

La adopción de metodologías ágiles en la auditoría interna de desempeño en la administración pública cubana

The Adoption of Agile Methodologies in Internal Performance Auditing in the Cuban Public Administration

Angel Jean Hernández Nuñez¹ * <https://orcid.org/0000-0001-5689-2763>

¹ FINATUR, s.a., La Habana, Cuba.

*Autor para la correspondencia: angel@finatur.co.cu

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es presentar un marco teórico sobre los métodos ágiles, la auditoría interna de desempeño y su impacto en la administración pública cubana. Con ese propósito se realizó una revisión bibliográfica que incluye a personas y organismos, tanto supranacionales como nacionales, de distintos países, mediante los métodos analítico y síntesis e inductivo-deductivo.

Palabras clave: método, riesgo, indicadores, pilares.

ABSTRACT

The present work is primarily aimed at introducing a theoretical framework on agile method, performance internal audit and his impact Cuban public management. Accordingly, a bibliographic review on different authors that includes people as supranational and national organizations, the last of different countries using research methods analytical and synthesis and inductive - deductive.

Keywords: *method, risk, indicators, pillars.*

Fecha de recepción: 02/09/2025

Fecha de aprobación: 30/10/2025

INTRODUCCIÓN

La administración pública cubana en los momentos de actualización del modelo económico cubano se enfrenta a la modernización de las estructuras y procesos para elevar su eficiencia y transparencia. Como parte de ese proceso, la auditoría se muestra como una crítica para evaluar la gestión y el uso de los recursos públicos.

En este sentido, es donde se hace imperativa la ejecución de auditorías de desempeño con enfoque interno, para que las administraciones públicas estén enfocadas en alcanzar las metas trazadas. Estas auditorías procuran un examen completo y constructivo con el fin de evaluar el rendimiento y proporcionar un informe que contribuya a perfeccionarse.

Sin embargo, los enfoques tradicionales de las auditorías internas de desempeño se muestran rígidos y lentos y pueden resultar insuficientes para responder a la dinámica y las demandas actuales. Es donde entonces surge la necesidad de implementar metodologías ágiles, con un enfoque más flexible, de colaboración continua y entrega iterativa de valor. Su esencia radica en la capacidad de adaptarse rápidamente al cambio y de generar retroalimentación constante. Esta filosofía representa un cambio de paradigma frente a los modelos lineales y secuenciales tradicionalmente dominantes en la administración pública.

La adopción de las metodologías ágiles en la auditoría interna de desempeño permite una transformación profunda de esta función. Por lo que permite una evaluación más dinámica y en tiempo real de los proyectos y programas gubernamentales, facilitando la identificación temprana de desviaciones y oportunidades de mejora. Además, fomenta una relación más colaborativa y de apoyo, alejándose de la percepción de un mero control punitivo.

En el escenario específico de la administración pública cubana, esta transición hacia la agilidad no está exenta de desafíos significativos. Se deben considerar realidades como una cultura institucionalmente resistente al cambio, limitaciones tecnológicas y la necesidad de capacitar profesionales en estas nuevas prácticas. Superar estas barreras es fundamental para lograr una implementación exitosa y sostenible que genere impactos tangibles.

El objetivo de esta investigación está relacionado con la adopción de metodologías ágiles en la auditoría interna de desempeño en la administración pública cubana, y entre sus propósitos está

exponer un análisis crítico de las diferentes tendencias en cuanto a las normativas y enfoques doctrinales para su desarrollo.

METODOLOGÍA

Para el diagnóstico de la investigación se utiliza, según Hernández y Mendoza (2018) la investigación no experimental, la cual es transeccional, exploratoria y longitudinal. Los métodos empleados son: analítico y síntesis, que permite realizar un análisis de la situación actual sobre la agregación de valor en la auditoría interna, e inductivo-deductivo, que facilita realizar un análisis de lo particular a lo general, o viceversa, sobre el problema en estudio, para luego establecer las debilidades y las fortalezas, los resultados, las conclusiones generales y las recomendaciones.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los cambios que se desarrollan en el proceso de la administración pública cubana, en el marco de la actualización del modelo económico cubano, junto a la implementación del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 y los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en los Congresos del Partido Comunista de Cuba, requieren de una correcta y adecuada implementación. Este proceso, al decir de Tamayo (2021), considera que se adapte a las demandas de eficiencia y transparencia. Por lo que la modernización de sus estructuras busca la necesidad de optimizar la gestión de escasos recursos y un mejoramiento de la calidad de los servicios públicos.

