

# SUMARIO

NÚMERO 14. AGOSTO, AÑO 2005

- 3 SALUDO DE BIENVENIDA
- 4 TEORÍA DE LAS 5 Cs  
CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES  
DE UN AUDITOR INTERNO
- 8 LOS ADELANTOS TECNOLÓGICOS  
Y LAS NUEVAS FORMAS DE DELITO  
ECONÓMICO. PROPUESTAS DE MEDIDAS  
PARA SU ENFRENTAMIENTO
- 16 EL CONTROL INTERNO  
EN LA PREVENCIÓN

## Consejo Editorial

### Presidenta:

Lic. Lina Olinda Pedraza Rodríguez

MsC. Reynol Pérez Fonticoba

Dra. Lidia Esther Rodríguez

Dr. José Carlos del Toro Ríos

CP. Araceli Sito Cabo

Dr. Noel Chaviano Saldaña

Dr. Osvaldo Martínez Martínez

Dra. Mirna Ricard Delgado

Dr. Joaquín Ventura Infante Ugarte

Dra. Raquel Hernández Herrera

Dr. Luis Francisco Suero

Lic. José Bidot Peláez

Dra. Elvira Amanda Trabas

MsC. Ana Inés Maury Agaisse

Lic. Arelis Benítez Fernández

## Equipo Editorial

### Coordinadora Editorial:

Manuela Nocedo Morales

Editor Ejecutivo:

Francisco Cruz Cardentey

Corrección: Berta Reinoso Santos

Diseño y Realización:

Luis E. Mederos Antúnez

Fotografía: Sergio Abel Reyes

AUDITORIA  
Y • CONTROL

# SUMARIO

NÚMERO 14. AGOSTO, AÑO 2005

- 25 EN CUBA:  
¿TENEMOS CONTABILIDAD CREATIVA?
- 30 SENSIBILIZACIÓN PÚBLICA:  
ESTRATEGIA DE INFORMACIÓN
- 42 EL CONTROL DE GESTIÓN  
Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
- 48 LA ENTREVISTA  
PREMIO NACIONAL DE ECONOMÍA 2004  
ENMA, CON LA FRANQUEZA DE SIEMPRE
- 52 PREMIO NACIONAL DE ECONOMÍA  
2004
- 55 NOTIMAC



# X CLAI

Estimados colegas:

La Federación Latinoamericana de Auditores Internos efectúa en La Habana, Cuba, el X Congreso Latinoamericano de Auditores Internos. En este, el máximo evento de la Auditoría Interna Latinoamericana, nos reunimos para intercambiar conocimientos y nuevas técnicas y herramientas para la práctica de nuestra profesión.

Adicionalmente este Congreso reviste un significado especial e importante, ya que celebramos también el décimo aniversario de la fundación de nuestra Federación. Es esta una organización profesional, no lucrativa, autónoma e independiente, que tiene como misión el desarrollo de los Auditores Internos en América Latina, para que de una manera participativa y homogénea se consolide nuestra profesión y cumplamos cabalmente con las responsabilidades que esta exige.

Han sido diez años de arduo trabajo por parte de colegas y amigos que han puesto lo mejor de sí para ver crecer y fortalecer a esta Federación. Pero más importante aún ha sido buscar la consolidación de nuestra profesión, el desarrollo de quienes las conformamos, y el impulsar que la Auditoría Interna sea reconocida como una profesión a nivel de toda Latinoamérica; lo que a todas luces se puede notar hoy día por la participación activa que desarrollan los más de dieciocho países que la integran.

En los últimos años hemos visto un desarrollo acelerado de la globalización,

las comunicaciones y la tecnología; pero junto a ello también ha aumentado la problemática de la corrupción y el fraude, razones más que suficientes para justificar y realizar este evento, el cual nos ayudará en la optimización de nuestra gestión y el de las organizaciones.

Este Congreso debe ser el principio del cambio; el cambio en cada uno de nosotros, el mejoramiento de nuestra práctica profesional y del compromiso por desarrollar e incrementar la importancia de las funciones de la Auditoría Interna, y la conveniencia de su implantación en las organizaciones.

Estamos llamados a tener un decisivo protagonismo en la economía de todos nuestros países, con el propósito de asegurar la transparencia, el control interno y la lucha contra la corrupción y el fraude.

Con esta nueva misión y visión, la Federación quiere celebrar su décimo aniversario, y qué mejor espacio que este Congreso, en donde con orgullo, profesionalismo, dedicación y trabajo, impulsaremos esta nueva profesión, la cual le devolverá la confianza al pueblo y la credibilidad a los funcionarios y a las instituciones.

Espero poder compartir y saludarlos a todos personalmente en este evento, el que, sin duda alguna, tendrá gran relevancia para nuestra profesión.

*Lic. César Enrique Quirós Mora*  
*Presidente de la Federación*  
*Latinoamericana de Auditores Internos*

# TEORÍA DE LAS 5 Cs CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES DE UN AUDITOR INTERNO

*Por MsC Nabun Frett*

Se ha preguntado usted alguna vez, ¿qué es la Auditoría Interna?, ¿cuál debe ser nuestra visión?, ¿cuáles son nuestros retos?

La Auditoría Interna no es una simple labor: es mucho más que una profesión. Es una filosofía de trabajo, una doctrina, un credo. En pocas palabras, somos una religión seglar. No constituimos un grupo técnico aislado, sino una amplia gama de profesionales, que poseen un conjunto de conocimientos claves para ayudar a las organizaciones a alcanzar el éxito. No hablamos un solo tipo de idioma de negocios, sino que todos juntos formamos una unidad de habilidades, destrezas y capacidades.

La misión de todo departamento de Auditoría Interna está orientada a proporcionar un amplio rango de servicios, concebidos para ayudar a su organización a cumplir sus objetivos. Una de nuestras funciones claves consiste en vigilar los riesgos y asegurar que los controles existentes sean adecuados para mitigarlos.

Sin embargo, al visitar un buen número de departamentos de Auditoría Interna, he observado que los principales retos, necesidades, preocupaciones e inquietudes de cada uno de ellos, son afines.

Entre estos se encuentran:

- Mejorar la calidad de sus informes.

- Brindar un servicio superior a sus clientes.
- Reducir los costos por auditoría.
- Disminuir las horas cargadas a los proyectos.
- Emplear tecnología de punta en el trabajo de campo.
- Diversificar los servicios ofertados.
- Aumentar el nivel de recomendaciones aceptadas e implementadas.
- Incrementar la calidad de la imagen y reputación del departamento.
- Mantenerse informado sobre cambios de la profesión.
- Crear oportunidades de crecimiento para el personal.

Para poder enfrentar los desafíos actuales, los auditores internos debemos desarrollar un nuevo concepto de nuestra función y crear una visión que nos indique hacia dónde necesitamos dirigirnos. Por tales razones, en este artículo realizaremos un análisis sobre las características fundamentales que deben poseer las personas que se dedican a ejercer la función de la Auditoría Interna; lo cual representa un factor indispensable para el éxito en nuestra profesión. A este enfoque lo llamaremos la TEORÍA DE LAS 5 Cs.

Las características fundamentales de un auditor interno son:

**CARÁCTER:** Desarrolla una guía o timón interior.

**COMPROMISO CON LA EXCELENCIA:** Somos lo que hacemos día a día.

**COMPETENCIA PROFESIONAL:** Prepárate incesantemente.

**CAPACIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS:** Sea parte de la solución.

**CONFIANZA:** Incremente la credibilidad de su Departamento.

## CARÁCTER

El autoconocimiento ofrece un timón seguro para mantener nuestras decisiones laborales en armonía con nuestros valores más profundos. La forma en que un auditor interno se enfrenta a las circunstancias diarias de su trabajo, apunta mucho de su carácter. La crisis, no necesariamente forma el carácter, pero sí lo revela. Sin importar el tipo de institución para la cual trabajemos (instituciones gubernamentales, empresas privadas u organizaciones sin fines de lucro), tendremos oportunidad de identificar situaciones de alto riesgo para nuestras organizaciones, irregularidades y errores materiales, cuya divulgación podría acarrear serios problemas. El auditor se encuentra frente a dos caminos donde tiene que elegir: carácter o compromiso.

En toda ocasión en que la persona elige el carácter, se vuelve más fuerte. Cualquiera puede decir que tiene integridad, pero la acción, es el indicador real del carácter. Tu carácter determina quién realmente eres. Existen muchos aspectos en nuestra vida sobre los cuales no poseemos control. Pero sí podemos decidir hacer lo correcto y ético, seleccionando el camino de los principios, valores y dignidad.

El mundo, en su constante ebullición, nos ha traído una nueva propuesta: valores. Pero esta vez, no son valores en acciones, oro o moneda corriente: son valores éticos y morales. Aquellos que nunca debieron dejarse a un lado, basados en las virtudes de las que tanto nos comentaron Aristóteles y San Agustín: justicia, prudencia, moderación, templanza, sinceridad, paciencia, coherencia y serenidad. Son esas las virtudes que nos hacen ser más grandes por dentro que por fuera.

## COMPROMISO CON LA EXCELENCIA

Estas palabras de Aristóteles nos recuerdan que la búsqueda de la excelencia es un viaje continuo donde aprendemos del pasado, lidiamos con el presente y nos preparamos para el futuro. Muchas personas nombran a este tipo de actitud como calidad, mejoramiento continuo, creatividad, innovación, mejores prácticas, etc. Yo, en cambio, la nombro: compromiso con la excelencia. Este puede mostrarse en un amplio rango de aspectos, los que incluyen, entre otros, las horas de trabajo que decides emplear, cómo trabajas para mejorar tus destrezas. Si quieres ser un auditor eficiente, tienes que comprometerte.

Las personas altamente competentes buscan siempre maneras de aprender, crecer y mejorar. La excelencia nunca es un accidente: es el resultado de una elevada intención, un esfuerzo sincero, una dirección inteligente y una ejecución habilidosa. Ella significa la elección sabia entre muchas alternativas.

Busque diariamente nuevas formas de cómo incrementar la eficiencia del trabajo; reducir el riesgo de la auditoría y ampliar su cobertura; obtener las informaciones de forma rápida y exacta; facilitar la identificación de excepciones y brindar mayor flexibilidad en la ejecución del trabajo. Para lograr tales fines:

- Utilice herramientas computarizadas: técnicas de extracción de datos, softwares

de auditoría: IDEA, ACL, etc., papeles de trabajo automatizados: Lotus Notes, Auditor Assistant) y hojas electrónicas de cálculo.

- Aplique procedimientos de revisión analítica: pruebas de razonabilidad global, análisis de variaciones e índices financieros.
- Emplee, de forma intensiva, el muestreo estadístico.

Los auditores internos comprometidos con la excelencia nunca deben decir: *Ese no es mi trabajo*. Deben siempre estar dispuestos a hacer lo necesario para completar su asignación.

Vale entonces una pregunta: ¿Cuándo fue la última ocasión en que hiciste un trabajo poniendo en él lo mejor de ti, aún cuando nadie, excepto tú, lo supo?

## COMPETENCIA PROFESIONAL

Aprender a aprender es nuestro nuevo paradigma, y representa una competencia primordial que nos posiciona para ser más efectivos, aumentar la productividad y mejorar la calidad de nuestro trabajo. El futuro se muestra más promisorio para aquellas personas que saben cómo ampliar continuamente su aprendizaje.

- Nuestra profesión está experimentando cambios sustanciales, por lo que resulta fundamental que nos mantengamos actualizados sobre las nuevas tendencias. Se precisa que un profesional de la Auditoría Interna posea conocimientos sobre:

- **Procesos de negocio:** técnicas de administración de proyectos, mercadeo, recursos humanos, Balanced Scorecard, etc.
- **Asuntos regulatorios, legales y económicos:** impacto de la legislación y regulación gubernamental en el negocio, tratados comerciales, asuntos impositivos, contratos y conocimientos sobre indicadores económicos.

- **Administración estratégica:** uso de técnicas globales de análisis, estudio del sector industrial, decisiones estratégicas y ciclo de vida de los productos.

- **Ambiente global de negocios:** cultura empresarial, ambiente político y legal, requerimientos para entrar en el mercado mundial, adaptación organizacional.

- **Cultura organizacional:** motivación, comunicación, productividad, eficiencia y estructura organizativa.

- **Destrezas gerenciales:** dinámica de grupo, creación de equipos, destreza de liderazgo y administración del tiempo.

- Obtener certificaciones y designaciones relativas a la práctica profesional de la Auditoría Interna, entre las que se encuentran:

- CIA - Certified Internal Auditor.
- CCSA- Certification in Control Self-Assessment.
- CGAP- Certified Government Auditing Professional.
- CFSA- Certified Financial Services Auditor.
- Otras - CFE, CISA, CPA, etc.

En las organizaciones, “aprender a aprender” es ya una ventaja competitiva.

Cuando era niño se enseñaba que los grandes sabían, mientras el aprendizaje estaba destinado a los pequeños. Hoy sabemos la importancia de estar informados, de aprender permanentemente y transitar territorios nuevos cada día.

## CAPACIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS

¿Cómo ayudamos a nuestros clientes a solucionar sus problemas?

Esto lo podemos efectuar a través de:

- Realizar evaluaciones objetivas de sus

operaciones y compartir ideas sobre mejores prácticas de negocio.

- Brindar consejos para mejorar controles, procesos y procedimientos, desempeño, y gestión de riesgo.
- Sugerir formas de reducir costos, mejorar ingresos e incrementar beneficios.
- Proporcionar servicios competentes de consultoría, aseguramiento y facilitación.

Para promover la capacidad de solucionar problemas, debemos tener presente que este es un proceso complejo, el cual incluye una red de prácticas, palabras, símbolos, estilos, valores y políticas que se entrelazan conjuntamente. Nuestros clientes esperan que su departamento de Auditoría Interna sea un entrenador, defensor, gerente de riesgos, experto en controles, especialista en eficiencia y socio de negocios, que resuelva problemas.

¿Cómo podemos evaluar nuestra capacidad de resolver problemas?, analizando de forma crítica y objetiva la efectividad y eficiencia de nuestro trabajo. Realice una revisión del desempeño de su departamento durante el último año y pregúntese:

- ¿Cuál fue el número de hallazgos o recomendaciones importantes de Auditoría emitidos?
- ¿Qué porcentaje de nuestras recomendaciones fueron aceptadas?
- ¿Qué cantidad de ahorros fueron generados por Auditoría?
- ¿Existe una gran cantidad de hallazgos recurrentes en las auditorías realizadas?
- ¿Cuántos procesos de negocio mejoraron de forma significativa como resultado de nuestro trabajo?

## CONFIANZA

La confianza en la calidad del trabajo

constituye el principal activo de cualquier departamento de Auditoría Interna. La credibilidad es muy difícil de construir y muy fácil de perder. Su Departamento vale, lo que vale su reputación. Tenga siempre presente que la única seguridad laboral que cualquier persona tiene en su empresa proviene de la calidad, la productividad y los clientes satisfechos.

Existen indicadores que nos ayudan a determinar la calidad y credibilidad de nuestro trabajo:

- Cantidad de requerimientos de la gerencia.
- Tiempo promedio de respuesta de los requerimientos de la gerencia.
- Nivel de satisfacción del cliente: realización de encuesta al finalizar el trabajo.
- Nivel de quejas sobre Auditoría.

## REFLEXIONES FINALES

El mundo se encuentra hoy en medio de una revolución que ocurre solo una vez cada dos siglos. La revolución tecnológica se está combinando con los resultados del concepto de aldea global, para alcanzar y transformar a todas las empresas del planeta. Mucho más que la Economía de la Información, estamos en la Era de la Imaginación. Cuando el capital y la tecnología son accesibles a todos por igual, lo que marca la diferencia es la calidad del capital humano.

No solo tenemos la oportunidad, sino la responsabilidad para con nosotros mismos de forjar nuestro propio destino, y crear una vida productiva y satisfactoria.

A medida que ingresemos en esta nueva era, el futuro no solo sucederá. Este será creado por las personas con valores, aspiraciones y expectativas de crecimiento. Será creado por aquellos que exigen que el pequeño mundo más abierto en el que vivimos, sea mejor.



# LOS ADELANTOS TECNOLÓGICOS Y LAS NUEVAS FORMAS DE DELITO ECONÓMICO. PROPUESTAS DE MEDIDAS PARA SU ENFRENTAMIENTO

Por *Lic. Florencio G. Rodríguez Tamayo*  
*Lic. Rolando López Paz*

En numerosos países, el crecimiento de la productividad del trabajo obedece, en gran medida, a la aplicación de las tecnologías de la información y las comunicaciones. La actividad del comercio electrónico sobrepasa los 2 mil 200 millones de dólares; la telefonía móvil prácticamente supera a la telefonía fija; aumenta el tráfico internacional vía Internet; crece la digitalización en las comunicaciones y surgen novedosos servicios de valor agregado. Las prestaciones en el hardware son cada vez más complejas y sofisticadas, la funcionalidad de los software se acrecienta, y el acceso a Internet, de personas conectadas, alcanza cifras millonarias.

Las nuevas tecnologías, lejos de convertirse en un instrumento para alcanzar un mundo más justo y un desarrollo más armónico y global, han creado una brecha digital, que multiplica las desigualdades y constituye un obstáculo adicional para el progreso de los países más pobres.

Cuba, a pesar de las difíciles condiciones económicas en que se desenvuelve, y de las graves consecuencias ocasionadas por el Bloqueo impuesto por Estados Unidos, ha dado pasos importantes para difundir conocimientos sobre la informática y obtener beneficios de la misma. La obra de la Revolución y, muy particularmente, su obra educacional, unidas a la clara visión del máximo líder Fidel Castro, han

sido factores determinantes para que nuestro país se haya propuesto ambiciosas metas, como parte integrante de una batalla de ideas que concede a la educación, la salud y a la cultura la máxima prioridad.

## TENDENCIAS EN LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

Las tendencias organizativas globales en los negocios, así como la reingeniería de procesos y la reestructuración, tienen un marcado impacto sobre los cambios en las tecnologías de la información.

