

Tendencias de la auditoría de gestión vinculadas a las instituciones financieras no bancarias

Performance Auditing Trends Associated to Non-Bank Financial Institutions

Ángel Jean Hernández Nuñez¹

¹ FINATUR S. A., La Habana, Cuba
angel@finatur.co.cu

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es presentar un marco teórico sobre las tendencias actuales de la auditoría de gestión, que incluye un enfoque de riesgos vinculado a las instituciones financieras no bancarias. Con ese propósito se realizó una revisión bibliográfica que incluye a personas y organismos, tanto supranacionales como nacionales, de distintos países. El estudio permitió concluir el aporte brindado a estas instituciones al incrementarse la eficiencia y la eficacia, por sus características objetivas, sistémicas, propositivas, preventivas y con calidad, con un impacto social.

PALABRAS CLAVE: calidad, eficacia, eficiencia, economía, enfoque de riesgo, impacto.

ABSTRACT

The present work is primarily aimed at introducing a theoretical framework on the topic of tendencies about performance audits that includes a strong approach to the risk linking with financial institutions no banks. Accordingly, a bibliographic review on different authors that includes people as supranational and national organizations, the last of different countries. The study made possible to conclude to contribute to these institutions allow increase efficiency, effectiveness, without to affect economic situation, doing objective, systemic, with purpose, to prevent and with quality that to hit on society.

KEYWORDS: quality, efficiency, effectiveness, economy, hit approach to the risk, performance audit.

RECIBIDO: 9/3/2015
ACEPTADO: 15/4/2015
CLASIFICACIÓN JEL: M41

Introducción

Los actuales cambios en Cuba a raíz de la implementación de los *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, a tenor de la valoración sobre el estado económico de la nación

y su vínculo con el entorno volátil e impredecible, evocan vientos de modernización y de una mayor exigencia de la gestión de nuestras organizaciones, que eleven el rigor empresarial.

Este enfoque está asociado al logro de los objetivos institucionales mediante los procesos

integradores, interrelacionados de forma que estos se puedan alcanzar con escasos recursos al menor costo posible, mediante la incorporación de herramientas y el perfeccionamiento. De este modo se pueden detectar las desviaciones en el menor plazo posible y aplicarles un adecuado control.

Con este control de la gestión se comprueba el cumplimiento de los encargos sociales, para lo que fueron creadas las organizaciones empresariales con un grado de valor agregado según sus aportes en términos económicos y sociales a la sociedad civil cubana.

La auditoría como herramienta de control constituye una alternativa a raíz de la promulgación, por parte de la Asamblea Nacional del Poder Popular, de la Ley N.º 107 de la Contraloría General de la República, del 1 de agosto de 2009, que establece el reordenamiento del marco jurídico de esta ciencia, lo que coadyuvaría a un fortalecimiento del control económico-administrativo y contribuiría al perfeccionamiento de la gestión integral de las entidades.

Un elemento distintivo dentro del ámbito de esta herramienta es la auditoría de gestión u operacional, que ha ido ganando adeptos desde su desarrollo en la década de los años sesenta, a partir de experiencias anteriores tanto en el sector público como en el privado, por lo que en la actualidad requiere la interpretación actualizada de su concepto:

Consiste en evaluar la gestión de un órgano, organismo, entidad o 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 (Contraloría General de la República, 2012, p. 1810).

Con un marcado enfoque que la diferencia del resto, la auditoría de gestión constituye un salto cualitativamente superior en el nuevo escenario del país, debido al desarrollo y el perfeccionamiento de los estándares que rigen esta labor.

El nuevo enfoque refleja la necesidad del establecimiento de los criterios técnicos del alcance,

la oportunidad y la dirección de la auditoría de gestión en los procesos fundamentales, y la interrelación de estos con la actividad contable financiera de las entidades para facilitar el cumplimiento económico –de acuerdo con las prácticas y los principios administrativos razonables y el control de la eficiencia y la eficacia con los que se han llevado a cabo los objetivos institucionales– y medir el impacto de las producciones y/o servicios brindados.

Revisten particular importancia las estrategias metodológicas como herramientas y guías de trabajo, porque contribuyen a elevar profesionalmente el uso adecuado del recurso humano para evaluar la gestión institucional de manera económica, eficiente, eficaz y con calidad e impacto social.

