

## Consejo Editorial

Presidenta: Lic. Gladys Bejerano  
Portela

MsC. Reynol Pérez Fonticoba  
Dra. Lidia Esther Rodríguez  
Dr. José Carlos del Toro Ríos  
CP. Araceli Sito Cabo  
Dr. Noel Chaviano Saldaña  
Dr. Osvaldo Martínez Martínez  
Dra. Mirna Ricard Delgado  
Dr. Joaquín Ventura Infante Ugarte  
Dra. Raquel Hernández Herrera  
Dr. Luis Francisco Suero  
Lic. José Bidot Peláez  
Dra. Elvira Armada Trabas  
MsC. Ana Inés Maury Agaisse  
Lic. Arelis Benítez Fernández



## Equipo Editorial

Coordinador Editorial: José M. Hernández Sánchez  
Editor Ejecutivo: Iraida Campo Nodal  
Corrección: Berta Reinoso Santos  
Diseño y Realización: Luis E. Mederos Antúnez

ISSN-1682-7554  
RNPS: 0470

Se autoriza la reproducción parcial o total de los artículos contenidos en este número, siempre que se cite la fuente.

Revista Auditoría y Control, Ministerio de Auditoría y Control. Monserrate No. 213  
Empedrado y Tejadillo, La Habana Vieja.  
C.P.10100. Cuba. Teléfono: 8682142 al 44, Fax: 867-1135  
Email : revista@minauditoria.cu  
Portal de capacitación: <http://mac.jovenclub.cu>

# SUMARIO



3.....	«PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE AUDITORÍA PARA EL RENDIMIENTO EN LA EDUCACIÓN PREESCOLAR PRIMARIA Y MEDIA.»
16.....	CRÓNICA DE UNA INJUSTICIA
27.....	CONVOCATORIA AL IX TALLER DE AUDITORÍA Y CONTROL
30.....	LA TECNOLOGÍA EN EL CONTROL DE LOS PRECIOS
37.....	IDENTIFICAR, ANALIZAR, EVALUAR...
53.....	DELEGACIÓN CUBANA PARTICIPA EN LA CONVENCIÓN DE NACIONES UNIDAS CONTRA LA CORRUPCIÓN, EN BALI, INDONESIA
58.....	LA ENTREVISTA: EL AUDITOR ES UN COMUNICADOR
62.....	NOTIMAC

# «PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE AUDITORÍA PARA EL RENDIMIENTO EN LA EDUCACIÓN PREESCOLAR PRIMARIA Y MEDIA.»

*Por Ana María López Pancorbo*

---

Los programas sociales en la región, apuntan a reducir la pobreza en sus múltiples dimensiones, tanto aplacando sus efectos más inmediatos, como mediante estrategias de desarrollo a largo plazo, apreciando en la bibliografía consultada, que no resulta uniforme su conceptualización, toda vez que éstos varían según la estructura económica y las políticas sociales de cada país.

En este sentido, compartimos los criterios encaminados a que los programas sociales deben responder a un modelo de desarrollo estatal, cuyas políticas se expresen en las estrategias, metas, leyes y planes, que coadyuven al desarrollo económico y social de nuestros países.

En Cuba, estos programas se dirigen fundamentalmente a la formación del capital humano, por ser el motor impulsor del desarrollo de la sociedad; así como, a la ampliación de los procesos de calidad en las actividades económicas y públicas.

Las oportunidades productivas, el actuar sobre el entorno familiar y comunitario; así como, la igualdad social y la satisfacción de necesidades básicas de la población, constituyen

la voluntad política del Estado, aprobada por el pueblo cubano en la Constitución de la República de Cuba.

Sin embargo, se reconocen las fortalezas y debilidades institucionales, que actualmente se encuentran identificadas en el país, asociadas al control, destino y uso de los recursos materiales y financieros, determinado fundamentalmente, por el bloqueo económico, financiero y comercial, impuesto al país por EE.UU durante 48 años y que ha afectado a este sector en cifras millonarias; así como, la crisis económica que vive el mundo actual y que limitan el desarrollo sostenible del nivel de vida de la población, a pesar de los esfuerzos que en el ámbito económico nacional e internacional realiza el Estado cubano, como máximo representante del pueblo.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) ha planteado, que uno de los factores económicos determinante en la probabilidad de ser pobre o caer en la pobreza, lo constituye el capital educativo y la influencia que ejerce, debido a las distintas posibilidades de inserción laboral a que da origen.

En la actualidad, los países que forman parte del tercer mundo han establecido diferentes estrategias para lograr alcanzar mayores niveles de desarrollo, no sólo para insertarse en el mundo de las naciones, sino sobre todo para lograr un mejor nivel de vida para sus pueblos.

Según indicadores de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) - edición 2006, «un análisis de las causas del crecimiento económico muestra, que el aumento de la productividad laboral explica al menos la mitad del crecimiento del producto interno bruto (PIB) per cápita en la mayoría de los países de la OCDE de 1994 al 2004.» Agrega el documento consultado, que «un estudio que use la alfabetización como medida del capital humano, muestra que un país que puede alcanzar en alfabetización una puntuación superior en un 1% a la media internacional, obtendrá niveles de productividad laboral y de PIB per cápita, superior a otros países en un 2,5% y 1,5%, respectivamente.

Entre los indicadores fundamentales para medir este desarrollo, está el nivel de educación, que va desde la educación primaria hasta los niveles superiores, toda vez que el conocimiento, es la única vía que posibilita alcanzar un buen dominio de la técnica y del aprovechamiento máximo de los recursos, en la búsqueda de una mayor eficiencia.

Los procesos tecnológicos cada vez son más complejos y es por ello que el hombre para poder dominarlos, requiere de conocimiento y estar preparado para lograr un salto definitivo hacia el desarrollo.

El interés de los países en lograr esta meta, se sustenta en la aprobación de presupuestos de gastos con tales fines, que permita a la población la participación activa en los diferentes niveles de la educación.

Lo anterior, fundamenta la selección del tema, en aras de medir la utilización racional de los recursos previstos en el presupuesto aprobado, para los Programas de Educación y los impactos esperados a corto, mediano y largo plazo.

En tal sentido, se ha seleccionado el sector de la Educación, en la rama Educación Preescolar, Primaria y Media, definiendo como Problema: «Necesidad de programas de auditorías integrales que puedan ser utilizados por los auditores gubernamentales de las EFS, en la ejecución de las auditorías a los Programas de la Educación, diseñados de forma flexible, de manera que puedan ser sujetos a cambios o variaciones, según las circunstancias o necesidades de cada EFS, como parte de la estrategia en el fortalecimiento del desempeño y cooperación entre los países miembros de OLACEFS.

#### ALGUNAS TÉCNICAS APLICABLES POR LOS AUDITORES

En correspondencia con las Normas de Auditoría para los Auditores Gubernamentales establecidas en cada EFS, se deben aplicar técnicas de recolección de información, utilizadas por los auditores para obtener y evaluar las evidencias suficientes, competentes y relevantes, que les permitan formularse un juicio profe-

sional y objetivo, así como, que facilite la evaluación de los hallazgos detectados en la materia examinada.

Estas técnicas se clasifican fundamentalmente en: verbales, oculares, documentales, físicas y escritas; las cuales conducen al desarrollo de destrezas y habilidades en los auditores, para la selección de las pruebas de cumplimiento y sustantivas; así como en el empleo de las muestras selectivas, muestreo estadístico, entrevistas, encuestas, actas de declaración, entre otras.

En el ámbito de las cuestiones específicas objeto de verificación, los auditores deben aplicar durante el trabajo de campo, las interrogantes ¿qué?, ¿quién?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿cuánto?, ¿por qué? y ¿para qué?, así como, deben emplear criterios de materialidad, economía, eficiencia, eficacia, objetividad y oportunidad.

## EXPLORACIÓN Y EXAMEN PRELIMINAR

Resulta imprescindible en cualquier acción de control y particularmente en los Programas Sociales de la Educación, localizar antecedentes sobre las políticas, organización, objetivos y proyección estratégica, ejecución y liquidación del presupuesto, desempeño docente educativo, rendimiento escolar, así como, las áreas significativas y de riesgos potenciales, inherentes al Sistema Nacional de Educación, y a la ubicación del programa en cuestión, entre otros.

Identificar elementos claves de la administración, a fin de obtener un conocimiento general de la organiza-

ción, es decisivo para garantizar un planeamiento más eficiente y racional, que asegure la debida calidad y en buena medida, el éxito en la ejecución de la auditoría.

Aunque el programa de auditoría propuesto, se estructura en tres secciones u objetivos, los auditores no deben perder de vista, que los mismos se relacionan entre sí, sobre criterios de causas y efectos.

## EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DEL CONTROL INTERNO

De acuerdo con las proyecciones de cada país y la factibilidad de implementación de los sistemas de control interno, se aplica el Formulario para evaluar las Normas de Control Interno y su mejora continua.

En esta sección del programa de auditoría, los auditores deben sustentar mediante papeles de trabajo, el resultado de la aplicación del formulario, emitiendo notas, de aquellas cuestiones que considere necesarias para fundamentar su opinión en relación con el aspecto que analiza.

## CONSISTENCIA Y FACTIBILIDAD EN LA ELABORACIÓN, EJECUCIÓN, CONTROL Y LIQUIDACIÓN DEL PRESUPUESTO DE GASTOS CORRIENTES Y DE CAPITAL

Criterios más importantes que deben ser considerados por los auditores gubernamentales, en el diseño e implementación de los planes de trabajo a utilizar para el análisis del presupuesto, desde el punto de vista de

la administración, custodia, ejecución y registro de los gastos asignados a los programas educativos, para corroborar el desempeño y cumplimiento de los objetivos y metas previstos.

— Conocer la estructura organizativa de las entidades que intervienen en el programa seleccionado y las formas de funcionamiento financiero utilizadas en su actividad presupuestada.

— El informe de Liquidación del Presupuesto al cierre del último ejercicio fiscal concluido.

— El Presupuesto aprobado para el ejercicio fiscal en curso. Las modificaciones presupuestarias aprobadas en lo que va del ejercicio fiscal y su Presupuesto actualizado. La distribución trimestral del gasto que se corresponde con el Presupuesto actualizado.

— El presupuesto de gastos en divisas aprobado y los informes de ejecución emitidos al cierre de cada período durante el ejercicio económico.

— Aplicación de los incisos, epígrafes y partidas del Clasificador por Objeto del Gasto.

— Aplicación del Clasificador de Gastos Corrientes por Grupos Presupuestarios.

— Los contratos económicos que respaldan la compra de mercancías y el pago de servicios recibidos correspondientes al programa en cuestión, por áreas funcionales. (Centro escolar)

— La plantilla aprobada al programa que se verifica y la plantilla cubierta

con los salarios aprobados para cada una de las plazas.

— La programación mensual de pagos y los informes de pagos emitidos al cierre de cada uno de los meses transcurridos del ejercicio fiscal en curso.

— Los estados financieros emitidos al cierre de cada uno de los meses transcurridos del ejercicio fiscal en curso.

— Las actas y acuerdos adoptados por el Consejo de Dirección de la entidad, vinculados con el análisis de la ejecución del Presupuesto.

— Resultados de las acciones de control recibidas, el plan de medidas y su cumplimiento, que deben constar en el Expediente Único de Auditoría.

## **ELABORACIÓN, EJECUCIÓN, CONTROL Y LIQUIDACIÓN DEL PRESUPUESTO**

### **GASTOS CORRIENTES Aspectos Generales**

— Cumplimiento de las normas presupuestarias vigentes para la notificación, desagregación, distribución trimestral, modificación y evaluación de la ejecución presupuestaria.

— Cumplimiento de las regulaciones vigentes para la redistribución de los recursos presupuestarios aprobados durante la ejecución del ejercicio, en función de las facultades redistributivas otorgadas a la entidad, con revisión puntual de todos los conceptos presupuestados que clasifican como límite de gasto y de destino específico.

— Análisis del comportamiento de las normas unitarias de gastos por los grupos o epígrafes normados.

— Comprobación de la consistencia de la programación trimestral del gasto.

— La operación correcta de la cuenta bancaria para operaciones corrientes de la entidad y la observancia de todas las disposiciones vigentes para su uso.

### **Aspectos Específicos:**

— Si los recursos presupuestarios asignados se utilizan para dar cumplimiento a las funciones para las que fue constituía la entidad con base en el objeto o programa social aprobado.

— Si todas las operaciones de compra y venta de mercancías y servicios están amparadas por los contratos económicos correspondientes.

— Si existe afectación de los recursos presupuestarios aprobados por efectuar pagos de mercancías y servicios prestados, a precios y tarifas no oficiales o a precios y tarifas que han sido modificadas por sus gestores y que resultan superiores a los tomados como base para la planificación.

— Analizar en detalle el presupuesto ejecutado por concepto de Gastos de Personal con base en:

- a) la plantilla aprobada y cubierta;
- b) los salarios aprobados para cada plaza;
- c) el tratamiento establecido para los adiestrados, las licencias deportivas,

los estipendios a trabajadores y la reserva calificada; y

Evaluar el comportamiento de los gastos por Prestaciones de la Seguridad Social a Corto Plazo, teniendo en cuenta que:

a) los gastos devengados por este concepto se corresponden con aquellos amparados legalmente para este tipo de prestaciones;

b) el nivel de estos gastos se enmarca en el porcentaje establecido anualmente por la Ley del Presupuesto, a retener por la entidad del tipo impositivo de la Contribución a la Seguridad Social; y

c) en caso de excesos identificar las causas que los provocan.

Revisar los gastos devengados por concepto de Gastos de Bienes y Servicios, a partir de:

a) los documentos contractuales de la entidad y con alcance específico a todos los epígrafes y partidas contenidos en este concepto de gastos;

b) hacer énfasis en los que son decisivos para la entidad de acuerdo con su objeto social; y

c) las normas de consumo y precios establecidos para cada caso.

Los gastos de bienes y servicios deben considerar los criterios siguientes para su revisión:

a) Viáticos: su magnitud y el cumplimiento estricto de lo establecido para su entrega y liquidación.

b) Alimentos, Vestuario y Lencería, Materiales para la Enseñanza, Medicamentos y Materiales Afines y Energías, Combustibles y Lubricantes: movimientos de las existencias en el período y documentación primaria que la sustenta, así como las medidas de ahorro adoptadas.

c) Otros Consumos Materiales, Telefonía, Servicios de Comunicaciones, Transporte Contratado, Otros Servicios Productivos y Otros Servicios No Productivos: evaluación detallada de los consumos, su respaldo con la documentación primaria correspondiente, los excesos no autorizados, así como las medidas de ahorro adoptadas.

d) Servicios de electricidad, gas, agua y combustibles: si se realizan por metro contador o por convenio y sobre qué bases, gastos indebidos que corresponden a otras entidades, pagos por penalidades a la Empresa Eléctrica, el control de los recorridos de los equipos de transporte a través de la hoja de ruta y del consumo de combustible por equipo.

Comprobar que los Grupos Presupuestarios de Destino Específico han ejecutado los gastos aprobados en consonancia con las regulaciones, los precios y tarifas establecidos para cada caso.

#### **Gastos de Capital:**

— Solicitar la notificación del Plan de Inversiones aprobado por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) y el respaldo financiero entregado por la Dirección Municipal de Finanzas.

— Los pagos asociados a Construcción y Montaje requieren:

a) revisión y análisis de los estudios de factibilidad y el presupuesto aprobado;

b) los contratos con las empresas constructoras;

c) las certificaciones de avance de obra por los distintos conceptos;

d) conciliación de lo facturado, en relación con lo contratado y lo presupuestado;

e) comprobación del empleo correcto de los precios de la construcción vigentes;

f) cotejo de los pagos asociados a la compra de equipos que requieren montaje, con los contratos, las facturas y el presupuesto aprobado;

g) evidencia de los controles de calidad de los inversionistas, antes de ordenar los pagos, así como de las reclamaciones efectuadas, cuando estos parámetros no se cumplen.

h) contabilización de los gastos devengados; y la información de la ejecución.

#### **ANÁLISIS DE INDICADORES DE FINANCIAMIENTO PRESUPUESTARIO**

El formato del modelaje establecido para la liquidación del presupuesto, que se incluye en los Anexos de la investigación, es factible de utilizar por los auditores, para el análisis presupuestario global.



No obstante, deben realizarse por parte de los auditores, análisis más detallados que incluyan indicadores físicos, con las correspondientes valoraciones cualitativas, a saber:

## I INDICADORES DE TRABAJO Y SALARIOS

### a) Capital de Trabajo

	Cantidad de Plazas
Plantilla Aprobada	
Plantilla Cubierta	
Variación	

$$\frac{\text{Capacidad Instalada}}{\text{Plantilla Total Aprobada}} = \text{Norma}$$

$$\frac{\text{Matrícula Total}}{\text{Plantilla Total Cubierta}} = \text{Real}$$

$$\text{Real} - \text{Norma} = \text{Desviación}$$

### b) Fondo de Salarios

Indicadores	UM	Año Base	Presupuesto	Real	Variación
Fondo de Salarios					
Promedio Trabajadores					
Salario Medio por Trabajador					

Análisis de los Factores de Variación en el Fondo de Salarios.