Las organizaciones, como resultado de los beneficios en la potencia y la velocidad e integración de los sistemas, cada vez se tornan más dependientes de los sistemas informáticos, para llevar a efecto sus estrategias corporativas.

Algunos ejemplos de sistemas informáticos en tiempo real, que utilizan tecnología actual, son los cajeros automáticos, sistemas de reservación, compra de pasajes, escáneres ópticos, utilizados para procesar compras en tiendas, etc.

Aunque prevalece la polémica sobre las mejores soluciones de equipamiento y software, lo fundamental ya se encuentra en uso y disponible: máquinas tolerantes a fallos y procesadores paralelos, para asegurar un ser-

vicio continuo a clientes con sistemas sin tiempo, o casi sin tiempo de parada. Existen áreas que aún se consideran emergentes, pero ya constituyen fuente de preocupación para auditores y ejecutivos de empresas, tales como informática cliente/servidor, redes avanzadas y similares, las que parecen indicar algunas de las direcciones que seguirá la tecnología en el presente siglo.

Otro tema importante, es cómo hacer el mejor uso estratégico de las tecnologías emergentes para aumentar su propia productividad. El uso apropiado de las tecnologías de la información (TI) mejora la eficacia de la auditoría y la efectividad en prácticamente todas las áreas que utilizan la informática para ejecutar diversas acciones. Por ejemplo:

- Administración de recursos (humanos, activos fijos, nóminas, capacitación, etc.).
- Evaluación de riesgos.
- Elaboración y control del Plan de Auditoría.
- Diagrama de flujo (flujogramas).
- Evaluación de controles.
- Generación de programas de auditoría.
- Software de interrogación de ficheros.
- Confección de los papeles de trabajo de auditoría.
- Confección, análisis e interpretación de estados financieros a partir del sistema contable automatizado.
- Monitoreo o auditoría a distancia.
- Informes de auditoría

## LOS AUDITORES Y LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS. IMPLICACIONES PARA LA AUDITORÍA

Los auditores ya no pueden prescindir de la tecnología de la información, sencillamente, porque no podrían cumplir con su función sino entienden cómo la organización utiliza esta tecnología para dirigir el negocio.

El uso de tecnología de información minimiza o elimina, entre otros aspectos,

los documentos tradicionales para la auditoría, y transforma los controles al modificar la manera en que esta se lleva. Desde la perspectiva de la verificación, ya no existirán todos los documentos que antes se precisaban cuando se realizaba la auditoría alrededor del ordenador. El auditor tendrá que asimilar las rutinas de acceso que dan entrada a los sistemas, regulando así la autorización y segregación de funciones, además de entender cómo opera el sistema.

Cuando se desarrolla un alto grado de trabajo en red, y los nuevos sistemas permiten que se procesen datos desde cualquier punto de la misma, resulta de especial importancia entender el funcionamiento de los sistemas, su conexión, y hacia dónde y cómo se pueden dirigir las transacciones.

El proceso puede realizarse en el cliente, en el servidor, en otro servidor o cliente en otro sistema, o en cualquier otra variante. En el puesto de trabajo de origen, el usuario puede ignorar en qué computadora se está procesando la transacción, si está implicado más de un procesador, si existen controles apropiados sobre dichos procesadores (incluso, si un procesador está ocupado, el sistema puede trasladar la transacción a otro procesador para realizar la tarea).

## CAMBIOS INTRODUCIDOS EN LOS PROCESOS POR LA INFORMÁTICA

Los procesos informáticos, llevados anteriormente de forma tradicional, más el propio desarrollo de la informática, han introducido cambios en el control que debe tenerse sobre los mismos, en general transformándolos. Algunos de los cambios más visibles en los procesos informáticos, con respecto a los procesos manuales tradicionales, son:

- Falta de registros y evidencias visibles.

En los sistemas manuales, a través de los



documentos utilizados, puede observarse el procesamiento completo y los controles realizados a una transacción. En los sistemas informáticos, todo, o buena parte de este procesamiento y sus controles y resultados no podrían ser observados a simple vista. La observación o auditoría se realizaría mediante listados de resultados, por impresora o pantalla, o utilizando técnicas de auditoría asistida por computadora (TAAC).

- **Participación menor de las personas en el procesamiento de los datos, con la consecuente concentración de funciones.**

Este reducido número de personas, a falta de controles adecuados, podría ejecutar tareas contraindicadas por la segregación de funciones, alterando impunemente datos o procesos informáticos.

- **Diversos grados de dependencia del personal informático.**

Cada área, antes de la introducción de la informática, satisfacía generalmente el procesamiento de su información. Actualmente, las áreas usuarias quedan sujetas a diversos grados de dependencia del personal informático, lo cual puede debilitar su control interno e, incluso, su capacidad de cumplir sus compromisos sin la ayuda de los citados especialistas.

- **No implantación de un sistema de control interno adecuado para el desarrollo. Implantación, procesamiento y mantenimiento de los sistemas.**

Estos son conocidos como controles generales del ambiente informático,

admitiendo su fuerte influencia en la eficacia de los controles de la aplicación, programados en el sistema informático.

Ambos tipos, los generales y de aplicación, cumplen una importante misión en el correcto desempeño de los servicios informáticos.

- **Almacenaje de grandes volúmenes de datos en soportes magnéticos.**

A diferencia de los archivos de documentos sobre papel, los ficheros en soportes magnéticos pueden alterarse sin dejar rastros en procesamientos no autorizados o, simplemente, destruirse por errores, delitos o accidentes, con mayor probabilidad que sus antepasados.

- **Acceso a los datos desde terminales o computadoras remotas.**

Cuando se trabaja en redes de computadoras puede no existir el debido control de acceso, lo cual provoca la pérdida de integridad de datos.

- **Transacciones generadas internamente.**

En reiteradas ocasiones los sistemas informáticos generan transacciones internamente, sin que las origine una entrada de datos, ejemplo, las nóminas de sueldos con entradas solo por las excepciones del mes; o también originan extensos procesamientos a partir de una entrada, como puede ser el cierre del año al cambiar el mismo en la fecha. Este tipo de transacciones resulta de especial interés para el control interno.

Los cambios señalados anteriormente constituyen causas de riesgos, que pueden presentarse en los servicios informáticos de cualquier entidad, propiciando la comisión del delito económico a través de estos, como es el caso de la doble facturación y las falsificaciones de documentos.

## DIAGNÓSTICO DEL CONTROL INTERNO COMO PROPUESTA DE MEDIDAS PARA LA DETECCIÓN Y ENFRENTAMIENTO DE LOS DELITOS ECONÓMICOS.

### I. AMBIENTE DE CONTROL

#### 1. Integridad y valores éticos.

- ¿Se implementa un código de conducta y otras políticas, dirigidas a las prácticas de negocios aceptables, los conflictos de interés o los estándares esperados de comportamiento ético y moral?

- ¿Las relaciones con los empleados, proveedores, clientes, inversionistas, acreedores, aseguradoras, competidoras, auditores, etc., se basan en la honestidad y equidad?

- ¿Se realizan acciones adecuadas frente a violaciones del código de conducta?

- ¿Existe presión por cumplir objetivos de desempeño irreales, particularmente por resultados de corto plazo y extensión, en la cual la compensación está basada en la consecución de tales objetivos?

#### 2. Competencia profesional.

- ¿Están descritas las tareas particulares del personal?

- ¿Se analiza el conocimiento y las habilidades del personal, para desempeñar adecuadamente los trabajos?

#### 3. Consejo de Dirección o Comité de Auditoría.

- ¿El Consejo de Dirección, ante situaciones difíciles y que suscitan dudas, es independiente, frente a la administración?

- ¿Poseen los directores el conocimiento suficiente, la experiencia y el tiempo de servicio efectivo?

- ¿Se realizan, sistemática y oportunamente, las reuniones, en donde participan el director financiero, los ejecutivos de contabilidad, los auditores internos y externos?

- ¿Resulta suficiente y oportuna la información al Consejo de Dirección, para permitir el monitoreo de los objetivos y estrategias de la administración, la posición financiera, los resultados de operación de la entidad, y los términos de los acuerdos significativos?

- ¿Es suficiente y oportuna la información al Comité de Auditoría, acerca de investigaciones y actos impropios?

- ¿Se llevan a cabo acciones como resultado de los descubrimientos e investigaciones especiales realizadas?

#### **4. Filosofía y estilo de operación de la administración.**

- ¿Se analizan los riesgos del negocio?

- ¿Hay rotación excesiva del personal en funciones claves?

- ¿Existe preocupación de la administración sobre la actividad de contabilidad? ¿Y se preocupa esta de la confiabilidad de los reportes financieros y la seguridad de los bienes y activos?

- ¿Se produce frecuente interacción entre la administración principal y la operativa, particularmente cuando operan desde localizaciones geográficamente apartadas?

- ¿Se manifiestan actitudes y acciones inapropiadas sobre la información financiera, incluyendo disputas sobre aplicación de acuerdos contables?

#### **5. Estructura organizacional.**

- ¿Es apropiada la estructura organizacional de la entidad, y su habilidad para pro-

porcionar el flujo de información necesario, para administrar sus actividades?

- ¿Resulta adecuada la definición de las responsabilidades claves de los administradores y hay comprensión sobre ellas?

- ¿Es adecuado el conocimiento y la experiencia de los administradores, de acuerdo con sus responsabilidades?

- ¿Los reportes son efectivos y proporcionan la información apropiada?

- ¿Se cuenta con el número suficiente de empleados en las actividades de administración y supervisión?

#### **6. Asignación de autoridad y responsabilidad.**

- ¿Es adecuada la asignación de responsabilidades y la delegación de autoridad para cumplir con las metas y objetivos organizacionales, las funciones operativas y los requerimientos reguladores, incluyendo la responsabilidad por los sistemas de información y autorizaciones para cambios?

- ¿Son convenientes los estándares y procedimientos relacionados con el control, incluyendo la descripción del trabajo de los empleados?

- ¿Existe un número apropiado de personal con respecto al procesamiento de datos y a las funciones de contabilidad? ¿Poseen estos los niveles de habilidades requeridos, relativos al tamaño de la entidad y a la naturaleza y complejidad de las actividades y sistemas?

#### **7. Políticas y prácticas de recursos humanos.**

- ¿Se aplican adecuadamente las políticas y los procedimientos para la vinculación, el entrenamiento, la promoción y la compensación de empleados?

- ¿Son convenientes las acciones desarrolladas,

en respuesta a las desviaciones de las políticas y los procedimientos aprobados?

- ¿Se aplican los estándares de ética y moral a las políticas de personal?
- ¿Resulta aceptable el chequeo de la experiencia de los candidatos a empleo, particularmente en relación con las acciones o actividades principales consideradas como inaceptables por la entidad?
- ¿Son aceptables los criterios de retención, promoción y evaluación de los empleados y su relación con el código de conducta u otras orientaciones de comportamiento?

## II. EVALUACIÓN DE RIESGOS

### 1. Objetivos globales de la entidad.

- ¿Los objetivos globales de la entidad, proveen declaraciones y orientaciones suficientes sobre lo que la entidad desea conseguir?
- ¿Resulta efectiva la comunicación de los objetivos globales de la entidad a los empleados y al Consejo de Dirección?
- ¿Hay relación y consistencia de las estrategias con los objetivos globales de la entidad?
- ¿Son consistentes los planes y presupuestos de negocio con los objetivos globales de la entidad, planes estratégicos y condiciones actuales?

### 2. Objetivos a nivel de actividad.

- ¿Existe vínculo de los objetivos a nivel de actividad, con los objetivos globales de la entidad y con los planes estratégicos?
- ¿Hay relación de los objetivos a nivel de actividad, para todo el proceso de negocios?
- ¿Son específicos los objetivos a nivel de actividad?

• ¿Son adecuados los recursos en relación con los objetivos?

• ¿Están identificados los objetivos importantes (factores críticos de éxito), para la consecución de los objetivos globales de la entidad?

• ¿Se sienten comprometidos todos los niveles de la administración con la definición de los objetivos, y en la extensión de los mismos?

### 3. Riesgos.

• ¿Resultan convenientes los mecanismos para identificar los riesgos provenientes de fuentes externas?

• ¿Son adecuados los mecanismos para identificar los riesgos provenientes de fuentes internas?

• ¿Están identificados los riesgos significativos para cada objetivo importante a nivel de actividad?

• ¿Es completo y relevante el proceso de análisis de riesgos? ¿Se incluye en él la estimación de los más significativos, la valoración de la probabilidad de su ocurrencia y la determinación de las acciones requeridas?

### 4. Manejo del cambio.

• ¿Existen mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar ante los eventos o actividades rutinarias que afectan la consecución de los objetivos globales, o de los objetivos a nivel de actividad de la entidad?

• ¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar a los cambios, que puedan tener un efecto más dramático y penetrante sobre la entidad y que demandan la atención de la alta administración? Considerar los aspectos siguientes:

- Cambios en el ambiente operativo.
- Personal nuevo.

- Sistemas de información nuevos o reconstruidos.
- Crecimiento rápido.
- Nuevas tecnologías.
- Líneas, actividades y productos nuevos.
- Reestructuración corporativa.
- Operaciones en el extranjero.

### III. ACTIVIDADES DE CONTROL

- ¿Existen las políticas apropiadas y los procedimientos necesarios, en cada una de las actividades de la entidad?
- ¿Se utilizan apropiadamente las actividades de control identificadas?

Considerar los aspectos siguientes:

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a exactitud, totalidad, y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones y recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.
- Procesamiento de datos, adquisición, implantación y mantenimiento del software, seguridad en acceso a sistemas

### IV. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

#### 1. Información.

- ¿Son adecuados los mecanismos establecidos para la obtención de información externa e interna y el suministro a la administración de los reportes necesarios, sobre el desempeño de la entidad en relación con los objetivos establecidos?
- ¿Se proporciona la información correcta al personal que la requiere, con el deta-

lle suficiente y de manera oportuna, que les permita cumplir de forma eficiente y efectiva sus responsabilidades?

- ¿Se revisan los sistemas de información, sobre la base del plan estratégico para sistemas de información -enlazado con la estrategia general de la empresa- y de acuerdo con los objetivos generales de la entidad y con los objetivos de nivel de actividad?

- ¿Apoya la administración el desarrollo de los sistemas de información necesarios, con la asignación de los recursos apropiados, humanos y financieros?

#### 2. Comunicación.

- ¿Es efectiva la comunicación a los empleados, de sus deberes y responsabilidades, respecto a su trabajo?

- ¿Están establecidos canales de comunicación, que faciliten el reporte de acciones sospechosas o inapropiadas en el área de trabajo?

- ¿Existe receptividad por parte de la administración sobre las sugerencias de los empleados, referente a las maneras de aumentar la productividad, la calidad u otros mejoramientos similares?

- ¿Es precisa, suficiente y oportuna la información y la comunicación a lo largo de la organización, para permitir que los empleados cumplan sus responsabilidades de forma efectiva?

- ¿Hay franqueza en la forma de tratar a los clientes, proveedores y otras partes externas, tanto en la información como en la comunicación sobre los productos?

- ¿Existe un plazo adecuado para que las partes externas conozcan y entiendan los estándares éticos de la entidad?

- ¿Son oportunas y apropiadas las accio-

nes de parte de los administradores, derivadas de las comunicaciones recibidas de clientes, vendedores, reguladores u otros elementos externos?

## V. SUPERVISIÓN

### De las actividades continuas.

- ¿Es adecuado el plazo en el que el personal obtiene evidencia de que el sistema de control interno continúa funcionando?
- ¿Es oportuno el plazo en el que las comunicaciones recibidas de partes externas, corroboran la información generada internamente o señalan problemas?
- ¿Se efectúan comparaciones periódicas de las cantidades registradas por el sistema de información contable con los activos tangibles?
- ¿Se implementan las recomendaciones de los auditores internos y externos, como medio para fortalecer los controles internos?
- ¿Son efectivos los seminarios de entrenamiento, las sesiones de planeación y otras reuniones, para proporcionar retroalimentación importante a la administración, en relación con la efectividad de los controles?
- ¿Se evalúa periódicamente el personal, para establecer si entiende y cumple con el código de conducta de la entidad y desempeña regularmente actividades críticas de control?
- ¿Son efectivas las actividades de auditoría interna?

### Por evaluaciones separadas.

- ¿Es apropiado el alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas del sistema de control interno?
- ¿Resulta lógico el proceso de evaluación?

- ¿Es conveniente la metodología del sistema de evaluación?

- ¿Es adecuado el nivel de documentación?

### Reporte de incidencias.

- ¿Están creados los mecanismos para la captura e información de las deficiencias identificadas de control interno?
- ¿Son reportadas al personal que corresponde las deficiencias de los reportes?
- ¿Se adecuan las acciones efectuadas de acuerdo con las incidencias reportadas?

## CONCLUSIONES

Es nuestro propósito que el Diagnóstico de Control Interno presentado, sirva de herramienta para facilitar el desarrollo del trabajo de auditoría a las Tecnologías de la Información, y permita determinar, con mayor seguridad, donde se localizan las debilidades de los controles, logrando de esta forma una seguridad más razonable sobre los recursos.

## RECOMENDACIONES

Continuar profundizando en el estudio de nuevas medidas que permitan reducir el tiempo de duración de las auditorías realizadas, así como ganar en la calidad de las mismas.

Revisar permanentemente los métodos y procesos de control que se aplican, ya que de acuerdo con el dinamismo de los cambios actuales esto resulta imprescindible para enfrentar los nuevos desafíos.

## BIBLIOGRAFÍA

1- Peña Ramos, E. *Auditoría Informática*. Universidad de Málaga, 2001.

# EL CONTROL INTERNO EN LA PREVENCIÓN

Por Ing. Carlos Suanes Canet

La prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y otras manifestaciones de corrupción constituyen actualmente una prioridad en el trabajo de todas las entidades en nuestro país.

La implementación de los conceptos de Control Interno, puestos en vigor por la Resolución No. 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios resultan vitales para su consolidación y desarrollo.

