

# revista **S**UMARIO

**3** EL ARBITRAJE INTERNO EN LOS ORGANISMOS

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA ACTIVIDAD DE PRODUCCIÓN **14**

Auditora Superior

**20** Mayra González Herrera

RECORRIDO POR SU FRUCTÍFERA EXISTENCIA

ANEXO 1

RESOLUCIÓN NO. 60/11 **24**

**35**

LA CALIDAD COMO FACTOR ESTRATÉGICO

CAMBIO DE PARADIGMA

**50**

PROPUESTA DE DESARROLLO DE HABILIDADES **41**

ACERCAMIENTO AL PROCEDIMIENTO DE LICITACIÓN **53**

**60** LA NOTICIA DE LA CONTRALORÍA

# **consejo editorial**

**Presidenta:** Lic. Gladys Bejerano Portela

**MSc. Reynol Pérez Fonticoba**  
**Dra. Lidia Esther Rodríguez**  
**Dr. Osvaldo Martínez**  
**Dr. José C. del Toro Ríos**  
**Dr. Luis Francisco Suero**  
**Dra. Elvira Armada Traba**  
**Dra. Raquel Hernández Herrera**  
**Dra. María Victoria Bernacé**  
**Dra. Mirna Ricard Delgado**  
**Dr. Joaquín Venturas Infante**  
**MSc. Ana María González Pancorbo**  
**Lic. José Bidot Peláez**  
**CP. Arelis Benítez Fernández**  
**MSc. Ana Inés Maury Agaisse**

# **equipo editorial**

**Coordinación editorial:** Aida Escalona Pellicer  
**Edición ejecutiva:** 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,  
Contraloría General de la República de Cuba.  
Calle 23 No. 801 e/ A y B, Vedado, Plaza de la Revolución  
C.P. 10400. Cuba. Teléfonos 836-2700  
por INTERNET: [www.minauditoria.cu](http://www.minauditoria.cu)

# Otra mirada

## El arbitraje interno en los organismos

# LA COLA DEL LAGARTO

Por Dr. Narciso Cobo Roura

Presidente de la Sala de lo Económico del Tribunal Supremo Popular

*“La comisión de arbitraje debe ser un lugar utilizado constantemente, cada vez que se produzca un problema, porque es el lugar donde se reflejan las inexperiencias administrativas nuestras.”*

Ernesto Che Guevara

(I)

No por su fragilidad, que pienso, existe, sino por su capacidad de regenerarse, como sucede con las colas de las lagartijas. Y esta persistencia puede ser algo que reclame una especial atención.

Extinguido 17 años atrás mediante el Decreto Ley-No. 129, al disponerse, con carácter general, la extinción del Sistema de Arbitraje Estatal (SAE), integrado en aquel entonces por el Arbitraje Estatal anexo al Consejo de Ministros y el Arbitraje Estatal adscrito a los Organismos de la Administración Central del Estado,

este último no ha dejado de renacer una y otra vez.

En tanto, los litigios económicos contractuales, entonces sometidos al Arbitraje Estatal anexo al Consejo de Ministros, integrado por los Órganos de Arbitraje Estatal Territorial (OAET) y el Órgano de Arbitraje Estatal Nacional (OAEN), pasaron a las Salas de lo Económico de los Tribunales Populares, las controversias económicas y los conflictos económicos que hasta ese momento eran conocidos y resueltos por el arbitraje estatal adscrito a los Organismos de la Administración Central del Estado, pasaron a ser conocidos y resueltos administrativamente

por dichos organismos, en la forma y mediante el procedimiento que regularan sus jefes, sin que pudieran estos ser sometidos a la jurisdicción de los tribunales populares.

De igual modo, las discrepancias internas que surgieran en la concertación de los contratos, convenios y otros documentos suscritos entre las empresas y demás dependencias que integraban la llamada “unión”, igualmente los incumplimientos que se produjeran en su ejecución, debían ser conocidos y resueltos por el consejo de dirección de la propia unión, como agrupación empresarial.

Posteriormente, luego de transcurridos diez años de aquella medida legislativa, al reorganizarse la jurisdicción y competencia de las Salas de lo Económico de los Tribunales Populares mediante Decreto Ley-No. 223, se dispuso por que los litigios promovidos por empresas subordinadas a un mismo organismo de la Administración Central del Estado, una vez agotada la vía administrativa de conciliación o solución arbitral, pudieran ser llevados a la vía judicial.

No obstante el tiempo transcurrido, hoy subsisten algunas dificultades que aconsejan, retomar el tema y evaluar la conveniencia de introducir algunos cam-

bios que propicien el espacio necesario que reclama esta institución como medio alternativo de solución de conflictos. El propósito de estas notas no es otro que el de examinar algunos problemas presentes y analizarlos a la luz de los cambios que se operan en nuestra economía y a los cuales, en nuestra opinión, pudiera contribuir.

## (II)

En primer término quizás deban examinarse las razones por las cuales el legislador estimó necesario distinguir entre los conflictos económicos que puedan surgir entre entidades subordinadas a un mismo organismo, y los que puedan tener lugar entre entidades pertenecientes a una misma unión u organización superior de dirección empresarial.

En el primer caso se trata de organizaciones empresariales, cualquiera que sea la forma que adopten, subordinadas administrativamente a un mismo organismo que tiene entre sus funciones las de “ejercer la dirección de las entidades que le están subordinadas, y obligados a respetar los derechos de sus empresas y dependencias según la legislación vigente, contribuyendo al desarrollo de su autonomía e iniciativa económica.”

---

# Otra mirada

En el segundo, se trata de empresas o unidades empresariales de base los cuales forman parte de una unión o grupo empresarial, dando lugar a una persona jurídica, de naturaleza poli-corporativa, constituida por diferentes entidades con personalidad jurídica propia, y que, en tal sentido, “funciona como un complejo económico - productivo”.

En este último caso las empresas o unidades empresariales de base que forman parte de una unión o grupo empresarial, integran un “sistema” único, y quienes ostentan su representación a su vez el consejo de dirección de dicha entidad, al que corresponde, entre sus funciones “conocer y decidir las discrepancias internas que surjan en la concertación de contratos, convenios y otros documentos suscritos entre las empresas y demás dependencias que integran la unión, así como los incumplimientos que se produzcan en su ejecución”.

En este sentido, es a sus propios representantes legales a quienes corresponde tomar una acción respecto al litigio del cual son partes, por tratarse de conflictos al interior de un sujeto – la unión o grupo empresarial – que cuenta con una personalidad jurídica independiente de los sujetos que lo integran, y que conforman un mismo “sistema” productivo.

Esta facultad, en cambio, atribuida inicialmente a los consejos de dirección de las uniones y grupos empresariales, — y esto es algo en lo que hay que reparar — quedó reservada posteriormente, de manera unipersonal, a los directores generales de las organizaciones superiores de dirección empresarial por el

Decreto Ley-No. 187, con ello se perdió, en nuestra opinión, el carácter colegiado en la solución de los conflictos al interior de dichas organizaciones.

A su vez, al adoptarse el Decreto-Ley No. 252 y su Reglamento, aprobado mediante Decreto No. 281, la expresada facultad atribuida a los directores generales de las organizaciones superiores de dirección empresarial, quedó formulada en términos de “exigir la solución de las discrepancias internas que surjan en la concertación de contratos y por incumplimientos en la producción y los servicios prestados entre las empresas que agrupa; decidiendo la solución que corresponda en cada caso”, reservando, de una forma u otra,



la solución de los conflictos internos a la propia unión o grupo empresarial.

De ello que, tal como resulta del tenor del artículo 646, inciso J, del Decreto Ley-No. 241, en ningún caso, los conflictos que se promuevan entre empresas y organizaciones empresariales de base, pertenecientes a una misma unión o grupo empresarial, pudieran ser sometidos al conocimiento de un tribunal estatal, lo que quedaría reservado únicamente a los supuestos de entidades subordinadas a un mismo organismo, una vez agotada la llamada vía administrativa de conciliación o solución arbitral.

Esta exclusión, sin embargo, puede enfrentar, a nuestro juicio, un reparo importante: toda persona natural o jurídica tiene derecho de acceder al sistema de justicia y a una tutela efectiva de sus derechos e intereses. El hecho de que se trate de una persona jurídica integrada a su vez por un conjunto de otras personas jurídicas, no debe impedir que estos otros sujetos que la integran puedan acceder a la jurisdicción ordinaria para asegurar una protección a sus derechos. En este sentido es una vía alternativa, y no tiene que entenderse como sustitutiva ni excluyente de la vía judicial.

Para expresarlo de otra forma: la referida exclusión supone que el cumplimiento de los contratos suscritos por estas entidades entre sí, no pueda ser exigido en, — o controlado por — los tribunales.

Esta situación solo se da en el ámbito de la contratación internacional, en la que una mayor autonomía de la voluntad posibilita a las partes sustraer, cualquier conflicto que pueda surgir, del conocimiento de los tribunales, y someterlo al arbitraje comercial internacional, sin perjuicio de la asistencia y el control judicial que, no obstante, es ejercido por los tribunales del lugar en que se desarrolle el proceso arbitral, o en que se pretenda ejecutar la decisión.

Por otra parte, estas uniones o agrupaciones de empresas, en otros países, por lo general no dan lugar a una nueva persona jurídica; también, es necesario advertir que constituye un rasgo común de estas organizaciones superiores de dirección empresarial en nuestro país, el carecer de un verdadero patrimonio propio, dependiendo del financiamiento de las entidades que las integran, en contradicción con el requisito exigido para toda persona jurídica por el vigente Código Civil.

---

# Otra mirada

---



No obstante, lo cierto es que, a pesar de ello, la condición de persona jurídica de la unión fue objeto de expreso reconocimiento en el propio cuerpo legal. Esta contradicción, sin embargo, puede tener como explicación que al momento de promulgarse el Código Civil se encontraba vigente el Decreto No. 42 de 1979, “Reglamento General de la Empresa Estatal”, como único marco legal, conforme al cual la unión de empresas debía funcionar sobre los principios del cálculo económico, contando con su propio patrimonio.

Hoy, sin embargo, no es así y ello no deja de suponer limitaciones en materia de obligaciones y responsabilidad patrimonial en detrimento del principio de subsidiariedad consagrado en las “Normas de la Unión y la Empresa Estatales”.

(III)

No obstante, es el segundo supuesto, relacionado con los conflictos surgidos entre empresas subordinadas a un mismo organismo, el que parece reclamar mayor atención y estudio.

Como herencia y en el lugar de los antiguos órganos de arbitraje estatal de los organismos, al desaparecer estos, y siguiendo la indicación dada por el legislador al extinguir el Sistema de Arbitraje Estatal, los organismos constituyeron diferentes tipos de órganos para solucionar los conflictos de carácter contractual entre las entidades de su subordinación, y, pésele a quien le pese, no han dejado de reproducir, en lo fundamental, los mismos criterios de organización y procedimientos segui-

dos por los extintos órganos de arbitraje estatal.

Ello ha dado lugar a que, con independencia de que la fórmula del arbitraje fuera derogada en su día, en la actualidad la mayor parte de los organismos con sistemas empresariales, la hayan recreado y cuenten con un órgano arbitral encargado de conocer y dirimir los conflictos contractuales que puedan surgir entre las entidades que se le subordinan, sin contar para ello con un marco legal que les pautе, de alguna manera, dicha función “jurisdiccional”.

Dos problemas, al menos, pudieran resultar de ello: el alcance de dicha función y, asociado a ello, la forma y oportunidad en que puede y debe ser objeto de tutela judicial, a la que corresponde “amparar los derechos e intereses legítimos de los órganos, organismos y demás entidades estatales”.

En cuanto a la función dirimidora de conflictos por parte de los organismos, esta puede llevarse a cabo bien promoviendo estas soluciones auto-compositivas, de forma tal que sean las propias partes quienes puedan llegar por ellas mismas, o con auxilio de un tercero, a resolver sus conflictos; o bien asumiendo el llamado órgano de arbi-

traje interno, de manera central, una función propiamente jurisdiccional, y decidiendo así los conflictos que le sean sometidos.

En nuestra realidad, el primero de estos supuestos, cualesquiera que puedan ser sus ventajas, está ausente. En rigor, no hay función conciliadora, no hay labor de mediación. Las fórmulas negociadoras y de transacción parecen tener poco espacio y menos comprensión.

Es el segundo supuesto el que parece ser la razón de ser y el cometido central de estos órganos en la generalidad de los organismos con tres salvedades que hacer:

**1ra.** No todos los organismos con sistemas empresariales propios, contaban anteriormente con un órgano de arbitraje estatal, ni cuentan hoy con el consiguiente órgano de solución de conflictos;

**2da.** En sentido contrario, hay organismos que, más allá de su sistema empresarial, incluyen en este las entidades que “patrocinan”;

**3ra.** Ninguno de los Consejos de Administración Provincial (CAP), con empresas y otras entidades subordinadas, cuentan con un órgano para resolver este tipo de conflicto.

---

# Otra mirada

---



Ello, si por una parte deja fuera a “quien no puede”, por otra “deja dentro a quien no debe”.

#### (IV)

Esta función de carácter jurisdiccional, “adjudicativa” de derechos, los órganos de arbitraje de los organismos la llevan a cabo, por regla general, siguiendo muy de cerca el procedimiento establecido para el arbitraje estatal.

Cualquiera que sea la celeridad con que pueda ser conocida y resuelta una demanda, y el nivel de acierto de su decisión, el problema mayor parece estribar en su ausencia de eficacia, asociado a la falta de ejecución de sus decisiones. Este es un problema que, en alguna medida, parece perseverar en las estructuras administrativas y afectó en su día el funcionamiento de las primeras comisiones de arbitraje constituidas en los organismos.

A diferencia de las resoluciones dictadas por el arbitraje estatal, que resultaban definitivas, inapelables, firmes y ejecutorias desde el momento mismo en que eran adoptadas y comunicadas a las partes, estas no lo son. O corren la suerte de ser acogidas y se cumplen voluntariamente por la parte que venga obligada porque se imponga la racionalidad de la decisión, o puede postergarse de manera indefinida su cumplimiento, con graves consecuencias no solo para el funcionamiento de la economía empresarial, sino del país.

Basta media vez que la parte obligada por la decisión del órgano se resista al cumplimiento. No tiene que molestarse en impugnar la decisión, le basta con desconocerla. Tampoco puede la parte

actora, a la que le haya sido reconocido y otorgado un derecho, acudir a la vía judicial para hacer efectiva la decisión. Esta carece de esa ejecutoriedad. Solo puede reiniciar de nuevo el procedimiento ante la Sala de lo Económico que resulte competente, sin que esta última tenga porqué entrar a considerar nada de lo actuado en la vía administrativa. También la pasa por alto. En este sentido, es desconocida y desatendida por partida doble.

Esto se ve acentuado por la naturaleza de los conflictos sometidos a esos órganos, que — al igual que en el caso de la jurisdicción estatal — constituyen fundamentalmente reclamaciones por impago de deudas, y que requiere, en muchos casos, la adopción de medidas cautelares asegurativas dirigidas contra las cuentas bancarias de los deudores, las cuales escapan también a las facultades de estos órganos.

Ello hace que en muchos casos las partes, escudándose en el hecho cierto de que el arbitraje interno carece de facultades para conocer de un proceso ejecutivo, requerido de la intervención judicial, “construyan” dicho proceso valiéndose para ello de la “confesión” o “reconocimiento” de la deuda por la entidad deudora, procediendo a su habilitación como título ejecutivo en un expediente de diligencia previa ante las Salas de lo Económico.

