



ISSN: 1696-8352 - CUBA – SEPTIEMBRE 2016

LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL CONTEXTO DE LA ACTUALIZACIÓN DEL MODELO ECONÓMICO CUBANO

M. Sc. María del Carmen Padrón Ramírez
Universidad de Las Tunas
mariadelcarmen@ult.edu.cu
M. Sc. Marcia Escobar Aguilera
M. Sc. Disleidis Alcolea Zayas

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

María del Carmen Padrón Ramírez, Marcia Escobar Aguilera y Disleidis Alcolea Zayas (2016): "La Auditoría de gestión en el contexto de la actualización del modelo económico cubano", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Cuba, (septiembre 2016). En línea: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2016/auditoria.html>

Resumen

La Auditoría de Gestión, permite prevenir y erradicar las causas de las diferentes prácticas antieconómicas, ineficientes, ineficaces o problemas que atenten contra la economía nacional. Es objetivo central de la Política Económica del Partido y la Revolución y para lograrlo hoy el país se encuentra en un momento trascendental de la historia del desarrollo de las empresa estatales de nuestro país, incluso podría decirse que se trabaja por hacer una revolución en el Sistema Empresarial Cubano Estatal y Socialista: El Perfeccionamiento Empresarial y la implementación de los lineamientos de la Política económica y Social del Partido y la Revolución.

Es necesario consolidar cada paso que se da en estos procesos, por lo que existe la necesidad de buscar diferentes vías de control a las empresas que aplican el proceso ya que la entidad que está en perfeccionamiento, y este se basa en la autonomía empresarial y la descentralización, se comienzan a ejercer un grupo de facultades nunca antes pensadas para un director de empresa cubano y no hay ninguna facultad entregada que no requiera ser controlada.

El presente trabajo pretende presentar a la auditoría de gestión como la herramienta de evaluación que responde a las necesidades de la actualidad económica en nuestro país.

Introducción

Anteriormente el examen de la empresa se limitaba principalmente a la situación financiera como lo decimos antes, al manejo de las finanzas al manejo de los números, es decir, cuantitativamente, lo cual consiste en una investigación minuciosa para averiguar la situación financiera y descubrir fraudes y errores, sin embargo hace falta la

revisión, el estudio y la evolución de la empresa en su conjunto, en su composición y estructura, organizada en cada una de las funciones que la integran desde la cúpula hasta el último nivel de la organización.

La auditoría como disciplina es importante tanto en la empresa pública como en la empresa privada, así en la empresa agrícola, industrial y comercial, en la empresa pequeña, mediana y grande, en cualquier unidad organizativa de la empresa de la empresa, gerencia, división, departamento, sección, unidad etc.

El análisis y evaluación del comportamiento de los objetivos, políticas, estrategias, tienen una singular importancia en los diferentes elementos que componen el que hacer de la empresa por lo que la auditoría de gestión debe aplicarse en cada nivel de la empresa, independientemente de su magnitud, de sus productos, y de sus objetivos, aun en las empresas en donde muchas veces se llega a considerar que no es necesaria. Su aplicación debe ser secuencial y concatenada, integral y parcial con el objeto de lograr la eficiencia en toda su dimensión.

La elevación de la eficiencia del trabajo de las empresas constituye el objetivo central de la política económica del partido y el estado, por cuanto la suma de la eficiencia del trabajo de todas las empresas garantiza la eficiencia económica de toda la Economía Nacional

En los Lineamientos de la Política Económica y Social del partido y la Revolución se establece que se debe lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces, y serán creadas las nuevas organizaciones superiores de dirección empresarial y que el incremento de facultades a las direcciones de las entidades estará asociado a la elevación de su responsabilidad sobre la eficiencia, eficacia y el control en el empleo del personal, los recursos materiales y financieros que manejan; unido a la necesidad de exigir la responsabilidad a aquellos directivos que con decisiones, acciones u omisiones ocasionen daños y perjuicios a la economía.¹

Se establece que la eficiencia es el objetivo central de la política económica, pues constituye una de las mayores potencialidades con las que cuenta el país, por lo que hacer un mejor uso de los recursos humanos, materiales y financieros y alcanzar mejores resultados, con menos costos, constituye una necesidad de primer orden. Como respuesta a estos objetivos reviste especial importancia el control y la fiscalización sobre el uso y destino de los recursos, siendo necesariamente imperioso producir más con eficacia, eficiencia y calidad.

