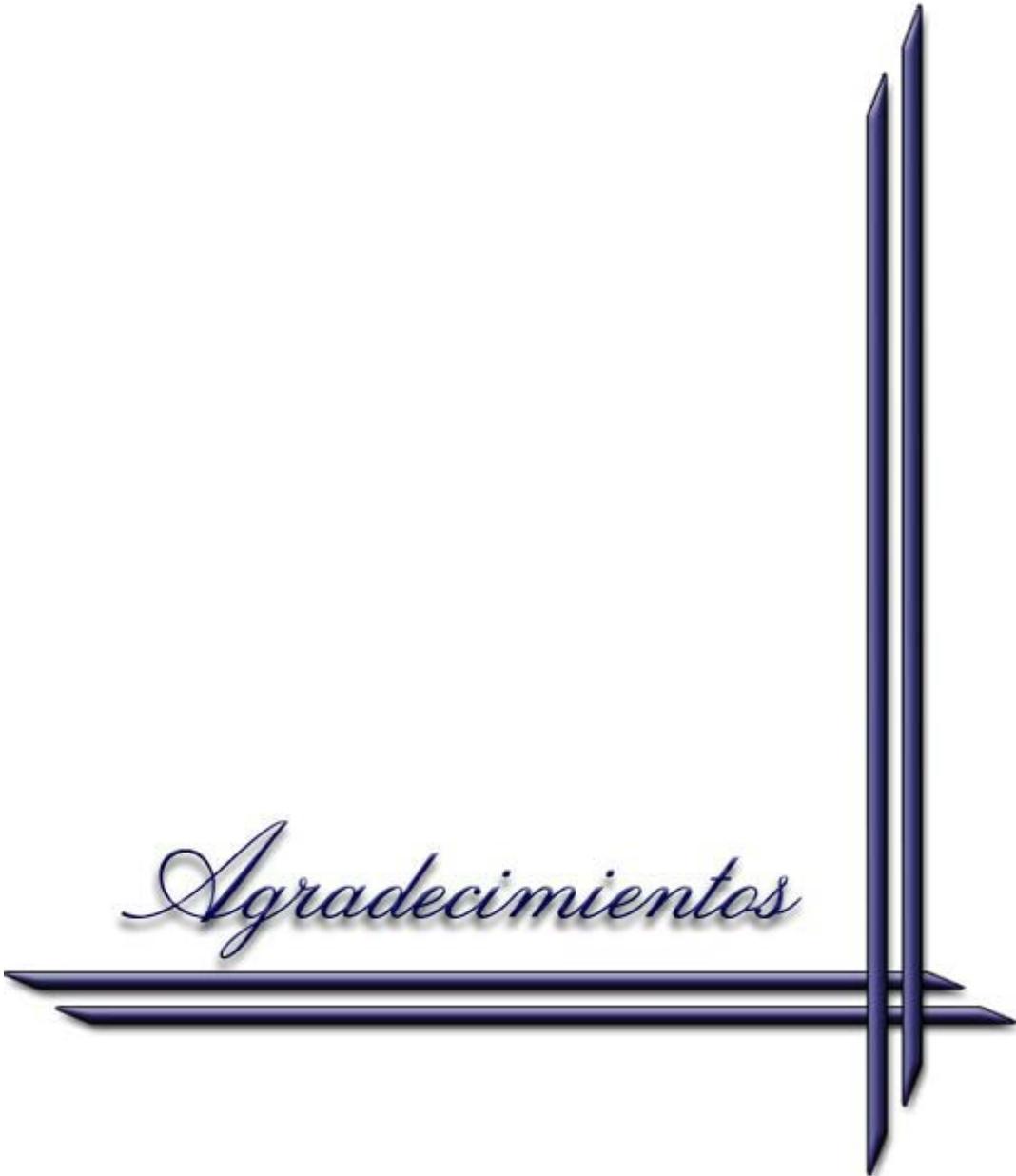
## *Dedicatoria*

*A mis padres, por su ejemplo, amor, sacrificio sin límites y por ser hoy fuente de inspiración y motivación en mi vida.*

*A mi hijo, por quien me esfuerzo todos los días de mi vida para que siga mi ejemplo, convencida de que algún día comprenderá que nunca se termina de estudiar, si en verdad el ser humano desea ser realmente útil y como dijera nuestro apóstol José Martí " La educación empieza con la vida, y no acaba sino con la muerte. "*

*A la Revolución Cubana, por darnos la oportunidad de estudiar y superarnos, sin ella nada hubiera sido posible.*

*Agradecimientos*



## *Agradecimientos*

*Doy infinitas gracias:*

*A mis tutoras Lidia Guerrero Soto y Milagros Edith Vera del Campo, por la sabiduría, apoyo ofrecido y su disposición incondicional para atender todos mis reclamos. Sin su firme y tierna exigencia este trabajo no hubiese existido.*

*A mi esposo Félix de la Cruz Sánchez, por su comprensión, dedicación, ternura cariño y apoyo ofrecido en toda la carrera.*

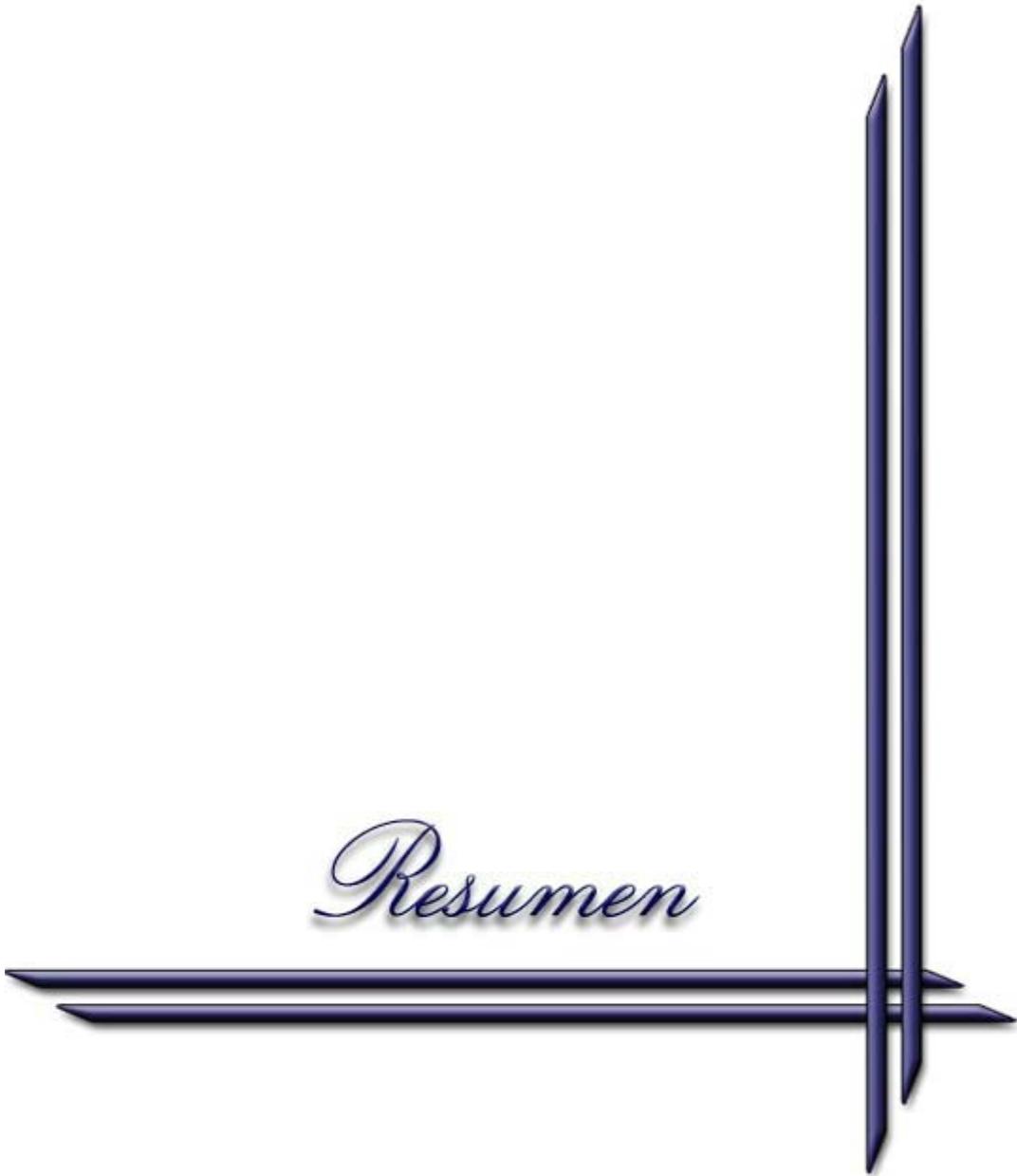
*A todos mis compañeros de trabajo de quien recibí mucha confianza, apoyo y me ayudaron a superarme para que mis sueños se hicieran realidad.*

*A mis compañeras de estudio por el apoyo y amistad brindada durante la carrera.*

*A mi hijo, por estar siempre a mi lado.*

*A mis padres y familia, en general por el apoyo, ternura y ayuda brindada.*

*Resumen*



## **RESUMEN**

El presente trabajo, tiene como objetivo diseñar un sistema de Gestión y Prevención, que permita minimizar los riesgos en el Banco Popular de Ahorro Sucursal 4812 Cienfuegos, pues con el incremento de los servicios bancarios como parte de la actualización del modelo económico y atemperado a la Resolución No. 60 de la Contraloría General de la República de Cuba que establece los Principios Básicos, Normas y Componentes del Sistema de Control Interno, por lo que la hipótesis de esta investigación se enmarca en diseñar un sistema que permitirá identificar los riesgos en función de minimizarlos, como base de prevención al control interno en el BPA Sucursal 4812 Cienfuegos.

Para el logro de este objetivo se han utilizado una serie de técnicas de obtención de Información, tales como la recopilación de legislaciones relacionadas con el control interno y del Banco Central de Cuba, trabajo con expertos.

### **Palabras claves:**

Sistema, Control Interno, Minimizar Riesgos, Normas y Componentes, Prevención

# *Summary*



**Summary:**

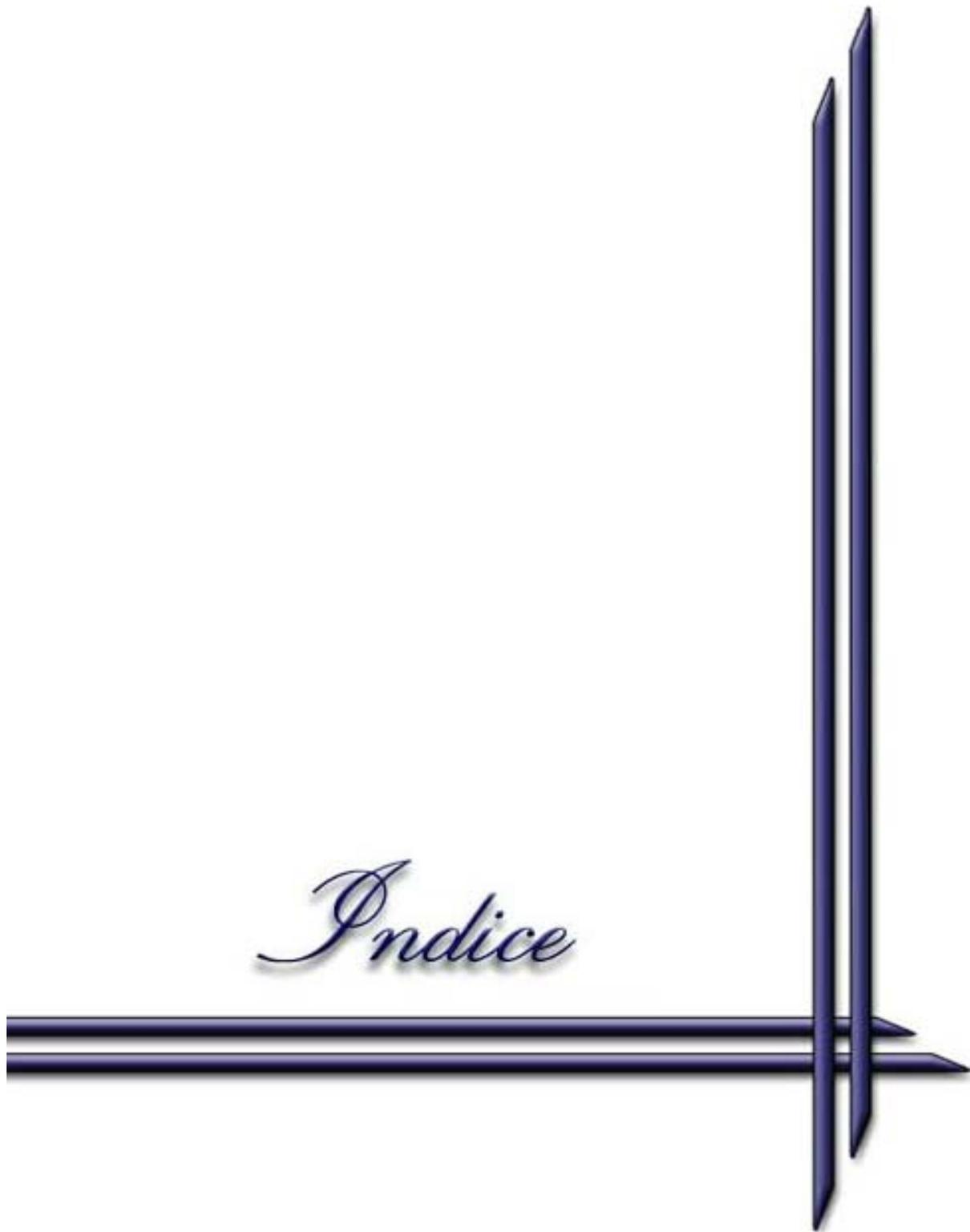
The present work, has as objective to design a system of Management and Prevention that it allows to minimize the risks in the Popular Bank of Saving Branch 4812 Cienfuegos, because with the increment of the bank services as part of the upgrade of the economic pattern and moderated to the Resolution No. 60 of the General Controllershship of the Republic of Cuba that it establishes the Basic Principles, Norms and Components of the System of Internal Control, for what the hypothesis of this investigation is framed in designing a system will allow to identify the risks in function of minimizing them, like base of prevention to the internal control in BPA Branch 4812 Cienfuegos.

For the achievement of this objective they have been used a series of technical of obtaining of Information, such as the summary of legislations related with the internal control and of the Central Bank of Cuba, work with experts.

**Key Word:**

System, Internal Control, Minimizing Risks, Norms and Components, Prevention

*Indice*



## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>2</b>
<b>CAPITULO I: CONTROL INTERNO. LINEAMIENTOS Y PROYECCIONES</b> .....	<b>5</b>
1.1 Antecedentes y evolución del Control Interno.....	5
1.2. Definición de Control Interno.....	5
1.3. El Control Interno. Aspectos Generales.....	8
1.4. Objetivos de un Sistema de Control Interno .....	17
1.5. Clasificación del control interno .....	18
1.6. El control interno en Cuba.....	18
1.7. Control Interno y Ética Profesional.....	24
1.8. El Control Interno en las entidades .....	24
1.9. Medidas para lograr un buen Control Interno .....	30
1.10 Conclusiones del Capítulo .....	33
<b>CAPÍTULO II SISTEMA PARA LA GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS EN EL BPA SUCURSAL 4812 CIENFUEGOS.</b> .....	<b>34</b>
2.1 Caracterización del Banco Popular de Ahorro .....	34
2.1. 2 Principales funciones del Banco Popular de Ahorro .....	35
2.1. 3 El Banco Popular de Ahorro y su Entorno .....	42
2.1.4 Factores internos del Banco Popular de Ahorro .....	43
2.1.5 Aspectos Generales del Banco Popular de Ahorro Sucursal 4812 Cienfuegos” .....	46
2.1.6 Clasificación de los riesgos desde el punto de vista bancario .....	47
2.2 SISTEMA DE GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS.....	47
2.2.1 Evaluación de riesgos .....	47
2.2.2 Identificación de los Riesgos y detección del cambio en el Banco Popular de Ahorro Sucursal 4812 .....	48
2.2.3 Inventario y Descripción de los Riesgos .....	56
2.2.4 Mapeo de los Riesgos.....	58
2.3 Determinación de los Objetivos de Control.....	62
2.4 Prevención de Riesgos .....	62
2.5 Conclusiones del Capítulo .....	66
<b>CAPÍTULO III: VALIDACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS EN EL BPA SUCURSAL 4812 CIENFUEGOS</b> .....	<b>67</b>
3.1 Concepción Inicial del Problema.....	67
3.2 Definición del Método de DELPHI.....	67
3.3 Fases del Método Delphi .....	69
3.4 Aplicación del Método Delphi.....	74
3.5 Análisis e Interpretación de las Encuestas realizadas .....	76
<b>CONCLUSIONES GENERALES</b> .....	<b>77</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>78</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>79</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>80</b>

# *Introducción*



## INTRODUCCIÓN

Para controlar una actividad se hace necesario trazarse metas y establecer planes, sin ellos no se pueden medir los resultados. El control debe estar presente en cualquier actividad que se desarrolle, sería un error enmarcarlo sólo en el campo financiero, no debe restringirse a ese marco, sino que se debe pensar en él como un sistema abarcador, que incluye todas las esferas y procesos. Quien pretenda obtener resultados de eficiencia, eficacia y economía en la gestión de su organización, no puede ignorar la planeación de un sistema de control interno con los requerimientos necesarios para lograr dichos objetivos.

Un asunto importante para el efectivo desempeño estratégico y operacional de una organización es mantener una buena capacidad de maniobra ante el entorno y con los clientes, evitar desviaciones no deseadas, manejar información fiable y asegurar cumplimientos indispensables, limitando o neutralizando fuentes de riesgos. Todo esto hoy concierne al control interno.

Estudios realizados sobre el tema, en los últimos años reconocen un conjunto de factores de primer orden, como son:

- ✓ La necesidad de que el control interno se integre al desarrollo del conjunto de actividades que forman parte de la misión de la organización, de manera que esté implicado en los procesos normales de trabajo y al mismo tiempo, se identifique como un proceso continuo y singular, constituyendo un sistema.
  
- ✓ La necesidad de que los objetivos del sistema de control interno se correspondan y refieran a los propósitos de la organización, esencialmente vinculados a su eficiencia y eficacia.

Por todo lo expuesto anteriormente y como parte del proceso de reordenamiento en el que está inmerso el país es que se crea el primero de agosto de 2009, la Contraloría General de la República de Cuba, mediante la Ley No. 107 / 2009, para ejercer la más alta fiscalización de los Órganos del Estado y Gobierno, subordinado jerárquicamente a la Asamblea Nacional del Poder Popular y Consejo de Estado para proponer a los órganos superiores de Dirección

Estatal la política integral del estado en materia de preservación de las finanzas públicas, el control económico administrativo, dirigir, ejecutar su cumplimiento; ejecutando todas las acciones que consideren necesarias con el fin de velar por la correcta y transparente administración del patrimonio público y prevenir y luchar contra la corrupción.

La necesidad de continuar perfeccionando el control interno, deja sin efectos legales las Resoluciones No. 297/2003, de fecha 23 de septiembre de 2003, dictada por la Ministra de Finanzas y Precios y la No. 13, de fecha 18 de enero de 2006, dictada por la Ministra de Auditoría y Control, omitiéndose una nueva norma atemperada a las disposiciones que regulen esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país. El nuevo enfoque de control interno, así como las definiciones, conceptos, normas y procedimientos que de él se derivan se representan a través de la Resolución No. 60 del 2011 de la Contraloría General de la República de Cuba, la que tiene como objetivo establecer normas, principios básicos y lograr que las entidades mejoren sus resultados en cuanto a la eficiencia y el cumplimiento de los planes y metas.

### **Situación problemática**

En el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba se aprobaron los Lineamientos de la política Económica y Social del Partido y la Revolución para actualizar el modelo económico cubano, con el objetivo de garantizar la continuidad e irreversibilidad del socialismo y el desarrollo económico del país, por lo que el Banco Popular de Ahorro (BPA) Sucursal 4812 Cienfuegos no está exento a la realidad anteriormente planteada, pues con los cambios realizados al modelo económico el banco juega un rol importante toda vez que se incrementan los servicios bancarios por el otorgamiento de créditos al sector que opera bajo forma de gestión no estatal, aumenta y se diversifica la oferta de créditos a la población, realiza la emisión de cheques a la población para la compra - venta de viviendas, así como brindan servicios a jubilados para el cobro de sus pensiones a través de tarjetas magnéticas, de ahí la necesidad de crear un sistema de control que responda a los requerimientos de la institución.

Teniendo en cuenta esta situación se define **el problema de investigación** ¿Cómo minimizar los riesgos en el BPA Sucursal 4812 Cienfuegos?

### **Hipótesis**

Un sistema permitirá identificar los riesgos en función de minimizarlos, como base de prevención al control interno en el BPA Sucursal 4812 Cienfuegos.

La autora para el logro del trabajo, se marca como:

### **Objetivo General**

Un sistema de Gestión y Prevención, que permita minimizar los riesgos en el Banco Popular de Ahorro Sucursal 4812 Cienfuegos.

### **Objetivos Específicos**

- Realizar estudio teórico bibliográfico del tema.
- Un sistema de gestión y prevención, que permita prever y limitar los riesgos en el BPA Sucursal 4812 Cienfuegos
- Validar el sistema de Gestión y Prevención, para prever y limitar los riesgo en el BPA Sucursal 4812 Cienfuegos.

Para el logro de este objetivo se han utilizado una serie de técnicas de obtención de Información, tales como la recopilación de legislaciones relacionadas con el control interno y del Banco Central de Cuba.