Con esto se colocan directamente en la vía judicial, así evaden y sortean la exigencia de un procedimiento ante el órgano de arbitraje del organismo al cual se subordinan, y desconocen la norma que les impone agotar, en cualquier caso, la vía administrativa antes de acudir en busca de tutela judicial.

(V)

El agotamiento de esta vía, por otra parte, puede ser igualmente razonable cuando se trata, en efecto, de buscar la forma más rápida, especializada y eficaz para resolver un conflicto, tomando en cuenta la proximidad de intereses presentes en un mismo sistema empresarial pero, en ningún caso, debe ser obstáculo para acceder a la justicia.

Como requisito de procesamiento, el agotamiento de la vía administrativa es una condición a satisfacer por la parte actora si quiere que su demanda sea admitida a trámite en la vía judicial. Sin embargo, no por ello deja de ser una exigencia que puede no justificarse en todos los casos, o de erigirse en ocasiones en un obstáculo, o cuando menos, en una demora innecesaria, sobre todo si al final se llega a un resultado que no puede hacerse valer ni asegurar su cumplimiento.

Esto obliga a pensar la forma y oportunidad para comunicar el proceso con la tutela judicial.

Lo que no parece ser funcional ni práctico es la actual forma de resolver, en cuyo supuesto cualquiera que haya sido el cumplimiento riguroso del procedimiento por el órgano de solución



de conflictos, y cualquiera que pueda ser el nivel de acierto en la elección, interpretación y aplicación del derecho, y por muy clara que sean sus motivaciones y fundamentos, basta media vez que la parte obligada simplemente se resista al cumplimiento de lo dispuesto para que todo ello caiga en saco roto, o que la parte actora inconforme

---

# Otra mirada

---

reemprenda la acción ante los tribunales, para que estos desconozcan todo lo actuado precedentemente en sede administrativa y resuelva ex novo el asunto.

## (VI)

Un sistema de solución de conflictos no es solo un “hacer”, en realidad se trata de una institución como lo puede ser el contrato, o como lo es el mercado. Y como tal puede y debe erigirse en una forma de interacción de los diferentes agentes económicos, que aseguren la necesaria comunicación y promueva la cooperación entre los mismos, a la vez que posibilita identificar y corregir las conductas infractoras, con lo cual contribuye a una mayor seguridad en el ámbito de las relaciones inter-empresariales.

En un contexto como el nuestro, donde las posibilidades de contratar un mismo producto o servicio con otra entidad son limitadas, tanto mas cuando se trata de contratos al interior de sistemas empresariales “cerrados” como los analizados, la posibilidad de identificar la causa del incumplimiento e incidir en su corrección o desarraigado, deviene una necesidad.

En defecto de proveedores o vínculos alternativos — “salidas”, en términos de Hirschman —, el proceso de reclamación comercial —“voz”— cobra una especial importancia para asegurar la permanencia y perfeccionamiento de la relación — “lealtad”— promoviendo con ello, al interior de los respectivos sistemas, una mayor eficiencia empresarial. En ese espacio, estas pueden ser funciones asumidas por el arbitraje interno de los organismos.

En un momento en el que se proyectan cambios en el sistema de los organismos de la Administración Central del Estado, así como en materia de contratación económica y de insolvencia empresarial, puede ser inteligente y oportuno adelantarnos a pensar en el sistema de solución de conflictos que necesitamos y a trabajar en su diseño.

Las instituciones no son solo resultado de la espontaneidad, también se construyen. De ahí la importancia del Estado como “el diseñador, el defensor y el reformador de muchas instituciones formales e informales.”

En tal sentido no es ocioso preguntarnos si debemos limitarnos a configurar y reconocer esta vía alternativa como una modalidad de arbitraje forzoso, o proponernos su reconversión a un sistema de arbitraje voluntario y favorecer la designación de árbitros y mediadores en calidad de expertos, que puedan ser designados, en una u otra función, y actuar con sujeción a reglas preestablecidas. Una u otra modalidad puede probar ser igualmente eficaz; lo que no sucede, sin embargo, con soluciones intermedias, como las que tenemos hoy.

Criterios relacionados con el carácter permanente o no del órgano de arbitraje, la elegibilidad de los árbitros en su caso, los requisitos para su designación, sus facultades, el alcance de su competencia, el procedimiento, la recurrente de sus decisiones, la ejecutoriedad de estas, y su control judicial, deben ser objeto de consideración.

Lo importante, en definitiva, no parece ser “dónde” ni “quién” resuelva el conflicto, sino “cuándo” y “cómo” este

se resuelve. Es la función, pienso, la que debe contar. Asegurar el cumplimiento de los contratos económicos y afianzar con ello la consiguiente colaboración empresarial y la protección a los intereses de los actores económicos, con la necesaria inmediatez y eficacia, es lo que debe prevalecer.

Puede estar en juego, en primer término, la credibilidad misma de la empresa estatal y, por ende, del “Estado empresario”, y con ello, la del ordenamiento contractual, la existencia de una ética empresarial, y la confianza en los tribunales cubanos.

Dos razones al menos debieran movernos entonces en esa dirección: primera, que el arbitraje interno de los organismos pudiera no estar funcionando como debe funcionar; y, segunda, que debe y puede funcionar mejor, si se introducen los cambios que se precisan. No vaya a ser que, pudiendo hacer mejor las cosas, tengamos que decir con el poeta “¡Qué pena, que sea así todo siempre, siempre de la misma manera!” .

**La Dirección de Capacitación e Investigación divulga a través de la Intranet de la Contraloría General de la República // <http://intranet.cgr.cu>, <http://www.jovenclub.cu/> o la página web [www.minauditoria.cu](http://www.minauditoria.cu), los planes de capacitación de la institución y de otras con las que tiene establecidos vínculos estratégicos, con el propósito de dar a conocer las oportunidades a los trabajadores para lograr un mejor desempeño.**



### **LOS CURSOS DE HABILITACIÓN...**

**En los Centros de Capacitación del país se realizan los cursos de habilitación para auditores, con el propósito de dotar de herramientas esenciales a las personas que van a aplicar la auditoría en el Sistema Nacional de Auditoría, sean graduados de Técnico Medio o de Nivel Superior.**

# AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA ACTIVIDAD DE PRODUCCIÓN

*Por TM María Milagros González Godoy y MsC Bárbara Fernández López,  
Contraloría Provincial de Villa Clara.*

La Auditoría de Gestión surge de la necesidad de medir y cuantificar los logros y las insuficiencias en un período de tiempo determinado, es una manera efectiva de poner en orden los recursos para un mejor desempeño y productividad, se enmarca, principalmente en los términos de medición de eficiencia, eficacia y economía, aunque también se extiende su aplicación a cuestiones relacionadas con la ecología, calidad, impacto y la equidad, que son atributos de la eficacia. El presente trabajo se realizó en la Empresa Industrial de Instalaciones Fijas de Villa Clara, específicamente en el Taller de Fijaciones Elásticas y su objetivo general es evaluar la gestión de producción de la entidad, desde el punto de vista técnico y económico, midiendo la incidencia de los tres factores de la producción a través de la aplicación de los indicadores seleccionados Fuerza de Trabajo, Equipos o Medios de Trabajo y Materiales u Objetos de Trabajo.

## **DESARROLLO**

La creciente complejidad de los fenómenos económicos, la dinámica de los métodos y sistemas de administración de gestión de las empresas, su expansión y dimensión, ha motivado que la

auditoría esté en constante evolución ya que la alta gerencia de las mismas estará obligada a centrar su atención en aquellos problemas de mayor importancia y por lo tanto crece la dependencia de estos hacia los resultados presentados por los auditores para conocer en detalle el funcionamiento de las actividades de su entidad.

La práctica de la auditoría contemporánea va más allá del examen de los Sistemas Financieros y del Control Interno para dar fe sobre las transacciones efectuadas e informes financieros, por lo que se pretende adicionar al auditor interno la constante comprobación de los procedimientos de control interno establecidos y que de forma paulatina se imponga la tarea de relacionarse cada vez más con la problemática de la gestión empresarial, determinando, el grado de economía, eficiencia y eficacia con que se desarrollen las operaciones.

## **CONTROL INTERNO**

El Sistema de Control Interno que ejerce la entidad sobre los recursos materiales relacionados con la producción se considera deficiente, al determinar que existen incumplimientos que denotan ineficiencia y afectan de

forma negativa los objetivos del control interno y la situación financiera de la empresa.

## **INDICADORES**

Un indicador por sí solo es una cifra fría, por tanto, para que éste cumpla con su objetivo de servir de instrumento para el análisis y evaluación de la gestión, el auditor debe emitir juicios objetivos acerca de la gestión de la entidad basándose en el resultado de la aplicación de indicadores, lo que le permitirá completar su juicio profesional.

### **INDICADORES MEDIDORES DE LA ECONOMÍA**

Los insumos fundamentales para su cálculo dependen del Balance General y del estado de Ganancias o Pérdidas, por lo cual aunque el objetivo de la Auditoría de Gestión no es el de dar una opinión sobre los mismos, los auditores deben cerciorarse de la confiabilidad de los datos que reflejan las Razones de Liquidez y Actividad, Endeudamiento y Rentabilidad.

### **INDICADORES MEDIDORES DE LA EFICIENCIA**

La eficiencia es una medida que lleva implícita una cualidad, vincula los resultados de la producción a los gastos que se requieren para lograrlos. El resultado de este indicador debe guardar proporción con el resultado de la Productividad del Trabajo.

### **INDICADORES MEDIDORES DE LA EFICACIA**

Consecución de objetivos y metas acordes a la misión de la entidad y su

visión estratégica. La Eficacia relaciona el resultado obtenido frente al cumplimiento de los programas, planes, metas o actividades establecidos; en términos de cantidad, calidad y oportunidad.

### **EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE PRODUCCIÓN**

Se realiza desde el punto de vista técnico y tiene un efecto económico, por lo que se debe conjugar ambos análisis en una evaluación final.

La evaluación de la gestión económica se puede realizar con los tipos de análisis, Ciclo de operación (Variación del tiempo de fabricación o ciclo operativo) y Variación de producción a partir del análisis factor e incidencia. (Midiendo la incidencia de los tres factores de la producción: Factor Fuerza de Trabajo, Equipos o Medios de Trabajo y Materiales u Objetos de Trabajo.

### **APLICACIÓN DE LOS INDICADORES**

#### **Factor fuerza de trabajo**

**Productividad** = producción bruta / promedio de trabajadores.

Plan =  $4\ 890\ 000.00 / 390 = 12\ 538.46$   
Real =  $4\ 304\ 913.50 / 382 = 11\ 269.40$

Variación desfavorable de 1 269.06 pesos por trabajador, lo que indica que la productividad fue menor que la planificada, por una disminución en la producción bruta de 585 086.50 pesos.

**Productividad diaria** = productividad / fondo de tiempo.

Plan =  $12\ 538.46 / 140 = 89.56$   
Real =  $11\ 269.41 / 135 = 83.48$

Variación desfavorable de 6.08 pesos por trabajador, lo que indica que la productividad fue menor que la planificada.

**Salario medio** = fondo de salario / promedio de trabajadores.

Plan =  $85\ 020.00 / 390 = 218.00$   
Real =  $87\ 527.20 / 382 = 229.13$

Variación desfavorable de 11.13 pesos, lo que indica un incremento por trabajador de salario medio, causado por el aumento del fondo de salario en 2 507.20 pesos.

**Trabajadores requeridos** = producción bruta real / productividad plan.  
=  $4\ 304\ 913.50 / 12\ 538.46 = 343$  trabajadores.

Para lograr este nivel de producción bruta se requiere de 343 trabajadores, no obstante la empresa utilizó 382, o sea 63 trabajadores más de los requeridos, lo cual es desfavorable, ya que incide directamente en la productividad.

**Correlación salario medio productividad** = incremento salario medio / incremento productividad.

Incremento salario medio = 11.13  
Disminución productividad = 1 269.06

Es imposible medir la correlación entre el salario medio y la productividad, ya que el salario medio se incrementó y la productividad disminuye, demostrando que el salario medio crece sin respaldo productivo.

**Factor equipos o medios de trabajo rendimiento de equipos** = producción bruta / promedio de equipos.

Plan =  $4\ 890\ 000.00 / 150 = 32\ 600.00$   
Real =  $4\ 304\ 913.50 / 150 = 28\ 699.42$

Variación desfavorable de 3 900.58 pesos, debido a que la empresa utilizó la misma cantidad promedio de equipos, no obstante la producción bruta disminuyó causando el efecto desfavorable.

**Factor material u objetos de trabajo Normas de consumo** = consumo material / producción bruta.

Plan =  $2\ 250\ 000.00 / 4\ 890\ 000.00 = 0.46$   
Real =  $3\ 145\ 910.20 / 4\ 304\ 913.50 = 0.73$

Variación desfavorable de 0.27 pesos, por un aumento del consumo material de 895 910.20 pesos y una disminución de la producción bruta.

## CONCLUSIONES

El comportamiento de los indicadores aplicados es desfavorable y permite determinar que la gestión de la empresa en la actividad de producción no fue eficaz, al presentar incumplimientos en los planes, objetivos y metas trazados, no fue económica porque se incurrió en más gastos materiales y de salario de los requeridos, disminuyendo la productividad y el rendimiento de equipos y no fue eficiente, ya que no fue capaz de obtener mayores resultados con menos recursos.

En la actualidad la auditoría de gestión es insuficientemente practicada, por el temor a su complejidad y a enfrentar el



objetivo de convertirla en una herramienta para que la dirección de las entidades, puedan mejorar su futuro y no analizar el pasado.

La actividad de producción no se incluye sistemáticamente en las auditorías que se realizan, por temor a no estar preparados para la revisión de la actividad y creer erróneamente que se necesita personal con otros conocimientos.

No se aplican con la periodicidad necesaria factores e indicadores específicos a la actividad de producción, que nos brindan resultados prácticos de forma ágil y sencilla, por desconocimiento o temor a hacer más compleja o extender demasiado el período de una auditoría.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Armada Trabas Elvira. *Auditoría de Gestión. Consideraciones Generales*. 1998.
2. Consejo de Estado. *Ley No. 107 de la Contraloría General de la República*. 2009.
3. Consejo de Estado. *Decreto Ley 159 De la Auditoría*. 1995.
4. Contraloría General del la República. *Resolución No. 60/2011. Normas y Componentes del Control Interno*.
5. De Armas García Raúl. *Auditoría de Gestión. Conceptos y Métodos*. Editorial Félix Varela. 2008.
6. De Armas García Raúl y Añé González Mercedes. "La Auditoría de Gestión un Enfoque de su Desarrollo por las Sociedades Independientes de Auditoría", ponencia al Segundo Congreso

*Internacional de Consultores, CONSULT, La Habana, 2004.*

7. *Diseño de un Manual de Auditoría de Gestión*. Tomado de: <http://www.monografias.com> 2 de diciembre 2009.

8. *Extinto Ministerio de Auditoría y Control. Guía Metodológica para las Auditorías de Gestión*. 2006.

9. *Manual del Participante. X Seminario Internacional de Auditoría de Gestión*. Cuba. 2003.

10. *Manual de Procedimientos*. Ministerio de Transporte. 2003.

11. *Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución No. 235. Normas Cubanas de la Información Financiera*. 2005.

