

Sistema Integral de Gestión de la Calidad Total como base del Control Interno.

Autores:

- **Lic. José Manuel Fuentes Hernández**
Especialista Principal en Gestión de la Calidad Total.
EXPOCUBA. Cuba
Auditor Líder Gestión de la Calidad Total, Medio Ambiente, Seguridad y Salud de los Trabajadores, HACCP.
Consultor Adjunto GECYT. Cuba

- **Lic. Lázaro Chirino Taboada**
Especialista Principal en Gestión Económica y Financiera.
EXPOCUBA. Cuba

El Sistema de Control Interno está encaminado a establecer el conjunto de medidas en la organización con el fin de proteger sus recursos contra el despilfarro, el fraude o el uso ineficiente. Contribuye a asegurar la exactitud y confiabilidad de los datos y las operaciones; a asegurar el cumplimiento de las políticas y normativas económicas de la entidad y a evaluar el desempeño de todas las áreas administrativas y funcionales de la empresa., En el contenido de la propia **Resolución 297/03**, al caracterizar el sistema de control interno se plantea: **“Es un proceso**, es decir, un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo. Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.”“

El Control Interno comprende las medidas diseñadas para mejorar la eficiencia operacional y la confiabilidad contable, es decir, los controles administrativos, y las medidas que se relacionan directamente con la protección de los recursos, tanto humanos, materiales como financieros y también aquellos derivados de la gestión económica financiera. **Es parte de las herramientas gerenciales que conforman el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, y debe desarrollarse con Calidad**, por lo que se diseña su implementación para incrementar al máximo su eficiencia y desarrollar la creatividad y la responsabilidad de todos los directivos y trabajadores

Según el reciente Decreto 281 de agosto del 2007 El Sistema de Gestión de Calidad y el Sistema de Control Interno forman parte del **SISTEMA DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL ESTATAL**

Aspectos fundamentales de los documentos Básicos Rectores

Las Normas ISO 9000 del 2001 son un **conjunto de normas y directrices internacionales para la gestión de la calidad de los procesos** que, desde su publicación inicial en 1987, han obtenido una reputación global como base para el establecimiento de Sistemas de gestión de la calidad. La aplicación de **los Principios de la Calidad pueden ser aplicados a cualquier proceso** y el Control Interno es en las condiciones de Cuba un proceso de gran importancia y actualidad , **El mejoramiento**

continuo de los procesos se apoya en el Circulo de Deming base de la Calidad total que indica Planear, hacer, verificar y recalibrar y en esta base están las normas ISO que han sido desarrolladas a partir del **consenso internacional**, con un completo y fundamental interés en la búsqueda de la Calidad total de los procesos. La Organización internacional de normalización (ISO) establece normas de consenso internacional para mejorar el desempeño de los procesos en diversas esferas como la **gestión de la calidad (ISO 9000)**, la **gestión ambiental (ISO 14000)** la **seguridad y salud (ISO 18000)**

ISO requiere que todas las normas sean revisadas al menos cada cinco años para determinar si deben mantenerse, revisarse o anularse, la versión de 1994 de las normas pertenecientes a la familia ISO 9000, fue revisada por el Comité Técnico ISO/TC 176, publicándose el 15 de diciembre del año 2000 y fueron establecidas como normas cubanas en el 2001., Las normas ISO 9001:2000 e ISO 9004:2000 se basan en **ocho principios de gestión de la calidad de los procesos** que reflejan las mejores prácticas de gestión y fueron preparados como directrices internacionales en calidad que son **aplicables a todos los procesos y por tanto también al Control Interno**, Estos ocho principios son:

- **Principio 1: Organización enfocada al cliente**
- **Principio 2: Liderazgo**
- **Principio 3: Participación del personal**
- **Principio 4: Enfoque basado en procesos**
- **Principio 5: Enfoque de sistema para la gestión**
- **Principio 6: Mejora continua**
- **Principio 7: Enfoque basado en hechos para la toma de decisión**
- **Principio 8: Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor**

La Resolución 297 del 2003 **“Definiciones del Control Interno” del Ministerio de Finanzas y Precios** define el Control Interno en Cuba

Proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes:

- .. **Confiabilidad de la información**
- .. **Eficiencia de la eficacia de las operaciones.**
- .. **Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas.**
- . **Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad**