— Por variación del promedio de trabajadores.  
Variación P.T. X S.M. Presupuestado

— Por variación del salario medio  
Variación S.M X P.T Real

— Variación Total =  $\pm$  Variaciones

### Material para la enseñanza

Indicadores	Presupuesto	Real	Variación
Gastos Totales			
Por los centros de enseñanza			
Cada centro de enseñanza			
Por Tipo de Recursos			
Libros, cuadernos, lápices, etc.			
Nivel de Actividad (Norma Unitaria)			

Permite medir la correcta determinación y distribución de los recursos materiales gastables para docentes y estudiantes.

### Alimentos

#### Comedor Empleados - Docentes y Estudiantes

Epígrafes	UM	Año Base	Presupuesto	Real	Variación	
					R-P	R-AB
Raciones Confeccionadas						
Raciones Servidas						
Variación						
Gastos de Materiales						
Ingresos						
Gastos / Peso Ingresado						
Gastos / Ración Confeccionada						
Gastos / Comensal						

Permite determinar la correcta utilización de los recursos y en cierta medida el nivel de alimentación de los educandos, fundamentalmente los becarios.

### Portadores Energéticos

#### Consumo Físico

Portador	UM	Año Base	Presupuesto	Real	Variación	
					R-P	R-AB
Gasolina						
Gas - Oil						
Fuel Oil						
Gas Licuado						
Energía Eléctrica						
Lubricantes						
Otros						
Total						

Las actuales crisis energéticas determinan la importancia de la optimización de estos recursos.

### Indicadores Globales

— Gastos corrientes del programa educativo como relación porcentual de los gastos totales del municipio o región.

— Gastos de educación del programa municipal, por alumno.

## MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO ACADÉMICO

Teniendo en cuenta que los resultados del rendimiento en la Educación, se miden por la proporción en términos de aprendizaje e impacto social, respecto a los medios utilizados; se tomó para elaborar esta sección del

programa, la definición de los términos Economía, Eficiencia y Eficacia, como sigue:

**Economía:** Disponer de los recursos físicos y didácticos para la finalidad educativa, con la menor erogación posible de fondos presupuestarios.

**Eficiencia:** Utilización plena de los recursos docentes, aulas, laboratorios y actividades de apoyo, articulados con la población, de manera que posibilite la inserción social de los educandos.

**Eficacia:** Resultados en términos de oportunidades, formación integral, promoción, cultura e investigación, encaminados a satisfacer las demandas del capital humano y el desarrollo económico y social de cada territorio y país.

## DETERMINACIÓN DE INDICADORES ABSOLUTOS Y RATIOS DOCENTE - EDUCATIVOS A NIVEL DE CENTRO EDUCATIVO, REGIÓN Y PAÍS.

### 1. INSTALACIONES

Indicadores	UM	Curso Base	Curso Actual	Variación
Capacidad Instalada				
Urbana				
Rural				
Capacidad Ocupada				
Curso Diurno				
Curso Internos				
Aprovechamiento de Capacidad (CO / CI)				

## 2. PERSONAL DOCENTE - EDUCATIVO

	Cantidad	
	Total	Con Grado Científico
Profesores Titulares		
Profesores Auxiliares		
Asistentes		
Instructores		
Otros: adjuntos, reservas científica, adiestramiento, alumnos ayudantes, etc.		

### Cantidad de alumnos por docente

$$\frac{\text{Capacidad Instalada}}{\text{Plantilla Docente Aprobada}} = \text{Norma M\u00ednima}$$

$$\frac{\text{Matr\u00edcula Total}}{\text{Total de Profesores}} = \text{Real}$$

$$\text{Real} - \text{Norma M\u00ednima} = \text{Desviaci\u00f3n}$$

## 3. INDICADORES DOCENTE - EDUCATIVOS

	Total	Diurno	Internos
<b>Graduados</b>			
Curso Base			
Curso Actual			
Variaci\u00f3n			
<b>Nuevos Ingresos</b>			
Curso Base			
Curso Actual			
Variaci\u00f3n			
<b>Matr\u00edcula</b>			
Curso Base			
Curso Actual			
Variaci\u00f3n			

#### 4. INDICADORES DE OPORTUNIDAD

Tasa bruta de matrícula = Número de alumnos matriculados en un determinado nivel de educación, independientemente de su edad, expresado como porcentaje del grupo de población, del grupo de edad teórica para ese mismo nivel.

Tasa neta de matrícula = Número de alumnos del grupo de edad teórica de un determinado nivel de educación y escolarizados en el mismo nivel, expresado como porcentaje del total de ese grupo de edad.

Índice de paridad de género (IPG) = Proporción entre alumnas y alumnos para un determinado indicador. Un IPG con valor 1, significa la paridad entre los dos sexos. Un IPG que varía entre 0 y 1 significa que el valor del indicador para la población masculina es mayor que para la femenina, mientras que un IPG mayor a 1 muestra la situación contraria.

#### 5. INDICADORES DE RESULTADOS ACADÉMICOS.

Promoción = Número de Aprobados / Matrícula Inicial

Indicadores	Curso Base	Curso Actual	Variación
Diurno			
Internos			
Total			

La promoción representa el indicador fundamental para medir los resultados en cualquier nivel de educación, en buena medida refleja la calidad del trabajo didáctico y es el principal instrumento para mejorar el proceso docente - educativo, al constituir el criterio más relevante de dicho proceso.

Eficiencia Académica Limpia = Graduados / Matrícula Inicial

Indicadores	Curso Base	Curso Actual	Variación
Diurno			
Internos			
Total			

Este indicador relaciona los estudiantes que se gradúan en un ciclo (normalmente siete años) con respecto a los que comienzan el preescolar y como reafirmación de la promoción, se vincula con el trabajo didáctico docente - educativo.

## 6. INDICADORES DE FORMACIÓN INTEGRAL

Representan el aspecto cualitativo, requiriendo la aplicación, observancia y confirmación entre otros. La comunicación con los docentes y estudiantes, juega un papel decisivo, así como las inspecciones docentes del Ministerio de Educación.

La formación de valores éticos y morales, constituye un elemento imprescindible en la formación de los educandos.

### Contenido de la Enseñanza

Exige el perfeccionamiento en el contexto del trabajo científico - metodológico, reflejado en los planes y programas de estudio, unido al desarrollo creciente de habilidades y hábitos para comunicarse con el auditorio.

### Actividad del Docente

Comprende el análisis de la opinión de los estudiantes, y los resultados de las inspecciones sobre el punto de la maestría pedagógica y el quehacer profesional.

### Los Medios de Enseñanza

Ha de ser un factor fundamental en la adquisición de éstos, el trabajo didáctico de avanzada, posibilitando su correcto empleo. (computadoras, videos, televisores, entre otros.)

### Actividad de los Estudiantes

Se debe conocer si existe:

— Falta de motivación que permita lograr participar a los estudiantes en

las clases prácticas o seminarios.

— Dificultades en la comunicación entre alumnos y entre éstos y los profesores.

— Pobre o nula autopreparación y métodos de consulta por parte de los estudiantes.

## 6. ACTUALIZACIÓN EN TECNOLOGÍAS DE AVANZADA

Comprobar la existencia de las técnicas novedosas de avanzada, relacionadas con la Informática - Docente Educativa y de Control, lo que debe constituir un propósito del Estado para facilitar entre otros: búsqueda bibliográfica, diseminación selectiva de información, acceso de base de datos propios, servicios de correo electrónico, programas de informática educativa, información e intercambio científico tecnológico entre países, como vía de acercamiento al desarrollo económico sostenible.

### Intercambio Académico

Debe comprobarse las modalidades de intercambio académico nacional e internacional, convenios de colaboración, países involucrados, participación en eventos, acceso a materiales científicos, talleres, seminarios que garanticen la formación y/o recalificación de los docentes y profesionales en general.

Finalmente, en el momento de expresar los resultados de la auditoría, los auditores deben tener en cuenta:

Los criterios aplicables = lo que debía ser

La condición = lo que es

El efecto = cuales son las consecuencias

Las causas = por qué se originan

## CONCLUSIONES

La investigación desarrollada sobre la Auditoría de los Programas Sociales convocada por la OLACEFS, en nuestro caso, ha constituido una oportunidad para ampliar y perfeccionar los programas de auditoría, particularmente en el sector de la educación; así como enriquecer nuestros conocimientos sobre el tema en la región.

La selección de la enseñanza preescolar, primaria y media para elaborar el programa de auditoría, ha despertado una motivación particular, respecto a la incursión en indicadores de rendimiento, que permiten evaluar las fortalezas y debilidades en la eficiencia y eficacia de los procesos educativos, promoviendo vías para agregar valor, en aras de optimizar los resultados.

El Programa de Auditoría propuesto, no es más que un conjunto ordenado de actividades que servirán de guía a los auditores gubernamentales de las EFS, para proyectar su programa de trabajo, sujeto a la búsqueda de mayores alternativas, que le permitan establecer la estrategia de trabajo, acorde con los objetivos propuestos, las características del programa social seleccionado y de su entorno.


Es importante destacar, que los elementos de gestión asociados a la economía, eficiencia y eficacia propuestos para evaluar el rendimiento académico, requieren para su aplicación, de la profundización del conoci-

miento de los auditores sobre el sector, sin obviar la imprescindible actividad de supervisión, que asegura un proceso eficiente, capaz de garantizar la calidad de la auditoría.

Nos hemos esforzado, en tratar de atemperar el programa de auditoría, a las prácticas internacionales y aunque Cuba en el sector seleccionado muestra resultados reconocidos internacionalmente, hasta el momento las acciones de control no se han dirigido al rendimiento académico, lo que fortalecerá el cumplimiento de la misión encomendada a nuestra EFS.

Consideramos muy gratificante el hecho de haber participado en esta investigación sobre los Programas Sociales, e intentar compartir información y conocimientos que proporcionen el intercambio entre las EFS de la OLACEFS.

Finalmente, deseamos concluir con un pensamiento de Ernesto Che Guevara, que nos permite dimensionar la herencia conceptual que dejara:

«HAY QUE PREOCUPARSE  
POR PRODUCIR MÁS,  
CON EFICIENCIA Y CON  
ÓPTIMA CALIDAD Y  
SIMULTÁNEAMENTE HAY  
QUE PRODUCIR AL HOMBRE  
NUEVO QUE CONSTRUYE Y  
CREA LA SOCIEDAD Y ES EL  
QUE PRODUCE, DIRIGE,  
CONTROLA Y SUPERVISA  
Y HACE FALTA TENER  
CONTROL Y SUPERVISIÓN  
PARA QUE EL HOMBRE  
NO SE NOS CORROMPA»... 

# CRÓNICA DE UNA INJUSTICIA

## BREVE RESUMEN DEL CASO DE LOS CINCO CUBANOS

*Por Leonard Weinglass  
(Abogado norteamericano que participa en la defensa del caso)*

---

Después de décadas de ataques a su territorio (incendios provocados, sabotajes, asesinatos, y el uso de armas biológicas) perpetrados por grupos terroristas anti-cubanos en el Sur de la Florida, con el apoyo y el consentimiento del gobierno de Estados Unidos y tras reiteradas negativas del gobierno norteamericano a tomar medidas para evitar tales ataques, un grupo de hombres desarmados vinieron desde Cuba a Estados Unidos para monitorear las actividades de los grupos mercenarios responsables de esos ataques así como de las organizaciones que los apoyan y advertir a Cuba de sus intenciones agresivas.

En septiembre de 1998 cinco de estos hombres, que después se conocerían como Los Cinco Cubanos, fueron arrestados en el Sur de la Florida por agentes del FBI y mantenidos en celdas de aislamiento durante 17 meses antes que su caso fuera llevado al tribunal.

Primeramente ellos fueron acusados del nebuloso cargo de conspiración, que según las leyes de Estados Unidos constituye un acuerdo para cometer espionaje (el gobierno de Estados Unidos nunca los acusó de espionaje real, ni afirmó que hubiera ocurrido espionaje real ya que no les fue incautado ningún documento militar clasificado).

Adicionalmente, ellos enfrentaron

cargos menores por uso de nombres falsos y por no notificar a las autoridades federales que estaban trabajando a nombre de Cuba desde territorio norteamericano.

Siete meses después se adicionó un nuevo cargo: de nuevo conspiración, pero esta vez para cometer asesinato, en contra de uno de Los Cinco, Gerardo Hernández, como resultado de una intensa campaña pública para vengar el derribo por parte de la Fuerza Aérea Cubana de dos aviones de un grupo anticastrista y las muertes de sus cuatro ocupantes, hechos que tuvieron lugar dos años antes cuando estas avionetas estaban dentro o a punto de salir del espacio aéreo cubano.

Las avionetas pertenecen a una organización que en los 20 meses anteriores al incidente del derribo había penetrado el espacio aéreo cubano 25 veces, lo cual había sido objeto de protestas reiteradas por el gobierno cubano. El derribo tuvo lugar después que los cubanos habían advertido oficialmente a Estados Unidos que a partir de ese momento su espacio aéreo sería defendido.

A pesar de la enérgica objeción por parte de la defensa, el caso se llevó a juicio en Miami, Florida, comunidad que alberga a más de medio millón de exiliados cubanos, con una larga historia de hostilidad hacia el Gobierno cubano - entorno que una corte federal de apelaciones de Estados Unidos



**RENÉ GONZÁLEZ SEHWERERT** (condenado a 15 años de prisión): El 16 de agosto del año 2000 recibió por última vez la visita de su esposa, Olga Salanueva.

Desde el 2002 hasta la fecha el gobierno de Estados Unidos ha negado a su esposa, Olga Salanueva, la autorización de entrada al territorio estadounidense para efectuar las visitas a la prisión. En ocho ocasiones ha pedido visa para visitarlo y en ocho ocasiones el gobierno de Estados Unidos se la ha negado. En el año 2002 le fue otorgada una visa y la misma le fue revocada a la semana siguiente.

— **Su madre, Irma Schwerert**, tuvo que esperar 17 meses (desde el 12/9/06 en que hizo la solicitud hasta el 5/2/08) para obtener su último visado.

— **Su padre, Cándido René González**, presentó su solicitud de visa el 16/4/07 y le fue concedida el 5/2/08, 10 meses después de haberla solicitado.

**No. 58738-004, FCI Marianna, P.O. Box 7007, Marianna, FL 32447-7007**

Nació en Chicago, Estados Unidos, el 13 de agosto de 1956. Es piloto e Instructor de vuelo. René tiene dos hijas de 21 y 7 años. Entre los años 1977 y 1979 participó como combatiente internacionalista en la guerra por la liberación de Angola y la lucha contra el apartheid.

René fue injustamente condenado a 15 años de prisión. El gobierno de Estados Unidos prohíbe a su esposa visitarlo. Cargos: Conspiración general y conspiración para actuar como un agente extranjero no registrado.



describiría más tarde como una «tormenta perfecta» de prejuicios, que impidió en este caso la realización de un juicio justo. Cada uno de los 12 miembros del jurado seleccionado para juzgar el caso, y que expresaron una opinión acerca del Gobierno Cubano, fue hostil. Los tres posibles jurados que expresaron neutralidad acerca de Cuba fueron descalificados por el gobierno.

El juicio duró más de seis meses, convirtiéndose en el más largo en Estados Unidos hasta ese momento. Más de 119 volúmenes de testimonio y más de 20 000 páginas de documentos fueron compilados, incluyendo el

testimonio de tres generales retirados del ejército, un almirante retirado, el ex asesor del Presidente Clinton para asuntos cubanos (todos llamados por la defensa), así como altos oficiales cubanos. Al final del juicio, cuando el caso estaba a punto de ser presentado al jurado para su consideración, el gobierno presentó una apelación extraordinaria ante una corte superior buscando su intervención al reconocer que había fracasado en probar el cargo principal de conspiración para cometer asesinato, alegando que enfrentaba un «obstáculo insuperable» para ganar el caso. Después de que esa apelación fuera rechazada, el jurado, no obstante,

encontró culpables a los cinco de todos los cargos, después de haber sido puesto bajo una intensa presión por parte de los medios de prensa locales, cuyas cámaras persiguieron a los jurados hasta sus carros para que sus números de placas pudieran ser filmadas, así como por los anticastristas que no dejaron de manifestarse frente a la Corte.