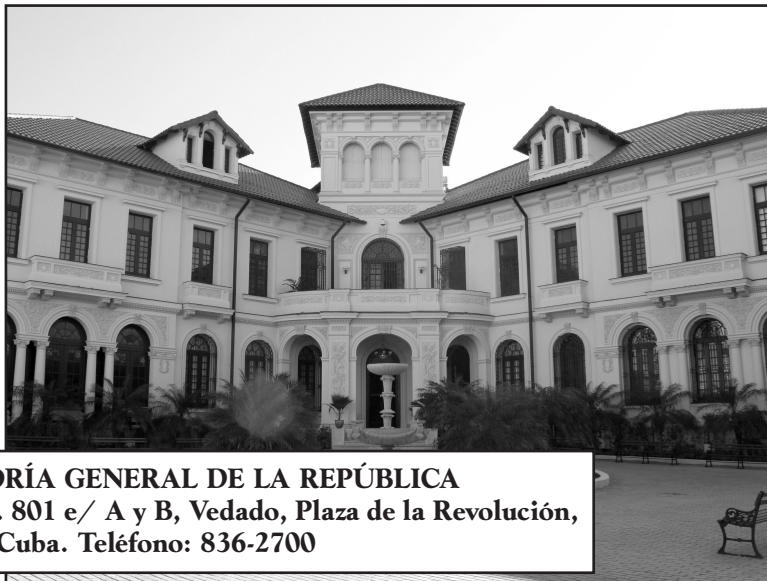
12. *La auditoría de gestión, una necesidad en la eficiencia"*. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com> 10 de noviembre 2008

13. *Introducción a la Auditoría de Gestión*. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com>

11 de diciembre del 2009.

Conceptos	Plan Dic/2010	Real Dic/2010	Variación	Por ciento	Clasificación
Producción bruta	\$ 4 890 000.00	\$ 4 304 900.00	\$ 585 100.00	98	Disminución
Promedio de trabajadores	390	382	8	97	Disminución
Fondo de tiempo	140 días	135 días	5 días	96	Disminución
Fondo de salario	\$ 85 020.00	\$ 87 527.20	\$ 2 507.20	103	Incremento
Promedio de equipos	150	150		100	
Consumo material	\$ 2 250 000.00	\$ 3 145 910.20	\$ 895 910.20	140	Incremento
Salario medio	218.00	229.13	11.13	105	Incremento
Productividad	12 538.46	11 269.40	1 269.06	90	Disminución
Productividad diaria	89.56	83.48	6.08	93	Disminución
Rendimiento de equipos	32 600.00	28 699.42	3 900.58	88	Disminución
Normas de consumo	0.46	0.73	0.27	157	Incremento

# SEDES DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA



**CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA**  
Calle 23, No. 801 e/ A y B, Vedado, Plaza de la Revolución,  
La Habana, Cuba. Teléfono: 836-2700



**DIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN  
E INVESTIGACIÓN**  
Calle 36, No. 130, esq. a 43 Nuevo  
Vedado, Plaza de la Revolución, La  
Habana, Cuba.  
Teléfonos 883-9540, 41 881-7171



**DIRECCIÓN DE ATENCIÓN  
A LA POBLACIÓN Y OTRAS  
DIRECCIONES**  
Monserrate N0.213,  
e/Empedrado y Tejadillo, La  
Habana Vieja, La Habana,  
Cuba. Teléfono: 868-2100

# Vidas

---

**Auditora Superior**

**Mayra González Herrera**

## **RECORRIDO POR SU FRUCTÍFERA EXISTENCIA**

Esta mujer, llena de virtudes, abnegación e integridad, en el año 1975 comenzó como Técnico Medio en Información Económica. A los dos años pasó al Sistema Empresarial del Comité Estatal de Colaboración Económica, como Contador y Financista, allí dirigió y asesoró la labor del resto de los especialistas del Departamento de Contabilidad y Finanzas. En este período simultaneó su trabajo con la carrera de Licenciatura en Control Económico, en la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana. Los resultados de su trabajo fueron reconocidos al otorgársele, al término del año 1977, el Certificado de Mejor Trabajadora de la Empresa, en la Categoría de Técnico.

Trabajó en el Instituto Cubano de Radiodifusión, donde se desempeñó como Sistematizador. En el año 1982 regresó al Sistema Empresarial del





Comité Estatal de Colaboración Económica, como Especialista A en Contabilidad y Costos inicialmente y como Contador Principal después; en esta etapa recuperó la Contabilidad de la Empresa; participó en la elaboración del Manual del Sistema de Costos por Proyectos, y nuevamente resultó reconocida en los años 1983 y 1984 su labor como Mejor Joven y trabajadora de la empresa.

En el año 1988 pasó a laborar en la Empresa de Telecomunicaciones Internacionales de Cuba del

Ministerio de Comunicaciones, como Jefa de Departamento de Inspección y Auditoría, en esta nueva función recibió reconocimientos de la Dirección de la Empresa y de su Organismo Superior. Formó parte de las comisiones de Idoneidad y Cuadros, en ese tiempo fue nombrada como Reserva del Contador Principal.

En 1990, se trasladó para el Comité Estatal de Finanzas como Analista Financiero, Especialista Principal de Finanzas, actividad que simultanea con la de Jefa de Departamento de

---

# Vidas

---

*A lo largo de su vida laboral ha recibido los siguientes reconocimientos:*

- 1977 el *Certificado de Mejor Trabajador.*
- 1996, 1999, 2001, 2003, 2005 y 2006, *Destacada Anual.*
  - *Mejor Jefe de Grupo*
  - *Distinción Enrique Hart.*
- 2005 *Premio Anual al Mérito, en la categoría de Auditor Gubernamental y Trabajador Destacado Fundadora del MAC.*
  - *Vanguardia Nacional.*
- *Nominada al Premio Nacional de Economía en la Especialidad de Auditoría, en los años 2007 y 2008.*

Economía y del Grupo de Contabilidad. Cinco años después se incorpora a la Oficina Nacional de Auditoría (ONA), como Jefa de Grupo, participa en auditorías especiales y de complejidad, que promueven informes especiales con presuntos hechos delictivos, a solicitud de la Fiscalía General de la República y de los Órganos de Instrucción, una vez más obtuvo resultados reconocidos. Algunas de estas auditorías se presentaron a la Comisión Gubernamental de Control.

Al desintegrarse la ONA, y crearse en el 2001 el Ministerio de Auditoría y Control, continuó trabajando en ese organismo como Jefa de Grupo de Auditoría. En el año 2005, fue designada Supervisora en la Dirección de Auditoría Gubernamental, donde asumió la preparación de los Jefes de

Grupo de nueva incorporación; impartió cursos a los auditores jóvenes que estudiaban en la universidad la carrera de Contabilidad, utilizando para ello el método de la Educación a Distancia para los temas de: Redacción de Informes de Auditoría, Papeles de trabajo, y otros, para ello contó con el apoyo de la ANEC, también preparó e impartió diversas capacitaciones en esta dirección, y para otros auditores y especialistas; participó en talleres de Auditoría del MICONS, MINCEX y del extinto MAC. Por su alta responsabilidad ha sustituido al Director.

En la actualidad, esta abnegada auditora se mantiene como Supervisora de la Dirección de Organismos Globales y Sistema Bancario, de la Contraloría General de la República (CGR) y, sin abandonar la trinchera, se crece cada día más ante auditorías muy complejas, donde se detectan indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, producto de sistemas de control

*Ha presentado trabajos para los diversos eventos científicos, entre los que se encuentran:*

- *Bases para la Auditoría del Proceso Inversionista (2002).*
- *Talleres Nacionales de Auditoría y Control del MAC.*
- *Taller municipal y provincial de la Mujer Economista.*
- *XIV Asamblea General de la OLACEFS “El Control de los Servicios Municipales o Locales” (2004).*
- *Tesis de la especialidad*



interno debilitados o nulos, lo que ha conllevado que participe como perito en procesos de delito económico.

Es meritorio señalar que por su experiencia integra el Consejo Técnico Asesor, aportando criterios que contribuyen a perfeccionar programas de auditoría, legislaciones, reglamentos y otras normativas; así como también forma parte del equipo facilitador de los objetivos anuales de trabajo. Se mantiene vinculada a las actividades de capacitación, destacándose en la preparación de los auditores para las Auditorías al Presupuesto del Estado, la Comprobación Nacional al Control Interno, en teleclases del Programa

Nacional de Capacitación, en los cursos desarrollados de conjunto con la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC). Desde el año 2005 y hasta el 2009, ha sido miembro de comisiones evaluadoras de los talleres de Auditoría y Control, donde se han presentado trabajos vinculados con la actividad de auditoría propuestos. Ha cursado un total de 13 postgrados en distintos centros vinculados a la Universidad de La Habana. En el año 2009, después de transcurridos dos años de estudio, alcanzó el título de la especialidad en Contabilidad, otorgado por la Universidad de La Habana, Facultad de Contabilidad y Finanzas.

---

# Vidas

---

# ANEXO I

## RESOLUCIÓN NO. 60/11

### GLOSARIO DE TÉRMINOS

## a

**Acción correctiva:** Acción para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable.

**Acción preventiva:** Acción para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial no deseable.

**Acciones técnico-organizativas en el Plan de Prevención de Riesgos:** Son las vinculadas a la precisión, divulgación y control del cumplimiento: del encargo estatal u objeto social, de la misión y los objetivos, las funciones y atribuciones de la entidad u organismo, la delimitación de las responsabilidades, facultades individuales y colectivas, así como de las disposiciones legales.

**Acciones de carácter ético-moral:** Son las acciones dirigidas de modo consciente a eliminar las actuaciones contrarias a las normas legales y a la ética de los cuadros, funcionarios del Estado y trabajadores en el ejercicio de su cargo o en el desempeño de la función asignada; caracterizadas por una pérdida de valores ético-morales incompatibles con la sociedad cubana,

que se cometen para satisfacer intereses personales o de un tercero.

En el Plan de Prevención de Riesgos van encaminadas a despertar motivaciones, cultivar atributos, formar valores éticos y morales, fortalecer principios y convicciones de los trabajadores en general. No se trata de elaborar una lista de tareas sino de llevar las ideas que sustentan y fortalecen nuestro sistema social, a todos los campos y esferas de trabajo, en cada acción, para que incida cotidianamente, con mayor integralidad en la formación de una cultura ética, con un carácter educativo sobre las conductas de las personas.

**Acciones de control en el Plan de Prevención de Riesgos:** Son las acciones dirigidas al chequeo de la elaboración y cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos y el control de los planes de las entidades subordinadas.

**Actividad:** Conjunto de operaciones o tareas propias de una entidad o persona, realizadas con el propósito de obtener un resultado esperado.

**Actividades continuas:** Actividades de control que incorporadas a las tareas normales generan respuestas dinámicas.



# C

**Código de ética:** Documento donde se establecen los principios y valores éticos que deben regir el comportamiento de los miembros de la organización, las actuaciones que han de ser evitadas y el modo de resolver determinados conflictos éticos que puedan presentarse.

**Competencia profesional:** Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociada a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

**Componentes del Sistema de Control Interno:** Son elementos que de manera integrada ejercen una función específica para el cumplimiento de los objetivos del Sistema de Control Interno; se estructuran en normas de carácter general.

**Confabulación:** Ponerse de acuerdo para emprender algún plan, generalmente ilícito.

**Confiabilidad de la información:** Condición de información apropiada para la administración con el fin de operar la entidad.

**Confidencialidad:** Condición que determina que la información no esté

disponible ni sea revelada a individuos, entidades o procesos no autorizados.

**Control:** Conjunto de acciones que se ejecutan para comprobar la aplicación de las políticas del Estado, así como del cumplimiento del plan de la economía y su presupuesto.

**Controles de acceso:** Controles referidos a la práctica de restringir la entrada a un bien o propiedad solo a personas autorizadas.

**Corrupción administrativa:** Es la actuación contraria a las normas legales y a la ética por los cuadros, dirigentes, funcionarios del Estado, el Gobierno y de otras organizaciones consideradas sujetos de la Contraloría General de la República, en el ejercicio de su cargo o en el desempeño de la función asignada; caracterizada por una pérdida de valores ético-morales, incompatible con los principios de la sociedad cubana, la cual se comete para satisfacer intereses personales o de un tercero, con el uso indebido de las facultades, servicios y bienes destinados a la satisfacción del interés público o social para obtener beneficios materiales o ventajas de cualquier clase y que tienen como base el engaño, el soborno, la deslealtad, el tráfico de influencias, el descontrol administrativo y la violación de los compromisos contraídos al acceder a los cargos; cuyas prerrogativas fueron empleadas en función de tales actividades de corrupción.

**Cultura organizacional:** Interrelación entre la estructura de creencias, valores y formas de manifestarlas y transmitir las, así como de actuación de las personas integrantes en situaciones

correctas, que condicionan la conducta de sus miembros y que van a caracterizar los procesos y comportamientos individuales, grupales y de la organización, además, de su influencia en las funciones directivas y las decisiones a todos los niveles.

# d

**Detección del cambio:** Conjunto de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados en el entorno externo e interno, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar los objetivos de la entidad en las condiciones deseadas.

**Directivos superiores:** Son los que dirigen, aprueban y controlan las políticas; por su alcance ocupan los cargos de dirección del más alto rango en los órganos superiores y demás órganos estatales, organismos de la administración central del estado, entidades nacionales, consejos de los órganos locales del poder popular y organizaciones superiores de dirección del sistema empresarial y su designación corresponde a la nomenclatura superior de ellos.

**Directivos:** Son los que elaboran, orientan, controlan, guían y despliegan las políticas; por su alcance ocupan los cargos de dirección de nivel intermedio y su designación corresponde generalmente a la nomenclatura de los jefes de los órganos superiores y demás órganos estatales, organismos de la administración central del estado, entidades nacionales, consejos de

la administración de los órganos locales del poder popular y el sistema empresarial, por excepción algunos cargos pertenecen a la nomenclatura superior.

**Disponibilidad de la información:** Calidad o condición que debe cumplir la información de ser accesible y utilizable por solicitud de una entidad o persona autorizada

**Diagnóstico de riesgos e identificación de objetivos de control:** Procesos encaminados a determinar las áreas de mayor complejidad, identificando y evaluando por cada una de ellas los riesgos, puntos vulnerables y objetivos de control, para así enfrentar las posibles manifestaciones negativas que favorecen la ocurrencia de indisciplinas, ilegalidades, delitos y manifestaciones de corrupción administrativa. Estos procesos deben ser continuos, dinámicos, participativos, preventivos y transformadores.

# e

**Ejecutivos:** Es la categoría de cuadros más amplia, son los que participan en la elaboración, realizan, ejecutan y controlan el cumplimiento de las políticas en lo que les corresponde, por su alcance ocupan cargos de dirección u otros en los órganos estatales, organismos de la administración central del estado, entidades nacionales, entidades presupuestadas y el sistema empresarial; su designación corresponde a la nomenclatura inmediata superior a la entidad o a su jefe según corresponda.

**Entidad:** Organización con personalidad jurídica propia, constituida conforme a las leyes cubanas, con fines económicos, administrativos, sociales, culturales, u otros definidos en su objeto social.

**Estructura organizativa:** Distribución y orden con que está compuesta una entidad (cargos, funciones, unidades organizativas y niveles de autoridad), incluyendo el conjunto de relaciones entre todos los miembros.

**Evaluación costo-beneficio:** Procedimiento para evaluar programas o proyectos, que consiste en la comparación de costos y beneficios, con el propósito de que estos últimos excedan a los primeros pudiendo ser de tipo monetario o social, directo o indirecto.

## f

**Fondos Públicos:** Son los recursos, valores, bienes y derechos provenientes del patrimonio público, asignados por el Estado.

