

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.....	IMPACTO EN EL SISTEMA DE CONTROL EN CUBA
11.....	CORRUPCIÓN ADMINISTRATIVA: EXPERIENCIA CUBANA EN LA CONCEPTUALIZACIÓN, LA PREVENCIÓN Y EL ENFRENTAMIENTO
17.....	ÉTICA Y CORRUPCIÓN
19.....	AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA DIRECCIÓN: UNA ALTERNATIVA METODOLÓGICA
26.....	SISTEMA DE PAPELES DE TRABAJO
35.....	DE LOS INFORMES DE AUDITORÍA INTERNA IMPORTANCIA DE LAS RECOMENDACIONES
40.....	LA ESTRATEGIA Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
46.....	TRASCENDENCIA DEL INCUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS DE AUDITORÍA POR EL ESPECIALISTA JURÍDICO DURANTE LA EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN DE CONTROL EN LA RESPUESTA A UN DESCARGO O DISCREPANCIA
51.....	EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, SUS RETOS Y VIVENCIAS
58.....	PREMIADOS GANADORES DEL VIII TALLER DE AUDITORÍA Y CONTROL
62.....	NOTIMAC

IMPACTO EN EL SISTEMA DE CONTROL EN CUBA

*Por MsC Ivonne Aguilera Mesa
(Ministerio de Auditoría y Control)*

Al Ministerio de Auditoría y Control (MAC), constituido en abril del 2001 por el Decreto Ley No.219, se le asigna, entre sus principales funciones, la organización de los controles gubernamentales, que hasta esa fecha y desde principios de la década de los años 1990 se realizaban directamente por la Secretaría del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.

Para la ejecución de los controles gubernamentales, el MAC propone las entidades a controlar integralmente cada año, que incluye a organismos nacionales, gobiernos territoriales o empresas de alta connotación. Para su ejecución convoca, coordina y dirige el trabajo de un equipo multidisciplinario compuesto por especialistas de organismos centrales, institutos y oficinas nacionales, con la finalidad de verificar la situación de objetivos específicos de interés para el país, el cumplimiento de las funciones estatales encomendadas, los resultados productivos, de servicios y económicos, así como el cumplimiento de las normas legales establecidas.

La Dirección de Control Gubernamental es la unidad responsable de organizar la ejecución de las acciones mencionadas, acorde a un plan anual aprobado por la Secretaría

del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, el cual incluye en este el seguimiento a las realizadas en años anteriores. Para este objetivo tiene las siguientes funciones:

- a) Propone los objetivos específicos a controlar e inspeccionar en cada caso.
- b) Coordina las acciones necesarias para el logro de los objetivos previstos en los controles e inspecciones gubernamentales, incluye las correspondientes a las Delegaciones Territoriales del Ministerio.
- c) Propone, de conjunto con los organismos rectores de funciones estatales, los indicadores económico-financieros, productivos y de servicios, de control interno y parámetros evaluativos principales, que se deben tener en cuenta en los controles gubernamentales.
- d) Ejecuta, conjuntamente con el resto de los organismos participantes, los controles gubernamentales previstos en el año.
- e) Evalúa los resultados del Control Gubernamental y prepara Informe Resumen con la valoración integral, donde incluye, además, los resultados de las auditorías gubernamentales y fiscalizaciones realizadas.

f) Evalúa los resultados de las Inspecciones Gubernamentales y prepara Informe Resumen con la valoración integral del trabajo.

g) Evalúa el plan de medidas para erradicar las deficiencias, insuficiencias y violaciones detectadas, presentado por el sujeto al que se le haya efectuado el Control Gubernamental y mantiene el control sobre su cumplimiento.

Para el perfeccionamiento de esta actividad se han adoptado varias medidas:

DESARROLLO Y PERFECCIONAMIENTO

I ETAPA: (Años 2001-2005)

— Establecer límites de tiempo para la ejecución de cada control, con la finalidad de evitar posibles afectaciones a la actividad que desarrollan los controlados.

— Definir para cada control, objetivos específicos a evaluar, de mayor interés para el país, vinculados principalmente con las funciones estatales asignadas a cada OACE.

— Utilizar los resultados de las auditorías, inspecciones y supervisiones realizadas durante el trimestre anterior a la ejecución en el terreno, oportunamente notificadas al organismo controlado.

— Enfoque activo en los consejos de dirección del cumplimiento de los planes de medidas, adoptadas de los controles anteriores.

— Informar con la mayor antelación

la planificación de los controles gubernamentales y asesorar los trabajos de preparación de dirigentes y funcionarios a controlar, con el objetivo de que en la etapa previa se resuelva la mayor cantidad de debilidades por los propios sujetos a controlar.

— Asignar la función de coordinador en los territorios a los delegados del MAC, lo que posibilita precisar sus intereses en los objetivos de control, contar con información oportuna y promover que en cada provincia se examinen las deficiencias. Igualmente, luego de transcurrido un año del control, se evaluará a este nivel el grado de cumplimiento del plan de medidas.

— Iniciar en el año 2005 los controles gubernamentales a los Consejos de Administración Provinciales (Gobiernos provinciales-CAP).

— Mantener el seguimiento de las medidas derivadas del control en los consejos de dirección de los organismos.

II ETAPA: (a partir del año 2006)

— Limitar aún más el tiempo de la etapa completa del control. A partir de este momento se reduce a dos meses. Esto también permitirá incrementar la cantidad de controles a ejecutar en este período. En este año se realizarán cinco Controles Gubernamentales. (2 OACE y 3 CAP). Además de los procesos que cumplen un año de realizados, a los cuales se les realiza el análisis del cumplimiento del plan de medidas. En este año corresponden tres (uno OACE y dos CAP)

— Organizar seminarios por temáticas impartidos por los organismos controladores, como parte de la preparación previa que recibirán los CAP objeto de control.

— Perfeccionar los Controles Gubernamentales a los CAP, a partir de las experiencias de los ejecutados en el 2005.

— Se realizarán 12 Inspecciones Gubernamentales a empresas que realizan actividad de comercio exterior, de las cuales cuatro tributarán sus resultados al Control Gubernamental.

— Las auditorías ejecutadas por la Dirección de Control Gubernamental, serán Auditorías Gubernamentales Especiales, y consisten en la verificación de asuntos y temas muy precisos de una parte de las operaciones financieras o administrativas de determinados hechos, o de situaciones especiales y responden a una necesidad específica. Esta auditoría puede referirse a los siguientes asuntos financieros:

a) Segmentos de estados financieros, información financiera (por ejemplo: estados de ingresos y gastos, estados de efectivo recibido y gastado, de activos fijos); modificaciones presupuestarias; y variaciones entre los resultados financieros planificados y los reales.

b) Aplicación de la Guía Metodológica sobre control interno, cumplimiento de leyes y regulaciones, como las que rigen las rendiciones y presentación de informes sobre donaciones y contratos (incluye propuestas, montos facturados, liquidaciones, comprobaciones a terceros).

c) Las medidas de seguridad y control sobre los sistemas informáticos.

d) Efectividad de las medidas adoptadas para prevenir y enfrentar indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.

PRINCIPALES EXPERIENCIAS DEL PRIMER CONTROL GUBERNAMENTAL A UN CAP

1- A la Delegación Provincial del MAC, se le encargó la dirección operativa del control en el territorio, por ello creó un puesto de mando con este propósito, coordinó con todos los factores involucrados, organizó el calendario de trabajo en detalle, supervisó el cumplimiento del mismo, asegurando las reuniones de inicio y de conclusiones así como la coordinación del informe sobre control interno.

2- Fue necesario modificar todos los procedimientos de trabajo establecidos, ya que obedecían a la práctica de controlar a organismos de la Administración Central del Estado, lo cual se realiza centralizadamente con los controladores nacionales.

3- La coordinación con los controladores nacionales desde el nivel central, en paralelo con esta misma operación por los factores territoriales, implicó una alta complejidad en la organización del trabajo. La experiencia demostró que se requiere transmitir las orientaciones con mayor anticipación, formalizar con agilidad los cambios en los procedimientos e incrementar la supervisión del trabajo de los controladores.

4- El trabajo pretérito, es decir, las acciones de control que concluyen hasta tres meses antes del control, pudo incrementarse en relación a los controles anteriores, evitando movimientos masivos de controladores en un plazo reducido. Debe trabajarse por seguirlo incrementando.

5- Las encuestas son acciones de control que en el caso de los CAP tienen alta importancia ya que pulsan el estado de opinión de la población ante los servicios que recibe.

6- El sistema informativo previo para la elaboración de los calendarios de trabajo y sobre la marcha de la ejecución, presentó algunas deficiencias que implicaron demoras, poca oportunidad y desinformación en algunos casos.

PRINCIPALES RIESGOS

— Al participar especialistas de distintos sectores, pueden obtenerse percepciones contradictorias dentro de un enfoque de sistema.

— Evaluaciones incorrectas, sobredimensionadas o condescendientes de objetivos a revisar.

— No precisión adecuada de objetivos a revisar.

— Selección incorrecta de las entidades a controlar.

Las soluciones de estos riesgos y el perfeccionamiento general del trabajo están asociadas a las siguientes direcciones de trabajo:

DIRECCIONES DE TRABAJO PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LOS CONTROLES GUBERNAMENTALES A LOS CAP

Intensificar la exploración. En la medida que mejore el conocimiento y estudio anticipado del objeto a controlar, precisaremos con el mayor detalle los elementos básicos a investigar y en qué entidades, lo cual garantizará efectividad y calidad con racionalidad de esfuerzos.

Reforzar la supervisión general y el trabajo en equipo. Tanto en la preparación del trabajo como en el análisis de sus resultados.

Incrementar el trabajo pretérito. Esto facilita la utilización de una mayor cantidad de información útil, reduciendo la carga de visitas en la etapa oficial de ejecución. La principal forma de alcanzar este propósito, es que los organismos controladores desplacen sus controles normales a una fecha cercana del control gubernamental.

Incrementar precisión y oportunidad del sistema informativo. Por la vía de elevar la preparación de controladores y controlados, actualizar procedimientos y desarrollar normativas y sistemas automatizados.

Seguimiento oportuno del plan de medidas. Implica comprometer aún más al controlador con la superación de las deficiencias detectadas. Desde fecha temprana se deben controlar, asesorando, alertando y ayudando.

Incrementar las acciones de divulgación. Antes, durante y después del control.

FASES DE LOS CONTROLES GUBERNAMENTALES

Como proceso, los Controles Gubernamentales deben estar estructurados en seis fases o etapas secuenciales e interrelacionadas cada una.

1ra. Definición de objetivos de interés del Gobierno (Exploración)

1. Recopilación de información general acerca de la organización y sus procesos fundamentales:

- Base legal.
- Misión y visión.
- Objetivos.
- Estructura organizativa.
- Tendencia de problemas y banco de problemas, insatisfacciones conocidas.
- Planes de medidas de controles anteriores.
- Cualquier otra información referente a la organización u otros que incluyan en su gestión.

2. Entrevistas a funcionarios de organismos controladores con mayor vínculo y del organismo a controlar, para ver intereses y definición de objetivos.

3. Definición por los coordinadores, de la relación de los controladores por grupos de actividades seleccionadas que participarán.

4. Elaborar propuesta de objetivos generales de interés del Gobierno para el Control Gubernamental. Es de significar que la propuesta de

objetivos debe estar dirigida a los aspectos de la actividad económica, de producción y servicios de mayor impacto económico y social del país.

5. Una vez elaborada por la Dirección de Control Gubernamental del MAC la propuesta de objetivos, se envía a los delegados provinciales, con la finalidad de que emitan sus criterios, y de existir un objetivo específico de importancia e interés sobre entidades en el territorio, incluirlo. Para este propósito el delegado provincial tendrá contactos con el Vicepresidente del Gobierno y el miembro del Buró del Partido, vinculado con el organismo a controlar en su territorio. Además, se le envía a los viceministros, funcionario del CECM y del Comité Central del Partido que atiende el organismo. De no existir objeción se pasa a la próxima fase y si existiera se analiza y se modifican los objetivos.

2da. Organización previa de organismos controladores (Planeamiento).

1. Información a controladores de objetivos generales y proceso organizativo. Además se envía el directorio del organismo.

2. Cada controlador presentará la relación de entidades a supervisar y la apertura detallada de los objetivos generales, para evitar repeticiones.

3. Información oficial al controlado y controladores de las decisiones adoptadas referente a los objetivos determinados, en cuanto a temas, entidades e instrumentos de control que se emplearán.

4. Otras orientaciones organizativas particulares.

3ra. Ejecución del Control (Ejecución).

1. Esta etapa del control comienza con una reunión inicial, presidida por el ministro del organismo controlado, el que expondrá un informe inicial que será entregado a todos los controladores, el cual entre otros aspectos, contiene los siguientes:

a) Evaluación del cumplimiento del plan de medidas, elaborado como resultado del control anterior: especificar las causas en los incumplimientos parciales o totales, así como la proyección estratégica del controlado.

b) Situación actual de los objetivos priorizados de interés del Gobierno u otros.

c) Valoración resumida del cumplimiento del plan de medidas para la prevención de las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.

Cuando se trata de un OACE, en el caso de las delegaciones provinciales, la reunión inicial, estará presidida por el delegado o coordinador del controlado en el territorio, los representantes de los organismos controladores, y funcionarios del Gobierno y del Partido del territorio.

2) En esta fase, el controlado es responsable de dar respuesta a los objetivos específicos y al cumplimiento del programa de visitas informado en la fase anterior. Cabe significar que el contenido de los informes con las

deficiencias, deberá estar firmado por el máximo responsable de la entidad.

3) Igualmente el coordinador de grupo es responsable del funcionamiento de los integrantes de su equipo, la recepción del informe elaborado por el controlador y la elaboración del informe resumen.

4) La DCG controlará el cumplimiento de lo establecido en las indicaciones u orientaciones emitidas para el Control, así como atenderá cualquier dificultad que se presente durante la ejecución del mismo.

5) El controlado remitirá al MAC y demás controladores el plan de medidas resultante, en un término que no exceda los 30 días naturales a partir de la fecha en que se concluya el control.

4to. Análisis de los informes de los organismos controladores (Supervisión).

1. Supervisión de la información ya discutida en cada lugar controlado.

2. Análisis de los resultados con los organismos coordinadores y la participación de los controladores.

5to. Informe sobre el control (Elaboración del Informe del Control Gubernamental).

A partir de los informes evaluados con los organismos coordinadores se realizará:

1. Informe resumen para el OACE objeto de control, con las deficiencias evaluadas por organismos coordinadores, en orden de importancia.

2. Síntesis del Informe resumen con las principales deficiencias en orden de importancia. Se deben identificar las deficiencias con las entidades que las presentan. El MAC mantendrá informado sobre los resultados del Control a los participantes del proceso, y a las instancias del Gobierno y Partido correspondiente.

6to. Análisis del plan de medidas (Seguimiento).

1. A partir de los mecanismos propios de cada organismo controlador, en el transcurso del año, este velará por el estado de cumplimiento del plan de medidas resultante del control. De existir algún problema, lo ve directamente con el controlado. En la fecha en que sea solicitado, emitirá a la DCG, sus consideraciones al respecto.

2. Luego de transcurrido un año del control, se realizará un análisis y evaluación del cumplimiento de las medidas derivadas del mismo en un Consejo de Dirección de la entidad, con la participación de los organismos controladores.

3. El ministro del organismo controlado presentará al consejo de dirección un informe, donde precisa el grado de cumplimiento del plan de medidas y en caso de incumplimientos las razones que los motivaron.

4. En el consejo de dirección se promoverá un debate sobre el cumplimiento del plan de medidas, con la participación de los controladores y el controlado.

5. El Ministerio prepara un informe sobre el cumplimiento del plan de

medidas y el debate realizado, para conocimiento de los organismos participantes y las instancias del Gobierno y Partido correspondientes.

CONCLUSIONES EL CONTROL GUBERNAMENTAL

Lo efectúa un equipo multidisciplinario compuesto por especialistas de los OACE, institutos y oficinas nacionales, a un sujeto de control determinado, con la finalidad de verificar integralmente, la situación de indicadores y objetivos específicos de interés para el país, cumplimiento de las funciones estatales encomendadas, análisis de los resultados productivos, de servicios y de la gestión económica, así como el cumplimiento de las normas legales aplicables, conforme a un plan anual aprobado por el CECM, incluyendo su seguimiento, para precisar sobre la planificación, control y utilización de los recursos, acorde a los principios de eficacia, eficiencia, economía, efectividad, ecología, ética y excelencia.