Después de ser hallados culpables los Cinco fueron sentenciados a condenas largas y sin precedentes y confinados en cinco cárceles de máxima seguridad totalmente separadas una de otra. Gerardo Hernández fue sen-

tenciado a dos cadenas perpetuas, Antonio Guerrero y Ramón Labañino a una cadena perpetua cada uno, Fernando González a 19 años y René González a quince años. Los tres con cadenas perpetuas se convirtieron en las primeras personas en Estados Unidos en recibir cadena perpetua en casos relacionados con espionaje, donde no existió ni un solo documento secreto.

La apelación inicial tomó más de 27 meses para finalizar con la decisión de un panel de tres jueces de la corte de apelaciones que revocó todas las condenas al considerar que estos

**RAMÓN LABAÑINO SALAZAR** En el año 2003, por relevantes méritos y servicios a la Patria, le fue conferido el Premio Especial de Economía que anualmente otorgan los ministerios de Economía y Planificación, Finanzas y Precios y Auditoría y Control, (condenado a cadena perpetua más 18 años):

Hace exactamente dos años, desde junio de 2006 hasta la fecha, no ha recibido visitas familiares por la dilación en el otorgamiento de las visas.

— **Su esposa, Elizabeth Palmeiro, y sus dos hijas Laura Labañino y Lisbeth Labañino,** esperan hace 19 meses por el otorgamiento de la visa desde septiembre de 2006, en que presentaron sus solicitudes de visa a la Sección de Intereses de EE.UU. en la Habana (SINA), sin que se les hayan concedido.

— **La hija mayor de Ramón, Ailí Labañino,** presentó su solicitud de visa el 2/11/06 y le fue concedida 12 meses después, el 6/11/07 pero al llegar a la prisión se decretó el cierre total de la misma por alteraciones del orden, en las cuales Ramón Labañino no tuvo participación. Por esta razón transcurrieron los 29 días de estancia permitida sin que pudiera realizar una sola visita.

**No. 58734-004, USP McCreary, P. O. Box 3000, Pine Knot, KY 42635.**

Nació el 9 de junio de 1963 en la Ciudad de La Habana. Graduado con Diploma de Oro en la Universidad de La Habana, en la carrera de Licenciatura en Economía en 1986. Escribe poemas que han sido publicados en Cuba y otros países. Ramón tiene tres hijas de 18, 12 y 8 años. Fue condenado injustamente a cadena perpetua más 18 años. Cargos: Conspiración general; conspiración para cometer espionaje; uso de identidad falsa y conspiración para actuar como un agente extranjero no registrado.



cinco hombres no tuvieron un juicio justo en Miami. En una acción inusual, el Gobierno solicitó a los doce jueces de la Corte de Apelaciones del Onceno Circuito revisar la decisión del panel en un procedimiento llamado en banc. Exactamente un año después, con una fuerte opinión discrepante por parte de dos de los jueces, el pleno de la Corte revocó por mayoría la decisión de 93 páginas de los tres jueces originales, y rechazó que un ambiente de violencia e intimidación dominaba Miami. En el último cuarto de siglo esa Corte en pleno nunca decidió a favor de una persona acusada de un crimen federal.

Mientras tanto, el 27 de mayo de 2005, el Grupo de Trabajo de Naciones Unidas sobre Detenciones Arbitrarias, después de estudiar los argumentos presentados tanto por la familia de los Cinco como por el gobierno de Estados Unidos, determinó que su privación de libertad era arbitraria y exhortó al gobierno de Estados Unidos a tomar las medidas necesarias para rectificar esa arbitrariedad.

El Grupo de Trabajo manifestó que, basado en los hechos y las circunstancias bajo las cuales se llevó a cabo el juicio, la naturaleza de los cargos y la severidad de las sentencias, la privación de libertad de los Cinco viola el Artículo 14 de la Convención Internacional sobre Libertades Civiles y Políticas, de la cual Estados Unidos es signatario.

El 20 de agosto de 2007 tuvo lugar en la Corte del 11no Circuito de Apelaciones de Atlanta una Audiencia oral convocada por el panel de tres jueces que tiene a su cargo la apelación del caso, en la cual, al igual que en las dos anteriores celebradas en Marzo de 2004 y Febrero

de 2006, ambas partes —Gobierno y Defensa— expusieron sus argumentos y respondieron a las preguntas de los jueces.

Esta audiencia constituyó un paso más en el largo proceso de apelación de estos cinco hombres desde que fueron sentenciados en el año 2001. En esta ocasión una vez más el Gobierno de Estados Unidos fue incapaz de refutar los argumentos de la Defensa y sustentar sus acusaciones.

La Defensa por su parte demostró fehacientemente la conducta impropia del Gobierno durante todo el proceso legal contra los cinco como una violación flagrante que incide en todo el caso y que tiene que ver básicamente con la forma en que la Fiscalía inventó crímenes que no fueron probados en el juicio, promovió un ambiente hostil y manipuló la evidencia y al jurado.

La falta de pruebas para sustentar las dos principales acusaciones —conspiración para cometer espionaje y conspiración para cometer asesinato en primer grado— y la imposición de condenas de cadenas perpetuas, completamente irracionales e injustificables, ha sido otro argumento clave de la Defensa para explicar la arbitrariedad del proceso. El propio Gobierno reconoció durante el juicio que no podía presentar un solo documento secreto para probar el espionaje y que se enfrentaba a «un obstáculo insuperable» para probar el cargo de asesinato.

A todo lo largo del amañado proceso el Gobierno admitió que su verdadero propósito era proteger a los grupos terroristas anti-cubanos que operan con total impunidad desde Miami y castigar a quienes luchan contra ellos.

**FERNANDO GONZÁLEZ LLORT** En el año 2003, por relevantes méritos y servicios a la Patria, le fue conferido el Premio Especial de Economía que anualmente otorgan los ministerios de Economía y Planificación, Finanzas y Precios y Auditoría y Control, (condenado a 19 años de prisión): Ha permanecido hasta un año sin poder recibir visitas familiares de su madre, Magali Llorc y su esposa Rosa Aurora Freijanes, por la dilación en la concesión de las visas.

— Desde su traslado a la prisión de Oxford en Wisconsin, hasta el 2007, su madre y su esposa, sus únicas familiares visitantes, no fueron reconocidas como tales por las autoridades de la prisión y por tanto no figuraron en el listado de visitantes, por lo que, además del inconveniente de las visas, sus visitas a la prisión dependían de una autorización especial de la prisión.

— **Su madre, Magali Llorc**, espera desde hace 15 meses (desde el 19/3/07 en que presentó su solicitud) por el otorgamiento del visado.

— **Su esposa, Rosa Aurora Freijanes**, presentó su solicitud de visa el 15/12/06 y tuvo que esperar por 11 meses, hasta Noviembre de 2007, fecha en que le fue concedida.

**No. 58733-004, FCI Terre Haute, P.O. Box 33, Terre Haute, IN 47808**

Nació en Ciudad de La Habana el 18 de agosto de 1963. Graduado con Diploma de Oro, en 1987, como Licenciado en Relaciones Políticas Internacionales, en el Instituto Superior de Relaciones Internacionales del Ministerio de Relaciones Exteriores. Entre los años 1987 y 1989 participó como combatiente internacionalista en la guerra por la liberación de Angola y la lucha contra el apartheid. Fernando fue condenado injustamente a 19 años de prisión. Cargos: Conspiración general; uso de identidad falsa y conspiración para actuar como un agente extranjero no registrado.



El 4 de junio de 2008 el Panel de tres jueces emitió su opinión en la cual ratificó los veredictos de culpabilidad de los Cinco; ratificó las sentencias de Gerardo Hernández y René González; anuló las sentencias de Antonio Guerrero, Fernando González y Ramón Labañino, y devolvió a la Corte de Distrito de Miami los casos de estos tres últimos para ser sentenciados nuevamente en audiencia que debe convocar a tales efectos.

El próximo 12 de septiembre estos cinco hombres cumplirán su décimo año en prisión acusados de crímenes que no cometieron, sólo por el hecho de intentar preservar a Cuba de acciones terroristas. Cuba, al igual que Estados Unidos y que cualquier otro país del mundo, está en su legítimo derecho de defenderse de ese flagelo que tantas víctimas ya ha ocasionado.

El caso contra Gerardo Hernández,

Ramón Labañino, Antonio Guerrero, Fernando González y René González se encuentra aún en apelación ante el Onceno Circuito de la Corte de Apelaciones de Atlanta.

## VIOLACIÓN DE DERECHOS HUMANOS

Entre el momento de la detención y el juicio, los Cinco siguieron detenidos sin derecho a fianza durante 33 meses, además de permanecer también durante 17 meses en celdas de confinamiento solitario. Se les impidió todo contacto con sus familiares e hijos pequeños, y ni siquiera podían comunicarse entre sí.

En agosto de 2001, antes de las audiencias condenatorias del juicio, fueron enviados nuevamente a «el hueco» durante 48 días.

Justo cuando sus abogados preparaban los documentos para entregar a la Corte y sus casos estaban a punto de estar listos para la apelación en marzo de 2003, de manera sumaria los Cinco fueron enviados una vez más a celdas de castigo en aislamiento «por órdenes de Washington», según dijeron los administradores de las penitenciarías locales, quienes se quedaron perplejos con esta directiva porque los Cinco se habían comportado de un modo ejemplar.

En esos momentos, el Departamento de Justicia de los Estados Unidos decidió mantenerlos en confinamiento solitario alegando motivos de «seguridad nacional». Las autoridades estadounidenses les impusieron las llamadas «Medidas Administrativas Especiales» (S.A.M., por sus siglas en inglés), previstas en virtud de los reglamentos federales de 1996 cuando existe la sospecha de que las comunicaciones de los reclusos de prisiones

federales podrían poner en peligro la seguridad nacional o conducir a actos de violencia o terrorismo.

De nuevo fueron enviados a «el hueco», impidiendo así que tuvieran contacto con el mundo. Sus comunicaciones con los abogados fueron canceladas. Se les prohibieron las visitas, incluidas las consulares; no se les permitió recibir correspondencia, ni utilizar el teléfono, y ni tan siquiera comunicarse con sus familiares. Esta medida fue adoptada por el Gobierno de los Estados Unidos en una etapa crucial del proceso legal, cuando los contactos entre el abogado y el cliente son imprescindibles y los abogados centran su atención en la preparación de las declaraciones para las apelaciones.

Las «Medidas Administrativas Especiales» fueron enmendadas en virtud de la Ley Patriótica de 2001, que extiende el período de tiempo en que se pueden imponer esas medidas desde 120 días hasta un año, y modifica las normas para aprobar las prórrogas. Como resultado de dicha enmienda, las «Medidas Administrativas Especiales» podrían aplicarse de nuevo a los Cinco en cualquier momento en el futuro.

Los Cinco han permanecido encarcelados durante más de 9 años. Durante ese tiempo, a Adriana, la esposa de Gerardo Hernández, no se le ha otorgado la visa para poder visitar a su esposo. Tampoco se ha permitido a Olga, la esposa de René González, visitarlo. Con respecto al resto de los familiares, el Gobierno de los Estados Unidos ha seguido demorando innecesariamente el otorgamiento de los permisos de entrada. Eso significa que el promedio de visas otorgadas por miembro de la

**ANTONIO GUERRERO RODRÍGUEZ** condenado a cadena perpetua más 10 años de prisión: Ha permanecido por períodos de más de 17 meses sin recibir visitas familiares por la dilación en la concesión de visas a su madre, Mirtha Rodríguez y a su hijo Antonio Guerrero.

— En diciembre de 2003, después de recibir las correspondientes visas y viajar a los Estados Unidos, su madre Mirtha Rodríguez y su hijo Antonio Guerrero no pudieron efectuar las visitas previstas por haber sido trasladado Antonio imprevistamente a otra prisión. No fue hasta abril de 2005 en que recibieron una nueva visa para visitarlo.

— **Su madre, Mirtha Rodríguez**, presentó su solicitud de visa el 16/4/07 y le fue concedida el 5/2/08, 10 meses después de haberla solicitado. Su hijo Antonio Guerrero Cabrera, presentó su solicitud de visa el 8/3/07 y le fue concedida el 5/2/08, 11 meses después de haberla solicitado.

**No. 58741-004, Dirección postal USP Florence, PO Box 7500, 5880 State HWY 67, South Florence, CO 81226**

Nació el 16 de octubre de 1958 en la ciudad de Miami. Se graduó de Ingeniero en Construcción de Aeródromos en la Universidad Técnica de Kiev, antigua Unión Soviética. Su obra más importante fue la ampliación del Aeropuerto Internacional de Santiago de Cuba. Antonio es poeta y pintor. Tiene publicados tres libros, el primero «Desde mi altura», y dos más recientes «Poemas Confidenciales» y «Décimas de Antonio Maceo». Algunos de sus poemas han sido musicalizados. Tiene dos hijos de 20 y 13 años. Fue condenado injustamente a cadena perpetua más 10 años. Cargos: Conspiración General; conspiración para cometer espionaje y conspiración para actuar como un agente extranjero no registrado.



familia (incluidos madres, padres, esposas e hijos) apenas es una al año por miembro de la familia.

Por consiguiente, en la mayoría de los casos, los familiares han podido visitarlos sólo una vez al año como promedio, aun cuando, de conformidad con los acuerdos de visitas de las prisiones respectivas, las visitas podrían haberse realizado con más frecuencia de haberse otorgado la visa.

Amnistía Internacional ha condenado esos actos como violaciones del derecho internacional. En carta diri-

gida al Departamento de Estado de los Estados Unidos, Amnistía Internacional declaró: «Esa denegación de las visitas familiares a prisioneros convictos representa, en cualquier caso, una privación sustancial. Esto constituye una preocupación aún más urgente en estos casos dadas las graves cuestiones planteadas acerca de la imparcialidad de las condenas» y añadió: «esta medida es innecesariamente punitiva y violatoria de las normas para el trato humano de los prisioneros y de la obligación de los Estados de proteger la vida familiar».

## LA RECIENTE DECISIÓN DE ATLANTA

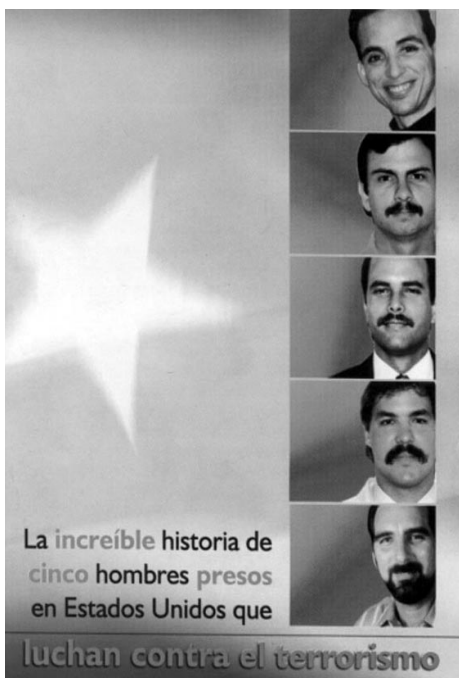
El 4 de junio de 2008 el panel de tres Jueces encargado por el Onceno Circuito de Apelaciones de Atlanta de examinar el caso de los cinco cubanos e integrado por los jueces Stanley Birch, Phillis Kravitch y William Pryor, emitió su opinión después que el 9 de agosto de 2006 el Pleno de esa Corte dejara sin efecto su opinión anterior del 9 de agosto de 2005 en que anuló las condenas de los 5 y ordenó un nuevo juicio por considerar que no tuvieron un juicio justo. En esa ocasión el Pleno instruyó a los jueces a examinar el resto de los argumentos de la apelación. En esta opinión el Panel ratificó los veredictos de culpabilidad de los Cinco; ratificó las sentencias de Gerardo Hernández y René González; anuló las sentencias de Antonio Guerrero, Fernando González y Ramón

Labañino, y devolvió a la Corte de Distrito de Miami los casos de estos tres últimos para ser sentenciados nuevamente en audiencia que debe convocar a tales efectos.

De forma unánime el Panel rechazó cada uno de los argumentos de apelación de la defensa, alegando que los mismos «carecen de mérito», excepto en parte de los argumentos relativos a las sentencias de Ramón, Antonio y Fernando. Sólo en el cargo de conspiración para cometer asesinato impuesto a Gerardo, cargo que la propia Fiscalía reconoció en el juicio y ante la propia corte de apelaciones que no podía probar, la decisión fue 2-1, con una opinión contraria de 16 páginas de la jueza Kravitch, quien afirmó que el Gobierno no presentó ninguna evidencia para probar que Gerardo era culpable de dicho Cargo.

La opinión, de 99 páginas, fue redactada por el Juez Pryor, designado por la Corte para formar parte del panel en el 2007, quien con un lenguaje politizado ajeno a un texto legal, favorece explícitamente la posición del Gobierno e incluso cambia hechos mencionados por ese mismo panel en su decisión anterior a favor nuestro en el tema de sede y manipula hechos que forman parte del expediente del caso.