Es tarea fundamental del estado el fortalecimiento del control económico y administrativo en las entidades, así como lograr la máxima transparencia y calidad en su información económica contable. Es por ello que la realización de auditorías contribuye al logro de objetivos, al determinar mediante comprobaciones que se realizan, las debilidades y deficiencias de cada entidad.

Los cambios efectuados en el país en aras de fortalecer nuestra economía, así como las limitaciones de recursos existentes, obligan sin dudas, a incrementar y perfeccionar el Control Económico. Es por ello que se ha considerado aconsejable dirigir nuestro trabajo a resaltar las ventajas que ofrece un tipo de Auditoría que permite medir el grado de Economía, Eficiencia, Eficacia de la entidad, y además la que puede confirmar si existe un correcto control contable y administrativo.

¹ Lineamientos de la Política Económica y Social del partido y la Revolución, abril 2011

En nuestro país, en la actualidad:

- Existe una contradicción entre lo general que se establece por los organismos competentes, para poder desenvolverse en el campo de la auditoría y lo particular que deben tener las de gestión a partir de las características estructurales y funcionales de cada objeto de verificación.
- Los directivos de las empresas no reconocen en esta auditoría una herramienta para el logro de los objetivos económicos, sociales y ambientales que ellos deben cumplir, lo que incide en la toma de decisiones para la mejora continua.
- Los auditores se ven y son vistos como los “buscadores de fraudes y errores”.
- Es evidente que existe un desfase entre los cambios económicos - sociales que se promueven y el desarrollo de la auditoría de gestión.
- Aún son insuficientes o casi nulas las auditorías de gestión que se ejecutan.

Las causas fundamentales se sustentan en:

- **Desconocimiento de los ejecutivos sobre esta auditoría y sus ventajas:** Existe una separación entre los estilos de dirección y la Auditoría de Gestión. Los estilos de dirección no tienen en cuenta la auditoría de gestión.
- **Escaso sustento metodológico:** Es insuficiente aún la información o metodología que le permita al auditor ejecutar su labor de forma creativa pero sistemática y ordenada.
- **Insuficiencia de los auditores para romper sus paradigmas:** Los auditores no están totalmente preparados para el cambio, los agobia la rutina de la auditoría tradicional.
- **Incapacidad del trabajo en equipo para lograr una alta productividad científica:** En la Auditoría de Gestión se necesita de varias disciplinas para obtener una descripción y comprensión del objeto a estudiar. Esto no se logra y el auditor se limita, en ocasiones, a consultar con otros especialistas.

El **objetivo** del presente trabajo es: Presentar la auditoría de gestión como sustento del proceso de toma de decisiones en el entorno empresarial para la actualización del modelo económico cubano.

Materiales y métodos

De entre el universo de métodos de investigación utilizados para darle cumplimiento al objetivo del presente trabajo, se destacan la utilización de:

- ✓ Histórico-lógico: con su empleo se establecieron los antecedentes y evolución del concepto de auditoría de gestión y su evaluación.
- ✓ Hipotético-deductivo: posibilitó la construcción de la hipótesis y el establecimiento de la relación entre las diferentes categorías que se tratan en el marco teórico.
- ✓ Análisis y síntesis de la información: se utilizó para establecer la caracterización gnoseológica y definir los referentes teóricos y conceptuales que sirven de sustento al proceso investigativo.

- ✓ Sistémico-estructural: permitió la comprensión de los pasos que conforman el procedimiento.
- ✓ Las entrevistas grupales, aplicación de encuestas, observación y revisión documental se utilizaron para la identificación de las insuficiencias de la auditoría.

Resultados

I. Análisis conceptual y crítico de la Auditoría de Gestión y su evolución

1.1.- Antecedentes Históricos de La Auditoría de Gestión.