Sistemas que componen el Sistema de Dirección y Gestión

Recientemente en Agosto del 2007 se publico el Decreto 281 del Comité ejecutivo del Consejo de Ministros titulado **REGLAMENTO PARA LA IMPLANTACION Y CONSOLIDACION DEL**

SISTEMA DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL ESTATAL. Seguidamente se expresan algunos aspectos de interés a los objetivos del presente trabajo

En el Artículo 55 dice: Al aplicar el sistema, cada empresa u organización superior de dirección se estudiará como un todo integral, abarcando todos los sistemas que lo componen, los mismos son:

- Sistema de Organización General.
- Sistema de Métodos y Estilos de Dirección.
- Sistema de Atención al Hombre.
- Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios.
- **Sistema de Gestión de la Calidad**
- Sistema de Gestión del Capital Humano.
- Sistema de Gestión Ambiental.
- Sistema de Gestión de la Innovación.
- Sistema de Planificación.
- Sistema de Contratación Económica.
- Sistema de Contabilidad.
- **Sistema de Control interno.**
- Sistema de Relaciones Financieras.
- Sistema de Costos. Sistema de Precios.
- Sistema Informativo.
- Sistema de Mercadotecnia.
- Sistema de Comunicación Empresarial.

En el Capítulo 6 del REGLAMENTO PARA LA IMPLANTACION Y CONSOLIDACION DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL ESTATAL

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Se establece que las Empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión están en la **obligación de aplicar un sistema de gestión de la calidad en correspondencia a sus características tecnológicas y productivas**, cuya eficaz implantación debe ser avalada

por las entidades autorizadas o certificada por la Oficina Nacional de Normalización, conforme los principios y requisitos de la norma NC-ISO 9001:2001, atendiendo a las formas de comercializar sus productos y servicios. Según el Artículo 244: **La responsabilidad y compromiso con la gestión de la calidad en la producción de bienes y servicios que brinda la empresa corresponde al director general**, los dirigentes de las diferentes áreas de la empresa, de las unidades empresariales de base y a los colectivos de trabajadores para garantizar la calidad y el papel de la sociedad en la validación de las mismas. En el 245: La calidad la define el cliente y es el grado en que un conjunto de características inherentes a un producto o servicio cumple con los requisitos preestablecidos. Artículo 246: El concepto "cliente" va más allá del cliente externo, que tradicionalmente identificamos como el que compra o paga por un producto o servicio. Para que la empresa funcione como un todo de manera efectiva, **numerosos procesos interrelacionados son identificados y gestionados, por lo que los receptores de los resultados de esos procesos son también considerados clientes, entendiendo como resultados no solo productos terminados o semielaborados, sino también productos intangibles, tales como informaciones.** Estos clientes internos son quienes exigen la calidad de los resultados recibidos de sus proveedores internos a través de requisitos medibles, que garanticen la calidad del producto o servicio que va a satisfacer las necesidades del cliente externo de la empresa. De esta forma, dentro de la empresa, podemos hablar de una relación "cliente-proveedor" continua, donde cada receptor tiene unas necesidades y expectativas, como "cliente interno", que su "proveedor interno" debe satisfacer. La relación cliente-proveedor se concibe como la formación de una "cadena" de procesos interrelacionados en donde estas relaciones constituyen los "eslabones de la misma", las que se deben realizar con la calidad requerida por cada cliente, interno.

Artículo 250: **El incumplimiento por parte de los trabajadores de las operaciones que garantizan los requisitos de calidad establecidos en las normas técnicas, se tiene en cuenta para el análisis de su idoneidad, la evaluación del desempeño y se puede utilizar como condicionante para los sistemas de pago**, según aplique como resultado del análisis de las causas y efecto del incumplimiento.

Gestión de la Calidad

Artículo 251: Gestión de la calidad es el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una empresa en lo relativo a la calidad, esta **integrada en la gestión global de la empresa e influye en todas las actividades que tienen lugar en la misma.**

Artículo 252: La gestión de la calidad se basa en la participación de todos los miembros de la empresa, los cuales deben poseer los conocimientos necesarios acorde con la estrategia de la empresa diseñada para realizar con éxito la gestión.