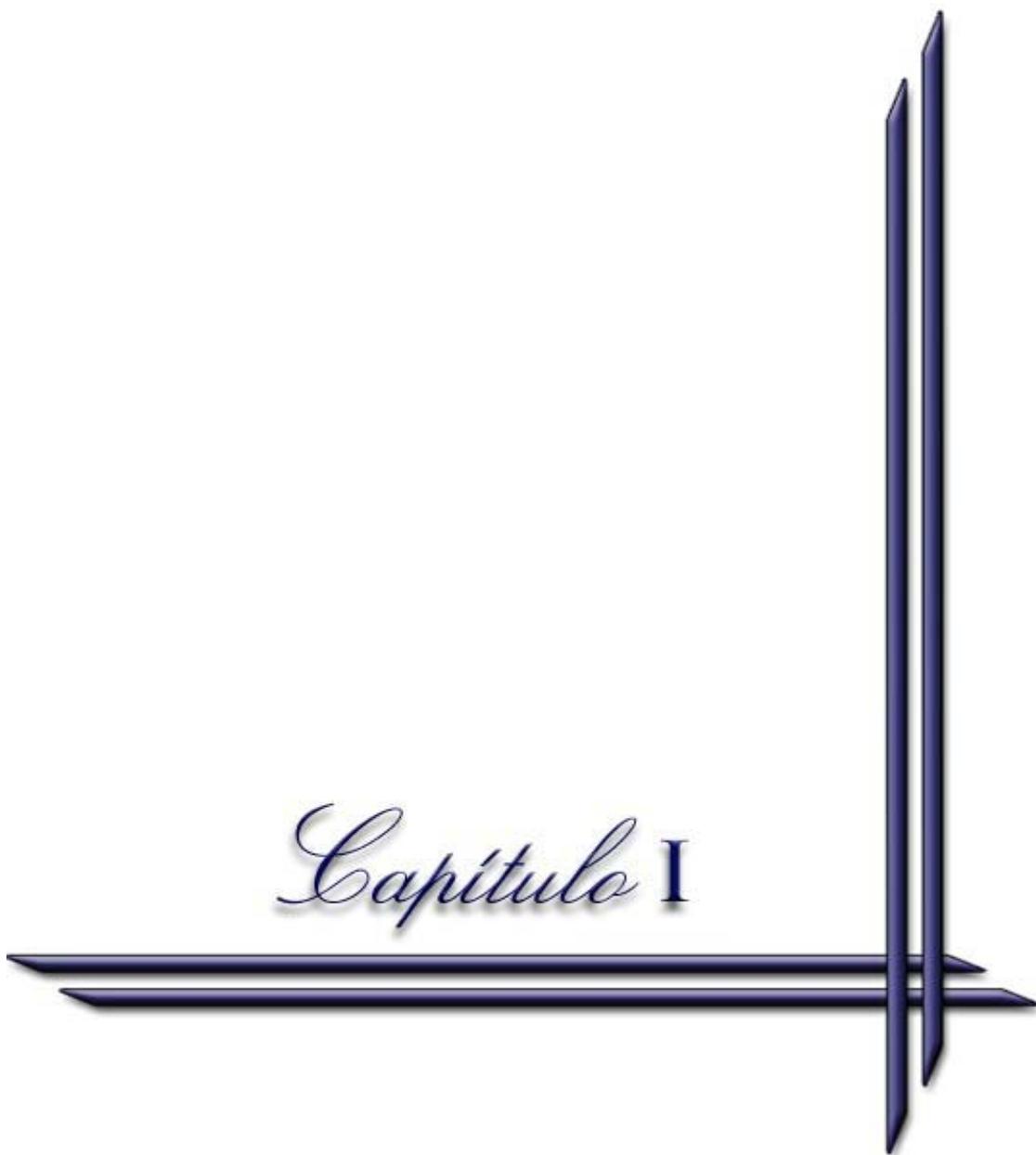
## **Definición de Variables:**

**Variables Dependientes:** Control Interno.

**Variables Independientes:** Validación del Sistema.

El resultado del trabajo se muestra en tres capítulos que contienen aproximadamente 25 páginas cada uno: el Capítulo I relacionado con el Control Interno en el ámbito internacional y en Cuba afin con los Lineamientos y Proyecciones del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. El Capítulo II Sistema para la Gestión y Prevención de Riesgos en el BPA Sucursal 4812 Cienfuegos y el Capítulo III Validación del sistema de Gestión y Prevención de Riesgos en el BPA Sucursal 4812 Cienfuegos.

*Capitula I*



## **CAPITULO I: CONTROL INTERNO. LINEAMIENTOS Y PROYECCIONES**

### **1.1 Antecedentes y evolución del Control Interno**

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

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

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

Si algo resulta imprescindible es conocerse a sí mismo, saber nuestros defectos y virtudes, las debilidades y fortalezas, con el ánimo de superar unas y reforzar otras. Algo así sucede cuando se trata de una entidad, sólo que en este caso examinarse internamente se convierte en una necesidad que nunca debe descuidarse.

### **1.2. Definición de Control Interno**

Hasta la fecha, la expresión “Control Interno” carece de una definición apropiada o universal, o que sea aceptada o aprobada por todos los que investigaron el tema. No existe una completa unificación del significado de la expresión y se utilizan con frecuencia denotando lo mismo, los vocablos internal check e internal control, mientras que en idioma castellano se

usan expresiones tales como: “control interno” (la más amplia o utilizada), “comprobaciones interiores” o “comprobación interna y control”.

Sobre el tema se dieron distintas definiciones, provenientes de destacados autores e institucionales nacionales y extranjeras.

El Control Interno es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica. En ese sentido, el término administración se emplea para designar el conjunto de actividades necesarias para lograr el objeto de la entidad económica. Abarca, por lo tanto, las actividades de dirección, financiamiento, promoción, distribución y consumo de una empresa; sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quien depende su conservación y crecimiento.(Armada 2005. p-13).

Desde la década de los 80 se comenzaron a ejecutar una serie de acciones en diversos países desarrollados con el fin de dar respuesta a un conjunto de inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones que sobre el control interno existían en el ámbito internacional, ajustados obviamente al entorno empresarial.

La pretensión consistía en alcanzar una definición de un nuevo marco conceptual para el control interno, que fuera capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que habían venido siendo utilizadas sobre este concepto, con el objetivo de que las organizaciones públicas o privadas, la auditoría interna o externa, así como los diferentes niveles legislativos y académicos dispongan de un marco conceptual común, con una visión integradora que pueda satisfacer las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados con este concepto.

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

El Control Interno se define ampliamente como un proceso realizado por el Consejo de Directores, administrador y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y Eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

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

Las definiciones de control interno varían de un autor a otro, en el libro Auditoría, su autor Cook expresa: el control interno es el sistema interior de una empresa que está integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados.

En el Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto mexicano de contadores públicos se dice:

El control interno comprende de organización y todos los métodos y procedimientos en forma coordinada se adaptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración.

Por su parte John J. Willingham profesor de contabilidad de la Universidad de Houston expresa:

El control interno comprende el plan de organización y la coordinación de todos los métodos y medidas adoptadas por una empresa para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, para promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas administrativas prescritas por la dirección de la empresa.(John J. Willingham 1985 p-6).

Repasando las diferentes definiciones sobre el Control de Gestión se observa:

Todos los autores reconocen que los objetivos son la categoría rectora, porque el proceso de toma de decisiones está orientado a alcanzar los objetivos marcados y luego estos son el patrón para evaluar a la gestión o sea el grado en que los resultados de la gestión se acercan a los objetivos previamente establecidos. El Control de Gestión está en constante cambio dentro del entorno empresarial y conduce a una evolución en la forma de pensar y actuar, así como en los métodos y herramientas empleados para dirigir una organización.

De esta Gestión emana el Control Interno, que consiste en fomentar la eficiencia en el manejo de las operaciones en el desempeño realizado por las políticas fijadas de la Entidad, así como procura que el Control Interno establecido de como resultado, mantener a la

administración informada del manejo operativo y financiero, que dicha información sea confiable y llegue en el momento más oportuno, permitiendo a la gerencia tomar decisiones adecuadas en correspondencia con la situación real que está atravesando la Entidad.

De todo esto se deduce que el control interno es el sistema nervioso de una empresa, ya que abarca toda la organización, sirve como un sistema de comunicación de dos vías, y está diseñado únicamente para hacer frente a las necesidades de una empresa específica. Incluye mucho más que sistema contable y cubre cosas tales como: las prácticas de empleo y entrenamiento, control de calidad, planeación de la producción, política de venta de auditoría interna. Toda operación lleva implícito el control interno. El trabajador lo ejecuta sin percatarse de que es miembro activo de su ejecución. Cuando se ejecuta un proceso el concepto de control debe funcionar dentro de ella.

La expresión control interno es interpretada o utilizada para enunciar las directrices emanadas de los dueños, propietarios o ejecutivos para dirigir, controlar y coordinar a sus subordinados dentro de la pirámide de la organización, sea esta de tipo lineal, mixta o funcional. (Martínez Calderín, Leidisara. El control interno).

El control interno constituye un elemento indispensable para el control de los recursos en cualquier entidad, sobre todo en las nuevas condiciones de la economía mundial, existiendo un mayor grado de competencia entre estas, por lo que se hace necesario el control eficiente de los recursos como un mecanismo interno de gestión que no dependa solo de comprobaciones externas.

### **1.3. El Control Interno. Aspectos Generales**

En el proceso de desarrollo industrial y económico, los comerciantes o industriales propietarios no pudieron continuar atendiendo en forma personal los problemas productivos, comerciales y administrativos y se vieron obligados por la propia necesidad a subdividir o delegar funciones dentro de la organización y la respectiva responsabilidad de los hechos operativos o de gestión.

Pero dicha delegación de funciones y responsabilidades no estuvo sola en el proceso, ya que en forma paralela se debieron establecer sistemas o procedimientos que previeran o aminoraran fraudes o errores, que protegieran el patrimonio, que dieran informaciones coherentes y que permitieran una gestión adecuada, correcta y eficiente.

Así nace el **control** como una función gerencial, para asegurar y constatar que los planes y políticas pre establecidas se cumplan tal como fueron fijadas.

El control es inherente a la actividad humana desde todos los tiempos, de manera que ha evolucionado desde la simple necesidad de seguridad individual o colectiva hasta la imperiosidad de verificar el cumplimiento de los objetivos preestablecidos y sus acciones resultantes. ( Toledo Cartes JE.2003).

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua se define como **control**. (Del fr. *contrôle*). m. Comprobación, inspección, fiscalización, intervención. ||

2. Dominio, mando, preponderancia. ||

3. Oficina, despacho, dependencia, etc., donde se controla. ||

4. **puesto de control**. ||

5. Regulación, manual o automática, sobre un sistema. ||

6. **testigo** (|| muestra). ||

7. *Mec.* Mando o dispositivo de regulación. ||

8. *Mec.* Tablero o panel donde se encuentran los mandos. U. m. en pl.

Para todas las esferas de la vida humana constituye un elemento de vital importancia el control, pues de él dependen en gran medida los triunfos o fracasos de cualquier actividad que se quiera desarrollar.

Si se efectúa correctamente el control de una actividad, lo que se quiere realizar o efectuar es: la medición, evaluación, verificación y corrección de las funciones operativas de los individuos dependientes o subordinados, tendientes a determinar, en fecha fehaciente, que las actividades que ejecuta contribuyen en carácter efectivo y verdadero al logro de los objetivos prefijados por la dirección superior.

Al analizar el control deben tenerse en cuenta sus elementos integrantes, a saber:

✓ **Establecimiento de estándares:** La aplicación de una unidad de medida, que servirá como modelo, guía o patrón sobre la base de lo cual se efectuará el control.

✓ **Medición de resultados:** La acción de medir la ejecución y los resultados, puede de algún modo modificar la misma unidad de medida.

✓ **Corrección:** La utilidad correcta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.

✓ **Retroalimentación:** El establecimiento de medidas correctivas da lugar a este proceso; es aquí donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

Dentro de una organización el proceso administrativo constituye un desarrollo armónico donde están presentes las funciones de planeación, organización, dirección y control.

El control en su concepción más general examina, censura, con anterioridad suficiente determinada realidad que aprueba o corrige. Este puede ser externo, de gestión e interno. Es conveniente destacar que en la práctica los dos últimos convergen en uno solo.

La definición formal de control interno, publicada originalmente en 1949 y repetida en subsiguientes ediciones, es sucinta y sirve como punto de partida para explicar la función de este mecanismo y su uso en la teoría y práctica de la auditoría: "...El control interno incluye el plan de organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas..., un "sistema" de control interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas". (*Capote Cordovés G.2001; 129*).

### - **Definición de Control Interno**

Hasta la fecha, la expresión "control interno" carece de una definición apropiada o universal, o que sea aceptada o aprobada por todos los que investigaron el tema. No existe una completa unificación del significado de la expresión y se utilizan con frecuencia denotando lo mismo, los vocablos internal check e internal control, mientras que en idioma castellano se usan expresiones tales como: "control interno" (la más amplia o utilizada), "comprobaciones interiores" o "comprobación interna y control".

Sobre el tema se dieron distintas definiciones, provenientes de destacados autores e institucionales nacionales y extranjeras.

El Control Interno es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica. En ese sentido, el término administración se emplea para designar el conjunto de actividades necesarias para lograr el objeto de la entidad económica. Abarca, por lo tanto, las actividades de dirección, financiamiento, promoción, distribución y consumo de una empresa; sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre

aquellos de quien depende su conservación y crecimiento. (Armada Trabas, Auditoría. 2005. p-13).

Desde la década de los 80 se comenzaron a ejecutar una serie de acciones en diversos países desarrollados con el fin de dar respuesta a un conjunto de inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones que sobre el control interno existían en el ámbito internacional, ajustados obviamente al entorno empresarial.

La pretensión consistía en alcanzar una definición de un nuevo marco conceptual para el control interno, que fuera capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que habían venido siendo utilizadas sobre este concepto, con el objetivo de que las organizaciones públicas o privadas, la auditoría interna o externa, así como los diferentes niveles legislativos y académicos dispongan de un marco conceptual común, con una visión integradora que pueda satisfacer las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados con este concepto.

Por Control Interno se entiende: el programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a efectos de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa. (Segunda Convención Nacional de Auditores Internos, 1975.)

El Control Interno se define ampliamente como un proceso realizado por el Consejo de Directores, administrador y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y Eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

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

Las definiciones de control interno varían de un autor a otro, en el libro Auditoría, su autor Cook expresa: el control interno es el sistema interior de una empresa que está integrado por

el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados.

En el Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto mexicano de contadores públicos se dice:

El control interno comprende de organización y todos los métodos y procedimientos en forma coordinada se adaptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración.

Por su parte John J. Willingham profesor de contabilidad de la Universidad de Houston expresa:

El control interno comprende el plan de organización y la coordinación de todos los métodos y medidas adoptadas por una empresa para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, para promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas administrativas prescritas por la dirección de la empresa. ( John J. Willingham. 1985. p-6).

Repasando las diferentes definiciones sobre el Control de Gestión se observa:

Todos los autores reconocen que los objetivos son la categoría rectora, porque el proceso de toma de decisiones está orientado a alcanzar los objetivos marcados y luego estos son el patrón para evaluar a la gestión o sea el grado en que los resultados de la gestión se acercan a los objetivos previamente establecidos. El Control de Gestión está en constante cambio dentro del entorno empresarial y conduce a una evolución en la forma de pensar y actuar, así como en los métodos y herramientas empleados para dirigir una organización.

De este Control de Gestión emana el Control Interno, que consiste en fomentar la eficiencia en el manejo de las operaciones en el desempeño realizado por las políticas fijadas de la Entidad, así como procura que el Control Interno establecido de como resultado, mantener a la administración informada del manejo operativo y financiero, que dicha información sea confiable y llegue en el momento más oportuno, permitiendo a la gerencia tomar decisiones adecuadas en correspondencia con la situación real que está atravesando la Entidad.

De todo esto se deduce que el control interno es el sistema nervioso de una empresa, ya que abarca toda la organización, sirve como un sistema de comunicación de dos vías, y está diseñado únicamente para hacer frente a las necesidades de una empresa específica. Incluye mucho más que sistema contable y cubre cosas tales como: las prácticas de empleo

y entrenamiento, control de calidad, planeación de la producción, política de venta de auditoría interna. Toda operación lleva implícito el control interno. El trabajador lo ejecuta sin percatarse de que es miembro activo de su ejecución. Cuando se ejecuta un proceso el concepto de control debe funcionar dentro de ella.

La expresión control interno es interpretada o utilizada para enunciar las directrices emanadas de los dueños, propietarios o ejecutivos para dirigir, controlar y coordinar a sus subordinados dentro de la pirámide de la organización, sea esta de tipo lineal, mixta o funcional.

El control interno constituye un elemento indispensable para el control de los recursos en cualquier entidad, sobre todo en las nuevas condiciones de la economía mundial, existiendo un mayor grado de competencia entre estas, por lo que se hace necesario el control eficiente de los recursos como un mecanismo interno de gestión que no dependa solo de comprobaciones externas.

### **El informe COSO**

Este informe es publicado en Estados Unidos en 1992 y surgió como respuesta a las inquietudes resultantes de los diferentes conceptos, definiciones e interpretaciones existentes al Control Interno.

Debe sus siglas al *Committee Of Sponsoring Organizations* y encuentra sus fundamentos en el proceso de internacionalización de las economías, el dinamismo que caracteriza el entorno económico en la actualidad que obligan a las empresas a la creación de nuevos métodos y estilos de aplicación de los controles. Además se deriva de la presión pública para un mejor manejo de los recursos públicos o privados, ante los escándalos y fraudes de los últimos años.

Incorporó en una sola estructura conceptual los distintos enfoques existentes en el ámbito mundial y generó un consenso para solucionar las múltiples dificultades que originaban confusión. Actualizó la práctica del Control Interno, lo mismo que los procesos de diseños, implantación y evaluación. También los informes de los administradores sobre el mismo.

Este informe se refiere a las necesidades y expectativas de administradores y otros.

Se define y describe el control interno para:

- Establecer una definición común que sirva a las necesidades de diferentes partes.

- Proporcionar un estándar mediante el cual las entidades de negocios y otras grandes o pequeñas, en el sector público o privado, con ánimo de lucro o no puedan valorar sus sistemas de control y determinar cómo mejorarlos.

El control interno se define ampliamente como un proceso realizado por el Consejo de Directores, administrador y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y Eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Los sistemas de control interno operan a niveles diferentes de efectividad. El control interno puede juzgarse efectivo en cada una de las tres categorías, respectivamente, si el consejo de directores y la administración tienen seguridad razonable sobre qué:

- Comprende la extensión en la cual se están consiguiendo los objetivos de las operaciones de la entidad.
- Los estados financieros publicados se están preparando confiablemente.
- Se están cumpliendo con las leyes y regulaciones aplicables.

### **El sistema de control interno.**

En la Ley No. 107” De la Contraloría General de República de Cuba “ se define como:

**Sistema de Control Interno:** A las acciones establecidas por la legislación especial en esta materia, que se diseñan y ejecutan por la administración, para asegurar la consecución de los objetivos siguientes:

- Proteger y conservar el patrimonio contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilícito.
- Asegurar confiabilidad y oportunidad en la información que se recibe o se brinda.
- Garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones económicas, mercantiles u otras similares que se realicen, de acuerdo con su objeto social o encargo estatal.
- Cumplir con el ordenamiento jurídico.
- Cumplir con el ordenamiento técnico establecido por los organismos rectores, para el empleo de herramientas, equipos, instrumentos y otros medios de carácter similar, en la realización de los distintos procesos a su cargo. (Ley 107 de la Contraloría General de la República (2009). – p. 6).

Los órganos, organismos, organizaciones y entidades de la Administración del Estado, así como las demás entidades e instituciones encargados de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y del Gobierno en el ámbito de su competencia, estableciendo las normas y procedimientos necesarios de control interno para el cumplimiento de su función rectora.

Para diseñar, implementar, perfeccionar y verificar la efectividad del Sistema de Control Interno implementado en cada órgano, organismo, organización, entidad nacional y consejo de la administración, así como en las dependencias subordinadas, conforme a sus características, competencias y atribuciones, la máxima autoridad a su nivel y los demás dirigentes, además de los deberes establecidos en la legislación correspondiente, tienen los siguientes deberes:

- ✓ Diseñar y proponer la estructura organizativa en correspondencia con su objeto social o las funciones estatales objeto de su competencia.
- ✓ Conocer, adecuar, aplicar, controlar y exigir el cumplimiento de las disposiciones legales emitidas por los organismos rectores y las específicas inherentes a su actividad
- ✓ Establecer las normas técnicas y regulaciones propias para el desarrollo del trabajo.
- ✓ Definir los procesos, subprocesos y actividades en cada unidad organizativa.
- ✓ Velar porque las funciones y atribuciones de los jefes a cada nivel estén aprobadas.
- ✓ Determinar, conforme a los calificadores de cargo aprobados, los deberes funcionales y la responsabilidad de cada trabajador.
- ✓ Elaborar los procedimientos para cumplir con los procesos definidos, determinar las funciones de los puestos de trabajo, las contrapartidas de cada operación y de la unidad organizativa, fijando la responsabilidad individual en correspondencia con los compromisos contraídos al acceder al cargo.
- ✓ Mantener actualizados los manuales de organización, procedimientos, contabilidad y costo, según proceda.
- ✓ Identificar los riesgos asociados, puntos vulnerables y objetivos de control.
- ✓ Establecer sistemas que garanticen la confiabilidad y oportunidad de la información.
- ✓ Implementar mecanismos de prevención, control y monitoreo del Sistema de Control Interno para su perfeccionamiento continuo.
- ✓ Evaluar la eficacia del Sistema de Control Interno en el órgano colegiado de dirección y adoptar las medidas que procedan.

- ✓ Delegar atribuciones con carácter restrictivo a favor de autoridad mediante Resolución debidamente fundamentada, detallando las actividades a desarrollar, el período y la forma en que se efectúa su control, sin que ello exonere de la responsabilidad asignada a la autoridad que delega.
- ✓ Difundir la observancia de valores éticos y morales, así como el cumplimiento del código de ética, reglamento disciplinario o de conducta que constituya un sólido fundamento moral para su conducción.
- ✓ Evaluar la conducta de dirigentes y demás trabajadores, orientando su integridad, compromiso personal y sentido de pertenencia a su entidad.
- ✓ Las demás que se determinen por el Contralor General para el cumplimiento del objetivo y misión fundamental de la Contraloría General de la República.

La máxima autoridad a su nivel, al detectar violaciones e irregularidades que afecten su Sistema de Control Interno, aplica las medidas administrativas que correspondan para su corrección y perfeccionamiento, así como impone las medidas disciplinarias a los responsables directos y colaterales en correspondencia con la gravedad de los hechos detectados, atendiendo al impacto económico y social. En los casos que resulten procedentes, denuncia a las autoridades correspondientes el presunto hecho delictivo, de conformidad con lo establecido en la legislación penal vigente.

Las máximas autoridades de los órganos, organismos, organizaciones, entidades nacionales y de los Consejos de la Administración Provincial del Poder Popular y del municipio especial Isla de la Juventud, informan inmediatamente ante la detección de ilegalidades a la Contraloría General de la República para el examen de los casos y modos operar que muestren interrelación, y las acciones para su rectificación y divulgación con fines preventivos.

La implementación de las medidas de control interno y la realización sistemática de los controles y de la aplicación de divisiones para erradicar las deficiencias detectadas, deben ser tareas priorizadas de cada dirigente y de todos los trabajadores, que redundarán en un incremento de la eficiencia económica y en la calidad y el resultado positivo de las actividades desarrolladas por cada entidad.

A lo anterior se suma el énfasis en la participación de la alta dirección y todo el personal, en el diseño y ejecución del sistema de control interno, y en el fortalecimiento de los esfuerzos y resultados de las funciones de auditoría internas y externas.