El objetivo de esta investigación se relaciona con los elementos conceptuales y los términos de la auditoría de gestión, a través de la interrelación con los procesos clave de las distintas organizaciones empresariales. Entre los propósitos están exponer un análisis crítico de las diferentes tendencias en cuanto a las normativas y enfoques doctrinales para el desarrollo de esta herramienta, de conjunto con el análisis de riesgo y el diseño y la determinación de los indicadores de gestión, que complemente los resultados alcanzados y que permita definir los términos de medición para evaluar de manera cuantitativa y cualitativa el resultado del proceso de auditoría a la gestión empresarial, conjuntamente con los indicadores de rendimiento, así como su interrelación con el análisis de la gestión de las instituciones financieras no bancarias.

Tendencias de la auditoría de gestión

Los diferentes enfoques de gestión empresarial conllevan a un mayor análisis del control de los puntos críticos y los procesos fundamentales de la organización por su interrelación imprescindible con el entorno. La auditoría se ha utilizado como una importante herramienta de control, desde los albores de la Edad Media, con un menor o mayor enfoque de la gestión y el rendimiento (Kells y Hodge, 2009) hasta el desarrollo alcanzado a partir de la década de los años setenta.

A partir de los análisis realizados en Estados Unidos (Kells y Hodge, 2009) hasta la actualidad,

se ha evidenciado una coincidencia en los criterios de diferentes autores y organizaciones nacionales y supranacionales al denominar esta auditoría –en términos de medición de economía, eficiencia y eficacia– las 3E, cada una con sus particularidades e interioridades, pero sin diferencias en su contenido doctrinal.

Sin embargo, otros autores manifiestan criterios que sustentan o amplían estos elementos (Hayes, Dassen, Schilder y Wal, 2005), que incluyen los de la evaluación de la estructura organizacional, y los diferentes procesos de las organizaciones que permiten mejorar sus resultados.

Según Lupica (2014), este examen debe ser objetivo, con un carácter marcado en la sistematización del proceso auditor, realizarse por un equipo interdisciplinario (Pisfil, 2010; Flores Dávila, Ríos Lara y Cruz Mondragón, 2012) y enfocarse en los elementos propositivos, de objetividad y comparativa de la actividad gubernamental con un enfoque en el impacto social de la gestión pública y en el ciudadano común (Contraloría General de la República de Perú, 2013).

Otro criterio, planteado por Li (2010), es que la auditoría de gestión incorpora aspectos sustanciales en su análisis de los indicadores de gestión para el cumplimiento de los objetivos propios y de los correspondientes a la organización auditada, sin olvidar el control interno actualizado según los diferentes paradigmas a partir del informe COSO y sus actualizaciones (Triana Rubio, 2010).

Estos diferentes enfoques hacia el sector público han encontrado eco en el privado (American Institute of Certified Public Accountants; Burkhart y Goldman, 2013), los cuales deben proveer un análisis objetivo para la administración empresarial privada que permita un mejor cumplimiento de las iniciativas de los dueños.

La mayoría de estos elementos doctrinales obvian el cumplimiento de las normas y disposiciones jurídicas involucradas en cada proceso o ente, desde lo general hasta lo particular, que se audite con las significativas excepciones de la Auditoría General de la Nación (2012) y la Contraloría General de la República de Cuba (2013), esta última incorpora la calidad como uno de los términos a medir.

A partir de su desarrollo, las tendencias descritas conllevan a la emisión por los diferentes países y

organismos supranacionales de manuales o directrices que regulen y guíen el trabajo de los auditores en concordancia con las normas de auditoría.

El desarrollo de las normativas de auditoría de gestión ha sufrido cambios y transformaciones por las características de cada nación y en función de los objetivos que se persiguen en cada una –desde la publicación de las Normas de Auditoría Gubernamental por la Government Accountability Office (GAO, 1977) hasta la emisión de las Directrices de auditoría de rendimiento por la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), en 2004, y su actualización en 2013.

Es importante señalar que no ha existido uniformidad en el documento normativo de este tipo de auditorías en las naciones con particularidades propias al evidenciarse la publicación a nivel de Estado de normas específicas, directrices, manuales y guías metodológicas, revisadas por el autor en diferentes países y organismos supranacionales.

Se destaca, en primer lugar, la United States Government Accountability Office (2011) por la publicación del denominado *Yellow Book*, que en sus capítulos seis y siete establece las normas para el trabajo de la auditoría de gestión, con la incorporación de la seguridad razonable en el proceso auditado, al vincularlo con las Normas de Auditoría Gubernamental Generalmente Aceptadas (GAGAS, por sus siglas en inglés), y considerar el riesgo de auditoría de acuerdo como lo presenta la revisión de las Normas internacionales de auditoría según la International Federation of Accountants (2013) en estrecho vínculo con el plan de la auditoría que permita una reducción sustancial de los riesgos y la efectividad de la implementación del sistema de control interno.