**Función:** Conjunto de actividades o tareas asignadas a un cargo.

**Funcionario:** Los designados para desempeñar cargos de carácter profesional de complejidad y responsabilidad en la función pública o en las organizaciones de producción, servicios, administración y otras, teniendo atribuciones específicas y alguna esfera de decisión limitada. Pueden organizar, distribuir y controlar la labor de un pequeño grupo de trabajadores.

**Fecha de cumplimiento de las medidas en el Plan de Prevención de Riesgos:** La fecha de cumplimiento no se debe identificar con los plazos diarios, permanentes, bimensuales o trimestrales, atendiendo a lo establecido para su ejecución. En todos los casos se precisa la fecha en la que se controla el cumplimiento de las medidas o evalúan sus resultados.

Se deben realizar acciones de autocontrol sobre el cumplimiento anterior como una medida más del Plan de Prevención de Riesgos según se establezca por la entidad.

## g

**Gestión:** Conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

**Gestión del conocimiento:** Comprende el conjunto de procesos y sistemas los cuales permiten que el conocimiento de la entidad (capital intelectual) aumente de forma significativa, mediante la gestión de las capacidades del personal y el aprendizaje producto de la solución de problemas, para el cumplimiento de los objetivos y metas.

## i

**Indicadores de desempeño:** Son factores cualitativos y cuantitativos que proporcionan la medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus activi-

dades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo. Comprende la evaluación de la idoneidad demostrada, las competencias laborales, los resultados en el cumplimiento de sus funciones, tareas y objetivos, su plan de capacitación y desarrollo individual y las recomendaciones derivadas de evaluaciones anteriores.

**Indicadores de rendimiento:** Son factores cualitativos y cuantitativos que proporcionan información acerca del grado de eficiencia, economía y eficacia en la ejecución de las operaciones.

**Ideoneidad demostrada:** Principio por el que se rige la administración para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo.

**Integridad:** Cualidad de las personas que mantienen principios morales sólidos, rectitud, honestidad, sinceridad y el deseo de hacer lo correcto, así como profesar y vivir en un marco de valores.

**Integridad de la información:** Precisión y suficiencia de la información, así como su validez de acuerdo con los valores y expectativas de la entidad.

**Impacto:** Efecto en los compromisos y objetivos de la política de la organización, en sus partes interesadas, en la propia organización, en los colectivos de trabajadores, en la sociedad y en el medio ambiente. El efecto puede ser positivo o negativo.

**Importancia relativa:** Todo aquello que afecte el resultado de una organización, bien sea en forma cualitativa o cuantitativa.

**Implementar:** Poner en funcionamiento, aplicar métodos, medidas, etc., para llevar a cabo algo.

**Impunidad:** Quedar la conducta sin sanción.

## m

**Medidas a tomar en el Plan de Prevención de Riesgos:** Acciones concertadas que se emprenden de forma colegiada por la administración y el colectivo laboral, dirigidas a eliminar o disminuir al máximo posible, las causas y condiciones que propician la comisión de indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción administrativa. No deben reproducir funciones u orientaciones metodológicas ya establecidas; cuando se identifiquen peligros por el incumplimiento o violación de estas, las acciones deben estar dirigidas a su verificación, comprobación y evaluación, con métodos participativos. Las medidas no deben expresarse en forma de aspiraciones o anhelos, sino en acciones concretas y medibles, que respondan al cómo lograr lo plasmado con anterioridad.

**Mejora continua:** Actividad recurrente desarrollada en los procesos, actividades y tareas de una entidad con el objetivo de lograr mejoras en la productividad en términos de eficacia, eficiencia y economía, y por ende mejorar su competitividad.

**Misión:** Es el objetivo supremo de la organización y expresa la necesidad social que debe satisfacer la entidad, la razón más amplia que justifica la existencia de la organización. Debe orientar el rumbo y el comportamiento en todos los niveles en un plazo determinado.

## n

**Nivel de riesgo aceptable:** Nivel de riesgo que la entidad está dispuesta y en capacidad de asumir para cumplir con sus objetivos, sin incurrir en costos ni efectos adversos excesivos en relación con sus beneficios esperados, o ser incompatible con las expectativas de los sujetos interesados.

## O

**Objetivos de control:** Resultados o propósitos que se desean alcanzar, se corresponde con la política y estrategia de la organización, y es el fin a que se dirigen o encaminan uno o varios procedimientos o acciones de control para evitar las manifestaciones negativas.

**Oportunidad:** Ocasión para efectuar las actividades de recopilar, procesar y generar información, las que deben realizarse cumpliendo las conveniencias de tiempo y de lugar, de acuerdo con los fines institucionales.

**Organismo:** Conjunto de oficinas, dependencias y entidades que forman un cuerpo o institución y se rigen por un conjunto de leyes.

**Órgano:** Conjunto de personas que actúan en representación de una organización o persona jurídica en un ámbito de competencia determinado.

**Organización:** Conjunto de personas e instalaciones organizadas y reguladas por un grupo de normas con responsabilidades, autoridades y relaciones en función de determinados fines.

## p

**Participación activa y consciente de los trabajadores:** Proceso sistemático en el cual la administración propicia la intervención de los trabajadores e interactúa con ellos, desde la identificación de riesgos o puntos vulnerables y sus posibles manifestaciones de indisciplinas, ilegalidades, presuntos hechos delictivos o de corrupción administrativa hasta la identificación y el análisis de sus causas y condiciones. La participación de los trabajadores debe estar presente en la elaboración del Plan de Prevención de Riesgos; en la ejecución de las medidas; en el control de la efectividad de estas, en su actualización. Incluir en la Asamblea de Afiliados, el análisis del cumplimiento del Plan de Prevención de Riesgos y de las causas y condiciones que propician los hechos que se produzcan, promoviendo en tales casos la evaluación crítica sobre los incumplimientos y el aporte de nuevas ideas para perfeccionarlas, enriquecerlas y divulgarlas.

**Patrimonio:** Conjunto de bienes y derechos propios adquiridos por cualquier título.

**Patrimonio público:** El conjunto de bienes, derechos y obligaciones cuya titularidad pertenece al Estado.

**Planeación:** Proceso de planificación, en el cual se establecen las proyecciones sobre la base de un análisis exhaustivo del entorno de la organización, los objetivos de trabajo y sus criterios de medidas o indicadores, las acciones que aseguran su cumplimiento y el de otras misiones y funciones expresadas en los correspondientes planes de trabajo.

**Políticas:** Pautas, reglas o directrices de acción elegidas como guías en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional. Sirven como base para la implementación de los procedimientos y la ejecución de las actividades de control.

**Posible manifestación negativa:** Acción u omisión con o sin intención, que cometida por un sujeto propio o ajeno a la entidad, lesiona un punto vulnerable de la misma, constituyendo en esencia el modo de operar, la forma mediante la cual se expresa una indisciplina, ilegalidad o manifestación de corrupción administrativa.

**Punto vulnerable:** Es la actividad, área, operación, relación, documentación o procedimiento legal, proceso técnico-productivo, comportamiento ético profesional de directivos, funcionarios y trabajadores, o elemento físico, que por sus características de exposición a riesgos internos o externos son susceptibles de que recaiga sobre ellos la acción u omisión del sujeto comisor, consistente en una indisciplina, ilegalidad, presunto hecho delictivo o manifestación de corrupción adminis-

trativa. En el Plan de Prevención de Riesgo en un punto vulnerable pueden identificarse uno o varios riesgos y posibles manifestaciones negativas.

**Prevención:** Acción y efecto de prevenir. Es la preparación, la disposición que se forma para evitar algún riesgo, preparar con anticipación alguna cosa, prever el daño o peligro, anticiparse a la ocurrencia del riesgo de un evento o tarea.

En el Plan de Prevención de Riesgos son las acciones organizadas previamente las que promueven un mayor control para fortalecer la disciplina, el respeto a la legalidad, la ejemplaridad y el desarrollo de una cultura de máxima honradez y eficiencia.

Probabilidad de ocurrencia: La posibilidad de que un evento dado ocurra.

**Procedimiento:** Manera específica de realizar una tarea, que debe estar contenida en documentos aprobados, la cual incluye el objeto y el alcance de una actividad, qué debe hacerse y quién debe hacerlo, cuándo, dónde y cómo debe hacerse, qué materiales y equipos y documentos deben utilizarse y cómo debe controlarse y registrarse.

**Proceso:** Conjunto de recursos y actividades que transforman elementos de entrada (insumos) en elementos de salida (producto/servicio); los recursos incluyen el personal, las finanzas, las instalaciones, los equipos, las tecnologías, las técnicas y los métodos.

**Proceso de actualización sistemática, análisis y perfeccionamiento continuo de los planes de prevención de riesgos:** Proceso dirigido a la búsqueda, análisis y superación de los componentes del

Plan de Prevención de Riesgos donde se analiza de forma crítica la correspondencia entre las medidas trazadas y su efectividad, en relación con el análisis de las causas y condiciones que favorecen las deficiencias e irregularidades detectadas, en las acciones de control y ante cualquier riesgo interno o externo, igualmente el hecho de indisciplinas, ilegalidades y corrupción ocurridos en la entidad o fuera de esta. Además, determina la existencia de nuevos riesgos y las medidas a aplicar, por cambios en las condiciones en que las organizaciones desarrollan sus actividades, ya sean en el contexto externo o interno, pudiendo ser temporales o permanentes.

## r

**Reglamento Disciplinario Interno:** Reglamento Disciplinario de cada organización, constituye el complemento de las normas, disposiciones legales de aplicación general en materia de disciplina, que tiene como objeto fortalecer el orden laboral, la educación de los trabajadores y el enfrentamiento a las indisciplinas e ilegalidades en ocasión del desempeño del trabajo.

**Revisión:** Actividad emprendida para asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia de un tema, para alcanzar los objetivos establecidos.

**Riesgo:** Es la incertidumbre de que ocurra un acontecimiento que pudiera afectar o beneficiar el logro de los objetivos y metas de la organización. El riesgo se puede medir en términos

de consecuencias favorables o no y de probabilidad de ocurrencia.

## S

**Seguridad:** Conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes; eliminar las condiciones inseguras del ambiente, e instruir o convencer a las personas, acerca de la necesidad de implantación de prácticas preventivas.

**Seguridad razonable:** Nivel de seguridad alcanzable, debido a limitaciones objetivas que impiden lograr la seguridad total.

**Sistema de aplicación:** Se entiende como sistema de aplicación la suma de procedimientos manuales y programados mediante la utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

**Sistema de gestión:** Conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos, y para lograr dichos propósitos. Un sistema de gestión de una organización, podría incluir diferentes sistemas de gestión.

**Sistema de información:** Está constituido por los métodos y procedimientos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de los directivos y ejecutivos para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad.

**Sujetos interesados:** Personas naturales y jurídicas, internas o externas a la institución, que pueden afectar o ser afectadas directamente por las decisiones.

**t**

**Tareas claves:** Tareas cuya concentración en la competencia de una sola persona, podría permitir la realización o el ocultamiento de fraudes, errores, omisiones o cualquier tipo de irregularidad, y en consecuencia debilitar el Sistema de Control Interno y el logro de los objetivos.

**Tecnologías de la información y las comunicaciones:** Conjunto de tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de información, en forma de voz, imágenes y datos contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética.

**Tolerancia al riesgo:** Nivel de aceptación en la variación de los objetivos.

**Transacción:** Operación administrativa, económica y comercial que implica un proceso de decisión.

**Transparencia de la gestión:** Deber de los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios de permitir que sus actos de gestión puedan ser informados y evidenciados con claridad a las autoridades de gobierno y a la ciudadanía en general, con el fin de que estos puedan conocer y evaluar cómo se desarrolla la gestión en relación con los objetivos y metas institucionales y cómo se invierten los recursos públicos.

**Trazabilidad:** Es un conjunto de medidas, acciones y procedimientos que permiten registrar e identificar cada producto, servicio o transacción desde su origen hasta su destino final.

**v**

**Validar:** Confirmar mediante la aportación de evidencia objetiva, que se han cumplido los requisitos para una utilización o aplicación específica prevista.

**Valores:** Principios morales, éticos, patrióticos, de solidaridad humana; preferencias culturales; espíritu de sacrificio y actitudes psicológicas que guían los juicios personales y su comportamiento.

**Visión:** Valores y aspiraciones genéricas de la organización, concebidas a largo plazo.

**Vulnerabilidad:** Grado en el que los objetivos pueden ser afectados adversamente por los riesgos a los que están expuestos.





# SABÍA USTED QUE...?

**INTOSAI**



**(INTOSAI)**

Es la Organización Internacional de Entidades  
Fiscalizadoras Superiores.



**(OLACEFS)**

Es la Organización Latinoamericana y del Caribe  
de Entidades Fiscalizadoras Superiores.



**(OCCEFS)**

Es la Organización Centroamericana y del Caribe de  
Entidades Fiscalizadoras Superiores. Cuba fue elegida  
para ocupar la presidencia por dos años a partir del 2011.

# LA CALIDAD COMO FACTOR ESTRATÉGICO

**En este trabajo se abordan las técnicas utilizadas por la Contraloría Provincial Guantánamo, para la implementación, desde el inicio de cualquier acción de control hasta su culminación, de un sistema donde lo más importante es la calidad, como factor estratégico.**

*Por Esbelín Mendoza Velázquez, Licenciada en Contabilidad y Finanzas, Contralora, Jefa del Departamento de Control Integral de la Contraloría Provincial de Guantánamo.*

Solo se puede lograr una buena calidad si se tienen en cuenta normas, procedimientos y técnicas que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente. Por lo que se puede decir que la percepción del cliente es la que determina la excelencia del servicio.

La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto sino que, en la actualidad, es un factor estratégico clave, del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no solo para mantener su posición en el mercado, sino incluso para asegurar su supervivencia.

## VENTAJAS DE LA CALIDAD

A cualquier organización la calidad genera toda una serie de ventajas. Entre otras tenemos:

**⌘** Menos quejas y reclamos por parte del cliente.

**⌘** Reducción de costos.

**⌘** Mayor participación en el mercado.

**⌘** Mayor satisfacción y compromiso de los empleados.

En el proceso sistemático de la auditoría, cada una de sus fases tiene relación o influye en el desarrollo de la siguiente y el informe es el producto final de este proceso, por lo tanto, refleja el desempeño del equipo auditor en todas las fases precedentes.

Las auditorías y comprobaciones especiales constan de fases interrelacionadas:

**⌘** Revisión de documentación.

**⌘** Presentación en la entidad objeto de la acción de control.

**⌘** Exploración.

**⌘** Planeamiento.

**⌘** Preparación de actividades in situ.

**⌘** Realización de actividades.

**⌘** Preparación, aprobación de los papeles de trabajo.

⌘ Finalización de la auditoría.

⌘ Realización de las actividades de seguimiento de la auditoría.

La auditoría, es una búsqueda de evidencias, de que existe una documentación en vigor acorde con los requisitos de la norma y, de que los registros demuestran que los trabajos se hacen de acuerdo a lo documentado.

El mecanismo que permite asegurar la calidad en una determinada organización es la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), constituido por la estructura organizacional, la definición de los procesos, procedimientos, recursos y controles necesarios que dicho sistema establece, mediante la planificación, control, aseguramiento y su mejoramiento constante a partir del ciclo Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA), en base al análisis y mejoramiento de procesos y por ende de sistemas.

Para implementar un buen sistema de calidad se necesita responder las interro-

gantes siguientes: ¿qué es lo que se hace?, ¿quién lo hace?, ¿cuándo lo hace? y ¿cómo se hace? Como segundo paso definir documentar, a través de seguir la historia en su relación con la evidencia que la empresa u organización debe dejar de todo el proceso, con el objetivo de que sus resultados puedan aplicarse para alcanzar una mejoría y así brindar la capacidad al propio sistema para que detecte y mejore sus errores, de forma sistemática y de manera sostenida.