Este proceso ha conllevado a una descentralización gradual y a otorgar mayor autonomía a los municipios. No obstante, la implementación es heterogénea, con múltiples resistencias, según Rodríguez y Tamayo (2022). Sin embargo, ratifican que es una herramienta importante para fomentar las iniciativas locales de desarrollo; porque se traspasan competencias, recursos y responsabilidades a las diferentes administraciones locales, liberándose iniciativas potenciales de desarrollo en cada territorio, a partir de sus recursos endógenos, según Fernández y Espinosa (2023). De esta forma, la descentralización se coloca en ejes de acción fundamentales para un mayor desarrollo y participación local. Lo que conlleva a una mayor participación ciudadana en el

diseño de políticas públicas y al control sobre la administración pública, según refieren Díaz (2017) y Chávez y Mantuano (2024). En este sentido, se han fomentado los mecanismos de rendiciones de cuenta ratificados por la Contraloría General de la República de Cuba (2024) ante las secciones sindicales. Sin embargo, su efectividad real no ha rendido los frutos necesarios, percibiéndose más como espacios de retroalimentación que de cogestión.

Esta nueva perspectiva refleja la necesidad de perfeccionar los controles que se realizan, pasando de las auditorías financieras o de cumplimiento tradicionales al desarrollo de la auditoría interna de desempeño, al decir de Nerantzidis *et al.* (2022), que facilite el cumplimiento económico de acuerdo con principios y prácticas administrativos razonables, así como el control eficiente y eficaz con que se han llevado a cabo los objetivos y metas. Este tipo de auditoría, con un marcado enfoque que la diferencia del resto, constituye un salto fundamental y cualitativamente superior que impacta en todos los sectores de la economía de acuerdo a Hernández (2022).

La relevancia y el impacto están dados porque evalúa las bondades y los defectos de las políticas públicas, diseñadas, implementadas y ejecutadas, y la necesidad de las mejoras para su perfeccionamiento, al decir de Aguirre y Flores (2018). Lo que ratifican Morrillo y Flores (2020), al enfatizar en la detección de las trabas que impiden su despegue y logro.

Cordero (2022), por su parte, considera la importancia y la necesidad de la ejecución de este tipo de auditoría para evaluar la idoneidad del diseño normativo y metodológico, lo cual es ratificado por la Auditoría Superior de la Federación (2018) y Lerner (2021), complementándolo con las propuestas del análisis del nivel político-estratégico, la suficiencia de las acciones de la administración pública con los aspectos operativos de su despliegue, expuestas por Melle (2020), para lograr un mejor uso y destino de los recursos públicos. Sobre esta base, su desarrollo, garantiza la transparencia y contribuye a consolidar una imagen de seguridad y confiabilidad, fundamental para las administraciones públicas.

Ferreiro (2018), en el mismo sentido, expone que estas revisiones impactan en el mejoramiento de los principios del desempeño. Estos principios según la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (2019a, 2019b, 2021) y Pozo *et al.* (2021) son la base fundamental que sustentan la auditoría interna de desempeño.

En este sentido, y según Hernández *et al.* (2025), la auditoría coadyuva al fortalecimiento y al perfeccionamiento del desempeño, para lo cual es importante el desarrollo de auditorías internas de desempeño que incorporen gradualmente nuevas metodologías y enfoques, incluyendo los

métodos ágiles; considerados por el 69 % de la encuesta desarrollada por The Institute of Internal Auditors (2025) como un elemento importante en su visión 2035, lo que permite el desarrollo de auditorías más dinámicas y adaptables.

La auditoría ágil es un enfoque que surge como respuesta a las limitaciones de los métodos convencionales, caracterizados por ser excesivamente rígidos y lentos, lo que puede afectar la relevancia y oportunidad de los resultados en la administración pública, según José *et al.* (2021). Su aplicación implica la incorporación de ciclos iterativos y continuos donde la auditoría se realiza en etapas cortas y con revisiones frecuentes, facilitando la detección temprana de problemas y la implementación ágil de soluciones según KPMG (2022) y Piña y Briones (2022).