Periodo	Características
Hasta la Revolución Industrial	Simple revisiones de cuentas por compra y venta, cobros y pagos con el objetivo de descubrir operaciones fraudulentas.
Durante Revolución Industrial	Se desarrolla la gran empresa y por ende la contabilidad. Se realizaba una declaración del auditor.
A partir del siglo XVI	Las auditorías en se concentran en el análisis riguroso de los registros escritos y la prueba de la evidencia de apoyo. (Inglaterra y Estados Unidos)
Primera mitad del siglo XX	La Auditoría pasa a dictaminar los Estados Financieros.
Año 1935	James O. McKinsey, sentó las bases para la “auditoría administrativa,” la cual consistía en "una evaluación de la empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable.“ y analizando a la empresa como un todo .
1949	Billy E. Goetz declara el concepto de auditoría administrativa
1955	Harold Koontz y Ciry l O´Donnell, proponen a la auto-auditoría, como una técnica de control del desempeño total.
1962	William Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la Auditoría Administrativa.
1965	Edward F. Norbeck da a conocer el concepto, contenido e instrumentos para aplicar la auditoría administrativa.
1975	Roy A. Lindberg y Theodore Cohn desarrollan el marco metodológico para instrumentar una auditoría de las operaciones que realiza una empresa.
1989	Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa.
1994	Jack Fleitman S. incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo.

Fuente: Elaboración propia

1.2.- ¿Qué es una Auditoría de Gestión?

“Examen comprensivo y constructivo de una estructura organizacional de una empresa”, o cualquier componente de las mismas, tales como una división o departamento, así como de sus planes y objetivos, sus métodos de operación y la utilización de los recursos físicos y humanos. Williams P. Leonard, 1962

“Es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución. Fernández Arena J.A , 1966

“La auditoría de gestión es una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos”. Norbeck, 1966

“ Examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización..... y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas. Decreto de la corte de Cuenta del Salvador en la legislación del Manual de Auditoría Gubernamental, 1996

Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño(rendimiento) de una entidad, programa o actividad gubernamental, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público. Manual de Auditoría Gubernamental del Perú ,1998.

"Consiste en el examen y evaluación que se realiza a una Entidad, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas.", Armada Trabas, E. 2003

“ Es la revisión sistemática de las actividades de una organización o de un segmento de ella en relación con objetivos específicos ” De Armas García, R. 2008

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

- Identificación de las oportunidades de mejoras.
- Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas; y.
- Evaluación del desempeño (rendimiento).

También se conoce como la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo, políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.

Como se ven en estos conceptos esta Auditoría responde a los objetivos económicos (utilidad, factibilidad, eficacia, reducción de costos, ganancias), los sociales (crecimiento cualitativo y cuantitativo, competitividad, pleno empleo, reducción de riesgos para la vida) y los ecológicos (mantenimiento del equilibrio y protección del paisaje, utilización económica de los recursos).

Aquí existe una fuerte interacción ya que la Auditoría de Gestión evalúa en el nivel empresarial el cumplimiento exitoso de los objetivos antes mencionados, viendo a la organización empresarial como un gran sistema que todas sus partes se encuentran en una estrecha relación funcional.

1.3.- Objetivos de la auditoría de gestión

- Medir y comparar los logros alcanzados por las entidades en relación con las metas y objetivos previstos, promover la aplicación de las recomendaciones, al amparo de los principios de Economía, Eficiencia y Eficacia.
- Difundir la necesidad de poseer sistemas integrales de información y comunicación que faciliten la medición del desempeño de la entidad, tanto desde el punto de vista administrativo como organizacional, y sirvan de apoyo a los administradores en la toma de decisiones adecuadas.
- Enfatizar la importancia de poseer un sistema de control interno que promueva el logro de los objetivos y metas de la entidad, la detección temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras en los procesos productivos, administrativos y de servicios, y la aplicación de las medidas que sean necesarias de manera oportuna.
- Promover la cultura de la responsabilidad en la gestión pública, es decir, la obligación ética, moral y legal que tienen los funcionarios públicos de rendir cuenta a la sociedad, sobre lo que han hecho o están haciendo con los fondos y recursos que han puesto a su disposición para su administración, distribución y custodia.
- Promover en las entidades el mejoramiento de la formulación de sus presupuestos, con miras a lograr una mayor economía, eficiencia y eficacia en su ejecución.