La calidad implica lograr la satisfacción a tres niveles en general:

⌘ Satisfacción del personal de la EFS CGR

⌘ Satisfacción del cliente directo de la EFS CGR

⌘ Satisfacción de toda la sociedad.

### **LAS NORMAS ISO 9000**

No basta solo con introducir mejoras que se reduzcan básicamente al control

La Contraloría General de la República a partir de su creación el 1ro de agosto de 2009 como un órgano estatal, estructurado verticalmente en todo el país, que se le subordina jerárquicamente, al igual que al Consejo de Estado de la República de Cuba, por medio de la Ley 107 de la Contraloría General de la República de Cuba, con el objetivo y misión fundamental de auxiliar a la Asamblea Nacional del Poder Popular y al Consejo de Estado, en la ejecución de la más alta fiscalización sobre los órganos del Estado y del Gobierno; en razón de ello propone la política integral del Estado en materia de preservación de las finanzas públicas y el control económico – administrativo, una vez aprobada, dirigir, ejecutar y comprobar su cumplimiento, igualmente, dirigir metodológicamente y supervisar el sistema nacional de auditoría; ejecutar las acciones que considere necesarias con el fin de velar por la correcta y transparente administración del patrimonio público; prevenir y luchar contra la corrupción.

de los procesos, sino que la concepción de la calidad sigue su evolución, hasta llegar hoy en día a la denominada Gestión de la Calidad Total. Dentro de este marco, la Norma ISO 9001, es la base sobre la cual se asientan los nuevos Sistemas de Gestión de la Calidad. Se añade que cualquier metodología de mejoramiento que la EFS decida adoptar es válida.

## **NORMA ISO 9001**

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, productos suministrados, procesos empleados y también por el tamaño y estructura de la organización.

## **PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Para conducir y operar una organización en forma exitosa, se requiere que esta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito si se implementa y mantiene un sistema de gestión diseñado para mejorar continuamente su desempeño, mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. El buen funcionamiento de una organización comprende la calidad entre otras disciplinas de gestión.

La Norma Internacional ISO 9000, relacionada con los fundamentos y vocabulario de los Sistemas de Gestión de la Calidad, identifica ocho principios de gestión de calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección, con

el fin de conducir a la organización hacia la mejora en el desempeño.

- a) Enfoque al cliente.
- b) Liderazgo.
- c) Participación del personal.
- d) Enfoque basado en procesos.
- e) Enfoque de sistema para la gestión.
- f) Mejora continua.
- g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.
- h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Estos ocho principios de gestión de calidad constituyen la base del sistema de gestión de la calidad de las normas ISO.

La calidad es un requisito esencial de todo producto, altamente valorado por los clientes o usuarios. El aseguramiento de la calidad propicia el cumplimiento de los parámetros internacionales de las Normas ISO, por ello se debe analizar la calidad del Informe de Auditoría y de los Papeles de Trabajo, para lo cual presentamos una vía para realizar las acciones y lograr la calidad total.

## **ACCIONES A REALIZAR PARA LOGRAR LA CALIDAD TOTAL**

Se debe llevar a cabo un conjunto de pasos para lograr que todas las acciones de control realizadas tengan la calidad requerida, según los criterios impuestos y las especificidades de cada una.

**Calidad es:  
“La satisfacción de las necesidades del cliente  
y sus expectativas razonables”.**

Se aplica la ficha de proceso de auditoría para todo acto de control, como un instrumento de trabajo, para los auditores actuantes, los jefes de grupos y supervisores, con el objetivo de que se apliquen en todas las etapas de las acciones de control, y con un sistema de medición para saber en qué medida se va logrando la calidad óptima tanto en el inicio como en la culminación de las acciones.

### **¿QUÉ ES UNA FICHA DE PROCESO?**

La Ficha de proceso es un documento del Sistema de Gestión de la Calidad, que establece los elementos identificativos de un proceso. Permite, además, realizar un análisis, a través del establecimiento, la medición y el seguimiento de la eficacia del proceso (Indicador de eficacia) y la toma de medidas cuando, por algún motivo, no se pueda lograr la eficacia planificada.

### **VENTAJAS**

⌘ Permite rendir cuenta de los resultados del proceso a la Dirección de la organización.

⌘ Hace más fácil el entrenamiento para ejecutar el proceso.

⌘ Toma de acciones correctivas y propone las preventivas asociadas e identifica oportunidades de mejoras.

⌘ Mide el logro de los objetivos del proceso a través del seguimiento de los indicadores asociados.

⌘ Se asegura el tratamiento de las No conformidades detectadas en el proceso.

### **Se logró:**

Que las acciones tuvieran una preparación previamente organizada y un dominio adecuado de la entidad, en aras de ahorrar tiempo y tomar los caminos que posibiliten cumplir los objetivos trazados inicialmente. Para esto se tiene en cuenta una elección adecuada de los miembros del grupo, de acuerdo con los objetivos a lograr y la experiencia y habilidades de los auditores.

Reorganizar la planificación o su planeamiento en correspondencia con las situaciones detectadas y la necesidad de realizar cambios en los programas de auditoría, la introducción de otras pruebas o programas no previstos y valorar la inclusión de nuevo personal o algún especialista adicional a los del grupo de auditores, para cumplir la realización de la acción de control en el tiempo planificado.

La Ficha de Planificación prevé la calidad de las entradas, asociado a las técnicas de recolección de información, tales como: términos legales aplicables, recursos e información

sobre la entidad, usuarios principales, áreas significativas y de riesgos potenciales y sobre todo la definición de objetivos precisos, sobre la razón por la cual se realiza la acción de control.

### **Planeamiento**

Se debe cumplir adecuadamente con la visita de supervisión planificada a la auditoría en sus diferentes fases.

Mantener y sistematizar la revisión del trabajo de los auditores por parte del jefe y segundo jefe de Grupo, en el avance de las distintas fases de la auditoría, como se tenía planificado. Si en el trayecto de la acción de control ocurriesen algunas afectaciones, deben consultarla con el supervisor, para en colectivo llegar a un acuerdo y no se incumpla con el plan previsto.

Los resultados de la planeación, constituyen la entrada para la Fase de Ejecución, la cual busca evidencias efectivas documentales mediante pruebas de control y sustantivas, muestreo estadístico, determinación de los hallazgos y organización de los papeles de trabajo, entre otros, los cuales deben obtenerse según pautas de calidad establecidas, cuyo resultado deseado, constituye el hallazgo de auditoría, con evidencia efectiva, suficiente, competente y oportuna, debidamente ordenada y archivada.

La correcta organización y elaboración de los papeles de trabajo constituyen la entrada al proceso, que demuestra las pruebas y análisis realizados; por tanto, los resultados deben ser las conclusiones y recomendaciones suficientemente comprobadas, que agreguen valor a la entidad auditada, constituyendo a la

vez, la entrada a la **fase de informe de auditoría**, sin perder de vista, las pautas de calidad previstas para su confección. Ello determina el resultado, o sea, un buen informe que cumple las normas y que expresa claramente la opinión sobre los objetivos propuestos en las acciones de control.

### **Oportunidad**

En las supervisiones en cada una de las etapas, las No conformidades o deficiencias que se detecten, y que incidan o afecten el desarrollo del proceso, se analizarán con el grupo de trabajo y se solucionarán en el transcurso de la acción.

En la revisión del Expediente, se debe tener en cuenta que contenga todos los papeles de trabajo debido a la exploración y ejecución de la acción, además se pueden incluir documentos de la entidad, en caso que sea necesario. Con los resultados de la supervisión se determinan las No conformidades, se realiza la valoración del indicador de eficacia en el índice de calidad, se obtiene calificación de Satisfactorio si presentan siete o menos No conformidades y No satisfactorio si sobrepasa esta cantidad.

### **Capacitación**

Los días de la técnica se debe realizar la capacitación a todos los auditores, teniendo en cuenta los resultados de la aplicación de la ficha de proceso. También, centrarse en el estudio de las nuevas resoluciones e indicaciones de nuestro órgano y otras de interés, que se pueden utilizar dadas las circunstancias. Fomentar el trabajo en grupo, creando un ejercicio donde se intercambian los expedientes de las auditorías para su revisión.

## CONCLUSIONES

Garantizar la aplicación de la ficha de proceso para la implementación de un sistema de gestión de calidad, hará que nuestras organizaciones mejoren y puedan cumplir con la misión y visión por las cuales han sido creadas.

En las nuevas funciones que desempeñamos, será un valor agregado importante que, a la hora de realizar las verificaciones y análisis de una organización, tomemos como criterios las normas ISO 9001. Con esto lograremos acortar las brechas existentes entre el ser y el deber ser de la entidad y entregaremos una información que sirva para la mejora continua de las organizaciones.

Esto implica que debemos contar con las habilidades y destrezas amparadas en el conocimiento, para poder emitir opiniones razonables, sustentables y oportunas en todas las acciones de control que realicemos.

## BIBLIOGRAFÍAS Y REFERENCIAS

1. *Normas Internacionales ISO 9000 y 9001/2000.*
2. *Mapa de procesos del extinto Ministerio de Auditoría y Control.*
3. *Ficha de procesos del extinto Ministerio de Auditoría y Control.*



**En la capacitación para auditores, jefes de grupos y supervisores de las unidades de auditoría interna, se propone en el siguiente artículo un**

# **CAMBIO DE PARADIGMA**

*Por MSc. Ulises L. Rojas Acosta, Contralor Jefe del Departamento de Control Integral de la Contraloría Provincial de Sancti Spiritus.*

Capacitar en todas las dimensiones en Auditoría y dirigir esfuerzos a la solución del diagnóstico de necesidades es el paradigma propuesto. El sistema elaborado significa salir de esquemas tradicionales, y se caracteriza por posibilitar la aplicación de diferentes formas organizativas docentes, donde pueden impartirse como postgrados, diplomados, talleres, conferencias, seminarios, cursos a distancia o cualquier otra vía factible, que posibilite su aplicación.

Es un importante desafío para los que planifican, organizan, controlan y guían la auditoría interna, la identificación de las causas y condiciones que posibilitan la persistencia de errores, problemas, insuficiencias y necesidades, que restan calidad, eficiencia y eficacia en los procesos de inicio, ejecución y seguimiento de las acciones de control, por ello es inobjetable un sistema de capacitación abarcador, sistemático, actualizado y desarrollador, en función de un mejor desempeño hasta alcanzar la excelencia.

## **CAPACITACIÓN: IMPORTANCIA, NECESIDAD Y ESTRATEGIA**

Un lugar privilegiado debe ocupar la superación. Las instituciones están obligadas a proyectar sistemas de capacitación sustentados en fundamentos y diseños, que proporcionen la preparación requerida.

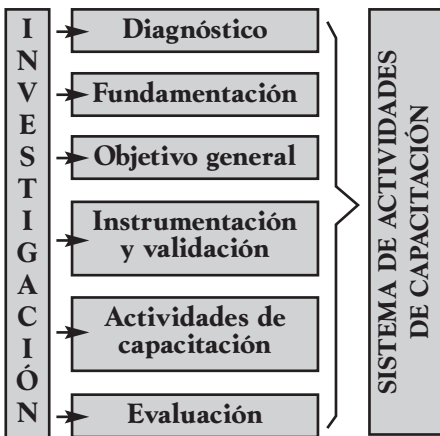
Es imprescindible dirigir el sistema de capacitación con un enfoque práctico y multifacético que incluya, de forma sistemática, el análisis y solución de los problemas y necesidades de la actividad.

Deben hacerse llegar los conocimientos mediante un sistema que concilie su variedad y ayude a asimilar, de manera más fácil y más agradable, evitando no se fatigue la atención de los estudiantes y procurando despertar la pasión con sus tareas, sobre la base de colocar la profesión y al auditor en una dimensión superior (donde debe estar), para estimular los conocimientos,

la autoestima y la solución de las dificultades.

Potenciar la utilidad de la capacitación, en función de optimizar el rendimiento del capital humano, a través de un aprendizaje planificado, sistemático y dinámico, que tome como base las necesidades actuales y futuras de la profesión, constituye un elemento clave e indispensable para alcanzar los objetivos estratégicos de las unidades de auditoría interna y un mejor desempeño a escala organizacional. En función de ello, se desarrolló un proceso investigativo que propone un sistema de actividades de capacitación en Auditoría para auditores, jefes de grupos y supervisores de las unidades de auditoría interna.

La investigación se concreta en la lógica del siguiente gráfico



## DIAGNÓSTICO FUNDAMENTAL

Se han identificado un conjunto de deficiencias, problemas y necesidades que inciden negativamente en la calidad y en un mejor desarrollo integral del trabajo. Otras aristas requieren una atención especial y sistemática por su

connotación e incidencia en la actividad. Veamos algunos de los elementos que identifican la problemática:

a) No todos los auditores, jefes de grupos y supervisores están capacitados integralmente en las dimensiones requeridas en la profesión.

b) Constituye un riesgo significativo la afectación que puede ocasionar a la actividad el incumplimiento de los preceptos éticos.

c) Los auditores no se han capacitado para posible promoción a los cargos de jefes de grupos y supervisores.

d) El personal no domina integralmente la legislación vigente, en particular la Ley No. 107 de la Contraloría General de la República, por ser promulgada recientemente.

e) Se detectan errores, insuficiencias y fallas técnicas en la ejecución de acciones de control y en la presentación de resultados a través de los informes.

f) Los papeles de trabajo de las auditorías presentan errores e insuficiencias.

g) Desactualización en relación con las normativas técnicas y profesionales vigentes.

h) La supervisión no se hace en todas las etapas y persisten imprecisiones.

i) No siempre se le da la importancia y el seguimiento adecuado a las acciones de control ejecutadas.

j) Existen unidades de auditoría sin manual de instrucciones y procedimientos o, el que poseen, está desactualizado.

k) Persisten insuficiencias e incumplimientos en la preparación de los planes de auditoría y en los informes estadísticos.

l) No siempre se corresponden los hallazgos detectados con la calificación otorgada en la auditoría.

m) No están debidamente desarrolladas todas las habilidades que debe poseer y aplicar el auditor interno.

### **CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN**

⌘ En el proceso se aplicaron los principales métodos teóricos y empíricos de la investigación científica.

⌘ Distingue esta propuesta poder utilizar diferentes vías y formas organizativas docentes para su aplicación, tales como postgrados, diplomados, talleres, conferencias, seminarios, cursos a distancia o cualquier otra vía factible.

⌘ Se concatenan los contenidos con las etapas del proceso de dirección.

⌘ Utilización de la capacitación para adultos y la técnica especializada.

⌘ El diagnóstico se determina mediante elementos e instrumentos que garantizan su validez.

⌘ La organización para desarrollar el sistema se integra en siete objetivos generales y 20 específicos, se imparte en un tiempo total de 150 horas-clases y comprende cinco grupos de actividades con 30 horas-clases cada uno, lo cual complementa la formación, profundización y especialización requerida por el personal.

⌘ Uso del marco conceptual para la aproximación a los procesos de aprendizaje, representada en categorías como “zona de desarrollo próximo”. Se promueven y potencian los aprendizajes desarrolladores.

⌘ Fue utilizado el criterio de expertos y aplicación práctica con resultados favorables.