En cuanto a las fases, en el resto del proceso auditor solo se particulariza en la presentación del informe de auditoría de gestión y el apéndice con los objetivos particulares a cumplir en esta auditoría.

En el caso de Estados Unidos Mexicanos es significativo la adaptación por el estado de Sinaloa de la *Auditoría Superior del Estado* (2007). Sin embargo, el Estado Plurinacional de Bolivia (Contraloría General del Estado Plurinacional de Bolivia, 2012) sintetiza por elementos las normas al solo

reflejar los aspectos distintivos de la planeación, la comunicación de los resultados, la evidencia, el control interno y el proceso de supervisión que se realiza al personal auditor.

Dos documentos significativos son las normas y las directrices para la auditoría de rendimiento, basados en las normas de auditoría y la experiencia práctica de la INTOSAI, con la actualización de los principios clave que acompañan las directrices. La particularidad del primer documento es su conformación con elementos novedosos al contar con las orientaciones prácticas que permiten una mejor aplicación por los auditores, e incorporar como anexos legajos como la metodología, los criterios y las especificidades a dos sectores, así como una relación con los principios para las mejores prácticas de los auditores del sector público o gubernamental, que mantiene similitudes con los anteriormente descritos en cuanto a las normas por las distintas fases de la auditoría. En el caso del segundo, este complementa al anterior y establece una base común para este tipo de auditoría que permite a las entidades fiscalizadoras superiores de cada uno de los países miembros desarrollar normas de acuerdo con los mandatos y condiciones de trabajo.

En ese sentido, Cuba estableció las directrices generales para realizar auditorías de gestión o rendimiento (Contraloría General de la República de Cuba, 2013), en consonancia con las Normas cubanas de auditoría (Contraloría General de la República de Cuba, 2012) y las Normas internacionales de auditoría (Instituto Mexicano de Contadores Públicos-International Federation of Accountants, 2011), con la finalidad de proporcionar al auditor una guía y pautas de carácter general que enmarcan los objetivos generales en las necesidades de la economía y el grado de actualización del modelo y en la necesidad de identificar seis áreas de gestión a examinar, posibilitando la incorporación de otras de acuerdo con las particularidades de la organización.

En los documentos anexos se identifican los aspectos esenciales que deben incluirse en los programas de auditoría, complementados con determinados indicadores de gestión como economía, eficiencia y eficacia.

Este legajo cuenta con similitudes porque establece pautas según las fases de auditoría e

incorpora la evaluación preliminar del sistema de control interno. Pero debió profundizarse en el aspecto que permite comprender cómo se influye de manera significativa en el cumplimiento de los objetivos institucionales y se establece el grado de las pruebas a aplicar, con una estrecha vinculación con los riesgos de auditoría –que adolece en grado superlativo de su explicación y forma de aplicación, ratificado con la desactualización del enfoque actual de la normativa de su auditoría según la Norma internacional de auditoría 315, «Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material», mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno [International Federation of Accountants (IFAC, 2013)].

Otro enfoque a nivel internacional es la conformación de manuales de auditoría de gestión que complementan las normas generales (Tribunal de Cuentas Europeo, 2012; Tribunal de Contas da Uniao, 2010; y Contraloría General de la República de Nicaragua, 2009), con una estructura pareja que refleja en sus primeros capítulos los conceptos, las definiciones y las características generales de este tipo de auditoría, y que continúa con los procedimientos y pautas a seguir en cada una de las fases de auditoría. Es común la evaluación del sistema de control interno como elemento sustancial para la comprensión del sujeto a auditar en la fase de planeación y su complementación con papeles de trabajo, cuestionarios y otros documentos que esbozan el trabajo del equipo auditor. No obstante, debido a la excepcionalidad del Tribunal de Cuentas Europeo (2013) de tener un enfoque hacia la gestión financiera, este cuenta con una actualización para el análisis de los riesgos que permite la identificación durante el estudio preliminar del impacto en la organización empresarial, lo que logra que el enfoque se base en los riesgos (Montes Salazar, Montilla Galvis y Mejía Soto, 2014).

El resto de los manuales obvia el análisis de los riesgos en las fases y tampoco lo refleja como referencia de acuerdo con las Normas de auditoría propias o adaptadas, consideración que tiene la guía metodológica de auditoría de gestión de Ecuador (Contraloría General del Estado de Ecuador, 2011).