Para su despliegue, de acuerdo a José *et al.* (2021), se considera el desarrollo del modelo de las tres líneas de defensa, referido por el Instituto de Auditores Internos de España (2016) y León (2020). Este modelo permite, desde un enfoque sistémico, según The Institute of Internal Auditors (2020), la correcta definición de ocupaciones, roles, compromisos y la comprensión de la gestión de riesgos y de control. Proporciona de manera efectiva, simple y flexible, adecuado a las características de las administraciones públicas, una garantía eficaz para el logro de los objetivos trazados, aspectos que son ratificados por Canlas (2024), al considerar como paso crucial priorizar y auditar los mayores riesgos, centrándose en las áreas con mayor probabilidad de afectar los objetivos. Las auditorías eficaces resultan de la aplicación de aspectos clave de la auditoría basada en riesgos, como la identificación y evaluación de riesgos, el plan de auditoría basado en riesgos, las pruebas y la evaluación, y la generación de informes y la comunicación.

Estos modelos ágiles, de acuerdo con Canlas (2024), implican la documentación mínima requerida, lo que agiliza el proceso. Esto, a su vez, brinda a los auditores la oportunidad de centrarse en la información, los riesgos y las oportunidades que necesitan las partes interesadas, lo que permite a los auditores ser más flexibles y adaptables, ya que pueden verificar su progreso en intervalos cortos en lugar de esperar a que se complete todo el proceso de auditoría, lo que aumenta el valor y la información específica sobre los riesgos y permite anticiparse a posibles desviaciones, así como ajustar sus planes de acción de manera proactiva.

Sin embargo, Piña y Briones (2022) lo analizan mediante el uso del método scrum, por considerarlo un modelo responsable de la evaluación de riesgos y controles, lo cual desarrollan como un área de proposición de valor con una metodología específicamente diseñada.

Estas formas de auditoría ágil, cualquiera de ellas, aplicada en la auditoría interna de desempeño en la administración pública cubana, facilita la detección temprana de riesgos y la implementación de estrategias preventivas. Siendo crucial para evitar desviaciones en la gestión pública. Asimismo, contribuye a la estabilidad y sostenibilidad de los procesos administrativos, para lo cual los auditores pueden auxiliarse del uso de tecnologías colaborativas y herramientas digitales. Estos son fundamentales para soportar la implementación ágil en auditoría, sin embargo, pueden usar otras herramientas que faciliten el trabajo y minimicen las revisiones manuales. Plataformas para gestión documental, monitoreo y comunicación facilitan la coordinación de los auditores y contribuyen, junto con la digitalización, a la transparencia y rapidez de los procesos.

Una ventaja relevante de la auditoría ágil en la administración pública cubana es la mejora en la capacidad para responder a cambios repentinos, como ajustes en políticas o prioridades, que suelen ser frecuentes en entornos administrativos dinámicos. Además, la auditoría interna de desempeño ágil promueve una cultura organizacional orientada a la mejora continua y a la innovación, aspectos esenciales para fortalecer el control y la transparencia pública. La rapidez con que se generan los informes parciales durante el proceso ágil facilita que los directivos públicos puedan tomar medidas correctivas de manera inmediata, lo que minimiza pérdidas y optimiza recursos públicos.

La adopción de estos métodos en la auditoría cubana a la administración pública requiere como principio fundamental una colaboración constante entre la parte responsable y el auditor, como elementos de la auditoría, de acuerdo con la Contraloría General de la República de Cuba (2020). Su interacción efectiva facilita la identificación temprana de problemas y la generación conjunta de soluciones. Por lo que se promueve un ambiente de confianza y apertura.