### **RESUMEN DE LAS ORIENTACIONES METODOLÓGICAS PRINCIPALES**

Los objetivos específicos de cada clase y grupo de actividades deberán ser preparados por el profesor, con vistas al cumplimiento del sistema de objetivos generales y específicos. Se insertará en todas las actividades el análisis del papel y la responsabilidad del jefe de grupo y supervisor.

El educador deberá disponer de los materiales con los contenidos esenciales y bibliográficos fundamentales, generar soluciones educativas en cuanto a las necesidades y problemas actuales, evitar el esquematismo en la organización docente, con la utilización de los componentes del proceso pedagógico: alumno – profesor – grupo. La educación como vía de promoción de los aprendizajes desarrolladores y de instrumentos psicológicos, garantizará al participante la creciente capacidad de control y transformación sobre su medio y sobre sí mismo.

Se utilizará como premisa el diagnóstico de las deficiencias y necesidades del personal, además se recurrirá a cuantas técnicas exploratorias sean factibles para conocer el grado de preparación

de cada estudiante y del grupo, respecto a los temas a impartir.

Al finalizar cada grupo de actividades se realizará un taller integrador evaluativo, se tendrá en cuenta la asistencia, el resultado de preguntas orales y escritas, trabajos independientes y talleres, y se otorgará la evaluación final a cada participante.

## **SISTEMA DE OBJETIVOS DE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN**

### **Generales:**

✚ Desarrollar conocimientos, habilidades, valores éticos, liderazgo, eficiencia y eficacia en el desempeño del trabajo profesional y técnico de los auditores, jefes de grupos y supervisores.

✚ Explicar los principales fundamentos teóricos y metodológicos de la auditoría.

✚ Analizar la evolución y las bases fundamentales de la auditoría.

✚ Caracterizar las insuficiencias y problemas presentados por los auditores, jefes de grupos y supervisores con vistas a mejorar la labor que desarrollan actualmente.

✚ Caracterizar el funcionamiento de las unidades de auditoría interna en cuanto a la planificación, organización y control de la actividad.

✚ Caracterizar los principales elementos de la gestión económica y de las TIC.

✚ Aplicar los conocimientos adquiridos en las actividades de capacitación en el ejercicio de la profesión.

### **Específicos:**

✚ Valorar el desarrollo histórico de la auditoría y su papel nacional e internacional.

✚ Diagnosticar la situación que presentan los estudiantes en relación con los contenidos a impartir, para solucionar dudas, insuficiencias, desactualización y proporcionar confianza y seguridad en las actividades que realicen los alumnos.

✚ Valorar la importancia de la función del auditor interno, del jefe de grupo y el supervisor (Excelencia profesional).

✚ Analizar los elementos requeridos para ostentar los cargos de auditor, jefe de grupo y supervisor.

✚ Describir los valores éticos y morales que deben caracterizar al personal que labora en la actividad de auditoría y los principales riesgos asociados.

✚ Caracterizar la función, conceptos y definiciones de la auditoría interna.

✚ Analizar la Ley 107 de la CGR y otras legislaciones asociadas, incluyendo las normas que caracterizan al control interno.

✚ Analizar las principales deficiencias cometidas por los auditores con el fin de precisar las vías para su solución.

✚ Analizar las principales deficiencias y problemas que aquejan a las unidades

de auditoría interna, para su esclarecimiento y solución.

**ac** Argumentar el proceso de ejecución de una auditoría y el control de la calidad.

**ac** Definir los tipos de auditorías, aplicación de programas y el riesgo en la auditoría.

**ac** Argumentar la labor de los auditores. Derechos y obligaciones de los auditados.

**ac** Definir el papel de las TIC y la seguridad informática en los procesos de control y el desarrollo de la auditoría en estas actividades.

**ac** Caracterizar la elaboración de los tipos de informes de auditoría, calificación, incorformidades y la legislación asociada.

**ac** Identificar los distintos tipos de fraudes, afectaciones económicas y el valor agregado por la auditoría.

**ac** Definir las características de la contabilidad y las finanzas en los procesos de control y el desarrollo de la auditoría en estas actividades.

**ac** Clasificar las distintas técnicas básicas de comprobación, precisando las características del muestreo y el concepto de materialidad.

**ac** Describir los manuales de instrucciones y procedimientos, ejemplificando lo esencial en cuanto a los planes de auditoría, capacitación y su control.

**ac** Analizar el seguimiento que debe aplicarse a las auditorías realizadas.

**ac** Caracterizar las actividades que se desarrollan para el control estatal a las unidades de auditoría interna y la legislación asociada.

#### **ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN**

<b>Primer grupo</b>	<b>30 h/c</b>
<b>Presentación de los temas y aspectos organizativos.</b>	<b>1 h/c</b>
<b>Llenado del cuestionario diagnóstico inicial y pre test (Debate)</b>	<b>2 h/c</b>
<b>Evolución de la auditoría.</b>	<b>2 h/c</b>
<b>La excelencia del auditor.</b>	<b>1 h/c</b>
<b>Conceptos y definiciones de la auditoría.</b>	<b>3 h/c</b>
<b>Normas de Auditoría.</b>	<b>4 h/c</b>

<b>Principales legislaciones para el trabajo del auditor. (Constitución de la República de Cuba, Ley No. 107/09 de la CGR y su Reglamento, Resolución No. 60/11 “Normas del Sistema de Control Interno” y otras.</b>	<b>10 h/c</b>
<b>Resoluciones fundamentales que norman la actividad informática.</b>	<b>3 h/c</b>
<b>Taller integrador y evaluativo.</b>	<b>4 h/c</b>
<b>Segundo grupo</b>	<b>30 h/c</b>
<b>Presentación de los temas y aspectos organizativos.</b>	<b>1 h/c</b>
<b>Presentación de pre test y llenado por los alumnos (Debate)</b>	<b>2 h/c</b>
<b>La excelencia del jefe de grupo.</b>	<b>1 h/c</b>
<b>Ejecución de una auditoría.</b> - Exploración y sus métodos. - Planeamiento general e individual y desarrollo en el terreno. - Papeles de trabajo. - Evaluación de auditores, jefes de grupos y supervisores.	<b>22 h/c</b>
<b>Taller integrador y evaluativo.</b>	<b>4 h/c</b>
<b>Tercer grupo</b>	<b>30 h/c</b>
<b>Presentación de los temas y aspectos organizativos.</b>	<b>1 h/c</b>
<b>Presentación de pre test y llenado por los alumnos (Debate)</b>	<b>2 h/c</b>
<b>La excelencia del Supervisor.</b>	<b>1 h/c</b>
<b>Tipos de auditoría y aplicación de programas. Programas (MAC y CGR)</b> - Programas que elaboran los auditores.	<b>11 h/c</b>
<b>Evaluación de riesgos - prevención.</b> - Auditoría con enfoque de riesgos. - El plan de prevención de los auditores.	<b>6 h/c</b>

Ética del auditor (deberes, derechos y obligaciones).	2 h/c
La función colectiva e individual del grupo de auditoría interna. - Demostraciones y ejemplos expuestos por alumnos.	1 h/c
Deberes y derechos de los auditados.	2 h/c
Taller integrador y evaluativo.	4 h/c
<b>Cuarto grupo</b>	30 h/c
Presentación de los temas y aspectos organizativos.	1 h/c
Presentación de pre test y llenado por los alumnos (Debate)	2 h/c
Las TIC, seguridad informática y la auditoría.	2 h/c
Estudios de casos. - Ejemplos de casos (causas y condiciones). - Fraudes contables (artificios contables), financieros e informáticos - Fraudes fiscales, evasión fiscal. Demostraciones y ejemplos expuestos por los alumnos.	6 h/c
Tipos de informes de auditoría. - Normas para la presentación de informes. - Estructura y contenido de acuerdo al tipo de auditoría. - Descargos (legislación asociada). - Uso de la computación (estándares).	12 h/c
Valor Agregado.	1 h/c
Afectaciones económicas (Legislación asociada).	2 h/c
Taller evaluativo integrador.	4 h/c
<b>Quinto grupo</b>	30 h/c
Presentación de los temas y aspectos organizativos.	1 h/c
Presentación de pre test y llenado por los alumnos (Debate)	2 h/c

<b>Contabilidad y finanzas.</b>	<b>2 h/c</b>
<b>Técnicas básicas de comprobación.</b> - Muestreo, materialidad, evidencias. Riesgos, pruebas de cumplimiento.	<b>6 h/c</b>
<b>Manual del auditor (instrucciones y procedimientos).</b> - Contenido fundamental, funciones y actualización. - Sistemas de gestión de la calidad.	<b>4 h/c</b>
<b>Planes de auditoría y capacitación.</b> Control e información estadística.	<b>4 h/c</b>
<b>Seguimiento a las auditorías realizadas, legislación asociada.</b> - Necesidad e importancia del control, programas más comunes.	<b>3 h/c</b>
<b>El control estatal a las unidades de auditoría interna.</b> - Estudio del programa que se aplica, principales deficiencias detectadas, causas y condiciones (Legislación).	<b>4 h/c</b>
<b>Taller evaluativo integrador.</b>	<b>4 h/c</b>
<b>Total horas-clases</b>	<b>150 h/c</b>

## CONTENIDOS ESENCIALES

⌘ Plan de auditoría y de capacitación. Control estadístico.

⌘ Desarrollo y ejecución de la auditoría (Orden de Trabajo, Carta de Presentación, Exploración, Planeamiento, Ejecución, Papeles de Trabajo, Expediente, Control de la Calidad. Programas de auditoría. Afectaciones Económicas y Valor Agregado).

⌘ Tipos de Informes de auditoría (Estructura, principios, obstáculos y descargos).

⌘ Seguimiento de las acciones de control.

⌘ Técnicas básicas de comprobación. Materialidad o importancia relativa. Técnicas novedosas. Desarrollo de habilidades.

⌘ Funciones, atribuciones y ética (Principios de la ética de los auditores).

## CONCLUSIONES

1. El análisis de los fundamentos teóricos y metodológicos relacionados con las actividades de capacitación contiene los fundamentos y conceptos expresados en la bibliografía y la legislación vigente, sin embargo, no se concretan las características específicas a utilizar en la preparación de los auditores.



2. El diagnóstico ha permitido concretar las principales deficiencias, problemas y necesidades que aquejan el trabajo de las unidades de auditoría interna. Todo lo cual evidencia la necesidad de buscar soluciones para el mejor funcionamiento y fortalecimiento de la actividad.

3. El sistema de capacitación en Auditoría se distingue por ser dinámico, actualizado y abarcador, con debates, reflexiones, puede efectuarse mediante distintas formas de organización docente y tiene en cuenta las características específicas de la actividad de auditoría.

4. Los expertos opinaron que el sistema de capacitación responde a las necesidades planteadas, reconocen que está argumentado en toda su dimensión profesional y educativa, es factible, contiene todos los requerimientos para su aplicación y cumple los objetivos. Se ha utilizado como vía de capacitación con resultados favorables.

### **BIBLIOGRAFÍA BÁSICA**

1. *Auditoría, textos de: Cook & Winkle, Colectivo de Autores Cubanos, Taylor, Cañibano, Rogelio Echeverría Hernández, Meigs, Larsen & Meigs, Enciclopedia Auditoría, México. DF.*

2. *Ley No. 107/09 de la CGR y Reglamento. Decreto-Ley No. 159/95 de la Auditoría. Legislaciones y regulaciones sobre la actividad de auditoría.*

3. *Manual del Auditor del extinto MAC, Normas de Auditoría (NAGAS y NAI).*

### **BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA O DE CONSULTA**

4. *Actividades de capacitación en Auditoría para auditores, jefes de*

*grupos y supervisores de las unidades de auditoría interna (Ulises Rojas Acosta). Tesis de Máster. Universidad de Sancti Spíritus, José Martí Pérez.*

5. *Constitución de la República de Cuba.*

6. *Compendio de Revistas Auditoría y Control (del extinto MAC y la CGR).*

7. *COSO, Informe. (1992) Los Nuevos Conceptos del Control Interno.*

8. *Modelo Sistemático Auditoría con Enfoque de Riesgos. (Epifanía Hernández Melendrez).*

*Tesis doctoral. Universidad de Camagüey.*

9. *Manual del Auditor MICONS. (Ulises L. Rojas Acosta).*

10. *Leyes, normas y disposiciones vigentes sobre actividades financieras, económicas, ética de los cuadros, dirigentes y funcionarios.*

### **BIBLIOGRAFÍA**

11. *Boullosa Torrecilla, Armando. (2007). Material de Apoyo a la Docencia. Maestría en Ciencias de la Educación.*

*Centro Universitario, Sancti-Spíritus.*

12. *Pita Céspedes, Balbina y Benítez de Mendoza, Zoila. (2001). Secretos Pedagógicos.*

13. *Rojas Acosta, Ulises L. (2010) Actividades de capacitación en Auditoría para auditores, jefes de grupos y supervisores de las unidades de auditoría interna. Tesis de Máster. Universidad de Sancti Spíritus, José Martí Pérez. Soporte Digital.*

14. *Vigotsky, L. S. (1991). Dinámica del Desarrollo Mental en el Escolar en Relación con la Enseñanza. En Psicología y Pedagogía.*

*Moscú. V. V. Danilov.*

15. *Vigotsky, L. S. (1998). Historia del Desarrollo de las Funciones Psíquicas Superiores. La Habana. Editorial Científico-Técnica.*

Para el control del combustible con calidad,

# PROPUESTA DE DESARROLLO DE HABILIDADES

Por Migdelis Marichal Magaña, Licenciada en Contabilidad y Finanzas, Auditora Principal del Grupo Guisa, VCAI-CAP, Granma.

A partir del año 2003 se crearon los grupos de auditores del CAP, en su mayoría carentes de conocimientos sólidos de la actividad contable, por lo que se escogió como tarea de investigación desarrollar una propuesta de habilidades que garanticen la calidad de la revisión del tema **combustible** por los grupos de auditorías a entidades. se llegó a la conclusión que estas habilidades constituyen un aporte al trabajo de auditoría y sirve además como material de capacitación para las diferentes empresas y organismos y para los estudiantes de la carrera de Contabilidad y Finanzas, sedes universitarias municipales.

En sus inicios la auditoría estaba orientada hacia las necesidades internas de la entidad, para asegurar el manejo del dinero, con seguridad y registro exacto. Con el crecimiento de la solicitud del crédito a largo plazo, la auditoría se dirigió hacia la necesidad de dar fe del contenido de los Estados Financieros. Es por eso que se dicta el Decreto-Ley No. 159, el cual aprueba la actividad de auditoría en nuestro país, apoyándose en la Ley 107, del 1<sup>er</sup> de agosto del 2009, de la Contraloría General de la República, que define el sistema de Control Interno como: Las acciones establecidas en la legislación especial

en esta materia las cuales se diseñan y ejecutan por la administración, para asegurar los objetivos siguientes: “Proteger y conservar el patrimonio contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilícito”. “Asegurar confiabilidad y oportunidad en la información que se recibe o se brinda”. “Garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones económicas, mercantiles y otras que se realicen de acuerdo con su objeto social”. “Cumplir con el ordenamiento jurídico”. “Cumplir con el ordenamiento técnico establecido por los organismos rectores”.

En el examen y evaluación que se realiza de la contabilidad, a partir de la información presentada en el Estado Financiero, para medir el grado de eficiencia y eficacia en la planificación central y uso de los recursos humanos, materiales y financieros, se comprobó la observación de la legislación vigente. Se crea la guía de autocontrol para todas las entidades en nuestro país, específicamente en el tema combustible.