EVALÚA

— Economía en la asignación de los recursos.

— Eficiencia en los procesos.

— Eficacia en los resultados.

— Efectividad de la gestión.

— Ecología en el impacto ambiental.

— Ética de los hombres.

— Excelencia.

ELEMENTO DE CONTROL
SUPERIOR, DENTRO DE LA
ESTRUCTURA DEL CONTROL
A LA ACTIVIDAD
ECONÓMICA

— Se planifica hasta con un año de antelación.

— Es integral, ya que aborda todas las actividades y temas.

— Participa un equipo multidisciplinario compuesto por especialistas de todos los OACE, institutos y oficinas nacionales.

— Brinda una evaluación integral del organismo y sus entidades e incluye todos los territorios.

— Los resultados sirven de herramienta para la toma de decisiones a nivel de Estado y Gobierno.

— Al año se realiza una comprobación del cumplimiento del plan de medidas. (Recontrol)



CORRUPCIÓN ADMINISTRATIVA: EXPERIENCIA CUBANA EN LA CONCEPTUALIZACIÓN, LA PREVENCIÓN Y EL ENFRENTAMIENTO

*Por José L. Nicolau Cruz
(Dirección de Atención a la Ciudadanía,
del Ministerio de Auditoría y Control)*

En Cuba, la voluntad política de luchar contra la corrupción forma parte inseparable de su historia, enriquecida por una perenne batalla en defensa de la independencia y la soberanía nacional, conquistadas por nuestro pueblo, con heroísmo e inigualable capacidad de resistencia.

El Decreto-Ley 219 del Consejo de Estado dispuso, en abril del 2001, la creación del Ministerio de Auditoría y Control, MAC, que asume como funciones las que hasta ese momento venía desempeñando la Oficina Nacional de Auditoría (ONA) del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), al tiempo que dirige, ejecuta y controla la aplicación de la política del Estado y el Gobierno en materia de Auditoría, Control Gubernamental y Fiscalización, con el encargo estatal de «prevenir, detectar y enfrentar las manifestaciones de indisciplinas, ilegalidades y corrupción», garantizando la probidad administrativa y fomentando una cultura de responsabilidad.

ANTECEDENTES Y ENTORNO SOCIOECONÓMICO

El triunfo de la Revolución Cubana puso fin a medio siglo de corrupción

generalizada, incluso autorizada a escala gubernamental. La introducción de nuevas formas de relaciones de producción y de los principios y valores que son propios del proyecto social que defendemos, contribuyó decisivamente en la formación de una nueva conciencia y nos permitió combatir vicios del pasado. A pesar de ello, no pudo evitarse que personas aisladas, aún en esas condiciones, asumieran conductas corruptas.

Como se sabe, a inicios de los años 1990 del siglo XX, diversos factores provocaron una aguda crisis económica en nuestro país, que llevó a la contracción de su Producto Interno Bruto en un 34,8 por ciento entre 1989 y 1993. En el orden externo, la Revolución Cubana se encontró súbitamente ante la desaparición del campo socialista europeo, al tiempo que el Gobierno norteamericano arremetía cada vez más y con nuevas leyes y medidas, incluidas las extraterritoriales, la guerra económica y comercial contra nuestro país, con el objetivo de asfixiar por hambre al pueblo cubano.

En lo interno, el examen de algunas prácticas entronizadas en nuestro

modelo económico, fueron el centro de análisis del proceso de rectificación de errores y tendencias negativas iniciado a mediados de los años 1980 del pasado siglo, pero muchas de las transformaciones emprendidas en ese momento se vieron frenadas por la inmediatez de los problemas surgidos en las nuevas condiciones.

En un estado de cosas como ese, contrario a las recetas neoliberales tan en boga aún hoy, la estrategia para la reanimación, en nuestro caso, partió de un profundo proceso de discusión popular, que culminó con la aprobación de reformas a la Constitución y la aplicación de medidas modificativas del régimen de propiedad existente hasta ese momento, como la apertura a la inversión extranjera, la entrega de tierras del Estado en arrendamiento a colectivos de trabajadores, el fortalecimiento de la propiedad privada para la producción agropecuaria, así como el autoempleo en las zonas urbanas principalmente.

Sin embargo, una de las medidas de mayor repercusión ha sido el fortalecimiento de la empresa estatal, mediante la aplicación paulatina del proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

La situación objetiva que tales circunstancias conformaron, junto a

vicios heredados del pasado y deficiencias administrativas que aún se manifiestan, crearon las condiciones favorables para que personas inescrupulosas, en las que prima el egoísmo y el consumismo, en busca de alternativas de ingresos u otros beneficios no procedentes del trabajo, fundamentalmente en unidades de base, utilicen indebidamente las funciones inherentes al cargo que desempeñan y adopten conductas al margen de los marcos legales, que éticamente son incompatibles con nuestros principios y cultura.

Este es el entorno económico concreto en que aparece el fenómeno de la corrupción administrativa en Cuba, como problema social, el cual, a su vez, está condicionado al menos, por los siguientes elementos:

- Decrecimiento de los principales indicadores macroeconómicos, con el inicio del periodo especial.
- Introducción de modificaciones sustanciales en el modelo económico.
- Fallas en la aplicación de las medidas de control pertinentes.
- Falta de preparación de los cuadros de dirección y dirigentes administrativos para enfrentar los nuevos retos.

El preámbulo de la Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción, es motivo de preocupación: *«... la gravedad de los problemas y las amenazas que plantea la corrupción para la estabilidad y seguridad de las sociedades, al socavar las instituciones y los valores de la democracia, la ética y la justicia y al comprometer el desarrollo sostenible y el imperio de la ley».*

Los resultados que muestra la reanimación de nuestra economía, el incremento sostenido del PIB desde 1995, y en particular los resultados del 2006, así como las medidas de control establecidas y el trabajo integrado de toda la sociedad, muestran cambios favorables que nos sitúan en condiciones de reducir tales manifestaciones, al límite permisible para los valores y principios que sustentan nuestra sociedad.

CONCEPTUALIZACIÓN DE LA CORRUPCIÓN ADMINISTRATIVA. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PREVENTIVAS

La primera dificultad con que tropezamos al comenzar a profundizar en este tema consistió en la ausencia de una definición clara de lo que entenderíamos por corrupción administrativa en las condiciones concretas de Cuba.

La existencia de una economía en la que aún, cuando predomina el sector estatal, conviven distintas formas de propiedad (mixta, cooperativa y privada), hace compleja en gran medida, la adopción de un concepto de corrupción administrativa que describa toda la gama de comportamientos social y éticamente reprobables en una sociedad que pretende alcanzar elevados niveles de justicia social y formación integral de sus miembros. Por esa razón, si bien consideramos justas las aspiraciones de lograr un lenguaje común y consenso general, también es cierto que una definición de este tipo solo resulta útil en la medida en que se ajusta a las características propias del contexto en que se aplique.

Como una necesidad elemental para organizar, ordenar y cumplir la misión asignada, el Ministerio de Auditoría y Control, con la activa colaboración de la Fiscalía General de la República de Cuba, los Organismos de la Administración Central del Estado y demás órganos e instituciones del país, consultados, registró en su Reglamento, aprobado por el Consejo de Ministros, la siguiente definición, para identificar, en nuestras condiciones y a partir de nuestros principios, como corrupción administrativa: es la actuación contraria a las normas legales y a la ética, de los cuadros del Estado y el Gobierno, del dirigente o funcionario, en el ejercicio de su cargo o función.

Las características fundamentales que describen un comportamiento corrupto en nuestras condiciones son las siguientes:

- Pérdida de valores morales incompatible con los principios de la sociedad cubana.
- Uso para intereses personales de las facultades y bienes materiales que deben ser para la satisfacción del interés público o social.
- Obtención de beneficios materiales o ventajas de cualquier clase para sí o para terceros.
- Utilización del engaño, el soborno, la deslealtad y el desorden administrativo.

El Código de Ética de los Cuadros del Estado, puesto en vigor el 16 de julio de 1996, constituye el modelo de conducta al que aspiramos en

cuanto a los que ocupan funciones de dirección en los órganos y organismos del Estado y del Gobierno, y en todo el sistema de sus entidades y organizaciones.

El mencionado Código, así como los Códigos de Ética y/o de Conducta de las diferentes profesiones y organizaciones, en sus principios y preceptos reafirman la voluntad de preservar la ética como un elemento esencial y de honradez en la actuación de quienes ejercen funciones públicas, y en tal sentido se constituyen en guía e hilo conductor de la gestión del Gobierno, lo cual favorece el cumplimiento de los postulados de la Convención de la ONU contra la Corrupción.

El Ministerio de Auditoría y Control, precisa que «aplica en los casos de aquellas personas a las que se le confieren determinadas funciones o facultades, en la custodia, administración y control de los recursos o actividades de gestión pública» para «beneficiar intencionadamente de forma ilícita o éticamente inadmisibles a un tercero».

Resultan válidas algunas precisiones: la primera radica en que aún cuando no se viole norma legal alguna, si se actúa contrario a los preceptos éticos que deben caracterizar la conducta de un cuadro, dirigente o funcionario público, se considera un comportamiento corrupto y como tal se sanciona.

La segunda, tiene que ver con las peculiaridades del sistema socioeconómico cubano, con predominio de la propiedad social sobre los medios de producción fundamentales, lo que

hace que la gestión administrativa y de control no recaiga únicamente en individuos ubicados en una estructura de dirección dada. Por ello, lo estipulado también aplica para las personas a quienes se les confieren determinadas funciones o facultades en la custodia, administración y control de los recursos.

Para declarar un hecho de corrupción en él no tienen que manifestarse o cumplirse todas las conductas y actitudes señaladas. La definición tampoco establece como condición indispensable el vínculo demostrado de dos o más personas para la comisión de acciones de este tipo.

Del mismo modo, no se pueden desconocer otros elementos que interactúan, por el hecho de estar implicadas personas naturales o jurídicas ajenas al sector público, ya que en la actualidad resulta cada vez más común la participación de entes no estatales en los casos de corrupción.

Es necesario, asimismo, a los efectos de la labor de enfrentamiento y prevención, distinguir el rol de cada una de las figuras que son involucradas en el acto corrupto: el corruptor, el corrupto y los otros implicados; a fin de promover sanciones que se correspondan con la gravedad de los hechos imputados y comprobados.

VALORAR LA RESPONSABILIDAD COLATERAL

Resulta de igual forma importante, en el examen de cada caso de corrupción, establecer el análisis de la responsabilidad colateral, como resulta-

do de la profundización en el conocimiento de los hechos, de las causas y condiciones que lo facilitaron y, en correspondencia, la identificación de todo lo que se dejó de hacer o se incumplió, tanto en el nivel donde ocurrió, como en las instancias superiores, a las que corresponden de manera directa, las funciones de control y supervisión.

La responsabilidad colateral puede ser, por su dimensión, individual o colectiva, y por su alcance, horizontal o vertical. Se trata de la responsabilidad que, de manera tangencial, rodea al hecho de corrupción ocurrido, independientemente del nivel donde se produzca.

Además, se puede identificar, de acuerdo con las fallas o deficiencias detectadas, de manera individual, ante el incumplimiento de las funciones asignadas o un comportamiento ético inadecuado; por el análisis superficial de los jefes respecto a la magnitud de los sucesos comprobados y la falta de exigencia y control a sus subordinados.

También se identifica la responsabilidad colateral en lo relativo al funcionamiento de los órganos colegiados de Dirección, cuando no se cumplen las normas establecidas y los principios éticos que los sustentan, o ambas.

La política del Estado y del Gobierno de la República de Cuba en la lucha contra la corrupción, está en total coincidencia con el consenso de la mayoría de las naciones y ha sido expuesta en diversos foros internacionales.

Los ejes esenciales para lograr el éxito en esta batalla dependen de: una firme voluntad política del Estado, del fortalecimiento del rol de la Entidad Fiscalizadora Superior (EFS) como ente de control; de una mayor participación de la ciudadanía; de la difusión de altos valores éticos; del perfeccionamiento constante de las estructuras administrativas y de sus organizaciones económicas, así como de la permanente vigilancia a través de la rendición de cuentas y la supervisión.

ROL DE LAS ENTIDADES FISCALIZADORAS SUPERIORES DE AMÉRICA LATINA: DECLARACIÓN DE CARTAGENA DE INDIAS

Los países miembros de la OLA-CEFS, convocados por la CEPAT y la Contraloría General de la República de Colombia, se reunieron en Cartagena de Indias en julio del 2006 para, juntos, debatir el documento técnico preparado para la reunión y aprobar la Declaración de Cartagena.

El mencionado documento fue elaborado con la convicción de que la corrupción afecta a todas las sociedades, sin distinción de razas, culturas o fronteras y frena el desarrollo social y económico de los pueblos; menoscaba la democracia, los derechos humanos, la legitimidad de las instituciones públicas, la transparencia de las entidades privadas y la justicia.

En dicho texto se reconocen, y toman como punto de partida, las acciones que los organismos internacionales han adelantado a través de la

promoción de políticas públicas para combatir la corrupción mediante la celebración de convenciones y convenios sobre el particular.

Del mismo modo, se reafirma el compromiso con el buen uso de los recursos públicos y con la necesidad de procurar e impulsar las buenas prácticas y la transparencia en la gestión pública mediante la aplicación del control fiscal, la rendición de cuenta a la sociedad y el fomento a la participación ciudadana; al tiempo que se reitera la responsabilidad de las EFS en la lucha contra la corrupción y la necesidad de concentrar esfuerzos para contribuir a prevenir, detectar y eliminar todas las prácticas corruptas.

En ese contexto, los países firmantes se comprometieron a:

- 1. Salvaguardar los recursos públicos y vigilar el manejo transparente de las finanzas del Estado y la debida rendición de cuenta, con el concurso de la ciudadanía en sus funciones de control social.**
- 2. Establecer Políticas de información de las acciones de control, mecanismos de seguimiento, transferencia de tecnologías y conocimientos; mapas de riesgo; divulgar las Convenciones y perfeccionar la rendición de cuenta.**
- 3. Realización de estudios conjuntos; seguimiento teórico y práctico del problema; solicitar mayor cooperación a OLACEFS-OCCEFS; impulsar la coordinación de metodologías; capacitación y asistencia; llamar a los gobiernos a adoptar políticas que fortalezcan las instituciones públicas y recabar la colaboración de los organismos internacionales.**

ÉTICA vs CORRUPCIÓN.

Por José Hernández Guelmes (Director de Prevención)

Ante representantes de los diversos sectores y organizaciones de nuestra sociedad, el Comandante en Jefe, Fidel Castro Ruz, expresó que la batalla contra el delito y la corrupción, para que tenga éxito, debe ser enfrentada por todos, convocando a los organismos, organizaciones y la población en general, a librar ese combate, con la fuerza ética y moral que atesora nuestra Revolución.

Un análisis particular sobre las causas y condiciones que hoy generan indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, nos lleva incuestionablemente a detenernos en debilidades de la conducta y actuación de los implicados, de ahí la importancia de reforzar valores éticos y morales, como parte de la estrategia para prevenir esta terrible pandemia que es la corrupción.

Es por ello que no podemos olvidar que lo más importante de este proceso es el ser humano, pues los análisis y la ejecución de cualquier control pasan por la mente y las manos de hombres y mujeres y no existe mecanismo alguno capaz de superar su actuación personal.

La reiteración de indisciplinas, el descontrol de los recursos del estado, la ocurrencia de un número importante de hechos delictivos, la búsqueda por algunos individuos de dinero fácil o de una vida suntuosa por vías ilegales, la ostentación, la falta de

ejemplaridad y honestidad por ciertos funcionarios y directivos administrativos, entre otros, dicen de la pérdida de la significación social positiva de ciertos valores inculcados y formados por la revolución.

En este contexto se inserta la problemática ética asociada a ciertos métodos y estilos autoritarios, prepotentes, el exceso de centralización, el formalismo y la demagogia.

El país requiere de la promoción hacia una genuina cultura ética, basada en los principios promovidos desde siempre por la Revolución y eso es responsabilidad de todos. No en vano nuestro Comandante en Jefe, Fidel Castro Ruz reiteró al definir el concepto de Revolución lo imprescindible de no violar principios éticos y defender esos valores al precio de cualquier sacrificio.