Ambas tareas están dirigidas a lograr el adecuado funcionamiento de las organizaciones donde, por supuesto, el papel principal lo desempeñan los hombres y mujeres que las integran, como dirigentes, empleados administrativos, técnicos, obreros y trabajadores de servicios.

En la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. (ETECSA) se trabaja desde hace más de tres años para prevenir, detectar y enfrentar las manifestaciones de indisciplina, ilegalidad y corrupción en el seno de su colectivo, y lograr mediante el apropiado comportamiento de sus trabajadores el reconocimiento de nuestro pueblo.

Al inicio, con espontaneidad y poca sistematicidad; después, alentados por las justas críticas y recomendaciones de los organismos rectores, con mayor participación

de los trabajadores a todos los niveles, y el apoyo de las organizaciones políticas y sindicales, hemos ido estableciendo un método de trabajo que nos ayuda a avanzar con mayor efectividad en esta vital tarea.

En el presente trabajo mostraremos algunas ideas desarrolladas, y las experiencias obtenidas en ETECSA mediante la aplicación a la actividad de Prevención de un enfoque metodológico, basado en los conceptos del Control Interno, que ha permitido maximizar su eficacia y eficiencia.

## DEFINICIONES PARA UN CONCEPTO

El Diccionario de la Real Academia Española define el concepto de conducta como:

- Manera con que los hombres se comportan en su vida y acciones.
- Conjunto de las acciones con que un ser vivo responde a una situación.

En la Enciclopedia Encarta 2004 se expresa que la conducta es el *modo de ser del individuo y conjunto de acciones que lleva a cabo para adaptarse a su entorno. La conducta es la respuesta a una motivación en la que están involucrados componentes psicológicos, fisiológicos y de*

*motricidad. La conducta de un individuo, considerada en un espacio y tiempo determinados, se denomina **comportamiento**.*

*La conducta ha sido objeto de estudio de la psicología desde sus inicios. John B. Watson, representante de la psicología de la conducta o conductismo, postulaba que la psicología, en lugar de basarse en la introspección, debía limitar su estudio a la observación del individuo en una situación determinada.*

En la propia fuente leemos: **Patrón de conducta**:... es el tipo de conducta que sirve como modelo. Los patrones de conducta son normas de carácter específico que sirven

*de guía para orientar la acción ante circunstancias específicas. La acción humana, las maneras de obrar, pensar o sentir, obedecen a unas reglas externas comunes y colectivas, conocidas y aceptadas por la totalidad de la sociedad. La conducta humana es aprendida, es decir, adquirida por transmisión social. Por ello, el ser humano es producto de los 'grupos a los que ha pertenecido: país, etnia, clase social, religión, familia, escuela... Cuando una persona entra en relación con otra, ambas se inspiran en las mismas normas y códigos para poder comprender el significado de las conductas, y si existe la comunicación es porque las palabras, la mímica o los gestos tienen el mismo significado para ambas.*



*Las relaciones entre las personas suponen la unanimidad relativa, es decir, el acuerdo de un mínimo de normas comunes. Sin embargo, todo patrón o modelo de conducta es relativo, ya que al ser adquirido puede variar entre dos sociedades diferentes o entre generaciones. Algunos patrones de conducta se olvidan, otros se transforman, u otros permanecen adoptando un nuevo significado. En el campo de la sociología, los profesionales estudian las costumbres y acontecimientos que pertenecen a una época determinada (de una generación), ya que ilustran la rápida evolución de los modelos y normas sociales. La interrelación entre los patrones de conducta y las ideas, los conceptos y las actitudes ha llevado a numerosos antropólogos a investigar el efecto de las culturas en la formación de la personalidad.*

En la Resolución No. 13/03 del Ministerio de Auditoría y Control se expresa que el *Plan de Medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción sea denominado **Plan de Prevención** y que este debe ser entendido como el conjunto de acciones ideológicas, técnico-organizativas y de control, dirigidas de modo consciente a eliminar o reducir al mínimo posible, las causas y condiciones que propician hechos de indisciplinas e ilegalidades, que continuadas y en un clima de impunidad, propician y facilitan las manifestaciones de corrupción.*

Tomando como base estos conceptos intentaremos definir algunos términos que faciliten nuestra exposición en el presente trabajo.

El **comportamiento impropio** de un trabajador, se determina por la desviación de sus acciones con respecto a los **patrones de conducta** establecidos, o aceptados en su entorno laboral. Generalmente, el comportamiento impropio de un trabajador está asociado a la realización de acciones negativas.

Definimos **acción negativa** a todo acto realizado por trabajadores de la entidad o personas ajenas, que afecta desfavorablemente el patrimonio, los bienes o la imagen de la entidad o de sus trabajadores. Estas acciones negativas van desde la comisión de un delito, contravención o ilegalidad, la violación de una ley, resolución o reglamento disciplinario, o el incumplimiento de las normas tecnológicas o éticas de la actividad profesional que realiza.

Con lo anteriormente expresado, estamos en condiciones de definir la **Prevención** como la *actividad que se realiza en una entidad para reducir en ella la ocurrencia de acciones negativas.*

Esta definición es más amplia que la concepción común de la actividad, pues incluye cualquier acción que se realiza para prevenir, detectar y enfrentar toda conducta impropia de los trabajadores o personas ajenas; es decir, que incluye, además de los delitos, indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, actos tales como negligencias, accidentes o errores, plasmados en la definición de acciones negativas. Las acciones de prevención pueden ser propiamente **preventivas**: cuando atenúan las causas y condiciones que propician la ocurrencia de acciones negativas, pero también pueden ser de **control**: cuando su objetivo es detectarlas, o **punitivas**: cuando van encaminadas a sancionar a los responsables de que las mismas hayan ocurrido.

La realización de una acción negativa por un trabajador está regida, en gran medida, por la calidad de sus valores morales y modulada por dos factores: la probabilidad percibida por él de que la acción sea detectada, y su valoración sobre las consecuencias que tendría la detección.

Esos tres elementos influyentes en la conducta, indican las direcciones principales de atención para prevenir, detectar y enfrentar la ocurrencia de acciones negativas en una entidad:

## La eterna vigilancia es el precio de la honradez y la eficiencia.

- La implementación de medidas encaminadas al desarrollo de los valores humanos deseados tiene la mayor prioridad y como expresara el Comandante en Jefe Fidel Castro: *son el único antídoto en la lucha contra la corrupción... hay que trabajar con los ciudadanos en concreto, uno por uno... discutir todo el tiempo que haya que discutir, explicar todas las veces que haya que explicar. Enseñar, educar, no se puede hacer trabajo político en abstracto.*

- La implementación de un sistema eficaz de detección de las desviaciones constituye otra dirección principal. La fortaleza de las medidas de control representa un medio de disuasión importante para quien, debilitado en sus valores, piense en realizar cualquier acción impropia. El solo hecho de que la misma sea conocida por su colectivo, cuando en el mismo prevalecen los mejores valores, es ya un factor a tener en cuenta por cualquier trabajador. Como sentenció el líder de la Revolución Cubana: *La eterna vigilancia es el precio de la honradez y la eficiencia.*

- El establecimiento y adecuada aplicación de sanciones a los responsables directos o indirectos de tales acciones; la estimulación a los que actúan correctamente, y contribuyen a que los demás lo hagan también, es el otro elemento indispensable para encaminar la conducta. No puede existir un clima de impunidad, y ante cualquier acción negativa que ocurra, debe corresponder una medida justa y debidamente colegiada, educativa y legalmente fundamentada, que al conocerse por el colectivo refuerce el trabajo de prevención que se realiza. Porque como bien expresó el más preclaro de los pensadores cubanos del siglo XIX, José Martí: *... la victoria no está solo en la justicia, sino en el momento y modo de pedirla,*

*no en la suma de armas en la mano, sino en el número de estrellas en la frente.*

Sobre los dos últimos elementos mencionados, consideramos ilustrativo comentar que las más importantes organizaciones para la inteligencia contra el crimen utilizan en sus cálculos lo que se conoce como Factor Alfa, definido como:

$$\text{Factor Alfa} = \frac{\text{Valor codiciable}}{\text{Riesgo}}$$

En la fuente se plantea que: *Si el factor alfa es superior a la unidad, se procede a la realización del delito, si es menor que la unidad, se desiste, esta disuasión es la que se denomina la disuasión de principio... Por tanto, será trabajando sobre las diferentes etapas del proceso de planificación, que la seguridad habrá de neutralizar, de forma que el factor alfa sea inferior a la unidad, y cuanto más pequeño este sea, menor será el riesgo de que el estado de seguridad, pueda convertirse en uno de inseguridad. (1)*

Fuente: (C) 2000 Cooperación Internacional en Tecnologías Avanzadas (C.I.T.A.) SL, en Internet <http://www.cita.es>

## PREVENCIÓN Y CONTROL INTERNO

Para comenzar, examinemos como los cuatro objetivos del Control Interno son influidos por las acciones negativas que se producen en la entidad.

### El control de los recursos.

Numerosas desviaciones de la conducta de los integrantes de una entidad inciden negativamente en este objetivo, afectando no solo los recursos financieros y materiales (malversación, fraude, hurto, daño a

instalaciones, incumplimiento de normas contables, de inventario, de protección física y contra incendios), sino también, los recursos humanos (maltrato a subordinados, empleo de malos métodos y estilos de dirección, violación de regulaciones relativas a dichos recursos) e informativos (delitos informáticos, violación de normas de protección de la información y de seguridad informática).

#### **La eficiencia y eficacia de las operaciones.**

Toda acción que incida negativamente en la calidad del trabajo afecta a este objetivo. No solo son negligencias o errores, sino que también en ocasiones se producen demoras intencionales en la prestación de un servicio para fundamentar un pago ilegal, para acelerarlo u obtener el material supuestamente deficitario. Estas conductas afectan también la imagen de la entidad ante el pueblo, y representan un indicador de la pérdida de valores, no solo del trabajador que la ejecuta, sino también del cliente que la acepta, y a veces promueve.

#### **El cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.**

Este objetivo es afectado, por ejemplo, cuando no se realizan correctamente los pagos de impuestos y multas, o se violan los plazos y condiciones de los contratos, o se incumple lo establecido en los documentos rectores, externos o internos, de cualquier actividad de la entidad, o se actúa, por un dirigente o funcionario, sin tener en cuenta las políticas del Partido, el Estado, el Gobierno o la propia entidad.

#### **La confiabilidad de la información.**

Todo error o modificación intencional de los datos afecta la confiabilidad de la información de la entidad. Son bien conocidas las acciones que laceran este objetivo en la esfera de la contabilidad, las finanzas y la logística, pero no son exclusivas de dichas áreas, pues se producen también en las actividades comerciales y de operación, trayendo consecuencias nefastas para la entidad.



En la influencia de las conductas impropias de los integrantes de una entidad, en los objetivos del control interno recae la importancia de la actividad de prevención, y resulta obvio que no puede haber un Control Interno satisfactorio, donde sea débil la prevención.

No obstante, la prevención satisfactoria no asegura totalmente, al igual que un Control Interno perfecto, el cumplimiento de estos objetivos. No es posible lograr que el ciento por ciento de los integrantes de una gran entidad mantenga un comportamiento de acuerdo con los valores compartidos por el colectivo. Prácticamente, tampoco es posible establecer medidas de control que aseguren la detección de cualquier desviación, ya que se manifiestan comportamientos impropios difíciles de prevenir o detectar, pues se apartan de los patrones típicos, y se

producen con la participación concertada de varias personas, incluso, ajenas a la entidad.

## CONTROL INTERNO Y PREVENCIÓN

Analizamos ahora cómo se manifiesta cada elemento del Control Interno en la actividad de prevención.

### Ambiente de Control.

Factor esencial en el éxito de la actividad de prevención, lo constituye el compromiso real, demostrado en la práctica cotidiana, de la alta dirección de la entidad con las orientaciones y directrices de los órganos superiores del Partido y el Gobierno para desarrollarla, partiendo de la cabal comprensión de su importancia para la continuidad del proceso revolucionario cubano.

En ETECSA, esta premisa se cumple eficazmente por el Presidente Ejecutivo y los directivos del primer nivel. La dirección de la actividad de prevención se ejecuta directamente por el Presidente Ejecutivo, apoyándose en los órganos de su Staff o del Nivel Corporativo que se requiera, con la asesoría de la Comisión de Prevención, y aprovechando las posibilidades tecnológicas de comunicación con que se cuenta: video y audio conferencias, Intranet, etc.

Son varios los órganos que participan directamente en la actividad de prevención: la Dirección de Control Corporativo, compuesta por las gerencias de Auditoría, Control Tecnológico (que incluye el control operativo del uso del transporte) y Antifraude, experiencia única en empresas cubanas, la Gerencia de Seguridad y Protección y la Gerencia de Asuntos Legales, todas ellas subordinadas directamente al Presidente Ejecutivo. Otro órgano, cuya actividad ha resultado decisiva en el trabajo de prevención, es la Dirección de Recursos Humanos, que incluye las gerencias de Cuadros, Recursos Humanos y Capacitación, en las

que se elaboran políticas, y se materializan acciones importantes para la vida de los trabajadores de la empresa.

Los consejos de dirección y comisiones de cuadros, además de la comisión de prevención de la Empresa, incluyen sistemáticamente en sus reuniones el análisis de temas vinculados a la actividad, agregando rendiciones de cuenta de los dirigentes e informes sobre el estado de la prevención en un período determinado.

El Plan de Prevención, se elabora, controla y actualiza en todas las unidades organizativas (más de 400), incluyendo el Plan que se confecciona a nivel nacional, donde se plasman las medidas más generales y trascendentes. Desde hace dos años, se ha logrado la participación de los trabajadores en su confección, control y actualización.

A partir del 2003, para cada año, se elaboran tres documentos rectores que orientan el trabajo de prevención en ese período: el **Llamamiento**, firmado por el Presidente y la Secretaria general del sindicato, que moviliza a los trabajadores a participar activamente en la tarea; el **Documento Base**, que proporciona los elementos conceptuales y las direcciones principales de trabajo y las **Orientaciones Metodológicas**, donde se indica todo lo necesario para el desarrollo de la tarea, incluyendo los plazos de cumplimiento y los responsables de las actividades fundamentales.

Consideramos eficaz el método de las Asambleas de Trabajadores, lo cual ha sido corroborado con los resultados positivos de la encuesta realizada en el 2003.

La importancia de la integridad y los valores éticos para el éxito de la prevención es bien tenida en cuenta en ETECSA, lo que se manifiesta en la variedad de acciones que se realizan con dirigentes y trabajadores para su desarrollo y profundización. Ejemplos de ello son las ceremonias de

**La victoria no está solo en la justicia, sino en el momento y modo de pedirla, no en la suma de armas en la mano, sino en el número de estrellas en la frente.**

firma del Código de Ética de los cuadros del Estado cubano, la realización, desde hace dos años, de un Taller del Código de Ética, donde se discuten ponencias elaboradas por todos los territorios del país, el estímulo a los cuadros y trabajadores destacados, la divulgación de actitudes relevantes y la atención personalizada a la salud y desarrollo profesional de los trabajadores.

Hemos adoptado como propios los *Valores del Infocomunicador*, elaborados por un grupo de trabajo organizado por el MIC, y compuesto por representantes de varias de sus empresas. A partir de ellos, se trabaja en la confección de normas de conducta para actividades específicas.

### **Evaluación de Riesgos.**

El trabajo de prevención, desde sus inicios, se ha basado en el análisis de las posibles manifestaciones, en las áreas de actividades críticas, llevado a cabo por los colectivos de trabajadores a todos los niveles, encabezados por el dirigente máximo a esa instancia, y con la presencia de representantes de los factores del territorio y de la administración superior. La evaluación de riesgos se ha ejecutado por los que mejor pueden hacerlo y, paulatinamente, se ha notado una mejoría en la calidad de los planes elaborados.

En el año 2004 se realizó la actualización del Plan de Prevención a nivel nacional, basándose en una evaluación de riesgos realizada por un grupo de expertos, seleccionados, en su mayoría, de la Comisión de Prevención y en el que se empleó una metodología con referente en la norma Australiana-Neozelandesa de evaluación de riesgos AS/NZS 4360:1999.

De los planes de prevención recientemente actualizados y de las actas e informes del proceso asambleario, se extrajeron las amenazas más comunes que debían evaluarse a ese nivel, y se preparó un programa en Excel para aplicar la metodología. Dicha relación fue clasificada de acuerdo con el objetivo del control interno que afecta.

El trabajo del grupo comenzó por la validación y depuración de la relación de amenazas y su clasificación. A continuación, evaluamos, por consenso, la importancia y trascendencia y la probabilidad y frecuencia de cada una de ellas, con lo que se obtuvo el valor del riesgo correspondiente.

Con posterioridad, un grupo más reducido elaboró la primera variante de actualización del Plan de Prevención, basándose en el plan vigente, y validando, una por una, las medidas previstas con respecto a los riesgos valorados, modificando su contenido y agregando otras nuevas, teniendo en cuenta los documentos rectores e indicaciones recibidas de los organismos superiores. Las medidas del plan fueron clasificadas de acuerdo con el elemento del control interno que refuerza.

La validación del trabajo, y la aprobación del Plan se realizó en una asamblea nacional en video-conferencia con los consejos de dirección de todo el país.

### **Actividades de Control.**

Las actividades de control preventivas deben ser contempladas en el Plan de Prevención, como complemento de las que se incluyen en el resto de las acciones de la entidad. Por lo que deben constituir procedimientos que ayuden a asegurar que

las políticas de la actividad se llevan a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos que han sido definidos y que asume la Dirección.

Algunas de las medidas de control incluidas en el Plan de Prevención de ETECSA son, por ejemplo:

- Controlar la rigurosidad con que se realiza el análisis y aplicación de las medidas disciplinarias, haciéndolas corresponder con las violaciones y conductas negativas identificadas.
- Controlar sistemáticamente el cumplimiento de los procedimientos e indicaciones para prevenir las situaciones de posible nepotismo, amiguismo, y donde por las relaciones existentes se comprometa la función de contraparte en el sistema de control interno.