#### **1.4. Objetivos de un Sistema de Control Interno**

Son prácticamente todas las definiciones sobre Control Interno, detalladas anteriormente de una manera implícita o explícita, sobre lo que es la clave para entender el concepto que se está desarrollando o estudiando, ya que es sumamente importante conocer cuáles son los objetivos que persigue el sistema de control interno, para poder vivir dentro de la organización.

Es fundamental, que el auditor comprenda los objetivos del control interno y, dentro de ese entendimiento, pueda separar los objetivos principales que persiguen los controles fundamentales de aquellos controles de menos importancia o trascendencia.

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

Conocer los objetivos del sistema del control interno resulta importante para poder controlar el funcionamiento de esta. De forma rutinaria citaremos cuatro:

- 1- Protección de los activos del patrimonio.
- 2- Obtención de información adecuada.
- 3- Promoción de la eficiencia operativa.
- 4- Estimular la adhesión a las políticas de la dirección.

El objetivo de un sistema de control interno es prever una razonable seguridad (ya que esta no puede ser absoluta o total), de que el patrimonio esté resguardado contra posibles pérdidas o disminuciones asignadas por los usos y disposiciones no autorizadas y que las operaciones o transacciones estén debidamente autorizadas y adecuadas o apropiadamente registradas, a fin de permitir o asegurar:

La preparación de los estados contables de acuerdo a normas contables.

- Reportes o informes de gestión de realidad aceptable.

## 1.5. Clasificación del control interno

Los controles internos pueden clasificarse:

1) **Por Objetivos:** salvaguardia de activos, confiabilidad de los registros contables; preparación oportuna de la información financiera contable; beneficio y minimización de costos innecesarios, evitar expansión al riesgo no intencional, prevención o detención de errores e irregularidades; aseguramiento de que las responsabilidades delegadas han sido descargadas; descargo de responsabilidades legales.

2) **Por jurisdicción:** control interno contable; control interno administrativo.

- Control Interno Contable: Consiste en los métodos, procedimientos y plan de organización que se refieren sobre todo a la protección de los activos y asegurar que las cuentas y los informes financieros sean contables. Son las medidas que se relacionan directamente con la protección de los recursos, tanto materiales, como financieros, autorizan las operaciones y aseguran la exactitud de los registros y la confiabilidad de la información contable.

- Control Interno Administrativo: Son procedimientos y métodos que se relacionan con las operaciones de una empresa y con las directivas, políticas e informes administrativos. Son las medidas diseñadas para mejorar la eficiencia operacional y que no tiene relación directa con la confiabilidad de los registros contables

3) **Por métodos:** controles preventivos; controles de detección.

4) **Por naturaleza:** controles organizativos, controles de desarrollo de sistemas; controles de autorización e información, controles del sistema de contabilidad; controles adicionales de salvaguardia; controles de supervisión de la administración; controles documentales.

## 1.6. El control interno en Cuba

Aún cuando el Estado es un ente singular, se encuentra conformado por múltiples organizaciones que gozan individualmente de una relativa autonomía; sin embargo, el control interno no solo constituye el mecanismo requerido para verificar el cumplimiento de metas y planes de cada una de las unidades estatales: debe existir una cohesión tal entre los controles internos, capaz de permitir establecer que la eficiencia global de la administración del Estado responde a las expectativas de la sociedad en su conjunto; y, en ese caso, es cuestión prioritaria lograr el equilibrio entre autonomía y coherencia, que facilite el

funcionamiento armónico de un sistema tan complejo como el estatal. Entonces deviene indispensable que cada organización del Estado conozca y comprenda cuánto contribuye al bien común, toda vez que se trata de un proceso complejo, pues implica generar conciencia en las personas sobre la importancia de su rol en la administración estatal y en las autoridades, la imperiosidad de que aprendan a confiar en sus subordinados para que actúen en equipo, con vistas a la ejecución de una tarea colectiva. Por mucho tiempo, el alcance del Sistema de Control Interno estuvo limitado a las áreas económicas, de manera que se hablaba al respecto como de un asunto inherente a las actividades de contabilidad y finanzas; por ende, las restantes áreas operacionales y, de hecho, sus trabajadores, no se sentían involucrados. (Capote Cordovés G. 2001; 129).

Cuba, al igual que el resto del mundo y adecuado a las características y condiciones propias, ha definido en su Política económica líneas de acción vinculadas con la necesidad del control.

Durante el periodo de 1960 a 1990, en Cuba se descuidó el Control Interno producto de la inserción en el Campo Socialista Mundial y porque las relaciones comerciales en el plano internacional se desarrollaban fundamentalmente con los países que integraban el Consejo de Ayuda Mutua Económica (en lo adelante CAME) y no tenían un carácter competitivo, no existió durante esos años un adecuado desarrollo de la Contabilidad y la Auditoría.

La Perestroika y la caída del campo socialista incidieron en la pérdida de los principales mercados de Cuba, lo que provocó cambios sustanciales y la inserción en una Economía Capitalista Mundial altamente despiadada y competitiva, lo que unido al férreo bloqueo recrudescido por el Imperialismo Norteamericano obliga a ser cada vez más eficientes y estrictos en cuanto al manejo de los recursos con que se cuenta.

Durante años, se consideró el Control Interno como algo meramente contable que sólo involucraba en el mejor de los casos al Departamento Económico, siendo totalmente ignorado por el resto de los Departamentos de las Empresas y subvalorados por la dirección. Actualmente es esencial para la dirección en cualquier nivel, ya que el mismo es un instrumento indispensable para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades, así como para trazar las políticas de dirección y los Planes Económicos de las mismas.

En Cuba, en la actualidad, la Dirección del Gobierno a través del Ministerio de Finanzas y Precios y del extinto Ministerio de Auditoría y Control, en unión de otros órganos y organismos del Estado y más recientemente de la Contraloría General de la República, han

desarrollado un constante y sostenido esfuerzo por consolidar el control interno en las diferentes entidades, de modo que este constituye una preocupación de las organizaciones, en mayor o menor grado, con diferentes enfoques y terminologías, lo cual ha permitido que progresivamente se hayan planteado distintas concepciones acerca de esa actividad, así como también de los principios y elementos que deben conocerse e implantarse en la entidad cubana actual.

La Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba consigna "...En las nuevas condiciones en que opera la economía, con un mayor grado de descentralización y más vinculados a las exigencias de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección a cualquier nivel..." y más adelante precisa "...Condición indispensable en todo este proceso de transformaciones del sistema empresarial será la implantación de fuertes restricciones financieras que hagan que el control del uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas..."

A partir de este momento todas las entidades sobre la base de las nuevas definiciones de Control interno, se insertan, involucran y sitúan a los directivos como protagonistas, a través de su vinculación con los objetivos de dirección, dotándolos de un instrumento de dirección estructurado y mediante el cual el mismo palpa su influencia en la consecución de los objetivos establecidos por la organización elaboran sus sistema de control interno.

El Control Interno ha sido preocupación de las entidades cubanas, en mayor o menor grado, con diferentes enfoques y terminologías, lo que ha permitido que al pasar del tiempo se hayan planteado diferentes concepciones, principios y elementos a conocer e instrumentar, la dirección del Gobierno, a través del Ministerio de Finanzas y Precios y del Ministerio de Auditoría y Control, ha desarrollado un constante y sostenido esfuerzo por consolidar el Control Interno en las diferentes entidades.

En el año 2003 el Ministerio de Finanzas y Precios emite la Resolución 297 del 23 de septiembre, entrando en vigor el catorce de diciembre de este propio año, como parte de las medidas aprobadas para el fortalecimiento de esta actividad en el país. La cual delimitó un nuevo marco conceptual del Control Interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, con lo cual se logra que a nivel de las organizaciones, de la auditoría interna o externa o de los espacios académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común y una visión integradora, que

satisfagan las demandas de todos los entes involucrados. Los modelos del control interno vigentes con anterioridad a la puesta en vigor de esta resolución se inclinaban hacia el control interno contable, y no abarcan la organización en su conjunto.

En esta Resolución se define el Control Interno como el proceso integrado a las operaciones, efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad, para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes: Confiabilidad de la información, eficiencia y eficacia de las operaciones, cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas y control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad.

A partir de las nuevas concepciones de la economía mundial y de los profundos cambios que ha asumido Cuba, la CGR emite la Resolución 60/11, fechada el 1 de Marzo del 2011. La referida Resolución establece en su segundo POR CUANTO: La necesidad de continuar perfeccionando el control interno, aconsejan dejar sin efectos legales las Resoluciones No. 297, de 23 de septiembre de 2003, dictada por la Ministra de Finanzas y Precios y No. 13, de 18 de enero de 2006, dictada por la Ministra de Auditoría y Control, y emitir una nueva norma atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país. (Resolución 60/2011. Contraloría General de la República. p.1)

La citada Resolución establece las Normas del sistema de Control Interno y en su Capítulo I, Disposiciones Generales, artículo 3 se define el mismo de la siguiente forma:

El **Control Interno** es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.

El Sistema de Control Interno como se muestra en la **figura 1**, está formado por cinco componentes interrelacionados entre si, en el marco de los principios básicos y las características generales; estos son los siguientes: Ambientes de Control, Gestión y Prevención de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo, los que se encuentran estructurados en normas.



**Figura 1. Componentes del Control Interno. Fuente:**

Las actividades de control son aplicables a las operaciones de todo tipo, las que tributan a la fiabilidad de la información financiera y al cumplimiento de las disposiciones legales correspondientes al marco de desarrollo de la actividad, así como a la comprobación de las transacciones u operaciones económicas que le dan cobertura a los objetivos y metas en cuanto a su exactitud, autorización y registro contable conforme a las normas cubanas establecidas al efecto, con un enfoque de mejoramiento continuo.

En todos los niveles de la entidad existen responsabilidades de control y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuales son las que les competen, para ello se les debe explicar claramente tales funciones.

A continuación se exponen las cuestiones que se deben abarcar con las actividades de control:

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión de las diversas funciones o actividades.
- Controles físicos: recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

Son muchos los beneficios que reporta, para la entidad cubana, la implementación del nuevo concepto de control interno a través de sus componentes y con variados matices: un cambio en la mentalidad de los directivos y todos los trabajadores en cuanto al alcance, el enfoque y

los objetivos del mencionado control y las responsabilidades de todos para con el sistema; mejor organización del trabajo, al quedar establecidos los manuales de organización y el diseño de cada puesto laboral; disposición de indicadores para evaluar el desempeño de cada área funcional y cada puesto de trabajo; posibilidad de diseñar actividades de control según las características de cada entidad y adecuadas al resultado de una identificación y evaluación de sus riesgos, así como contribución al autocontrol y fortalecimiento de la autoridad y el liderazgo.

Pero la conclusión más importante de su interpretación es que un sistema de control interno deberá ser planeado y nunca dejado a la casualidad o espontaneidad. El control interno constituye una trama bien pensada de métodos y medidas de coordinación, ensambladas de forma tal que funcionen coordinadamente con fluidez, seguridad y responsabilidad, de manera que garanticen el propósito de preservar, con la máxima seguridad, el control de los recursos.

El Control Interno debe estar planificado y propiciar la segregación de funciones involucrando a todos los trabajadores y a todos los niveles de dirección logrando que el personal sea consciente de su responsabilidad en la buena marcha del mismo, para evitar que este se convierta en documentos archivados, desconocidos por la dirección y todo el colectivo y sin la aplicación práctica.

Solo cuando todas las personas desde su puesto de trabajo conozcan su responsabilidad con los recursos bajo su custodia y hagan lo necesario para protegerlos se podrá llegar a tener un grado de seguridad razonable de que la información de la entidad sea confiable y verídica y que se han cumplido los objetivos propuestos.

Un Control Interno mal planificado o en el que se descuiden los elementos del mismo será de igual manera ineficiente.

En Cuba, los principales responsables del control interno son todos los dirigentes y trabajadores de una empresa o unidad presupuestada vinculados a la custodia, conservación y utilización de recursos materiales, humanos y monetarios responden personalmente por las infracciones que cometan en el desarrollo de las actividades a ellos encomendadas.

La responsabilidad máxima recae en el director y los demás dirigentes de la entidad, ya que éstos tienen la obligatoriedad de garantizar el control y utilizar racionalmente los recursos entregados por el Estado extendiéndose dicha responsabilidad en particular a todos los trabajadores que custodian y laboran con estos bienes.

El contador tiene que velar porque se implanten y cumplan todas las medidas de control establecidas y alertar a todos los integrantes del colectivo laboral sobre lo que significa no cumplir con lo que está regulado, pero como se planteó anteriormente, no es el único responsable de que se asegure el control de los recursos.

### **1.7. Control Interno y Ética Profesional**

Las normas éticas y su cumplimiento juegan un papel importante en el sistema de control interno. El no acatarlas conduce al desvío de recursos, divulgación de información confidencial y otros hechos delictivos. Aquí la labor del contador es un factor determinante ya que trasciende a la sociedad y por ende a su desarrollo.

La ética profesional está definida como un conjunto de normas que orientan la conducta de los miembros de una determinada profesión.

Existen dos teorías que están siendo utilizadas para la solución de los problemas éticos de la contabilidad: la teoría del utilitarismo y la teoría de las reglas deontológico. El utilitarismo se basa en el mejor criterio que beneficia a una mayor cantidad de personas (énfasis en la consecuencia de la acción y no en las reglas), ya en la visión deontológica prevalece el énfasis en las acciones del profesional y no en las consecuencias propiamente dichas.

La conducta ética es el cemento que une las partes al todo. Forma parte del código de todas las profesiones. Es fácil tomar decisiones ante un comportamiento ético y uno no ético pero desdichadamente muchas veces existen situaciones que están en la frontera de la ética, surge el conflicto si existe presión para llevar a cabo la acción.

Específicamente en el componente de actividades de control, estos son procedimientos que ayudan a asegurarse que las políticas de la dirección se llevan a cabo y deben estar **relacionadas con los riesgos** que ha determinado y asume la dirección.

### **1.8. El Control Interno en las entidades**

Dentro de una organización el proceso administrativo constituye un desarrollo armónico donde están presentes las funciones de planeación, organización, dirección y control.

El control en su concepción más general examina, censura, con anterioridad suficiente determinada realidad que aprueba o corrige. Este puede ser externo, de gestión e interno. Es conveniente destacar que en la práctica los dos últimos convergen en uno de solo.

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

El auditor no tiene responsabilidad directa sobre el sistema de control interno, pero es el evaluador del mismo y sobre la base de la evaluación podrá determinar: la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos de auditoría a aplicar durante la revisión de una empresa.

Como evaluador del mismo, el auditor obtiene conclusiones que debe informar a la dirección de la empresa y, a su vez, debe sugerir cambios para su mejor funcionamiento. En todo cambio hay que predeterminar el costo de instalarlo y mantenerlo, frente a los riesgos de pérdidas materiales o información que pudiera haber sin él.

El alcance de control interno está dado por todo el ámbito de la empresa, y los problemas que se generan al controlar las actividades que tienen origen en los distintos sectores de la organización, según las tareas que estos desarrollan, como, por ejemplo: las funciones de registro, fabricación, ventas, compras, personal, tesorería, finanzas, etc.

El método de control existente en las empresas incluye la comparación de una actuación real, con una acción pronosticada, tal como un objetivo, estándar de actuación o regulación previa. En cada caso o situación, el sistema, método o procedimiento debe prever la posibilidad de practicar un control o análisis de lo que está sucediendo y en caso de encontrar diferencias, desvíos o errores, poder obtener la explicación lógica de por qué esos hechos ocurrieron y finalmente, tratar de adoptar las medidas correctivas correspondientes.

Las acciones de control deben proyectarse de manera que proporcionen una seguridad razonable de que se cumple con las disposiciones legales, regulaciones, políticas y otros requisitos importantes para el logro de los objetivos. ( Cuba. Resolución No. 393. p- 25)

El componente Gestión y Prevención de Riesgos establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan las entidades para lograr los objetivos.

Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, así como evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse. Existen riesgos que están regulados por disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionan según los modelos de administración previstos.

a) **identificación de riesgos y detección del cambio:** en la identificación de los riesgos, se tipifican todos los que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos. La identificación de riesgos se nutre de la experiencia derivada de hechos ocurridos, así como de los que puedan preverse en el futuro y se determinan para cada proceso, actividad y operación a desarrollar. Los factores externos incluyen los económico - financieros, medioambientales, políticos, sociales, tecnológicos y los internos incluyen la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos productivos o de servicios y de tecnología, entre otros.

La identificación de riesgos se realiza de forma permanente, en el contexto externo pueden presentarse modificaciones en las disposiciones legales que conduzcan a cambios en la estrategia y procedimientos, alteraciones en el escenario económico financiero que impacten en el presupuesto y de ahí en sus planes y programas y desarrollos tecnológicos que en caso de no adoptarse provocarían obsolescencia técnica, entre otros; en el contexto interno, variaciones de los niveles de producción o servicios, modificaciones de carácter organizativo y de estructura u otros.

Toda entidad debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en su ambiente interno y externo, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas.

Una vez identificados los riesgos se procede a su análisis, aplicando para ello el principio de importancia relativa, determinando la probabilidad de ocurrencia y en los casos que sea posible, cuantificar una valoración estimada de la afectación o pérdida de cualquier índole que pudiera ocasionarse.

b) **determinación de los objetivos de control:** los objetivos de control son el resultado o propósito que se desea alcanzar con la aplicación de procedimientos de control, los que deben verificar los riesgos identificados y estar en función de la política y estrategia de la organización.

Luego de identificar, evaluar y cuantificar, siempre que sea posible, los riesgos por procesos, actividades y operaciones, la máxima dirección y demás directivos de las áreas, con la participación de los trabajadores, realizan un diagnóstico y determinan los objetivos de control, dejando evidencia documental del proceso.

El diagnóstico se realiza en reuniones por colectivos de áreas, direcciones o departamentos según corresponda, las cuales son presididas por la máxima autoridad del lugar, el dirigente sindical y los representantes de las organizaciones políticas; debe estar presente al menos uno de los integrantes del grupo que realizó la identificación y análisis de riesgos a nivel de la organización, con la información y antecedentes específicos del área. En estas reuniones se realiza entre todos un diagnóstico con los objetivos de control a considerar y se definen las medidas o procedimientos de control a aplicar, las mismas serán antecedidas de un trabajo de información y preparación de los trabajadores en asamblea de afiliados donde se les explica el procedimiento a seguir para su desarrollo.

c) **prevención de riesgos:** esta norma constituye un conjunto de acciones o procedimientos de carácter ético - moral, técnico - organizativos y de control, dirigidas de modo consciente a eliminar o reducir al mínimo posible las causas y condiciones que propician los riesgos internos y externos, así como los hechos de indisciplinas e ilegalidades, que continuados y en un clima de impunidad, provocan manifestaciones de corrupción administrativa o la ocurrencia de presuntos hechos delictivos.

En función de los objetivos de control determinados de acuerdo con los riesgos identificados por los trabajadores de cada área o actividad y las medidas o acciones de control necesarias, se elabora el Plan de Prevención de Riesgos, cuyos aspectos más relevantes tributan al del órgano, organismo, organización o entidad, el que de forma general incluye los riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos y la misión. Los planes elaborados son evaluados por el Comité de Prevención y Control y aprobados por el órgano colegiado de dirección.

El Plan de Prevención de Riesgos constituye un instrumento de trabajo de la dirección para dar seguimiento sistemático a los objetivos de control determinados, se actualiza y analiza periódicamente con la activa participación de los trabajadores y ante la presencia de hechos que así lo requieran. Es necesario que los resultados de los análisis de causas y condiciones efectuados, sobre los hechos que se presenten y las valoraciones realizadas en cuanto a la

efectividad del Plan de Prevención de Riesgos, sean divulgados, en el interés de transmitir la experiencia, y el alerta que de ello se pueda derivar, a todo el sistema.

El Plan de Prevención de Riesgos se estructura por áreas o actividad y el de la entidad. En su elaboración se identifican los riesgos, posibles manifestaciones negativas; medidas a aplicar; responsable; ejecutante y fecha de cumplimiento de las medidas. **(Anexo No.1)**

El auto control se considera como una de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos para medir la efectividad de estas y de los objetivos de control propuestos.

Las actividades de control son aplicables a las operaciones de todo tipo, las que tributan a la fiabilidad de la información financiera y al cumplimiento de las disposiciones legales correspondientes al marco de desarrollo de la actividad, así como a la comprobación de las transacciones u operaciones económicas que le dan cobertura a los objetivos y metas en cuanto a su exactitud, autorización y registro contable conforme a las normas cubanas establecidas al efecto, con un enfoque de mejoramiento continuo.

En todos los niveles de la entidad existen responsabilidades de control y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuales son las que les competen, para ello se les debe explicar claramente tales funciones.

A continuación se exponen las cuestiones que se deben abarcar con las actividades de control:

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión de las diversas funciones o actividades.
- Controles físicos: recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

Un adecuado Sistema de Control Interno es parte importante de una entidad bien organizada, pues garantiza la salvaguarda de los bienes y hace confiables los registros y resultados de la contabilidad, que resultan indispensables para la buena marcha de cualquier organización, grande o pequeña. En Cuba, donde casi la totalidad de las entidades y sus recursos son propiedad social, administradas por las instituciones estatales, la aplicación consecuente del sistema de control interno en todos sus aspectos es vital. Por otra parte, quien pretenda obtener resultados de eficiencia, eficacia y economía en la gestión de su

organización, no puede ignorar la planeación y aplicación de un Sistema de Control Interno con los requerimientos necesarios para lograr dichos objetivos.

Son muchos los beneficios que reporta, para la entidad cubana, la implementación del nuevo concepto de control interno a través de sus componentes y con variados matices: un cambio en la mentalidad de los directivos y todos los trabajadores en cuanto al alcance, el enfoque y los objetivos del mencionado control y las responsabilidades de todos para con el sistema; mejor organización del trabajo, al quedar establecidos los manuales de organización y el diseño de cada puesto laboral; disposición de indicadores para evaluar el desempeño de cada área funcional y cada puesto de trabajo; posibilidad de diseñar actividades de control según las características de cada entidad y adecuadas al resultado de una identificación y evaluación de sus riesgos, así como contribución al autocontrol y fortalecimiento de la autoridad y el liderazgo.

Pero la conclusión más importante de su interpretación es que un sistema de control interno deberá ser planeado y nunca dejado a la casualidad o espontaneidad. El control interno constituye una trama bien pensada de métodos y medidas de coordinación, ensambladas de forma tal que funcionen coordinadamente con fluidez, seguridad y responsabilidad, de manera que garanticen el propósito de preservar, con la máxima seguridad, el control de los recursos.

El Control Interno debe estar planificado y propiciar la segregación de funciones involucrando a todos los trabajadores y a todos los niveles de dirección logrando que el personal sea consciente de su responsabilidad en la buena marcha del mismo, para evitar que este se convierta en documentos archivados, desconocidos por la dirección y todo el colectivo y sin la aplicación práctica, ni funcionabilidad alguna.