Un poderoso instrumento en esta lucha es el Código de Ética de los cuadros del Estado, vigente desde julio de 1996, pero si se convierte en material de archivo, se le priva de sus posibilidades como herramienta de uso diario para el análisis de una problemática compleja, en momentos en los cuales resulta imprescindible fijar valores morales ante justificaciones utilizadas para ocultar la indolencia o la irresponsabilidad.

Resulta importante señalar, que en indicaciones y medidas emitidas en los últi-

mos años con el objetivo de intensificar el trabajo de prevención y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción se ha indicado: «Incrementar y sistematizar el estudio del Código de Ética de los cuadros del Estado y el Gobierno, de los Códigos de Éticas específicos, de los Códigos de Conducta establecidos en determinados centros y en general de los reglamentos disciplinarios internos de los organismos y entidades, relacionando con ellos y conductas que se presenten.

De igual forma, se precisa se identifique los que se requieren fortalecer ante riesgos que puedan conducir a indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, con el objetivo de lograr con este procedimiento un proceso de instrucción y creación de una verdadera cultura ética. Realizar intercambios y divulgar las mejores experiencias, ordenando un programa que permita su orientación, seguimiento, evaluación y control.

En época tan temprana como marzo de 1965, el Comandante Ernesto Che Guevara en *El Socialismo y el hombre en Cuba*, escribió:

«...También existe el peligro de las debilidades en que se puede caer. Si un hombre piensa que, para dedicar su vida entera a la Revolución, no puede distraer su mente por la preocupación de que a un hijo le falte determinado producto, que los zapatos de los niños están rotos, que su familia carezca de determinado bien necesario, bajo este razonamiento deja infiltrarse los gérmenes de la futura corrupción.

En nuestro caso, hemos mantenido que nuestros hijos deben tener y carecer de lo que tienen y de lo que carecen los hijos del hombre común; y nuestra familia debe comprenderlo y luchar por ello. La revolución se hace a través del hombre, pero el hombre tiene que forjar día a día su espíritu revolucionario». Hasta aquí la cita.

No somos perfectos y no todos logran hacerlo así, pero quien asume hoy una tarea de dirección administrativa debe sentir que la estimación, el respeto y la consideración de familiares, amigos y compañeros de trabajo son de las pocas cosas en la vida que nos acompañan hasta el último instante, proporcionando el mayor y verdadero placer: el del deber cumplido.

Como señaló el compañero Carlos Lage, secretario del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, en el balance del SIME en el año 2002: «La corrupción es consustancial al capitalismo y enemiga del socialismo. Cuando un cuadro comienza a faltar a la disciplina y a perder austeridad, inicia el camino de la corrupción; la ausencia de crítica sobre el trabajo que dirigimos y sobre nuestra propia conducta es el error más grave que podemos cometer...»

No debemos tener la menor duda que la condición primera de un cuadro, dirigente o funcionario de nuestro país es ser revolucionario, honrado y austero. Como siempre, preciso en sus aseveraciones, Fidel nos ha planteado los males y el remedio cuando afirmó: «El único antídoto contra la corrupción son los valores morales».



AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA DIRECCIÓN:

UNA ALTERNATIVA METODOLÓGICA

*Por MsC. Lic. Teresa Torrente Sera
MsC. Ing. Carlos Manuel Vilariño Corella*

El perfeccionamiento de la gestión empresarial constituye en la actualidad un objetivo primordial para cualquier organización, y esta depende, en gran medida, de la actividad humana que en ella se desarrolla.

A medida que el entorno de las entidades económicas se va transformando, estas se enfrentan a un ritmo de cambio progresivo y acelerado, por lo que no le es suficiente contar con una evaluación de sus estados financieros, que como se sabe, es el análisis de la situación pasada. Lo que se necesita entonces, es una visión futurista, con un enfoque centrado en la evaluación de las actividades que giran alrededor del cumplimiento de las metas y objetivos planteados por las organizaciones para ser más económicas, eficientes, y eficaces.

La auditoría de gestión juega un rol fundamental ante esta situación, por cuanto permite medir la actuación de la administración en el pasado y en el presente, para mejorar el futuro. Esto implica que si bien debemos evaluar el logro de los objetivos en un período determinado igual proce-

der se seguirá con la gestión actual y su impacto hacia el futuro.

¿De qué tan bien cumplen sus objetivos las organizaciones? Depende del desempeño administrativo, de la eficacia y la efectividad del administrador. En sí, el proceso administrativo incluye actividades relacionadas con la planeación, la organización, el liderazgo y el control.

Al conducir la organización hacia sus objetivos, los administradores adoptan una gama de roles interpersonales, informativa y de toma de decisiones. Enfrentan el desafío de la competencia externa, mejoras en la productividad y toma de decisiones que sirven a la sociedad, además de una limitada disponibilidad de recursos financieros. Para afrontar estos desafíos necesitan desarrollar una visión de la organización a largo plazo. Para tomar decisiones necesitan considerar los valores y requieren del talento de nuestra población culturalmente diversa.

En cualquier entidad, la gestión de dirección desempeña un rol

fundamental; si no hay una buena planeación estratégica que logre una conciliación entre las oportunidades y amenazas del entorno; con las fortalezas y debilidades de la organización con el fin de definir un sistema de objetivos y estrategias, será muy difícil lograr buenos resultados en la gestión, cualquiera sea el área donde esta se desarrolle.

UN POCO DE HISTORIA

El surgimiento de la dirección ha sido el resultado del desarrollo y profundización de la división del trabajo. Desde que las personas comenzaron a formar grupos para lograr metas inalcanzables como individuos aislados, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. Es decir, comienzan a surgir las cuestiones más elementales en el sentido de organizar y planificar el trabajo del grupo social.

Se afirma que hoy día quizás no exista actividad humana más importante que la de administrar o dirigir, ya que ambas son esenciales para asegurar la coordinación de esfuerzos individuales, donde muchos grupos organizados han aumentado de tamaño.

La eficacia con que una organización logra sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad depende de la actuación de los administradores. Si estos realizan bien su trabajo es probable que la organización logre sus objetivos y si las principales organizaciones de un país logran sus metas, la nación, como un todo, prosperará.

Si no se aprende a controlar los recursos humanos y a coordinar las actividades, continuarán la ineficiencia y el desperdicio en la aplicación de los descubrimientos técnicos. La obtención de dinero o tecnología por sí sola no lleva al desarrollo.

Eficiencia significa hacer correctamente las cosas y eficacia significa hacer cosas correctas.

La eficiencia, o sea, la capacidad de hacer correctamente las cosas, es un concepto de entrada-salida, es decir, de insumo-producto.

El administrador eficiente es aquel que logra las salidas o resultados, que corresponden a las entradas (mano de obra, materiales y tiempo) utilizadas para conseguirlos.

Los que logran minimizar el costo de los recursos con que obtienen sus metas están obrando de manera eficiente.

La eficacia es la capacidad de escoger objetivos apropiados.

El administrador eficaz es aquel que selecciona las cosas correctas para realizarlas.

Un administrador que seleccione un objetivo inapropiado (por ejemplo: producir exclusivamente un tipo de producto cuando la demanda de otro tipo es enorme) será ineficaz.

Un administrador será eficaz cuando produzca, aquello que se demanda, con la máxima eficiencia.

La falta de eficacia no puede ser

compensada con la eficiencia, por grande que esta sea.

Por tanto, el administrador antes de centrarse en la eficiencia debe estar seguro de qué es lo que hay que hacer.

Tradicionalmente, la preocupación de la dirección de la empresa, se ha centrado en la eficiencia (quería que las empresas fueran eficientes).

Si el entorno es estable, la dirección puede centrar sus esfuerzos en la eficiencia.

¿Por qué en una situación estable la dirección de la Empresa puede buscar que esta sea eficiente, mientras que en un entorno turbulento da prioridad a la eficacia?

En un ambiente estable las características del mercado son poco variables, por lo que en cada momento es necesario ajustar el output a las exigencias del cliente, llegando incluso a ir delante de los posibles cambios de mercado, (se pueden predecir los cambios en el consumo). Esto lleva a que el enfoque sea en la eficiencia y no en la eficacia.

Sin embargo, en el entorno turbulento, las condiciones de mercado son muy cambiantes, por lo que es mucho más difícil predecir que va a querer el consumidor en cada momento. Esto hace que las empresas tengan que centrarse en la eficacia (sin descuidar la eficiencia) para que nuestro producto sea de mayor agrado para el consumidor y podamos adaptarnos mejor al entorno. Prima la eficacia sobre la eficiencia, hay que

tener las cosas correctas (eficacia) de la forma más eficiente posible, pero si eficacia y eficiencia entran en conflicto hay que darle importancia a la eficacia en un entorno turbulento.

La base de esa actitud estratégica que tiene la dirección es la adaptación al momento. Cuando hablamos de adaptación, estamos diciendo que la empresa debe de ser capaz de aprovechar las oportunidades que el entorno le ofrece, a la vez protegerse de las amenazas.

Es necesario un cambio de actitud para que esto pueda darse, luego esa actitud no puede ser de reacción (reactiva) frente al medio (protegerse de las amenazas), puesto que este también ofrece oportunidades, sino que también tenemos que ser activos y voluntaristas, (entendiendo como voluntarista: Primero nuestra actitud debe ser anticipadora, es decir, tener cierta característica de anticipación a los cambios del entorno. Segundo aceptar los cambios que puedan acontecer), para aprovechar las oportunidades.

Actualmente el país se encuentra enfrascado en el diseño de la implementación de una metodología que permita establecer mejores formas de control sobre todos los recursos de una organización, que pueda crear una cultura de control, que debe partir fundamentalmente de la actuación de los directivos. Se hace necesario trabajar en el desarrollo de una cultura organizacional integrada por muchos elementos que tributen a un mejor desempeño empresarial. Aunque se trabaje en ello, también se debe ir laborando en el diseño de instrumentos que puedan evaluar el

nivel de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos con que cuentan las entidades y esto es lo que hace precisamente la auditoría de gestión.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

La Auditoría de Gestión es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el rendimiento de la entidad, para establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público.

La auditoría de gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación con determinados objetivos y metas y, respecto a la utilización eficiente y económica de los recursos. Su propósito general puede verse seguidamente:

- Identificación de las oportunidades de mejoras.
- Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas.
- Evaluación del desempeño o rendimiento.

Evaluación del desempeño

Se refiere a la evaluación del desempeño obtenido por una entidad. Esta

evaluación implica comparar el camino seguido por la entidad al conducir sus actividades con:

- a) Los objetivos, metas, políticas y normas establecidas por la legislación o por la propia entidad.
- b) Otros criterios razonables de evaluación.

Identificación de oportunidades de mejoras

El incremento de las condiciones de eficacia, eficiencia y economía, constituyen las categorías bajo las cuales pueden clasificarse las mejoras en las operaciones. Pueden identificarse oportunidades de mejoras, mediante análisis de información, entrevistas con funcionarios de la entidad o fuera de ella, observando el proceso de operaciones, revisando los informes internos del pasado y presente y, ejercitando el juicio profesional basado en la experiencia del auditor o en otras fuentes.

Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas

La naturaleza y alcance de las recomendaciones elaboradas en el proceso de la auditoría de gestión es variable. En algunos casos, pueden formularse recomendaciones sobre asuntos específicos; sin embargo, en otros casos, después de analizar el costo-beneficio de implementar recomendaciones sobre actividades de mucha complejidad, puede ser factible sugerir que la propia entidad lleve a cabo un estudio más profundo del área específica y adopte las mejoras que considere apropiadas.

Indicadores de gestión

Para medir el desempeño de una empresa o unidad ya sea en calidad, productividad, costo, seguridad, etc., necesitamos tener indicadores.

¿Qué es un indicador de gestión?

El diccionario Larousse define indicador como: «Que indica o sirve para indicar» si a esta agregamos el calificativo de «gestión» que es: «la acción y efecto de administrar una empresa», obtendremos una definición bastante completa, en tal sentido diremos que un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa o departamento, cuya magnitud, al ser comparada con un nivel de referencia, nos podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso, o sea nos permite analizar cuán bien se está administrando una empresa o unidad. Para la construcción de indicadores de gestión debemos tener en cuenta los siguientes elementos:

— **La definición:** esta se debe expresar de la manera más específica posible, debe solo contemplar la característica o hecho que mediremos.

— **El objetivo:** permitirá seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección, además tener claridad de cómo mantener niveles de excelencia, adecuarlos ante los diversos cambios, así como proponerse nuevos retos.

— **Niveles de referencia:** Donde existen varios como el histórico,

estándar, teórico, requerimiento de los usuarios, competencia, etc.

— **La responsabilidad:** este está más centrado en cuanto a la toma de decisiones.

— **Los puntos de lectura:** las respuestas a preguntas o encuestas nos permitirán obtener confiabilidad y precisión en el proceso.

— **Periodicidad:** es importante para la realización de análisis de tendencia en el desarrollo del proceso.

— **Sistema de información y toma de decisiones.**

— **Consideraciones de gestión:** este último es importante en el caso de los indicadores de eficiencia y su interrelación con los de efectividad y productividad.

PROGRAMA DE AUDITORÍA PROPUESTO

Etapa 1:

Conceptualización de la visión estratégica.

Etapa 2:

Comprobar visión sistémica interna.

Etapa 3:

Comprobar visión sistémica externa.

Etapa 4:

Revisión de documentos para obtener evidencias de Auditoría

Etapa 5:

Comprobar dominio de los competidores fundamentales.

Etapa 6:
Satisfacción del cliente

Etapa 7:
Resultados de los instrumentos aplicados.

Desarrollo

Etapa 1: Conceptualización de visión estratégica

- Revisión de la Misión.
- Revisión de la Visión.
- Revisión de los Objetivos Estratégicos

Etapa 2: Comprobar visión sistémica interna.

- Situación financiera
- Recursos humanos
- Servicios
- Situación comercial

Etapa 3: Comprobar visión sistémica externa

- Análisis PEST
- Entorno inmediato

Etapa 4: Revisión de documentos para obtener evidencias de Auditoría.

- Revisión de actas del Consejo de Dirección.
- Expediente Único de Auditoría
- Revisión de los Estados Financieros
- Contratos con clientes
- Contratos con proveedores

Etapa 5: Comprobar dominio de los competidores fundamentales

- Matriz de Ansoff
- Matriz BCG
- Cinco Fuerzas de Porter

Etapa 6: Satisfacción del cliente

— Aplicación de herramientas pertinentes.

— Sistema de retroalimentación

Etapa 7: Resultados

— Se analizarán los resultados de cada etapa, integrando los mismos en el informe final de la auditoría.

CONCLUSIONES

1- Se logra diseñar una metodología para realizar Auditorías de Gestión a la Dirección.

2- Identificar imprecisiones en el sistema de gestión, evaluarlas y recomendar correcciones para minimizarlos y elevar el grado de economía, eficacia y eficiencia.

3- La guía metodológica propuesta sirve de base para la aplicación de auditorías de gestión a otras empresas de prestación de servicios.

4- El modelo de auditoría de gestión puede ser utilizado en cualquier tipo de auditoría, ya sea interna o externa.

5- Para la entidad representa una evaluación actual de la gestión directiva, lo que les puede servir para actuar de forma correctiva y erradicar los problemas existentes.

RECOMENDACIONES

1- Poner en práctica el procedimiento propuesto para auto Auditorías de Gestión a la Dirección.

2- Continuar realizando encuestas para detectar si surgen nuevos problemas e insatisfacciones con el nuevo procedimiento diseñado y así continuar con su perfeccionamiento.

3- Revisar periódicamente lo implementado.

Microcampus. Universidad de Holguín. 2005.