### **Información y Comunicación.**

Una de las mayores dificultades detectadas en el desarrollo del trabajo de prevención, ha sido la carencia de un sistema de información integral que permitiera obtener oportunamente los datos necesarios para la toma de decisiones.

Para dar solución a este problema, desde el año 2003 se implementó en ETECSA el Sistema de Información de Acciones Negativas (SIDAN), que concentra en una base de datos única toda la información relativa a los hechos que se presentan, los participantes, las medidas tomadas y las causas y condiciones que los propiciaron.

En el SIDAN queda bien establecido el funcionario que responde por cada información, los plazos y quien tiene derecho a visualizarla a cada nivel.

Este sistema permite contar con la información actualizada para valorar el estado de la empresa, y al acumularse, brindará también una base estadística idónea para la evaluación de riesgos.

A través de él se pueden elaborar los reportes periódicos establecidos por los organismos rectores como el MAC, el MIC, el MTSS, el MININT.

Además del SIDAN, se emplea la *Intranet* para la publicación de los documentos rectores, planes de prevención a todos los niveles y el control de los procesos assemblearios anuales.

La comunicación es otro elemento importante en la prevención que en ETECSA ha sido implementado, gracias al uso de los recursos tecnológicos disponibles. Tanto el Boletín *En Línea*, como la *Intranet*, se emplean para el desarrollo de las campañas de divulgación que se prevén ejecutar anualmente en nuestro Plan de Prevención. Se han elaborado también carteles, gigantografías y otros medios gráficos de divulgación.

Se ha participado activamente en las Asambleas de Rendición de Cuenta del Poder Popular. En las mismas se informó a los electores sobre las acciones que realiza la empresa para proteger a sus clientes y la movilización de sus trabajadores en función del cumplimiento de dicho objetivo.

### **Supervisión o Monitoreo.**

La evaluación de la calidad del Control Interno en la actividad de Prevención se realiza por diversas vías. Además de la revisión que se efectúa por la Dirección de Control a la información publicada en la *Intranet* por cada unidad organizativa, los Planes de Prevención son supervisados en todas las auditorías y controles tecnológicos que se realizan en la empresa.

En los diferentes territorios, el trabajo de prevención es controlado por el presidente ejecutivo y los directores del nivel corporativo o unidades de negocios designados por la dirección ejecutiva.

Para mejorar esta supervisión, hemos pensado en elaborar una Guía de Control Interno específica para la actividad,

teniendo en cuenta lo indicado en la Resolución No. 20/03 del MAC.

## CONCLUSIONES

La conceptualización realizada en la esfera del trabajo de prevención, facilita la concentración de este en los aspectos medulares y contribuye a unificar los términos a emplear por los que laboramos en esta esfera.

La consecuente aplicación de los conceptos de control interno en la actividad de prevención, resulta una eficaz herramienta metodológica para desarrollarla, lo que ha sido mostrado en este trabajo mediante ejemplos y comentarios de las experiencias en ETECSA durante varios años.

En este sentido, se destacan, por su posible aplicación en otras entidades, el *Sistema de Información de Acciones Negativas (SIDAN)* y la *Metodología para la Evaluación de Riesgos en la actividad de prevención, como bases para la actualización del Plan de Prevención.*

Durante el II Encuentro de Atención a la Ciudadanía, efectuado en el mes de mayo del 2003, Lina Pedraza Rodríguez, ministra del MAC puntualizó: *El intercambio es importante, porque aunque cada cual tiene que hacer su propio camino, cada organismo tiene sus características, estilos propios y en función de eso implementará, pero cada cual tiene que ver si alguien descubrió un camino que es más cercano que el suyo y que le permita adelantar mucho más.*



## BIBLIOGRAFÍA

1- Carlos Lage. *Carta a los jefes de los OACE, entidades nacionales y presidentes de los CAP*, 31 de octubre de 2002.

2- Ministerio de Auditoría y Control. Resolución No. 101/02.

3- Ministerio de Auditoría y Control. Resolución No. 13/03.

4- Ministerio de Auditoría y Control. Resolución No. 20/03.

5- Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución No. 297/03.

6- Ministerio de Auditoría y Control, *Boletín Informativo Especial No.3* agosto 2003.

7- Lina Pedraza Rodríguez. *Conclusiones de la Asamblea de Balance de la actividad de Auditoría del 2003*, Ministerio de Auditoría y Control, 19 de febrero del 2004.

8- José A. Fernández y Bárbara Sarría. *Llamamiento al Proceso Asambleario, ETECSA y Sindicato Nacional de Trabajadores de la Informática, las Comunicaciones y la Electrónica*, 2004.

9- José A. Fernández. *Documento Base del Proceso Asambleario, ETECSA*, 2004.

10- José A. Fernández. *Orientaciones Metodológicas para el Proceso Asambleario, ETECSA*, 2004.

11- José A. Fernández. *Informe Central a la Asamblea Nacional: Por la ética del Telecomunicador, ETECSA*, 24 de Junio del 2004.

12- *Resultados del Análisis de Riesgos y Plan de Prevención (Versión 4)*, ETECSA, 2004.

13- Borrador para Comentario Público hasta el 31/10/2003 del Estándar Australiano / Neo Zelandés AS/NZS 4360:1999), cortesía de ConsulNet International Business Consultants Network.

14- Enterprise Risk Management, presentación de ConsulNet International Business Consultants Network a ETECSA, febrero 2004.

15- (C) 2000 Cooperación Internacional en Tecnologías Avanzadas (C.I.T.A.) SL, en Internet <http://www.cita.es>

16- Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2004. © 1993-2003

17- *Diccionario de la Lengua Española*, Real Academia Española, 22ª Edición, Madrid, 2001.

18- Manuel Rojas Salas. *La Criminalidad Empresarial*, Costa Rica, en Internet.

# EN CUBA: ¿TENEMOS CONTABILIDAD CREATIVA?

*Por MsC. Carlos Manuel Santos Cid*

Cuentan que un mercader deseaba saber cuánto eran dos más dos, por lo que le preguntó a un contable para que le ayudara a conocer la respuesta. El contable se le acercó, y después de comprobar que nadie los podía escuchar, le murmuró al oído: ¿Usted cuánto quiere que sea?

Si bien el tema de la contabilidad creativa es poco conocido en nuestro país, naciones como España e Inglaterra, lo tratan desde hace muchos años, y más recientemente también Estados Unidos, Venezuela y Chile. En todas estas naciones se debate la intangible diferencia entre la creatividad y el fraude que esta práctica origina, y proliferan, además, las discusiones éticas o legales que puede conllevar su aplicación.

Considerar que la contabilidad creativa es una expresión burda de fraude, subestima el ingenio de quienes saben aprovechar las posibilidades que las normas de contabilidad ofrecen. En el ambiente tributario, se aprecia en la aplicación de las normas legales que rigen la materia, de manera que se logre una menor carga tributaria para la entidad, sin desatender la presentación de la situación financiera para los clientes de esta.

Numerosos han sido los estudiosos que han dado su concepto sobre esta práctica (Amat y Blake, Griffiths, Naser, Jameson, Blasco, Smith...), pero sin pro-

ponérselo, todos han coincidido en puntos comunes:

La contabilidad creativa consiste en manipular la información contable (maquillaje a los estados financieros), para aprovecharse de la ausencia y flexibilidad de la normativa contable en temas de reconocimiento, valoración e información de los hechos susceptibles a ser computados en la elaboración de los estados financieros.

Se transforman las cuentas de lo que tiene que ser a lo que, de acuerdo con los que la preparan, prefieren que sea. Logrando que se presenten los resultados contables preferidos, en vez de reflejar las transacciones de forma neutral y razonable.

Este término es un eufemismo utilizado para evitar referirse a estas prácticas por sus verdaderos nombres: artificios contables, manipulaciones contables, fraudes.

La necesidad de la contabilidad creativa surge de la asimetría de intereses que existen en torno a una entidad, y de cómo se aprovechan estas diferencias por parte de los responsables de mostrar la información financiera para satisfacer dichos intereses, logrando crear una imagen económica y financiera más próxima a lo deseado.

Recordemos que para muchas personas, la contabilidad no es una ciencia, solo una técnica que está muy lejos de ser exacta y

neutral, permitiendo que se apliquen, en ocasiones, con discrecionalidad las normas contables. Además, el alcance de la contabilidad no está regulado suficientemente, ni en el ámbito contable ni en el legal, permitiendo en ocasiones que la aplicación de las normas, dependa de una elección entre diferentes alternativas contables o de la subjetividad de quienes las aplican.

De hecho, el uso de la contabilidad creativa se asocia a una estrategia de la dirección frente a:

- Las dificultades financieras de la entidad para presentar una imagen económica y financiera más óptima.
- La preferencia por mostrar resultados inferiores, o una posición más deficiente a la que realmente se tiene, para unido a una buena planificación tributaria, reducir el efecto tributario en una institución.

A simple vista, todo lo anterior podría conducirnos a pensar que las normas contables no son efectivas, esto pudiera quedar en el ámbito de los criterios personales, no obstante, un estudio reciente de Price Waterhouse Coopers, pone de manifiesto que solo el 20 por ciento de los analistas, inversores y directivos considera que la información preparada, de acuerdo con las normas contables actuales, resulta muy útil para conocer la imagen fiel de las empresas. Lo que sí debe quedar claro es que la contabilidad creativa no es un juego de aprendices, si así fuera, estaríamos hablando de simples errores contables y no de situaciones que han conllevado a la quiebra, o a su liquidación, a más de una empresa importante. Recordemos los casos de Enron y Andersen, en Estados Unidos. Seamos objetivos: en una empresa como Worldcom que evita contabilizar gastos por casi 4 mil millones de dólares para mejorar sus resultados, la decisión de utilizar la contabilidad creativa solo fuera decisión del contador.

Resulta evidente que el factor fundamental está referido a los recursos humanos, donde coluden la competencia profesional de las personas encargadas del área contable financiera y los directivos de primer nivel de las entidades. Se pueden producir situaciones de irregularidad por falta de normas o deficiencias en ellas, pero si se han incumplido normas, este aspecto atañe a la responsabilidad personal.

Enron, Tyco, Worldcom, Xerox y otras empresas, no llegan a la bancarrota por culpa de la contabilidad, sino por las decisiones de sus ejecutivos superiores. No se puede acusar a la contabilidad de distorsionar la información sin conocer de quién es la responsabilidad por la decisión de subestimar las provisiones de gastos o activar gastos para reflejar utilidades inexistentes.

Después de exonerarla de culpas, conocamos las técnicas más comunes que se pueden encontrar en la contabilidad de entidades, manejadas con los criterios de la contabilidad creativa:

- Aumento o reducción de gastos: la normativa contable facilita un margen de maniobra en relación con la cuantificación en un determinado período de ciertos gastos o ingreso, (amortización y depreciación), o de la activación de ciertos gastos (investigación y desarrollo). En el último caso, se puede influir en el resultado en función de si se activan o no, y en función de si se activan, se amorticen, más o menos rápido, dentro del plazo permitido.
- Aumento o reducción de ingresos: en algunos casos se puede retrasar el reconocimiento de los ingresos.
- Aumento o reducción de activos: los inventarios pueden valorarse según diversos métodos (FIFO, LIFO, Promedio Ponderado), por lo que la cantidad total puede diferir con los consiguientes efectos en los costos de ventas y resultado.

Estas modificaciones afectan la relación entre los activos circulantes y los pasivos a corto plazo, influyendo directamente en el índice de liquidez.

- Aumento o reducción de las reservas: las modificaciones en los ingresos o en los gastos, afectan los beneficios o pérdidas y, por tanto, las reservas. De esta forma se altera la proporción entre deuda y fondos propios, con los correspondientes efectos en indicadores tales como: el endeudamiento o apalancamiento financiero.

- Reclasificación de activos o pasivos: puede existir un cierto margen a la hora de determinar si un concepto se incluye en un rubro o en otro. Por ejemplo, ciertos elementos pueden contabilizarse como activo fijo o como inventario. Esta posibilidad puede afectar a las relaciones entre las diversas partidas y, por tanto, a los índices que permiten evaluar aspectos como la liquidez, rotación del inventario, capital de trabajo, etc.

- Se pueden registrar transacciones artificiales, tanto para manipular los importes en los balances, como para desplazar los beneficios entre los ejercicios contables. Esto se consigue registrando dos o más transacciones relacionadas con una tercera parte, normalmente un banco. Por ejemplo, supongamos que se arregla la venta de un activo a un banco y luego se contrata en régimen de leasing por el resto de la vida útil (operación conocida con el nombre de leasing-back). El precio de venta de esta operación puede ponerse por encima, o por debajo del valor actual del activo, porque la diferencia se puede compensar por unas mayores o menores cuotas de leasing.

- Sincronizar transacciones legítimas de forma que den cierta impresión (ejemplo: vender un activo cuyo valor actual es muy superior al valor histórico, para aumentar el ingreso)

- Algunas operaciones contables implican estimaciones, opiniones y prediccio-

nes. En ciertos casos, como en la estimación de la vida útil de los activos fijos para calcular su depreciación, es normal que estas estimaciones se hagan internamente en la empresa y el contador creativo tiene la oportunidad, o posibilidad, de ser más o menos cauto u optimista en la estimación.

- Persuadir al cliente que acepte nuestro producto, aunque no lo necesite y lo almacene. De esta forma, aunque la venta se haga a crédito y el vendedor se comprometa a financiar los inventarios redundantes, se inflan las utilidades. Una variante de esta práctica es la de rentar almacenes para guardar el producto adquirido por empresas que son filiales ficticias.

- Vender activos y no reportarlos como ingresos extraordinarios, sino llevarlos a ingresos operativos. Con esta práctica, además, se da la impresión de que se reduce el costo administrativo de la empresa con lo que parece elevarse su eficiencia.

- Inventar filiales (entidades con propósitos específicos) para esconder deudas y generar utilidades irreales.

- Efectuar intercambios de materia prima o producto terminado de características similares con empresas competidoras, llevando a utilidades de inmediato el producto de lo vendido, y amortizando lo adquirido en plazos mucho más amplios.

- Registro de ventas falsas: registrar ventas cuando solo se realizó un intercambio, o registrar dinero devuelto por un proveedor como ventas.

Después de conocer las principales manifestaciones de esta práctica, se impone una reflexión: qué hacer para minimizar sus riesgos. En primer plano se destaca la necesidad del fortalecimiento de los sistemas de control interno y de mejores regulaciones por parte de los hacedores de política en la esfera contable, incluyendo la armonización de las Normas



Internacionales de Contabilidad. Si se consideran como alternativas aquellos aspectos de las NIC, que ofrecen la posibilidad de escoger entre varios tratamientos permitidos, y los que requieren estimaciones subjetivas por parte de la entidad, resulta que las NIC presentan 122 tipos de transacciones donde es susceptible la práctica de contabilidad creativa. Es esencial, además, priorizar la importancia de las auditorías, comprobaciones y supervisiones en su enfoque ex antes (preventivo, de gestión), más que su enfoque de controles ex post (forense).

Al resultar las actividades de auditoría indispensables para la detección de prácticas de contabilidad creativa, los especialistas encargados de ejecutarlas deben centrar su atención en aspectos como: la elección de criterios contables en aquellos casos de opcionalidad en las normas; las prácticas adoptadas por la entidad en relación con aspectos que entrañan un importante grado de subjetividad; las estimacio-

nes realizadas en aquellas áreas en que estas son necesarias; y los cambios en los criterios contables de un año a otro y las justificaciones para ello.

En su trabajo, el auditor puede encontrarse con determinados problemas frente a la contabilidad creativa. De hecho, resulta difícil decidir si la política contable elegida por una entidad persigue ser el reflejo de la imagen fiel o si se ha utilizado contabilidad creativa para conseguir que los estados financieros reflejen la imagen deseada. Pocas veces se podrá asegurar que existe este tipo de contabilidad, ya que por su propia naturaleza, ella implica intención fraudulenta, lo cual conlleva a que sea difícil de detectar. Se precisa entonces de la pericia y el debido cuidado profesional del auditor; además, a la vez que la contabilidad creativa se asocia al uso de la contabilidad para adquirir una imagen deseada, los directivos no estarán dispuestos a admitir que han sido creativos en su contabilidad.

Resumiendo, la experiencia internacional plantea la necesidad de normas contables que proporcionen criterios claros y sin ambigüedades, para reducir las posibilidades de la contabilidad creativa. Los auditores deben poseer la capacidad técnica que les permita entender cuáles son las herramientas de esta contabilidad que pueden estar utilizándose, y ser capaces de identificar e intentar controlar su práctica en las entidades que auditan. Por su parte, los usuarios de la contabilidad deben conocer las posibilidades que poseen las entidades para manipular los estados financieros. Por ejemplo, los proveedores y las entidades de crédito que pueden establecer como condicionantes para ofrecer sus servicios el resultado de determinados índices financieros, deben considerar la posibilidad de incluir en sus análisis técnicas de control, que eviten la posibilidad de que el cliente efectúe “maquillajes” en sus cuentas.

Comunicar prácticas creativas no representa una invitación a su realización, por el contrario, es el primer paso hacia la reflexión sobre el tema. En la propia medida que los agentes internos y externos coludan en la finalidad de desarrollar y lograr más eficiencia en el sistema contable en nuestro país, se encontrarán las soluciones a las posibles prácticas de contabilidad creativa. Por el contrario, negar la posibilidad de su existencia, nos haría cómplices del fraude y del costoso riesgo que transferimos a los usuarios de los estados financieros.