En este caso es importante que los auditores tengan en cuenta los principios relacionados con el proceso de la auditoría: planeación, realización, elaboración del informe final y seguimiento de la auditoría según lo establecido por la Contraloría General de la República de Cuba (2020). Aunque la auditoría ágil permite moverse entre los principios, actividades y tareas sin la rigidez de la tradicional, su desarrollo requiere un cambio de la mentalidad, para adaptarse a los tiempos actuales. Por lo que la planeación de la auditoría es fundamental porque establece las bases de una auditoría interna de desempeño ágil exitosa. En esta etapa, desde el inicio del estudio previo y la determinación de los objetivos específicos, el alcance y los criterios, es imperativo incorporar la evaluación preliminar de riesgos para focalizar la auditoría en las áreas más críticas, según lo

referido por Gómez *et al.* (2021) para asegurar que la auditoría pueda analizar con profundidad los procesos y recursos objeto de la materia controlada, así como la adecuada determinación del riesgo de detección que podrían afectar el desarrollo de la auditoría, para establecer medidas preventivas e implementar controles y estrategias para mitigarlos.

Estas actividades y tareas se complementan con el análisis de la información, de acuerdo a la materia controlada, durante el conocimiento del sujeto a auditar. Esta revisión ayuda a entender el contexto y las posibles causas de problemas en la gestión. Así, se proporcionan elementos para el diseño adecuado de la matriz de planeación como componente crucial porque se determinan los métodos de obtención de evidencia, como entrevistas, revisión documental y observación directa, al aplicar técnicas cuantitativas y cualitativas apropiadas. Su desarrollo estaría dirigido a establecer los criterios para evaluar el desempeño, vinculados a eficiencia, eficacia y economía en el uso de recursos públicos, así como la utilidad y la pertinencia de la política pública.

Durante el principio de realización del proceso auditor, a partir de la aplicación de las preguntas y las técnicas de auditoría, continua la recopilación y el análisis detallado de la información necesaria para evaluar el desempeño. El propósito es obtener evidencia suficiente y apropiada para sustentar los hallazgos de auditoría, cuya identificación debe centrarse en las áreas de mayor impacto definidas en la planeación de la auditoría y los aspectos críticos que requieren atención inmediata o recomendaciones. Se promueve un enfoque orientado a soluciones.

Finalmente, la realización de la auditoría concluye con el análisis integral de todos los datos y evidencias para preparar la elaboración del informe de auditoría. Este análisis permite formar una opinión fundamentada sobre el desempeño. Así, se proporciona una base sólida para la toma de decisiones y acciones correctivas. El principio de elaboración del informe de la auditoría se considera un producto intermedio porque se comunican de manera oficial los resultados, hallazgos y recomendaciones basadas en la evaluación realizada. Debe redactarse con claridad, precisión y objetividad, de acuerdo a la Contraloría General de la República de Cuba (2023), facilitando la comprensión para los destinatarios. Además, debe cumplir con los estándares establecidos por la entidad auditora y la normativa jurídica vigente.

El principio de seguimiento de la auditoría es crucial e importante porque garantiza la corrección e implementación de las recomendaciones y propuestas para erradicar y mejorar el desempeño de la administración pública. Su objetivo es comprobar cómo se implementan las acciones que permitan minimizar el impacto de los riesgos a partir de los hallazgos detectados con la

implementación adecuada del plan de medidas. Permite la retroalimentación para los organismos del gobierno corporativo y la auditoría interna, convirtiéndose en una importante herramienta para fortalecer el cumplimiento de los objetivos y medir el impacto de los resultados de la auditoría. A diferencia de la auditoría tradicional, la interna de desempeño ágil, requiere que se elabore el informe de cumplimiento del plan de medidas, una vez sean solucionadas por los responsables y ejecutantes de las medidas, de conjunto con las evidencias que sustenten su cumplimiento y su entrega al auditor. Este enfoque proactivo permitirá, como parte de la retroalimentación, corregir aspectos erróneos durante este momento y no en un tiempo posterior como a los 180 días, según lo establecido por la Contraloría General de la República de Cuba (2023), para garantizar que los procesos no vuelvan a deteriorarse. La evaluación constante del entorno organizacional es clave para la eficacia del seguimiento.

Finalmente, el seguimiento cierra el ciclo de auditoría interna de desempeño ágil, permitiendo evaluar el impacto real del trabajo realizado. Constituye un mecanismo para garantizar la mejora continua y la sostenibilidad de los procesos en la administración pública cubana. Por ello, requiere planificación, disciplina y compromiso institucional.

CONCLUSIONES

La adopción de metodologías ágiles en la auditoría interna de desempeño en la administración pública cubana representa un avance significativo hacia la modernización y eficiencia del control gubernamental. Estas metodologías facilitan una respuesta más rápida y adaptativa frente a los cambios y desafíos administrativos. Además, promueven la transparencia y la mejora continua.