Pryor, cuya nominación como juez federal fue altamente controversial por sus posiciones de ultraderecha y generó denuncias en importantes medios de prensa de Estados Unidos y fuertes críticas dentro del Senado, fue nombrado por Bush en abril del 2003 y rechazado en esa ocasión por el Senado. Posteriormente, en junio del 2005, logró su confirmación con el voto en contra de 45 senadores mediante un arreglo negociado por el



**GERARDO HERNÁNDEZ NORDELO:** En el año 2003, por relevantes méritos y servicios a la Patria, le fue conferido el Premio Especial de Economía que anualmente otorgan los ministerios de Economía y Planificación, Finanzas y Precios y Auditoría y Control, (condenado a 2 cadenas perpetuas más 15 años): Desde su arresto, el 12 de septiembre de 1998, no ha recibido la visita de su esposa, Adriana Pérez.

— En 8 ocasiones **Adriana Pérez** ha solicitado visa para visitarlo y en 8 ocasiones el gobierno de Estados Unidos se la ha negado.

— En el año 2002, le fue otorgada una visa y al arribar al aeropuerto de Houston, Texas el 25 de julio del 2002, las autoridades la mantuvieron detenida arbitrariamente durante 11 horas, le negaron el acceso a los funcionarios consulares cubanos y le revocaron su visa, impidiéndole así su entrada a territorio norteamericano.

Todo esto ha implicado una tortura psicológica para Gerardo Hernández, que por estar sancionado a permanecer en la cárcel de por vida, no tendría la oportunidad de volver a ver a su esposa.

— **Su hermana, Isabel Hernández Nordelo**, presentó su solicitud de visado el 2/11/06 y tuvo que esperar hasta el 21/11/07 para que le fuera concedida lo que equivale a una espera de 12 meses.

**No. 58739-004, Dirección Postal USP Victorville, PO Box 5400, 13777 Air Expressway Road, Adelanto, CA 92394**

Nació en Ciudad de La Habana el 4 de junio de 1965. Graduado en 1989 de Licenciatura en Relaciones Políticas Internacionales, en el Instituto Superior de Relaciones Internacionales del Ministerio de Relaciones Exteriores. Entre los años 1989 y 1990 participó como combatiente internacionalista en la guerra por la liberación de Angola y la lucha contra el apartheid.

Gerardo es dibujante y caricaturista con publicaciones en la prensa nacionales cubanas y exposiciones en diversas galerías. Recientemente fue publicado un libro con sus trabajos. Poemas suyos han sido publicados en medios electrónicos. Gerardo fue condenado injustamente a dos cadenas perpetuas más 15 años. El gobierno de Estados Unidos prohíbe a su esposa visitarlo.

Cargos: Conspiración general; conspiración para cometer espionaje; conspiración para cometer asesinato; uso de identidad falsa y conspiración para actuar como un agente extranjero no registrado.





hoy candidato presidencial por el Partido Republicano John McCain.

En entrevista concedida a la T.V. cubana al día siguiente de la opinión del Panel de tres jueces, Leonard Weinglass, abogado de la Defensa, afirmó:

«Cuando los Cinco fueron arrestados en 1998, el Departamento de Defensa y el Departamento de Justicia de Estados Unidos hicieron una declaración diciendo que la seguridad nacional de ese país no había sido dañada. Ahora, después de 10 años en prisión, tenemos una afirmación por un Panel de tres jueces del Onceno Circuito de Apelaciones de Atlanta de que no hubo espionaje y que ninguna información secreta fue obtenida ni transmitida por los cinco cubanos. Eso lo encontró así el Panel, y aun así tres de ellos regresan a Miami para una re-sentencia y no estamos seguros de cuál sería la nueva sentencia.

El caso de Gerardo Hernández (dos cadenas perpetuas más 15 años) era el caso más fácil, de acuerdo con todos los abogados, y pudo haber sido retirado. Sin embargo, aunque su caso es fácil desde el punto de vista legal dada la falta de pruebas para el cargo que se le imputa de conspiración para cometer asesinato, desde el punto de vista político es el caso más difícil, debido al clima político existente en Miami. La Corte no tuvo el coraje de dejar a un lado dicha condena incluso a pesar de que el propio Gobierno reconoció por escrito en el juicio que no la podía probar.

Cuando usted lee toda la opinión que dieron, en particular las primeras 40 páginas, para nosotros, como abogados, está bien claro que hay prejuicio ideológico en el dictamen emitido.

En esta decisión de 99 páginas, el Panel de tres jueces encuentra que la jueza de la Corte de Miami que los sentenció, Joan Lenard, cometió errores al sentenciar a Fernando; cometió errores al sentenciar a Antonio; cometió errores al sentenciar a Ramón; cometió errores en las instrucciones que le dio al jurado sobre Gerardo, y, de acuerdo con dos de nuestros tres jueces, cometió errores al negar el cambio de sede.

A pesar de estos seis o siete errores serios, la Corte devuelve el caso a la jueza Lenard.

Lamentablemente, este caso es una de esas situaciones donde creo que el gobierno de Estados Unidos está utilizando su sistema de justicia para lograr un objetivo de política exterior. Es por eso la diferencia con el caso de Posada Carriles, y entre el caso de Posada Carriles y este caso.

Cuando esto sucede históricamente y se revela esta existencia de prejuicio político, los norteamericanos sienten un gran sentimiento de vergüenza en las leyes y en la confianza del sistema de justicia, en los tribunales de justicia.»

#### DIFICULTADES EN LAS VISITAS FAMILIARES A LOS CINCO CUBANOS PRESOS EN ESTADOS UNIDOS

Durante estos años de injusta prisión la dilación en el otorgamiento de las visas a los familiares de los Cinco cubanos presos en territorio de Estados Unidos desde Septiembre 12, 1998, ha originado que en la mayoría de los casos, los mismos hayan podido visitarlos sólo una vez al año como promedio, aun cuando, de conformidad con las regulaciones



de las prisiones respectivas, podrían haberlos visitado mensualmente.

A partir del año 2006, con la introducción de un nuevo procedimiento para las solicitudes de visitas temporales a territorio de ese país, esta situación se ha agudizado, provocando que los períodos de espera para el otorgamiento de una visa y por consiguiente, los períodos en que han permanecido los 5 sin recibir visitas familiares se hayan extendido significativamente llegando hasta la fecha a 19 meses.

Según dicho procedimiento los familiares en Estados Unidos son los que solicitan la entrevista a la Sección de Intereses de EE.UU. en Cuba mediante una llamada telefónica. Ello ha obligado a los familiares de los Cinco a recurrir a un mecanismo de excepción que ha agudizado la ya difícil situación que afrontaban antes de esa fecha para obtener los visados.



El Ministerio  
de Auditoría  
y Control  
y la Asociación  
Nacional de  
Economistas  
Contadores de Cuba  
convocan al IX Taller  
Nacional de Auditoría  
y Control a efectuarse  
los días 15, 16 y 17  
de octubre de 2008.

CONVOCATORIA  
*9<sup>na</sup>* TALLER  
NACIONAL  
DE AUDITORÍA  
Y CONTROL

OBJETIVOS

Promover el intercambio de conocimientos en el ejercicio práctico de la profesión, sobre los temas relacionados con la Auditoría, la Fiscalización, el Control Gubernamental, la Supervisión, las Tecnologías de la Información y la Capacitación y generalizar las mejores experiencias de forma tal, que posibilite el perfeccionamiento del trabajo de las entidades fiscalizadoras.

Este año, en el interés de dar cumplimiento al Plan de Acción de la República de Cuba para el seguimiento de los acuerdos adoptados en la IV Conferencia de la ONU sobre la Mujer, se introduce por primera vez en nuestro taller el tema referido al papel de la mujer en el sector, donde los convocamos a que presenten trabajos que destaquen su labor y participación en esta importante actividad, donde la mujer tiene un destacado papel.

## PRINCIPALES TEMAS

1. El Control Gubernamental, influencia en los resultados de la gestión económica, administrativa y en el control de los recursos de las entidades controladas.

2. La calidad de la auditoría, factor clave para el fortalecimiento de la gestión de las entidades y unidades que practican la auditoría.

3. La auditoría a los programas sociales y al sector público, una necesidad para proteger los recursos del Estado.

4. La prevención y el control interno, componentes de un sistema de gestión integral para la lucha contra las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.

5. El uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones en la organización y ejecución de las acciones de control.

6. El capital humano, su formación, capacitación y desarrollo, influencia en la eficacia de la labor de las entidades y unidades que ejecutan acciones de control.

7. Influencia de la mujer en el desarrollo de las entidades y unidades que realizan la auditoría en nuestro país.

«Estamos en el deber de identificar con precisión y valorar con profundidad cada problema en el radio de acción en que estamos».

Raúl Castro Ruz

*(Discurso pronunciado en la Plaza de la Revolución Mayor General Ignacio Agramonte Loynaz, de la ciudad de Camagüey el 26 de julio de 2007)*

## PARTICIPANTES

Especialistas vinculados a la actividad de Auditoría y Control del MAC, de las Unidades Centrales de Auditoría Interna (UCAI), de los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), Consejos de la Administración Provincial (CAP), y Entidades Nacionales; auditores internos de las Unidades de Auditoría Interna (UAI), empresas y unidades presupuestadas; de la Oficina Nacional de la Administración Tributaria (ONAT), de las Sociedades que practican la auditoría y profesores universitarios vinculados a la disciplina.

  
Gladys M. Bejerano Portela  
Ministra

Ministerio de Auditoría y Control

  
Roberto Verner Castro  
Presidente

Asociación Nacional de Economistas  
y Contadores de Cuba

Para mayor información contactar con las compañeras:

Lic. Ana Mirian Martín García y  
Lic. Lina O. Carmona Pérez,  
Dirección de Organización y Relaciones Públicas  
del Ministerio de Auditoría y Control.  
Monserate No. 213 entre Tejadillo y Empedrado,  
La Habana Vieja. Teléfonos 868 2142, 2143, 2144,  
correo electrónico: anamirian@minauditoria.cu,  
linacarm@minauditoria.cu,  
Sitio Web:www.minauditoria.cu



**9<sup>no</sup> TALLER NACIONAL DE  
AUDITORÍA Y CONTROL**

**FORMULARIO DE  
INSCRIPCIÓN**

1. Nombres y apellidos:			
2. Título académico:			
3. No. carné de identidad:			
4. Cargo:			
5. Organismo donde trabaja:			
6. Centro de Trabajo:			
7. Dirección:			
8. Teléfono:			
9. Fax:			
10. Correo Electrónico:			
11. No. del cheque de pago:			
12. Participa en calidad de:	Ponente:		Participante:
13. Título del trabajo:			
14. Temática:			
15. Medios técnicos a emplear en la exposición del trabajo:			
16. Firma del solicitante y fecha			

El formulario de inscripción, junto al trabajo seleccionado para presentar en el taller, se remiten a:

Correo ordinario: Dirección de Organización y Relaciones Públicas del Ministerio de Auditoría y Control. (IX Taller Nacional de Auditoría y Control) Monserate No. 213, entre Tejadillo y Empedrado, La Habana Vieja.

Correo electrónico : anamirian@minauditoria.cu,  
linacarm@minauditoria.cu

# LA TECNOLOGÍA EN EL CONTROL DE LOS PRECIOS

Por Lic. Armando Montalvo Díaz, (Inspector Supervisor de Precios,  
Dirección de Supervisión de Precios, Ministerio de Finanzas y Precios)  
Lic. Magdalena Méndez Hernández, (Auditora Gubernamental Principal,  
Dirección de Informática, Ministerio de Auditoría y Control).

La Resolución Económica del V Congreso del Partido, refiere: «En cuanto a precios, sin perder el carácter centralizado de las decisiones de su política, se deben establecer enfoques congruentes con los cambios en el sistema empresarial, que tiendan a evitar los precios monopólicos y las ganancias injustificadas por esta causa. En particular en cuanto a la formación y aprobación de precios deberá continuarse el proceso de descentralización.»

La búsqueda de instrumentos que garanticen un eficaz análisis, planificación y gestión de precios en la esfera de la producción, inversiones y los recursos financieros, fusionando a un sistema único de precio, con el complejo manejo de políticas transitorias, que logren dar respuesta a las exigencias de una economía socialis-

ta, donde eficiencia y eficacia son todavía metas por alcanzar, nos motivó a realizar este trabajo.

El estudio de la influencia del precio en la gestión empresarial tiene dos escuelas que son la teoría económica y el marketing.

La tabla muestra que el precio ha sido estudiado de forma intensiva por la economía, con un elevado rigor científico que avala su gran precisión; sin embargo, estas investigaciones no poseen una gran aplicación práctica. Es evidente que por parte del marketing, se ha realizado un esfuerzo menor en el estudio del precio en la gestión empresarial, pero los resultados obtenidos son más útiles e importantes para las empresas que actúan en el mercado.

## Investigaciones de precios en Economía y Marketing.

Estudio del precio	MARKETING		
	ECONOMÍA	Cualitativo	Cuantitativo
Estudio del Precio	Muy Intensivo	Menos Intensivo	
Importancia empresarial de los resultados	Normalmente baja	Alta	Media / Alta
Precisión de las recomendaciones normativas	Alta	Baja	Alta
Posibilidades de implantación	Baja	Alta	Medio

Utilizar un software de análisis de datos para el control de los precios, que ponga en condiciones más ventajosas a los supervisores, nos pareció interesante y útil en estos momentos en que todo mecanismo que garantiza protección al consumidor tanto mayorista como minorista, tiene importancia para el Estado como premisa para el control del cumplimiento de la política de precios.

De ahí nuestro interés de demostrar las posibilidades que brinda el software de análisis de datos WINIDEA en el control de los precios, utilizado para comprobar su correcta formación de los precios a partir de la existencia de una base de datos.

El problema de mayor trascendencia al que se enfrenta toda economía, ante la escasez de recursos, es el de dar respuesta a las siguientes interrogantes ¿Qué bienes producir? o, ¿cuáles no producir? En definitiva, se trata de decidir cómo utilizar y asignar esos recursos escasos. Ante tales preguntas la respuesta es el denominado **mecanismo de los precios**.

En efecto, la asignación de recursos en el sistema capitalista es el resultado de múltiples decisiones individuales, tanto de los productores como de los consumidores. Una alteración en los precios provoca cambios en las condiciones de las ofertas de los productos y en las demandas de los consumidores de los recursos.

En un sistema como el nuestro, en el cual la planificación de la economía juega un papel estratégico, centralizando la política de precios como parte de la política económica, pero aumentan-

do la descentralización de facultades de aprobación de precios, así como fortaleciendo el control del cumplimiento de la disciplina en materia de precios, la explotación de técnicas cada vez más modernas, que contribuyan a aumentar la efectividad de las comprobaciones así como a disminuir los costos del proceso de verificación, son retos para el personal dedicado al control económico, por lo que este trabajo constituye una propuesta en tal empeño.

## EL PAPEL DE LA VARIABLE PRECIOS EN LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS CUBANAS

**La Metodología General para la Formación y Aplicación de Precios y Tarifas en Moneda Nacional** tiene como objetivo instrumentar la aplicación de los Lineamientos Generales de Política de Precios en moneda nacional, incluyendo los procedimientos metodológicos generales para la formación y aprobación de precios mayoristas, minoristas, así como las tarifas de servicios técnico-productivos y a la población.

La gestión de precios en la empresa socialista cubana tiene que responder al cumplimiento de lo establecido, lo que repercute en:

- Mayor y mejor protección al consumidor mayorista y minorista.
- Mayor descentralización de las facultades de aprobación de precios.
- Más responsabilidad de las organizaciones empresariales en el control de la disciplina de precios, estableciendo las medidas de control interno necesarias.

Todo lo anterior contribuye a una mejor gestión de precios en la empresa socialista cubana.

Las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial en la Empresa Estatal Cubana, constituye la guía y el instrumento de dirección para que las organizaciones empresariales puedan, de forma ordenada, realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficiencia y eficacia en su gestión.

El perfeccionamiento de la empresa estatal tiene como objetivo central incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, sobre la base de otorgarle las facultades y establecer las políticas, principios y mecanismos, que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores.

Los precios desempeñan un papel fundamental en la consecución de los objetivos en el proceso de implantación del Sistema de Gestión Empresarial.

La práctica de estos años ha evidenciado la necesidad de continuar descentralizando la aprobación de algunos precios, por lo que se continuará facultando a las empresas a aprobar precios, en todos los casos posibles, siendo uno de los factores condicionantes que exista en ellas, un dominio correcto de lo establecido y disciplina en su cumplimiento.

Independiente del nivel de aprobación, la empresa cumple un papel esencial en la formación de precios y en la elaboración de propuestas para el perfeccionamiento de las metodologías, que rigen la formación de los precios de sus producciones y de sus principales insumos.