Con la investigación realizada se conoció el poco dominio de los auditores del CAP para enfrentar la revisión del tema del combustible, con calidad. Lo anterior unido al estudio

de las resoluciones, instrucciones, la propia guía de autocontrol para el combustible y la experiencia adquirida en los años de trabajo, me hicieron proponer un conjunto de habilidades para que los auditores del CAP y los dirigentes administrativos de las entidades, puedan enfrentar con facilidad la revisión de este tema.

## **PROPUESTA DE HABILIDADES**

1. Solicitar vale del consumo de combustible (diesel y gasolina) de un mes. Comprobar la correspondencia de este con el informado en el modelo 5073- 3 “Balance de consumo de portadores energéticos”. De igual forma solicitar las facturas de las cargas de las tarjetas magnéticas de ese mes y verificar lo informado de acuerdo a cada tipo de combustible. Seguidamente efectuar la operación matemática.

$$\text{Existencia inicial} + \text{Carga del mes} - \text{Consumo} = \text{Existencia Final}$$

Comprobando la existencia final con el submayor contable de cada tarjeta magnética por tipo de combustible.

2. Solicitar certificación a la entidad del parque de equipos existentes y su funcionamiento y comprobar sus matrículas con la informada en el vale de consumo. De existir alguna incongruencia, solicitar el contrato firmado entre las partes y verificar quién entregaría el combustible así como la cifra a entregar.

3. Solicitar las normas de consumo para los equipos existentes. Comprobar, por muestra al azar, la correspondencia de las mismas con el consumo, de acuerdo a la información contenida en las hojas de ruta: (distancia recorrida y combustible consumido).

4. Solicitar facturas de Fincimex de la compra de las tarjetas magnéticas; verificar su correspondencia, con el inventario de las mismas en la caja de la entidad y determinar faltantes o sobrantes. Comprobar el adecuado control de su entrega y devolución, debidamente firmadas, verificando además las actas de responsabilidad material por cada una.

5. Solicitar resoluciones firmadas por el máximo dirigente de la entidad, sobre la asignación de combustible a vehículos privados, vinculados a la actividad de la misma.

6. Solicitar documento firmado por el máximo dirigente de la entidad de las personas autorizadas a realizar las cargas de la tarjeta magnética.

7. Solicitar a la persona encargada del control de las tarjetas pre pagadas de combustible listado de las autorizadas a la recogida de las tarjetas y sus asignaciones, por parte del energético y verificar la correspondencia con los vales de entrega y devolución.



8. Verificar el listado del combustible asignado a cada tarjeta magnética, con el de las facturas de cargas de un mes, y el submayor contable.

9. Solicitar evidencia documental de las acciones de control y supervisión que se han efectuado, a la adquisición y consumo de combustible. (expediente único, informe del comité de control, controles internos u otros.)

10. Verificar si todos los vales de consumo del mes están registrados dentro del período contable, comprobando los primeros vales del mes siguiente.

11. Solicitar plan de prevención y verificar si se prevén posibles manifestaciones y acciones de control, para evitar que ocurra pérdida, uso indebido, irregularidades u otro acto ilícito con el combustible asignado. Comprobar si el plan se actualizó a partir de las causas y condiciones informadas por alguna acción de control interna o externa.

12. Verificar que el registro de control contenga todos los datos de uso obligatorio, así como los vales de entrega y liquidación de combustible.

A partir de la aplicación de estas medidas se pudo comprobar la debilidad del sistema de control interno en la entidad, lo que conllevó a la separación definitiva de un trabajador.

Entre las principales violaciones se encuentran las siguientes indisciplinas:

⌘ Hacer transferencias de combustible sin previa autorización.

⌘ No realizar las conciliaciones, entre el cajero y el técnico de contabilidad que lleva el sub. mayor contable por cada tarjeta magnética de combustible, para cuadrar las existencias en físicos y valor

⌘ Mantener las tarjetas magnéticas en poder del representante y no en la caja como está establecido.

Aporte a la Actividad de Auditoría. Facilita la auto preparación de los auditores, para enfrentar en los auditores la revisión del tema de combustible con calidad, e identificar las causas y condiciones. De igual forma, fortalecer los autocontroles que se realicen internamente por las direcciones administrativas.

## CONCLUSIONES

1. Las técnicas de investigación aplicadas, permitieron sustentar la propuesta de habilidades que garanticen la calidad de la revisión del tema combustible a los auditores y dirigentes administrativos de las entidades.

2. La elaboración de la propuesta de habilidades sustentadas en los referentes teóricos, en correspondencia con las concepciones actuales de la revisión y control de los recursos materiales y en especial el combustible tiene utilidad y es aplicable.

3. Esta propuesta de habilidades contribuye al desarrollo de las auditorías con calidad en el tema combustible.

## BIBLIOGRAFÍA

1. *Contraloría General de la República de Cuba .1<sup>o</sup> de octubre 2009. Carta enviada a los cuadros y dirigentes administrativos de las entidades.*
2. *Colectivo de autores de la Universidad de La Habana. Diplomado de Auditoría.*
3. *Contraloría General de la República de Cuba. Guía de autocontrol tema combustible.*

# ACERCAMIENTO AL PROCEDIMIENTO DE LICITACIÓN

## FUNCIÓN DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

*Por: Lic. Lumej González Vergara, Especialista Jurídico A, Auditor de la Contraloría General de la República y Lic. Maribel Fonseca Guerra, Técnico en Adiestramiento de Nivel Superior. Dirección Jurídica de la Contraloría General.*

Con la creación del Ministerio de Auditoría y Control, el 25 de abril del año 2001, a través del Decreto-Ley No. 219, como un Organismo de la Administración Central del Estado, se jerarquizó el control económico administrativo y se encargó de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y del Gobierno en cuanto a prevenir, detectar y enfrentar actos de corrupción administrativa, entre otros aspectos, aprobándose entre sus funciones y atribuciones específicas: “examinar procesos de licitación para la adjudicación de contratos públicos...”, de acuerdo con lo que estableció el ya derogado Acuerdo 4045 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, de 31 de mayo de 2001.

La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas, el 31 de octubre del 2003, firmada por Cuba el 9 de diciembre del 2005 y ratificada el 9 de febrero de 2007, establece como un compromiso de todos los Estados partes, el de crear u otorgar a los órganos estatales encargados de la lucha contra la corrupción, la independencia necesaria de conformidad con los principios fundamentales de su ordenamiento jurídico, así como contempla dentro de su articulado los principios que deben regir los sistemas de contratación pública.

La Asamblea Nacional del Poder Popular, órgano supremo del poder del Estado, en cumplimiento y desarrollo de la atribución constitucional de ejercer la más alta fiscalización sobre los órganos del Estado y del Gobierno, crea la Contraloría General de la República, mediante la Ley No. 107, de 1 de agosto de 2009, como un órgano estatal, estructurado verticalmente en todo el país, que se le subordina jerárquicamente, igual que al Consejo de Estado de la República de Cuba. Con la creación del órgano superior de control se perfecciona la organización y funcionamiento del control y preservación de las finanzas y los bienes patrimoniales del Estado socialista cubano y se le otorga la debida jerarquización al control económico administrativo, ejecutando la Contraloría General de la República, las acciones que considera necesarias con el fin de velar por la correcta y transparente administración del patrimonio público, prevenir y luchar contra la corrupción, amparadas en el objetivo y misión fundamental que tiene asignados, según lo previsto en el artículo 1.3 de la Ley No. 107.

Dada la relevancia de la correcta y transparente administración de los fondos públicos, se prevé en el artículo 31 inciso m) de la citada Ley, como una de las funciones, atribuciones y obligaciones

específicas del mencionado Órgano, entre otras, “examinar y opinar, en los casos que se considere necesario, sobre los procesos de licitación para la adjudicación de contratos públicos...”, función en su momento atribuida al extinto Ministerio de Auditoría y Control.

La satisfacción del interés público o la necesidad social, como competencia de la Administración Pública, puede materializarse a través de un contrato administrativo de gestión de servicio público, que tiene como uno de sus elementos a la licitación, como procedimiento seguido por dicha Administración para celebrar los contratos en que es parte cuando no contrata directamente con el particular requerido, cumpliendo con las etapas de ese procedimiento hasta llegar a la adjudicación de dicho contrato, momento en que este se perfecciona y se determina la persona que se vinculará jurídicamente a la Administración Pública en ese acto.

A la Contraloría General de la República como órgano superior de control, que auxilia a la Asamblea Nacional del Poder Popular y al Consejo de Estado en la ejecución de la más alta fiscalización sobre los órganos del Estado y del Gobierno, en cumplimiento de la función encomendada por el artículo 31 inciso m) de la Ley No.107/09, le es imprescindible a los efectos del examen y opinión de los procesos de licitación para la adjudicación de contratos públicos, conocer, entender y profundizar acerca del contrato administrativo, sus elementos esenciales, haciendo énfasis en la licitación, su naturaleza jurídica y sus etapas fundamentales, teniendo en cuenta la carencia en Cuba de una norma jurídica que regule el procedimiento de licitación; de ahí que el problema de la investigación sea:

**¿Cuáles son las condiciones mínimas que se requieren para el cumplimiento eficaz de la función encomendada a la Contraloría General de la República,**

**consistente en examinar y opinar sobre los procesos de licitación para la adjudicación de contratos públicos?**

Para la solución de este problema se ha planteado como hipótesis que las condiciones mínimas que se requieren para el cumplimiento eficaz de la función encomendada a la Contraloría General de la República, consistente en examinar y opinar sobre los procesos de licitación para la adjudicación de contratos públicos, son:

1. La existencia de una legislación común específica en la materia.
2. La existencia de un procedimiento homogéneo a seguir para la realización de las licitaciones.
3. La preparación de los auditores de la Contraloría General de la República en esta materia.
4. La elaboración de un procedimiento de trabajo que permita a los auditores examinar y opinar sobre los procesos de licitación para la adjudicación de contratos públicos.

Por tanto se propone como objetivo general:

Demostrar que con las condiciones mínimas enunciadas en la hipótesis se garantiza el cumplimiento de la función encomendada a la Contraloría General de la República, consistente en examinar y opinar sobre los procesos de licitación para la adjudicación de contratos públicos.

Por consiguiente, para el logro de este objetivo general, se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Esbozar los conceptos de administración pública, contrato administrativo y licitación pública.

2. Analizar el funcionamiento de la licitación como procedimiento para la adjudicación del contrato público.

3. Identificar las disposiciones jurídicas que en Cuba hacen alguna referencia al procedimiento de licitación.

Con esta investigación se alcanzará un estudio doctrinal y legal sobre la licitación como elemento del contrato administrativo y se demostrará cómo una correcta regulación de la misma deviene en una eficaz herramienta de lucha contra la corrupción, la cual está condicionada, al estar en manos de los interesados la posibilidad de incidir en el movimiento de cuantiosos recursos materiales y la obtención de ganancias.

### **GENERALIDADES SOBRE EL CONTRATO PÚBLICO O ADMINISTRATIVO.**

La razón de ser de la Administración Pública es la satisfacción de las necesidades públicas y el logro de los fines sociales trazados por los órganos superiores del estado. Para el logro de este cometido se requiere la obtención de recursos y medios necesarios, lo cual es posible en gran medida a través de la concertación de contratos administrativos o contratos públicos, como también han sido denominados por la doctrina versada en el tema.

Al constituir la licitación uno de los elementos esenciales del contrato administrativo, se impone en el marco de la presente investigación esbozar en líneas generales aspectos tales como la definición de dicho contrato y sus elementos esenciales, a los efectos de contar con las herramientas necesarias para introducir el estudio sobre la licitación como procedimiento y la ejecución de la función otorgada a la Contraloría General de la República, referida en la introducción del presente trabajo.

En la doctrina, tanto nacional como comparada, se aprecian diversos criterios en torno a la definición del contrato administrativo y su evolución a lo largo del tiempo. Olmo Marchetti, lo define como acuerdo de voluntades, generador de obligaciones, celebrado entre un órgano del Estado en ejercicio de las funciones administrativas que le competen, y otro órgano administrativo o con un particular, para satisfacer necesidades públicas. Este tipo de contrato se rige por normas especiales de derecho público, distintas al derecho privado. Entre los ejemplos de este tipo de contrato se pueden mencionar el de gestión de servicio público, el de suministro, el de concesión administrativa y el de ejecución de obra pública.

Según Castanedo Abay, los elementos esenciales del contrato administrativo que se han identificado son el sujeto, el objeto, competencia y capacidad, consentimiento, forma, causa, régimen jurídico especial, licitación y pliegos de condiciones generales y particulares y garantías y sanciones. A los efectos de este trabajo investigativo, solamente se hará referencia a aquellos elementos imprescindibles para la comprensión de la licitación como procedimiento y de la incidencia que en ello tiene la Administración Pública y la finalidad que se persigue con la concertación del contrato.

El sujeto es el primer elemento esencial de todo contrato y por ende también lo es del contrato administrativo, el cual se distingue por el hecho de que una de las partes contratantes siempre deberá ser la Administración Pública, la cual en nuestro contexto se materializa en los Organismos de la Administración Central del Estado, rectorado según mandato constitucional, por el Consejo de Ministros que es el máximo órgano ejecutivo y administrativo y constituye el Gobierno de la República. Mientras, la otra parte en el contrato podrá ser otra

empresa estatal, una empresa mixta, una empresa de capital totalmente extranjero o una empresa extranjera.

La Administración Pública como sujeto es un complejo sistema de órganos, armónicamente constituido, unido por relaciones jerárquicas y de coordinación, cuya actuación está dirigida, como se indica supra, a la obtención de las finalidades estatales concretas, en beneficio de los intereses de la sociedad. Pero no resulta suficiente la mera intervención de la Administración, sino que existen requerimientos que debe cumplir la entidad estatal y a su vez el funcionario público concreto que concurra en representación de aquella, pues estos deben ser competentes y gozar de la capacidad legal necesaria, que de acuerdo con lo establecido en el ordenamiento jurídico, le permita ser parte en el contrato.

Al decir de Castanedo Abay, el objeto de todo contrato es la consecuencia o efecto que produce y que se persigue al realizarlo, por tanto en el caso del contrato administrativo, el objeto es el fin social o interés público que se pretende satisfacer con la concertación del contrato; a modo de ejemplo podemos citar la contratación para proveer del servicio de alumbrado público a una localidad determinada, la construcción de un edificio público, entre otros. Es necesario resaltar que si el objeto no está orientado al beneficio de la sociedad, no estaríamos en presencia del tipo de contrato que nos ocupa.

Una vez abordados estos elementos, estamos en condiciones de realizar las siguientes interrogantes, **¿cómo determina la Administración Pública, dentro del vasto universo de empresas que existe, con cuál contratar? ¿Cuál ofrece mejores condiciones de acuerdo al objeto que persigue?** La situación que se crea en torno a la determinación de la contraparte de la Administración Pública en la concertación del contrato público ha

hallado en la doctrina y en la práctica dos posibles soluciones, a saber, la concertación directa con la empresa y la licitación. La primera tiene lugar cuando la administración ya ha determinado con antelación con cual empresa pretende contratar y la segunda consiste en todo un proceso de selección entre varias empresas que presentan sus ofertas, entre las cuales la administración determina, atendiendo a la que mejores condiciones proponga, a cuál va a adjudicar el contrato, de ahí que la licitación, constituye una de las vías de adjudicación del contrato, reconocido a nivel internacional en la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción en su artículo 9 apartado 1, que consigna que cada Estado Parte de conformidad con los principios fundamentales de su ordenamiento jurídico, adoptará las medidas necesarias para establecer sistemas apropiados de contratación pública, basados en la transparencia, la competencia y criterios objetivos de adopción de decisiones, que sean eficaces, entre otras cosas para prevenir la corrupción. Centramos nuestra atención en lo adelante en los aspectos generales de la licitación y en la necesidad de crear las condiciones necesarias para el eficaz cumplimiento de la función de la Contraloría General de la República consistente en examinar y dar opinión sobre los procedimientos licitatorios.