## BIBLIOGRAFÍA

- 1- ACCID. *Comprender las Normas Internacionales de Contabilidad. Gestión 2000. España 2003.*
- 2- Amat, Oriol y Blake, John. *Contabilidad Creativa, 3ra edición. Gestión 2000. España 1999.*
- 3- Amat, Oriol y Olivera, Ester. *Propuesta para combatir la contabilidad creativa. España 2004.*
- 4- Amat, Oriol. *Son las Normas Internacionales de Contabilidad la solución. España 2003.*
- 5- Dávila Galván, Sergio. *La Auditoría Interna ante los fraudes. México, Ediciones Contables y Administrativas, S.A. 1980.*
- 6- Griffiths, I. *Contabilidad Creativa. Cómo hacer que los beneficios aparezcan del modo más favorable. Deusto. España 1986.*
- 7- Monterrey, J. *Entre la Contabilidad Creativa y el delito contable. La visión de la contabilidad privada. España 1997.*
- 8- Pliper T. *Contabilidad Creativa. MacMiller. Reino Unido. 1993.*
- 9- Rojo, L.A. *Tendencias de contabilidad y contabilidad creativa. Boletín AECA. Número 36. 1993.*
- 10- Torres Salazar, Gabriel. *La contabilidad creativa o ilegalidad contable. Universidad Diego Portales. Chile 2003.*

# SENSIBILIZACIÓN PÚBLICA: ESTRATEGIA DE INFORMACIÓN

*Por Msc María del Carmen Romero Pérez  
Lic. Michel Samá Alzar  
Lic. Lumey González Vergara  
Ing. Ovidio Rodríguez Calero*

En los albores del siglo XXI, la corrupción, junto al crimen organizado, el terrorismo y el lavado de dinero, figuran entre los grandes temas que más preocupan a los hombres y mujeres dignos, de nuestro planeta.

La humanidad ha realizado históricamente esfuerzos por enfrentar el fenómeno de la corrupción administrativa, motivada, en lo esencial, por el peligro que representa para toda la sociedad, ya que se quebranta la estabilidad, seguridad y progreso económico de los distintos sistemas políticos. De lo anterior se deriva que para luchar contra este flagelo, resulte imprescindible solidarizar su enfrentamiento.

Basado en ello, se ha intentado evolutivamente fomentar la cooperación internacional, aunque otros factores como el desequilibrio económico existente, la mala distribución de las riquezas e ingresos y la creciente desigualdad social, entorpecen los esfuerzos que se realizan.

En tales circunstancias, y luego de dos años aunando esfuerzos, la comunidad internacional, a instancias de las Naciones Unidas, mediante la Resolución No. 58/4 de la Asamblea General aprobó La Convención contra la Corrupción,

firmada en Conferencia Política de alto nivel en Mérida, México, en diciembre de 2003. La citada resolución estará abierta a la firma en la sede de la ONU en Nueva York hasta el 9 de diciembre del 2005.

Durante todo el proceso de elaboración del consignado instrumento jurídico, y en el momento de la referida conferencia, Cuba ha estado presente, como muestra de la honradez con que nuestro país, desde el triunfo del proceso revolucionario ha enfrentado las manifestaciones de corrupción administrativa. Lo cual es un fiel exponente de la voluntad política del Gobierno cubano, basado en los principios y la ética que ostenta nuestro sistema político.

Con motivo del 11º Congreso de las Naciones Unidas sobre Prevención del Delito y Justicia Penal, que se efectuó en abril del 2005, en Tailandia, se constituyó en nuestro país el Comité Nacional Preparatorio que elaboró el informe presentado por Cuba.

En esas reuniones previas al congreso de Tailandia, Cuba ha expuesto en reiteradas ocasiones las experiencias adquiridas en el enfrentamiento a las manifestaciones de corrupción administrativa que se dan en nuestro país, la importancia que se le con-

cede a la ética en la actuación de los que ejercen funciones públicas, y labor preventiva que se desarrolla con el interés de evitar la proliferación de tales conductas. Así como la necesidad de profundizar en el conocimiento de las causas y condiciones que propician estos hechos. Cuba ha ratificado su disposición de incrementar la colaboración internacional, siempre que se respeten los principios de soberanía y de no injerencia en el ordenamiento jurídico interno de cada Estado.

## LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL FENÓMENO DE LA CORRUPCIÓN ADMINISTRATIVA EN NUESTRO PAÍS

Nuestro pueblo, a través de sus largos años de lucha ha mantenido una férrea voluntad de enfrentar resueltamente las manifestaciones de corrupción administrativa y, en esencial, aquellas que predominaron en los últimos cincuenta años antes del triunfo revolucionario de 1959, fecha en que se logró derrocar al régimen dictatorial existente, y alcanzar la verdadera independencia nacional.

El poder revolucionario establecido realizó profundas transformaciones económicas, políticas y sociales, e inició la construcción del socialismo, dignificando a los cubanos como protagonistas del modelo social creado, lo que ha contribuido en la formación de una nueva conciencia social.

En ese contexto, aunque prevalecían vicios del pasado, algunos de los cuales constituían aisladas manifestaciones de corrupción administrativa ha sido posible combatirlas, enarbolando como principio las conquistas alcanzadas por la Revolución.

La década del 90, del siglo pasado, resultó fuertemente impactada por los cambios que se produjeron en el ámbito internacional, especialmente por el derrumbe del Campo Socialista y la globalización de la economía neoliberal,

situaciones que repercutieron sensiblemente en nuestro país. Lo que unido al recrudecimiento de la guerra económica impuesta por los Estados Unidos, nos condujeron a realizar profundos cambios en el orden económico, y a adoptar una serie de medidas encaminadas a lograr la inserción de Cuba en el contexto histórico internacional.

Entre las principales transformaciones económicas realizadas para enfrentar la crisis se pueden enumerar: El fomento acelerado del turismo, la apertura a la inversión extranjera, la reorganización de los Organismos de la Administración Central del Estado, la despenalización de la tenencia de moneda libremente convertible, la introducción de esquemas de autofinanciamiento en divisas, la adopción de medidas para sanear las finanzas internas, la reestructuración de la Banca, el proceso de reformas en la agricultura, el incremento del trabajo por cuenta propia, el perfeccionamiento del sector empresarial estatal y un mayor grado de descentralización de las funciones y facultades administrativas.

Las medidas adoptadas lograron detener la caída de nuestra economía y su recuperación gradual, preservando las conquistas sociales. No obstante a los progresos logrados en etapas anteriores, se produjo un resurgimiento de la actividad delictiva, asociada a nuevas manifestaciones derivadas de los cambios producidos.

Otras irregularidades, como la falta de experiencia y conocimientos, la indisciplina, caracterizada en lo esencial por el incumplimiento de lo establecido, la poca exigencia y supervisión del trabajo, el descontrol sumado a deficiencias administrativas, han posibilitado que un determinado número de personas que ejercen funciones públicas, actúen contrario a la ética y a los principios establecidos. Así como que obtengan un indebido provecho de su poder e incurran en manifestaciones de corrupción administrativa.

## CONVENCIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS CONTRA LA CORRUPCIÓN Y SU CORRESPONDENCIA CON LA LABOR DESARROLLADA EN CUBA

En su Resolución No. 54/128 de 17 de diciembre de 1999, la Asamblea General de las Naciones Unidas encomendó al Comité Especial, encargado de elaborar una Convención contra la Delincuencia Organizada Transnacional, que incorporase en el proyecto de Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional medidas de lucha contra la corrupción administrativa, vinculada a la delincuencia organizada, en la que se incluyeran disposiciones relativas al castigo de las prácticas de corrupción en las que intervengan funcionarios públicos.

Igualmente, solicitó al Comité Especial que estudiara la conveniencia de elaborar un instrumento internacional contra la corrupción, ya fuera anexo a la Convención contra la Delincuencia Organizada Transnacional o independiente de ella.

En la Resolución No. 55/61 de 4 de diciembre de 2000, la Asamblea General pidió a su Secretario que, una vez concluidas las negociaciones de la Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional y los protocolos conexos, constituyera un grupo intergubernamental de expertos de composición abierta, que examinara y preparara un proyecto de mandato para la negociación del futuro instrumento jurídico contra la corrupción administrativa.

En cumplimiento a la referida resolución, se efectuó en Viena en el año 2001, una reunión del Grupo Intergubernamental de Expertos, quien estaba encargado de preparar el proyecto de mandato para la negociación del mencionado instrumento jurídico.

La Reunión Preparatoria Oficiosa del Comité Especial para negociar la Convención contra la corrupción, se efectuó en Buenos Aires en diciembre de 2001, y posteriormente se realizaron siete períodos de sesiones más de trabajo.

Con el esfuerzo y las iniciativas de los países participantes, se fueron conformando puntos de referencia que permitieron llegar al acuerdo internacional aprobado el 31 de octubre de 2003. En este se llegó al consenso de aplicar otras medidas administrativas e impositivas y no solo penales. Sobre estas últimas se establecieron cinco figuras que deben tipificarse como delitos: el soborno de funcionarios públicos nacionales y extranjeros, la malversación o peculado, apropiación indebida u otras formas de desviación de bienes, blanqueo del producto del delito y la obstrucción de la justicia y otros seis actos que pueden tipificarse como tales.

Uno de los aspectos más relevantes del texto elaborado es la intención de que no quede refugio seguro para los que cometen actos de corrupción administrativa, ello obliga a los Estados Partes a adoptar las medidas, que a sus criterios y de conformidad con los conceptos básicos de sus respectivos ordenamientos jurídicos, procedan para cumplimentar dicho propósito.

Entre los objetivos esenciales de la Convención se destacan: prevenir y combatir más eficaz y eficientemente la corrupción, la cooperación internacional y la asistencia técnica, incluida la recuperación de activos y la integridad, la obligación de rendir cuenta y la debida gestión de los asuntos y los bienes públicos.

A los efectos de analizar la posición de Cuba durante el proceso de preparación del proyecto de Convención, la Comisión Gubernamental de Control decidió, desde los inicios de las labores del Comité Especial de Naciones Unidas, constituir un Grupo de Trabajo Nacional dirigido

por el Ministerio de Auditoría y Control, e integrado por los Ministerios de Relaciones Exteriores, Justicia e Interior; la Fiscalía General de la República y el Banco Central de Cuba.

El consignado Grupo realizó quince reuniones de trabajo, en las que se analizaron los resultados de cada período de sesiones del Comité Especial, y se elaboraron las recomendaciones para las posiciones de nuestra delegación.

La referida Convención permitió ampliar los marcos de la cooperación internacional en la prevención y el combate de la transferencia de fondos de origen ilícito, incluido el lavado de activos derivados de actos de corrupción; así como en la identificación de los fondos provenientes de actos de corrupción administrativa, producto del delito, el establecimiento de criterios para determinar los países que habría de restituirles esos fondos y los procedimientos apropiados para ejecutarlo; también la entrega de información, sin que el estado receptor hubiese realizado solicitud.

En el ámbito de la cooperación se ampliaron igualmente las posibilidades de relaciones entre los organismos y las agencias especializadas nacionales, ya sean de investigación, bancarias, fiscales, en la prevención y lucha contra la corrupción administrativa.

El referido instrumento, firmado en la Conferencia Política de alto nivel por cien países, entre ellos Estados Unidos y ratificado por Kenya, respecta el ordenamiento jurídico interno de cada Estado, y contempla figuras delictivas que abarcan diversas aristas del fenómeno de la corrupción, las que exceden el ámbito netamente jurídico, pues entroncan en lo económico, lo social y lo ético. Lo cual resulta difícil de contemplar en una Convención destinada solo a la prevención y la represión.

La legislación cubana, en su Código Penal, contempla las tipicidades delictivas recogidas con sentido obligatorio en la Convención, tales como el Soborno de funcionarios públicos nacionales (artículo No. 152 Cohecho), la Malversación o peculado, apropiación indebida u otras formas de desviación de bienes por un funcionario público (artículos No. 336, Malversación; No. 335, Apropiación Indebida; No. 224, Uso Indebido de Recursos Financieros y Materiales)

El Tráfico de influencias que aparece recogido como figura delictiva dentro de la Convención, figura como delito en nuestra legislación sustantiva (artículo No. 151 Tráfico de influencias), el Abuso de funciones (artículos No. 133 Abuso de autoridad, No. 153 Exacción Ilegal y Negociaciones Ilícitas, No. 225 Abuso en el Ejercicio de Cargo o Empleo), el Enriquecimiento ilícito (artículo No. 150 Enriquecimiento ilícito).

Se encuentran tipificadas además, el Encubrimiento (artículo No. 160 Encubrimiento), la Obstrucción de la justicia (artículos No. 142 Atentado, No. 155 Perjurio, No. 158 Simulación de Delito), la Responsabilidad de las personas jurídicas (artículo No. 16.3 Responsabilidad de las personas jurídicas), la Participación y tentativa (artículos No. 12 la Tentativa y No. 18 la Participación), la tipificación de los delitos de soborno a funcionarios extranjeros del artículo No. 16 de la Convención son abarcados por el delito de Cohecho del artículo No. 152 del Código Penal cubano, que no tuvo necesidad de distinguir en la nacionalidad del comisor.

Respecto al soborno en el sector privado y malversación de bienes en ese sector (artículos No. 21 y 22 de la Convención), no son de obligatoria tipificación (véase el verbo "considerará la posibilidad"), aunque la legislación penal cubana pudiera abarcar su punición en otras figuras delictivas).

**La educación y la participación del público en el fomento de la integridad es una de las medidas preventivas sociales más importantes para reducir las prácticas administrativas corruptas a mediano y largo plazos.**

Del análisis del sistema de rendiciones de cuentas a todos los niveles, de los Órganos y Organismos del Gobierno y del Estado en nuestro país, los derechos constitucionales de los ciudadanos sobre el acceso a la información, entre otros aspectos, por solo citar los más relevantes, se puede afirmar que en nuestra sociedad están dadas todas las condiciones que requiere la transparencia del actuar del Estado en la administración de los recursos que el pueblo pone en sus manos.

Además, no es consustancial a nuestro sistema político la postulación para cargos públicos, y mucho menos el financiamiento de las candidaturas ni de partido u organización política alguna para esos fines.

Mediante el Decreto-Ley No. 219 del 25 de abril de 2001 se creó el Ministerio de Auditoría y Control, como Organismo de la Administración Central del Estado encargado 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, así como en materia de Auditoría Gubernamental, Fiscalización y Control Gubernamental.

La constitución de la referida institución, como Entidad de Fiscalización Superior de Cuba, es la expresión más reciente de la reafirmación de la voluntad política del Estado cubano en la prevención, enfrentamiento y combate de las manifestaciones de corrupción administrativa, asunto consustancial con los principios de la Revolución Cubana. Así como en el desarrollo y aumento de la capacidad

nacional, junto a otras instituciones, para cooperar en el plano internacional en cuestiones de lucha contra la corrupción administrativa, y en la prestación de asistencia técnica a los Estados en materia de programas anticorrupción.

El referido Decreto-Ley No. 219 y los Acuerdos 4045 y 4374, ambos del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, junto al Decreto-Ley No. 159 de 8 de junio de 1995 De la Auditoría, forman parte esencial del marco jurídico adecuado para desarrollar la labor integral contra la corrupción administrativa en nuestro país.

En la actualidad, dentro del programa legislativo que se desarrolla, se trabaja en el perfeccionamiento de la legislación, en un nuevo proyecto de Ley “De la Auditoría, la Fiscalización y el Control Gubernamentales y del Sistema de Auditoría”.

Nuestro país no excluye en la prevención y lucha contra las ilegalidades, indisciplinas y manifestaciones de corrupción administrativa, ni al Sistema de Tribunales ni a la Fiscalía. Estos órganos actúan en la primera línea en el cumplimiento de esta tarea, y se encuentran refrendados constitucionalmente.

Entre los objetivos principales de la Ley No. 82/97 de los Tribunales Populares se destacan el cumplir y hacer cumplir la legalidad socialista; así como salvaguardar el orden económico, social y político establecido, en la Constitución.

La Ley No. 83/97, establece que a la Fiscalía le corresponde, como objetivo

fundamental, el control y la preservación de la legalidad, sobre la base de la vigilancia del estricto cumplimiento de la Constitución, las leyes y demás disposiciones legales, por los organismos del Estado, las entidades económicas y sociales, y por los ciudadanos. También le atañe la promoción y el ejercicio de la acción penal pública en representación de este.

Nuestro Sistema Bancario Nacional, sin perjuicio de nuevas medidas legislativas que se pueden adoptar, cuenta con regulaciones promulgadas para la prevención del movimiento de capitales ilícitos: Resolución No. 91/97 del Presidente del BCC, “Guía a los integrantes del Sistema Bancario Nacional para la detección y prevención del movimiento de capitales ilícitos” y las instrucciones No. 1 y 2 de la Superintendencia del BCC.

Por otra parte, la Resolución No.79/98 del Presidente del BCC, “Reglamento de la Supervisión Bancaria”, ratifica la voluntad política y determina las medidas concretas de nuestro país en la lucha y enfrentamiento contra la corrupción administrativa, en correspondencia con los enunciados en este sentido de la Convención Internacional.

El Código de Ética de los Cuadros del Estado, puesto en vigor desde el 16 de julio de 1996, constituye el modelo de conducta que aspiramos en cuanto a los que ocupan funciones de dirección en los Organos y Organismos del Estado y del Gobierno, y en todo el sistema de sus entidades y organizaciones.

El mencionado Código, así como los Códigos de Ética de las diferentes profesiones, en sus principios y preceptos reafirman la voluntad de preservar la ética como un elemento esencial y de honradez en la actuación de los que ejercen funciones públicas. Los mismos identifican las ideas políticas, y en tal sentido se constituyen en guía e hilo conductor de la gestión del Gobierno, lo que favorece el

cumplimiento de los postulados de la Convención contra la Corrupción.

El referido instrumento internacional establece en sus definiciones, respecto al concepto de funcionario público, un enfoque genérico, al referir que *podrá entenderse como funcionario público toda persona que desempeñe una función pública o preste un servicio público según se defina en el derecho interno del Estado Parte y se aplique en la esfera pertinente del ordenamiento jurídico de ese Estado Parte.*

La precitada definición, que posee un enfoque más abarcador, no resulta incompatible con la figura del funcionario público, concepto aceptado de acuerdo con nuestros principios y legislación (Decreto-Ley No. 197/99), aunque en la actualidad se trabaja por perfeccionar este concepto dentro de nuestro ordenamiento jurídico.