4. *De la Función Empresarial a la Dirección Estratégica. En: Revista Alta dirección. No. 109 Mayo- Junio. 1983. 51-57 p.*

5. GUILLERMO A. RONDA PUPO. *Dirección Estratégica Integrada. Un Enfoque para integrar los niveles estratégicos, tácticos y operativos. 2004.*

6. KENNETH, J Albert. *Manual de Dirección Estratégica. México 1984.*

7. KOONTZ, Harold. *Elementos de Administración. 614 p.*

8. *La implementación de la estrategia en su empresa, el liderazgo y los aspectos a evaluar para lograr la efectividad de la ejecución.*

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/23/lirest...htm>

9. *Los valores compartidos. Una herramienta para legitimar la implementación de la dirección estratégica en nuestras organizaciones.*

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/16/valcomp.htm>

10. MENGUZZATO, Marina; RENAU, Juan J. *La Dirección Estratégica de la Empresa. Ciudad de La Habana 1998.*

11. MEYER, Jean. *Objetivos y estrategias de la Empresa. Ediciones de Deusto. S.A. España 1981. 468 p.*

12. PÉREZ ROJAS, Iván. *Programa y metodología de Auditoría de Gestión de Dirección Empresarial. UBE Productora de Alimentos de Holguín 2004.*

13. *Revista Alta Dirección. No. 115. Mayo - Junio. 1984.*

14. *Revista Alta Dirección. Abril 2002.*

15. Stoner, James. *Administración, 5ta edición S.PI, S.P.: MES. Ciudad Habana. Cuba.*

BIBLIOGRAFÍA

1. BORREGO DÍAZ, Orlando. *La Ciencia de Dirección. Algunos antecedentes y enfoques actuales. La Habana. Cuba. 1889. 124 p.*

2. CARNOTA LAUZAN, Orlando. *Curso de administración para dirigentes. Holguín 1985.*

3. COLECTIVO DE AUTORES. *Auditoría de Gestión y resultados.*

Para la comprobación del control interno y con la finalidad de ahorrar tiempo y eliminar el exceso de consulta en un mismo documento, la Cadena de Turismo Islazul, en Cienfuegos, implantó, con buenos resultados un...

SISTEMA DE PAPELES DE TRABAJO

Por MsC. Rigoberto Ramos Miranda (MINTUR, Cienfuegos)

Los papeles de trabajo son las hojas donde el auditor recopila, analiza, totaliza y comenta los datos obtenidos en el transcurso de su trabajo, los que junto con el programa de auditoría, constituyen la base que respalda las opiniones y hechos manifestados en el informe. Se conocen por la sigla «P/T».

Los objetivos de los papeles de trabajo son los siguientes:

— Servir de base para la confección del informe y de los formularios que se rindan.

— Como fuente de información para sus observaciones, sugerencias y consejos en la discusión del informe.

— Para determinar hasta qué punto se ha profundizado en la auditoría.

— Como guía y ayuda en las futuras auditorías.

— Para determinar el grado de responsabilidad que asume el auditor.

— Servir como prueba.

La importancia de los papeles de trabajo consiste en que estos son los

medios de conexión entre los registros de la entidad auditada y el informe y constituyen la única prueba de exactitud de los registros y de la corrección de lo informado.

Los principios y aspectos a considerar en la preparación de los papeles de trabajo se detallan a continuación:

Deben confeccionarse con el mayor cuidado y esmero, sin tachaduras, ya que el auditor debe estar consciente de la responsabilidad de su trabajo, así como de su labor preventiva y de asesoramiento, para contribuir a elevar la preparación del personal contable, dando el mejor ejemplo de orden y cuidado con sus propios papeles de trabajo. Además, no deberá olvidar el uso que de ellos se hará en el futuro, ya que los mismos han de servir de base para la confección del informe y estados que se rinden, serán utilizados por personas no familiarizadas con el trabajo efectuado y se utilizarán como base de futuras auditorías cuando procedan.

Los aspectos más importantes a considerar en la preparación de los papeles de trabajo son los siguientes:

— Consignar el nombre de la entidad a auditar en la parte superior de cada papel de trabajo, (unidad, empresa u organismo, según proceda).

— Colocar debajo del nombre de la entidad el tema que se analiza.

— Plasmar la fecha o período cubierto por la auditoría.

— Señalar el índice en la esquina convenida de cada hoja de trabajo.

— Poner en cada papel de trabajo un número de índice cruzado, que lo relacione con la hoja a que se traslada y con la de origen.

— Usar únicamente el anverso de cada hoja.

— Asegurarse de que cada hoja auxiliar cuente con otra de trabajo, separada.

— Expresar en cada hoja el método de verificación usado para la partida que se examina y las conclusiones.

— Firmar y fechar cada papel de trabajo.

— Preparar en forma ordenada, limpia y legible los papeles de trabajo.

— Comprobar que no hay errores aritméticos.

— No incluir ni copiar material insignificante.

— El saldo ajustado de cada partida en las hojas de trabajo debe concordar con la cifra correspondiente ajustada en el formulario que se confeccione.

Los papeles de trabajo básicos en una Auditoría Financiera deben ser por lo menos:

— Balance General.

— Estado de Ganancia o Pérdidas.

— Asientos de ajustes.

— Extracto de actas, resúmenes, entre otros.

— Hojas sumarias.

— Hojas auxiliares.

— Hojas de notas.

Además existen otros papeles de trabajo producidos durante la auditoría, considerados como soportes o de apoyo a los anteriores, tales como: confirmaciones, certificaciones, actas, copias de cartas, facturas, análisis de distintos tipos, entre otros.

En el desarrollo del trabajo el auditor utiliza marcas convencionales para indicar la ejecución de las distintas actividades que realiza en los registros y en los papeles de trabajo, y hace constar en la parte inferior izquierda de los papeles de trabajo la leyenda explicativa de las marcas utilizadas.

El auditor, en el proceso de ordenamiento de los papeles de trabajo acostumbra a indicar los mismos, aunque hay algunos que lo hacen al final de toda su labor. El primer procedimiento es mejor, porque en esa forma se facilita la búsqueda de cualquier dato o información que se desea mientras se realiza la auditoría, pues ya las hojas de trabajo están indicadas y colocadas en su lugar.

Existen varios métodos de indicación, siendo los más usados los siguientes:

Método 1

Consiste en una referencia numérica para cada hoja de trabajo principal y sumaria. Las hojas auxiliares llevan el número de las hojas sumarias, seguido por un segundo número.

Que señala el anexo auxiliar correspondiente.

Método 2

Emplea un número para cada hoja de trabajo principal y para cada sumario. Las auxiliares llevan el número de la hoja sumaria, seguido por una letra del alfabeto.

Método 3

Utiliza una letra del alfabeto para cada hoja de trabajo principal y para hoja sumaria. Las hojas auxiliares llevan la letra del sumario, seguida por un número.

Método 4

Es una variante del método anterior. Emplea letras para las hojas de trabajo, las sumarias y las de ajustes y notas. Las hojas auxiliares llevan la letra de la hoja sumaria, seguida de un número.

Método MINTUR

Le da a cada hoja de trabajo y a cada anexo un número consecutivo dentro de cada temática, confeccionando un resumen por temáticas. Así, de esta

manera, la indicación queda conformada por el 1er dígito que responde al orden de la temática; el 2do dígito responde al orden de las hojas dentro de la temática y el 3er dígito a la hoja final de la temática, reflejando en la 1era Hoja del Resumen por temáticas el intervalo en que se encuentran las mismas y los anexos, lo que sirve de soporte a los hallazgos planteados.

Un proceso importante en el trabajo del auditor es, una vez terminada la auditoría y después de confeccionado el informe correspondiente, archivarlo cuidadosamente en el archivo correspondiente a la entidad auditada, para mantener actualizado el Expediente Único de Auditoría y tener una historia completa de los problemas que ha confrontado la entidad.

SISTEMA DE PAPELES DE TRABAJO

La creación de un Sistema de Papeles de Trabajo, que responda a las comprobaciones exigidas por la Guía de Control Interno correspondiente al Programa de Auditoría de la Cadena de Turismo Islazul, se produce al percatarnos en nuestro trabajo diario en la realización de auditorías, que en muchas ocasiones se revisaban varias veces los mismos documentos primarios para responder a distintos aspectos de la Guía, o que para dar respuesta a uno de esos aspectos se revisaban distintos documentos primarios, lo que produce pérdida de tiempo al buscar y localizar el dato solicitado. Por esta razón nos dimos a la tarea de crear Papeles de Trabajo predeterminados, siguiendo la secuencia que solicita el Papel de

Trabajo, el cual obtiene toda la información que requerirá la Guía en cualquiera de sus aspectos, al revisar de una sola vez el documento primario. Este sistema ofrece las siguientes ventajas.

— Evita la improvisación en la confección de Hojas de Trabajo que puede no responder con objetividad a la Guía de Control Interno.

— Siguiendo el orden de solicitud de información que requieren los papeles de trabajo, se evita la doble manipulación de documentos primarios para obtener la comprobación de aspectos de la guía, ya que el papel de trabajo obtiene de una vez toda la información necesaria acerca de cualquier aspecto de la misma.

— Sirve para que aquellos auditores con menos experiencia tengan un formato de Papel de Trabajo y no pierdan tiempo en la confección de papeles de trabajo y en la ejecución de la auditoría.

— Este sistema de Papeles de Trabajo permite tomar las notas al terminar la temática, pues la información, tanto de las deficiencias como de los aspectos que han sido satisfactorios en las comprobaciones realizadas, quedan plasmados en dichos Papeles de Trabajo de forma exhaustiva.

— Los papeles de trabajo en general tienen, como uno de sus objetivos, servir de soporte no solo al informe, sino ofrecer garantía al grado de responsabilidad del auditor; además, sirven de apoyo al auditor en la discusión de los resultados de la auditoría, por lo que este Sistema de Papeles de

Trabajo, por el ordenamiento de la información que posee y su grado de detalle, permite no solo dar una referencia del problema sino el problema en sí, y en caso de discrepancias con el informe, mediante estos se puede demostrar cualquier hecho, sin necesidad de una nueva revisión.

— La entidad, cuando advierte la forma en que se realizan las comprobaciones y cómo se reflejan en este sistema, elimina cualquier tipo de duda en cuanto a la exactitud de los resultados de la comprobación y acepta sin reparos las conclusiones que de la auditoría se derive.

El Sistema de Papeles de Trabajo se detalla a continuación por Temáticas.

SISTEMA DE PAPELES DE TRABAJO PARA COMPROBAR EL CONTROL INTERNO SOBRE EFECTIVO EN CAJA

Consta de 7 Papeles de Trabajo:

E.C.-1 Comprobación de la Responsabilidad Material y División de Funciones.

E.C.- 2 Comprobación de los cheques y registros que se deben ejercer en la Caja.

E.C.- 3 Comprobación del funcionamiento del sistema de Anticipo y Liquidación de Dietas y Pagos Menores de acuerdo a lo dispuesto para esta actividad.

E.C.- 4 Comprobación del Control Interno que debe ejercerse sobre los Reembolsos del Fondo Fijo.

E.C.-5 Comprobación de los Ingresos de Comedor.

E.C.-6 Comprobación de los Ingresos por Ventas.

E.C.- 7 Comprobación del procedimiento de reintegro de Salarios no Reclamados e Indebidos.

SISTEMA DE PAPELES DE TRABAJO PARA COMPROBAR EL CONTROL INTERNO SOBRE EL EFECTIVO EN BANCO

Consta de 4 Papeles de Trabajo los cuales se detallan a continuación:

E.B.- 1 Comprobación de la Fijación de Responsabilidad y División de Funciones en el Control Interno del Efectivo en Banco.

E.B.- 2 Comprobación de la Fijación de Responsabilidad y División de Funciones para realizar los pagos por cheques.

E.B.- 3 Comprobación del procedimiento de CONCILIACIÓN BANCARIA.

E.B.- 4 Comprobación del Control sobre documentos foliados.

SISTEMA DE PAPELES DE TRABAJO PARA COMPROBAR EL CONTROL INTERNO SOBRE LOS ACTIVOS FIJOS TANGIBLES (AFT).

Consta de 4 Papeles de trabajo, los cuales se detallan a continuación.

AFT- 1 Control Interno. Recoge



toda la información en cuanto al control interno de los AFT, tomando en consideración la Fijación de Responsabilidad, descripción, codificación y comprobaciones físicas de los mismos.

AFT- 2 Movimientos de Activos Fijos Tangibles. Recoge la revisión de la Fijación de Responsabilidad en los Movimientos de AFT, así como su descripción, codificación y la comprobación de la documentación e información que debe adjuntarse a las bajas. Así como los valores y depreciación acumuladas que afectaran los saldos iniciales para reconstruir los

saldos a comparar con el Saldo Final del Balance del período auditado.

AFT-3 Comprobación de Saldo. Recoge el Saldo Inicial del período auditado y la información del AFT-2, para obtener los saldos finales a comparar con el Balance.

AFT-4 Comprobación de la Depreciación. Recoge una muestra de un grupo de AFT con su descripción, número de inventario y la codificación que posee según el Modelo SNC-1-08, así como la tasa de depreciación que se le aplica para compararlos de acuerdo a la codificación que debe tener con la tasa que le corresponde y determinar si se está depreciando correctamente. En caso de no ser así, el papel de trabajo ofrece la desviación y cuanto se ha depreciado incorrectamente en el período auditado y en el período que tiene de explotación.

SISTEMA DE PAPELES DE TRABAJO PARA COMPROBAR EL CONTROL INTERNO SOBRE LOS INVENTARIOS

Consta de 10 Papeles de Trabajo, los cuales se detallan a continuación.

I- 1 Control Interno (Almacenes). Recoge la Fijación de Responsabilidad del Personal de Almacenes, del personal con acceso y firmas autorizadas a extraer mercancías y el horario de despacho, así como el proceso de recepción de las mercancías.

I- 2 Control Interno (Almacenes). Recoge el mecanismo de conserva-

ción y llenado de las tarjetas de estibas, así como las características de seguridad, medición y limpieza existente en el almacén.

I- 3 Control Interno (Almacenes). Recoge la revisión que sobre las firmas autorizadas a extraer mercancías se realiza en los modelos solicitudes de materiales, y comprobación de los procedimientos establecidos para este documento y su correspondiente referencia con el vale salida de almacén, así como la comprobación de la división de funciones entre los almaceneros y el personal que lleva el submayor valorado de inventarios.



I- 4 Control Interno (Contabilidad). Recoge la relación del personal con acceso a los almacenes, las firmas autorizadas a extraer mercancías, el horario de despacho y el personal responsable de los almacenes que tiene firmada su acta de responsabilidad.

I- 5 Comprobación de conteos Físicos Periódicos. Recoge la cantidad de renglones de mercancías existentes en cada almacén, el plan de conteos físicos periódicos en el período auditado así como el real ejecutado y los por cientos que se derivan de esta relación, además de las cantidades de renglones e importe de los faltantes y sobrantes que surjan.

I - 6 Comprobación del tratamiento de los Faltantes y Sobrantes surgidos en las Pruebas Rotativas. Recoge la cantidad de renglones con diferencias y su importe así como el No. Expediente, si este posee los requisitos según la Resolución 44/97 y si es aplicable la responsabilidad material o se elevó el nivel correspondiente para su cancelación así como el No. del comprobante en que se contabilizó.

I- 7 Comprobación del saldo de las Cuentas de Faltantes y Sobrantes con sus expedientes.

I- 8 Comprobación del Control de Útiles en Uso. Recoge la Fijación de Responsabilidad sobre los Útiles y el proceso de conteo para garantizar la integridad de los mismos, así como el tratamiento de los faltantes y sobrantes que surjan en el proceso del mismo.

I- 9 Comprobación de los saldos de las cuentas de Útiles en Uso y su Desgaste.

Recoge los saldos de esta cuenta según el submayor y el balance así como su desgaste comprobando que este último se corresponde con el 50 % del valor de los Útiles.

I- 10 Comprobación de los saldos de las cuentas de Inventarios en Almacén. Recoge los saldos de las cuentas de inventario según el submayor y el balance buscando la comprobación de la coincidencia de los mismos.

SISTEMA DE PAPELES DE TRABAJO PARA COMPROBAR EL CONTROL INTERNO SOBRE CUENTAS Y EFECTOS POR COBRAR

Este sistema de Papeles de Trabajo consta de 3 Papeles de Trabajo, cuyo contenido se detalla a continuación:

CC-1 Comprobación de la División de Funciones del personal involucrado en la entrega del producto para la venta y proceso de documentación de la operación, el control numérico de las facturas y el análisis de esta temática en el Consejo de Dirección, así como la actualización del submayor.

CC-2 Comprobación del saldo de cada cliente con los documentos primarios que lo respaldan, así como su conciliación con los clientes, y su comparación por edades del saldo del submayor, además la cancelación de las facturas cobradas y la referencia documental de dicho cobro en las mismas.

CC-3 Comprobación del Saldo de Cuentas por Cobrar Diversas y su

respaldo documental así como su análisis por edades y su posibilidad de cobro.