1.4.- Criterios generales a verificar y comprobar en la auditoría de gestión.

- **Objetivos:** Son los fines o propósitos generales que las organizaciones pretenden alcanzar.
- **Metas:** Fines o propósitos específicos a alcanzar; deben estar siempre orientadas a la materialización de la misión y de los objetivos de la organización.
- **Proveedores:** Sujetos externos a la organización, que suministran los insumos requeridos para la producción de bienes o servicios.
- **Insumos:** Conjunto de recursos, materiales e información, de los cuales debe disponer y requerir la organización para su proceso productivo, deben cumplir con las especificaciones definidas por la organización, para garantizar el adecuado funcionamiento de los procesos y la calidad del producto final.
- **Usuarios/clientes:** personas o sujetos a quienes va dirigido el producto final del proceso realizado.

- **Entorno:** ambiente o comunidad afectada por el producto generado por la organización.
- **Procesos:** Serie de pasos, actividades o tareas con una secuencia lógica, para agregar valor a los insumos, a fin de transformarlos en el producto deseado en la cantidad y calidad requeridas, con la infraestructura, personal y tecnología que utiliza la organización, es decir, su capacidad instalada.
- **Efectos:** grado o nivel de repercusión, a corto plazo, originado por los productos en el usuario inmediato.
- **Impacto:** nivel de repercusión a mediano o largo plazo en el entorno económico, social y ambiental.
- **Productos:** Bienes o servicios que resultan de utilizar los insumos y de agregarle valor mediante los procesos, deberán cumplir con las especificaciones y costos estipulados, con las metas trazadas y satisfacer a los sectores de la población a los cuales van dirigidos.

Recomendaciones para la auditoría de gestión.

Equipo multidisciplinario: es conveniente la creación de equipos multidisciplinarios que satisfagan las exigencias de las especificidades de cada rama, así como las expectativas del auditado, que le permitan la corrección de los factores objetivos y subjetivos que entorpecen la buena marcha de la actividad, provocando ineficiencia en su gestión. Este debe integrarse con economistas, ingenieros, sicólogos, abogados, etc.

Alcance de la auditoría de gestión

- Satisfacción de los objetivos institucionales.
- Nivel jerárquico de la empresa.
- La participación individual de los integrantes de la institución.

El auditor debe estar alerta ante situaciones tales como:

- Procedimientos que son ineficaces o más costosos de los justificables.
- Duplicación de esfuerzos de empleados u organismos.
- Oportunidades para mejorar la productividad mediante la automatización de procesos manuales.
- Exceso de personal con relación al trabajo a efectuar.
- Fallos en el sistema de compras y acumulación de cantidades innecesarias o excesivas de propiedades, materiales o suministros.