## EL PROCEDIMIENTO DE LICITACIÓN

Como ya se ha comentado, al pretender la Administración Pública la concertación de un contrato administrativo, se enfrenta a la toma de la decisión de con cuál empresa contratar y si la oferta de la misma responde a sus exigencias. Enunciamos también que la licitación es una vía recurrente para la adjudicación de un contrato, por lo que se impone abordar en este momento en qué consiste, los principios que la rigen, sus etapas y tipos de licitación.



En la actualidad, la doctrina, en sentido muy generalizado se ha inclinado por entender a la licitación como un procedimiento al estar conformada por un conjunto de actos y hechos ordenados hacia la consecución de un fin, que es la elección de la persona que ofrece las mejores condiciones para el interés colectivo y a la que se adjudicará el contrato administrativo.

Llamamos la atención sobre el hecho de que tanto en el Acuerdo 4045 del Consejo de Ministros, de fecha 31 de mayo de 2001, que estableció las funciones del Ministerio de Auditoría y Control como en la Ley No. 107/09, se cataloga la licitación como un proceso. Teniendo en cuenta que la licitación es uno de los elementos esenciales del contrato administrativo y por tanto su finalidad es la adjudicación del contrato, es acertado considerarla como un procedimiento, ya que implica la realización de un conjunto de actos para lograr dicho fin. En todo caso el proceso será la formación del contrato administrativo, dentro del cual el procedimiento de licitación juega su papel como una de las vías para la adjudicación.

Como procedimiento al fin, en la licitación se distinguen varias etapas. La primera consiste en la conformación unilateral del pliego de condiciones o bases, en el que la Administración detalla de forma precisa el objeto del contrato a celebrar, su regulación jurídica y los derechos y obligaciones que ha de asumir la contraparte de la Administración.

La segunda etapa consiste en el lanzamiento de una convocatoria o invitación a quienes tengan interés en ello, ajustándose al pliego de condiciones o bases elaboradas para la licitación. Es en esta etapa donde se define si se trata de una licitación pública o una licitación privada, la primera implica la concurrencia libre de los interesados siempre que cumplan con los requisitos exigidos, posibili-

tándose una participación de un número elevado de personas, mientras que en la licitación privada se produce una concurrencia limitada en un número de personas menor que en la licitación pública, personas que no concurren libremente sino a partir de la invitación directa e individual que cursa la Administración Pública.

La tercera etapa consiste en un acto formal, que se celebra en el lugar, día y hora señalados en la convocatoria o invitación, en el que se conocen las propuestas de los oferentes, las cuales se dan a conocer en forma escrita dentro de sobres sellados que se abren en el acto o pueden hacerse a viva voz dejándose constancia escrita de ello, lo cual constituye una condición de validez del mencionado acto.

Una vez analizadas las propuestas y seleccionada la empresa o la persona cuya oferta se ajusta a las condiciones exigidas, la Administración procede a la adjudicación del contrato, lo cual debe notificar a la persona seleccionada, quedando perfeccionado el contrato sin necesidad de otra formalidad. Respecto a la adjudicación debe resaltarse que el criterio por el cual se regirá la Administración, para seleccionar a su contraparte en el contrato no queda en manos de su libre arbitrio, sino que en la normativa que regule los procedimientos de licitación debe quedar plasmado cuál es el criterio a seguir. En este sentido, Matilla Correa enuncia dos modalidades básicas, la subasta y el concurso, existiendo otras modalidades que fusionan aquellas.

Dada la complejidad y la importancia de los procedimientos de licitación pública, en estos han sido identificados varios principios por los cuales se debe regir en pos de garantizar la legalidad y seguridad jurídica de los actos que la conforman. Varios autores, tanto de nuestro ámbito como foráneos, han descrito los principios

fundamentales que deben regir a la licitación, una vez analizados estos, consideramos que los principios fundamentales son los de, publicidad, transparencia, concurrencia, el de competencia u oposición y el de igualdad.

El principio de publicidad implica que la convocatoria a la licitación y las condiciones que establece la Administración Pública, sean publicadas y se den a conocer tanto a los interesados como a la sociedad en general, por los medios de comunicación oficiales del Estado. “La publicidad, se constituye en un elemento garante de la transparencia, honestidad, moralidad del proceso selectivo y de la selección final que se realice; es un mecanismo de control de la actuación administrativa en general dentro de ese proceso y especialmente de que el resultado de la selección se ajustó a los criterios prefijados según la normativa y no al arbitrio o subjetividad de la Administración Pública, burlando la preceptiva y los criterios objetivos establecidos al efecto en ella”.

Este principio constituye la base de la libre concurrencia que caracteriza a la licitación pública, a los efectos de lograr la participación del mayor número posible de personas interesadas con propuestas. El principio de concurrencia se refiere a que se presente la mayor cantidad de ofertas o al menos más de una oferta para tener la Administración la posibilidad de comparar estas y poder hacer la adjudicación a la propuesta más favorable para el interés público. El principio de competencia u oposición en estrecha relación con el anterior, se refiere a la necesaria situación de competencia que debe existir entre los interesados, por ganar la adjudicación, lo cual permitirá a la Administración Pública contar con propuestas ventajosas y elegir entre ella la que ofrece las mejores condiciones. El principio de igualdad consagra que cada uno de los oferentes lo haga con igualdad de oportunidades para ganar la licitación.

Algunos autores han señalado el principio de transparencia, con el que estamos de acuerdo, pues al estar en juego recursos integrantes del patrimonio estatal, este principio debe regir tanto en el desarrollo del procedimiento como en la conducta de los funcionarios públicos implicados en el mismo.

### **CONDICIONES MÍNIMAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA FUNCIÓN DE EXAMINAR Y OPINAR SOBRE LOS PROCEDIMIENTOS DE LICITACIÓN PARA LA ADJUDICACIÓN DE CONTRATOS PÚBLICOS, ENCOMENDADA A LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA.**

La licitación como procedimiento necesita de determinados requisitos legales que permitan a la Administración cumplir con lo legalmente establecido, cuya inobservancia puede generar la exigencia de responsabilidad de aquellos que incurren en ella, además de impedir, a través del cumplimiento de sus reglas, favorecer a aquellos que se presenten como oferentes y que en un momento dado sean los seleccionados para la adjudicación.

Con la correcta ejecución del procedimiento licitador se evita que los encargados de seleccionar la persona a la que se adjudicará el contrato administrativo, seleccionen la menos adecuada, en detrimento del interés público y constituye una forma de observar determinados principios que deben regir la conducta de los funcionarios públicos a la hora de dicha selección, así como evitar manifestaciones de corrupción en actos de esta naturaleza.

Si bien la Administración puede hacer valer las reglas del Derecho Público en un contrato administrativo, esto no obsta para que deba existir una norma jurídica aplicable que establezca los requisitos

legales, los criterios de selección de la contraparte, los principios, entre otros aspectos que regulen el procedimiento referido.

En Cuba carecemos de una norma específica de aplicación general que permita llevar a cabo el procedimiento de licitación. Existen disposiciones jurídicas que refieren algunos aspectos de la licitación pero no establecen un procedimiento íntegro común aplicable a cualquier licitación. Por ejemplo podemos citar la Ley No. 76 de Minas, de 21 de diciembre de 1994, que en su artículo 36 solo establece la convocatoria a licitaciones para la investigación geológica, explotación, procesamiento y comercialización de recursos minerales. Por la Resolución No. 328, de 28 de octubre de 1996, dictada por el Ministro de la Construcción, que establece el Reglamento del Registro Nacional de Constructores, Projectistas y Consultores de la República de Cuba, se crea la Comisión Nacional de Contratación y Licitaciones de Obras, Proyectos y otros Servicios de la Construcción, adscrita a dicho Ministerio y define en el artículo 4.11 lo que se entiende por licitación a los efectos del citado Reglamento.

Por tanto para lograr la Contraloría General de la República, examinar y opinar sobre los procedimientos de licitación para la adjudicación de los contratos públicos, se necesita en primer lugar contar con el basamento legal que sirva de contrapartida para evaluar la ejecución de tales procesos, entiéndase una norma jurídica específica que resulte de aplicación y a su vez establezca todas las etapas que integran el mencionado procedimiento, desde la conformación del pliego de condiciones hasta los criterios para la adjudicación del contrato. En segundo lugar se impone la preparación de aquellos que por su función les corresponde realizar la labor de evaluar la transparencia de la Administración Pública, la efec-

tividad del procedimiento licitador objeto de examen, la finalidad perseguida, así como el manejo adecuado de los fondos públicos que pudieron ser empleados.

Unido a esta preparación profesional se debe proveer a los auditores de la Contraloría General de la República, de un procedimiento de trabajo con la metodología para examinar y opinar sobre la correcta ejecución de todas las fases dentro de una licitación para la adjudicación de un contrato público.

## CONCLUSIONES

1. La carencia de una norma jurídica general y de un procedimiento homogéneo para la ejecución de las licitaciones para la adjudicación de contratos públicos, dificulta desarrollar a plenitud el examen y opinión del procedimiento de licitación.
2. La preparación de los auditores de la Contraloría General de la República es un imperativo para el cumplimiento eficaz de la función encomendada al mencionado órgano superior de control.
3. Teniendo en cuenta que Cuba es Estado parte de la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción, se debe prestar atención por las autoridades correspondientes a la necesidad de regular el procedimiento de licitación como medio de perfeccionamiento de la contratación pública.

## PRIMER ENCUENTRO NACIONAL DE JURISTAS DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

Con una profunda satisfacción colectiva, concluyó el nueve de junio, el Primer Encuentro Nacional de Juristas de la Contraloría General de la República. Este encuentro de los hombres y mujeres de leyes se inició el día siete de junio, extendiéndose por dos días en provechosa jornada, que inten-

cionalmente coincidió con el Día del Trabajador Jurídico. Esta edición es la primera que se efectúa luego de haber quedado constituida en el año 2009, la Contraloría General de la República.

Las palabras de clausura fueron expresadas por la Ministra de Justicia, María



la noticia de la  
**Contraloría**

60

# la noticia de la Contraloría

Esther Reus, quien elogió el desarrollo de la reunión de juristas y manifestó la intención de su Ministerio en colaborar con la Contraloría General de la República (CGR), en aras de lograr el fortalecimiento del papel del jurista: “El jurista hoy tiene que fortalecer su papel de asesor (...) es el mejor amigo de un cuadro en tanto le puede prevenir (...) eso es lo que debemos lograr, que los cuadros y los juristas mismos entiendan.” -expresó la Ministra.

Con igual énfasis, nuestra Contralora General, Gladys M. Bejerano Portela destacó el papel del jurista en las actividades de asesoría, capacitación, prevención y control. Sobre el tema del control, Bejerano Portela ya se había referido el día ocho de junio, momento en que hizo reconocimiento a los juristas y expuso consideraciones muy importantes, sobre la implementación del Control Interno, con especial interés en el componente ambiente de control.

En los momentos actuales de implementación de la Resolución 60/11 en todas las entidades del país, la Contralora General explicó con palabras sencillas y certeras, la vigente norma y la importancia del accionar del trabajador jurídico en cualquiera de las actividades de control.

Entre los temas abordados en las conferencias sobresalieron: la Contratación

Económica Internacional a cargo del Dr. Armando Cuba, Director Jurídico del Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera. Cambios introducidos en la nueva legislación sobre contratos, impartida por la Dra. Johana Odriozola Guitar, Directora Jurídica del Ministerio de Economía y Planificación y por el MSc. Narciso Cobo Roura, Presidente de la Sala de lo Económico del Tribunal Supremo Popular.

Asimismo resultaron relevantes las presentaciones del MSc. Francisco Pérez Torres, director del Registro de la Propiedad Mercantil y del Patrimonio del Ministerio de Justicia, sobre la instrumentación jurídica de la inversión extranjera en Cuba, y la conferencia magistral del MSc. Gustavo Méndez González, presidente en funciones de la Sala de lo Laboral del Tribunal Supremo Popular, sobre Proceso disciplinario, de idoneidad y responsabilidad material.

El evento concluyó con una presentación cultural variada a cargo de la Orquesta de Cuerdas del Conservatorio de Música Guillermo Tomás y el Cuarteto Vocal D Shany, respectivamente además de la entrega de los certificados de participación, acto que demuestra que el conocimiento se construye en colectivo y en ambientes de profunda familiaridad y colaboración.

# XXXV ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA DE LA ORGANIZACIÓN CENTROAMERICANA Y DEL CARIBE DE ENTIDADES FISCALIZADORAS SUPERIORES (OCCEFS)

Cuba fue el país anfitrión de la XXXV Asamblea General Ordinaria de la Organización Centroamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OCCEFS), y asumió la presidencia de esta prestigiosa organización. La OCCEFS se crea dentro de la OLACEFS (Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores) y su constitución fue el diez de febrero de 1995.

La magna reunión tuvo lugar en nuestra capital con la participación de las EFS de Costa Rica, Cuba, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y República Dominicana.



La OCCEFS un organismo internacional autónomo y apolítico integrado por todas las entidades Fiscalizadoras Superiores de la región. Tiene como objetivo promover la integración y el fortalecimiento de los entes contralores del área, coadyuvar al fortalecimiento de la credibilidad de estas instituciones, fortalecer la solidaridad y el intercambio de conocimientos, experiencias y formas de fiscalización.

La OCCFES tiene también entre sus objetivos promover el intercambio y la integración entre las Entidades Fiscalizadoras de esta zona geográfica; fomentar la capacitación en temas de supervisión control y auditoría; apoyar las iniciativas gubernamentales para el desarrollo y mejoramiento de la administración financiera integrada por el mejor funcionamiento de la gestión pública, y coadyuvar a la consolidación de la paz, la democracia y el desarrollo sostenible.

Los países miembros de la OCCEFS son: Belice, Costa Rica, Cuba, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y República Dominicana.

# la noticia de la Contraloría

Taller Nacional de  
Auditoría, Control  
y Supervisión



En el año del "53 Aniversario del Triunfo de la Revolución", los convocamos a participar en el XII Taller Nacional de Auditoría, Control y Supervisión, auspiciado por la Contraloría General de la República de Cuba (CGR) y la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC).

# la noticia de la Contraloría

63

Usted puede suscribirse a la **revista** **ac**  
**auditoría**  
**y control**

*Para suscribirse a la Revista Auditoría y Control diríjase a las Contralorías Provinciales de sus territorios.*

*Para más información puede contactar en la Dirección de Capacitación e Investigación, sito en Calle 36 No. 130 esq. a 43 Nuevo Vedado, Municipio Plaza de la Revolución, La Habana, o por los correos electrónicos de las compañeras Mayra Coley, jefa del Centro de Documentación e Información [mayrac@minauditoria.cu](mailto:mayrac@minauditoria.cu) o Aida Escalona coordinadora editorial [aida.escalona@minauditoria.cu](mailto:aida.escalona@minauditoria.cu) Teléfono 883-9540-41*

TALÓN DE SUSCRIPCIÓN No. \_\_\_\_\_

Sírvase suscribirme a la Revista Auditoría y Control por el término de un año  
Número de cuenta: 0526640040060011 Banco Metropolitano  
Nombre de la cuenta: Contraloría General de la República

*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 | Cheque  Efectivo

Fecha  Número

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