Solo cuando todas las personas desde su puesto de trabajo conozcan su responsabilidad con los recursos bajo su custodia y hagan lo necesario para protegerlos se podrá llegar a tener un grado de seguridad razonable de que la información de la entidad sea confiable y verídica y que se han cumplido los objetivos propuestos.

Un Control interno mal planificado o en el que se descuiden los elementos del mismo será de igual manera ineficiente.

En Cuba, los principales responsables del control interno son todos los dirigentes y trabajadores de una empresa o unidad presupuestada vinculados a la custodia, conservación

y utilización de recursos materiales, humanos y monetarios responden personalmente por las infracciones que cometan en el desarrollo de las actividades a ellos encomendadas.

La responsabilidad máxima recae en el director y los demás dirigentes de la entidad, ya que éstos tienen la obligatoriedad de garantizar el control y utilizar racionalmente los recursos entregados por el Estado extendiéndose dicha responsabilidad en particular a todos los trabajadores que custodian y laboran con estos bienes.

El contador tiene que velar porque se implanten y cumplan todas las medidas de control establecidas y alertar a todos los integrantes del colectivo laboral sobre lo que significa no cumplir con lo que está regulado, pero como se planteó anteriormente, no es el único responsable de que se asegure el control de los recursos.

### **1.9. Medidas para lograr un buen Control Interno**

El sistema de control interno de cada empresa está diseñado para satisfacer las necesidades específicas de sus objetivos de organización, operación y dirección, pero existen aspectos generales que deben estar presentes en todos los sistemas, entre los cuales se encuentran los siguientes:

- 1- Establecer líneas claras de responsabilidad.
- 2- Establecer procedimientos de control para procesar cada tipo de transacción.
- 3- Subdivisión de funciones.
- 4- Realizar auditorías o comprobaciones internas.
- 5- Diseño adecuado de documentos y registros.
- 6- Las computadoras y el control interno.
- 7- El costo del control.

El alcance de la auditoría, las pruebas que se han de realizar y los procedimientos a aplicar por el auditor dependen del sistema de control interno existente y de la evaluación de su confiabilidad.

El control interno comprende el plan de organización, así como los métodos debidamente clasificados y coordinados, además de las medidas adoptadas en una entidad para proteger sus recursos, propender a la exactitud y confiabilidad de la información contable, apoyar y

medir la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de los planes, así como estimular la observancia de las normas, procedimientos y regulaciones establecidas.

Para establecer un eficaz sistema de control interno, previamente ha de tomarse en cuenta la organización de la entidad sobre la base de determinados principios, entre los cuales son fundamentales los siguientes:

- Adecuada división del trabajo, que garantice que los responsabilizados con la custodia de los medios y la elaboración de los documentos primarios no tengan autoridad para aprobar los mismos y que ambos no tengan la función o posibilidad de efectuar anotaciones en los registros contables; o sea, que en ningún caso una sola persona tenga el control íntegro de una operación. Esto posibilita además, que la tarea ejecutada por un trabajador lleve implícita la comprobación de la realizada por otro con anterioridad.
- Garantizar que los procedimientos inherentes al control de las operaciones económicas, así como la elaboración y aprobación de los documentos pertinentes, permitan determinar en todos los casos, la responsabilidad primaria sobre todas las anotaciones y operaciones llevadas a cabo, partiendo de la concepción de que las normas y procedimientos estructurados sobre la base de una adecuada organización, prevean las funciones de cada área, o sea, qué hay que hacer, así como las consecuentes responsabilidades de cada uno de los integrantes de la misma.

La anotación oportuna de todas las operaciones contables debe garantizar que todo recurso o servicio recibido o entregado, sea registrado y a la vez sirva de evidencia documental que precise quién lo ejecutó, aprobó, registró y verificó.

- Supervisión de las operaciones reflejadas en cada cuenta y subcuenta o análisis en forma sistemática, por personal independiente al que efectúa dichas anotaciones, con el fin de observar si las operaciones registradas se corresponden con el contenido de cada cuenta.
- Resulta conveniente, además, aplicar, hasta donde las condiciones concretas de cada entidad lo permitan, la práctica de rotar a los trabajadores en sus distintos puestos de trabajos teniendo en cuenta sus conocimientos y nivel ocupacional, lo que limita los riesgos de la comisión de fraudes viabilizando su descubrimiento en caso de producirse éstos y tiene, además, la ventaja de aumentar la eficiencia del trabajo al conseguir un entrenamiento más integral.

Para procesar cada tipo de transacción el control interno debe pasar por cuatro etapas separadas, siendo las siguientes: (Cuba. Compendio de Resoluciones. Contraloría General de la República. La Habana. 2009. p.5)

- Autorizada.
- Aprobada.
- Ejecutada.
- Registrada.

La división del trabajo es quizás el elemento más importante para lograr un adecuado control interno.

La adecuada separación de las tareas limita las posibilidades de fraude y mejora también, la exactitud de los registros contables. Este componente crucial, pero con frecuencia descuidado, del sistema de control interno, se puede subdividir en cuatro partes:

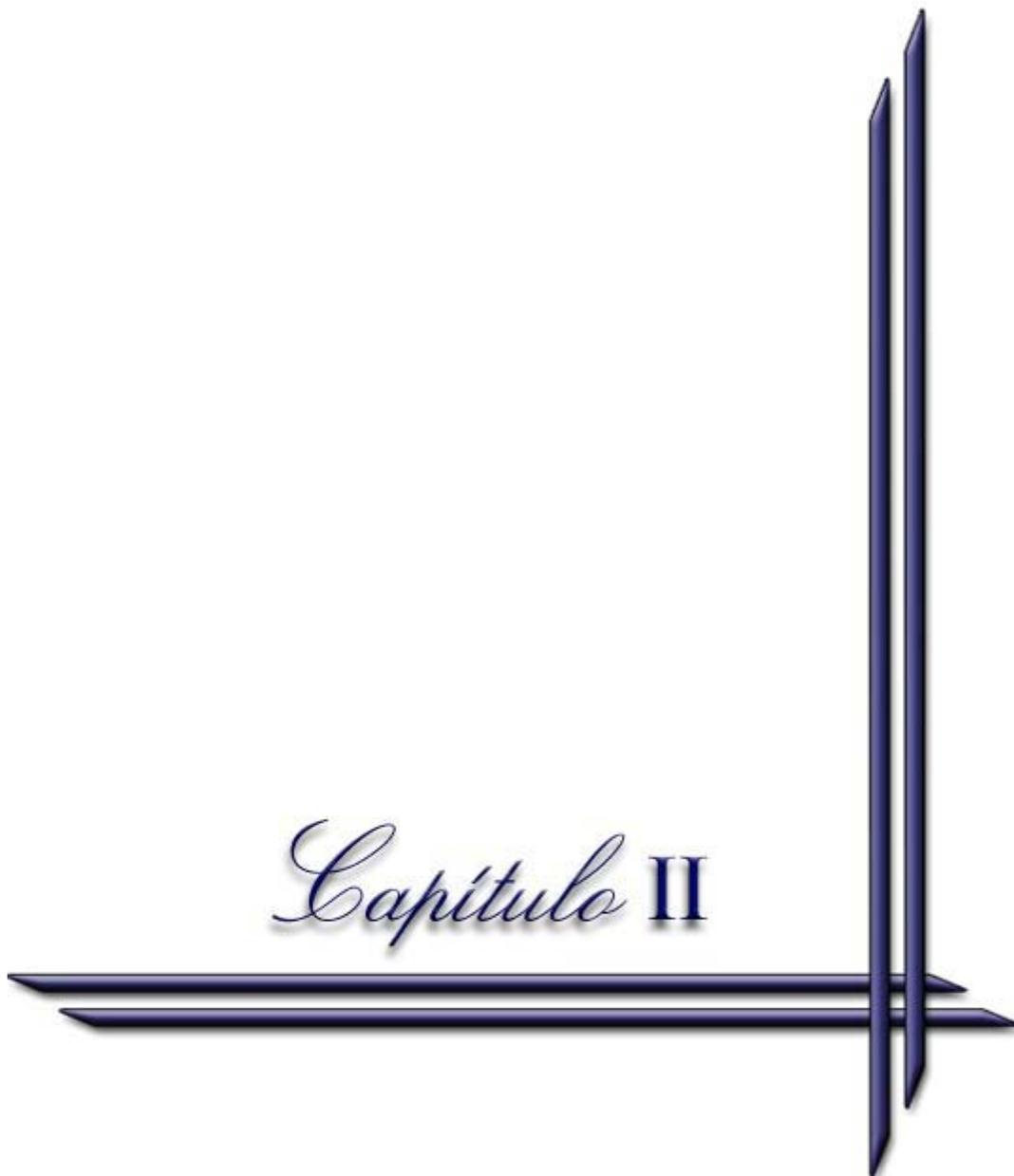
- Separación de las operaciones de la contabilidad. La función contable debe estar totalmente separada de los departamentos operativos, con el fin de mantener registros objetivos.
- Separación de la custodia de los activos, de los registros de éstos en la contabilidad.
- Separación de la autorización de las operaciones, de la custodia de los activos correspondientes, siempre que sea posible.
- Las responsabilidades deben asignarse de forma tal que ninguna persona o departamento maneje una transacción completa de principio a fin.

Se alerta sobre la posibilidad de que existan normativas emitidas por el nivel superior de la entidad sobre particularidades de la actividad y que el auditor debe obtener; lo que le permitiría ampliar el espectro a revisar en el terreno.

## **1.10 Conclusiones del Capítulo**

En este capítulo se abordan temas relacionados con el Control interno, sus componentes y normas, las medidas que deben tomar las entidades, la necesidad de crear mecanismos más idóneos que den respuestas al país como parte de la actualización del modelo económico, de la importancia de establecer las bases para una correcta identificación y análisis de los riesgos, evaluar su vulnerabilidad y crear un sistema de gestión y prevención de riesgos que permita minimizar los mismos.

*Capitula* II



## **CAPÍTULO II SISTEMA PARA LA GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS EN EL BPA SUCURSAL 4812 CIENFUEGOS.**

### **2.1 Caracterización del Banco Popular de Ahorro**

El Banco Popular de Ahorro fue creado por el Decreto Ley No. 69 de Mayo de 1983 con carácter de Banco Estatal integrante del Sistema Bancario Nacional con autonomía orgánica, personalidad jurídica y patrimonio propio, de conformidad con las regulaciones vigentes en la República de Cuba, solicitó al amparo del Artículo 13, inciso i) del mencionado Decreto Ley, al Banco Central de Cuba el otorgamiento de Licencia para ampliar el ámbito de sus operaciones y negocios bancarios.

De conformidad con el proceso de reordenamiento del Sistema Bancario Nacional, resulta conveniente ampliar los objetivos y funciones del Banco Popular de Ahorro de manera que gradualmente comience a realizar todo tipo de operaciones bancarias y se encuentre facultado para conceder financiamientos a empresas y otras personas naturales o jurídicas en términos comerciales a corto, mediano y largo plazo.

El Decreto Ley No. 84 de 13 Noviembre de 1984 en su artículo 52, inciso b) faculta al presidente del Banco Central de Cuba para dictar disposiciones de obligatorio cumplimiento para todos los integrantes del Sistema Bancario Nacional.

La Licencia No. 105 de 1997 fue emitida a favor del Banco Popular de Ahorro, ampliando, por tiempo indefinido, sus objetivos y funciones en el territorio de la República de Cuba.

El logotipo del Banco lo constituyen dos Rombos Verdes con el centro dorado en cuya base se unen con las siglas del BPA en minúscula. El nuevo identificador pretende presentar una realidad nueva, mostrar una imagen de elegancia, profesionalismo y agilidad de una Entidad que apuesta su futuro, sin olvidar su historia, que asumimos al potenciar el color (adecuación de la gama cromática actual verdes) y permanecer el nombre.

El Banco Popular de Ahorro, suministrará al Banco Central de Cuba y demás organismos facultados para ello los datos e informaciones que le sean solicitados, ya sea para conocimiento de las referidas entidades o con motivo de las inspecciones que estas realicen, así como también exhibirá a los funcionarios designados por estos, para su examen, los libros, documentos y demás antecedentes que soliciten.

Sin la autorización del Banco Central de Cuba, el Banco Popular de Ahorro, no podrá exceder los límites referidos a exposiciones máximas, posiciones abiertas, índices riesgo/activos y otros que en cada momento pudiera haber fijado aquel.

El Banco Central de Cuba podrá convocar al Banco Popular de Ahorro con la frecuencia que considere conveniente para que ofrezca explicación sobre operaciones realizadas o en curso.

El Banco Central de Cuba podrá cancelar o modificar la Licencia otorgada al Banco Popular de Ahorro, si este infringe las disposiciones de la presente Licencia u otras disposiciones dictadas por el Banco Central de Cuba para regular el funcionamiento del Sistema Bancario Nacional o del Banco Popular de Ahorro.

La Licencia a la cual se hizo mención anteriormente, autoriza al Banco Popular de Ahorro para que adicional mente a las ya reguladas en el Decreto – Ley No. 69/83, desarrolle todo tipo de actividades financieras que se realicen entre los bancos del Sistema Bancario Nacional y otras personas naturales con participación de capital extranjero.

### **2.1. 2 Principales funciones del Banco Popular de Ahorro**

Esta institución financiera tiene las siguientes funciones:

- Capta, recibe y mantiene dinero en efectivo, en depósito a la vista o a término en las modalidades que convenga, registrándose en sus libros a nombre de sus titulares o mediante claves o signos convencionales pudiendo emitir por los depósitos recibidos certificados de depósitos a plazo fijo de carácter nominativo o en la forma que pacte con el cliente.
- Reintegrar los depósitos recibidos de acuerdo con los términos que se hayan acordado, ya en efectivo o mediante transferencias a otros depósitos o emitiendo los documentos mercantiles que resulten adecuados o convenientes.
- efectuar depósitos a la vista o a término en otras instituciones bancarias y financieras nacionales.
- Determinar cuando los depósitos recibidos devengarán intereses y fijar el rendimiento de estos tomando en consideración los términos y condiciones prevalecientes en el mercado, así como las regulaciones que al efecto dicte el Banco Central de Cuba.

- Concede préstamos, líneas de créditos y financiamiento de todo tipo a corto, mediano y largo plazo sin garantía o con ellas, estableciendo los pactos condiciones necesarios para obtener el reintegro del importe adeudado.
- Solicita y obtiene préstamos y créditos a corto, mediano y largo plazos u otras formas de obligaciones o compromisos de dinero que resulten apropiados, pactando las condiciones en que serán reintegrados y demás términos de los mismos, ya sean con o sin garantías.
- Obtiene, recibe, y mantiene depósitos de valores en custodia y administración, ya sean acciones, bonos u obligaciones, realizando en este último supuesto todas las gestiones necesarias relacionadas con el cobro de intereses, dividendos u otras formas de distribución de utilidades, representando a sus titulares en todas las gestiones de administración, en asamblea de accionista u otros para los que esté debidamente apoderado.
- Emite y opera tarjetas de créditos, débito y cualesquiera otros medios avanzados de pago.
- Realiza las operaciones bancarias relacionadas con sus clientes que le permitan las leyes de la República de Cuba y las regulaciones del Banco Nacional de Cuba.

El Banco ejercerá sus funciones a través de su Oficina Central y de sus Direcciones Provinciales, Sucursales y Cajas de Ahorro. En él existe un Consejo de Dirección y un Consejo Técnico Asesor, los cuales se integran y funcionan conforme a los reglamentos respectivos que dicte el Presidente del Banco.

Las Direcciones Provinciales son parte integrante de la organización del Banco y en ellas delegan parcialmente sus atribuciones, son unidades de dirección y control en cada una de las provincias en que están situadas, y a ellas se adscriben áreas de servicios a la población y constituyen el nivel superior de dirección de las Sucursales, Cajas de Ahorro y agentes o representantes establecidos o que se establezcan en sus respectivos territorios.

Las Cajas de Ahorro son centros operativos para la presentación del Servicio de ahorro y otros servicios de caja, no llevan contabilidad ni estadística, se establecen en pequeños núcleos poblacionales y en localidades apartadas del medio urbano.

El Banco Popular de Ahorro ofrece una diversidad de productos y servicios. El conocimiento de los mismos es sumamente importante tanto para sus clientes internos como externos porque a través de ella se da a conocer la gama y variedad de posibilidades que una entidad

ofrece al mercado. Por tal motivo, nuestra institución pone a disposición de todos sus clientes el catálogo de productos y servicios, mediante el cual podrán conocer las principales características y beneficios que desde el punto de vista financiero los mismos aportan.

Las unidades de servicios se califican según el alcance de su actividad en Sucursales y Cajas de Ahorro.

La Sucursal es el eslabón principal del Banco, realiza todos y cada uno de los servicios que presta el Banco, controla las Cajas de Ahorro y lleva la contabilidad y la estadística.

Las Cajas de Ahorro son centros operativos para la presentación del Servicio de ahorro y otros servicios de caja, no llevan contabilidad ni estadística, se establecen en pequeños núcleos poblacionales y en localidades apartadas del medio urbano.

El Banco Popular de Ahorro ofrece una diversidad de productos y servicios (**tabla 2.1**). El conocimiento de los mismos es sumamente importante tanto para sus clientes internos como externos porque a través de ella se da a conocer la gama y variedad de posibilidades que una entidad ofrece al mercado. Por tal motivo, nuestra institución pone a disposición de todos sus clientes el catálogo de productos y servicios, mediante el cual podrán conocer las principales características y beneficios que desde el punto de vista financiero los mismos aportan.

Se conoce por **Producto** cualquier bien material, servicio o idea que posea un valor de peso para el cliente y que cumpla la condición de satisfacer una necesidad del consumidor. El producto es adquirido por el cliente por los beneficios que percibe en lo que compra y no por el producto en sí.

El concepto de **Servicio** suele verse muy ligado al anterior, con la diferencia de que es una prestación humana que no consiste en la producción de un bien material, sino más bien en una relación interpersonal directa en la que el servicio se produce en el mismo instante en que se está prestando. Desde el punto de vista financiero los productos se convierten en pasivos y activos de acuerdo al fin para que hayan sido creados y se dirigen tanto a personas naturales como jurídicas.

<b>Banca de Particular</b>			
<b>Modalidad</b>	<b>Producto</b>		<b>Servicio</b>
	<b>Pasivo</b>	<b>Activos</b>	
Cuenta de Ahorro Ordinario	X		
Cuenta para el Futuro	X		
Depósito a Plazo Fijo	X		
Depósito a Plazo Fijo con Pago Adelantado de Intereses	X		
Certificado de Depósito	X		
Crédito Social			X
Ley General de la Vivienda (LGV)			X
Transferencias			X
Depósito de Fianzas			X
Seguridad Social			X
Canje y Recanje de Monedas			X
Otros Cobros por Cuenta de Terceros			X

**Tabla 2.1. “Productos y servicios que ofrece el Banco Popular de Ahorro, para la Banca de Particulares”. Fuente: Manual de Instrucciones y de Procedimientos del Banco Popular de Ahorro.**

La Institución Financiera ofrece a la Banca Particular 13 modalidad, de ellos 5 por concepto de productos pasivos y 8 corresponden a servicios, comprobándose que este último representa el 62 por ciento del total.

<b>Banca Electrónica</b>			
<b>Modalidad</b>	<b>Producto</b>		<b>Servicio</b>
	<b>Pasivo</b>	<b>Activo</b>	
Tarjeta Débito			X
Tarjeta Estímulo			X
Tarjeta Débito MN			X
Tarjeta Débito divisa			X

**Tabla 2.2. “Productos y servicios que ofrece el Banco Popular de Ahorro, para la Banca Electrónica”. Fuente: Manual de Instrucciones y de Procedimientos del Banco Popular de Ahorro.**

Esta entidad ofrece a la Banca electrónica 4 modalidades por concepto de servicios (tabla 2.2), los cuales requieren de calidad para lograr su objetivo.

<b>Banca Corporativa</b>			
<b>Modalidad</b>	<b>Producto</b>		<b>Servicio</b>
	<b>Pasivo</b>	<b>Activo</b>	
Depósito a Plazo Fijo	X		
Certificado de Depósito	X		
Cuenta Corriente	X		
Aval		X	
Letra de Cambio		X	
Descuento de Efectos Comerciales		X	
Pagaré		X	
Cobro Documentario		X	
Crédito Documentario		X	
Garantía Bancaria		X	
Línea de Crédito		X	
Préstamos para Inversiones		X	
Préstamo para Capital de Trabajo		X	
Fideicomiso		X	
Administración Financiera			X
Leasing			X
Factoraje			X
Confirming			X
Transferencias			X

**Tabla 2.3. “Productos y servicios que ofrece el Banco Popular de Ahorro, para la Banca Corporativa”. Fuente: Manual de Instrucciones y de Procedimientos del Banco Popular de Ahorro.**

Como se aprecia en la tabla anterior, la Banca Corporativa lo integran 19 modalidades, de estas corresponden 3 a producto pasivo, 5 servicios y 11 a producto activo, este último representa el 58 por ciento del total.

## **Productos de pasivo**

- Son aquellos dirigidos expresamente a la captación de los fondos en el mercado.
- Generalmente representan para el banco el gasto de una tasa de interés.
- Su objetivo básico es utilizar con posterioridad dichos fondos en productos activos u otras formas de colocación de los fondos, obteniendo un margen de utilidad entre los intereses cobrados y los pagados.
- Fundamentalmente a ellos se integran todas las variantes de cuentas a la vista y depósitos a plazos.
- Sus titulares se convierten en clientes acreedores del banco.

## **Productos de activo**

- Están dirigidos expresamente a la colocación de los fondos en el mercado, con el objetivo básico de rentabilizarlos.
- Generalmente se conforman por todas las variantes de financiamientos.
- Sus titulares se convierten en clientes deudores del banco.

## **Servicios**

Sus rasgos esenciales en la actividad financiera son los siguientes:

- Las personas naturales o jurídicas que lo utilizan no tienen necesariamente que convertirse en clientes del banco, aunque un cliente, a partir de un producto pasivo o activo, puede recibir cualquiera de los servicios.
- Proporcionan al banco el ingreso de una comisión.
- Generalmente, a partir de ellos no se generan saldos a nombre de un cliente en el banco.

En la actualidad existe una Dirección Central, así como quince Direcciones Provinciales, las cuales paulatinamente fueron asimilando del Banco Central de Cuba todo lo referente a la Contabilidad, Auditoría, Recursos Humanos, Asuntos Jurídicos y Otras funciones de Aseguramiento Material. Estas quince Direcciones Provinciales fueron nombrándose para homologar con el Vicepresidente; se crearon cargos de dirigentes, especialistas y técnicos

para atender el ahorro y otros servicios, así como el crédito personal, en las 270 Sucursales y 212 Cajas de Ahorro en todo el país. También existe una estructura ramal a nivel de provincia donde están relacionados todos los departamentos con la Dirección Provincial y sus agencias.