Por tanto, es importante para garantizar el cumplimiento de los objetivos en la entidad empresarial que el efecto deseado se concrete en resultados cualitativamente superiores, en términos de una mayor eficacia: Poseer herramientas de trabajo que contribuyan a lograr un mejor control de los precios, es esencial, por lo que el uso de las tecnologías de la información, en este sentido es ineludible como mecanismo de control: disminuir lo que se gasta para lograr mayores dividendos equivale a ser más eficientes.

#### APLICACIÓN DEL CONTROL DE LOS PRECIOS MEDIANTE LA UTILIZACIÓN DE LA INFORMÁTICA

El IDEA se crea por la Oficina del Auditor General de Canadá en la década del 80. Escrito en DBASE II. Luego se modifica en lenguaje de programación C y ahora se encuentra implantado en lenguaje Visual.

A Cuba llegó la primera versión en 1989. Se recibieron versiones del IDEA para DOS y después el Winidea versión 2 y 2.1. Se usa en muchas instituciones en Cuba. No tiene limitantes para usarse en otras ramas económicas y de hecho los bancos y las entidades financieras lo usan bastante.

#### ¿Qué es el Winidea?

Es un Programa de computación para extraer y analizar información almacenada en una base de datos.

**Base de datos:** La conforman el conjunto de datos guardados en forma

sistemática, con el fin de que resulte fácil consultar, actualizar y ordenar dicha información. Se le puede denominar también fichero o archivo de datos.

- Beneficios que brinda:
- Aumento de la eficiencia de analistas y auditores.
- Reducción de costos.
- Reducción de tiempo.

#### ¿Cómo trabaja?

— Da la posibilidad de transferir a su microprocesador datos de interés para el trabajo a realizar.

— Permite importar datos relacionados con la información a inspeccionar el sistema con gran facilidad.

— Mediante el mismo se pueden hacer extracciones y análisis de importancia para el trabajo.

— Luego de realizar determinadas operaciones, es posible generar reportes, tanto por pantalla como por la impresora.

— Brinda diferentes facilidades de trabajo tales como:

- Importar bases de datos.
- Extraer y analizar datos.
- Manipular archivos y datos.
- Imprimir y exportar datos.

#### Fases de ejecución

Winidea se usa para realizar comprobaciones de cumplimiento y sustantivas en una auditoría, pues permite hacer pruebas que con la utilización de otras técnicas sería imposible;



amplía el tamaño de la muestra; acepta el muestreo estadístico; ahorra tiempo; además, da la posibilidad de:

- Obtener evidencia de pruebas sustantivas.
- Visualiza las bases de datos para identificar partidas significativas.
- Recalcula y analiza datos con criterios del auditor.
- Despliega o imprime los resultados de consultas como reportes estándares o diseñados por el auditor. El software brinda la creación de ecuaciones de fácil uso para una rutina de extracción; se realiza una elección en cada etapa entre las opciones disponibles en el listado del menú, y

el software completa entonces la ejecución. Para ecuaciones largas, múltiples o en un futuro, existe una función que permite ejecutarse o cambiarse a voluntad. Además, estas ecuaciones adicionales pueden importarse desde otras máquinas, o exportarse hacia algunas en particular.

#### CRITERIO A CONSIDERAR PARA LA ADQUISICIÓN DE LA BASE DE DATOS EN WINIDEA

Antes de solicitar la base de datos a revisar, el sistema informático que lo origina debe poseer una seguridad informática aceptable, para que la información obtenida tenga la confiabilidad, integridad y disponibilidad necesaria para su trabajo.

Un Sistema de Seguridad Informática es un conjunto de medios administrativos, técnicos y de personal que de manera interrelacionada garantizan niveles de seguridad informática, en correspondencia con la importancia de los bienes a proteger y los riesgos estimados.

Además, el sistema informático que dio origen a la base de datos seleccionada, debe cumplir exigencias tales como garantizar el Control Interno y la Auditoría en los Sistemas Contables Automatizados para:

- Control de acceso
- Control sobre las modificaciones a los sistemas.
- Adecuación al sistema de contabilidad vigente.
- Validación de los datos de entrada.
- Controles del procesamiento.

### **¿Cómo se vincula esta herramienta de la tecnología de la información, en el control de los precios, en una entidad determinada?**

A través de preguntas que se le realizan a la base de datos se obtienen nuevos campos, los cuales se comparan con las normativas establecidas en materia de formación de precios, por el Ministerio de Finanzas y Precios, por lo que estamos en condiciones de deducir cuáles son los códigos que violan las regulaciones vigentes, los cuales se muestran a continuación:

Para la realización de las operaciones se tomó una muestra de 3 969 productos pertenecientes a la actividad de gastronomía y comercio minorista



de una entidad sujeta a supervisión de precios que comercializa en MLC.

Por los resultados obtenidos se afirma que el software utilizado cumple con el objetivo preconcebido, toda vez que:

— Se detectaron violaciones en la formación de precios en la base de datos utilizada, al incumplirse el 12 por ciento de incremento sobre los 0.80 CUC de precio mínimo en pesos convertibles para la Gastronomía, de acuerdo a lo normado en la Resolución P-94/06.

— En la formación de precios de los códigos de la familia, de productos

alimenticios, bebidas y boutique, se detectaron aplicaciones de por ciento de gastos de distribución por debajo del 3 por ciento (aplicado por la entidad verificada como resultado de su estudio económico), lo que indica que no se tienen el total de gastos necesarios, hasta poner la mercancía en el almacén de la tienda de acuerdo a lo establecido.

— Se aplican índices por debajo de 2.00 sobre el costo en tienda para los códigos de boutique, violando lo establecido.

— Posibilita realizar comprobaciones de datos, al darle los elementos de gastos correspondientes a cada uno de los códigos en concordancia a la ecuación matemática que se proponga para el cálculo del precio de venta, obteniéndose los mismos valores para este campo que cuando se parte de la base de datos.

— Winidea es aplicable al control de los precios, lo que garantiza un instrumento de mucha posibilidad en la evaluación y control interno, en esa materia, reafirmando que la disciplina de precios no escapa del uso de las tecnologías de información, por lo que planteamos la eficacia de este software en la detección de violaciones de la política de precios.

— El acortamiento del tiempo de inspección es notorio, haciendo este proceso más ágil, dinámico y preciso.

— El software puede ser utilizado en cualquier proceso de fiscalización de precios, requiere, como único requisito, una base de datos para su posterior importación hacia Winidea.

— El control de precios en lo referente a la formación y la aplicación se hace más completo.



## BIBLIOGRAFÍA

1. *Gestión de Precios*, Enrique Carlos Díaz Castro. 3ª Edición, Madrid 2001.
2. *Notas del curso Postgrado Auditoría con Informática*, impartido por el Lic. Guillermo Wood Fonseca, MAC, 2002.
3. *Resolución V-206/04*
4. *Resolución No. P - 94/0*
5. *Resolución Economía del V Congreso del PCC.*
6. *Resolución 6-96 MININT, sobre Seguridad Informática*
7. *Resolución Conjunta MIC-MFP, abril del 2004.*

En la actualidad, dadas las exigencias internacionales, la Gestión del Conocimiento constituye un tema fundamental, en especial en la economía. A partir de esta premisa se busca mejorar el Programa de Formación Emergente de Auditores, para que estos especialistas se encuentren cada vez más preparados para cumplir, ante cada información, su rol de

## IDENTIFICAR, ANALIZAR, EVALUAR...

Por Anay Hernández Gutiérrez

---

*«Es un avance la enseñanza universitaria en todas las provincias y ahora nos vamos encaminando hacia la idea, de una forma o de otra, de convertir todo el país en una gran universidad.»*

FIDEL

*(II Taller La Universidad en la Batalla de Ideas; enero de 2002)*

En la era del conocimiento, el reto consiste en identificar, almacenar y difundir la sabiduría individual y colectiva de los trabajadores para ponerla al servicio de toda empresa ya sea laboral, social, educacional... con la finalidad de mejorar su posicionamiento competitivo. Para que esto sea posible, se debe contar con una cultura organizativa y con herramientas tecnológicas que sirvan de apoyo.

En el transcurso de su vida, mediante las diferentes actividades que realiza el ser humano: al trabajar, jugar, practicar deportes, recrearse, obtiene nuevos conocimientos, y experiencias; sin embargo, cuando el propósito específico es aprender, se crean las condiciones y se dirigen los esfuerzos a tal fin. Ese aprendizaje ya no discurre de modo espontáneo sino orientado, lo cual garantiza sus resultados con superior calidad y eficiencia.

Uno de los objetivos esenciales de nuestra enseñanza está dirigido a la formación de profesionales con un elevado compromiso social, donde su saber científico no permanezca como patrimonio de su riqueza personal y a ello debemos dirigir nuestros esfuerzos, no solo a perpetuar la historia, a expresar su condición de producto social, sino ante todo su condición de activos creadores del cambio social.

El auditor debe aplicar un conjunto de métodos y técnicas para estudiar, identificar, analizar y evaluar información, por lo que es de gran importancia diseñar un sistema que le permita adquirir la pericia suficiente tanto en su especialidad como desde el punto de vista general, para un mejor desempeño.

El Ministerio de Auditoría y Control con vista a garantizar el cumplimiento

de las Normas de Auditoría ha desarrollado varias formas de capacitación:

- Capacitación de la dirección y centralización.
- Cursos y diplomados.
- Maestrías.
- Teleclases.
- Programa de formación emergente de auditores.

A partir del inicio de este Programa en el año 2004, surge la necesidad por parte del MAC de controlar y dar seguimiento a su cumplimiento, así como de realizar un análisis de su impacto en el Sistema Nacional de Auditoría, con la finalidad de valorar sus resultados y decidir su continuidad.

El presente trabajo consta de tres capítulos, estructurados de la siguiente forma:

## CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) así como la globalización creciente de la economía son la base de la actual preocupación por la gestión del conocimiento en los colectivos de trabajadores, donde se observa que el saber ocupa un lugar más relevante que los activos materiales, entre otras cuestiones, porque es posible almacenar, organizar y recuperar en formato electrónico.

Hace tiempo las entidades laborales se han percatado de que sus activos físicos y financieros no tienen la capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, en

cambio los activos intangibles son los que aportan verdadero valor.

Las empresas, por tanto, toman conciencia de que su principal activo no es el capital financiero, si no el desarrollo cognoscitivo de sus trabajadores. La gestión del conocimiento permite desarrollar y aprovechar ampliamente el capital intelectual de las entidades y valorizarlo. A la vez, pretende transferir todo el saber y la experiencia existente en los empleados y ponerlo a disposición de la entidad en su conjunto.

De ahí la necesidad de definir la gestión del conocimiento como todas aquellas actividades y procesos que contribuyan a la búsqueda, formación y utilización de nuevos procesos cognitivos con el objetivo de incrementar el capital intelectual, sin limitarle a ningún empleado la información y experiencia que brinda la organización. El término gestión del conocimiento reconoce el valor más importante: el capital humano y la sabiduría que posee y aporta a la entidad.

Capital intelectual, es el conjunto de activos intangibles que generan valor o tienen potencialidad de generarlo en el futuro.

La gestión del conocimiento es la del capital intelectual para añadir valor a los productos y servicios que se ofrecen. Su objetivo es el desarrollo de un entorno de trabajo dotado de una vocación de aprendizaje compartido. Para que esto sea viable se requieren dos factores fundamentales:

- Sistemas informáticos, para la creación y mantenimiento de bases de conocimiento.

— Cultura organizativa, para la transmisión del saber individual y el aprendizaje colectivo.

La aplicación de soluciones de gestión del conocimiento permite la definición e implantación de soluciones y estrategias que posibiliten aprovechar la experiencia de las personas así como, la generada por la actividad del colectivo.

La creciente competitividad y el aumento de la información generada y en uso de las empresas, requiere necesariamente la implantación de herramientas que conviertan dicha información en un activo. Tales prácticas permitirán que aflore una sabiduría compartida entre muchos y, a la vez, emerjan activos claves de la organización.

Desde el punto de vista organizacional es necesario tener una nueva visión para implantar las bases del conocimiento, con el fin de elaborar y reutilizar toda la inteligencia posible mediante la cual se genera:

— La reducción de los costos, al reutilizar procedimientos previos.

— Incremento de los beneficios, al fomentar la creatividad de los empleados.

— Mayor eficacia organizativa, al evitar que se escape la experiencia.

El primer paso para las empresas que quieren gestionar el conocimiento, es comprender que se debe crear un clima adecuado para este fin, prestando mayor interés a los activos intangibles, y crear los emo-

cionales, como la empatía y las relaciones personales.

Para fomentar ese ambiente adecuado se deben tener en cuenta las siguientes acciones:

— Crear y divulgar cultura sobre la gestión del conocimiento entre los profesionales.

— Estimular y organizar la formación del personal en este aspecto.

— Propiciar la aplicación de las técnicas de la gestión de información interna y externa en las organizaciones.

— Identificar los procesos y acciones de la gestión del capital humano.

— Evaluar las herramientas existentes en el mercado internacional con vistas a su adquisición para la gestión de la información.

— Establecer un sistema para medir la eficacia y eficiencia de la gestión de la información.

La aplicación de soluciones de gestión del conocimiento, permite la definición e implantación de soluciones y estrategias que posibiliten el aprovechamiento del conocimiento de las personas, así como el generado por la actividad de la organización.

El camino hacia una gestión del conocimiento eficiente pasa por:

— La conversión de personas y procesos, en proveedores de información compartida.

«...Ya hace cierto tiempo que las organizaciones se dieron cuenta de que sus activos físicos y financieros no tienen la capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, y descubren que los activos intangibles son los que aportan verdadero valor a las organizaciones.

«...La Gestión del Conocimiento como auditoría de los «activos intelectuales» resalta funciones críticas y potenciales cuellos de botella que dificultan el flujo del conocimiento hacia su lugar de uso. Protege contra la devaluación de los activos intelectuales, identifica oportunidades para mejorar las decisiones, servicios y productos, adicionando inteligencia, incrementando el valor y ofreciendo flexibilidad. La Gestión del Conocimiento complementa otras iniciativas institucionales y permite enfocarse en sostener la posición competitiva».

— Hacer accesible dicha información como herramienta de trabajo.

— Integrar la gestión del conocimiento en los procesos de trabajo, de este modo se evitará que las prácticas de aportación de experiencia supongan una carga de trabajo adicional.

La gestión del conocimiento es un proceso que parte de la sabiduría de cada individuo, se difunde mediante la socialización, convirtiéndose en conocimiento tácito colectivo, el cual, a su vez pasa a ser conocimiento explícito, que se puede estructurar, distribuir y almacenar con el apoyo de las tecnologías de la información, revistas, manuales entre otros, para convertirse en conocimiento explícito colectivo, el cual se transforma a su vez en conocimiento tácito individual, con las experiencias y habilidades que constantemente adquieren los individuos mediante la interiorización.

Con el objetivo de evaluar el resultado de la capacitación, en general, se da con frecuencia el caso que faltan elementos o información relevante, o

la acción formativa no responde a necesidades y objetivos determinados, o simplemente se desea saber si lo hecho tiene algún grado de calidad y/o de efectividad antes, durante y después de realizado. En otros, simplemente se evalúa por medio de la cuantificación de cursos realizados y personas capacitadas, asociado tal vez, al porcentaje de utilización del presupuesto asignado.

Los resultados de la capacitación no son más que la respuesta a la interrogante: «¿Cuál es el impacto operacional?», cuyo propósito es determinar el impacto que ha producido la misma.

El impacto se centra principalmente en evaluar la eficacia de un programa, es decir el logro de los resultados a nivel de producto, intermedios y finales que reciben los beneficiarios y los principales aspectos de eficiencia y uso de recursos.

Finalmente si la organización quiere determinar si es necesario realizar la evaluación del impacto de capacitación y orientar efectivamente su apli-



cación, sería importante resolver las siguientes interrogantes:

— ¿Qué necesidades de la empresa o del desempeño están vinculadas a la capacitación?

— ¿Quién es el cliente de esta capacitación, o sea, quién tiene la necesidad?

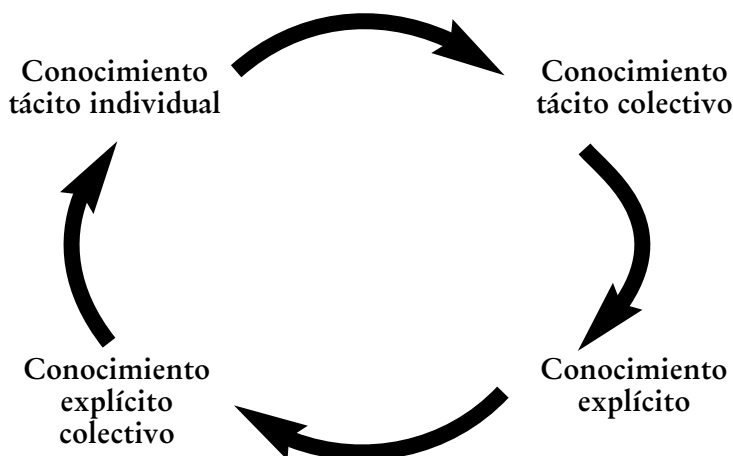
— ¿Existe una definición operacional de indicadores de gestión y/o de resultados asociados a las necesidades?