La administración de riesgos mediante la implementación de un sistema es responsabilidad propia

de las organizaciones empresariales y tributa de manera sustancial en su gestión, por lo que es imprescindible que este proceso abarque todas las fases hasta el control de la mitigación de su impacto mediante acciones específicas con un marcado carácter preventivo.

Este enfoque es utilizado en la fase de planeación como elemento indispensable para el cumplimiento de los objetivos y los términos de medición que permiten el desarrollo potencial de la fase de ejecución y su alcance.

Este proceso se evalúa mediante pasos claramente identificados (Montes Salazar, Montilla Galvis y Mejía Soto, 2014; y Tribunal de Cuentas Europeo, 2013), con las particularidades de sus fases, las cuales coinciden en que a partir del conocimiento del sujeto a auditar se identificarán y analizarán los riesgos que complementen el estudio del ente auditado para determinar el alcance de las pruebas realizadas por el equipo auditor.

El proceso de la administración de los riesgos a partir de los análisis puede establecerse con los pasos siguientes:

- Conocimiento del sujeto a auditar.
- Identificación de los riesgos.
- Análisis de los riesgos.
- Determinación del alcance de la auditoría.¹

El entorno empresarial es imprescindible porque permite al auditor adentrarse en el campo de la acción a auditar y recopilar la información necesaria mediante herramientas que ayuden a su juicio en la determinación del conocimiento necesario del sujeto a auditar en los distintos entornos de la entidad y de los riesgos que impactan la organización, sobre la base de los procedimientos de valoración de los riesgos que incluyen la valoración del control interno que conlleve a identificar y valorar los riesgos de incorrección material, debidos a fraude o error –o ambos–, desde el punto de vista de la información tanto interna como externa (Instituto

Mexicano de Contadores Públicos-International Federation of Accountants, 2011).

Estos elementos vinculados con los objetivos y las estrategias empresariales tributan al proceso de planificación por la determinación de las incorrecciones materiales que se complementa con la evolución financiera.

Según Pozos Ceballos (2014), estos elementos pueden acoplarse con la valoración del sistema de control interno, según la aplicación por las entidades de la guía de autocontrol u otra herramienta que permita conocer la situación e identificar los riesgos de incorrección material.

El proceso de identificación de los riesgos debe examinarse con minuciosidad y clasificarse correctamente según las definiciones que considere el auditor. Según el Tribunal de Cuentas Europeo (2013), estas pueden considerarse como una ecuación que incorpore tres de los atributos del hallazgo de auditoría –condición, causa y efecto–, con la ayuda de los determinados por la entidad a partir de su actividad fundamental y la definición de otros nuevos, lo que conlleva a evaluar la pertinencia de su omisión por el ente auditado.

El análisis de los riesgos resulta significativo por su importancia, independientemente de su impacto y frecuencia. Hay que auxiliarse de una matriz correlacional que vincule los objetivos y las estrategias con los riesgos, su impacto y frecuencia. Estos tributan al mapa de riesgos de los procesos y macroprocesos a auditar (Montes Salazar, Montilla Galvis y Mejía Soto, 2014), considerando además los controles de la administración para su mitigación, con el auxilio de puntos de referencia (Instituto Mexicano de Contadores Públicos-International Federation of Accountants, 2011 y Contraloría General de la República de Cuba; 2014).

El completamiento del proceso para la auditoría requiere de una correcta valoración y del análisis del riesgo para determinar los objetivos y el alcance que tendrán las pruebas a realizar, y evaluar los términos de medición y los indicadores que necesita el auditor en su revisión.

Términos de medición e indicadores de gestión

La correcta valoración de los riesgos permite a los auditores medir los resultados de la gestión

¹ Estos pasos fueron determinados por el Tribunal de Cuentas Europeo (2013); The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004) Montes Salazar, Montilla Galvis y Mejía Soto (2014); y la Contraloría General de la República de Cuba (2012).

institucional mediante términos distintivos de la auditoría de gestión (tabla 1).

A partir de estos términos de medición, los auditores deben lograr una estrecha vinculación que permita comprobar la gestión institucional auditada en cuanto al cumplimiento de sus metas y objetivos trazados.

Tabla 1. Definiciones de los términos de medición.