II. Evolución histórica de la auditoría de gestión en Cuba.

Desarrollo cronológico de la auditoría en Cuba

ETAPAS	TIPOS DE AUDITORIAS	Organismo rector y regulaciones
Época colonial	Auditorias para identificar los resultados obtenidos y determinar el importe correcto del impuesto a pagar al gobierno español.	Gobierno español
Época republicana	Auditorias financieras que respondían a los intereses de casas matrices norteamericanas y realizadas por firmas de auditores independientes. Auditorias fiscales. Auditorias internas.	Casas Matrices norteamericanas
Época Revolucionaria hasta 1990	Auditorias financieras de carácter estatal. Inspecciones Fiscales. Auditorias Internas.	Ministerio de Industrias, unidades de auditoría en otros Ministerios.(1961) Ministerio de Hacienda(1962) Comité Estatal de Finanzas(1976)
1990-2000	Auditorias financieras de carácter tanto estatal como privado, con la participación de firmas cubanas de auditores independientes. Auditorias Fiscales. Auditoría Internas.	ONA (1994). Decreto Ley 159(1995) y Res. 1 y 2 de la ONA(1997)
2000- 2009	Auditoría Financiera o de Estados Financieros, Auditoría Fiscal, Auditoría Especial y Auditoría de Gestion u Operacional.	Ministerio de Auditoría y Control(2001) Decreto Ley 219/2001, Resolución 399 y 400/2003, Resolución 350/ 2007 y Resolución 026/2006
2009- actual	Auditoría de Gestión o rendimiento Auditoría Financiera o de Estados Financieros, Auditoría Forense, Auditoría de Cumplimiento, Auditoría especial, Auditoría Fiscal, Auditoría de tecnologías de la Información y Auditoría Ambiental.	Contraloría general de la República(2009) Ley 107"De la Auditoría" Resolución 340/2012 . Aprueba las Normas Cubanas de Auditoría,

Fuente: Elaboración propia

Normas Cubanas de Auditoría (100-399)

Auditoría de Gestión: Consiste en el examen o evaluación de la gestión de un órgano, organismo, entidad, programa, proyecto, proceso o actividad, para establecer el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto de su desempeño en la planificación, control y uso de los recursos y en la conservación y preservación del medio ambiente, así como para comprobar la observancia de las disposiciones que le son aplicables.

En aquellos casos que la auditoría determine que la gestión no es adecuada, se analizan las causas y consecuencias que genera el precio del incumplimiento, daño económico y el impacto negativo que ocasiona en la sociedad.

Objetivos del Perfeccionamiento Empresarial

- Lograr eficacia: cuando determinada actividad o servicio obtiene resultados esperados independientemente de los recursos utilizados para obtener dichos resultados.
- Ser eficiente: en una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos; es decir, comparando los resultados reales obtenidos con los resultados previstos.
- Incrementar al máximo la eficiencia y competitividad, sobre la base de otorgarle facultades, y establecer políticas, principios y procedimientos, que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores.
- Actuar eficientemente: con recursos determinados obtener un resultado máximo, con recursos mínimos mantener la calidad y cantidad de un servicio o actividad determinado.

Política del Partido Comunista de Cuba

Lineamientos 8, 12, 15, 29, 41, 42, 56, 60, 67, 85, 91, 128, 129, 135, 142, 169, 178, 184, 242 ...

De forma general, los lineamientos expresan la voluntad del Partido y la Revolución de preservar las conquistas del socialismo y la necesidad de adecuar la economía cubana a las condiciones actuales, procurando un sistema de gestión empresarial más eficiente y eficaz.

- La política económica en la nueva etapa se corresponderá con el principio de que sólo el socialismo es capaz de vencer las dificultades y preservar las conquistas de la Revolución ... La planificación centralizada de la economía y el control sistemático que el Estado, el Gobierno y sus instituciones deben ejercer, serán garantía del funcionamiento eficiente de los sistemas. Lineamientos de la Política Económica y Social del partido y la Revolución, VI Congreso del PCC, 2011
- El modelo de gestión reconoce y promueve, además de la empresa estatal socialista, las modalidades de inversión extranjera previstas en la ley las cooperativas, los agricultores pequeños, los usufructuarios, los arrendatarios, los trabajadores por cuenta propia y otras formas, todas las que, en conjunto, deben contribuir a elevar la eficiencia. Lineamiento general No. 2

- El incremento de facultades a las direcciones de las entidades estará asociado a la elevación de su responsabilidad sobre la eficiencia, eficacia y el control en el empleo del personal, los recursos materiales y financieros que manejan...
Lineamiento 8. Capítulo I: Modelo de Gestión económica.