— ¿Qué condiciones del ambiente laboral dificultarán la transferencia de habilidades, desde la capacitación hacia el trabajo?

— ¿Cuáles son los costos y beneficios de evaluar la capacitación?

## CAPÍTULO II: ATENCIÓN METODOLÓGICA DEL MAC AL SISTEMA NACIONAL DE AUDITORÍA. NORMAS DE AUDITORÍA

Por Decreto Ley número 219 del 25 de abril de 2001, se crea el Ministerio de Auditoría y Control, como un Organismo de la Administración Central del Estado, encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y del Gobierno en materia de Auditoría Gubernamental, Fiscalización y Control Gubernamental; así como para regular, organizar, dirigir y controlar, metodológicamente, el Sistema Nacional de Auditoría, el cual está conformado por todas aquellas unidades que ejercen la actividad, como sigue:



— Direcciones y Delegaciones que realizan la auditoría del Ministerio de Auditoría y Control.

— Unidades de Auditoría que integran el Sistema de la Administración Tributaria.

— Las Unidades Centrales de Auditoría Interna, de los Órganos y Organismos del Estado.

— Las unidades de Auditoría Interna, de las organizaciones superiores de Dirección Empresarial.

— Auditores internos de las organizaciones económicas

— Auditores de las sociedades civiles de servicios y otras formas de organizaciones que practican la Auditoría Independiente.

El Ministerio de Auditoría y Control, como rector desde el aspecto metodológico en el país es el encargado de dictar las disposiciones relativas a la actividad, de obligatorio cumplimiento, para todo el Sistema Nacional de Auditoría.

En Cuba la actividad de auditoría se rige, en lo fundamental, por las Normas de Auditoría, establecidas por las siguientes regulaciones:

— Resolución 399/03 del MAC, Normas para los Auditores Gubernamentales.

— Resolución 400/03, Normas para las Sociedades que practican la auditoría.

— Resolución 350/07, Normas de Auditoría Interna.

Dichas normas establecen las condiciones personales de los auditores, la forma de ejecutar el trabajo y de informar los resultados. En este trabajo sólo nos referimos a las normas dirigidas a las personas que realizan la actividad, por su vínculo con el trabajo.

En el capítulo II de las Normas Generales para los Auditores Gubernamentales, se describen los requisitos exigidos para que los Auditores Gubernamentales realicen sus funciones e informen de manera adecuada y eficaz.

Estas normativas están referidas a la capacidad profesional del personal, a la independencia y al debido cuidado profesional con que deben realizarse las acciones de control y a la aplicación de los monitoreos de calidad.

Como Capacidad Profesional se establece que el personal designado para tales funciones debe poseer, en su conjunto, la capacidad profesional necesaria para realizar las tareas que se requieran.

Esta exigencia garantiza que las acciones de control sean ejecutadas por especialistas que posean los conocimientos y habilidades necesarias.

Los requisitos que debe cumplir el Auditor Gubernamental son los siguientes:

- a) Nivel profesional o técnico adecuado.
- b) Prestigio y reconocimiento social.
- c) Comportamiento ético laboral y personal.

d) Dominio de los métodos y técnicas relativas a la Auditoría Gubernamental, la Fiscalización y el Control Gubernamental, así como la educación, capacitación y experiencia necesarias para aplicar sus conocimientos en la práctica.

e) Conocer de las entidades, programas, actividades y funciones a auditar, fiscalizar o controlar.

f) Habilidad para comunicarse con claridad y eficacia, tanto oral como escrita.

En las Normas para las Sociedades que practican la auditoría, se recoge en el capítulo II las Normas Personales, estas se refieren no solamente a las cualidades profesionales del auditor, sino también al ejercicio del juicio profesional en la ejecución de la auditoría, a la calidad de la misma, y a la emisión del informe gerencial correspondiente.

En esta se establece que el personal designado para practicar la auditoría debe poseer en su conjunto la capacidad y competencia profesional necesarias.

Esta norma impone la responsabilidad de garantizar que la auditoría se ejecute por personal, que en su conjunto, posea los conocimientos y habilidades necesarios para llevarla a cabo.

Las sociedades, deben adoptar políticas y procedimientos para disponer del personal con las cualidades adecuadas, así como para desarrollarlo y capacitarlo para que sea capaz de realizar sus tareas de manera efectiva.

El personal debe conocer los procesos operacionales de la entidad, además del medio específico en el cual opera la misma, en relación con la auditoría que se realice.

Los requisitos relacionados con la capacidad profesional se refieren a los conocimientos y a la experiencia de la sociedad en su conjunto y no necesariamente a los que posea cada auditor en particular.

Los auditores deben aplicar metodologías y prácticas de la más elevada calidad en sus auditorías.

Por tanto, es obligatorio establecer procedimientos para asegurar el ejercicio eficaz de sus responsabilidades respecto a los informes gerenciales de la auditoría.

En las Normas para la Auditoría Interna, en el capítulo II referido a los Atributos se establecen los que deben tener los auditores internos para realizar sus funciones e informar, de manera adecuada y eficaz, a la autoridad facultada dentro de las organizaciones a las que pertenecen.

Están referidas a la independencia y objetividad en el trabajo, el debido cuidado profesional, y la existencia de un programa de aseguramiento de la calidad en la ejecución de la Auditoría Interna.

Como Capacidad Profesional refiere que los auditores internos deben poseer los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades individuales. Además de mantenerse actualizado en su especialidad

El personal de auditoría debe reunir los siguientes requisitos:

- a) Conocimiento de métodos y técnicas de auditoría, así como la educación, capacitación y experiencia necesarias para aplicar estos a la auditoría a su cargo.
- b) Conocimiento de las actividades y funciones de las entidades a auditar, así como de los programas a aplicar.
- c) Habilidad para comunicarse con claridad y eficacia, tanto oral como escrita.

mediante la capacitación profesional continua.

Las unidades de Auditoría Interna deben garantizar el asesoramiento competente y sistemático, al menos una vez cada dos años, a los auditores internos dentro de su sistema, de forma que contribuya al perfeccionamiento constante de sus conocimientos, aptitudes y otras competencias pertinentes para llevar a término la totalidad o parte del trabajo.

Como se observa en las tres regulaciones existentes se aborda, de una forma u otra, lo relativo a las características que debe tener el auditor como cualidades fundamentales, entre ellas capacidad y juicio profesional, en la ejecución de la auditoría; de ahí la necesidad de garantizar, por diferentes vías, la capacitación constante del personal.

A partir de lo establecido, el Ministerio de Auditoría y Control a creado mecanismos que garantizan que los auditores alcancen y mantengan los requisitos para desempeñar el cargo; asimismo, exigir al resto del Sistema Nacional de Auditoría que creen las condiciones necesarias para la capacitación constante de sus especialistas.

Con vista a garantizar lo anteriormente explicado, el MAC trabaja en diferentes direcciones:

— Sistema de capacitación mensual para todos los trabajadores, donde se abordan aspectos de carácter técnico profesional y ético por cada una de las áreas, impartido por un profesional de más experiencia. Una vez en el trimestre esta capacitación se realiza de forma centralizada y se cuenta por lo general con la participación de un especialista o funcionario de otro organismo para abordar temas referidos a nuevas regulaciones, políticas, estrategias u otros de interés. Por esta vía se garantiza la actualización y el estudio constante del auditor de forma colectiva con independencia de su preparación individual.

— Se prioriza la participación de los auditores que lo requieren en maestrías y postgrados,

— Se implementan cursos de Educación a Distancia para los auditores que no reúnen los requisitos del cargo.

— Programa Nacional de Capacitación, a través de la red nacional y del portal del Joven Club

se puede acceder al sitio del Ministerio de Auditoría y Control donde se publican las regulaciones emitidas, artículos sobre la actividad, clases de auditoría impartida por profesionales de experiencia, entre otros, además incluye salas de consultas que permiten realizar preguntas sobre la actividad.

— Programa Emergente de Formación de Auditores; es un novedoso y abarcador sistema de capacitación y formación de auditores, en el interés de incorporar al Sistema Nacional de Auditoría la fuerza necesaria en el país para lograr mayor alcance en la lucha contra las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.

### CAPÍTULO III: PROGRAMA DE FORMACIÓN EMERGENTE DE AUDITORES. PROPUESTAS DE MEJORAS

Las Normas de Auditoría en Cuba establecen la obligatoriedad de auditar al menos cada dos años a todas las entidades del país. A partir de un estudio realizado se determinó que existe un déficit de personal calificado para ejercer la profesión.

Se realizó el cálculo de la demanda de auditores, en función de la cantidad de entidades objeto de auditoría, por cada Órgano y Organismo de la Administración Central del Estado, y se determinó que era necesario formar aproximadamente 6 000 auditores en los próximos cinco años.

Con este antecedente el MAC propone la instrumentación del Programa de Formación Emergente de

Auditores y se aprueba en el año 2004, por Acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.

Es un Programa organizado por el MAC, en coordinación con los Ministerios de Educación, de Educación Superior y de Trabajo y Seguridad Social con la participación de la ANEC, la UJC y la FEEM.

El mismo consiste en la formación integral del futuro auditor, y tiene como fuentes de ingresos:

— Egresados de los Institutos Politécnicos de la especialidad de Contabilidad.

— Estudiantes de los cursos de superación integral .

— Desmovilizados del Servicio Militar Activo.

— Estudiantes de Licenciatura en Contabilidad por la modalidad de Curso Regular Diurno.

Para la selección de los aspirantes se tiene en cuenta el índice académico, condiciones éticas-morales, aptitudes y actitudes.

La preparación para ejercer la actividad la reciben a través de un curso intensivo con una duración aproximada de seis meses que contiene cinco asignaturas: Preparación Jurídica, Contabilidad, Normas y Procedimientos de Auditoría, Control Interno y Sistemas Contables Automatizados.

El objetivo del curso es preparar al egresado de Contador para el trabajo

de Auditoría y a partir de esa preparación inicial, formarlos como auditores, teórica y prácticamente desde el puesto de trabajo.

En el año 2004, se inició el Programa; hasta la fecha se han realizado tres Cursos de Habilitación, con 3 732 egresados habilitados para ejercer la profesión. En el momento de escribir este trabajo se organizaba el IV Curso de Habilitación con una matrícula de 671 estudiantes.

El curso es impartido por profesionales de la actividad con elevada calificación, capaces de transmitir los conocimientos teóricos y su experiencia práctica con vista a enriquecer la clase.

Cada asignatura tiene elaborado un programa de clases diseñado y aprobado centralmente por el MAC, a partir del cual cada Delegación de este ministerio en los distintos territorios debe diseñar la dosificación de las clases teóricas y las prácticas vinculadas a la unidad de auditoría donde finalmente serán ubicados.

El programa en esencia está diseñado de la siguiente forma:

— Preparación Jurídica: 20 h/clases

— Informática Aplicada a la Auditoría: 56 h/clases

— Control Interno: 60 h/clases

— Contabilidad: 49 h/ clases

— Auditoría: 112 h/ clases

Se imparten a razón de cuatro horas diarias y se conjuga con las prácticas.

Desde el punto de vista metodológico cada asignatura tiene sus especificidades pero en general, todas se rigen por la misma metodología:

— Para impartir el contenido se utilizan conferencias, seminarios, debates, paneles, de acuerdo al tema que se esté trabajando y de las condiciones concretas del territorio.

— Las actividades deben apoyarse fundamentalmente en prácticas que propicien la participación activa de los matriculados.

— Deben emplearse pancartas, retroproyectores, vídeos, datashow, que permitan la objetividad y asimilación consciente de los contenidos.

— Los grupos no deben ser mayores de 25 alumnos, para facilitar el debate e intercambio.

— Es necesario insistir en la formación de hábitos y costumbres acordes con los principios éticos de la profesión.

El Programa de Formación Emergente de Auditores, como gestor del conocimiento tiene las características siguientes:

**Flexible:** Para que el alumno pueda adaptarse a diversas situaciones laborales, a particularidades territoriales y al ritmo individual de aprovechamiento académico del mismo.

**Estructurado:** Para favorecer la organización y desarrollo del aprendizaje

**Centrado en el estudiante:** Para que el joven sea capaz de asumir de modo activo su propio proceso de formación.

**Con actividades presenciales sistemáticas:** Que posibiliten, en función del tiempo disponible, que los profesores los guíen, apoyen y acompañen.

Como forma de medir la asimilación y cumplimiento de los objetivos propuestos en el Programa, se realizan preguntas orales en el transcurso de la clase, además crean situaciones para que los estudiantes tengan que proyectar sus ideas, por lo que deben emplearse simulaciones, estudios de casos, tareas para analizar y discutir el resultado en la clase, con vista a que pueda apreciarse el pensamiento analítico y creador de los educandos. Independientemente cada asignatura realiza una prueba final y para concluir el Curso de Habilitación el estudiante debe participar en una auditoría y desarrollar un tema del que presenta un informe y discute ante un tribunal.

Vencido el Curso de Habilitación son ubicados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de acuerdo a la demanda del Sistema Nacional de Auditoría, en diferentes unidades de auditoría y atendidos personalmente por un tutor de experiencia quien debe contribuir en su formación como profesional integral.

Ese mismo año realizan la matrícula en la universidad por el Sistema de Universalización de la Enseñanza, para estudiar la Licenciatura de Contabilidad y Finanzas.

Para el caso de los estudiantes graduados de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas por la modalidad de Curso Regular Diurno; en el Curso de Habilitación solo reciben la asigna-

tura de Auditoría con un Programa Especial de Actualización.

Cualquiera que sea la fuente de ingreso, al terminar el Curso de Habilitación, los graduados se encuentran preparados, en lo esencial, para ejercer la profesión de conjunto con personal de experiencia y posteriormente continúan interrelacionando los estudios universitarios con la práctica, garantía para alcanzar la competencia profesional requerida.

El joven que se incorpora al Programa de Formación Emergente adquiere el compromiso moral de permanecer en la actividad de auditoría como mínimo ocho años. Esto permitirá recuperar la inversión y mantener un nivel adecuado de auditores en el Sistema Nacional de Auditoría, lo cual asegura la continuidad y desempeño eficiente del mismo.

Con este Programa se mantiene un nivel de permanencia en la actividad. A la par de la preparación técnica marcha el trabajo político que debe desarrollar cada unidad de auditoría; para lograr que ese joven interiorice la necesidad e importancia de la tarea que desarrolla para la sociedad, se comprometa y enamore de la actividad.

En este Programa intervienen cuatro entes fundamentales:

— El estudiante, en primer lugar, como aquel que se ha comprometido como persona, ante la familia, la escuela, el centro de trabajo y la sociedad en general, a vencer el reto de formarse como profesional de altos valores éticos y morales, pilares de la profesión.

— El instructor, profesional del Sistema de Auditoría que imparte determinada asignatura del Curso de Habilitación del Programa, y al combinar su actividad diaria de ejercer la auditoría con la docencia, juega un papel fundamental, pues es la primera persona a la que se enfrenta el joven luego de decidir integrarse al Programa.

— El Jefe de la Unidad de Auditoría, es el encargado de garantizar la atención personalizada del alumno, debe designar un tutor, diseñar el Plan de Adiestramiento y efectuar periódicamente la evaluación del desempeño.

— El tutor, es aquel profesional responsabilizado con la formación integral del estudiante. Lo debe guiar en su vida laboral, apoyar con sus estudios universitarios, contribuir en su formación ética y moral como profesional. Es fundamental en el éxito del Programa, pues su influencia es decisiva en la permanencia del estudiante después de graduado de nivel superior.

El tutor constituye un profesor de nuevo tipo, capaz de ayudar en el terreno al estudiante a interrelacionar los conocimientos teóricos, adquiridos en el Instituto Politécnico y en el Curso de Habilitación, con la práctica y, en la medida que avance en los estudios de nivel superior, podrá desarrollar tareas de mayor complejidad. Dicho tutor está en condiciones de gestionar el conocimiento de cada joven asignado, de acuerdo a sus características y avance demostrado.

Es necesario entender por todas las partes, organismos y dirigentes que intervienen en el Programa, que este

constituye una inversión a mediano plazo de Capital Humano y que comenzará su recuperación de forma paulatina cuando los jóvenes comiencen a aplicar sus conocimientos en la ejecución de la auditoría.

El Sistema Nacional de Auditoría se retribuye, gestionando el conocimiento de los jóvenes al convertirlos en profesionales capaces de asumir con gran responsabilidad cualquier tarea asignada y aplicar los conocimientos adquiridos a la práctica, con altos valores éticos morales.