TÉRMINOS DE MEDICIÓN	DEFINICIÓN
Economía	Representa la habilidad de minimizar los costos de los diferentes recursos utilizados para el desarrollo de las actividades de la organización sin comprometer los estándares establecidos.
Eficiencia	Representa la relación entre el máximo aprovechamiento y el rendimiento de los diferentes recursos utilizados, y la consecución de los resultados, al considerar la calidad y el tiempo empleado.
Eficacia	Representa la consecución de los resultados que tributen al cumplimiento en grado superlativo de las metas y objetivos institucionales trazados.
Calidad	Representa el grado de cumplimiento con transparencia de los estándares establecidos, tanto implícitos como explícitos, en los objetivos alcanzados.
Impacto	Representa la evaluación positiva o negativa del efecto de los objetivos institucionales alcanzados ante los públicos objetivos.

Fuente: elaboración propia.

Estos elementos permiten guiar al auditor en la aplicación de los indicadores como herramienta que permite, desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo, la comparación de los resultados alcanzados a través del tiempo, que son claves para investigar las causas de las desviaciones y para que se propongan las acciones correctivas o preventivas.

La utilización de los indicadores de gestión no constituye un aspecto para aplicar con ligereza, sino concienzudamente debido a sus atributos. Según Armijo (2010), estos se pueden resumir en relevantes para la gestión, confiables, inequívocos, pertinentes, objetivos, sensibles, precisos, integrados y accesibles.

Resulta importante señalar que Pisfil (2010) establece los indicadores de desempeño por categorías, que coinciden con los de la Contraloría General de la República de Cuba (2013) en cuanto

a los términos de medición de la auditoría de gestión, el análisis de los aspectos fundamentales a incluir en la revisión de las 3E, así como en los indicadores generales; aunque adolece de referenciar los correspondientes a calidad e impacto.

En ocasiones, el análisis aislado de los indicadores con los términos de medición no muestra los resultados necesarios para implicar la gestión empresarial, por lo que su conjunción utiliza como herramienta el cuadro de mando integral y la matriz de indicadores de riesgos (Silva Matiz, 2013), ya que permite una ponderación de los resultados y cómo estos influyen significativamente o no según los objetivos institucionales. Esto es importante para cualquier sector o rama de la economía donde el análisis de la gestión tenga una estrecha vinculación con los riesgos y se establezcan marcos integrados de gestión de riesgos con los términos de medición y los indicadores, por sus características y peculiaridades, como en el sector financiero bancario y no bancario.

Gestión de las instituciones financieras no bancarias

Las instituciones financieras resultan fundamentales en las economías por sus cuantiosos recursos, ya que brindan apoyo financiero-crediticio a los diferentes actores como un verdadero dinamizador, con el objetivo de garantizar los procesos y la reproducción ampliada de la economía. Así llegan a convertirse en eslabones de los aparatos de los gobiernos como parte del sistema financiero, los cuales, según Borrás Atienzar (2013), tienen como objetivo fundamental trasladar los excedentes de liquidez de los ahorradores hacia las economías necesitadas de financiación en los plazos establecidos.

Este proceso les permite a los distintos intermediarios financieros crear activos para efectuar nuevas inversiones, con la particularidad de que tales intermediarios son diversos en cuanto a su tipo: las instituciones financieras bancarias y no bancarias, las instituciones aseguradoras y las sociedades y los fondos de inversión (Castro Formento, 2010), con la diferencia de que Cuba (Consejo de Estado, 1997) las agrupa como parte del sector no bancario en instituciones financieras no bancarias.

El sector no bancario ha ganado con rapidez una gran importancia en el marco financiero internacional y nacional, por el desarrollo de su actividad fundamental con un carácter dinámico e innovador.

Estas particularidades han conllevado a su desarrollo y especialización en un solo producto financiero o en un conglomerado, según sus objetivos estratégicos e institucionales, a tono con las exigencias del mundo actual, que permiten una posición ventajosa para la integralidad y el desarrollo de estos activos financieros en menores plazos –no excepta de riesgos–, para lo que es importante una adecuada gestión.

La interrelación de sus procesos en el marco de la gestión institucional resulta necesaria para su subsistencia y el logro de los objetivos en los diferentes escenarios. Este tema –analizado desde los albores de la crisis financieras de los años setenta– se analiza debido a los excesivos riesgos que estas corren sin un nivel mínimo de capital en mercados competitivos y con incertidumbre.

En sus inicios, la gestión estuvo centrada en los indicadores clásicos y destinada solo a la detección de los problemas desde un enfoque estadístico-matemático, y en la actualidad utiliza determinadas variables: internas (estados financieros) y externas (situación económica del país), y cuantitativas (solventía, liquidez, calidad de los activos y rentabilidad) y cualitativas (determinadas por la institución), las cuales establecen un punto de partida para la gestión institucional (Cibrán Ferraz, Huarte Galván y Beltrán Varandela, 2009).