SISTEMA DE PAPELES DE TRABAJO PARA COMPROBAR EL CONTROL INTERNO SOBRE LAS CUENTAS Y EFECTOS POR PAGAR

Este sistema consta de 2 Papeles de Trabajo cuyo contenido se detalla a continuación:

CP- 1 Comprobación de la División de Funciones en el proceso de Compra, Recepción y Pago de las Mercancías compradas.

CP- 2 Comprobación del Proceso de Recepción a Ciega, soporte documental de los saldos del balance y sus edades, referencia cruzada entre Factura y Recepción, conciliación con los proveedores, referencia de las facturas al ser pagadas, actualización del submayor y análisis de la temática en el Consejo de Dirección.

SISTEMA DE PAPELES DE TRABAJO PARA COMPROBAR EL CONTROL INTERNO DE NÓMINAS

N-1 Comprobación de la Fijación de Responsabilidad y División de Funciones.

N-2 Comprobación del Control Interno en el Pago de Nóminas.

N-3 Comprobación de la Actualización y llenado de la Tarjeta SNC-2-25.

N-4 Comprobación de la Actualización y cuadro del Submayor de Vacaciones.

N-5 Comprobación del Registro y Pago de las Retenciones.



N-6 Comprobación del Registro y Pago de la Contribución a la Seguridad Social y el Impuesto sobre la Fuerza de Trabajo.

soporte, así como para fortalecer el grado de responsabilidad que asume el auditor.



SISTEMA DE PAPELES DE TRABAJO PARA COMPROBAR EL CÁLCULO DE LAS RAZONES FINANCIERAS

Modelo 1 Captación de la Información. Balance General en las 2 monedas.

Modelo 2 Captación de datos del Estado de Ganancia y Pérdidas y Cálculo de todas las Razones Financieras.

El Sistema de papeles de Trabajo diseñado para comprobar el control interno ha sido válido en las temáticas de EFECTIVO EN CAJA, EFECTIVO EN BANCO, ACTIVOS FIJOS TANGIBLES, INVENTARIOS, CUENTAS Y EFECTOS POR COBRAR Y CUENTAS Y EFECTOS POR PAGAR Y NÓMINAS, por viabilizar las comprobaciones a realizar con un sustancial ahorro de tiempo y ofrecer argumentos para el informe de forma concreta; además como un soporte adecuado del mismo y de los criterios que se vierten en él, así como del grado de responsabilidad del auditor.

Por todo lo anterior se debe seguir enriqueciendo el diseño de los papeles de trabajo, de acuerdo a la experiencia de cada auditor, para lograr que cada vez más sean objetivos viabilizadores del proceso de la auditoría, como instrumentos para aumentar la calidad de los informes y su

DE LOS INFORMES DE AUDITORÍA INTERNA IMPORTANCIA DE LAS RECOMENDACIONES

*Por Lic. Luisa Ma. Morell González
MsC. Esther G. Díaz Hernández*

El trabajo del auditor interno consiste fundamentalmente en reforzar el Control Interno. En el desempeño de estas funciones se detectan importantes desviaciones de las que se da parte a la dirección a través de los informes de auditoría. La emisión del informe es uno de los mejores medios para ayudar a la dirección, a medir su propio rendimiento, particularmente, con respecto a la fiabilidad de los controles establecidos; permite tomar acciones correctivas, ante determinadas situaciones, partiendo de las recomendaciones del auditor, para obtener mejoras en la gestión institucional.

El auditor interno, a diferencia del auditor independiente, tiene una función más específica en la empresa, por lo que sus recomendaciones deben ser mucho más puntuales, atacando las causas de los problemas observados, de los cuales se llevará un seguimiento hasta tanto no hayan sido corregidas.

Las recomendaciones se deben formular en tono constructivo, dirigidas a mejorar el sistema de Control Interno, a corregir errores y deficiencias contables, financieras, administrativas o de otra naturaleza,

encontradas en las operaciones evaluadas en el transcurso de una auditoría o estudio especial de auditoría.

Las recomendaciones deben cumplir los siguientes requisitos:

— Presentar soluciones a las deficiencias.

— Tener en cuenta los efectos de su aplicación práctica, en el funcionamiento general de toda la institución o segmento auditado.

— Atacar las causas, mostrar una medida específica y dirigirse a quien debe realizar la acción.

— Ser viables, es decir, que exista la posibilidad de llevar la recomendación a la práctica.

— Ser comprensibles, que se expliquen por sí mismas.

Como aseguran Cashin, Neuwert y Levy (1985), «Obviamente, la responsabilidad del auditor no desaparece hasta que se haya asegurado que se han llevado a efecto las acciones recomendadas.» Agregan además que es responsabilidad de la dirección, orientar las recomendaciones de

auditoría, las cuales no deben permanecer mucho tiempo sin solución. Cuando hay una pronta y efectiva respuesta, las distintas unidades de la empresa recibirán rápidamente un mensaje y a su vez tomarán una acción inmediata para corregir cualquier deficiencia. Si el seguimiento no es rápido y firme, las unidades auditadas tendrán la impresión de que la dirección no apoya suficientemente la actividad de Auditoría Interna y, por lo tanto, el trabajo de corregir deficiencias será mucho más difícil.

En varios manuales de Auditoría Interna se considera que el seguimiento a las recomendaciones es un factor importante en un programa exitoso.

En el Manual de Auditoría Interna de Costa Rica (1986) se establece que: «La unidad de Auditoría Interna debe disponer de un programa de seguimiento de recomendaciones aceptadas por la administración activa, (...) con la finalidad de verificar si las mismas han sido puestas en práctica.» Además, en él se señala: «Para facilitar el citado trabajo solicitará a la unidad administrativa correspondiente, referirse por escrito sobre la puesta en ejecución de dichas recomendaciones, y periódicamente deberá comprobar en el campo, la veracidad de dicha información e insistir sobre aquellas recomendaciones que no hayan materializado. Asimismo informará a la autoridad competente cualquier omisión sobre el particular que compruebe al respecto.»

Por su parte en el Manual de Auditoría Interna de la República del

Salvador (2002) se establece que: «Durante el desarrollo de cada auditoría se dará seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones planteadas en informes de auditorías anteriores, cuyos resultados serán reflejados en el informe de la auditoría que se realice.»

En Cuba, con el propósito de actualizar el seguimiento, en la Resolución del Ministerio de Auditoría y Control se establece que: «En los casos de auditorías evaluadas de deficientes o malas, se debe consignar en el informe de auditoría el término que dispone el auditado para remitir a la unidad organizativa que realizó el trabajo, el plan de medidas elaborado con el fin de erradicar las deficiencias. El término que se establezca no debe de exceder de treinta (30) días naturales, contados a partir de la fecha de recepción del informe.»

Consideramos que un riguroso seguimiento es el factor más importante en un programa de Auditoría Interna con éxito. El auditor es el hombre clave en esta situación y su nivel en la empresa y el lugar que ocupa tienen mucho que ver con el seguimiento llevado a efecto. El auditor puede facilitar este seguimiento diseñando informes fáciles de realizar, y establecer su propio plan de acuerdo con los distintos niveles de dirección como ayuda a la realización de este.

El auditor debe establecer términos para que las direcciones auditadas se refieran por escrito a las recomendaciones y situación de las medidas adoptadas para solucionar las deficiencias así como comprobar en el

campo la veracidad, y llevar a cabo dicha tarea con la calidad y organización que necesita la labor de los auditores, estos deben contar con una herramienta que les facilite el proceso. El programa de seguimiento que se diseñó y que se presenta a continuación constituye un medio sencillo pero efectivo de solucionar este aspecto tan importante para el auditor interno.

Este material forma parte del trabajo presentado por las autoras en el Premio Anual de Contabilidad y Auditoría Abel Santamaría Cuadrado de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC) Manual de Auditoría Interna, que obtuvo el Premio Único Nacional 2005.

PROGRAMA DE SEGUIMIENTO

Objetivo:

Supervisar en el campo, la situación que presentan las medidas adoptadas en los planes y las recomendaciones propuestas en los informes de auditoría para erradicar las deficiencias.

Frecuencia:

Se realizará inicialmente a los 90 días de efectuada la auditoría, a partir de la entrega del informe acerca de la ejecución de las medidas adoptadas por el área. De ser necesario se repetirá el seguimiento en dependencia de la situación de cada área específicamente, hasta que las deficiencias aparez-

can solucionadas en su totalidad.

Encabezamiento:

1- Nombre de la actividad que resultó auditada.

2- Se consignará el número de la orden de trabajo que dio lugar a la auditoría.

3- Fecha de la discusión final del informe de auditoría.

4- Fecha en que el auditor interno recibió el plan de medidas del área.

5- Se marcará con una (X) en el escuque que corresponda y se refiere a la fecha en que se recibió el plan de medidas del área.

6- Fecha en que el auditor interno recibe el informe de cumplimiento de la marcha de las medidas adoptadas por el área para erradicar las deficiencias.

7- Se marcará con una (X) en el escuque que corresponda.

Cuerpo del modelo:

8- **Recomendación o medida:** se describirá la decisión tomada por el área para erradicar la deficiencia según sea el caso, si el seguimiento es recurrente se expondrán las medidas que quedaron pendientes en el seguimiento anterior.

9- Se marca con una (X) cuando la recomendación o medida esté totalmente implementada.

10- Se marca con (X) cuando la recomendación o medida no esté implementada.

PROGRAMA DE SEGUIMIENTO

- (1) Actividad auditada: _____ (2) Orden de trabajo: _____
 (3) Fecha de discusión del Informe: _____
 (4) Fecha de recibido plan de medidas: _____ (5) en tiempo: si ___ no ___
 (6) Fecha de recibido informe: _____
 (7) en tiempo de cumplimiento: si ___ no ___

Recomendación o Medida (8)	Implementadas			Observaciones (12)
	Si (9)	No (10)	Parcial (11)	
1-				
2-				
3-				
4-				
5-				
6-				
7-				
8-				
9-				
10-				

(13) Auditor Interno: _____ (14) Auditado: _____

(15) Fecha del seguimiento: _____

11- Se marca con una (x) cuando la recomendación o medida esté parcialmente implementada.

12- **Observaciones:** se describen brevemente los hechos que resulten relevantes para sustentar el resultado de la verificación de la medida específica.

Pie del modelo:

13- **Auditor Interno:** se plasmará el nombre, apellidos del auditor interno del centro.

14- **Auditado:** se plasmará el nombre y apellidos de la persona responsabilizada con la actividad.

15- **Fecha del seguimiento:** fecha en que el auditor interno realiza el seguimiento en el área.

Generalidades:

Una vez realizado el seguimiento, el auditor interno emitirá un informe escrito a la máxima dirección del centro y del área, detallando la situación que presentan las medidas adoptadas por la dirección del área auditada para erradicar las deficiencias de los informes de auditoría, con el fin de que se conozca la situación actual y se adopten las soluciones.



2. Cuba. Ministerio de Auditoría y Control. 2004. Resolución No. 100. Normas de Auditoría Interna. Anexo I. Regulaciones sobre la actividad de Auditoría Interna. Anexo II.

3. Cuba. Ministerio de Auditoría y Control. 2004. Resolución No 103. Establecer el término del auditado para el Plan de Medidas.

4. Cuba. Consejo de Estado, 1995. Decreto Ley 159 de la Auditoría.

5. León, L.M. 2003a. Auditoría Interna. Un enfoque sistémico y de mejora continua. Gestipolis. com. Disponible en: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/auditerlefc0.htm> (Consulta: 28 de Octubre 2004).

6. Manual para el ejercicio de la Auditoría Interna en las entidades y órganos sujetos a la fiscalización de la Contraloría General de la República. Costa Rica. 1989. Disponible en: <http://support.casals.com> (Consulta 31 Enero 2005).

7. Manual de Auditoría Interna. 2003. República del Salvador. Departamento de Auditoría Interna. Disponible en: <http://www.cortedecuentas.gob.sv/newpage.htm> (Consulta 3 Febrero 2005)

8. Manual del Auditor. 2001. La Habana: Ministerio de Auditoría y Control. Sin paginar.

9. Manual de Auditoría. 1998. La Habana: Corporación CIMEX S.A. Sin paginar.

BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA Y REFERENCIA

1. Cashin, J.A.; Newwert, P.D. y Levy J.F. 1985. Enciclopedia de la Auditoría.. Barcelona: Grupo Editorial Océano, 350 p.

LA ESTRATEGIA Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

*Por: Msc. Francisco Martínez Fernández
(Profesor Auxiliar e Investigador. Centro Universitario de Guantánamo)*

En una economía con altos niveles de competitividad como la actual, donde día a día se viven los efectos de la globalización y los rápidos cambios tecnológicos y culturales, en algunos casos los resultados empeoran sin tener muy claro si es debido a problemas estructurales o coyunturales. Ante esta situación, las organizaciones están en búsqueda de soluciones.

La estrategia y el uso del Cuadro de Mando Integral pueden ayudarnos a encontrar estas soluciones.

Independientemente de las distintas teorías sobre la definición de estrategia, lo primero que se debe tener claro es qué es y para qué sirve la estrategia. Esta consiste en hacer un profundo análisis tanto de la organización como del entorno para definir un plan de acción, que nos lleve a mejorar nuestra posición sobre los competidores al medio o largo-plazo. La estrategia es elegir un camino.

Es importante destacar que no solo es «proyectar» cifras a lo largo de X años, sino es tener en cuenta que una estrategia que no nos lleva a obtener ventajas competitivas es inútil. El proceso de definición de la estrategia se representa en la figura 1.

En el proceso de dirección estratégica descrito anteriormente encontramos varios puntos débiles, tales como:

1.- Existen grandes problemas en los diagnósticos realizados inicialmente. En ocasiones los directivos son «optimistas» y no ven necesarios planes de acción «radicales».

2.- Que la estrategia sea definida a nivel de la alta dirección y no se comunique a toda la organización.

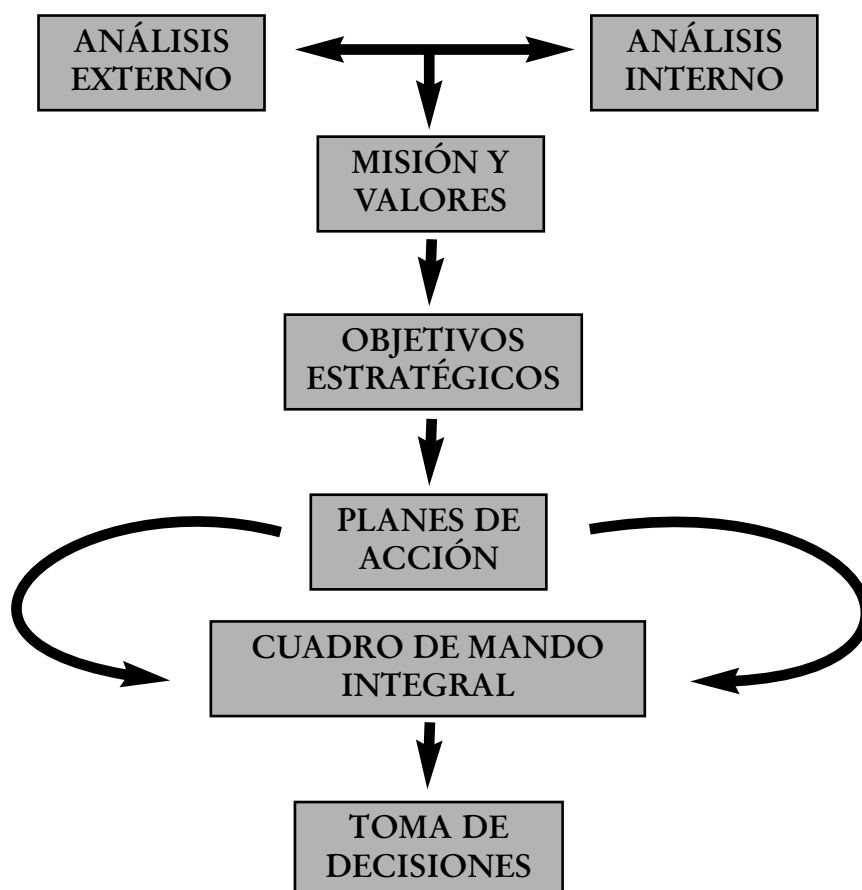
3.- Que la estrategia no se consiga ejecutar debido a que no exista claramente una relación entre el nivel estratégico, táctico y operativo.

4.- La definición de objetivos sin tener en cuenta las relaciones causa-efecto de la organización.

5.- Que la estrategia sea estática y no sea revisada con la agilidad que un entorno cambiante como el actual requiere.