Cuba, en reiteradas ocasiones, ha mostrado su voluntad de colaborar a escala internacional en la prevención, detección y enfrentamiento de las manifestaciones de la corrupción administrativa, de fomentar el intercambio y la colaboración entre nuestros países, y de dar a conocer la realidad cubana en momentos en que son cada vez más frecuentes los escándalos internacionales por graves manifestaciones de corrupción administrativa, que corroen los sistemas económicos y políticos sin distinción de su mayor o menor grado de desarrollo.

## REUNIÓN PREPARATORIA DE COSTA RICA

En abril del 2004 se efectuó en Costa Rica la Reunión Preparatoria Regional de América Latina y el Caribe previa al 11º Congreso de Prevención del Delito y Justicia Penal que se efectuó en abril de 2005 en Tailandia.

Entre los cinco temas sustantivos que fueron objeto de análisis en el referido

Congreso estuvo la corrupción administrativa, por lo que las delegaciones de los países participantes en esta reunión regional, realizaron una presentación sobre las posiciones de sus países al respecto, las dificultades legislativas para ratificar los instrumentos internacionales afines, entre los que figura La Convención contra la Corrupción.

La delegación cubana expuso sus experiencias en cuanto a la prevención, detección y enfrentamiento a las ilegalidades, indisciplinas y manifestaciones de corrupción administrativa, las que aparecen expresadas sucintamente en el desarrollo de este trabajo, y formuló las recomendaciones siguientes:

- La organización de programas de capacitación, que posibiliten intercambiar experiencias con vistas a perfeccionar las estrategias de acciones preventivas y de enfrentamiento para combatir la corrupción administrativa.
  - Incrementar la cooperación internacional, en la medida que lo permita cada ordenamiento jurídico interno, teniendo en cuenta los efectos adversos de la corrupción administrativa en la sociedad, en general, y en el desarrollo sostenible, en particular.
  - Cada país debe valorar la posibilidad de elaborar y poner en vigor códigos de conducta (de ética), aplicables a los ciudadanos que desempeñan funciones públicas.
  - En el marco interno, cada país debe ampliar la labor de prevención, con la finalidad de evitar la proliferación de conductas y manifestaciones administrativas corruptas, fomentando de esta manera el control interno, la identificación de riesgos, el análisis sobre las causas y condiciones que las provocan o propician, y la adopción de medidas, con la participación directa de toda la sociedad.
- El informe final presentado en la con-

signada reunión recogió, de manera general, las recomendaciones formuladas por nuestra delegación, las que junto a otras adoptadas, formaron objeto de análisis en el marco del Congreso. Lo cual constituyó otra oportunidad de examinar estrategias y políticas trazadas, afianzar la cooperación internacional, y mejorar las prácticas de prevención y el enfrentamiento contra la corrupción administrativa.

## CUBA: LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN. ASPECTOS ESENCIALES

La realidad que hoy presenta nuestro país, asociada al fenómeno de la corrupción administrativa, difiere de la que se aprecia en otras sociedades en las que ocurren frecuentemente prácticas corruptas, acaecidas dentro de las infraestructuras institucionales vinculadas al blanqueo de dinero y a otras modalidades, aumentando la decadencia de sus frágiles economías.

Como se aprecia en los acápites anteriores, en Cuba están creadas las instituciones y estructuras, que de manera integral y mancomunada, posibilitan al gobierno y a la sociedad luchar contra las manifestaciones de corrupción administrativa.

Además, se inserta en esa labor el enfrentamiento, de manera general, a las indisciplinas e ilegalidades, ya que en su mayoría, sin llegar a clasificar dentro de las modalidades de corrupción administrativa, si no se detectan y combaten oportunamente, crean circunstancias fácticas para la integración de estos fenómenos.

Para la dirección del Gobierno, a través de los organismos correspondientes, constituye una labor primordial el consolidar el control interno en las diferentes entidades, acorde con las condiciones actuales de la economía cubana y la honradez de los que ejercen funciones públicas en los sectores gubernamentales, empresariales, económicos y sociales.

En atención a ello, el Ministerio de Finanzas y Precios dictó la Resolución No. 297 con fecha 23 de septiembre de 2003, mediante la que se pusieron en vigor las definiciones del Control Interno, el contenido de sus componentes y sus normas, las que comenzaron a aplicarse de forma gradual en todas las entidades del país.

Como se aprecia, el desarrollo de estrategias preventivas y eficaces reviste una importancia decisiva para el enfrentamiento y combate contra la corrupción administrativa en Cuba. Las medidas preventivas que se han adoptado son de situación y sociales.

Las primeras se ocupan de situaciones específicas en las que pueden producirse delitos relacionados con la corrupción administrativa o la adopción de medidas determinadas. Las medidas sociales son las que se concentran en factores económicos o sociales de carácter más general, y su objetivo es crear condiciones que impidan o desalienten la comisión de esas manifestaciones.

Con ambos tipos de medidas se trabaja de manera sistemática, y constituyen un conjunto de acciones de carácter político-ideológico y técnico-organizativas y de control, dirigidas, en sentido general, a identificar los riesgos o puntos vulnerables, que pueden propiciar tales conductas; y a eliminar o reducir, en lo posible, las causas y condiciones que las propician.

Mediante la Resolución No. 13 de 2003 del Ministerio de Auditoría y Control se pusieron en vigor las indicaciones para la elaboración y sistemático control del plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción administrativa, que se deben elaborar en todos los Organismos de la Administración Central del Estado, Consejos de la Administración Provincial y Entidades Nacionales, así

como en las dependencias de sus respectivos sistemas.

La Resolución No. 20 de 2003 del propio Organismo aprobó, y puso en vigor, el programa para el control de la efectividad de los planes de medidas a que se refiere la citada Resolución No. 13. Además se promulgó la Resolución No. 18/03, relacionada con el procedimiento para la atención a la ciudadanía y a las quejas y denuncias que se formulen, vinculadas con la ilegalidad en el control y uso de los recursos del Estado, la conducta contraria a la ética y a los principios establecidos.

La elaboración y aplicación de las referidas disposiciones complementarias, junto a otras que también ha emitido el Ministerio de Auditoría y Control, así como las visitas de control y de intercambios que realizan sus auditores gubernamentales a organismos y entidades, para medir el cumplimiento de lo dispuesto y la efectividad de los planes de prevención elaborados, han contribuido, de manera integradora, en las estrategias preventivas trazadas.

A lo anterior se suma la realización de talleres y reuniones de intercambio de experiencias, las que se programan periódicamente desde las organizaciones económicas de base, hasta los organismos y entidades nacionales, contando con una amplia participación de los trabajadores.

En toda esta labor, ha contribuido significativamente el papel desarrollado por la Comisión Gubernamental de Control, presidida actualmente por la Ministra de Auditoría y Control, e integrada por los ministros de los órganos y organismos rectores del país y que extiende su estructura a los niveles provinciales, donde se analizan e implementan medidas derivadas de las auditorías, verificaciones fiscales y otros sistemas de inspección o comprobación.

## VALORACIÓN GENERAL SOBRE CORRUPCIÓN ADMINISTRATIVA EN NUESTRO PAÍS

El análisis sobre el comportamiento de las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción administrativa en nuestro país, indican que las más frecuentes se presentan, principalmente, en unidades de base, apreciándose un ligero incremento de hechos con un cierto nivel de organización, en los que aparecen involucrados un mayor número de técnicos, empleados y trabajadores de servicios.

Las actividades realizadas por estas personas se concentran, fundamentalmente, en cuatro esferas: económicas, comerciales, almacenaje y distribución. En menor medida, también se manifiestan en las áreas de Seguridad y Protección y de Recursos Humanos.

Entre las condiciones principales que propician estas manifestaciones se aprecian fallas y debilidades, que afectan el control interno integral y cuyo enfrentamiento, no logra los niveles requeridos.

Las causas esenciales de las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción administrativa, que en mayor medida se reiteran, se relacionan directamente con la conducta de los involucrados, asociada a la pérdida de valores éticos y morales, falta de ejemplaridad, operaciones fraudulentas, falsificaciones, mal manejo de los recursos financieros y materiales, abuso de poder, y uso de métodos y estilos de dirección inadecuados.

Las consecuencias que impone la guerra económica y el descontrol administrativo de algunos dirigentes, unido a los problemas de conducta referidos, propician las indisciplinas que se producen de manera reiterada. Por otra parte, la tolerancia practicada por algunos dirigentes administrativos, y la falta de vigilancia y de enfrentamiento en determinados colectivos laborales, se convierten en factores

esenciales que contribuyen a la extensión del fenómeno de la corrupción administrativa.

El análisis valorativo efectuado sobre el comportamiento de las quejas y denuncias recibidas, demuestra que existe relación directa entre las tendencias que se manifiestan y los hechos de corrupción administrativa detectados. No siempre se presta la atención requerida a la tramitación de todos los casos, ni a los estados de opinión procedentes de la población, lo que dificulta identificar, con mayor precisión, las formas en que este fenómeno se presenta; y así poder adoptar, oportunamente, las medidas específicas e iniciativas para su contención.

## ASPECTOS QUE AFECTAN LA PARTICIPACIÓN POPULAR

La sensibilización popular respecto a la gravedad de los problemas que genera este fenómeno, se ha visto afectada por el poco dominio sobre los hechos y conductas que en nuestro modelo social, a partir de las condiciones y de los principios establecidos, se identifican como manifestaciones de corrupción administrativa, de conformidad con el concepto de corrupción refrendado en el Acuerdo 4374 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, Reglamento del Decreto-Ley del Ministerio de Auditoría y Control.

El desconocimiento por parte de algunos segmentos de la población, de las instituciones, de los mecanismos establecidos, y la labor que se realiza contra las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción administrativa, dificultan la toma de conciencia sobre la importancia que se le ha concedido por la alta dirección del país y por las estructuras gubernamentales existentes, a la prevención, detección y enfrentamiento de estos fenómenos.

En ocasiones, la presencia de algunas ilegalidades, contra las que no se acciona

resuelta y sistemáticamente, fomentan un ambiente de impunidad, que impide apreciar la gravedad de los problemas acarreados por la corrupción administrativa, y la toma de conciencia popular sobre la necesidad de apoyar las medidas eficaces contra ella, reducir su tolerancia y fomentar la solidaridad para su enfrentamiento.

El desconocimiento que a veces manifiesta una parte de la comunidad en los lugares en que estos hechos se producen, dificulta que esta se involucre como ente activo en el control social sobre las medidas administrativas, disciplinarias y penales adoptadas para enfrentar tales prácticas.

La información y divulgación sistemática sobre los resultados de las investigaciones de las quejas y denuncias formuladas por la población relacionadas con el tema, influye positivamente en la conciencia de la ciudadanía. La no información o divulgación oportuna de dichos resultados puede dar lugar a que proliferen rumores, que afectan la credibilidad de los ciudadanos sobre las instituciones y los dirigentes cuestionados.

Las rendiciones de cuenta de los delegados del Poder Popular a sus electores constituye otra vía importante para informar a la comunidad de las estrategias preventivas desarrolladas para enfrentar y evitar la proliferación de las indisciplinas, ilegalidades y las prácticas administrativas corruptas. Así como para dar a conocer los resultados de las investigaciones y las medidas adoptadas en los casos relacionados con su demarcación.

El desarrollo del proceso revolucionario cubano ha demostrado los éxitos y las potencialidades del trabajo, que en relación con el control social, realizan las organizaciones de masas (CDR y FMC), en sentido general, y, en especial, en la estructura organizativa a nivel de base de la comunidad. Estas organizaciones contribuyen a la educación de la sociedad acerca de los perjuicios que ocasionan las

indisciplinas, ilegalidades y las manifestaciones de corrupción administrativa. De lo cual se deriva la necesidad de que tanto la FMC como los CDR, incrementen e intensifiquen la lucha popular contra este fenómeno.

Las distintas formas de difusión que se desarrollan en nuestro país pueden contribuir, de manera más efectiva, en el conocimiento y en la educación ciudadana sobre el tema, e influir para lograr un mayor rechazo popular a esas prácticas. Con frecuencia resulta insuficiente la información que se ofrece sobre las violaciones legales, vicios y deformaciones de la economía, que resultan incompatibles con nuestros principios y sistema social y las medidas adoptadas para su erradicación. De igual manera no siempre se publican trabajos que contrarresten actitudes negativas dirigidos a fomentar el desarrollo de una cultura ética.

Los ejercicios integradores de formación profesional que se desarrollan en las diferentes carreras universitarias constituyen, sin lugar a dudas, un aspecto de relevancia extraordinaria en la labor de educación y preparación integral de nuestros estudiantes universitarios. Sin embargo, en las investigaciones que se realizan en las carreras afines no resulta frecuente encontrar trabajos relacionados con el tema de la prevención y enfrentamiento a la corrupción administrativa.

## CONCLUSIONES

- La educación y la participación del público en el fomento de la integridad es una de las medidas preventivas sociales más importantes para reducir las prácticas administrativas corruptas a mediano y largo plazos.
- La experiencia ha demostrado que una mayor conciencia del problema de la corrupción administrativa precisa del cumplimiento adecuado y visible de las medidas preventivas y de enfrentamiento.

**La impunidad sobre algunas prácticas administrativas corruptas puede alentar a otros a su realización cuando, equívocamente, se valora como la posibilidad de obtener beneficios, sin ningún tipo de riesgo.**

to, pues de lo contrario, puede fomentarse el desinterés y desconcierto en determinados segmentos de la población, e influir en el incremento o tolerancia de sus manifestaciones.

- La impunidad sobre algunas prácticas administrativas corruptas puede alentar a otros a su realización cuando, equívocamente, se valora como la posibilidad de obtener beneficios, sin ningún tipo de riesgo.

- La observancia de lo establecido, el fortalecimiento de la legalidad socialista, la ética y la honradez en la actuación de los que ejercen funciones públicas, proporcionan, de manera efectiva, los instrumentos necesarios para lograr contribuir eficazmente en el cumplimiento de las acciones preventivas y en la educación de la sociedad, acerca de los perjuicios ocasionados por la corrupción administrativa y el deber ineludible de combatirla.

Por todo lo anterior, resulta primordial armonizar la conciencia ciudadana y el cumplimiento eficaz de las medidas preventivas, con el fin de potenciar los efectos disuasivos inherentes a la prevención, y consolidar la estrategia de sensibilización popular en la lucha contra estas manifestaciones.

## RECOMENDACIONES

I. Incrementar la eficacia en las acciones para estimular la participación efectiva de la población en la prevención, enfrentamiento y combate de las manifestaciones de indisciplina, ilegalidades y de corrupción administrativa, a través de:

- Diferentes materiales que conformen un paquete de servicios educativos y de comunicación sobre el tema, teniendo en cuenta la dimensión del trabajo informativo a la población, cara a cara y utilizando plegables diseñados para estos fines.

- La difusión por la televisión en forma de mensajes educativos.

- Elaboración de boletines dirigidos a la población, donde se publiquen resultados investigativos sobre quejas y denuncias recibidas y las medidas adoptadas, para erradicar las deficiencias detectadas, leyes y resoluciones que resulten de interés popular; preceptos del Código de Ética y su vinculación con la práctica cotidiana, ilustraciones con ejemplos positivos del correcto cumplimiento de las funciones públicas y de actitudes ciudadanas, derechos y protección legal a denunciantes y testigos, etc.

II. Incrementar las acciones de información y educación mediante las organizaciones de masas (CDR y FMC), a nivel de cuadra, para elevar la conciencia de la sociedad acerca de los perjuicios que ocasiona la corrupción administrativa y contribuir a su rechazo, detección y enfrentamiento.

III. Organizar talleres de intercambios de experiencias en las distintas comunidades con el interés de movilizar y fomentar la participación popular en este combate.

IV. Invitar a representantes de las organizaciones de masas, jubilados y amas de casa, a los talleres de intercambio de experiencias para evaluar la efectividad de

los planes de prevención contra las ilegalidades, indisciplinas y manifestaciones de corrupción administrativa que desarrollen las entidades enclavadas en sus respectivos territorios.

V. Fomentar la participación ciudadana en los juicios ejemplarizantes, que por hechos de corrupción administrativa, se realicen en sus demarcaciones.

VI. Trasladar a la Asamblea Nacional del Poder Popular el presente trabajo con la finalidad de que valore la conveniencia y posibilidad legal de introducir, de manera sistemática, el tema de la corrupción en las asambleas de Rendición de Cuenta de los delegados a sus electores.

VII. Interesar a la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC) y a la Unión Nacional de Juristas de Cuba (UNJC), que en la realización de sus respectivos congresos en el año 2005, valoren la posibilidad de desarrollar debates sobre el tema de la sensibilización pública contra el fenómeno de la corrupción administrativa, para incrementar las estrategias de educación y control social que pueden desarrollar sus efectivos.

VIII. Instar al Ministerio de Educación Superior para que en las carreras que resulten procedentes (Contabilidad, Derecho, Sociología, entre otras) se incrementen las investigaciones sobre los temas relacionados con las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción administrativa.

IX. A partir de los criterios de expertos, elaborar diagnósticos periódicos sobre los puntos críticos en que resulte necesario intensificar la sensibilización popular en la prevención y control social de las manifestaciones de corrupción administrativa, con el interés de perfeccionar las estrategias de información, educación y comunicación.



# EL CONTROL DE GESTIÓN Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Por *Dra. Miriam López Rodríguez*

En los últimos diez años, ha surgido de las manos de Robert Kaplan, profesor de la Harvard Business School y de David Norton, Director General del Nolan Norton Institute, un instrumento que ha revolucionado el Control de la Gestión en las organizaciones: el Cuadro de Mando Integral.

En dicho instrumento se relacionan los aspectos estratégicos y organizativos de la empresa, integrándolos al control de gestión, estimulando el trabajo directivo en equipo y constituyéndose en una novedad en el campo de la investigación de la Administración de Empresas.