Lo anterior incluye la variable denominada «riesgo» a partir de los estudios de la década de los años ochenta, con una supervisión basada en la acción de anticipación a que se manifieste el incumplimiento de la regulación (López Marrero y Bermúdez Rivacoba, 2011), donde incide la toma de decisiones inteligentes mediante la formulación de estrategias y planes de mitigación, porque disminuyen las posibilidades de pérdidas inesperadas y permite mejorar su credibilidad en el mercado con nuevas oportunidades en la asignación de los recursos a las economías nacionales desde un marco o sistema de administración.

Los marcos integrados y los sistemas de administración son capaces de manera eficiente,

eficaz y sin afectar la relación costo-beneficio, de lograr los impactos necesarios con una reducción sustancial de los diferentes riesgos (crediticio, operacional, de liquidez, de mercado por tasa de cambio o de interés, país, inflación, entre otros) que las instituciones deben afrontar para protegerse de acontecimientos no deseados y aprovechar las ventajas y oportunidades.

Sobre esta base, la auditoría de rendimiento a estas instituciones debe diseñarse e implementarse sobre riesgos –con enfoque *ex-ante*–, con el desarrollo de herramientas especializadas –incluyen indicadores relacionados con los términos de medición–, que le permitan evaluar con mayor calidad la gestión con vistas al mejoramiento de las prácticas del gobierno corporativo.

Conclusiones

A partir de una revisión bibliográfica exhaustiva se arriba a las conclusiones siguientes:

- La gestión institucional de cualquier ente empresarial, en especial de las instituciones financieras no bancarias, es un elemento importante que la auditoría de rendimiento –con un marcado enfoque de riesgo y valor– debe potenciar, interrelacionándola con elementos distintivos que permitan incrementar la eficiencia y la eficacia, sin deteriorar la situación económica. Esta debe ser objetiva, sistémica, propositiva, preventiva y con una calidad que impacte en la sociedad.
- El desarrollo de las normativas con enfoques amplios o reducidos que rigen este tipo de auditoría es establecido según los requerimientos, las particularidades y el objetivo de cada país.
- Una correcta interrelación entre los indicadores de rendimiento con los términos de medición permite al auditor obtener elementos que le sirvan de guía para evaluar la gestión institucional.

BIBLIOGRAFÍA

AMERICAN INSTITUTE OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS; N. BURKHART Y A. GOLDMAN (2013): *ASB Meeting: Performance Audits*, United State of America,