6.- No gestionar correctamente la cultura necesaria asociada a un proyecto de este estilo, ya que los indicadores y objetivos no solo hay que definirlos sino que hay que vivirlos.

Figura No 1: Proceso de Definición de la Estrategia



Cada una de estas situaciones tiene una línea de solución distinta. En el primero y último de los casos, se debe promover una cultura en la organización abierta a la crítica constructiva, y en la que todas las personas pueden aportar a la estrategia de la empresa para que sus visiones sean valoradas.

Para solucionar el resto de los puntos débiles se cuenta con una herramienta llamada CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral nace para relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución, empleando indicadores y objetivos: Los beneficios de la implementación del Cuadro de Mando Integral se pueden integrar en cuatro conceptos:

1. Relacionar la estrategia con su ejecución, definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo.
2. Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.

3. Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas con las estrategias.

4. Tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia.

El Cuadro de Mando Integral transforma la visión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en diferentes perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, formación y crecimiento.

PERSPECTIVAS DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

A veces se piensa que un Cuadro de Mando Integral, (CMI), se caracteriza por las cuatro perspectivas: financiera, de clientes, procesos internos y formación y aprendizaje (Véase figura No. 2). Y si no están los cuatro, entonces no es un Cuadro de Mando Integral.

Perspectivas financieras

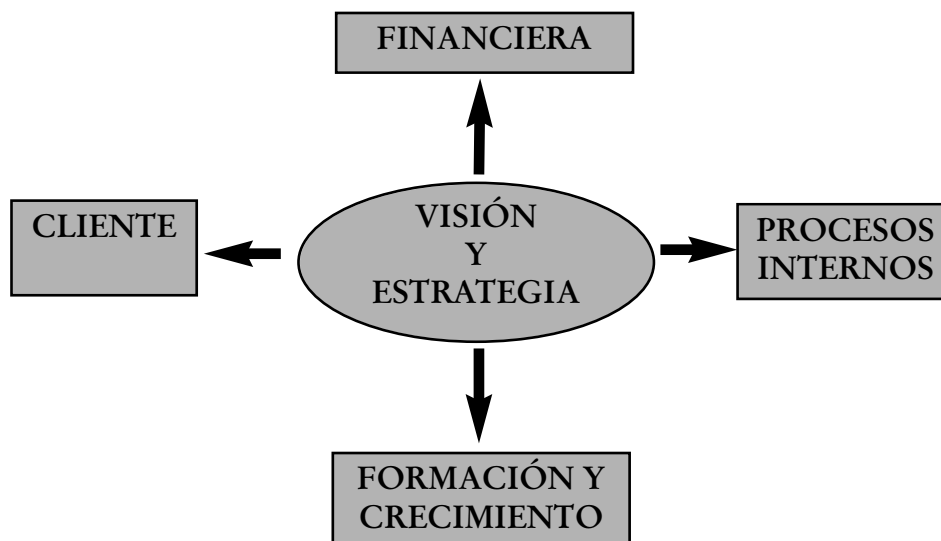
Para tener éxito desde el punto de vista financiero: ¿cómo deben vernos nuestros empresarios?

El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones, ya que se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, está contribuyendo a la mejora en un mínimo aceptable.

Esta perspectiva evalúa la rentabilidad de la estrategia, se concentra en la utilidad por operación y del rendimiento sobre la inversión, es el resultado de reducir costos e incrementar las ventas.

Se deben mostrar los resultados de las decisiones estratégicas tomadas en las otras perspectivas, al tiempo que establece varias de las metas a largo plazo

Figura No 2: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



y una gran parte de las reglas y premisas de procedimientos generales para las demás perspectivas. Aquí se encuentran muchos de los instrumentos tradicionales de control de gestión en forma de indicadores financieros que acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, por el valor económico añadido, entre otros objetivos financieros pueden ser el crecimiento de las ventas o la generación del flujo de caja.

Perspectiva del cliente: Para tener éxito con nuestra visión: ¿Cómo deben vernos nuestros clientes?

Los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados.

Esta perspectiva describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface esta demanda y porqué el cliente acepta pagar por ello. Además identifica los segmentos metas del mercado y mide el éxito de la empresa en ello, para supervisar sus objetivos de crecimiento.

Los procesos internos y los esfuerzos de desarrollo de la empresa deben ir guiados en esta perspectiva. Se podría decir que esta parte del proceso es el centro del Cuadro de Mando Integral, si la empresa no puede entregar los productos y servicios adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes, no se generarán ingresos y la entidad se marchitará hasta morir.

Ante esta situación se debe en primer lugar:

— Determinar la forma de aumentar y asegurar la fidelidad de los clientes.

— Llegar a conocer todos los aspectos del proceso de compra que siguen los clientes.

— Desarrollar la idea exacta de lo que significa para ellos, el producto o servicio.

— En caso de un cliente industrial, determinar si el proceso es un elemento esencial para crear valor añadido para sus propios clientes, o si no tiene mucha significación.

— Descubrir la importancia que el cliente le da al precio, en comparación con valores como calidad, funcionalidad, plazos de entrega, imagen, relaciones, entre otros.

En segundo lugar: adoptar las estrategias básicas en relación con clientes y mercados y avanzar hacia otras perspectivas.

Entre los indicadores utilizados con mayor frecuencia se encuentran: satisfacción, retención y rentabilidad del cliente, adquisición de otros nuevos y cuota de mercado. Debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes.

Perspectiva del proceso interno: Para satisfacer a los empresarios y clientes: ¿En qué procesos empresariales internos debemos ser excelentes?

Esta perspectiva se concentra en operaciones internas que mejoran tanto la perspectiva del cliente, al crear

valor para ello, como la financiera, al aumentar riqueza para la empresa. Esta perspectiva comprende tres subprocesos principales:

1. De innovación.
2. De operaciones.
3. Servicio posterior a la venta.

Los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente.

Estos procesos permiten la unidad de negocio:

— Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercados seleccionados.

— Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los empresarios.

¿Cuáles son los procesos que generan las formas adecuadas para los clientes y logran satisfacer también las expectativas de los directivos?

Lo primero es identificar los procesos de la empresa con un nivel general. La definición de la Cadena de Valor es útil para este propósito. La misma describe todos los procesos de una empresa que deben ser detalladamente analizados, con el propósito de separar aquellos que no crean valor para el cliente, ni directa, ni indirectamente, desde el análisis de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto o servicio.

Perspectiva de formación y crecimiento: Para tener éxito con nuestra visión: ¿de qué forma apoyaremos

nuestra capacidad de aprender y crecer?

Esta perspectiva identifica las capacidades en las que tiene que sobresalir la organización con el fin de lograr procesos internos superiores que creen valor para los clientes y empresarios.

Esta insiste en tres capacidades.

1. Capacidad del trabajador, medidas con su nivel de educación y habilidad, encuesta sobre su satisfacción, rotación del personal, / proporción de trabajadores que se incorporan a la empresa cada año / y su productividad.

2.- Capacidades del sistema de información, medidas según el porcentaje de trabajadores de primera línea con acceso a INTERNET a información del cliente y porcentaje del proceso de la empresa con retroalimentación de tiempo real.

3.- Motivación y concesión de autoridad, medidas con la cantidad de sugerencias puestas en práctica.

La perspectiva de formación y crecimiento tiene que ver con la infraestructura que la empresa debe construir para crear mejora y crecimiento a largo plazo.

Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo, utilizando las capacidades y tecnologías actuales. En esta perspectiva, la empresa debe considerar no solo lo que tiene que hacer para mantener y desarrollar el know-how necesario para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes, sino también de qué modo puede

apoyar la eficacia necesaria y productividad de los procesos en que en estos momentos están creando valor para ellos.

El Cuadro de Mando Integral permite a los directivos, vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias, y si fuera necesario, hacer cambios fundamentales en la propia estrategia. El Cuadro de Mando Integral debería basarse en una serie de relaciones de causa-efecto, derivada de la estrategia, incluyendo estimaciones de los tiempos de respuesta y magnitudes de los vínculos entre las mediciones del Cuadro de Mando Integral.

Un momento como el actual, es bueno para una profunda revisión de la estrategia de la organización con una mirada crítica, y emplear un Cuadro de Mando Integral para conseguir ponerla en funcionamiento, partiendo de una visión compartida por toda la organización y fomentada por los líderes de la misma.

Para solucionar los puntos débiles que en el proceso de dirección estratégica existen en la empresa se puede contar con una herramienta llamada CUADRO DE MANDO INTEGRAL, pudiendo integrarse en cuatro conceptos la implementación de los beneficios que pueden obtenerse con su utilización.

- 1.- Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos a corto, medio y largo plazo.
2. Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.

3. Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización.

4. Tener una clara visión de las relaciones Causa-Efecto de la estrategia.



BIBLIOGRAFÍA

1. AECA. 2002 «Indicadores para la gestión empresarial». Principios de Contabilidad de Gestión, documento No. 17. Madrid. 2da Edición.
2. Amat Oriol. «Control de Gestión, una perspectiva de Dirección» Editorial Gestión 2000 Barcelona.
3. Gemenio J.A. «El cuadro de mando como sistema informativo para la gestión empresarial». Partida Doble. Pag. 36-46.
4. Horngren-Y y D- «Contabilidad de Costos. Un Enfoque Gerencial». Décima Edición 2002.
5. Kaplan R.S: y Norton D.P- 1997 «Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000.Barcelona
6. Kaplan R.S. y Norton D.P-2001- «Como utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia». Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
7. <http://www.monografiaqs.com>
8. <http://www.people.hbs.edu/kaplán>
9. <http://www.cuadrode mando.unizer.es>

TRASCENDENCIA DEL INCUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS DE AUDITORÍA POR EL ESPECIALISTA JURÍDICO DURANTE LA EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN DE CONTROL EN LA RESPUESTA A UN DESCARGO O DISCREPANCIA

*Por: Lic. Lumey González Vergara
(Especialista Jurídico A, Auditor Gubernamental).*

La auditoría como proceso sistemático que se practica por profesionales calificados e independientes, de conformidad con normas y procedimientos técnicos, requiere no solo de la participación de especialistas en contabilidad y finanzas si no de otras ramas de las ciencias exactas y sociales, en correspondencia con el tipo de auditoría a realizar y de los objetivos que la misma persiga.

El hecho de poder integrar a los abogados a un grupo de auditoría, ha dado la posibilidad de contar con un dictamen razonado sobre la materia objeto de revisión, que permita avalar muchas de las deficiencias de las entidades auditadas; así como el asesoramiento a otros especialistas que lo requieran y participan a su vez del control.

Los abogados que actúan como auditores deben observar las normas de auditoría vigentes, así como los requi-

sitos y procedimientos establecidos para el ejercicio de su labor, con la finalidad de obtener las evidencias suficientes, relevantes y competentes, que permitan contar con elementos irrefutables ante cualquier discrepancia por parte de los auditados con los resultados de una acción de control.

No contar con tales evidencias, trasciende al dictamen que finalmente se emita como resultado de la evaluación de un descargo o discrepancia o de una solicitud de revisión, presentada ante inconformidad con los resultados en una acción de control, declarando en ocasiones con lugar dicho descargo o revisión.

Por lo expresado anteriormente, el objetivo del presente trabajo es dar a conocer las principales deficiencias en la evaluación de un descargo o discrepancia por los especialistas facultados, con la finalidad de minimizar su ocurrencia.

Para su desarrollo se tuvieron en cuenta los descargos presentados por los auditados, los dictámenes legales que en su momento eran emitidos por los especialistas jurídicos que actuaron como auditores en la acción de control objeto de discrepancia, así como los expedientes de auditoría confeccionados a los efectos pertinentes.

CAPÍTULO I: DEFICIENCIAS DETECTADAS EN LA EVALUACIÓN DE UN DESCARGO O DISCREPANCIA

ASPECTOS GENERALES

Los especialistas de las diferentes ramas de las ciencias que actúan como auditores en una acción de control, deben observar además de las normas que rigen el trabajo propio de la especialidad, las establecidas para el desarrollo de la auditoría, incluyendo el Manual del Auditor, referencia obligada junto a las Normas de Auditoría para alcanzar el fin propuesto con el ejercicio de dicha acción.

Es importante para los especialistas que carecen de poca experiencia, o que no hayan participado en una auditoría, conocer previamente las Normas de Auditoría vigentes como se señalaba, con la finalidad de actuar con independencia, y el debido cuidado profesional, empleando las herramientas que la propia auditoría proporciona para obtener los resultados aspirados, sustentando los hallazgos con la documentación debida, lo que implica contar con las evidencias suficientes, relevantes y competentes que permitan avalarlos en la materia objeto de revisión.

Por otra parte, el Manual del Auditor proporciona las herramientas necesarias al especialista que ejerce la actividad de auditoría, para el desarrollo eficaz de su trabajo. Le muestra las formas de organizarlo y qué elementos emplear ante determinadas situaciones, basados fundamentalmente en los diferentes modelos que pueden emplearse para el ejercicio de la auditoría y constituyen una prueba irrefutable ante lo alegado por el auditado o solicitado por el auditor.

Además, en todo el proceso de la auditoría debe existir la supervisión constante, tanto por el jefe de grupo como por el supervisor, que detecten a tiempo las cuestiones de forma y contenido con el propósito de evitar inconformidades entre los auditados, por los resultados plasmados en el informe de auditoría.

DEFICIENCIAS DETECTADAS

Las deficiencias detectadas y reflejadas en el informe final, según la participación del especialista jurídico, en la realización de la auditoría de cumplimiento, o integrado a un grupo de auditoría, deben estar sustentadas en los papeles de trabajo confeccionados al efecto.

Para dar una respuesta adecuada a un descargo, se requiere contar con el expediente que contiene todas las evidencias que sustentan los hallazgos detectados en el transcurso de la acción de control.

Se debe contar con un expediente con todas las evidencias que sustentan las deficiencias reflejadas en el informe; para ello es preciso confeccionar los

papeles de trabajo correspondientes, los cuales conforman el conjunto de documentos donde el auditor recopila, analiza y comenta la información y evidencias captadas en el transcurso de la auditoría. Constituyen la única prueba de exactitud de lo informado y soporte del informe final o el dictamen legal en caso de emitirse.

Los papeles de trabajo deben observar cuestiones de forma y contenido con una redacción clara y precisa, sin borrones y tachaduras, así como utilizar el papel adecuado para cada asunto. Cada tema debe iniciar una hoja.

Además, los papeles de trabajo deben cumplir el propósito de facilitar la supervisión sistemática del trabajo por el jefe de grupo, supervisor u otro funcionario facultado para ello, así como permitir que otra persona técnicamente competente pueda entenderlos o evaluar los hechos ante posibles discrepancias que presente el auditado sobre los resultados de la auditoría.

En ocasiones se ha señalado como resultado de la evaluación de un tema, que la entidad incumple la legislación vigente de manera general y cuando se va a efectuar tal señalamiento se debe especificar la norma que se incumple, de lo contrario se deja una brecha al auditado, que posteriormente, al presentar sus descargos, este hecho en su revisión implica declarar con lugar el aspecto discrepado.

Se ha referido como deficiencia, la inexistencia documental relacionada a un aspecto determinado, afirmándose posteriormente por el especialista que realizó el trabajo que se soli-

citaron los documentos correspondientes, los cuales no fueron mostrados por el auditado. La citada deficiencia puede dar lugar a una nueva discrepancia, adjuntando el auditado los documentos que en su momento no presentó ante el auditor actuante, de esta forma no existe contrapartida documental que permita afirmar la no entrega en su momento de los mencionados documentos, ante la solicitud efectuada.

Al solicitar documentos que avalen algún hallazgo y estos no sean mostrados, es necesario confeccionar un Acta de Requerimiento probatoria de que en un momento dado se solicitó a la entidad auditada. De esta forma, al plantearse alguna discrepancia relacionada con esos documentos, que un día se necesitaron y según el auditado se encontraban en la entidad, la existencia de la mencionada acta es un elemento que permite rebatir lo discrepado, al demostrar que dichos documentos se solicitaron y no fueron mostrados.

Por su parte, la Resolución No. 453 «Procedimiento para la tramitación de los descargos o discrepancias», del Ministerio de Auditoría y Control, de 12 de diciembre de 2006, establece en su Artículo 9 que la autoridad facultada no acepta como prueba documentos que hayan sido requeridos por escrito por el auditor y no mostrados por el auditado en el período de ejecución de la acción de control o que demuestren gestiones o acciones posteriores a dicho período.