El Banco Popular de Ahorro trabaja con un sistema automatizado cuyo soporte técnico es una red local, compuesta por un servidor y varios ordenadores, su cantidad depende de las necesidades de la sucursal, teniéndose en cuenta el volumen y cantidad de operaciones. A su vez consta de una red de oficinas a nivel nacional totalmente automatizadas, interconectadas a la red pública de transmisión de datos (RPTD). Las operaciones diarias se transmiten a través del tránsito electrónico, de esta forma fue eliminada la remisión por correo. Se realiza una selección, preparación y entrenamiento práctico de los Recursos Humanos necesarios para ejecutar el trabajo, además de una ética profesional adecuada para laborar en el sistema bancario. Existe un cuerpo de auditores permanentes, con programas aplicados a cada oficina, en un período de tiempo no superior a los 17 meses, además de recibir auditorías externas por prestigiosas firmas de auditores.

En la Provincia de Cienfuegos el Banco Popular de Ahorro cuenta con 14 Sucursales Bancarias, un Centro Provincial Distribuidor de Efectivo y una Dirección Provincial.

Las Sucursales bancarias se encuentran en las zonas de Camarones, Lajas, Cuatro Viento, Abreus, Horquita, Aguada, Rodas, Cruces, Cumanayagua, CEN, Palmira y tres en el Municipio Cabecera.

Existen seis cajas de ahorro en los municipios de Aguada, Rodas, Cruces, Cumanayagua, Palmira y en la Calzada (Municipio de Cienfuegos), con el objetivo de facilitarles a los clientes los servicios, no obstante las operaciones que se realizan son limitadas y estas cajas de ahorro se subordinan a las sucursales de estos municipios.

Las sucursales se clasifican en 2 categorías: A y B. Esta clasificación se realiza de acuerdo a los siguientes indicadores:

- ✓ Cantidad de Operaciones.
- ✓ Cantidad de Clientes.

- ✓ Efectivo Manipulado.
- ✓ Cantidad de Cajas de Ahorro.
- ✓ Utilidades.
- ✓ Volumen de Productos Pasivos.
- ✓ Volumen de Productos Activos.

Por cada uno de estos indicadores se otorgan determinados puntos, siendo necesario para cada categoría lo siguiente:

- ✓ Categoría A: De 81 y más.
- ✓ Categoría B: De 41 a 80.

Según la última categorización efectuada, la provincia consta de:

Cuatro sucursales con Categoría A: las tres pertenecientes al Municipio de Cienfuegos y Cumanayagua, la cual el horario de servicio es de 8.00 AM hasta la 7.00 PM.

El resto de las Sucursales de la provincia se clasifican en Categoría B y trabajan de 8.00 AM a 3.00 PM.

### **2.1.3 El Banco Popular de Ahorro y su Entorno**

Es la institución financiera del estado cubano destinada a brindar Productos y Servicios a la población; se inserta en amplios programas sociales y contribuye al desarrollo económico del país.

#### **Misión**

El Banco Popular de Ahorro es una entidad destinada a captar y colocar recursos financieros a través de productos y servicios bancarios a las personas natural y jurídicas. Nuestra orientación de Banca Universal nos permite realizar cualquier acción inherente al negocio bancario, con bancos y entidades nacionales y extranjeras encaminadas a mantener el liderazgo en el segmento de personas naturales y mantener selectivamente el segmento de personas jurídicas.

Las características de nuestro personal dadas por la seriedad y confiabilidad unidas al desarrollo tecnológico que hemos alcanzado, garantizan que se puede brindar al cliente una atención integral y diferenciada en función de satisfacer sus necesidades.

## **Visión**

Somos un banco universal altamente competitivo y rentable con una imagen de solidez y confiabilidad que nos identifica como líderes en el mercado de personas naturales y nos consolida en el mercado de personas jurídicas.

Identificados por la profesionalidad en la capacidad de invocación para satisfacer las necesidades de los clientes y propensos al cambio, prestamos una atención personalizada y con una alta calidad.

Mantenemos proyectos consolidados con bancos extranjeros e internacionalmente se nos conoce como una institución que participa en operaciones importantes de negocios.

Contamos con una tecnología de avanzada que nos permite hacer operaciones en tiempo real con software adaptados a las necesidades de productos y funciones y con cajeros automáticos en las unidades estratégicas de negocios.

La red de sucursales presenta una imagen acogedora al cliente interno y externo por sus condiciones físicas. Nuestros empleados son competitivos y con sentido de pertenencia, lo que motiva fidelidad a la institución.

Contamos con un sistema de captación que responde a la misma velocidad con que asimilamos nuevas funciones.

Tenemos un sistema eficaz de comunicación para el cliente interno y externo y un estilo de gestión orientado a resultados. El cliente es la persona más importante que llega a nuestra sucursal, es quien utiliza nuestros servicios y hace posible la existencia del Banco Popular de Ahorro, de ahí la importancia de una correcta identificación de las necesidades, para satisfacerlas es nuestro principal objetivo y ganarnos su lealtad es nuestra máxima aspiración.

### **2.1.4 Factores internos del Banco Popular de Ahorro**

#### Fortalezas

1. Disponer de una red confortable de 14 Sucursales, 6 Cajas de Ahorro, un Centro Provincial Distribuidor de Efectivo y una Dirección Provincial.
2. Ser líder en segmento de personas naturales que propicia la captación mayoritaria de los recursos temporalmente libres en manos de la población.
3. Contar con una estructura capaz de otorgar créditos masivos a la población.

4. Entregar las remesas familiares provenientes del extranjero en 24 horas.
5. Las acciones de Control Interno no permiten la ocurrencia de hechos delictivos, ni trabajadores involucrados en hechos de corrupción.
6. Disponer de Cajeros Automáticos que prestan servicio las 24 horas.
7. El 31% de las sucursales obtienen calificación de satisfactorio en las auditorías y el 69% de aceptable.
8. El 74 % de los trabajadores de la Institución son profesionales altamente calificados.

### Debilidades

1. Carencia de Auditorías Informáticas Integrales y de Gestión o Rendimiento.
2. El sistema informático no responde a todas las necesidades del Banco.
3. No todos los servicios que se prestan se realizan con calidad.
4. No se aplica el sistema de costo existente, que permite medir la eficiencia de los productos y servicios que se prestan.
5. El incremento de los gastos por intereses de los Depósitos a plazo fijo, supera los ingresos de la cartera de Préstamos.
6. La evaluación del desempeño no incluye indicadores que permita medir la eficiencia del servicio prestado.

### **Factores externos**

### Oportunidades

1. Entrada al país de Remesas Familiares.
  - ✓ Necesidad del país de recuperar los financiamientos otorgados a la población por concepto de créditos sociales.
  - ✓ Marcado interés de la población de efectuar gestiones más rápidas, en relación con las cuentas de ahorro en las sucursales bancarias

### Amenazas

- ✓ Reducción de las colocaciones en MLC dada la centralización de la divisa y por consiguiente la disminución de Ingresos en Divisas.
- ✓ Traslado de clientes del sector agropecuario y otras empresas al Banco de Crédito y Comercio (BANDEC).
- ✓ Crisis y bloqueo económico a Cuba, siendo este último recrudecido.

### RESUMEN

<b>D</b>	<b>A</b>	<b>F</b>	<b>O</b>
↓	↓	↓	↓
<b>6</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>3</b>

	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Fortaleza</b>	I - Posición Ofensiva <b>(35 Puntos)</b>	II – Posición Defensiva (18 Puntos)
<b>Debilidades</b>	III – Posición Adaptativa (13 Puntos)	IV – Posición de Supervivencia (13 Puntos)

**Tabla 2.4: Análisis de la Matriz DAFO. Fuente: Elaboración Propia**

En resumen se pudo comprobar que el BPA Sucursal 4812, presenta 8 fortalezas, 6 debilidades, 3 oportunidades y 3 amenaza, se analizaron las relaciones existentes de las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas, mediante el apoyo de una ponderación del valor de los impactos en una escala de incidencia ascendente de cero a tres (0 - 3). **(Anexo No.2)**

El valor total de cada cuadrante es consecuencia de la suma algebraica de los impactos. De acuerdo a los impactos que se generaron durante la combinación de las debilidades, amenazas, fortalezas y debilidades, la situación actual del BPA, se coloca en una Posición Ofensiva (Cuadrante I: Oportunidades - Fortalezas) con un total de 35 puntos, lo que significa que debe aprovechar las oportunidades que se generan y maximizar las fortalezas, además

de lograr minimizar las debilidades que posee actualmente, atenuando las amenazas que la asecha.

### **2.1.5 Aspectos Generales del Banco Popular de Ahorro Sucursal 4812 Cienfuegos”**

El Banco Popular de Ahorro Sucursal 4812 Cienfuegos, cuenta con una plantilla aprobada y cubierta por 31 trabajadores, de ellos 6 clasifican como Dirigentes y 25 son Técnicos, compuesto por 29 mujeres y 2 hombres, los cuales laboran con gran sentido de pertenencia. La estructura organizativa del BPA Sucursal 4812, lo conforma un Director, cuatro Gerentes: (Área Contable, Comercial, Recuperación y Efectivo), a esta última se le subordina la Subgerente. **(Anexo No.3)**

Esta institución trabaja con un sistema automatizado, cuyo soporte técnico es una red local, compuesta por un servidor y varios ordenadores (Estaciones de Trabajo), cuya cantidad depende de las necesidades de la Sucursal, en cuanto a volumen y cantidad de operaciones.

La organización del trabajo en una Sucursal con el SIBPA, está basada en los principios fundamentales de que los trabajadores desempeñen indistintamente cualquier puesto de trabajo, sin definir Áreas o Departamentos, y que a su vez desde todas las estaciones de trabajo pueden procesarse todo tipo de operaciones, de acuerdo a la configuración del sistema.

Las estaciones de trabajo están distribuidas según los siguientes puestos:

- Comercial.
- Caja.
- Contable.

La distribución de funciones debe contribuir a fomentar la colaboración, y el objetivo primordial para todos debe ser mantener el concepto de trabajo en equipo, pues esta no es estática por lo que se faculta al Director Provincial.

La distribución de funciones de cada Sucursal no es estática, por lo que se faculta al Director Provincial, oído el criterio del Director de la Sucursal y atendiendo a las características que las mismas presentan, a realizar cambios de algunas tareas de una unidad de trabajo hacia otra, siempre y cuando no sea la fundamental de atención en cada Área de Trabajo.

## **2.1.6 Clasificación de los riesgos desde el punto de vista bancario**

- **Riesgo de Mercado:** Es el riesgo de pérdidas a raíz de sus posiciones tanto en el balance como fuera de él - contingencias, fianzas, avales - resultante de movimientos de precios en los mercados.
- **Riesgo de Liquidez:** Se refiere a la cantidad de disponibilidades en efectivo o líquidas que tenga la entidad financiera para hacer frente a la devolución de depósitos o para atender la demanda de préstamos.
- **Riesgo de Cumplimiento:** El riesgo de la deficiencia o falla en los controles y el no cumplimiento como “sujeto obligado”. Muy vinculado a una correcta articulación de las normas y política de conozca a su Cliente.
- **Riesgo de Reputación:** Este es consecuencia de fallas operacionales, incumplimiento de regulaciones o leyes relevantes u otras fuentes. Este riesgo es particularmente dañino para los bancos, ya que la naturaleza de su negocio exige mantener la confianza de sus depositantes, acreedores y del mercado en general.

El Control Interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones a través de la investigación y análisis relevantes y el punto hasta el cual de los riesgos el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema, para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la institución.

## **2.2 SISTEMA DE GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS**

### **2.2.1 Evaluación de riesgos**

Mediante la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se enfocan los riesgos tanto de la Entidad como de la Actividad. Existen varias fuentes de riesgos, tanto internas como externas, entre las externas tenemos:

- Desarrollos y tecnológicos que en caso de no adoptarse, provocarían obsolescencia de la organización.
- Cambios en las necesidades y expectativas de la población.

- Modificaciones en la legislación y normas que conduzcan a cambios forzosos en la estrategia y procedimientos.
- Alteraciones en el escenario económico financiero que impacten en el presupuesto de la Entidad, sus fuentes de financiamiento y su posibilidad de expansión.

Entre las internas tenemos:

- La estructura de organización adoptada, dada la existencia de riesgos inherentes típicos, tanto en un modelo centralizado como en uno descentralizado.
- La calidad del personal incorporado, así como los métodos para su instrumentación y motivación.
- La propia naturaleza de las actividades de la entidad.
- Existen varios elementos a incluir en el análisis de riesgo como son:
- Estimación de su importancia y trascendencia.
- Evaluación de la probabilidad y frecuencia.
- Definición de modo en que habrá de manejarse.
- Cambios en el entorno.
- Redefinición de la política institucional.
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.

### **2.2.2 Identificación de los Riesgos y detección del cambio en el Banco Popular de Ahorro Sucursal 4812**

La identificación del riesgo es un proceso iterativo, y generalmente integrado a la estrategia y planificación, ya sea este de origen interno como externo. Una vez identificados los riesgos a nivel de institución y de programa o actividad, debe procederse a su análisis, para ello se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los mismos, así como cuantificar la probable pérdida que estos riesgos puedan ocasionar. Luego de identificar, estimar y cuantificar los riesgos, la máxima dirección y los responsables de otras áreas deben determinar los objetivos específicos de control y se seleccionarán las medidas o salvaguardas más efectivas al menor costo. Es por ello que para determinar cambios ante los cuales la entidad debe reaccionar, se requiere un sistema de información apto para captar, procesar y transmitir dicha información relativa a los hechos, eventos y actividades.

La evaluación de este componente consiste en comprobar la existencia de procedimientos idóneos para anticipar los riesgos, identificarlos, estimar su importancia, evaluar su probabilidad o frecuencia y reaccionar ante los acontecimientos o cambios (rutinarios o no) en el logro de los objetivos previstos, tanto de fuentes internas como externas, además de, verificar la existencia de políticas y criterios de actuación definidos por la dirección y comunicados a los niveles correspondientes dentro de la entidad y referidos a la autorización y aprobación de transacciones; proceso

El Sistema de Control Interno está relacionado con el concepto de seguridad razonable, al reconocer la existencia de limitaciones y riesgos en los procesos, actividades y operaciones, originados por errores en interpretaciones de normas legales, en la toma de decisiones, por acuerdos entre personas y al evaluar la relación costo – beneficio.

La entidad como condición que debe cumplir, realizó un diagnóstico para determinar los riesgos e identificación de objetivos de control, encaminado a determinar las áreas de mayor complejidad, identificando y evaluando por cada una de ellas los riesgos, puntos vulnerables y objetivos de control, para así enfrentar las posibles manifestaciones negativas que favorecen la ocurrencia de indisciplinas, ilegalidades, delitos y manifestaciones de corrupción administrativa, en correspondencia con la implementación de la Resolución No. 60 de la Contraloría General de la República de Cuba, y la actualización del Modelo Económico Cubano, aprobado a través de los Lineamientos VI Congreso del PCC, la Institución juega un papel importante, pues se han incrementado los servicios bancarios, y a su vez los riesgos, pues la entidad tenía identificado 54 riesgos, incorporándose 19, para un total de 73 riesgos, que representa un 26 por ciento.

Los nuevos riesgos identificados por la autora son:

- Área Dirección los Nos. 14 y 17.
- Área de Banca Particular los Nos. 2, 11, 16, 19, 20, 21, 22, 27, 30 y 31.
- Área de Banca Corporativa los Nos 11, 12, 13, 14 y 15.
- Área de Contabilidad los Nos 6 y 9

A continuación se muestra los riesgos identificados, teniendo en cuenta la actualización, mediante la **tabla 2.4**.

No	Riesgos	Probabilidad de Ocurrencia	
	DIRECCIÓN	Alta	Baja
1	Plan de prevención de riesgos que no recoge las verdaderas vulnerabilidades existentes en la sucursal.		X
2	No actualización del plan según esta establecido		X
3	No funcionamiento de las reuniones, Comité, Comisiones y Consejos		X
4	Poco profundo el análisis del plan temático de estas, principalmente los concernientes a control interno y prevención.		X
5	No tener definidos los riesgos de la entidad, ni conocimientos de esto.	x	
6	No trabajar con los riesgos para evitar la ocurrencia de hechos delictivos o de corrupción.		X
7	No cumplir con el código de ética, reglamento disciplinario y normas de conducta.		X
8	Pérdida de valores de cuadros, dirigentes y trabajadores.		X
9	No constar con los cuños para la documentación que lo requiera.		X
10	Cuños en mal estado que no defina su contenido.		X
11	Apoderamiento del cuño por parte de personal no autorizado.	x	
12	No contar con el catálogo de firmas autorizadas en el sistema.		X

13	Desactualización de las firmas autorizadas en el sistema informático.		X
14	Personal ajeno potando teléfonos celulares en la entidad.	x	
15	Error en contabilizaciones por dualidad en sistemas.		X
16	No contar con la instalación del antivirus.		X
17	El agente de seguridad y protección del banco carece de armamento	x	
18	Utilización de soportes ajenos a la entidad sin autorización, así como soportes contaminados		X

No	Riesgos	Probabilidad de Ocurrencia	
		Alta	Baja
	<b>BANCA PARTICULAR</b>		
1	Incorrecta aplicación de la debida diligencia (identificación del cliente).		X
2	No bloquear los espacios vacíos del contrato de adhesión en cuanto al beneficiario.		X
3	Depósitos o extracciones sin la debida autorización.		X
4	Diferencia entre la operación pasada en maquina y la libreta.		X
5	Extracciones de otra oficina sin los datos correctos del cliente.		X
6	Realización de una operación del trabajador bancario sin la autorización del dirigente.		X
7	No llenado del modelo 09-6 en operaciones que son de obligatorio cumplimiento.		X

8	No llenado del modelo en operaciones que de acuerdo a la frecuencia, procedencia, sospechas, etc., lo requiera.		x
9	Incongruencia en el llenado del modelo.		X
10	Modelos que se llenaron y faltaron datos de importancia o no están claros.		X
11	No control y seguimiento de las cuentas que sufrieron cambios de estado.		X
12	Realizar más de 3 operaciones en el año.(plan 02)		X
13	No tenerlas ubicadas en centro de pagos.(plan02)		X
14	Proceder incorrecto en cuentas indistintas en el momento del cierre.		X
15	No pasar la última operación de cierre a la libreta del cliente.		X
16	No bloquear la libreta con la última operación.		X
17	Perdida o extravió de formas numeradas.		X
18	Problemas en el sistema para rebajar o adicionar las formas numeradas.		X
19	Proceder incorrecto al poner el propósito de un crédito		X
20	No darle a conocer a los clientes que en el momento de la extracción puede extraer su dinero en pesos convertibles.		X
21	No poder verificar la veracidad del efectivo declarado por el cliente.	x	

22	Introducción de datos del cliente incorrectos.		X
23	Títulos sin hacer, entregar o firmar.		X
24	Descontrol de los cobros realizados a créditos vigentes en la sucursal		X
25	Poco control a los gestores encargados de cobrar los créditos.		X
26	Descuadre en la 1900.		X
27	Liquidación del gestor por un mismo cajero o dirigente.		X
28	Apoderamiento del efectivo cobrado por el gestor.		X
29	No liquidación del efectivo en el término y monto establecido.		X
30	Desconexión de las Cámara, pérdida de la información generada, por falta de fluido eléctrico	x	
31	No prestación de algunos servicios a los clientes por falta de fluido eléctrico	x	

<b>BANCA CORPORATIVA</b>		<b>Alta</b>	<b>Baja</b>
1	Realizar la apertura de una cuenta sin contar con toda la documentación requerida.		x
2	No contar con la documentación actualizada de resoluciones, certificados, contratos, personal autorizado, etc.		x
3	No haber realizado una correcta debida diligencia al cliente.		x
4	No correspondencia de las firmas autorizadas con las que plantea la resolución de la entidad para este fin.		x
5	Realizar modificación al plan de efectivo sin el documento justificante.		x
6	Realizar modificación del plan de efectivo sin la autorización.		x
7	No control de los cheques que se encuentran como formas numeradas.		x
8	No control de los cheques emitidos, cancelados y caducados		x
9	Sustracción de efectivo en poder del cajero o custodios del FBO.		x
10	No realización de arquezos sorpresivos con la calidad que requiere.		x
11	No entregar el comprobante al cliente de su operación.		x
12	Falta de Cámara en el área comercial	x	
13	No entregarles a los clientes en la apertura de cuentas las condiciones generales de las cuentas de ahorro.		x
14	Inconformidad por parte de la persona que solicita créditos de materiales al entregarse los documentos de los fiadores y no tener como verificar los datos personales de los mismos.		x
15	Inconformidad por parte de los clientes de los servicios brindados	x	

No	Riesgos	Probabilidad de Ocurrencia	
		Alta	Baja
1	Incumplimiento del Plan de Pruebas y revisiones.		x
2	Incorrecto proceder en la confección de las pruebas y revisiones		x
3	No envió, atraso o mala calidad de la certificación de las pruebas y revisiones.		x
4	Incorrecta contabilización a través de transacciones generales.		x
5	En las transferencias recibidas, aviso al cliente por persona no facultada violando el principio de secreto bancario		x
6	Pérdida de AFT Y Útiles y herramientas por descontrol de estos.		x
7	Desvió de activos fijos tangibles por no contar con un control de los traslados, bajas o enviados a reparar.		x
8	No control de las partidas denegadas por tránsito.		x
9	No revisión de las contabilizaciones y posteo a tiempo para detectar errores contables, fondo u otras cuenta.		x

**Tabla 2.4 Identificación de Riesgos. Fuente: Elaboración propia.**

Fueron identificados un total de 71 riesgos en 4 áreas, con probabilidad de ocurrencia en las diferentes áreas de impacto quedando resumidos en la **tabla 2.5**.

Áreas	Riesgos identificados	%	Riesgos internos	Riesgos externos
Dirección	18	25	16	2
Banca Particular	31	41	27	4
Banca Corporativa	15	21	11	4
Contabilidad	9	13	7	2
<b>Total Riesgos</b>	<b>73</b>	<b>100</b>	<b>61</b>	<b>12</b>

**Tabla 2.5. Resumen de los Riesgos. Fuente: Elaboración propia.**

Lo anteriormente expuesto significa que los mayores riesgos fueron determinados en el área de la Banca particular, pues se identificaron 29, que representan el 49 por ciento del total, asimismo se realiza un análisis donde se comprueba que del total de riesgos, 59 corresponden a riesgos internos y 12 a externos.

### **2.2.3 Inventario y Descripción de los Riesgos**

El objetivo de la fase de inventario o descripción del riesgo es mostrar los riesgos que ya fueron identificados de una forma estructurada, utilizando la **tabla 2.6** de Inventarios de Riesgos.

El uso de una estructura bien diseñada es necesario para asegurar un proceso exhaustivo de identificación y descripción de riesgos.

Es importante que todos los riesgos identificados formen parte de este listado, y que no sean excluidos por pensar que no sean importantes y/o significativos, porque además de demostrar que se realizó un análisis de riesgos completo, a la hora de la evaluación se podría dar el caso de que la omisión de estos no se debía hacer.