Su uso contribuye a un ambiente de confianza y comunicación abierta, esencial para detectar y corregir oportunamente las deficiencias en la administración pública. Así, se fortalece el desempeño institucional y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La incorporación en el desarrollo de la auditoría interna de desempeño mejora la gestión del tiempo y los recursos, optimizando los procesos internos de la auditoría. La división del trabajo en ciclos cortos facilita la identificación rápida de problemas y la implementación de soluciones efectivas. Esto se traduce en una auditoría más dinámica y ajustada a las necesidades reales de la administración pública cubana.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, J. y Flores, M. (2018). El Ecuador contra corriente. La auditoría de gestión en el contexto latinoamericano. *Polo del Conocimiento*, 24(3), 3-25. <http://dx.doi.org/10.23857/pc.v3i1%20Esp.660>
- Auditoría Superior de la Federación. (2018). *Directrices básicas para la evaluación de políticas públicas de la Auditoría Superior de la Federación*, Ciudad de México, https://www.intosaicomunity.net/document/knowledgecenter/06%20Directrices%20B%C3%A1sicas%20EPP-ASF_Mexico.pdf
- Canlas, C. (2024). Agile Auditing: Three Pillars for Effective Implementation. <https://acua.org/resource/agile-auditing-three-pillars-for-effective-implementation/>
- Chávez, G. y Mantuano, Y. (2024). Participación ciudadana como premisa de transparencia en el ciclo de formulación de políticas públicas. Aportes de los paradigmas gobierno abierto y gobernanza. 593 *Digital Publisher CEIT*, 9(4), 268-285. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.4.2519>
- Contraloría General de la República de Cuba. (2020, 30 de marzo). Resolución No. 76 Normas Cubanas de Auditoría. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*. https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2020-ex18_0_0.pdf
- Contraloría General de la República de Cuba. (2023, 3 de noviembre). Resolución No. 364 Aprueba el Manual de procedimientos de las acciones de prevención y control que ejecuta la Contraloría General de la República y el Sistema Nacional de Auditoría. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2023-o119.pdf>
- Contraloría General de la República de Cuba. (2024, 24 de abril). Resolución No. 146 Aprueba la Metodología para la rendición de cuenta administrativa a los trabajadores. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2024-ex30.pdf>
- Cordero, J. (2022). Auditor operativo vs. Evaluador de políticas públicas. *Revista Auditoría Pública*, 102-115. <https://asocex.es/wp-content/uploads/2022/06/6.-Auditor-operativo-vs-Evaluador-de-politicas-publicas.pdf>

- Díaz, A. (2017). Participación ciudadana en la gestión y en las políticas públicas. *Gestión y política pública*, 26(2). <https://www.scielo.org.mx/pdf/gpp/v26n2/1405-1079-gpp-26-02-00341.pdf>
- Fernández, Y. y Espinosa V. (2023). Competencias genéricas. Experiencias de análisis y medición del intangible supremo en directivos de la administración pública y empresarial. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 7(2). <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/263>
- Ferreiro, L. (2018). La auditoría de desempeño y su vínculo con el sistema de control interno. *Revista del Banco Central de Cuba*, 3, 19-21. <https://www.bc.gob.cu//storage/revistas-bcc/April2019/DrAi7zGeKr0CclYDLgGf.pdf>
- Hernández, A.J. (2022). Auditoría interna. Un nuevo enfoque en las instituciones financieras no bancarias cubanas. *Revista Cubana de Contabilidad y Finanzas COFIN HABANA*, 16(1). <https://revistas.uh.cu/cofinhab/article/view/544/477>
- Hernández, A.J.; Zambrano, E.J.; Velásquez, M.T.; Mendoza, V.M. y Carreño, N.P. (2025). Auditoría de desempeño a la ética en los emprendimientos. *Maestro y sociedad*, 22(1), 246-255. <https://maestroyssociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/6771/8175>
- Instituto de Auditores Internos de España. (2016). Prácticas de Buen Gobierno. Guía de supervisión de Auditoría. Como maximizar el valor de la Auditoría Interna, Madrid. https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/160512-f%C3%A1bricavalor-web-2-1.original.pdf
- José, H.; Vera, A. y Montoya, G. (2021). El agilismo en la auditoría interna. *Asobancaria*. <https://asobancaria.com/ws/semanas-economicas/1287-BE.pdf>
- KPMG. (2022). Adaptando el enfoque ágil a la función de auditoría interna. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/co/pdf/2022/03/kpmg-co-adaptando-el-enfoque-agil.pdf>
- León, A. V. (2020). La gestión integral de riesgos y su proceso en las instituciones financieras. *Revista del Banco Central de Cuba*, 7-15. <https://www.bc.gob.cu//storage/revistas-bcc/December2020/vAp6JU8z2e3XtnQDEb7T.pdf>
- Lerner, E. (2021). Metodología para la rendición de cuentas por resultados en el sector público. *Reforma y Democracia*, 79, 155-190. <https://www.redalyc.org/journal/3575/357570194005/357570194005.pdf>