Las deficiencias deben darse a conocer al auditado, dejando constancia

de las Actas de Información Parcial y Final, que de no existir, impide rebatir con fuerza cualquier discrepancia que se presente referente al desconocimiento de los resultados expuestos sobre un tema en el informe que se emita.

Los elementos expuestos dejan sin herramienta de trabajo al auditor, quien tiene a su cargo la revisión del descargo presentado por el auditado, puesto que para dar una respuesta, esta debe estar avalada por evidencias plasmadas en el Expediente de Auditoría confeccionado al efecto, que sustentan las deficiencias consignadas en el informe final de la acción de control.

En ocasiones, en los resultados del Informe se hace referencia a documentos revisados a los que se les señalan deficiencias; sin existir fotocopia de dichos documentos, que constituyen la evidencia sustentada de las deficiencias en los mismos, que al no mostrarse dificulta la revisión y correspondiente respuesta al descargo presentado; provocando una discrepancia por el auditado el hecho de que se hace constar en tales documentos, los aspectos que se le señalan como deficiencias.

Por otra parte, se ha reflejado la deficiencia como común a los documentos revisados, cuando realmente uno de ellos sí contiene señalados los elementos deficientes, lo que da lugar a que la entidad auditada presente sus discrepancias al respecto, adjuntando el documento correspondiente.

Además, un aspecto importante a tener en cuenta en la revisión de cual-

quier informe, es la muestra tomada por el auditor en cuanto al período que la misma abarca, puesto que si no se delimita con exactitud, trae confusión en la evaluación.

A veces no se encuentra en el Expediente de Auditoría el Acta de Ocupación de determinados documentos, como por ejemplo, contratos que hayan sido firmados por la entidad auditada, contratos que en su momento son objeto de discrepancia, al no reconocerse la validez de los mismos por esta entidad y que la existencia de dicha acta permitiría conocer su procedencia y evitar cualquier duda sobre la originalidad de los documentos que se evalúan por los especialistas correspondientes.

Por otra parte, ante la imposibilidad de fotocopiar todos los documentos que sustentan las deficiencias consignadas en el informe, debe dejarse constancia en éstos de la revisión efectuada por el auditor actuante a través del cuño que posee y de no contar con éste, plasmar su firma, que permita ante determinadas circunstancias comprobar que el auditor se basó en esos documentos para reflejar la deficiencia.

El documento que se emita, debe contener información, hallazgos y conclusiones, sustentados en las evidencias con las características de suficientes, competentes y relevantes.

CONCLUSIONES

1. En los casos evaluados no existe la adecuada observación de la cuarta norma de ejecución: Evidencia de las Normas para los Auditores

Gubernamentales, puesta en vigor por la Resolución No. 399, de fecha 30 de diciembre del 2003, del Ministerio de Auditoría y Control.

2. No existe una adecuada confección de los papeles de trabajo al no tenerse en cuenta los requisitos principales que debe observar el auditor actuante.

3. No utilización de las proformas diseñadas y expuestas en el Manual del Auditor, con el objetivo de facilitar el trabajo de éste.

RECOMENDACIONES

R 1. Que se observen las Normas de Auditoría vigentes tanto las normas para los Auditores Gubernamentales como las Normas de Auditoría Interna, en el caso de ejecutarse la acción de control por los auditores internos.

2. Que las deficiencias que se plasmen en el informe estén debidamente sustentadas en los papeles de trabajo.

3. Que los auditores se preparen continuamente para la realización de una acción de control.

4. Que exista una supervisión eficaz durante el transcurso de la acción de control.

5. Que se estudien las deficiencias expuestas, por los especialistas jurídicos que actúan como auditores, con el fin de contribuir al ejercicio eficaz de una acción de control.



BIBLIOGRAFÍA

B 1. *Manual del Auditor*

LEGISLACIÓN CONSULTADA

L 1. *Decreto Ley No. 159 «De la Auditoría», de fecha 8 de junio de 1995.*

2. *Resolución No. 453 «Procedimiento para la tramitación de los descargos o discrepancias», de 12 de diciembre de 2006, del Ministerio de Auditoría y Control.*

3. *Resolución No. 399 «Normas para los Auditores Gubernamentales», de fecha 30 de diciembre de 2003, del Ministerio de Auditoría y Control.*

4. *Resolución No. 100 «Normas de Auditoría Interna», de fecha 11 de noviembre del 2004, del Ministerio de Auditoría y Control.*

EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, SUS RETOS Y VIVENCIAS

UN POCO DE HISTORIA

*Por: Lic. Regla Caridad Montejil Rogers,
Dirección de Organización y Relaciones Públicas*

Hace aproximadamente cuatro años, el Ministerio de Finanzas y Precios emitió la Resolución No. 297 -sobre el Control Interno-, a partir de ese momento el país asumía un nuevo reto, y comenzaron las interrogantes, de ¿cómo lograr su implementación?, los más arriesgados y experimentados colegas comenzaron a generar nuevas variantes para facilitar su mejor comprensión; y la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba con el apoyo de todos sus miembros y de conjunto con el organismo que estableció la citada resolución crearon un mecanismo para comenzar a disciplinar a las entidades en este importante tema, así surgió la «Comprobación Nacional al Control Interno».

En las primeras comprobaciones participaron estudiantes universitarios en carreras relacionadas con la contabilidad y la economía en sentido general, combinado con especialistas de mayor experiencia en esta actividad; luego surgió una nueva etapa monitoreada por el Ministerio de Auditoría y Control, que conllevó al perfeccionamiento de los programas a aplicar, ganando en profundidad las comprobaciones a realizar, siendo la fuerza aglutinadora el Sistema Nacional de Auditoría.

Si medimos la efectividad de la implementación del control interno podemos plantearnos que hemos avanzado, considerando que en menos de un quinquenio se ha logrado crear conciencia sobre este tema y ya se obtienen algunos buenos resultados en el país.

DEFINICIONES Y CONCEPTOS

Pudiéramos comenzar con la definición del Control Interno, pero creo que no aportaríamos nada nuevo en este artículo, porque a esa podemos acceder en cualquiera de los documentos que tratan sobre el tema, sería más provechoso definir el mismo de la manera más práctica, y por ello diríamos:

Que el Control Interno: es nuestro accionar sistemático en el cumplimiento de las tareas, objetivos y metas asignadas; logrando la calidad requerida; la identificación oportuna de los riesgos inherentes y el mejoramiento continuo que garantice perfeccionar cada día los sistemas utilizados, los procedimientos, las metodologías, las regulaciones, etc.; y todo en función de alcanzar la economía, eficiencia y eficacia que el país necesita para desarrollarse y con ello elevar nuestro nivel de vida.

Para lograr este propósito tenemos que lograr un ambiente favorable sustentado en: el comportamiento y la integridad moral de los directivos y trabajadores; fomentar valores éticos y de pertenencia en la organización; elevar la capacidad profesional; mantenernos alertas para detectar y combatir las indisciplinas, ilegalidades y corrupción, manifestaciones éstas que laceran el buen funcionamiento de las organizaciones y conspiran contra los resultados.

Si queremos obtener un eficiente sistema de control interno consultemos en nuestro accionar diario ese magistral concepto expresado por nuestro invicto Comandante en Jefe, Fidel Castro Ruz, cuando dijo que REVOLUCIÓN, es cambiar todo lo que debe ser cambiado,... es defender los valores en los que se cree al precio de cualquier sacrificio, ... es luchar con audacia, inteligencia y realismo, es no mentir jamás ni violar principios éticos; ...; si ponemos en práctica cada una de las enseñanzas que encierran estas palabras los resultados esperados, serán los alcanzados; y si queremos trazar el camino del éxito la palabra clave es la ética, y la actitud a seguir, el ejemplo.

ACERCA DE LOS 5 COMPONENTES

El sistema de control interno se diseña a través de cinco componentes básicos, los cuales están interrelacionados y no se pueden ver de forma independiente, constituyendo su integración la clave del éxito para su adecuado funcionamiento, estos son:

Ambiente de Control: Constituye la columna vertebral del sistema, porque es la etapa en que se definen y establecen los aspectos organizativos que requiere la entidad para su fun-

cionamiento, se diseña la preparación del personal con el fin de elevar su profesionalidad y crear una cultura ética y de integridad moral en todos los miembros de la organización.

Se vincula entre otros aspectos a:

- La base legal que oficializa a la entidad.
- La planeación estratégica que define la misión, objetivos de trabajo, criterios de medidas, valores, etc.
- Los reglamentos que norman la disciplina y regulan el comportamiento y actividades de las personas que laboran en la organización.
- Las acciones de capacitación para elevar la competencia profesional.
- La preparación ética de los miembros de la organización.
- La estructura organizativa y las funciones asignadas a cada uno.
- Los métodos y estilos de trabajo.

Evaluación de Riesgos: Representa la fotografía de la organización, ya que en ella se analizan los procesos, subprocesos y actividades para identificar los riesgos internos y externos que atentan contra el cumplimiento de los objetivos propuestos, y se establecen los mecanismos preventivos para su enfrentamiento.

Para ello se tienen en cuenta entre otros aspectos, los siguientes:

- La identificación de los procesos principales que integran la organización, los subprocesos que estos generan y las actividades asociadas para facilitar su gestión; así como, los objetivos y criterios de medida que

permiten evaluar los mismos y opinar con objetividad.

— Identificación de los puntos vulnerables, los riesgos asociados y los objetivos de control.

— Las medidas preventivas para minimizar los riesgos (Plan de Prevención)

— La implementación de los lineamientos, indicaciones y medidas orientadas por el Consejo de Ministros para intensificar las acciones de prevención y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.

Actividades de Control: Es el termómetro que fija los mecanismos que requiere la organización para desarrollar su trabajo; son procedimientos que ayudan a asegurar que las políticas de dirección se aplican y deben brindar respuestas a los riesgos identificados. Las actividades de control deben estar establecidas en toda la organización.

Este componente considera, entre otros aspectos, los siguientes:

— Los manuales y procedimientos que regulan las actividades que garantizan el cumplimiento de las operaciones, considerando los riesgos asociados.

— La dirección garantizará que en cada caso exista una delimitación de funciones y responsabilidad directa de cada uno de los miembros de la entidad.

— El diseño de un sistema de indicadores que le permita a los directivos y trabajadores evaluar el comportamiento de su gestión y desempeño, así como el rendimiento de la organización. Estos indicadores pueden ser cuantitativos y cualitativos.

— El registro oportuno y la clasificación adecuada de las transacciones, para garantizar su relevancia y utilidad, así como facilitar a los directivos y terceros la toma de decisiones.

Información y Comunicación: Constituye la voz e imagen de la organización, considerando que en esta etapa se capta, procesa y transmite la información tanto interna como externa, con el fin de que los miembros que la integran puedan cumplir sus obligaciones y responsabilidades de forma oportuna y con la calidad requerida.

En este componente debe considerarse, entre otros:

— La delimitación de los flujos informativos, tanto internos, como externos.

— La definición de la responsabilidad de la información.

— Los mecanismos que garanticen que la información que se brinde cuente con la calidad requerida.

— La flexibilidad al cambio de los sistemas.

— Comunicación, valores y estrategia.

— Canales de comunicación.

— Aceptación de recomendaciones para mejoras continuas.

Supervisión y Monitoreo: Identifica el resultado obtenido por la organización en el cumplimiento de sus objetivos y metas, teniendo en cuenta que es la etapa en que se evalúa la calidad del control interno y determina si éste opera en la forma esperada o se requiere realizar modificaciones en el mismo.

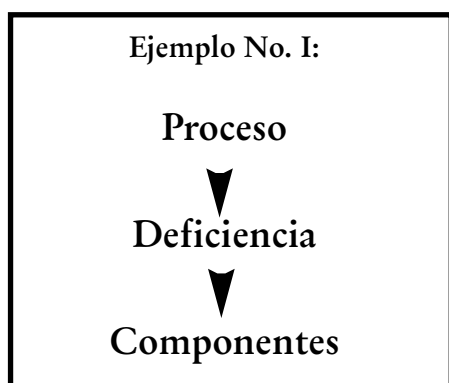
Esta puede ser tanto interna como externa.

En esta etapa se debe considerar que:

— Cada actividad de control debe ser monitoreada con instrumentos de supervisión eficaces (observaciones, cuestionarios, revisiones sorpresivas, etc.) realizados de forma permanente por los directivos y los auditores internos si existieran, con el objetivo de poder asegurar que el control interno funciona de forma adecuada y detectar oportunamente el grado de efectividad de la actividad de control, para de lo contrario, ser sustituida por otra.

Adquiere vital importancia accionar con medidas concretas sobre los resultados obtenidos en la supervisión y que se interactúe de forma inmediata en la solución de los problemas detectados, recuerden que un problema a tiempo es más fácil enmendarlo, pero si éste se acumula puede generar otros más graves para la organización.

Como expresamos al inicio de este punto, los 5 componentes están estrechamente interrelacionados, lo que se evidencia en los ejemplos y diagramas que exponemos a continuación:



Proceso: Productivo

Deficiencia:

No contar con la orden de producción

Se manifiesta:

Ambiente de Control:

Incumplimiento de las normas que regulan su comportamiento ante las tareas asignadas.

Evaluación de Riesgos:

Maximiza el impacto y crea condiciones para el desvío de recursos, quedando limitadas las acciones para evitar y reducir los riesgos identificados y se atenta contra el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Actividades de Control:

Incumple el procedimiento establecido, no registrándose las operaciones que respaldan esta actividad.

Información y Comunicación:

Fallo en los procesos de gestión de la información, no permitiendo conocer oportunamente el incumplimiento, afectándose la efectividad de los controles existentes, y los atributos de confiabilidad, relevancia y oportunidad, que aseguren a los funcionarios públicos cumplir sus obligaciones y responsabilidades.

Supervisión y Monitoreo:

No se ha realizado el monitoreo y la supervisión oportuna a esta actividad por los responsables de su control.

Ejemplo No. II

Proceso: Planeación Estratégica

Deficiencia:

No se cumplen los objetivos estratégicos previstos por la organización.

Muestra la siguiente interrelación:

Ambiente de Control:

Incumplimiento de las funciones y tareas asignadas a los miembros de la organización.

Evaluación de Riesgos:

No se consideró la reestructuración interna realizada por la organización, que varió las áreas de resultados claves.

Actividades de Control:

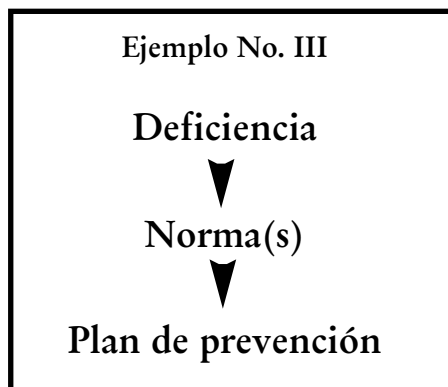
Se incumplen los procedimientos establecidos para la planeación estratégica.

Información y Comunicación:

No se informó oportunamente los cambios acontecidos, limitando cumplir con las obligaciones y responsabilidades asignadas.

Supervisión y Monitoreo:

No se supervisó por los directivos en cada nivel, para detectar su no implementación.



Deficiencia:

Faltante de materiales de oficina, por desvío del almacenero.

Causas y Condiciones:

— No se realizan conteos sorpresivos al almacén.

— No se efectuó el cuadro diario de los productos en almacén.

— No se concilia, ni se revisa por especialista del área contable los movimientos en las cuentas de inventarios reportados en el sub-mayor.

— Pérdida de valores éticos del almacenero.

Normas:

— **Integridad y valores éticos:** pérdidas en el almacenero - **Ambiente de Control.**

— **Estimación del riesgo:** al no realizarse un adecuado análisis que permitiera considerar la probabilidad de ocurrencia de este hecho - **Evaluación de Riesgo.**

— **Determinación de los objetivos de control:** al no determinarse oportunamente los mismos y seleccionar las medidas más efectivas para su incorporación al Plan de Prevención - **Evaluación de Riesgos.**

— **Documentación:** al incumplir el procedimiento establecido para el control de los recursos en el almacén - **Actividades de Control.**

— **Control del Sistema de Información:** al no garantizar su correcto funcionamiento y asegurar el control del proceso - **Actividades de Control.**

— **Información y responsabilidad:** al no permitir que los funcionarios y empleados cumplan sus obligaciones y responsabilidades - **Información y Comunicación.**

— **Eficacia del Sistema de Control Interno:** al no resultar efectivo y no contar con una seguridad razonable en el cumplimiento de los procedimientos establecidos por la propia entidad - **Supervisión y Monitoreo.**

Plan de Prevención:

— Punto vulnerable - el almacén.