## EL CONTROL DE GESTIÓN

En la actualidad, la calidad de la información destinada a la dirección de la empresa, es uno de los aspectos básicos, que ayuda a que la organización consiga sus objetivos de corto y largo plazos, al garantizar una selección adecuada, entre las posibles opciones, de un determinado curso de acción.

Dentro de los sistemas útiles para la dirección empresarial, se ha destacado el referido al Control de la Gestión, el que le aporta información fundamental, tanto interna como externa, para todo el proceso de toma de decisiones.

Al estudiar el término Control de Gestión, se manifiestan dos situaciones que llaman la atención: en primer lugar, la diversidad de criterios que existen para definirlo, y por otra parte, que los aspectos que lo integran, han estado determinados por las características y necesidades de la organización en cada momento de su desarrollo.

Resulta interesante conocer el origen de las palabras que integran el término Control y Gestión, ya que de esa forma puede realizarse un estudio más preciso de las diferentes definiciones que podrían encontrarse.

Controlar, en su sentido más general, es un término anglosajón que significa, dominar o conducir en la dirección deseada. Este término se asocia a los vocablos regular, dirigir y verificar.

El industrial francés Henri Fayol (1841-1925), pionero en el estudio de la administración, señaló que el Control “consiste en verificar si todo marcha de acuerdo con el plan adoptado, las instrucciones dadas y los principios establecidos. Tiene por objeto subrayar las debilidades y los errores para que puedan rectificarse y evitar que se repitan”.

La función de Control, por tanto, surge como un requisito obligado para evaluar el resultado de las decisiones delegadas. A su vez, representa un importante mecanismo, ya que contribuye a perfilar una cultura y un entorno de gestión, caracterizados por estimular y aunar los esfuerzos individuales, dada la responsabilidad de los dirigentes de la empresa, de imponer su autoridad, y exigir responsabilidad al colectivo que integra la organización.

Dicha función facilita y asegura poner en práctica diversas estrategias, y permite la ejecución de los planes que sean necesarios para asegurar el cumplimiento de estas tal como estaban previstas.

Jesús Felipe Gallego lo define como “la última fase o función del esquema general

del proceso de dirección y gestión”. Lo cual implica medir el grado de cumplimiento de los objetivos previstos y establecer el nivel de desviación, así como poner en marcha adecuados mecanismos de corrección, que permitan subsanar las posibles diferencias y posibiliten su entrada, como parte del flujo de información para el futuro.

John Skar señala que “el control es una parte integral de toda la conducta social. Incertidumbre y dinamismo son posiblemente los principales factores detonantes detrás de los esfuerzos de control”. La verificación y rectificación de la actividad que se desarrolla, representa una parte central de este concepto; mientras que la comparación y la evaluación de este, solo resultan significativas cuando existe incertidumbre.

Por su parte, la Gestión se refiere al conjunto de actividades que se realizan para alcanzar los fines de una organización. Desde ese punto de vista, gestionar, según Yves Dupuy y Gerard Rolland, “consiste en seleccionar ciertas acciones, partiendo de diversas informaciones”, las cuales permiten adoptar las decisiones más adecuadas.

La Gestión es la encargada de garantizar la efectiva y eficiente utilización de los recursos materiales, humanos y financieros, puestos a disposición de una entidad para cumplir con el objetivo básico por el cual fue creada.

Para Fayol, una buena gestión se apoya en un conjunto de principios fundamentales, entre los que deben destacarse:

- La división del trabajo, como expresión de la especialización.
- La disciplina, como comportamiento inmediato.
- La unidad de mando, como estrategia centralizadora.

- La subordinación de los intereses particulares, como actuación que impulsa los intereses generales de la empresa.

- La remuneración proporcional a los esfuerzos realizados, como principio de equidad y de estímulo.

Para poder gestionar correctamente las actividades de una empresa, es imprescindible conocer la misión de la organización y que esta sea asumida por todos sus miembros, lo que garantizará la consecución de los objetivos propuestos.

En otras palabras, la eficacia de una gestión depende, decisivamente, de cómo elegir los objetivos prioritarios sobre los cuales se concentrarán la atención y los esfuerzos, sin derrochar tiempo y recursos en aspectos que no tengan una influencia importante en los resultados de la organización.

En su libro Control de Gestión y Control Presupuestario Carlos Mallo y José Merlo, definen las características esenciales de la información de gestión:

- **Calidad:** medida por la intensidad del mensaje informativo.

- **Prontitud:** basada en que cuanto antes se notifique un funcionamiento no adecuado, más rápido podrá corregirse por la gerencia.

- **Relevancia:** limita la información a la que por su importancia debe atender la dirección.

- **Pertinencia:** demuestra claramente las causas que provocan el mal funcionamiento gerencial, sus consecuencias y las propuestas para solucionar los problemas.

Mediante el análisis de las causas que han originado las desviaciones significativas, pueden identificarse los puntos fuertes y débiles de la gestión realizada y las medidas correctoras a implementar para alcanzar mejores resultados.

El papel que desempeña la gestión en una organización resulta fundamental, debido a que de ella depende la obtención de resultados satisfactorios y el logro de los objetivos previstos.

La combinación de estos conceptos permite asegurar el papel del Control de Gestión en las organizaciones.

Un Sistema de Control de Gestión constituye el soporte estratégico que provee de información a la gerencia para planificar, controlar, evaluar y tomar decisiones, por lo que es indispensable que todos los responsables del mismo posean una clara visión de los trabajos que deben realizar, del subsistema que dirigen y de los elementos, a partir de los cuales, evaluarán el funcionamiento de dicho subsistema y del cumplimiento de los objetivos previstos.

Berry señala que el Control de Gestión es “el proceso de guiar la organización a través de estándares viables de actividades en un medio ambiente de cambios”, Carlos Mallo y José Merlo consideran que “en el mundo competitivo moderno, el Control de Gestión constituye el conjunto de procedimientos que orientan la gestión empresarial a la consecución del máximo valor de la empresa para el cliente, que es la premisa necesaria para maximizar el valor de la empresa para el accionista”.

Estos autores al referirse al Control de Gestión como Sistema, plantean que colabora en el funcionamiento adecuado de la gestión empresarial, realizándose mediante diferentes etapas:

- Establecimiento de objetivos jerarquizados de corto y largo plazos de la empresa, en relación con el análisis de la situación propia y del entorno competitivo.
- Establecimiento de planes, programas y presupuestos que cuantifiquen los objetivos previsionales de las variables.

- Establecimiento de la estructura organizativa, con las formas concretas de ejecución y control de las tareas, así como la asignación de atribuciones y responsabilidades.

- Medición, registro y control de los resultados reales obtenidos.

- Cálculo de las desviaciones mediante comparación entre los valores de los objetivos previsionales y de los valores reales.

- Proceso de explicación de los orígenes y causas de las desviaciones, que den lugar a su correcta interpretación y, en su caso, a la adscripción de responsabilidades.

- Toma de las decisiones correctas de la situación, consistente tanto en adoptarlas y en estimular a la organización a conseguir los resultados. Esta última etapa implica el seguimiento de la implantación y posterior valoración de las decisiones adoptadas.

Las etapas anteriormente definidas sustentan la amplitud concedida actualmente al concepto de Control de Gestión. Este va más allá de la verificación de las actividades desarrolladas para alcanzar un fin determinado, ya que considera, además, los aspectos cualitativos y cuantitativos de la gestión de la organización y no solo los contables y financieros.

La evolución que ha experimentado el Control de Gestión en estrecha vinculación con el desarrollo de las organizaciones y sus relaciones con el entorno, ha permitido asegurar, según afirman Mallo y Merlo, que “las empresas deben reexaminar sus estrategias de negocios y determinar los factores claves del éxito en orden de competir satisfactoriamente”, más que ocuparse solamente de los aspectos que tradicionalmente ha medido el Sistema de Control. En su artículo Paradigmas del Control de Gestión Moderno publicado en diciembre del 2003, Enzo Fabio define el Control de

Gestión diferenciándolo de los términos desagregados de Control o Gestión, señalando: “es una herramienta de apoyo a la dirección de las organizaciones, la que por medio de información generada periódicamente permite conocer qué está ocurriendo en las áreas, divisiones o negocios que se consideren fundamentales, alineando así el comportamiento organizacional con los fines estratégicos...”

Variadas son las herramientas que forman parte del sistema de control de una organización, fundamentalmente de índole financieros.

En 1990, los profesores Robert Kaplan y David Norton, inician un proyecto de investigación vinculado a la “medición del resultado en la organización del futuro”, dando como resultado un nuevo instrumento motivador de un sumo interés sobre el tema del Control de Gestión: El Cuadro de Mando Integral.

## ¿QUÉ ES EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL?

Los estudios realizados por Kaplan y Norton fueron motivados por considerar obsoletos los procedimientos de valoración basados solo en la Contabilidad Financiera, para medir la actuación en las organizaciones, planteando que estos obstaculizaban “la capacidad y la habilidad de las mismas para crear un futuro valor económico”.

Mediante el Cuadro de Mando Integral se pretenden eliminar algunas de las limitaciones que han caracterizado a los llamados sistemas de control de gestión tradicionales, tales como:

- Considerar que las decisiones empresariales se basen solamente en indicadores financieros.
- Visión del corto plazo centrada en los resultados financieros, reduciendo el control de gestión al control presupuestario.

- No considerar la estrategia de la organización.

- No promover el proceso de motivación individual.

Estas limitaciones obligaron a pensar en la necesidad de establecer un sistema de control más dinámico que impulsara la coordinación y complementariedad entre las diferentes áreas de responsabilidad de la empresa permitiendo una visión de futuro, y además contar con información relevante y necesaria para competir, logrando un adecuado seguimiento de la organización en cada momento. Ese es el objetivo de esta herramienta.

Joan Amat, lo interpreta como una herramienta que “enfatisa la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos, viendo a la organización desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos operativos internos y crecimiento-aprendizaje”.

Los especialistas consideran que el Cuadro de Mando, también conocido como Balance Scorecard (BSC), es una nueva estructura creada con el objetivo de integrar los indicadores derivados de la estrategia, o sea, traduce esta en objetivos e indicadores tangibles, siendo no solo un sistema de medición, sino un eficaz sistema de gestión estratégica.

Kaplan y Norton señalan que la experiencia de su aplicación en diferentes empresas permite afirmar que puede utilizarse, entre otros aspectos, para:

- Clarificar la estrategia y lograr consenso sobre ella.
- Comunicar la estrategia a toda la organización y alinear con ella objetivos personales y departamentales.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo y corto plazos.

- Realizar revisiones periódicas y sistemáticas.
- Obtener feedback para aprender y mejorar la estrategia.

El Cuadro de Mando Integral facilita a los directivos los instrumentos necesarios para avanzar hacia el éxito competitivo futuro, traduciendo la estrategia y la misión de la organización en un conjunto de medidas de actuación, que estructuran un sistema de medición y gestión, basado en relaciones causa - efecto, derivadas de dicha estrategia.

Entre sus características más relevantes pueden citarse:

- Utilización de indicadores para evaluar la estrategia.
- Establece un compromiso entre los objetivos a corto y largo plazos.

No solo evalúa los resultados finales del proceso (indicadores financieros), sino también proporciona otros indicadores que permiten identificar las desviaciones y definir acciones correctivas para asegurar los resultados.

Es interesante conocer que muchas de las organizaciones que adoptaron esta herramienta, entre otros aspectos, eran no rentables, o no estaban conformes con sus resultados, o su tasa de retorno de la inversión no era adecuada, o necesitaban realizar cambios en su tecnología.

Las principales aportaciones sobre la utilización de esta herramienta, la resumen Amat y Dowds:

- Pretende traducir la misión y la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores, que informan de la consecución de los objetivos y de las causas que provocan los resultados.
- Comunica la estrategia a toda la organización.

- Logra coherencia entre los objetivos de los empleados y los de la propia organización.

- Es un sistema de comunicación, motivación y formación.

- Favorece la reingeniería y la mejora continua.

- Favorece la revisión permanente de la estrategia.

En resumen, el Cuadro de Mando Integral representa una herramienta de gestión estratégica, que adiciona indicadores de medición de los resultados de la actuación, a los indicadores financieros y no financieros de los factores fundamentales, los que tendrán influencia en los resultados de la organización en el futuro, derivados de su misión y estrategia.

## LAS CUATRO PERSPECTIVAS

El Cuadro de Mando, como se mencionó anteriormente, traslada la misión a la acción, organizando los temas estratégicos a partir de cuatro perspectivas que deben tenerse en cuenta para su diseño: financiera, del cliente, del proceso interno y la de aprendizaje y crecimiento.

**Perspectiva financiera:** vincula los objetivos de cada unidad del negocio con la estrategia de la empresa, sirviendo de enfoque para todos los objetivos e indicadores del resto de las perspectivas.

**Perspectiva del cliente:** identifica los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir, midiendo las propuestas de valor, evaluando las necesidades de los clientes, su satisfacción, lealtad, etc. Al traducir la estrategia y misión en objetivos sobre clientes y segmentos, define los procesos de marketing, logística, productos y servicios.

**Perspectiva de procesos internos:** es la encargada de definir la cadena de valor de

los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades, satisfaciendo sus expectativas. En ella cabe señalar un conjunto de indicadores relacionados con la duración y calidad del proceso y el costo del proceso.

**Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** en ella se miden, entre otros aspectos, las capacidades de los empleados y de los sistemas de información, el clima organizacional, los que permiten conocer las iniciativas y motivaciones del personal. Es una perspectiva que permite el logro de los resultados de las anteriormente mencionadas, reforzando la actuación del personal con agentes motivadores que estimulan sus intereses hacia la organización y faciliten obtener una mejora continua y un crecimiento a largo plazo.

Elas también acceden a que se lleven a cabo las relaciones causa-efecto, garantizando los resultados adecuados y contribuyendo al proceso de toma de decisiones. Lo anterior puede demostrarse a través de un simple ejemplo: Si el personal está capacitado y motivado (perspectiva de aprendizaje y crecimiento), entonces estará en condiciones de elaborar productos de calidad (perspectiva de procesos internos) que contribuirán a que los clientes estén más satisfechos y eleven el nivel de compras (perspectiva del cliente), lo que provocará un mayor crecimiento y rentabilidad de la empresa (perspectiva financiera). Así, los titulares y accionistas se sentirán satisfechos y conformes por lo que continuarán invirtiendo en programas de capacitación y motivación de su personal.

La clave fundamental radica, precisamente, en poder involucrar a todos los recursos humanos, desde la Alta Gerencia hasta el último trabajador, los que deberán sentirse comprometidos con la estrategia para poder cumplimentar los objetivos de la organización y alcanzar resultados relevantes.

El diseño y la implantación adecuada de un Cuadro de Mando Integral, requiere de una correcta y equilibrada combinación de resultados (indicadores históricos), y de indicadores de actuación de la estrategia de la organización, lo que permitirá definir, tanto los objetivos estratégicos como los mecanismos para alcanzarlos y facilitará conocer el estado, los cambios y tendencias de las variables claves que tienen impacto en la actuación competitiva de la organización.



## BIBLIOGRAFÍA

- 1- Amat Salas, Joan Ma., *El Control de Gestión: Una perspectiva de dirección*. 2da Edición, Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona.
- 2- Arveson Paul, *GAT is the Balanced Scorecard?*, <http://balancwedscorecard.org/basic/bsc1.html>, 6 diciembre 2001. *Balanced Scorecard*, Revista Noti Gigante, No. 22, Octubre 2004, Pág. 12, México.
- 3- Kaplan Robert S. y Norton David P., *Creando la Organización focalizada en la Estrategia con el Balanced Scorecard*, Club Tablero de Comando <http://www.tablero-decomando.com>, 2003.
- 4- Kaplan Robert S. y Norton David P., *Cuadro de Mando Integral*, 2da. Edición, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1997.
- 5- Kaplan Robert S. y Norton David P., *The Balanced Scorecard; Translating Strategy into Actino*, <http://www.strategyandcompetitionbooks.com>, 6 diciembre 2001.
- 6- López R. Miriam, *El Control de Gestión en las Organizaciones*, Revista CONFIN, Universidad de La Habana, 2002.
- 7- Vogel Mario H., *Gerenciar solo por indicadores financieros es un suicidio*, <http://www.tablero-decomando.com/revista/indicadoresfiannccieiros.htm>, junio 2001.

# LA ENTREVISTA

## Premio Nacional de Economía 2004 Especialidad Auditoría

### ENMA: CON LA FRANQUEZA DE SIEMPRE

Por Paco Cruz

Comienzo esta suerte de entrevista por donde quizás debiera terminarla. Después de más de una hora de diálogo, Enma Parra Rojas me acompaña gentilmente hasta la puerta de su despacho. Pienso que allí será la despedida. Pero no. Sus pasos firmes me invitan a seguirla hasta el ascensor. Tampoco allí nos despedimos. Solo cuando hemos descendido los ocho pisos que nos separan de la calle y, justo, en la puerta de salida, la directora de Supervisión y Auditoría del Ministerio de Comercio Exterior de la República de Cuba, me acepta la mano que le tiendo. Así me despido de esta singular mujer que ha prescindido de secretarías y protocolos y, en inusual gesto, me ha conducido, en persona, hasta la misma salida.

Hace cuarenta y seis años pisó La Habana por vez primera. Traía entonces en el proceder la llaneza del campesino. Pero ni las casi cinco décadas vividas en la capital, ni el desempeño de las más diversas responsabilidades, han mellado cuánto de simple y franco traía en su corazón.

*No creo que haya hecho nada extraordinario para merecer el Premio, solo he ido al paso de la Revolución. Trabajar, trabajar y trabajar: esa es mi máxima en la vida. Y nunca pensando en premios ni estímulos.*

#### TRAS SUS PASOS

Su casa, situada en un punto del sur de la actual provincia de Las Tunas, se convirtió durante la guerra en campamento de la Columna 12 Simón Bolívar. Con el triunfo revolucionario, la familia Parra Rojas comienza a residir en La Cabaña. Así encontramos a la joven Enma en la dulcería del campamento militar, en la enfermería atendiendo heridos llegados de Girón, como maestra voluntaria y alfabetizadora en la Comandancia de la Policía. Ya para entonces, se había despertado en ella el interés por los números, y a la par que se desempeña en diferentes puestos de trabajo y colabora en disímiles tareas revolucionarias, estudia Teneduría de libros, Mecanografía y Taquigrafía.