- Melle, M. (2020). ¿Son útiles las auditorías de rendimiento? El caso del Instrumento europeo PYME para apoyo a la innovación. *Auditoría Pública*, 76, 9-18. <https://asocex.es/wp-content/uploads/2020/11/Revista-Auditoria-Publica-n%C2%BA-76-pag-9-a-18.pdf>
- Morrillo, L. y Flores, N. (2020). Importancia del control y la evaluación en la gestión pública ecuatoriana. *Economía y Negocios*, 11(2), 82-97. <https://10.29019/eyn.v11i2.826>
- Nerantzidis, M.; Pazarskis, M.; Drogalas, G. y Galanis, S. (2022). Internal auditing in the public sector: a systematic literature review and future research agenda. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 34(2), 189-209. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-02-2020-0015>
- Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (2019a). ISSAI 3000 Norma para la auditoría de desempeño, Copenhagen. <https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/ISSAI-3000-Norma-para-la-Auditoria-de-Desempeno.pdf>
- Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores. (2019b). ISSAI 300 Principios de la auditoría de desempeño, Copenhagen. <https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/ISSAI-300-Principios-de-la-Auditoria-de-Desempeno.pdf>
- Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores. (2021). Auditoría de Desempeño. *Manual de implementación de las ISSAI*, Copenhagen. <https://www.idi.no/elibrary/professional-sais/issai-implementation-handbooks/handbooks-en-espanol/1443-idi-performance-audit-issai-implementation-handbook-v1-es/file>
- Piña, E. y Briones, C. (2022). *Modelo Scrum para la auditoría ágil. La nueva auditoría interna. Ebook ejecutivo.* <https://www.studocu.com/latam/document/universidad-santa-lucia/epidemiologia/modelo-scrum-para-auditoria-agil-la-nueva-auditoria-interna/24007732>
- Pozo, S.; Márquez, J. E. y Rodríguez, Y. (2021). Auditoría de desempeño a los emprendimientos: siete dimensiones analíticas. *ECA Sinergia*, 12(2), 83-95. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8226628.pdf>
- Rodríguez, V. y Tamayo, N. (2022). Gestión local y descentralización. Pasado, presente y horizonte constitucional en Cuba. *Estudios del Desarrollo Social*, 10(2). <http://scielo.sld.cu/pdf/reds/v10n2/2308-0132-reds-10-02-e8.pdf>

Tamayo, N. (2021). La modernización de la Administración Pública cubana en clave de desarrollo. Principales desafíos. *Estudios del Desarrollo Social*, 9(2).
<http://scielo.sld.cu/pdf/redes/v9n2/2308-0132-redes-9-02-e10.pdf>

The Institute of Internal Auditors. (2020). *The IIA's Three lines model. An update of the three lines of defense*, Florida. <https://global.theiia.org/about/about-internal-auditing/Public%20Documents/Three-Lines-Model-Updated.pdf>

The Institute of Internal Auditors. (2025). *Auditoría Interna. Visión 2035. Creando nuestro futuro juntos*, Florida. https://www.theiia.org/globalassets/site/foundation/latest-research-and-products/Vision-Report_Spanish.pdf

Declaración de conflicto de intereses

El autor Angel Jean Hernández Nuñez del manuscrito de referencia declara que no existe ningún potencial conflicto de interés relacionado con el artículo.