#### TÉCNICAS PEDAGÓGICAS CONTEMPORÁNEAS EN EL PROGRAMA DE FORMACIÓN EMERGENTE DE AUDITORES

El nuevo contexto mundial, ha provocado que se busquen alternativas para hacer más eficiente la transmisión y recepción de conocimientos, a lo cual Cuba no ha estado ajena.

Como parte de la Revolución que el país ha desarrollado en la esfera educativa se encuentra la municipalización de la enseñanza, que consiste en llevar la universidad a todos los municipios del país, lo que permite a la totalidad de los habitantes de la isla tener la oportunidad de cursar estudios superiores y contribuir a la multiplicación y extensión de los conocimientos, formando una cultura general. Este sistema se desarrolla de forma semi presencial.

El Programa de Formación Emergente de Auditores en su segunda etapa; o sea posterior a la culminación del Curso de Habilitación; se inserta en este sistema.



En primera instancia se propone desarrollar un hombre pleno, íntegro, por lo que no sólo su formación va dirigida a adquirir conocimientos y habilidades, sino también orientado a encontrarle solución a las necesidades de su contexto, comprometido con las estrategias de desarrollo de la sociedad, país, institución, por tanto con determinados modos de comportamientos socialmente establecidos, valores, aptitudes, que podrá adquirir a través del proceso docente educativo, en las condiciones concretas de su realización.

La aplicación del método semi presencial, combinado con la práctica laboral diaria orientada por un tutor permite una interacción constante entre los conocimientos teóricos y la práctica, así como la transmisión y retroalimentación de conocimientos y experiencias donde avanza el alumno y se retroalimenta el tutor.

En el Programa, como se ha enunciado anteriormente, el tutor juega un papel fundamental al crear un vínculo estrecho con el estudiante, lo que permitirá que se adentre en su pensamiento y lo tome en cuenta a la hora de realizar la proyección de su adiestramiento.

Este enfoque determina que el tutor debe buscar la mejor forma posible, para vincular la enseñanza con los intereses, emociones y sentido del que aprende, de forma tal que se aprovechen las posibilidades que brinda en aras de potenciar el desarrollo personal.

Este elemento representa la diferencia en la relación aprendizaje y desarrollo,

pues se visualiza el proceso de enseñanza-aprendizaje conscientemente planificado y sistemático, dirigido no sólo a los niveles actuales de desarrollo del estudiante, sino fundamentalmente a sus potencialidades, identificadas como la zona de desarrollo próximo, que es la distancia entre el nivel real de desarrollo, determinado por la capacidad de resolver independientemente un problema y el desarrollo potencial, determinado a través de la resolución de un problema en colaboración con un compañero más capaz.

Lo anterior implica otorgarle al proceso de enseñanza-aprendizaje un carácter desarrollador del papel protagónico, activo y transformador del sujeto que aprende, gracias a su participación reflexiva, consciente y sistematizada en el incremento de sus conocimientos, potenciando el surgimiento de nuevas necesidades, motivos y valores en el estudiante.

Atendiendo a lo anterior, es necesario potenciar el papel del tutor, debido a que es el profesional que mantiene un vínculo estrecho con el educando desde su inserción en el Programa hasta su graduación como profesional; por tanto, es la persona que se encuentra en mejores condiciones de incentivar y medir el desempeño del joven.

Por lo tanto, el Ministerio de Auditoría y Control creó mecanismos que garantizan evaluar el papel que desempeña el tutor, exigiendo a los Jefes de las unidades de auditoría que todo joven tenga uno asignado, así como buscar elementos que permitan

el estímulo moral y material de estos profesionales, que adquieren la responsabilidad de formar a estos jóvenes. Para lo cual se propone:

— Realizar por parte del Ministerio de Auditoría y Control visitas de inspección al Sistema Nacional de Auditoría para verificar y evaluar el papel del tutor.

— Reconocer y estimular públicamente a través de los medios de difusión, artículos, actos, entre otros, el desempeño del tutor.

El objetivo de la capacitación, además de que las personas adquieran habilidades que los apoyen a desempeñar mejor su trabajo, es que la entidad pueda conservar este conocimiento y utilizarlo para acortar los ciclos de aprendizaje. Para llegar a la institucionalización del conocimiento es necesario trabajar en las siguientes etapas; primeramente la adquisición y difusión del conocimiento, colaboración e inteligencia organizacional.

Difusión del conocimiento. Para ello es necesario construir una arquitectura de conocimiento que permita ponerlo a disposición de quien lo necesite, de una manera didáctica y sencilla, para que pueda aprovecharse, para ello se propone:

— A partir de los Programas de Clases diseñados, desarrollar las clases y ejercicios prácticos con respuestas sugeridas los que deberán ser incorporados en el sitio del MAC en la red nacional. Esta acción facilitará la consulta permanente tanto de los instructores como de los alumnos.

— Dichas clases, además, conservarlas en soporte magnético y enviarlas al Centro de Documentación del MAC.

Colaboración. Debe permitir, además de difundir el conocimiento, crear una plataforma de colaboración a través de la cual se pueda compartir y enriquecer con las experiencias y criterios de los integrantes del equipo, para lo cual se propone:

— Crear un sitio donde los estudiantes puedan debatir sobre los temas impartidos en clases y transmitir sus experiencias prácticas. Para estimular el debate los instructores y tutores pudieran presentar preguntas que estimulen la participación.

Es necesario desarrollar procesos y métricas que permitan controlar que el conocimiento adquirido se ha institucionalizado y revertido en beneficio. Para lo cual se propone un Modelo de determinación y análisis del impacto del Programa de Formación Emergente de Auditores en el Sistema Nacional de Auditoría conformado por:

— Encuestas a los jefes de las unidades de auditoría, a los tutores y a los participantes en el curso.

— Tabla de consolidación de resultados de las encuestas aplicadas a los jefes de las unidades de auditoría, a los tutores y a los estudiantes.

— Indicadores para medir la efectividad del Programa.

Se aplica un sistema de encuestas a los jefes de las unidades de auditoría, tutores y alumnos, se consolidan los resultados en las tablas diseñadas y se

analizan a través de los indicadores propuestos.

El modelo será de aplicación por parte del Ministerio de Auditoría y Control a todo el Sistema Nacional de Auditoría, seleccionando por muestra más del 50 por ciento de las unidades de auditoría y dentro de estas más del 50 por ciento de los educandos ubicados en cada unidad.

Se realizará un análisis cualitativo y cuantitativo de los resultados obtenidos que permitirá una valoración integral del impacto del Programa en el Sistema de Auditoría.

Evaluar la efectividad de la capacitación implica un ejercicio de medición y comparación. El concepto de efectividad refiere el logro de los objetivos, la relación entre el resultado y la expectativa o el estándar. Siguiendo el concepto de competencia laboral se entiende por objetivos a los desempeños demostrados a nivel individual o de la institución. En el primer caso se mide el grado de cumplimiento del perfil de la competencia en el personal como resultado de la capacitación y en el segundo, se mide el impacto que la capacitación ha tenido en los resultados globales de la organización.

## CONCLUSIONES

— El Programa de Formación Emergente de Auditores, a partir de la implementación de las medidas propuestas, se convierte en un Sistema de Gestión del Conocimiento que permitirá al país crear nuevos profesionales con alta preparación técnica y elevados valores éticos y morales, constituyendo una inversión de capi-

tal humano para el Sistema Nacional de Auditoría, el cual se retribuye al formarlos como profesionales.

— El modelo de determinación y análisis del impacto del Programa de Formación Emergente de Auditores en el Sistema Nacional de Auditoría propuesto, permitirá al Ministerio de Auditoría y Control realizar un análisis cualitativo y cuantitativo del mismo, analizar su efectividad y contar con los elementos necesarios que le permitan decidir su continuidad.

— A su vez, este Programa parte del conocimiento tácito individual, convirtiéndose en conocimiento tácito colectivo, el cual a su vez se convierte en conocimiento explícito para pasar a conocimiento explícito colectivo, el cual se transforma a su vez en conocimiento tácito individual constituyendo un Sistema de Gestión del Conocimiento.

— En este intervienen además del estudiante, el instructor, el jefe de la unidad de auditoría y el tutor, jugando este último un papel determinante en el éxito del Programa; por lo que surge la necesidad de potenciar la figura del tutor, al ser la persona en mejores condiciones para imponerle al proceso de enseñanza-aprendizaje un carácter desarrollador, al mantener un vínculo estrecho con el estudiante hasta su graduación como profesional, lo que le permite estimular constantemente su preparación y medir su desempeño.

— Hasta el momento en el Programa se ha garantizado y controlado la primera etapa de la capacitación, o sea, la referida a la adquisición del conocimiento, a

través del Curso de Habilitación y su posterior inserción en las sedes universitarias municipales; pero se deben crear condiciones para garantizar las restantes etapas: difusión del conocimiento, colaboración e inteligencia personal.



4. *Falob Bejerano Rodolfo, Fernández de Alaíza María C.*, Gestión del conocimiento. Conceptos, aplicaciones y experiencias.

5. *Rojas Rodríguez, Ana Rosa.* Los medios de enseñanza y su importancia en el proceso de enseñanza-aprendizaje. CEPES, UH, 2003.

6. *Decreto Ley No. 219 del 25 de abril del 2001. Creación del Ministerio de Auditoría y Control como Organismo de la Administración Central del Estado.*

7. *Resolución 399/03 del MAC* Normas para los Auditores Gubernamentales.

8. *Resolución 400/03* Normas para las Sociedades que practican la auditoría.

9. *Resolución 100/04* Normas de Auditoría Interna.

10. *www.gestiopolis.com*

11. *Jaime Neilson Vargas.* Evaluación de Impacto de la Capacitación: reflexión desde la práctica.

12. *www.gestióndelconocimiento.htm*

13. *http://ilo.law.cornell.edu/public*

14. *http://www.tecsisa.com/index.igw*

15. *http://es.wikipedia.org/wiki*

16. *http://www.informacionydocumentacion.com*

17. *http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/peroluno.htm*

## BIBLIOGRAFÍA

1. *Colectivo de autores.* La Educación de Valores en el Contexto Universitario. CEPES, 2001.

2. *Colectivo de autores.* Los Métodos Participativos: ¿Una nueva concepción de la enseñanza? CEPES. Universidad de La Habana, 2000.

3. El carácter científico de la pedagogía en Cuba. *Editorial pueblo y educación, La Habana 1996.*

## DELEGACIÓN CUBANA PARTICIPA EN LA CONVENCION DE NACIONES UNIDAS CONTRA LA CORRUPCIÓN, EN BALI, INDONESIA

---

Con un llamado a combatir la corrupción quedó inaugurada en Bali, Indonesia, la Segunda Conferencia de los Estados Parte de la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción.

Durante cinco días, cerca de dos mil delegados de 140 países, discutieron sobre diversos temas como la recuperación de activos robados al Estado, la asistencia técnica a los países menos avanzados para combatir la corrupción, la mejora de la cooperación en esos ámbitos y el examen del soborno de funcionarios de organizaciones internacionales públicas, entre otros. También se decidieron iniciati-

vas destinadas a revisar el progreso que hacen los miembros, en la aplicación del acuerdo que considera delito los casos de corrupción, así como el establecimiento de mecanismos que permitan la recuperación de activos.

El Presidente de Indonesia, Susilo Bambang Yudhoyono, a quien correspondía inaugurar oficialmente la Conferencia, canceló su viaje a la isla de Bali para encabezar el funeral de estado en honor de Suharto. El Ministro para Asuntos Políticos y la Seguridad, Widodo A. S., leyó el discurso que debía haber pronunciado Yudhoyono en la inauguración de la Convención, cuya presidencia estuvo



integrada también por el Director Ejecutivo de Naciones Unidas sobre Drogas y el Crimen (UNODC), Antonio María Costa y el canciller indonesio, Hassan Wirayuda.

En la sesión del segmento de alto nivel intervino la jefa de la delegación cubana, Gladys Bejerano Portela, ministra de Auditoría y Control, quien condenó todas las manifestaciones de corrupción, incluyendo el soborno internacional, el blanqueo de dinero y la transferencia de activos de origen ilícito. También denunció el injusto orden económico internacional prevaleciente, la mala distribución de las riquezas e ingresos y la creciente desigualdad social, todo lo cual obstaculiza los esfuerzos que se realizan para eliminar el flagelo de la corrupción.

Además exigió una mayor intensificación de los esfuerzos por los gobiernos de los países desarrollados, teniendo en cuenta que desde sus países se realizan no pocas acciones dirigidas a corromper a individuos en otras naciones, incluyendo lo relativo al lavado de dinero. Señaló incluso que precisamente desde los países desarrollados se practica el robo de cerebros, política que contribuye al despojo del capital humano calificado, formado con grandes costos y sacrificios en los países subdesarrollados.

La titular cubana destacó la necesidad de realizar un trabajo sistemático en la adopción y perfeccionamiento continuo de medidas de carácter técnico organizativas y de control, dirigidas a identificar los riesgos o puntos vulnerables que puedan propiciar

las prácticas corruptas y a eliminar o reducir, en lo posible, las causas y condiciones que la propician.

Como evidencia de la inquebrantable voluntad política de la Revolución Cubana para contribuir al enfrentamiento de estas prácticas, la Ministra enunció las medidas legislativas que Cuba ha adoptado para solucionar la problemática presentada en nuestra sociedad, con el más estricto respeto a la ley y la cada vez más creciente participación de los ciudadanos.

Además, enfatizó la importancia de que el tratamiento a estos temas debe ser transparente, eficiente, no injerencia, no excluyente e imparcial, así como evitar cualquier forma de clasificación o singularidad condenatoria de países y debe ofrecer oportunidades de intercambiar información sobre buenas prácticas y sobre los problemas encontrados en el enfrentamiento y lucha contra la corrupción.

Gladys Bejerano ratificó la disposición de Cuba de enfrentar la corrupción a nivel nacional e internacional para combatir este flagelo y concluyó su intervención recordando el aniversario 155 del natalicio de José Martí y su pensamiento vigente que constituye una guía para nuestra acción al expresar: «En prever está todo el arte de salvar».

La delegación cubana estuvo integrada por el embajador cubano en Indonesia, Jorge León Cruz, el vicesfiscal general, Rafael Pino Bécquer, la vicepresidenta del Banco Central, Mercedes López Marrero y otros funcionarios cubanos.

**DISCURSO DE GLADYS  
BEJERANO, MINISTRA DE  
AUDITORÍA Y CONTROL**

Señor Presidente,

En primer lugar deseamos felicitarlo por haber sido elegido para presidir los trabajos de esta Segunda Sesión de la Conferencia de Estados Parte de la Convención contra la Corrupción.

Estamos convencidos que bajo su acertada conducción podremos llegar a un buen término. En el desempeño de sus funciones, tengo el honor de ratificarle que puede contar con la colaboración de la República de Cuba.

Hacemos extensiva la felicitación y nuestra voluntad de colaboración a los miembros de la mesa, así como, a todos los que han realizado esfuerzos en la preparación de esta Conferencia.

Les expresamos nuestro reconocimiento al pueblo y gobierno de Indonesia por su generosa hospitalidad y la excelente organización de la Conferencia.

Distinguidas delegaciones,  
Excelencias,

Cuba concede en el plano nacional, al desarrollo de estrategias preventivas y eficaces, una importancia decisiva para el enfrentamiento y combate de la corrupción. En nuestra concepción, todo comienza por la educación, la creación de valores y la formación de principios éticos desde la niñez. En esa estrategia resulta esencial el proceso de formación de una cultura general integral de la pobla-

ción, a través de diversos programas de carácter social.

Apreciamos que es necesario un trabajo sistemático en la adopción y perfeccionamiento continuo de medidas de carácter técnico organizativas y de control, dirigidas a identificar los riesgos o puntos vulnerables que puedan propiciar las prácticas corruptas y a eliminar o reducir, en lo posible, las causas y condiciones que la propician.

Como muestra de nuestra inquebrantable voluntad política de contribuir al enfrentamiento de estas prácticas, el Estado cubano ha tomado un conjunto de medidas legislativas que están encaminadas a dar solución a la problemática presentada en nuestra sociedad, con el más estricto respeto a la ley y la cada vez más creciente participación de los ciudadanos.

En nuestro país están creadas las instituciones y las estructuras que de manera integral y utilizando las diferentes vías, posibilitan al gobierno y a la sociedad luchar contra las manifestaciones de corrupción que puedan surgir en las circunstancias actuales. De esta forma se garantiza el sistema de rendiciones de cuenta a todos los niveles, de los órganos y organismos del Estado y del Gobierno y los derechos constitucionales de los ciudadanos sobre el acceso a la información, por sólo citar algunos de los aspectos más relevantes.

No es consustancial a nuestro sistema político el financiamiento de campañas para ocupar cargos públicos. Todos los candidatos reciben igual tratamiento. Es el mérito de

cada uno de ellos el factor decisivo, liberados de cualquier compromiso que los afecte en sus funciones legislativas y de Gobierno.