— Posible manifestación (riesgo) - utilización de recursos materiales con ánimo de lucro.

— Medidas - realizar conteos sorpresivos y conciliaciones sistemáticas entre el área contable y el almacén.

— Responsable - Director de Contabilidad

— Ejecutante - especialista en Contabilidad

CONSIDERACIONES PARA EL PROCESO DE MEJORA CONTINUA

Es importante llevar a cabo el proceso de mejoras continuas, porque éste contribuye a enriquecer el sistema implementado y evita que el mismo caduque al perder su efectividad, es por ello que se requiere considerar algunos aspectos que someto a su consideración:

— Es necesario realizar una planificación adecuada de cada tarea derivada de los objetivos, criterios de medidas y planificación operativa y precisar su preparación, en correspondencia con los objetivos a lograr.

— Cumplir con la calidad requerida las tareas que ejecutamos en cada jor-

nada laboral ajustada a las normas y procedimientos establecidos con los niveles de control y supervisión que correspondan.

— Ser capaces de detectar las debilidades que afectan los resultados en cada puesto de trabajo, realizando las propuestas que permitan su perfeccionamiento, sistematizando los análisis de riesgos, ante nuevas tareas coyunturales o manifestaciones que se presenten, integralmente en un período que no sobrepase de los seis meses.

— Velar por el uso adecuado de los bienes y recursos asignados, pensando constantemente como perfeccionar su control.

— Contar con un programa de visitas de supervisión y de rendición de cuentas; así como la realización de análisis que permitan determinar la economía, eficiencia y eficacia de nuestra gestión.

— Evaluar el cumplimiento de los planes de trabajo, analizando las deficiencias detectadas, estableciendo las medidas correctivas que permitan solucionar las mismas.

— Identificar de forma oportuna los principales problemas que afectan el cumplimiento de los objetivos previstos, sus causas y consecuencias, proponiendo las soluciones que permitan minimizar los riesgos.

— Orientar la capacitación hacia las insuficiencias técnicas que se detectan en nuestro radio de acción.

— Fortalecer el trabajo político ideológico, como elemento importante para desarrollar y fomentar la labor

de prevención, proporcionando una cultura sustentada en la integridad moral de los cuadros y trabajadores, donde la palabra clave es la ética y la actitud a seguir el ejemplo.

— Reforzar los valores compartidos reconociendo las acciones positivas y señalando los fallos e insuficiencias. La ética debe estar presente en todo, no es una consigna debe ser expresión real de la conducta.

— Contar con indicadores que midan la efectividad de los controles que aplicamos y que permitan determinar - por dónde vamos - qué nos falta por lograr - qué vamos hacer para obtenerlo -.

— Utilizar mecanismos que faciliten la detección oportuna de los problemas y contribuyan a su solución y perfeccionamiento, entre los cuales están:

— La supervisión de los directivos de forma permanente a las tareas que ejecutan sus subordinados.

— Las comisiones temporales de trabajo creadas para la comprobación de temas puntuales que requieren de particular atención en un momento dado.

— La auditoría interna, como instrumento de la propia organización, para evaluar los procesos, subprocesos y actividades con criterios especializados e independientes.

— El Comité de Control y Prevención para evaluar y presentar sus consideraciones y propuestas al máximo nivel y su Consejo de

Dirección, a partir de los resultados obtenidos en las acciones de control que se realizan a la organización.

— El análisis del cumplimiento y efectividad del Plan de Prevención, al confrontar los resultados de las diferentes acciones de control, así como, en el examen de las causas y condiciones que se identifican en casos de indisciplinas u otras irregularidades.

CONCLUSIONES

A modo de conclusiones podemos plantear que el control interno es un traje a la medida, porque debe estar condicionado a las características propias de cada entidad; en el que participan todos los miembros de la organización; y su efectividad está en función de la integridad de sus miembros, de sus valores éticos, de su capacidad profesional; de su supervisión sistemática para identificar los riesgos inherentes e interactuar de forma oportuna para su solución; y para alcanzar una vida duradera, este deberá garantizar su mejoramiento continuo, elemento fundamental para la obtención de resultados en la gestión, con economía, eficiencia y eficacia.



PREMIADOS GANADORES DEL VIII TALLER DE AUDITORÍA Y CONTROL

El VIII Taller Nacional de Auditoría y Control, máximo evento profesional que organiza anualmente el Ministerio de Auditoría y Control (MAC), sesionó con unos 30 participantes utilizando el sistema de videoconferencia, lo cual posibilitó que todas las provincias y el municipio especial Isla de la Juventud, reunieran en los telepuntos seleccionados auditores, informáticos, juristas, ingenieros y trabajadores del sistema.

Ana Mirian Martín, directora de Organización y Relaciones Públicas del MAC, explicó en la apertura que fueron presentadas al evento 59 ponencias, seleccionadas en los eventos provinciales, y en cuya elaboración participaron 86 compañeras y compañeros de diversas especialidades.

En los temas de Control Interno hubo 16 materiales, 14 en Auditoría, 11 en Prevención y 10 en Tecnología de la Información, los cuales se analizaron en las cinco comisiones creadas para su evaluación, en la cual participaron jefe de Unidades Centrales de Auditoría, Premios Nacionales de Auditoría, directivos y funcionarios del MAC, quienes seleccionaron los premiados.

Durante la videoconferencia los trabajos relevantes fueron presentados por sus autores, quienes también res-

pondieron preguntas o intercambiaron sobre los temas.

Al hacer las conclusiones del encuentro, Reynol Pérez Fonticoba, viceministro primero del MAC, resaltó el propósito de intercambiar conocimientos y experiencias prácticas del evento en las actividades de auditoría, fiscalización y el control gubernamental.

Explicó el uso de la videoconferencia como medida de ahorro y destacó las posibilidades que ella brinda para mantener el intercambio y la capacitación del personal, exhortando a incrementar su utilización.

Recordó que este taller estuvo precedido de varios talleres provinciales donde se puso de manifiesto la inteligencia y la capacidad intelectual de los auditores en función de generalizar experiencias y contribuir a elevar la efectividad de su trabajo, en la cotidiana labor de prevenir, detectar y enfrentar indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.

Dijo que los materiales presentados abordaron temáticas de Auditoría Interna, Control Interno, Supervisión, Calidad de la Auditoría, comportamiento y ética del auditor, la Auditoría y el Perfeccionamiento Empresarial, Fiscalización, Prevención y la atención



a quejas y denuncias de la población vinculadas con la misión del MAC y el Sistema Nacional de Auditoría.

El viceministro primero del MAC destacó que durante el 2007 ese ministerio ha trabajado en la Comprobación Nacional del Control Interno en Ciudad de La Habana, la primera versión del Programa Nacional de Capacitación, con nueve teleclases, la continuidad del Programa de Formación Emergente de Auditores cuyo fruto está ya en más de cuatro mil jóvenes que se encuentran ejerciendo esa función.

Añadió que se realizaron más de cuatro mil auditorías y comprobaciones a diferentes sectores de la economía, la atención al Perfeccionamiento Empresarial, las auditorías recurrentes a las Empresas Mayoristas de Alimentos y las efectuadas en Controles y Recontroles gubernamentales, así como numerosas visitas

de intercambio y control, entre otras tareas.

Reconoció que eso fue posible por el amor al trabajo y la entrega personal de cada trabajador del MAC y reiteró el compromiso de mantenerse en la primera trinchera como soldados de vanguardia junto a todo el pueblo, en la lucha sin cuartel contra las ilegalidades y manifestaciones de corrupción, en respuesta al llamado formulado por el Comandante en Jefe Fidel Castro en noviembre de 2005 en la Universidad de La Habana.

Finalmente felicitó a los premiados, participantes, y personal de apoyo, a la ANEC y a la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. (ETECSA) por su colaboración para la culminación exitosa del evento.



TRABAJOS PREMIADOS EN EL VIII TALLER NACIONAL DE AUDITORÍA Y CONTROL

COMISIÓN 1 : AUDITORÍA

Relevante: Modelo de organización del Sistema de Auditoría Interna con enfoque de riesgos. Autores: Lic. Epifania Hernández Meléndrez, MSc. Rafael Viña Echevarría y MSc. Sonia Hernández de la Rosa. Centro Universitario José Martí, Sancti Spíritus.

Destacado: Diseño de un controlador borroso para el análisis de los riesgos empresariales y la determinación de los puntos críticos a control. Caso Empresa Provincial de Materias Primas. Autor: Lic. Anelsy Urtado Turiño. Universidad Martha Abreu, Villa Clara.

Mención: Riesgos en la respuesta a un descargo o discrepancia, derivados de la ejecución de una acción de control. Importancia y repercusión para el trabajo del auditor. Autora: Lumey González Vergara. Ministerio de Auditoría y Control.

COMISIÓN 2: CONTROL INTERNO

Relevante: El control interno para el chip de combustible. Autora: Lic. María Gil Basalto. Corporación CIMEX, Camagüey.

Destacado: La ética y el control bajo el enfoque de la legislación cubana y la norma internacional. Experiencia de COPEXTEL. Autores: Lic. Antonio Rodríguez Pérez y Lic. Olga Lidia León Burguesa. COPEXTEL. Villa Clara.

Mención: Confeción de un programa de auditoría al tema de recreación en instalaciones de Campismo Popular. Autora: Lic. Marisol Martínez Pérez. Delegación del MAC, Holguín.



COMISIÓN 3: TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

Relevante: Análisis de los estados financieros a través de la herramienta SAAF. Autores: Lic. Fernando E. Bolívar Elliot y Lic. José A. Portuondo Salina. Delegación del MAC, Santiago de Cuba.

Destacado: Sistema de control interno y expediente digital. Autores: MSc. Alejandro Leyte Vidal Fernández y Lic. Armando Ernesto Reyes Florián. Corporación CIMEX, Santiago de Cuba.

Mención: Tecnologías de la información en función de las auditorías y consultorías. Autores: Lic. Leovaldo Fraga Domínguez y Lic. María Julia Fernández Ravelo. Cienfuegos.

COMISIÓN 4: EL AUDITOR: COMPORTAMIENTO Y ÉTICA EN EL SOCIALISMO.

Relevante: Propuesta de un procedimiento para implementar la Gestión del Conocimiento en las entidades dedicadas a la auditoría. Autor: Reinaldo Blanco Martínez. Ministerio de Auditoría y Control.

Destacado: Programa de Formación Emergente de Auditorías. Propuesta de mejoras a partir de un sistema de Gestión del Conocimiento. Autoras: Anay Hernández Gutiérrez y Darma Carina Solá López. Ministerio de Auditoría y Control.

Mención: Material didáctico en apoyo a la formación emergente de auditores. Autor: Lic. Luís Pérez Martínez. Delegación del MAC, Villa Clara.

COMISIÓN 5: PREVENCIÓN

Relevante: La prevención, un tema controversial en estos tiempos. Autores: Lic. Mariuska Gort Proenza, MSc. Eugenio Santana Acosta, MSc. Madelaine Vasallo Conde, Lic. Darsy Torrente Peña, Lic. Yalex Hernández Tejeda y Lic. Yadimir Martínez Blanco. Instituto Superior Pedagógico José Martí, Camagüey.

Destacado: Propuesta para el seguimiento del Plan de Prevención como medida para enfrentar las indisciplinas administrativas. Autor: Lic. Hedí Valiente Boloy, Empresa Comercializadora de Combustible, Granma.

Mención: Las tareas político ideológicas en los Planes de Prevención, una vía de materialización. Autor: Lic. Ricardo Cabrera Pérez. Delegación del MAC, Camagüey.

**VISITA CUBA DELEGACION
DEL MINISTERIO DE SUPERVISIÓN DE CHINA**

Una delegación oficial del Ministerio de Supervisión de la República Popular China (MSCh) encabezada por su titular Liu Feng Yan , realizó una visita oficial a Cuba por invitación del Ministerio de Auditoría y Control (MAC).

Integraron la comitiva además: Dai Jianming, viceministro, Li Bengang, Director General del Departamento de Educación, Zhang Leike, Director de Supervisión, Zhang Aimin, Director del Departamento de Relaciones Internacionales y Guo Hongyi, funcionario de la Oficina general, todos del MSCH acompañados de Wang Xin Ming, de la embajada de la República Popular China en Cuba.

Durante su estancia, los distinguidos huéspedes fueron recibidos por Lina Pedraza, miembro del Secretariado del Comité Central del Partido y realizaron un encuentro con la titular del MAC, Gladys Bejerano Portela y su Consejo de Dirección.

Allí tuvo lugar un amplio y fraternal intercambio de experiencias sobre el trabajo común, que fue enriquecido en visitas y otros encuentros como los realizados con el ministro de Trabajo y Seguridad Social Alfredo Morales Cartaya y el presidente de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Ciudad de La Habana, Juan Contino Aslan.

También realizaron visitas a los almacenes de la Industria Farmacéutica ubicada en Puentes Grandes y al Centro de Inmunología Molecular, ambos en la capital.

Liu Feng Yan, manifestó el respeto que siente el pueblo y los dirigentes chinos por el Comandante en Jefe Fidel Castro, y la satisfacción por los resultados de sus encuentros en La Habana.



El dirigente chino y la ministra Gladys Bejerano resaltaron las fraternales relaciones existentes entre sus respectivos Partidos y Gobiernos, así como el propósito de continuar fortaleciendo la relación mutua.

VISITAN EL MAC PARTICIPANTES EN EL IV ENCUENTRO INTERNACIONAL SOBRE LA SOCIEDAD Y SUS RETOS FRENTE A LA CORRUPCIÓN

Una delegación de la Secretaría Nacional Anticorrupción del Ecuador encabezada por José Luis Cortázar Lascano, fue recibida en el Ministerio de Auditoría y Control (MAC) por el viceministro primero Reynol Pérez Fonticoba y varios miembros del Consejo de Dirección.

María de Lourdes Virnuesa, Eusebio Rodríguez y Teresa Margarita Salas, también tomaron parte, por la parte ecuatoriana, en el fraterno intercambio, durante el cual trasladaron a la parte cubana los objetivos y funciones de esa entidad, creada por decisión del primer mandatario Rafael Correa con el objetivo de impulsar la lucha anticorrupción que promueve el nuevo gobierno.

Los dirigentes del MAC explicaron las tareas que cumple este organismo para prevenir, detectar y enfrentar

indisciplinas, ilegalidades y corrupción administrativa, así como promover, fomentar y consolidar un hábito de control y un clima de máxima honradez como es la voluntad política del gobierno cubano.

Ambas partes expresaron su satisfacción por los resultados del encuentro y la disposición a una colaboración en este campo como expresión de las fraternales relaciones entre ambos gobiernos y pueblos.

Cortázar tuvo una destacada participación en el IV Encuentro Internacional sobre la Sociedad y sus Retos frente a la Corrupción que, organizado por la Fiscalía General de la República de Cuba, sesionó en el Palacio de Convenciones de La Habana del 7 al 9 de noviembre, en cuya sesión inaugural dictó una conferencia.

IMAC NOTIMAC NOTIMAC NOTIMAC NOTIMAC NOTIMAC NOTIMAC
ENCUENTRO CON PROCURADOR GENERAL DE ECUADOR

El Procurador General del Estado de Ecuador, Xavier Garaicoa, quien visitó Cuba con motivo del IV Encuentro Internacional sobre la Sociedad y sus Retos frente a la Corrupción, fue recibido por miembros del Consejo de Dirección del Ministerio de Auditoría y Control encabezados por el viceministro primero Reynol Pérez Fonticoba, en la sede de nuestro organismo.

Durante el encuentro el distinguido huésped fue informado sobre diversos aspectos del trabajo del MAC como entidad fiscalizadora superior del Estado cubano y, en respuesta a sus preguntas, se le ofrecieron detalles del ordenamiento jurídico aplicado en el país en esta materia.

Garaicoa destacó la importancia del control como algo indispensable en el fortalecimiento del papel del Estado y detalló las funciones que en el control de la legalidad y la asesoría jurídica de la administración pública realiza la procuraduría que dirige.



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.

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

Fecha Número

La confirmación de la suscripción le será enviada a vuelta de correo o por Correo Electrónico