Codificación del Riesgo	Denominación del Riesgo	Causa del Riesgo	Clasificación			
			Interno	Externo	Probabilidad	Consecuencia
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

**Tabla 2.6. Inventario de los Riesgos. Fuente: Elaboración propia.**

**(1)** Codificación del riesgo: Cada riesgos está codificado con las letras iniciales del nombre del área a que pertenece y en el número consecutivo.

**(2)** Denominación del riesgo: Posibilidad de ocurrencia de aquella acción que pueda afectar o entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y que impida el logro de los objetivos.

**(3)** Causa del riesgo: Son los medios, circunstancias, factores, personas, condiciones y agentes que generan los riesgos.

**(4)** Internos: Los relacionados con el funcionamiento de los procesos y actividades propias de la entidad (estructura de la organización, calidad del personal, entre otros).

**(5)** Externos: Los relacionados con los cambios que pueden ocurrir en el entorno de la organización (desarrollo tecnológico, alteraciones en el escenario económico que impacten en el presupuesto de la entidad, entre otros).

**(6)** Probabilidad: La **tabla 2.7** muestra las escalas simples cualitativas o descriptivas para probabilidades.

Descriptor	Ejemplo de la descripción detallada
5	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias
4	Probablemente ocurrirá en la mayoría de circunstancias
3	Podría ocurrir en algún momento
2	Pudo ocurrir en algún momento
1	Puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales

**Tabla 2.7 Análisis Cualitativos de probabilidad. Fuente: Elaboración Propia**

Se clasifican como riesgos alto 9, que representan el 12 por ciento y 64 riesgos bajo que representan el 88 por ciento (**tabla 2.8**).

Área de Responsabilidad	Nivel de Riesgo	
	Alto	Bajo
Dirección	4	14
Banca Particular	3	28
Banca Corporativa	2	13
Contabilidad	0	9
Total	9	64
Por ciento	12	88

**Tabla 2.8. Clasificación de los riesgos. Fuente: Elaboración propia.**

#### 2.2.4 Mapeo de los Riesgos

Es de importancia resaltar que a través de estos resultados obtenidos es que todo este análisis es válido porque nos permitió conformar el mapeo de riesgo de la entidad, que nos

visualiza en que magnitud o grado se encuentran los riesgos construido en base a identificar que áreas son las más peligrosas y por ende las que mayor atención requieren.

En resumen, existen 9 riesgos altos que se ubican en los cuadrantes II ya que son riesgos de atención periódica, 64 riesgos son bajos que se ubican en el cuadrante IV o sea son riesgos de seguimiento.

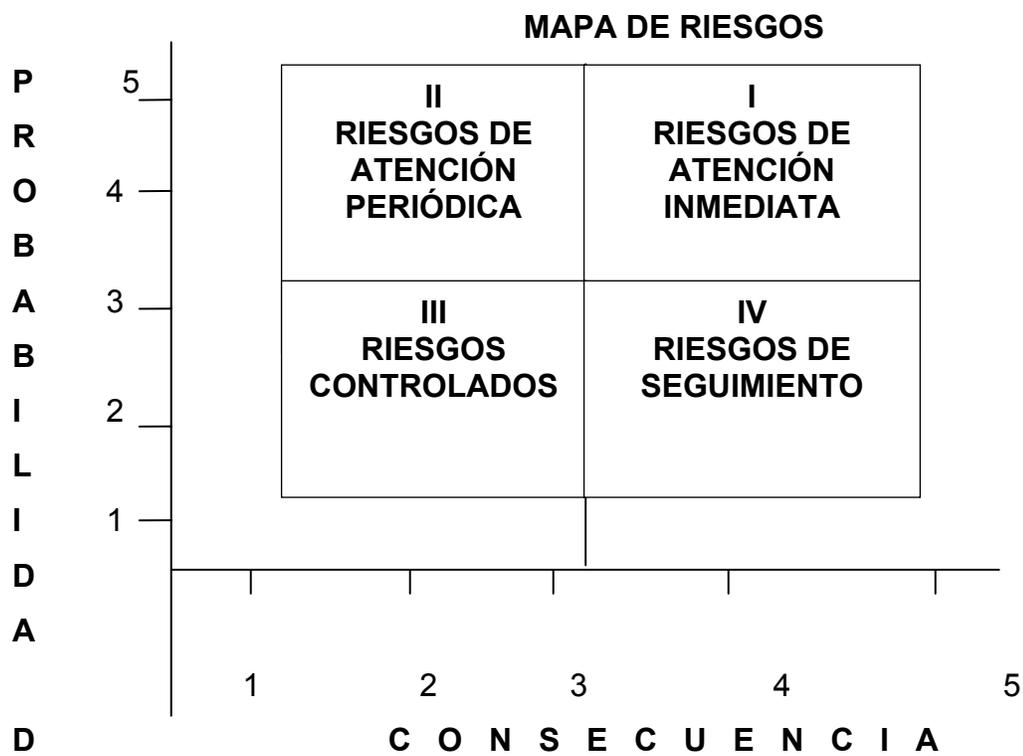


Figura 2.1. Gráfico de Mapa de Riesgos. Fuente: Elaboración propia.

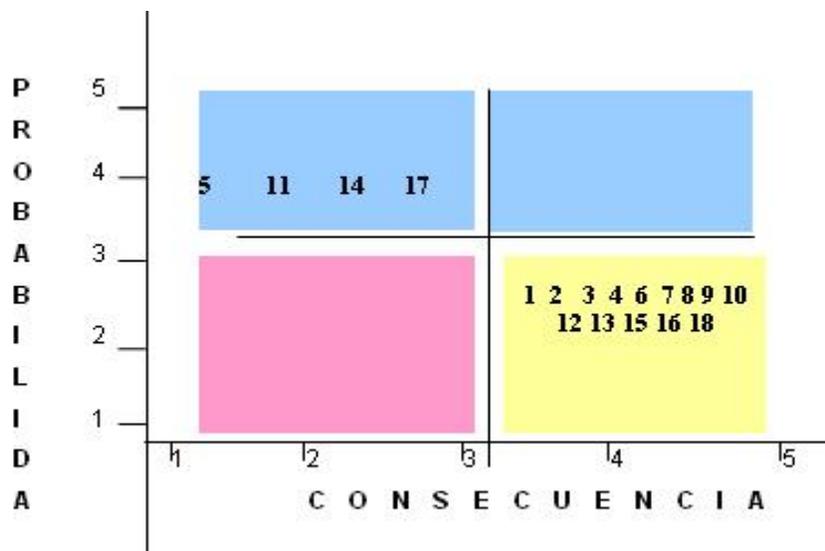


Figura 2.2. Mapa de Riesgo Área Dirección. Fuente: Elaboración propia.

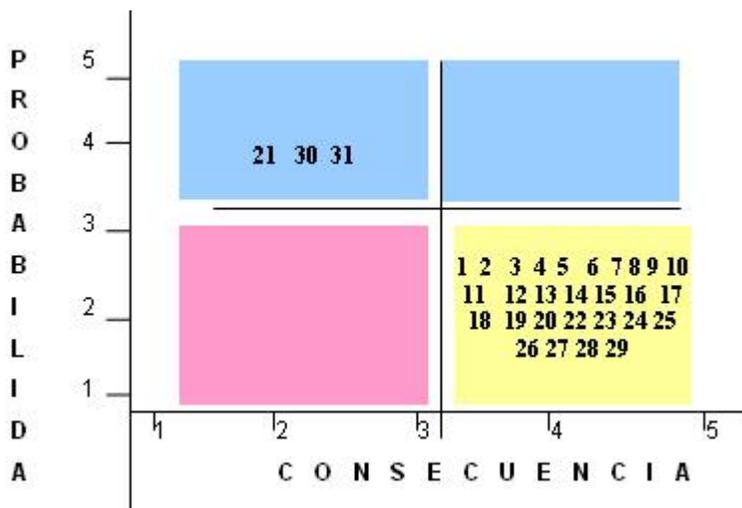


Figura 2.3. Mapa de Riesgo Área Banca Particular. Fuente: Elaboración propia.

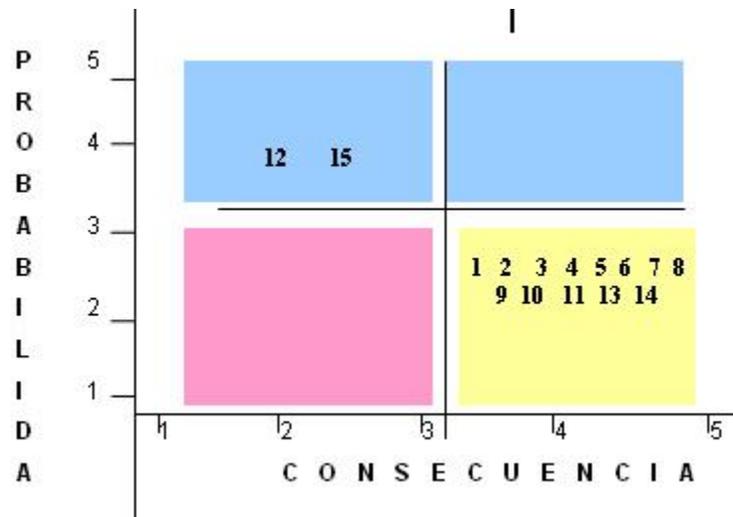


Figura 2.4. Mapa de Riesgo Área Banca Corporativa. Fuente: Elaboración propia.

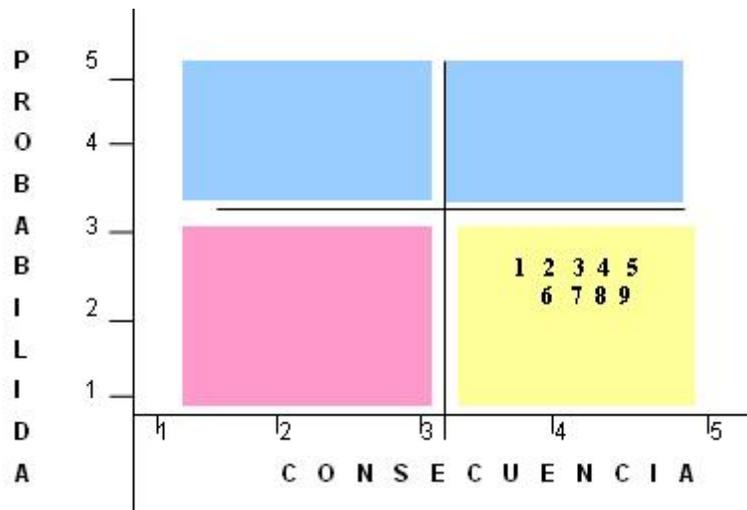


Figura 2.5. Mapa de Riesgo Área Contabilidad. Fuente: Elaboración propia.

## 2.3 Determinación de los Objetivos de Control

Los objetivos de control son el resultado o el propósito que desea alcanzar con los procedimientos de control, por lo que los riesgos anteriormente identificados están en función de la política y estrategia de la organización.

En la institución existe evidencia documental del cronograma de la implementación de la Resolución No.60/2011 de la Contraloría General de la República por componentes y normas.

Las actas muestran evidencia de las reuniones realizadas por áreas, realizándose un diagnóstico con los objetivos de control a considerar y se definen las medidas y o procedimientos de control a aplicar, el mismo fue antecedido de un trabajo de información y preparación de los trabajadores en las reuniones de afiliados.

Los riesgos anteriormente identificados, así como los 19 identificados por la autora están en función de la política y estrategia de la organización.

Se realizó un diagnóstico por las diferentes áreas de trabajo, las cuales fueron presididas por la máxima autoridad de la entidad, el dirigente sindical y representante de las organizaciones políticas, así como la autora de este trabajo.

## 2.4 Prevención de Riesgos

Esta norma es el destino final de todo el sistema de prevención y riesgos, pues las acciones que se realizan están dirigidas de forma consciente a eliminar o reducir al mínimo posible las causas y condiciones que propician los riesgos tanto internos como externos.

El Plan de Prevención de Riesgo (**tabla 2.9**), está en función de los riesgos identificados por los trabajadores, no obstante debido al incremento de los riesgos identificados por la autora se propone la actualización de plan de prevención de riesgo, considerando los riesgos que no habían sido identificados por la institución.

No.	Actividad o Área	Riesgos	Posibles Manifestaciones Negativas	Medidas a Aplicar	Responsable	Ejecutante	Fecha de cumplimiento de las medidas
1	Dirección	Personal ajeno portando celulares	Los clientes Pueden tirar fotos dentro del BPA con un fin determinado	No permitir la entrada de clientes y trabajadores a la entidad portando celulares.	Gerente de recuperación	Gerente Comercial	15/7 - 17/9 - 17/12
2	Dirección	El agente de seguridad y protección del banco carece de protección (armamento)	Sustracción del efectivo por personal ajeno	Chequear la acción de respuesta de los órganos del SEPSA en caso de alerta.	Gerente de recuperación	Gerente Comercial	15/7 - 17/9 - 17/12
3	Banca Particular	No bloquear los espacios vacíos del contrato de adhesión en cuanto al beneficiario	Puede ser falseada la documentación	Verificar la documentación	Gerente de recuperación	Gerente Comercial	20/6 - 17/9- 16/12
4	Banca Particular	No control y seguimiento de las cuentas que sufrieron cambio de estado	Desactualización de las cuentas	Conciliar periódicamente las cuentas	Gerente de efectivo	Técnico Económico	12/6 - 10/9 -10/12
5	Banca Particular	No bloquear la libreta con última anotaciones	Información indebida o maltrato a los clientes	Chequear por observación que el aviso al cliente solo se realice por el subgerente y gerente de manera personal.	Gerente de efectivo	Negociador de documentos bancarios	15/7 - 17/9 - 17/12
6	Banca Particular	Proceder incorrectamente al poner un propósito de un crédito	Falta de protección de documentos clasificados al ser vulnerados por otras personas	Chequear por observación si el área de la dirección cumple con las normas de seguridad y protección de la información	Gerente de efectivo	Negociador de documentos bancarios	18/7- 27/9- 5/11
7	Banca Particular	No darle a conocer a los clientes que pueden realizar extracciones en pesos convertibles	Falta de información	Realizar encuestas para comprobar el grado de información	Gerente de efectivo	Negociador de documentos bancarios	18/7- 27/9- 5/11
8	Banca Particular	No poder verificar la veracidad del efectivo	No verificar los documentos por otra	Verificar documentación	Gerente de efectivo	Custodio FOB	18/7- 27/9- 5/11

		declarado	área				
9	Banca Particular	No verificar los documentos por área	No Verificar la documentación	Verificar la documentación	Gerente de efectivo	Custodio FOB	18/7- 27/9- 5/11
10	Banca Particular	Liquidación del gestor por el mismo cajero o dirigente	se realiza operaciones fraudulentas entre ambos	Chequear las operaciones mas de 3 veces con el mismo cajero	Gerente de efectivo	Gerente de recuperación	15/7 - 17/9 - 17/12
11	Banca Particular	Desconexión de las cámaras, perdida de la información por falta de fluido eléctrico	No constar con cámaras para realizar determinados servicios	Verificar que las afectaciones sean mínimas	Gerente de efectivo	Gerente de recuperación	15/ 8- 17/10 - 27/12
12	Banca Particular	No prestar algunos servicios a los clientes por falta de cámaras	No constar con cámaras para realizar determinados servicios	Verificar que las afectaciones sean mínimas	Gerente de efectivo	Gerente de recuperación	15/ 8- 17/10 - 27/12
13	Banca Corporativa	No entregar el comprobante al cliente de su operación	No contabilizar las operaciones al momento	Chequear por observación la entrega al cliente del comprobante emitido por el sistema para las operaciones de caja .	Gerente Contable	Gestor B	18/7- 27/9- 5/11
14	Banca Corporativa	Falta de Cámara en el área comercial	No constar con cámaras para algunos servicios	Verificar que las afectaciones sean mínimas	Gerente de efectivo	Gerente Comercial	15/7 - 17/9 - 17/12
15	Banca Corporativa	No entregarle a los clientes en la apertura de cuentas las condiciones generales	Falta de información	Realizar encuestas para verificar el grado de información de los clientes	Gerente Comercial	Negociador de documentos bancarios	18/7- 27/9- 5/11
16	Banca Corporativa	Inconfomidad por parte de personas que solicitan el crédito de materiales de	No tener elementos que permitan comprobar la veracidad de los datos	Verificar los datos y realizar comprobaciones	Gerente Comercial	Negociador de documentos bancarios	15/7 - 17/9 - 17/12

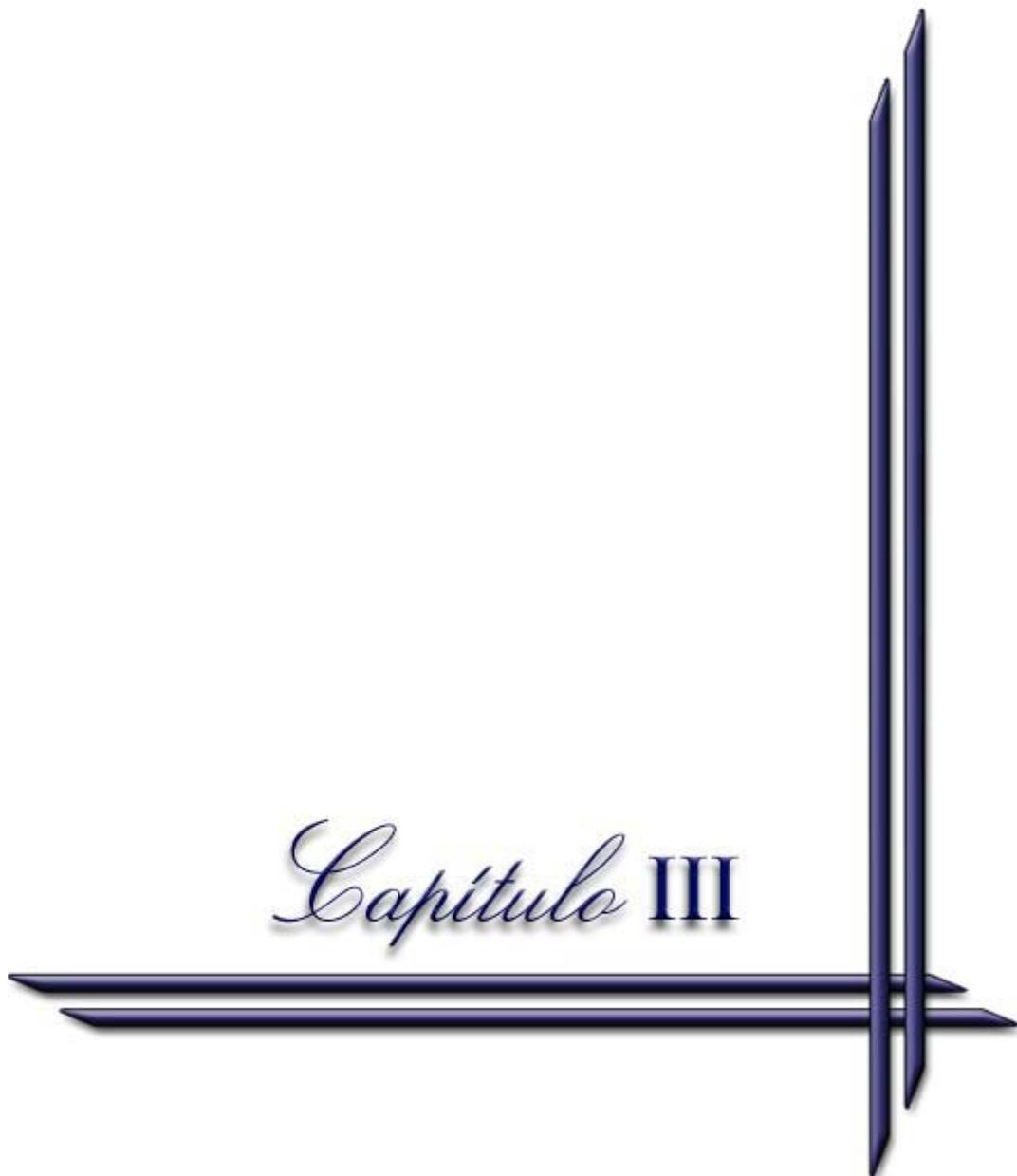
		la construcción y no tener como verificar los datos de los fiadores	de los fiadores				
17	Banca Corporativa	Inconformidad por parte de los clientes por los servicios que se prestan	Falta de calidad en los servicios	Comprobar mediante encuestas y otras prueba que los servicios que se realicen tengan calidad	Gerente Comercial	Negociador de documentos bancarios	15/7 - 17/9 - 17/12
18	Contabilidad	Perdida de AFT e Útiles por descontrol	Perdida de AFT e útiles	Chequeo sistemático	Técnico económico	Gerente	30/7-31/8- 30/9-31/10- 30/11-30/12
19	Contabilidad	No contabilización a tiempo o posteo de las operaciones	No se detecta errores contables	Chequeo sistemático	Técnico económico	Gerente	30/7-31/8- 30/9-31/10- 30/11-30/12

**Tabla 2.9. Plan de prevención teniendo en cuenta los riesgos identificados. Fuente: Elaboración propia.**

## **2.5 Conclusiones del Capítulo**

En este capítulo se realiza una caracterización del BPA Sucursal 4812, donde se determinan nuevos los riesgos, que anteriormente no fueron identificados por el BPA Sucursal 4812, de ahí la importancia de diseñar un sistema de gestión y prevención de riesgos, que permita minimizarlos, además se realizan inventario y mapeo de los riesgos, para la determinación del Plan de Prevención de Riesgos actualizado. Este sistema reúne todos los requisitos y se encuentra en correspondencia con la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba y cumple con la exigencia del modelo económico a probado a través de los Lineamientos aprobados en el VI Congreso del Partido y la Revolución.

*Capitula* III



## **CAPÍTULO III: VALIDACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS EN EL BPA SUCURSAL 4812 CIENFUEGOS**

### **3.1 Concepción Inicial del Problema**

En el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba se aprobaron los Lineamientos de la política Económica y Social del Partido y la Revolución para actualizar el modelo económico cubano, con el objetivo de garantizar la continuidad e irreversibilidad del socialismo y el desarrollo económico del país, por lo que el Banco Popular de Ahorro (BPA) Sucursal 4812 Cienfuegos no está exento a la realidad anteriormente planteada, pues con los cambios realizados al modelo económico el banco juega un rol importante toda vez que se incrementan los servicios bancarios por el otorgamiento de créditos al sector que opera bajo forma de gestión no estatal, aumenta y se diversifica la oferta de créditos a la población, realiza la emisión de cheques a la población para la compra - venta de viviendas, así como brindan servicios a jubilados para el cobro de sus pensiones a través de tarjetas magnéticas, de ahí la necesidad de crear un sistema de control que responda a los requerimientos de la institución.