Cuba condena todas las manifestaciones de corrupción, incluyendo el soborno internacional, el blanqueo de dinero y la transferencia de activos de origen ilícito.

De igual forma consideramos de gran importancia que los países tipifiquen en sus legislaciones nacionales los delitos de corrupción y las demás prácticas asociadas a esta.

Nuestro país reconoce la necesidad de la asistencia jurídica mutua y alienta a los estados a que incrementen la cooperación internacional en virtud de lo estipulado en la convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.

Cabe destacar que factores como el injusto orden económico internacional prevaleciente, la mala distribución de las riquezas e ingresos y la creciente desigualdad social, obstaculizan los esfuerzos y progresos que en el plano internacional se realizan.

Para eliminar el flagelo de la corrupción es imprescindible contar con la voluntad política de todos los gobiernos para adoptar medidas enérgicas, así como con los recursos necesarios para garantizar los resultados pretendidos.

Los gobiernos de los países desarrollados deberían intensificar sus esfuerzos en este campo. Debe recordarse que desde sus países se realizan no pocas acciones dirigidas a corrom-



per a individuos en otras naciones, incluyendo lo relativo al lavado de dinero. Desde los países desarrollados se practica el robo de cerebros, despojando así a los países en desarrollo del capital humano formado por estos con grandes costos y sacrificios.

En aras de revertir la situación actual es necesario aunar los esfuerzos de la comunidad internacional, perfeccionando la coordinación y la cooperación entre los gobiernos y asumiendo las transformaciones necesarias, siempre y cuando se respete el ordenamiento interno de cada Estado.



Nuestro país considera que el tratamiento a este tema debe ser transparente, eficiente, no injerencista, no excluyente e imparcial. A la vez no debe dar lugar a ninguna forma de clasificación o singularidad condenatoria de países y debe ofrecer oportunidades de intercambiar información sobre buenas prácticas y sobre los problemas encontrados en el enfrentamiento del problema.

Cuba reitera la importancia de la cooperación bilateral y multilateral en el enfrentamiento al flagelo de la corrupción, teniendo en cuenta las realidades nacionales y sobre la base de las disposiciones de la convención y la Carta de las Naciones Unidas. El respeto a la diversidad fortalece la universalidad.


Resulta importante a estos efectos facilitar el intercambio de información entre los estados mediante la determinación de buenas prácticas.

Cuba reitera su disposición y decisión de enfrentar a nivel nacional e internacional la corrupción, la cual deviene en factor contrario y entorpecedor del desarrollo de las naciones. Ratificamos que continuaremos participando de los mecanismos internacionales creados para el combate de este flagelo.

Compartimos las observaciones y señalamientos expuestos por el representante de Pakistán en nombre del Grupo de los 77 y China.

Hoy 28 de enero se conmemora en Cuba el aniversario 155 del natalicio de José Martí, el más insigne de todos los cubanos. En honor a él, permítan-

nos concluir con uno de sus pensamientos que constituye guía de nuestras acciones: «En prever está todo el arte de salvar».

Muchas gracias 

## LA ENTREVISTA

Premio Nacional de Economía, especialidad de Auditoría  
Ana María González

### EL AUDITOR ES UN COMUNICADOR

Por Hilia Tamayo Batista

**¿Qué significa este Premio de Auditoría para usted?**

Imagínate, me siento muy honrada porque no soy más que una cubana de origen obrero campesino, oriunda de la ciudad de Matanzas, que he dedicado a partir de mi incorporación laboral, la mayor parte de mi tiempo al trabajo y la superación, sin aspiraciones de ninguna índole y particularmente 18 años en la actividad de auditoría, 14 directamente en el terreno y cuatro como cuadro del MAC.

Este reconocimiento lo hago extensivo a todos los que de una u otra forma, me han apoyado en mi vida personal y profesional, cuya abundante lista no mencionaré para evitar olvidos, exceptuando a mi difunta madre, a quien agradezco las horas de desvelo, esperándome ante cada interminable jornada de trabajo.

**Usted es iniciadora de la etapa del turismo en la provincia de Matanzas, cuando comenzaron los controles de las dos monedas, ¿qué experiencia aportó ese trabajo en su vida profesional?**

Fue un reto social y profesional, dado fundamentalmente por la emigración



de profesionales de la economía, la docencia y otros, hacia el sector turístico, que brindaba mejores oportunidades para enfrentar el período especial; eso determinó que un dependiente gastronómico era economista y un cajero podía ser un ingeniero cibernético, lo que implicaba un mayor riesgo en la detección de fraudes, pues nuestro equipo de trabajo no estaba totalmente preparado, pero lo enfrentamos y logramos adquirir suficiente pericia para frenar muchos intentos de utilización indebida de los recursos.

También asumimos la responsabilidad de evaluar el control interno y la situación financiera del Hotel Los Cactus, el primero propuesto para la inversión extranjera en Cuba, lo que constituía un aval a presentar al socio extranjero para la negociación, fue una gran experiencia profesional, que además, puso de manifiesto la capacidad de nuestros cuadros, economistas y contadores para realizar la apertura hacia nuevos horizontes económicos.

### **Cuando se efectúa una auditoría ya sea de gestión o rendimiento, financiera o especial, ¿qué se evalúa?**

Fundamentalmente se verifica el resultado de la gestión pública y privada, respecto al desarrollo, control y utilización de los recursos asignados por el Estado. Los objetivos específicos, se determinan a partir de los nueve tipos de auditorías que se establecen en el Anexo al Acuerdo No. 4374 / 2002 del CECM, pero entre los años 1993 al 96 predominó la auditoría financiera y de gestión en el turismo y la de sistema en el resto de los sectores, sin descartar las auditorías especiales ante la sospecha de presuntos hechos delictivos, quejas y denuncias o solicitudes expresas del Gobierno, Ministerio del Interior, Fiscalía, u otros.

Las experiencias a lo largo de 18 años son incalculables, prefiero referirme a lo positivo, al elemento preventivo y creador que es capaz de transmitir un auditor. No he podido olvidar que participé en una auditoría de gestión en el Hotel Kawama de Varadero y entre los indicadores analizados, se comprobó la eficacia de los servicios



prestados a los clientes, o sea el grado de satisfacción.

La encuesta aplicada determinó que el medio ambiente estaba afectado por olores desagradables. Investigamos la situación y conocimos que los residuales vertían hacia el canal próximo al hotel. Recomendamos en el informe de auditoría el análisis de la situación. Pasado algún tiempo se hizo una auditoría de gestión en la Asociación Económica Internacional Aguas Varadero y para gran satisfacción conocimos que nuestra recomendación impulsó la solución, procediéndose por esta asociación a instalar una ventosa en el canal, que purificó el ambiente.

### **¿Por qué existe el criterio de que los auditores son misteriosos, poco comunicativos y siempre encuentran algo?**

Una cosa es la real imagen del auditor y otra la que algunas personas quieren darle. El auditor es un comunicador, que dice lo que está mal o lo que pudiera estar mejor, en ocasiones se han realizado auditorías muy complejas, en un clima difícil; sin embargo, los auditados han reconocido haber aprendido de los auditores.

Por otra parte, el auditor tiene que marcar bien los límites que comprometen el ambiente, no se trata del reflejo de la actitud de una persona, sino de las normas internacionales que rigen la profesión.

**Qué valor hoy experimenta el MAC para evitar manifestaciones de corrupción y delito en aquellas entidades estatales o mixtas?**

De todos es conocida la abrupta caída en la actividad económica del país en la década de los 90, lo que trajo como consecuencia el deterioro de los sistemas de control interno contables y administrativos en la actividad empresarial y presupuestada y por consiguiente el debilitamiento del sistema de auditoría, que cobró fuerzas a partir del año 1995 con la creación de la ONA, cuya positiva experiencia en la detección de hechos con características delictivas y manifestaciones de corrupción,

demandó el fortalecimiento, reorganización y jerarquización de la auditoría en el país, creándose en el año 2001, el MAC para prevenir detectar y enfrentar actos de corrupción administrativa, con el objetivo de promover, fomentar y consolidar un hábito de control y un clima de máxima honradez.

Sin dudas hay descontrol, también indisciplinas, algunas por desconocimiento o malos hábitos y otras por personas inescrupulosas, que se aprovechan de las circunstancias y a veces implican a varios trabajadores en un colectivo.

**¿Qué derechos tiene un auditado y cuales son los procedimientos para reclamar alguna medida que no esté de acuerdo?**

El auditado tiene el derecho de establecer sus descargos o discrepancias en un término de 20 días naturales



posteriores a la notificación del informe. Mediante la Resolución No.453/06 de la Ministra de Auditoría y Control se establecen los procedimientos. Esta función la ejerce la Dirección de Supervisión Superior y constituye otro reto institucional para accionar sobre las incomprensiones de los auditados y las debilidades del sistema de auditoría, en un acto de total imparcialidad.

**Una auditoría que haya detectado varias afectaciones para la economía nacional.**

Más que un hecho en particular, que se discute con los implicados en el Consejo de Dirección y con los trabajadores, creo que esta oportunidad que nos ofrecen, debemos aprovecharla en significar, en qué aspectos se presentan las mayores irregularidades y qué hacemos para erradicarlas.

Los principales problemas se concentran en el control del efectivo, incluidos los mandatos de pago como el cheque, letras de cambio, entre otros, en las cuentas por cobrar y por pagar, carentes de documentos y de contratos que sustenten la transacción, la no delimitación de las funciones, de manera que exista contrapartida y métodos de dirección, sin la participación colegiada y colectiva, entre los más significativos.

Sería muy importante, que las personas con responsabilidades administrativas estén más atentas a estos temas, por-

que hay que poner coto al desorden y garantizar un clima, que permita proyectarnos sobre los nuevos retos de organización y disciplina, que coadyuven al incremento de la productividad del trabajo y el bienestar del pueblo.

El MAC, no sólo se pronuncia para exigir, porque la impunidad es dañina, sino que ha establecido coordinaciones mediante cursos de capacitación, dirigidos a la preparación de los cuadros, dirigentes administrativos, funcionarios y trabajadores y también se ha creado un sitio en todos los Joven Club del país para el Programa Nacional de Capacitación para auditores, mediante Teleclases, que no está limitado; y sí abierto para todo el que quiera acceder al mismo.

Desde febrero se editó el Programa para la Comprobación Nacional al Control Interno, que se llevará a cabo entre el 2 y el 30 de junio, en el interés de contribuir a la autoevaluación e incentivar la mejora continua de los procedimientos de control.

Nuestro Ministerio y todos los auditores nos hemos empeñado en explicar, asesorar, intercambiar experiencias sobre los planes de prevención, con la convicción de que la estrategia fundamental es prevenir.

Lógicamente, nos corresponde también exigir y combatir la impunidad, que es contraria totalmente a la Revolución.



La Federación Nacional de Auditores Internos (FLAI), celebra su XIII Congreso Latinoamericano de Auditoría Interna (XIII CLAI) en República Dominicana durante los días 25 al 28 de septiembre de 2008 en el Barceló Bavaro Convention Center en la zona de Punta Cana: El evento será organizado por el Instituto de Auditores Internos de República Dominicana (IAIRD), con el auspicio de The Institute of Internal Auditors (The IIA).

El Congreso ofrece al participante un programa académico, estructurado bajo la modalidad de conferencias magistrales que se darán en forma simultánea en 4 salas, enmarcados bajo el tema central «Auditoría Interna; fuente inagotable de desarrollo y conocimiento»

Los temas a desarrollar se relacionan con: Gestión y desarrollo del Auditor Interno, Riesgo y Control, Auditoría

TI, Gobierno y Entes Reguladores, Prevención y Detección de Fraudes, entre otros.

Las pistas estarán distribuidas de la siguiente manera:

- Avance de las Profesión de Auditoría Interna
- Auditorías e Instituciones Financieras
- Soluciones y Auditoría de TI
- Auditoría Gubernamental

El CLAI representa una importante ocasión para intercambiar experiencias y relacionar países de otras regiones del mundo con colegas de Latinoamérica, que comparten una misma cultura y lenguaje profesional, y cuyas vivencias nos resultan frecuentemente más aplicables a nuestra realidad.

### CUBA EN REUNIÓN DE OLACEFS

En los primeros días de octubre del presente año, una delegación cubana integrada por representantes del MAC, como entidad fiscalizadora superior de la República de Cuba, participará en la XVIII Asamblea General de la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores, OLACEFS, en Colombia.

La reunión se realizará bajo la moda-

lidad de Sesiones Técnicas de Temas. Cuba trabajará en dos de ellas: *Capital intelectual en las EFS* y *Gestión de calidad en los servicios de las EFS*.

Según los reglamentos para desarrollar esos encuentros, en todos los temas actuará como relator la Contraloría General de Colombia, por ser ese país la sede de dicha Asamblea.

**CONSOLIDAN LAZOS FRATERNALES**

El interés común por el fortalecimiento del socialismo en sus respectivos países fue reafirmado durante el fraternal encuentro de una delegación de la Comisión Central de Control Disciplinario del Comité Central del Partido Comunista de China (PCCh) que visitó la sede del Ministerio de Auditoría y Control (MAC).

Lina Pedraza Rodríguez, miembro del Secretariado del Comité Central del Partido Comunista de Cuba y Gladys Bejerano Portela, ministra del ramo, recibieron a Zhang Huixin, subsecretario de la Comisión Central de Control Disciplinario del PCCh, Ma Zhipeng y Xu Yunzhao, miembros permanentes de los Comités Municipal y provincial del Partido de Beijing y Hunan, respectivamente.

También asistieron al encuentro Wang Yulin, subdirector general para América Latina y el Caribe del Departamento Internacional del Comité Central del PCCh, Wang Jialei, director del Buró de América Latina y el Caribe del propio Departamento, Nie Furu, secretario y Cui Weile, segundo secretario de la embajada en La Habana.

Por la parte cubana participaron también María E. Rodríguez y Eduardo Rodríguez, funcionarios de los Departamentos Económico y de Relaciones Internacionales, respectivamente, del Comité Central, Reynol Pérez Fonticoba, viceministro primero y otros viceministros del MAC.

Durante el fraternal encuentro ambas partes intercambiaron experiencias sobre el trabajo común por el control, la disciplina y la prevención para el fortalecimiento de la gestión política y administrativa en ambas naciones.

Zhang Huixin explicó las tareas emanadas del último Congreso del PCCh y apuntó que los intercambios en esta esfera entre su país y Cuba son muy fructíferos, contribuyen a mejorar el trabajo común y a fortalecer la amistad entre los dos pueblos.

Lina Pedraza y Gladys Bejerano expresaron el pesar del pueblo cubano por las pérdidas de vidas humanas y daños materiales provocados por el reciente terremoto en la nación asiática y su convicción de que la fortaleza y perseverancia del pueblo chino lograrán hacer resurgir los territorios afectados.

Los visitantes agradecieron a Fidel, Raúl y al gobierno cubanos por la ayuda recibida y reconocieron los resultados de la brigada médica que brindó su atención a las víctimas del sismo.

Esta delegación forma parte de la comitiva oficial que acompaña a He Guoqiang, miembro del Comité Permanente del Buró Político del Comité Central del PCCh y secretario de la Comisión Central de Control Disciplinario, quien realiza una visita amistosa a Cuba hasta el 25 de junio próximo.

**NOTIMAC**

# Usted puede suscribirse a la Revista Auditoría y Control

Diríjase a la Dirección de Organización y Relaciones Públicas (DORP) en la sede del Ministerio de Auditoría y Control (MAC), en Monserrate No. 213, entre Empedrado y Tejadillo, La Habana Vieja, Código Postal 10100, Ciudad de La Habana.

El precio de la suscripción anual es de 15 pesos. El pago puede hacerse en efectivo, giro postal o cheque a nombre del Ministerio de Auditoría y Control.

Para más información puede contactar en la Dirección de DORP del MAC con José M. Hernández Sánchez, coordinador de la Revista o por los teléfonos 868-2142, 868-2143 y 868-2144 o por el correo electrónico josema@minauditoria.cu



TALÓN DE SUSCRIPCIÓN No. \_\_\_\_\_

Sírvase suscribirme a la Revista Auditoría y Control por el término de un año  
Número de cuenta: 0530720012380013 Banco Metropolitano  
Nombre de la cuenta: MFP subtesoreríaMAC

## Concepto de:

Nueva suscripción  Actualización de suscripción

## Datos del suscriptor:

Nombre y apellidos   
Organismo  Entidad   
Dirección | Calle  Número   
Entrecalles   
Reparto  Municipio  Provincia   
Código Postal  País  Teléfono   
FAX  Correo Electrónico

## Datos de Pago

Formas de Pago | Giro postal  Cheque  Efectivo

Fecha  Número

*La confirmación de la suscripción le será enviada a vuelta de correo  
o por correo electrónico*