- <http://www.aicpa.org/Research/Standards/AuditAttest/ASB/Documents/Mtg/1305/2013_05_ASB_Item6.pdf> [8/1/2014].
- ARMIJO, M. (2010): «Lineamientos metodológicos para la construcción de indicadores de desempeño», CEPAL, Montevideo, <<http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16050/indicadores.pdf?sequence=3>> [28/5/2014].
- AUDITORÍA GENERAL DE LA NACIÓN (2012): «Manual de Procedimientos de Auditoría de Gestión de Empresas y Sociedades del Estado», Buenos Aires, <http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_arg_manual.pdf#page=3&zoom=auto,0,728> [3/1/2014].
- BORRÁZ ATIENZAR, F. (2013): *La Banca Comercial: Productos y Servicios*, Editorial Félix Valera, La Habana.
- CASTRO ALFONSO, G. et al. (2013): «Procedimiento para el control de gestión basado en riesgos en la Dirección Provincial de BANDEC de Holguín», *Revista del Banco Central de Cuba*, vol. 1, n.º 3, pp. 24-31.
- CASTRO FORMENTO, M. A. (2010): *Teoría y práctica de la banca central: El caso de Cuba*, Banco Central de Venezuela, Caracas.
- CIBRÁN FERRAZ, P.; C. HUARTE GALVÁN y J. L. BELTRÁN VARANDELA (2009): «Los modelos de control de gestión de la actividad bancaria. Capacidad predictiva para el cumplimiento de objetivos en los procesos de crisis», *Finance and Accounting*, vol. 1, n.º 1, <<http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2751733.pdf>> [12/2/2014].
- CONSEJO DE ESTADO (1997): Decreto Ley N.º 173 «Sobre los Bancos e Instituciones Financieras no Bancarias», *Gaceta Oficial de la República de Cuba (04)*, pp. 19-37.
- CONSEJO DE ESTADO (2010): Reglamento de la Ley N.º 107 «De la Contraloría General de la República», *Gaceta Oficial de la República de Cuba (032)*, pp. 161-178.
- CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE CUBA (2011): Resolución N.º 60 «Normas del Sistema de Control Interno», *Gaceta Oficial de la República de Cuba (013)*, p. 33.
- CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE CUBA (2012): «Directrices de aplicación para realizar auditorías por procesos», *Carta RS-2371/2012*, 1 a 6, La Habana.
- CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE CUBA (2012): Resolución N.º 340 de 2012 «Normas Cubanas de Auditoría» *Gaceta Oficial de la República de Cuba (055)*, pp. 1806-1868.
- CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE CUBA (2013): *RS - 678/2013. Directrices Generales para realizar Auditorías de Gestión o Rendimiento*, La Habana, Cuba.
- CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE NICARAGUA (2009): «Manual de Auditoría Gubernamental», III, Managua, Nicaragua.
- CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ (2013): *Resolución de Contraloría N° 382-2013-CG «Contralor General aprueba Directiva N° 011-2013-CG/ADE denominada "Auditoría de Desempeño" y autoriza modificar disposiciones de las Normas de Auditoría Gubernamental y del Manual de Auditoría Gubernamental*, Lima, <https://apps.contraloria.gob.pe/wcm/publicaciones/principales_disposiciones_emitidas2012/pdf/RC_382_2013_CG_1.pdf> [8/1/2014].
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO DE ECUADOR (2011): Acuerdo 047 - CG - 2011 «Guía metodológica para auditoría de gestión», San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano, <<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/Acuerdo047-CG-2011GUIAMETODOLIGICAPARAAUDITORIA-DEGESTION.pdf>> [15/1/2014].
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA (2012): *Resolución CGE/094/2012 «Normas de Auditoría Operacional»*, Estado Plurinacional de Bolivia, <http://www.contraloria.gob.bo/portal/Uploads/PDFportal/20130315_452.pdf> [15/1/2014].
- ENGLISH, L. M. et al. (2010): «Performance Audit of the Operational Stage of Long-Term Partnerships for the Private Sector Provision of Public Services», *Australian Accounting Review*, vol. 20, n.º 52, <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1742169> [25/1/2014].
- FLORES DÁVILA, I.; J. RÍOS LARA y A. CRUZ MONDRAGÓN (2012): *Metodología de la Auditoría de Desempeño*, México, D. F., Estados Unidos Mexicanos.
- HAYES, R. et al. (2005): *Principles of Auditing. An Introduction to International Standards on Auditing*, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, United Kingdom.
- INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS / INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC) (2011): *Normas Internacionales de Auditoría y Control de Calidad*, Ciudad de México.
- INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC) (2013): *Handbook of International Quality Control*,

- Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services*, vol. I-II, New York.
- JONQUIÈRES, M. (2010): *Manual de auditoría de los sistemas de gestión*, <http://www.google.com/cu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0CF8QFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.aenor.es%2Faenor%2Fdescargadocumento.asp%3Fnomfich%3D%2FDocumentos%2FComercial%2FArchivos%2FPUB_DOC_Tabla_AEN_6712_2.pdf%26cd_publicacion%3> [15/3/2014].
- KELLS, S. y G. HODGE (2009): «Performance Auditing in the Public Sector: Reconceptualising the Task». *The Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, vol. 15, n.º 2, pp. 33-60, <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2296516> [11/2/2014].
- LI, X. (2010): «On Performance Audit Methods in Commercial Banks», *International Journal Of Bussiness and Management*, pp. 219-222, <<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/4828/4075>> [15/3/2014].
- LÓPEZ MARRERO, M. y A. F. BERMÚDEZ RICAVOBA (2011): «Enfoque hacia la estabilidad: Supervisión basada en riesgos (SBR)», *Revista del Banco Central de Cuba*, vol. 1, n.º 3, pp. 11-15.
- LÓPEZ MARRERO, M. y A. F. BERMÚDEZ RIVACOBIA (2011): «Evolución de los modelos reguladores hacia la Supervisión Basada en Riesgos», *COFIN Habana*, n.º 2, pp. 1-13.
- LUPICA, A. J. (2014): *Auditoría de gestión: la herramienta de control para la eficaz reforma de Estado*, <<http://siare.clad.org/fulltext/0050718.pdf>> [15/3/2014].
- MENESES CERÓN, L. Á. y R. A. MACUACÉ OTERO (2011): «Valoración y riesgo crediticio en Colombia», *Finanzas y Política Económica*, vol. III, n.º 2, pp. 65-82. <http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/files/4_8416_valoracion-y-riesgo-crediticio-en-colombia.pdf> [15/3/2014].
- MINISTERIO DE JUSTICIA DEL REINO DE ESPAÑA (2010): «Indicadores de gestión de procesos operativos», *Ministerio de Justicia*, Madrid.
- MONTES SALAZAR, C. A.; O. DE MONTILLA GALVIS y E. MEJÍA SOTO (2014): *Auditoría de gestión basada en riesgos*, <<http://www.eutimiomejia.com/articulos-Publicados/AuditoriadeGestionBasadaenRiesgos.pdf>> [15/3/2014].
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE ENTIDADES FISCALIZADORAS SUPERIORES (INTOSAI) (2004): *ISSAI 3000 Normas y directrices para la auditoría de rendimiento basadas en las Normas de Auditoría y la experiencia práctica de la INTOSAI*, Viena.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE ENTIDADES FISCALIZADORAS SUPERIORES (INTOSAI) (2009): *ISSAI 3100 Directrices para la auditoría de desempeño. Principios clave*, Viena.
- PADIA, N. y M. J. VAN VUUREN (2012): «Performance Auditing: Development of an Audit Model to Evaluate Efficiency, Effectiveness and Economy of the Performance of a Business», *African Journal of Business Management*, <http://www.satp.org/satporgtp/countries/india/maoist/documents/papers/Chapter2_2.pdf> [15/1/2014].
- PISFIL, C. B. (2010): «Auditoría de Desempeño», *Actualidad Empresarial*, vol. 1, n.º 210, pp. 209-210, <http://www.aempresarial.com/web/revitem/11_11211_19209.pdf> [15/3/2014].
- POZOS CEBALLOS, S. (2014): *Estrategia Metodológica de Auditoría Interna a las Relaciones de la Administración Financiera del Estado con la Universidad de La Habana*, Universidad de La Habana.
- PUERRES, I. (2010): *Auditoría Operacional*, Pontificia Universidad JAVERIANA, <http://drupal.puj.edu.co/files/OI042_Ivan%20Puerres_0.pdf> [15/3/2014].
- SABAU, C. y C. M. NAGY (2009): *The Necessity and the Role of Performance Audit*, <<http://fse.tibiscus.ro/anale/Lucrari2009/132.%20Sabau,%20Nagy.pdf>> [15/3/2014].
- SILVA MATIZ, D. A. (2013): *Teoría de Indicadores de gestión y su aplicación práctica*, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá D. C., <http://www.umng.edu.co/documents/10162/745281/V3N2_29.pdf> [14/3/2014].
- SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS y AFP (2012): *Programa de asesoría a docentes sobre el rol y funcionamiento del sistema financiero, de seguros, AFP y unidad de inteligencia financiera*, Superintendencia de Banca, Seguros y AFP de la República del Perú <http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/3/jer/material_pad/Guia_Docente_2012_SBS.pdf> [15/3/2014].
- THE COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (2004): *Gestión de Riesgos Corporativos. Marco Integrado*, New York.
- TRIANA RUBIO, L. (2010): «La auditoría de gestión, una solución ante los retos provocados por los escándalos financieros», *Escenarios*, vol. 8, n.º 2, pp. 21-30, <<http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3882797.pdf>> [11/2/2014].

- TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIAO (2010): *Manual de auditoría operacional*, Brasilia, <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/fiscalizacao_controle/normas_auditoria/Manual_ANOP_internet_portugu%C3%AAs.pdf> [14/3/2014].
- TRIBUNAL DE CUENTAS EUROPEO (2012): *Manual de Auditoría de Gestión*, <[http://www.eca.europa.eu/Lists/ECA-Documents/PERF_AUDIT_MANUAL/PERF_AUDIT_](http://www.eca.europa.eu/Lists/ECA-Documents/PERF_AUDIT_MANUAL/PERF_AUDIT_MANUAL_ES.PDF#page=1&zoom=auto,0,849)
- MANUAL_ES.PDF#page=1&zoom=auto,0,849> [15/1/2014].
- TRIBUNAL DE CUENTAS EUROPEO (2013): *Risk Assessment in Performance Audits*, <http://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/GUIDELINE_RISK_102013/GUIDELINE_RISK_102013_EN.pdf> [14/1/2014].
- UNITED STATES GOVERNMENT ACCOUNTABILITY OFFICE (2011): *Government Auditing Standards*. Washington.