Además se plantea que:

- Incrementar, con la participación activa del colectivo de trabajadores, la exigencia por la protección y cuidado de los bienes, recursos del Estado y el fortalecimiento del ejercicio del control interno, la calidad de los procesos productivos, de servicios y sus resultados en los organismos, empresas, unidades presupuestadas y otras instancias económicas y sociales. *Objetivo No. 45. Capítulo II. El Trabajo Político Ideológico, Objetivo No. 45. Primera Conferencia Nacional del PCC*

Consideraciones

La auditoría de gestión tiene como ventajas:

- ✓ Responde a los objetivos económicos (generar utilidades, eficacia, reducción de costos y gastos), los sociales (crecimiento cualitativo y cuantitativo, competitividad, pleno empleo y satisfacción de los trabajadores, reducción de riesgos para la vida) y los ecológicos (mantenimiento del equilibrio y protección del medioambiente, utilización económica de los recursos).
- ✓ Evalúa a la organización empresarial como un gran sistema, donde todas sus partes se encuentran en una estrecha relación funcional.
- ✓ Ayuda a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos, financieros y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lograr los objetivos para los que fue creada la empresa.
- ✓ Identifica las oportunidades de mejoras.
- ✓ No se limita a señalar las deficiencias, sino va más allá, a la determinación de las causas y de las vías de solución.
- ✓ Analiza los planes o metas trazadas y verifica su cumplimiento y efectividad económica y social.
- ✓ No evalúa solamente el desempeño, sino que analiza los resultados de la gestión.
- ✓ Tiende a promover la eficiencia de las operaciones, el aumento de los ingresos, la reducción de los costos, la simplificación de las tareas, etc.
- ✓ La Auditoría de Gestión integra los elementos de la auditoría financiera y el Control Interno; además de otros tipos de auditorías, según sea el área, actividad, operación o proceso que se revise.

Conclusiones

Después del análisis se puede concluir que:

1. La Auditoría de Gestión es una herramienta útil y novedosa en manos de los auditores que puede ayudar a los directivos lograr resultados Económicos, Eficientes y Eficaces al medir la planificación, uso, registro y control de todo tipo de recursos, tal como se plantea en el VI Congreso del PCC.
2. La Auditoría de Gestión ayuda a la administración a disminuir costos y aumentar utilidades, a aprovechar mejor los recursos humanos y materiales para lograr los objetivos para los cuales fue creada la empresa.
3. La Auditoría de Gestión constituye una vía de control que permite orientar a la Empresa y/o su Organismo Superior sobre la eficiencia, la eficacia y la economía con que marcha el proceso, coadyuvando en evaluación de si la Empresa va en camino de ser una Empresa eficiente y eficaz.

Materiales utilizados

1. Armada Trabas, Elvira, Auditoría de Gestión, consideraciones generales, 2003
2. Consultor electrónico. Guía metodológica para la realización de Auditoría de Gestión. Oficina Nacional de Auditoría, 1998.
3. Contraloría General de la República, Ley 107/2011.
4. Contraloría General de la República, Resolución 60/2011.
5. Consejo de Ministros, Decreto Ley No. 187, 18 de agosto de 1998, Bases Generales de Perfeccionamiento Empresarial.
6. Consejo de Ministros, Decreto Ley No. 252, 7 de agosto de 2007, " Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano "
7. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, Decreto No. 281. Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal.
8. De Armas García, Raúl. Auditoría de Gestión, conceptos y métodos, 2008
9. Hevia Vázquez, Eduardo. Concepto Moderno de la Auditoría Interna. España, 1999
10. John W. Cook y Gary M. Winkle, 1987, edición 3ra. Editorial Mcgraw-Hiw, Buenos Aires- Argentina
11. Lineamientos de la política Económica y Social del partido y la Revolución, 2011
12. Manual de Procedimientos de Auditoría de Gestión de empresas y sociedades del estado.
13. Pérez B., Armando, La Empresa Estatal Cubana. Ideas para una Teoría, Conferencia en Segundo de Empresas de Clase 7 de diciembre del 2000, Revista Nueva Empresa, Vol.1 No.0, 2001, p.5-8.
14. Resolución Económica V Congreso del Partido Comunista de Cuba, Periódico Granma, 7 de noviembre 1997.
15. Resolución 026 del 2006 del Ministerio de Auditoría y Control. Guía metodológica de Auditoría de Gestión.
16. Thierauf. Auditoría Administrativa con cuestionarios de trabajo. Editorial MES.