En 1967, el Partido pide la disposición de un grupo de compañeros para incorporarse a una guerrilla en América Latina.

*Resultó que la misión era trabajar en el Ministerio de Comercio Exterior, donde se había realizado una racionalización y depuración del personal. El 27 de diciembre de ese propio año comencé como auxiliar de contabilidad en la Empresa CONSUIMPORT.*

En 1974, es designada subdirectora económica de la Empresa. Hasta ese momento



*Trabajar, trabajar y trabajar: esa es mi máxima en la vida. Y nunca pensando en premios ni estímulos.*

*no había querido aceptar ningún cargo. Siempre he abogado por ser especialista; pienso que no nací para ser dirigente, pero la vida me ha impuesto ese reto.*

### NUNCA SATISFECHA

En 1986 usted es promovida como directora de Finanzas del MINCEX, posteriormente de Planificación, y desde 1993, está al frente de la Supervisión y Auditoría del Ministerio. Concretamente, ¿Cuál es el contenido de trabajo de esta Dirección?

*La supervisión a las entidades que en el país efectúan actividades de comercio exterior, tanto las empresas cubanas, como las mixtas y las sucursales de firmas extranjeras radicadas en Cuba; o sea, que estas cumplan las regulaciones que en este sentido establece el MINCEX. Y como su segundo nombre lo indica, también la realización de auditorías a la contabilidad, las finanzas y el control interno.*

La corrupción, un flagelo que azota al mundo, del que Cuba tampoco ha podido librarse.

*La discusión sobre este tema es bien compleja, pero no por ello debemos eludir su análisis. Cuando pienso en esta problemática, recuerdo siempre las palabras que nos dijera Carlos Rafael Rodríguez en ocasión de su setenta cumpleaños. Él refería que uno de los errores más graves que cometió la Revolución fue el conocido como la lucha contra el burocratismo. Es cierto que había que librar una batalla en esa dirección, pero se nos fue la mano, por ejemplo, se eliminó la carrera de Contabilidad, se desconoció la contabilidad de partida doble... Hubo fallos muy serios. Como dijo Carlos Rafael, para recuperar los niveles de control existentes en ese momento, tendrían que transcurrir no menos de cincuenta años. Para luchar contra la corrupción, se precisa tener un buen control sobre los recursos, las finanzas, la contabilidad. Detrás*



*de cada acto de corrupción, está siempre la falta de control.*

*Considero que más grave que las implicaciones económicas que trae consigo la corrupción, están la connotación política de las personas que han perdido su ética, su valor como seres humanos, y la trascendencia que tienen estas actitudes en la familia, las que conviven, y muchas veces aceptan tales indisciplinas e ilegalidades.*

*¿Bajo cuáles principios y valores crecerán los hijos de esas familias?*

*Cuando converso sobre este tema, no puedo olvidar a mi padre que siempre nos recordaba la máxima de Martí cuando decía que la pobreza pasa, lo que no pasa es la deshonra que con el pretexto de la pobreza suelen echar los hombres sobre sí.*

*En su larga trayectoria profesional usted también ha desarrollado la docencia. En su criterio, ¿qué es insuficiente aún en la formación de los contadores cubanos?*

*Los centros docentes deben seguir batallando para que los egresados salgan mejor*

*preparados en la materia de Contabilidad. Ahí se tiene un punto débil. Y si hablamos específicamente de los auditores, no se concibe que estos no posean un dominio amplio y profundo de esta disciplina. Formar un auditor requiere de años de trabajo: las entidades y los problemas, nunca son iguales.*

¿Cuáles son las principales cualidades que debe poseer un auditor cubano?

*Ética, modestia y fidelidad a los principios de la Revolución.*



¿Usted siempre habla con tanta dulzura?  
¿Nunca da golpes en la mesa?

*Preferiría que esa pregunta la contesten mis subordinados. Siento que los colectivos que he dirigido me han tomado aprecio. Lo he podido comprobar en estos días en que he recibido el Premio. Los compañeros dicen que tengo un caminar fuerte, y que así es el carácter. Sin embargo, siempre he tratado de ser justa, aunque no estoy segura de haberlo conseguido en todas las ocasiones. Considero que lograr esa justeza es uno de los principales retos a los que se enfrenta un dirigente. Ha habido momentos en que he sido demasiado exigente; otras, no lo suficiente. Los dos extremos son negativos. En no pocas ocasiones, encontrar ese punto de equilibrio me ha provocado muchas noches de desvelo. Reflexionar sobre una decisión tomada resulta vital para un cuadro; al igual que reconocer cuando se ha equivocado.*

Si se le pidiera una valoración sobre la Enma Parra ganadora del Premio Nacional de Economía 2004.

*Más que una valoración, preferiría hacer una reflexión. La primera vez que vi la escalinata de la Universidad en el ya lejano 1959, pensé: qué maravilla ser estudiante universitaria. En aquellos instantes me sentía tan distante de ese mundo. Con el paso de los años, la comencé en cuatro ocasiones, pero por disímiles causas tuve que abandonarla. A la quinta, me dije: yo la termino. No pueden imaginar el valor que tuvo para aquella campesina que llegó a La Habana con el Ejército Rebelde, recibir el título de Licenciada en Contabilidad.*

Y para esa campesina tunera, devenida en universitaria, ¿cuál ha sido la principal divisa de su vida?

*No sentirme nunca satisfecha con el trabajo realizado.*



# PREMIO NACIONAL DE ECONOMÍA 2004

## **E** ESPECIALIDAD ECONOMÍA JOSÉ GONZÁLEZ FRANCÉS

Graduado de contador público, cuenta con 55 años de vida laboral, la que comenzó como auxiliar de Oficina y Contabilidad. A partir de 1959 trabaja en los Ministerios de Hacienda e Industrias. En 1963 comienza en la JUCEPLAN, actual Ministerio de Economía y Planificación, donde ha permanecido hasta ahora, desempeñando las responsabilidades de especialista, jefe de departamento y director central del Plan Asesor del Ministro.

Su trayectoria ascendente ha sido el justo reconocimiento a la abnegación, responsabilidad y dedicación mostradas en el desempeño de su trabajo.

Como representante del Organismo, fue fundador del Forum de Piezas de Repuesto, posteriormente Forum de Ciencia y Técnica, participando en la casi totalidad de estos. En ocasiones, como presidente del Jurado de Energía. También fungió como representante de la JUCEPLAN en la Comisión Nacional de Energía, y participó en la elaboración

del Programa de Desarrollo de las Fuentes Nacionales de Energía; y durante varios años presidió el Consejo Asesor de Asuntos Energéticos del MEP.

González Francés, organizó, dirigió y controló la Coordinación de Planes con las repúblicas de Polonia y Hungría, correspondiente a los períodos 1981-1985 y 1986-1990. Por los resultados en esta labor, la República Popular de Polonia le otorgó la Orden Comendador.

A partir de 1990, presidió y dirigió el Grupo Operativo de Combustibles, creado en la JUCEPLAN, y que tenía como misión fundamental planificar y controlar diariamente la disponibilidad energética del país, con el objetivo de garantizar las actividades esenciales en las esferas económicas y sociales.

Desde 1980 hasta el 2003, se desempeñó como jefe del Subgrupo de Energía del Grupo Económico Social del Consejo de Defensa Nacional.

Ha representado a Cuba en eventos internacionales del CAME. OLADE, IDEA relacionados con la esfera de la Energía.



En los años 1996 y 1997 fue seleccionado cuadro más destacado del MEP. En 1997, cuadro destacado del Estado y el Gobierno. Ostenta la medalla Enrique Hart. En el 2002 recibió el Diploma al Mérito del Ministro.

**E** ESPECIALIDAD CONTABILIDAD  
ENRIQUE RODRÍGUEZ  
COROMINAS

Graduado de contador público, de los 49 años de vida laboral, 44 de ellos han sido dedicados a la enseñanza. Ostenta el grado de Doctor en Ciencias Económicas. En la actualidad es Profesor Titular de la Universidad de las Villas.

En sus inicios fue maestro de primaria y secundaria, y a partir de 1962 comienza a

trabajar en el referido centro de altos estudios.

En la Universidad ha ocupado diferentes cargos de dirección: jefe de Departamento Docente, vicedecano y decano de la Facultad de Ciencias Empresariales y director de Recursos Humanos. Desde 1999 se desempeña, además, como asesor de la Vicepresidencia del Gobierno Provincial de Villa Clara.

Durante su labor docente ha impartido clases de pregrado en las carreras de Contabilidad, Economía, Finanzas e Ingeniería Industrial; así como también en postgrados, diplomados, maestrías y especialidades.

Rodríguez Corominas ha sido tutor de numerosos Trabajos de Diploma y miembro de diferentes Tribunales de Defensa.



En la actualidad forma parte del Tribunal Nacional de Doctorados en Ciencias Económicas y del Tribunal para los exámenes de Mínimo en las especialidades de Contabilidad y Finanzas.

También el premiado ha sido miembro de las Comisiones Nacionales para reestructuración de los Planes de Estudios, presidente del Grupo Nacional de Economía Azucarera, fundador de la Cátedra Ernesto Che Guevara y miembro del Consejo Científico de la Universidad de las Villas.

Ha impartido cursos y conferencias en universidades de México, España y Alemania. Ha realizado alrededor de cuarenta investigaciones relacionadas con el quehacer económico de la provincia de Villa Clara. Posee varias publicaciones entre libros, artículos y diversos materiales docentes.

Como ponente, ha participado en múltiples eventos nacionales e internacionales, donde obtuvo diferentes reconocimientos.

Entre las numerosas distinciones recibidas se destacan la Distinción por la Educación Cubana, las medallas Frank País, José Tey y Rafael María de Mendive. Ha sido seleccionado Profesor de Mérito de la Universidad Central de Las Villas.



# NOTIMAC NO

## VISITA DE LA CÁMARA DE CUENTAS DE LA FEDERACIÓN RUSA

*Hemos desarrollado encuentros muy fructíferos, y nos ha resultado muy interesante conocer la experiencia de los colegas cubanos en relación con las auditorías que ejecutan en los diferentes Ministerios.*

Lo anterior fue manifestado por Alexander Semikolennykh, vicepresidente de la Cámara de Cuentas de la Federación Rusa, durante una visita de trabajo al Ministerio de Auditoría y Control, en la que fue recibido por Lina Pedraza Rodríguez, titular del MAC.

También constituyó objeto de análisis en la reunión, el tema relacionado con la lucha contra la corrupción. En este sentido, Semikolennykh significó que el bienestar de la población depende, en gran medida, de la adecuada utilización de los recursos materiales y humanos que se ponen a disposición de los Ministerios, lo que obliga a poseer un control estricto sobre estos bienes, pues con ello se evitan desvíos de recursos y enriquecimientos ilícitos.

Interrogado sobre las funciones que ejecuta la Cámara de Cuentas, manifestó que como organismo de control del Parlamento, esta desempeña dos tareas fundamentales: velar cómo y de qué manera se cumple el Presupuesto Nacional, y controlar el grado de eficacia con que esos recursos están canalizados y utilizados de acuerdo con los fines a los que fueron destinados.

*Por ejemplo, recientemente realizamos un control para conocer de qué forma les estaba llegando la ayuda a las personas discapacitadas, nos encontramos que muchos discapacitados del interior tenían que viajar a la capital en busca de ayudas, prótesis, etc., sin embargo, el*

*presupuesto prevé este tipo de gastos en el lugar de residencia. Uno de los vice-ministros del sector de la Salud fue liberado de su cargo.*

Sobre las nuevas perspectivas de colaboración entre la Cámara de Cuentas y el MAC, Semikolennykh señaló que se tiene previsto controlar las relaciones económicas bilaterales que se desarrollan entre Cuba y Rusia, nosotros, dijo, hemos acumulado experiencias en esta dirección, pues ya hemos ejecutado igual trabajo con otros países. Para el próximo otoño tenemos prevista una visita de los colegas cubanos a la Federación Rusa en la que se evaluará el progreso de la cooperación existente.

Por último, el Vicepresidente quiso reconocer la importante labor que realizan los auditores cubanos, y decirles que tengan siempre presente, que de su trabajo depende grandemente el bienestar y el futuro del pueblo.



## VI TALLER NACIONAL DE AUDITORÍA Y CONTROL

Con el objetivo de propiciar el intercambio de conocimientos y experiencias en la realización de las actividades de la Auditoría, la Fiscalización y el Control para el mejoramiento continuo de las organizaciones, se realizará en el Capitolio Nacional entre los días 2 y 4 de noviembre el VI Taller Nacional de Auditoría y Control.

En el evento, el que tiene por lema la frase de Lenin: *Contabilidad y control, he aquí lo principal, lo que se requiere para poner a punto y para que funcione correctamente la primera fase de la sociedad comunista*, participarán especialistas vinculados a la auditoría y el control de las unidades centrales de Auditoría Interna de los OACE y los CAP, entidades nacionales, auditores internos de la UAI, empresas y unidades presupuestadas, auditores del MAC, ONAT y sociedades de auditoría.

Entre las temáticas que serán analizadas en el evento sobresalen:

- Auditoría Interna.
- Control Interno.
- La Auditoría de Gestión (experiencias, avances y dificultades).
- Supervisión y calidad de la Auditoría.

- El auditor, comportamiento y ética en el Socialismo.
- Nuevo perfil del auditor, su capacitación y desarrollo.
- Las tecnologías de la información, el Control y la Auditoría.
- La Auditoría y el Perfeccionamiento Empresarial.
- La Fiscalización, Prevención y atención a las denuncias de los ciudadanos.
- La actividad jurídica y la Auditoría, la Fiscalización y el Control Gubernamental.

Las ponencias participantes son seleccionadas a partir de los trabajos presentados en los Talleres Provinciales de las Delegaciones del MAC y Talleres Nacionales de las UCAI. Para su selección, la comisión evaluadora tiene en cuenta la originalidad, rigor metodológico, trascendencia de su contenido, redacción y aplicación práctica de estas.



## RECONOCIMIENTOS EN PINAR DEL RÍO

Por el trabajo desarrollado durante el año 2004, el Sistema Provincial de Auditoría en la provincia de Pinar del Río recibió diferentes distinciones y reconocimientos.

Mercedores de la categoría de Vanguardia Nacional, otorgada por el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Administración Pública

- Delegación Provincial.
- Unidad Central de Auditoría Interna del Consejo de la Administración Provincial (segundo año consecutivo).
- Godofredo Morales Reinoso. Auditor Gubernamental Superior (por segundo año consecutivo).
- Julio Rumayor Llera. Especialista Principal.
- Willian Santalla Labrador. Consejo de la Administración Provincial (por noyeno año consecutivo).
- Alvaro Hernández Suárez. ONAT.

También nueve auditores de diferentes unidades de auditoría de la provincia obtuvieron la categoría de Vanguardias Provinciales y cinco la de Vanguardias Municipales.



**X CLAI**  
Congreso Latinoamericano  
de Auditoría Interna

Palacio de Convenciones  
La Habana, Cuba  
del 3 al 6 de octubre de 2005

# SI DESEA COMPARTIR SUS CONOCIMIENTOS ¡PUBLIQUÉLOS!

Los trabajos que se envíen deben cumplir los siguientes requisitos:

- Ser inéditos
- Relacionados con la Auditoría u otros temas económicos vinculados, como el Control Gubernamental, Finanzas, Fiscalización, Contabilidad, Seguros, Economía, Derecho e Informática.
- Se enviarán resúmenes en hojas de 8 ½ x 11, a dos espacios, con 25 líneas aproximadamente y una extensión mínima de 7 cuartillas y máxima de 10. En soporte magnético (disquete 3 ½) debidamente etiquetado y en el que se reseñe el título y el nombre del autor.
- Se pueden incluir gráficos, tablas e ilustraciones, conjuntamente con la bibliografía.
- Reflejar en la primera hoja el título del trabajo, nombre del autor o los autores, con una breve referencia

- académica, dirección y teléfono.
- La estructura de los artículos deberá tener un orden lógico, el cual permita expresar, de manera clara y amena, la idea central que se ha plasmado en el resumen.
  - Las citas del texto deberán estar enumeradas en forma consecutiva y contendrán los datos que se establezcan, especificando las páginas en que estén localizadas.
  - Las siglas, de utilizarse, deben tener la denominación completa.
  - Las referencias bibliográficas deben ajustarse al nombre y apellidos de los autores, volumen, tomo, etc., lugar y año de publicación. Si la referencia es un artículo irá entre comillas y en cursivas el nombre de la publicación en que aparece.
  - El equipo de redacción hará los cambios que considere necesarios, siempre que no se altere el contenido del trabajo.

SI DESEA COMPARTIR SUS CONOCIMIENTOS  
**¡PUBLIQUELOS!**



# AUDITORIA Y • CONTROL

Una revista especializada  
elaborada para usted,  
que desea estar actualizado

*suscríbese !*

Sírvase suscribirme a la revista **AUDITORIA Y • CONTROL** por el término de un **año**

## TALÓN DE SUSCRIPCIÓN

*Concepto de:*

Nueva suscripción  Actualización de suscripción

*Datos del suscriptor:*

Nombre y apellidos

Dirección | Calle  Número

Entrecalles

Reparto  Municipio  Provincia

Apartado  Código Postal  País

Teléfono  FAX  email

(Llenar en letra de molde y preferiblemente con tinta)

*Datos de Pago*

Formas de Pago | Giro postal  Cheque  Pago efectivo

Fecha  Número

*La confirmación de la suscripción le será enviada a vuelta de correo o por e-mail*

Enviar el cheque a favor del MINISTERIO DE AUDITORÍA Y CONTROL  
(al dorso con cargo a la revista Auditoría y Control)