Teniéndose en cuenta lo anteriormente planteado se hace necesario un Sistema de Gestión y Prevención de Riesgo como herramienta de vital importancia para las entidades y en específico para la institución Sucursal BPA 4812, pues ofrece garantía para minimizar los riesgos cumplir con los objetivos de trabajo, misión por lo cual fue creado.

Se decide entonces aplicar el Método DELPHI con el objetivo de validar por el grupo de expertos la propuesta del sistema de Prevención y Riesgos.

### **3.2 Definición del Método de DELPHI**

Para la validación del sistema se empleó el Método de Expertos DELPHI, el cual fue creado en la década de los cuarenta se creó el método Delphi por los señores T.J.Cordon y Olaf Helmer, y se ha convertido en una herramienta fundamental en el área de las proyecciones tecnológicas, incluso en el área de la administración clásica y operaciones de investigación. Este método consiste en la utilización sistemática del juicio intuitivo de un grupo de expertos

para obtener un consenso de opiniones, el mismo tiene más efectividad si se garantizan: el anonimato, la retro alimentación controlada y la respuesta estadística de grupo.

El método Delphi utiliza como fuente de información un grupo de personas a las que se les atribuye un conocimiento elevado del tema que se va a tratar y se emplea cuando tiene lugar alguno de las siguientes condiciones:

- No existen datos históricos con los que trabajar.
- Tiene más influencia en la evolución el impacto de los factores externos que el de los internos.
- Las consideraciones éticas o morales dominan sobre las económicas y tecnológicas en un proceso evolutivo.

Este método pretende extraer y maximizar las ventajas que presentan los métodos basados en grupos de expertos y minimizar sus inconvenientes. El mismo presenta tres características fundamentales: anonimato, iteración y realimentación controlada y respuesta del grupo en forma estadística.

### **Ventajas del Método Delphi:**

- ✓ Permite la formación de un criterio con mayor grado de objetividad.
- ✓ El consenso logrado sobre la base de los criterios es muy confiable.
- ✓ La tarea de decisiones, sobre la base de los criterios de expertos, obtenido por éste tiene altas probabilidades de ser eficiente.
- ✓ Permite valorar alternativas de decisión.
- ✓ Evita conflictos entre expertos al ser anónimo, (lo que constituye un requisito imprescindible para garantizar el éxito del método) y crea un clima favorable a la creatividad.
- ✓ El experto se siente involucrado plenamente en la solución del problema y facilita su implantación. De ello es importante el principio de voluntariedad del experto en participar en la investigación.
- ✓ Garantiza libertad de opiniones (por ser anónimo y confidencial). Ningún experto debe conocer que a su igual se le está solicitando opiniones.

### **Desventajas del Método Delphi:**

- ✓ Es muy laborioso y demanda tiempo su aplicación, debido a que se requiere como mínimo de dos vueltas para obtener el consenso necesario.
- ✓ Es costoso en comparación con otros, ya que requiere del empleo de: tiempo de los expertos, hojas, impresoras, teléfono, correo, entre otros.
- ✓ Precisa de buenas comunicaciones para economizar tiempo de búsqueda y recepción de respuestas.
- ✓ Debe ser llevado a cabo por un grupo de análisis: los expertos como tales.
- ✓ Se emiten criterios subjetivos, por lo que el proceso puede estar cargado de subjetividad, sometido a influencias externas. De aquí la necesidad de aplicar varias vueltas, buscar técnicas variadas de análisis para obtener un consenso y pruebas estadísticas para determinar su grado de confiabilidad y pertinencia.

Para llevar a la práctica la aplicación del método es preciso considerar metodológicamente dos aspectos fundamentales: selección del grupo de expertos a encuestar y la elaboración del cuestionario o los cuestionarios. Pero lo más importante es determinar: ¿A quiénes se pueden considerar expertos?, se define como **experto** el individuo en sí, grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema en cuestión y hacer recomendaciones respecto a sus momentos fundamentales con un máximo de competencia. De esta definición se infiere, como requisito básico para la selección de un experto, que éste tenga experiencia en el tema a consultar, dado por sus años de trabajo, y que puedan ser complementados con: conocimientos teóricos adquiridos a través de las distintas formas de superación, y grado académico o científico alcanzado en relación al tema, entre otros.

### **3.3 Fases del Método Delphi**

Para garantizar la calidad de los resultados se llevarán a cabo los pasos siguientes, para lanzar y analizar la Delphi:

**Fase1: Formulación del problema:** Se trata de una etapa fundamental en la realización de un Delphi. En este paso se definen los elementos básicos del trabajo, el objetivo a alcanzar, la situación actual y los componentes o elementos necesarios para llevar a cabo el trabajo.

**Fase 2: Elección de expertos:** La etapa es importante en cuanto a que el experto será elegido por su capacidad de encarar el futuro y conocimientos sobre el tema consultado. Los expertos son aislados y sus opiniones son recogidas por vía postal o electrónica y de forma anónima.

Para la distinción de los expertos se determina la cantidad (n) y la correspondencia de los candidatos atendiendo a los criterios de idoneidad, competencia y creatividad, disposición a participar, su capacidad de análisis y su espíritu autocrítico. El número de expertos se calcula por la siguiente expresión:

$$n = \frac{p(1-p)k}{i^2}$$

Donde:

k: constante que depende del nivel de significación (1 - $\alpha$ ).

p: proporción de error

i: precisión (i  $\leq$  12)

Los datos para los cálculos los fija el investigador.

**Fase 3: Elaboración y lanzamiento de los cuestionarios (en paralelo con la fase 2):** Los cuestionarios se elaborarán de manera que faciliten la respuesta por parte de los consultados. Preferentemente las respuestas podrán ser cuantificadas y ponderadas. Se formularán cuestiones relativas al grado de ocurrencia (probabilidad) y de importancia (prioridad), la fecha de realización de determinados eventos relacionadas con el objeto de estudio: necesidades de información del entorno, gestión de la información del entorno, evolución de los sistemas, evolución en los costes, transformaciones en tareas y necesidad de formación.

En ocasiones, se recurre a respuestas categorizadas (Sí/No; Mucho/Medio/Poco; Muy de acuerdo/ De acuerdo/ Indiferente/ En desacuerdo/Muy en desacuerdo), y después se tratan

las respuestas en términos porcentuales tratando de ubicar a la mayoría de los consultados en una categoría. **Ver anexo 4.**

Puede realizarse un pilotaje para validar los instrumentos, donde pueden incluirse preguntas abiertas, con el propósito de variarlas posteriormente, una vez que haya sido posible la conformación del universo de las respuestas. Las preguntas deben hacerse por escrito, para evitar de esta forma la influencia de un experto sobre otro.

**Fase 4: Desarrollo práctico y explotación de resultados:** El cuestionario es enviado a cierto número de expertos (hay que tener en cuenta las no-respuestas y abandonos. Naturalmente el cuestionario va acompañado por una nota de presentación que precisa las finalidades, el espíritu del Delphi, así como las condiciones prácticas del desarrollo de la encuesta (plazo de respuesta, garantía de anonimato).

El objetivo de los cuestionarios sucesivos es reducir la dispersión de las opiniones y precisar la opinión media consensuada. En el curso de la segunda consulta, los expertos son informados de los resultados de la primera consulta de preguntas y deben dar una nueva respuesta y sobre todo deben justificarla en el caso de que sea fuertemente divergente con respecto al grupo. Si resulta necesaria, en el curso de la tercera consulta se pide a cada experto comentar los argumentos de los que disienten de la mayoría. Un cuarto turno de preguntas, permite la respuesta definitiva: opinión consensuada media y dispersión de opiniones.

Para realizar el procesamiento de la información se debe tener en cuenta el tipo de pregunta, ya sea cuantitativa o cualitativa. En el procesamiento por el tipo cuantitativo es posible utilizar valores que caracterizan la variable susceptible de definir a partir de lo que está midiendo. Las variables definidas de esta forma tendrán un determinado recorrido, lo cual posibilita la fácil utilización de Procedimientos Estadísticos. Las características cualitativas están asociadas a atributos, donde sólo será posible asignar dos valores a la variable. Cuando se presenta la característica deseada, se le asigna digamos el valor 1 y si esta no se presenta, el valor 0, lo cual tiene un tratamiento específico desde el punto de vista estadístico.

Para el primer caso, es necesario definir la escala de puntuaciones que puede tomar la variable la cual permite conformar una tabla de doble entrada. Se confecciona una matriz con la respuesta de los expertos:

Expertos	Preguntas				
	1	2	3	...	k
1	R <sub>11</sub>	R <sub>12</sub>	R <sub>13</sub>	...	R <sub>1k</sub>
2	R <sub>21</sub>	R <sub>22</sub>	R <sub>23</sub>	...	R <sub>2k</sub>
·	·	·	·	·	·
·	·	·	·	·	·
·	·	·	·	·	·
n	R <sub>n1</sub>	R <sub>n2</sub>	R <sub>n3</sub>	...	R <sub>nk</sub>

Donde:

n: Cantidad de expertos.

k: Cantidad de preguntas, requisitos o atributos de calidad.

m<sub>j</sub>: Cantidad de expertos que evalúan la pregunta J  $j = \overline{1; k}$

R<sub>i</sub>: Evaluación en puntos de la escala establecida para la pregunta j realizada por el experto i de acuerdo al rango prefijado;

$$i = \overline{1; n}$$

Para el procesamiento estadístico no se utilizan los valores directos de la puntuación, sino que se utilizan los rangos de dichas evaluaciones. Los rangos son el resultado de la media aritmética de las posiciones que deben ser adjudicadas si el experto emplea la misma puntuación a más de una pregunta.

Los rangos se calculan por la siguiente expresión:

$$R_{ij} = \frac{\sum R_{ij}}{K} \text{ Donde } i = \overline{1; k}; \text{ donde:}$$

R<sub>ij</sub>: Evaluación en puntos de la escala establecida por la pregunta j por el experto i de acuerdo al rango establecido.

El hecho de que se calculen rangos indica que existe la posibilidad de que un experto dé la misma evaluación a más de una pregunta. Cuando esto sucede estamos en presencia de las ligaduras.

Las ligaduras se calculan de la siguiente manera:

$$T_i = \frac{\sum (t^3 - t)}{12} \text{ donde } j = \overline{1; l} \text{ y donde}$$

Ti: Ligaduras del experto i a las preguntas.

L: Número de grupos con evaluaciones iguales para el experto i.

t: Número de observaciones dentro de cada uno de los grupos para el experto i.

Para determinar el resultado de las diferentes respuestas se utiliza el parámetro  $\Delta$  que se define para cada pregunta como sigue:

$$\Delta = \sum R_{ij} - \bar{s} \text{ (donde } i = \overline{1; n}), \quad \bar{s} = \frac{n(K+1)}{2}$$

Para medir el grado de concordancia de los expertos, para valores de  $K \geq 7$ , se calcula el coeficiente de Kendall:

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

Si de todas las evaluaciones realizadas por el experto i son diferentes  $T_i = 0$  y  $W \in (0,1)$

Si  $W = 0$  No hay comunidad de preferencia.

Si  $W = 1$  Existe concordancia perfecta.

La hipótesis de que los expertos tienen o no comunidad de preferencia puede probarse si  $K \geq 7$

Calculando:  $X^2_{calculado} = n (K-1) W$

Se plantean las hipótesis:

H0: No hay comunidad de preferencia entre los expertos.

H1: Existe comunidad de preferencia entre los expertos.

Se calcula un estadígrafo Chi-Cuadrado con  $K-1$  grados de libertad y un nivel de significación prefijada, generalmente  $\alpha = 0,05$  o  $\alpha = 0,01$

$X^2_{tabulado} = X^2(\alpha, K-1)$

Si  $K > 30$  el estadígrafo  $X^2$  tabulado se determina de la siguiente forma:

$$X^2_{Tabulada} = X^2_p = \frac{1}{2} (Z_p + \sqrt{(2k-1)})^2 \text{ y donde:}$$

$Z_p$ , que es el valor que hay que buscar en la tabla se determina por la siguiente expresión:

$$Z_p = Z_{\left(1 - \frac{\alpha}{2}\right)}$$

Para que exista comunidad de preferencia debe cumplirse que:

Región Crítica:  $X^2_{calculado} > X^2_{tabulado}$

Para el caso en que  $K < 7$  se calcula:

$$s = \sum \Delta^2 \text{ (donde } j = \overline{1; k})$$

Región Crítica:  $s \geq$  Stabulada

Stabulada: Siegel, "Estadística no perimétrica", Tabla R.

Si se cumple la región crítica, se usa el valor  $\Delta$  la importancia de las diferentes características, de modo que el menor valor significará una mayor importancia ( $\Delta$  menor = mayor importancia). Aparentemente el Delphi parece un procedimiento simple, fácilmente aplicable en el marco de una consulta a expertos. El método viene bien para las aplicaciones decisionales, pero debe estar adaptada en función del objetivo del estudio para la prospectiva. Delphi es sin duda una técnica objeto de múltiples aplicaciones en el mundo entero. A partir del procedimiento original, se han desarrollado otras aproximaciones. Últimamente, la utilización de nuevos modos de interacción entre expertos, como el correo electrónico, tienden a desarrollarse y a convertir el procedimiento en más flexible y rápido.

### 3.4 Aplicación del Método Delphi

Se aplicó como herramienta el criterio de expertos; los cuales resultan apropiados para un diagnóstico de este tipo.

Para efectuar el cálculo del número de expertos se asignó un nivel de confianza de 99%, una precisión (i) de un 10% y una probabilidad de error (p) de un 1%, partiendo de la siguiente ecuación:

Donde:

k: constante que depende del nivel de significación ( $1 - \alpha$ )

p: proporción de error

i: precisión ( $i \leq 12$ )

Los datos fijados para los cálculos son los siguientes:

$p=0.01$

$i=0.10$

Estos dos elementos los fija el investigador.

$k = 6.656$  para un nivel de confianza  $\alpha = 0.01$  (99%).

Entonces:

$$n = \frac{0.01 \alpha - 0.01 \alpha k}{\alpha 0.10^2}$$

$$n \approx 7 \text{ expertos}$$

Para la definición de los expertos se establecieron un grupo de criterios de selección en función de las características que debían poseer los mismos, estos criterios fueron determinados de forma conjunta entre el autor del trabajo y la dirección de la empresa; los mismos fueron:

1. Conocimiento del tema a tratar.
2. Capacidad para trabajar en equipo y espíritu de colaboración.
  - ✓ Años de experiencia en el cargo.
  - ✓ Vinculación a la actividad lo más directamente posible.

Obtenido el número de expertos se realiza una selección de estos, teniéndose en cuenta para esta investigación, miembros del Consejo de Dirección, así como otros dirigentes de la Contraloría Provincial de Cienfuegos con basta experiencia quedando el equipo conformado de la siguiente forma:

- Vice Contralora Provincial.
- Contralora jefa de Departamento de Control Integral Sistema Bancario y Presupuesto
- Contralora Jefa de Departamento de Control Integral Turismo y Agroindustrial
- Directora BPA Sucursal 4812.
- Gerente Comercial BPA Sucursal 4812.
- Oficial de Cumplimiento BPA Sucursal 4812
- Especialista Área Comercial BPA Sucursal 4812

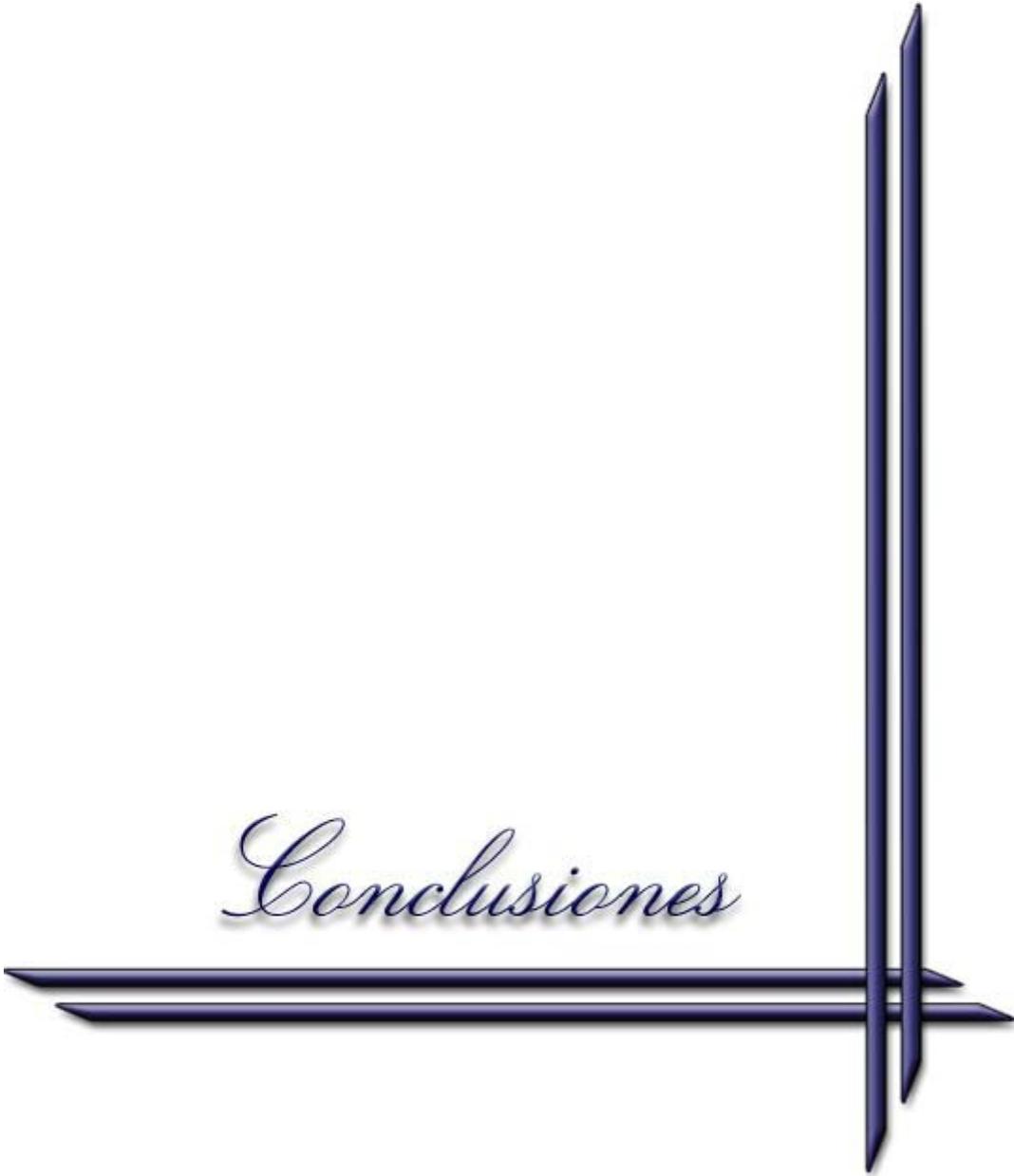
### **3.5 Análisis e Interpretación de las Encuestas realizadas**

En la valoración para la validación de las encuestas realizadas para los 7 expertos, se obtiene un Alpha de Crombach de 0.8998, es decir un 89,98 por ciento, lo que demuestra validez en los resultados.

Para el procesamiento de la encuesta se hizo a través del paquete de Software SPSS 16.0.

**Ver Anexo No. 5.**

*Conclusiones*



## **CONCLUSIONES GENERALES**

Los resultados obtenidos en el Sistema de Prevención de Riesgos, nos permite llegar a las siguientes conclusiones:

1. Proporciona una herramienta que permite identificar los riesgos un sistema en función de minimizarlos, como base de prevención al control interno.
2. El Sistema cumple con las expectativas al adecuarse a las regulaciones del país y a los cambios en el modelo económico, lo que da validez a la hipótesis planteada en la investigación y real cumplimiento de los objetivos propuestos.
3. El empleo de este Sistema será de gran utilidad a los directivos y trabajadores de la Institución, para profundizar y cumplir con los objetivos y metas previstos.

*Recomendaciones*



## **RECOMENDACIONES**

1. Poner a consideración de la Dirección de la Gerencia del Banco Popular de Ahorro la propuesta del nuevo sistema.
2. Se sugiere a la Dirección de la Institución Financiera, revisar sistemáticamente que cada área, tenga entre sus objetivos de trabajo, el seguimiento de los riesgos de Control Interno.
3. Mantener una constante actualización de la legislación vigente en el ámbito del Control Interno.

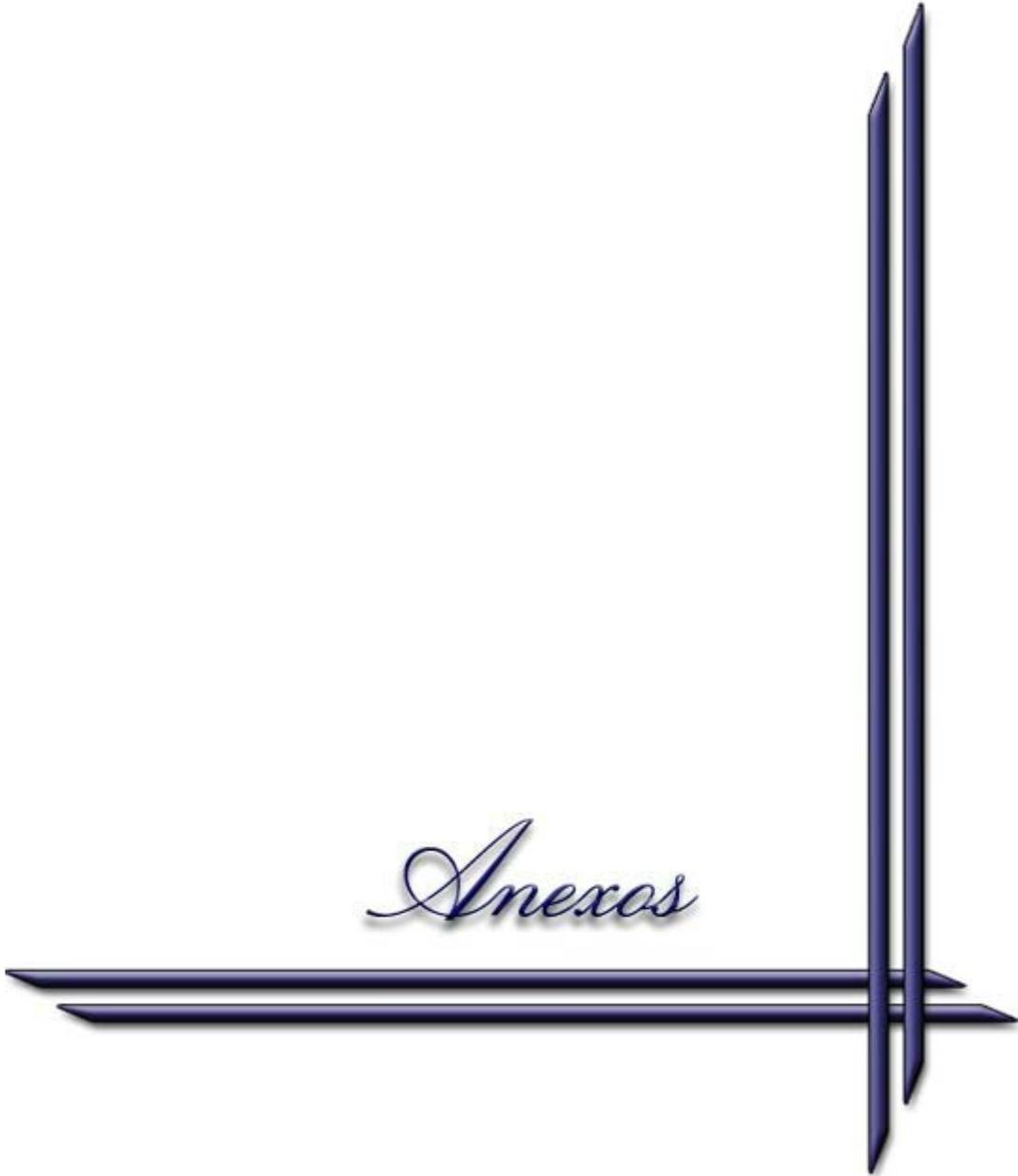
# *Bibliografia*



## BIBLIOGRAFÍA

- Armada Trabas, Elvira, 2005. El Control interno en Cuba. Realidad empresarial. Vinculo con la Auditoria. , 13.
- Banco Central de Cuba, 2008. *Resolución No. 245 dell 2008*,
- Bejerano Portela, Gladys, *Indicaciones generales*,
- Capote Cordovés, G, 2001. *El control interno y el control. Economía y Desarrollo*,
- Contraloría General de la República, 2011. *Resolución 60 del 2011*,
- Contraloría general de la República, *Compendio de Resoluciones*,
- Contraloría General de la República de Cuba, 2009. *Reglamento de la Ley No. 107/09*,
- Hernández Pérez, Maruiska, 2009. *Rediseño del Sistema de Control Interno en la UBPC Turquino*. Universidad Carlos Rafael Rodríguez. Cienfuegos.
- Instituto de Auditores Internos de la República de Argentina, 1975. Segunda Convención Nacional de Auditores Internos.
- Ley No. 107/09 "De la Contraloría General de la República de Cuba.", 2009. *Ley 107 del 2009*,
- Martínez Calderín, Leidisara, El control interno: Un medio eficaz para la toma de decisiones en el control de la gestión.
- Rodríguez Camejo, Elvis, 2011. El Control Interno.
- Toledo Cartes, JE, 2009. El control interno de la administración.
- Toledo Cartes, JE, 2003. El control interno de la administración: modernización de los sistemas como una emergencia. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.
- VI Congreso del PCC, 2011. Lineamientos de la política Económica y Social del Partido y la Revolución. , 38.
- Willingham J, John, 1985. *Auditoria: Conceptos y Métodos*, Bogotá.

*Anexos*



## ANEXOS

### Anexo No. 1 Plan de Prevención de Riesgos

No.	Actividad o Área	Riesgos	Posibles Manifestaciones Negativas	Medidas a Aplicar	Responsable	Ejecutante	Fecha cumplimiento
1	Plan de Prevención de riesgos	Desactualización e incumplimiento. de las medidas del plan de prevención	No actualizar el plan con lleva el incumplimiento en el trabajo por las indicaciones nuevas y el logro de los objetivos	1-Chequear que se actualice el plan según Resolución 60/2011.	Gerente Contable Raquel	Gestor C Blanca	23/3, 22/7 24/9, 24/12
	Capacitación	Insuficiente capacitación de los trabajadores	No lograr un servicio de calidad y/o deficiente orientación a los clientes.	2-Chequear que se realice el estudio de las orientaciones y documentos rectores de prevención y lavado dinero de acuerdo a las actas de capacitación	Subgerente Comercial Doris	Contador C Vivian	15/3 - 15/6 17/9 - 17/12
	Consejo de dirección	Incumplimiento del Plan de temas del Consejo de dirección	Insuficiente análisis semestral de la resolución 101 y el lineamiento 7 del BCC y otros aspectos que mas inciden en el trabajo del banco	3-Chequear mediante las actas que semestralmente se analice el lineamiento 7 con la resolución 101/03 y chequear si es profundo el análisis de temas como control interno, visitas recibidas, pruebas y revisiones etc	Gerente Efectivo Pablo	Gerente Contable Raquel	23/3 23/10
	Ética bancaria	Pérdida de valores en trabajadores y dirigentes y no tener firmado el código de ética por los cuadros	Ocurrencia de un hecho delictivo o indisciplina.	4-Verificar que los cuadros tengan firmado el código de ética.	Gerente Contable Raquel	Contador D Katia)	23/3 y 23/10
		Exceso de confianza de los trabajadores con los clientes.		5- Chequear de forma visual que no exista exceso de confianza entre el trabajador y clientes.	Gerente Contable Raquel	Contador C Anielis	21/3 y 23/7
	Visita de supervisión y	No trabajar en base a las deficiencias y poca	Se repitan las mismas deficiencias y se siga	6- Chequear el cump. del Plan de medidas sobre la	Gerente Recuperación	Subgerente Efectivo	15/2, 15/3, 15/10

Auditoria	profundidad del plan de medidas	incumpliendo con lo establecido	base de las deficiencias de auditoria y visitas de supervisión.	Catherine	Doris)	
Trabajo político-ideológico	Preparación político-ideológica.	Desconocimiento de los trabajadores sobre el resultado de las visitas de supervisión y auditorias, así como los hechos ocurridos en otras sucursales	7-Chequear en las actas de la asamblea administrativa si se analizan los hechos delictivos ocurridos en el SBN.	Cajero Yolanda	Informática Taily)	30/3, 29/6, 28/9, 28/12
			8-Chequear mediante actas con los trabajadores si se realiza la discusión de los resultados de la auditoria efectuada, teniendo en cuenta los criterios de los presentes para incorporarlos al plan de medidas	Cajero Lourdes	Informática. Taily)	30/3, 29/6, 28/9, 28/12
Seguridad y protección de la información	Información clasificada	Falta de protección de la documentación clasificada, vulnerable al acceso de otras personas	9-Chequear por observación si en el área de la dirección se cumple con referente a las Normas para la seguridad y protección de la información oficial	Gerente Efectivo  Pablo	Negociador de Documentos Bancarios  Okaty)	15/3, 15/6, 17/9, 17/12
Seguridad informática y protección	No control del personal ajeno a la entidad	Entrada del personal no autorizada al local	10- Chequear por observación que se controle la entrada al local a través de la información en los niveles de acceso	Gerente Contable  Raquel	Negociador de Documentos Bancarios  Okaty	15/3 – 15/6 17/9 – 17/12
	Uso indebido de soportes informáticos ajenos a la entidad	Introducción de virus u información ajena a Banco o extracción de información	11- Chequear por observación que no se introduzca ningún tipo de soporte informático en los niveles de acceso	Gerente Recuperación  Catherine	Gerente Comercial  Maria Del P.	15/3 – 15/6 17/9 - 17/12
	Claves de acceso de fácil identificación y/o facilitársela a otro	Acceso a los sistemas de personal no autorizado	12- Chequear por prueba sorpresiva que las claves de acceso sean	Gerente Comercial  Maria del Pilar	Gerente de recuperación	25/5 26/11

		trabajador		alfanuméricas y observar que ningún trabajador tiene conocimiento de la clave de otro		Catherine	
	Protección física y técnica	Falta de seguridad en la acción de los agentes de SEPSA	No se evite el hecho, incendio o el problema que esta ocurriendo en tiempo	13- Chequear la acción de respuesta inmediata de los órganos del SEPSA en caso de alerta a través de los botones de pánico	Gestor C Ofelia	Contador Vivian	15/3, 15/6, 17/9, 17/12
	Local de los Servidores	Ubicación y proceder incorrecto del equipamiento informático (servidores, Estaciones de trabajo, impresoras y scanner).	Rotura de los equipo deteniéndose el cierre contable por rotura del servidor.	14-Verificar que se cumpla con el proceder y ubicación de los equipos informáticos correctamente, en cuanto a climatización, respaldo eléctrico (baterías), polvo, humedad, suciedad, soporte de apoyo y los mantenimientos planificados.	Esp. Recursos Humanos Milexis	Gestor C Miladis	15/3, 15/6, 17/9, 17/12
2	Cisterna dentro del local del banco	Entrada de personas ajenas	Conocimiento de las interioridades del local de la sucursal	15-Supervisar por observación la entrada del vecino encargado de revisar la cisterna acompañado de un dirigente con todo el control que requiere	Gerente Recuperación Catherine	Contador C Annielys	15/2, 15/5, 15/8, 17/9, 15/11.
	Banca de empresa	Incumplimiento o desactualización de la Documentación legal de las empresas	Se realice operaciones por personal no autorizado	16- Verificar en los expedientes de cuentas corrientes si cuentan con la información actualizada en cuanto a la debida diligencia, los planes de gasto y su ejecución, así como la certificación trimestral.(275 y 828)	Gerente Contable Raquel	Custodios FOB Lilian	30/3, 29/6, 28/9, 28/12
	Transferencias	No comunicación al cliente en los términos establecido de la	Información indebida o maltrato al cliente	17-Chequear por observar que el aviso al cliente solo se realice por	Negociador de Documentos Bancarios	Gestor B	15/3 -15/6 17/9 -17/12

		Transferencias recibidas.		el Subgerente y Gerente de manera personal.	Okaty	Lilia Caridad	
	Formas numeradas	Deficiente custodia de las Formas Numeradas	Extravío o mala utilización de las formas numeradas	18-Chequear que los comerciales guarden sus formas numeradas en las taquillas habilitadas dentro de la bóveda y bajo llave.	Gerente Contable Raquel	Subgerente Efectivo Doris	16/4, 16/7, 15/8, 15/11
3	Transacciones generales y transito electrónico	Incorrecto proceder en las Transacciones generales u operaciones en la cuenta 3610-220-350	Utilización de este procedimiento para la comisión de hechos delictivos en las confirmaciones del transito electrónico.	19-Chequear que todas las operaciones realizadas en esta cuenta estén avaladas por el Gerente Administrativo o Director.	Gestor B Lilia Caridad	Gestor C Maledy	12/3 – 12/6 10/9 – 10/12
			Reiteradas devoluciones de efectos sin justificación	20-Chequear el registro donde se controlen las operaciones denegadas y pendientes que se envían por punto abierto, luego de su investigación.	Gerente Comercial Maria del Pilar	Subgerente Efectivo Doris	15/3 - 15/6 17/9 – 17/12
	Pruebas y revisiones	Incumplimiento del plan de pruebas y revisiones o falta de profundidad en su realización.	No detectar descuadres o incorrecta contabilizaciones en cuentas.	21-Verificar que se cumpla con el plan de pruebas y revisiones y mediante muestreo que se realizan con calidad y profundidad.	Gerente Efectivo Pablo	Gestor C Rosaida	12/3 – 12/6 10/9 – 10/12
				22-Chequear a través de las actas de consejo de dirección si se confecciona y se analiza el cumplimiento del plan de medidas en caso de deficiencias analizadas en pruebas y revisiones	Gerente Efectivo Pablo	Gestor C Rosaida	12/3 – 12/6 10/9 – 10/12
	Medios básicos.	No Control de Activos fijos tangibles	Pérdida de los AFT	23- Chequear mediante muestreo las actas de responsabilidad contra el físico, incluyendo utensilios y herramientas	Gerente Comercial Maria del Pilar	Gestor C Blanca	12/3 – 12/6 10/9 – 10/12
	<b>Efectivo</b>	No contar con cámara instalada en Área de	Sustracción de efectivo y violaciones de las	24- Chequear la instalación y efectividad	Gerente Recuperación	Gestor C	15/5, 15/8, 15/10.

4		conteo.	medidas de control interno.	de la cámara dentro del área.	Catherine	Ofelia	
		Incorrecto proceder en Operaciones de efectivo.	Descuadre y sustracción de efectivo.	25- Verificar si se aplican las medidas de seguridad y control interno reguladas en el manual para arqueos sorpresivos al efectivo.	Gerente Recuperación Catherine	Gestor C Ofelia	15/5, 15/8, 15/10
				26- Verificar en las actas de capacitación si los trabajadores de nuevo ingreso fueron capacitados antes de asumir la función relacionada con el efectivo.	Gerente Contable Raquel	Gerente Recuperación. Catherine	15/3 - 15/6 17/9 – 17/12
				27- Comprobar en la revisión automatizada de las operaciones que refleja el diario, las tarjetas de firmas y por observación si se aplica correctamente la política de identificación al cliente.	Gerente Contable Raquel	Contador D Katia	15/3, 15/8, 15/10.
		Alteración o falsificación de billetes		28- Chequear si en el registro habilitado se controla al cliente que canjea, haciendo énfasis en aquellos que se dedican a la venta y compra fuera de CADECA.	Custodios FOB Yarita	Gestor C Miladis	25/5 26/11
		No entrega del comprobante al cliente	No contabilización de la operación realizada en el momento	29- Chequear por observación la entrega al cliente del comprobante emitido por el sistema para todas las operaciones de caja.	Gerente Contable Raquel	Gestor B Lilia Caridad	15/3, 15/8, 15/10.

		Cuños de cajeros en mal estado	No se pueda visualizar el cajero o comercial que realizo la operación	30- Chequear el seguimiento por parte de la Administración a la situación de los cuños deteriorados (según actas del Consejo y Disciplina Administrativa.	Custodios FOB Yarita	Archivera Kenia	15/6, 16/7, 15/8, 15/10.
		Atender mas de tres veces a un cliente por el mismo cajero	Se este realizando operaciones fraudulenta entre ambos	31- Chequear las operaciones realizadas más de 3 veces con el mismo cajero en el diario de operaciones.	Recursos humanos Milexis	Custodio FOB Yarita	10/4 – 10/8 10/12
5	Recuperación.	Incorrecto Labor de los gestores cobradores, según Instrucción 4/2009	Apropiación indebida de efectivo cobrado en domicilio	32- Comprobar la impresión del listado atomizado para la confección de cupones del gestor a inicios de mes en poder del gerente de recuperación.	Contador D Katia	Recursos Humanos Milexis	15/2, 16/4, 16/7, 15/10, 17/12
				33- Verificar por observación que se controlen los comprobantes no cobrados por el gestor, en su entrega al banco.	Subgerente Efectivo Doris	Recursos humanos Milexis	15/6, 16/7, 15/8, 15/10.
				34- Comprobar a través del modelo habilitado por la sucursal que el recibimiento y cuadro de los gestores no se realice siempre por la misma persona y se cumpla con la Inst./4/2009.	Gerente Contable Raquel	Gerente Comercial Maria del Pilar	15/2, 16/4, 16/7, 15/10, 17/12
				35- Chequear a través de las citaciones si se realizan verificaciones a los clientes que pagan por el sistema de gestor.	Recursos humanos Milexis	Archivera Kenia	15/2, 16/4, 16/7, 15/10, 17/12

Fuente: Plan de Prevención de Riesgo. Sucursal BPA, 4812

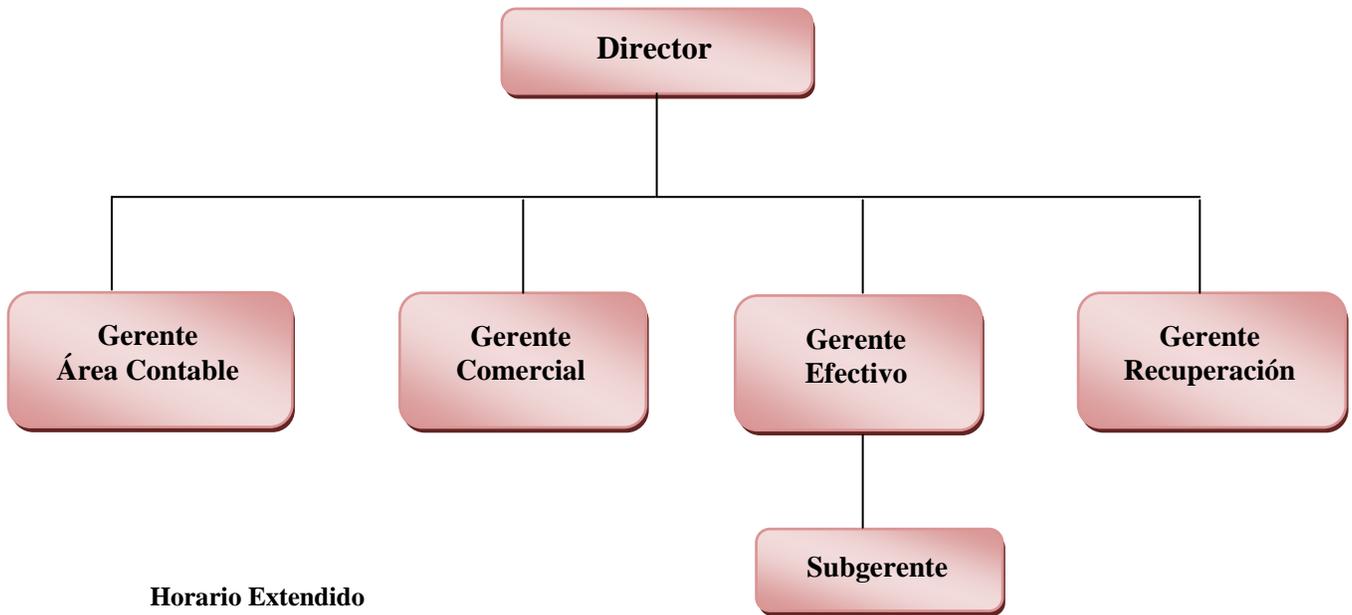
## Anexo No.2 Análisis de la Matriz DAFO

Ponderación del valor de los impactos	
Puntuación	Significado
0	No impacta
1	Impacta en un nivel bajo
2	Impacta en un nivel medio
3	Impacta en un nivel alto

Evaluación de los impactos de la Matriz DAFO							
	OPORTUNIDADES				AMENAZAS		
		1	2	3	1	2	3
<b>FORTALEZAS</b>	<b>1</b>	3	3	3	2	0	3
	<b>2</b>	3	3	3	3	0	3
	<b>3</b>	0	3	0	0	0	2
	<b>4</b>	3	0	1	0	0	2
	<b>5</b>	0	0	0	0	1	0
	<b>6</b>	0	0	3	0	0	0
	<b>7</b>	0	0	0	0	0	0
	<b>8</b>	1	3	3	0	1	1
	<b>35 Puntos</b>				<b>18 Puntos</b>		
	<b>DEBILIDADES</b>	<b>1</b>	0	0	0	0	0
<b>2</b>		3	0	3	0	0	0
<b>3</b>		1	3	1	0	1	2
<b>4</b>		0	0	0	0	0	1
<b>5</b>		0	0	0	3	3	0
<b>6</b>		0	1	1	0	3	0
<b>13 Puntos</b>				<b>13 Puntos</b>			

Fuente: Elaboración propia

**Anexo No.3 Organigrama de la Institución Financiera**



**Fuente: Documento legales de la entidad**

## Anexo N.4 Encuesta sobre Prevención de Riesgo

**Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**  
**Departamento de Contabilidad**

---

### CUESTIONARIO

El presente cuestionario fue diseñado como parte del Método DELPHI (método de expertos) con el objetivo de comprobar la efectividad del Sistema de Gestión y Prevención de Riesgo en el BPA Sucursal 4812, teniendo en cuenta los cambios efectuado en la Resolución No. 60/11 de la Controlaría General de la República de Cuba y el incremento de los servicios bancarios.

Usted forma parte de los expertos seleccionados, contamos con sus certeros criterios y su colaboración. A continuación listamos un grupo de posibles preguntas, a evaluar por usted, donde la escala a considerar es ascendente, desde 1 hasta 5.

Por favor marque con una cruz (X) en la tabla que a continuación le presentamos.

<b>Aspectos a analizar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. La correcta identificación de los riesgos puede influir positivamente en los resultados de una entidad.					
2. Los riesgos se deberán analizar teniendo en cuenta el principio de importancia relativa.					
3. Es importante realizar un diagnóstico por los directivos y trabajadores de la entidad para determinar los objetivos de control.					
4. Un adecuado sistema de gestión y prevención, puede en gran medida, minimizar los riesgos en una entidad.					
5. Los riesgos que se identifiquen debe estar en función de la política y estrategias de la entidad.					
6. Los planes de prevención elaborados son evaluados por el Comité de Prevención y aprobados por los órganos de colegiados de dirección.					
7. El plan de prevención de riesgos constituye un instrumento de trabajo para la entidad, para darle seguimiento a los objetivos de control determinado.					
8. El inventario de riesgos, permite identificar las causas y la probabilidad de ocurrencia de los mismos.					
9. Considera usted importante el sistema de gestión y prevención e riesgo, para la toma de decisión de los directivos en las entidades.					
10. El Plan de Prevención de Riesgos debe ser de conocimiento de todos los trabajadores.					

**Fuente: Elaboración propia**

**Anexo No.5 Validación del Cuestionario para comprobar la efectividad del Sistema. Frecuencia y Relatividad**

**Frequency Table**

<b>La correcta identificación de los riesgos puede influir positivamente en los resultados de una entidad</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	1	15	15	15
	si	6	85	85	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

<b>Una vez identificados los riesgos se deberán analizar teniendo en cuenta el principio de importancia relativa.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	3	42,86	42,86	42,86
	si	4	57,14	57,14	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

<b>Es importante realizar un diagnóstico por los directivos y trabajadores de la entidad para determinar los objetivos de control</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	7	100,0	100,0	100,0

<b>Un adecuado sistema de gestión y prevención, pueden en gran medida minimizar los riesgos en una entidad</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si	7	100,0	100,0	100,0

<b>Los riesgos que se identifiquen deben estar en función de la política y estrategia de la entidad.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si	7	100,0	100,0	100,0

**Los planes de prevención elaborados son evaluados por el comité de prevención y aprobados por los órganos colegiados de dirección**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	3	42,86	42,86	42,86
	si	4	57,14	57,14	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

**El plan de prevención de riesgos constituye un instrumento de trabajo para la entidad, para darle seguimiento a los objetivos de control determinados**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si	7	100,0	100,0	100,0

**El levantamiento de riesgos, permiten identificar las causas y probabilidad de ocurrencia de los mismos.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si	7	100,0	100,0	100,0

**¿Considera usted importante el sistema de gestión y prevención de riesgos, para la toma de decisiones de los directivos en la entidades ?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si	7	100,0	100,0	100,0

**El plan de prevención de riesgos es de conocimiento de todos los trabajadores**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si	7	100,0	100,0	100,0

## Reliability

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	7	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0,0	
	Total	7	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,89928	10

**Fuente:** Elaboración propia, procesado en el SPSS