Artículo 255: **La política de la calidad y los objetivos de la calidad se establecen para proporcionar un punto de referencia para dirigir la empresa, y por tanto, deben estar contenidos en los objetivos estratégicos de la misma.** Ambos determinan los resultados deseados y ayudan a la empresa a aplicar sus recursos para alcanzar dichos resultados.

Artículo 256: La estratégica de la empresa y la política de la calidad proporcionan un marco de referencia para el establecimiento de los **objetivos de la calidad**, los que, entre otros, podrán ser considerados los siguientes:

- Necesidades actuales y futuras de la empresa y de las organizaciones superiores de dirección y de los mercados en los que se actúa.
- Los niveles de satisfacción.
- El resultado de las autoevaluaciones.
- Los estudios comparativos, análisis de los competidores, oportunidades de mejora, etc.
- Los recursos necesarios para cumplir los objetivos.

Artículo 257: Los objetivos de la calidad tienen que ser coherentes con la política de la calidad y el compromiso de mejora continua y deben ser medibles. El logro de los objetivos de calidad tiene un impacto positivo sobre la calidad del producto, la eficacia en la utilización de los medios e instrumentos de trabajo y el desempeño financiero y, en consecuencia, sobre la satisfacción y la confianza de las partes interesadas.

Características de los objetivos de calidad:

1. Deben ser registrados y aprobados por la máxima dirección de la empresa, formando parte de la estrategia integral de la empresa.
2. Se establecen en los niveles de dirección pertinentes dentro de la empresa y el despliegue debe garantizar que todos en la empresa tengan que contribuir al cumplimiento de al menos uno concreto, que a su vez, contribuya al cumplimiento de otros de alcance mayor.
3. Deben ser específicos, medibles, asequibles y fijados para un plazo definido.
4. Pueden ser modificados y ampliados a lo largo del período de referencia según las exigencias de la sociedad o los clientes, los cambios que se produzcan en el mercado, la introducción de nuevas tecnologías, o los procesos de producción o servicios.
5. Varían según el tipo de trabajo a realizar, haciendo referencia a resultados y estándares de realización.
6. La dirección de la empresa u organización superior de dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto, se establecen en las funciones y niveles pertinentes.

CAPÍTULO XIII SISTEMA DE CONTROL INTERNO

El sistema de control interno es creado en la empresa para garantizar el funcionamiento de la misma en óptimas condiciones y evitar afectaciones a sus medios materiales, equipos y demás activos. En este sistema es necesaria la amplia participación de los

trabajadores en la evaluación de los riesgos existentes en las empresas y de las diferentes medidas a aplicar para evitar su ocurrencia.

Artículo 574: El control interno es el proceso integrado a las operaciones efectuadas por la dirección y el resto del personal de la empresa para proporcionar una seguridad razonable en el logro de los objetivos siguientes: Confiabilidad de la información. Eficiencia y eficacia de las operaciones. Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas, establecidas" Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la empresa.

Artículo 579: En el diseño e implantación del sistema de control interno, las empresas y organizaciones superiores de dirección deberán considerar las siguientes normas:

" Integridad y valores éticos. Los valores éticos son esenciales para el ambiente de control. El sistema de control interno se sustenta en los valores éticos, que definen la conducta de quienes lo operan. Estos valores éticos, como son la honradez, la disciplina, la integridad, pertenecen a una dimensión moral y, por lo tanto, van más allá del mero cumplimiento de las leyes, decretos, reglamentos y otras disposiciones legales.

"Competencia profesional. Todos los trabajadores deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados, a estos efectos deben:

- a. Contar con un nivel de competencia profesional en relación con sus responsabilidades.
- b. Comprender, suficientemente, la importancia, objetivos y procedimientos del control interno.
- c. Asegurar la calificación y competencia de todos los dirigentes y demás trabajadores.

"Atmósfera de confianza mutua. Debe fomentarse una atmósfera de mutua confianza para consolidar el flujo de información entre las personas y su desempeño eficaz hacia el logro de los objetivos de la entidad.

"Organigrama. Toda empresa debe desarrollar una estructura organizativa que atienda al cumplimiento de la misión y objetivos, la que deberá ser formalizada en un organigrama.

La estructura organizativa, formalizada en un organigrama, constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos del organismo, son planeadas, efectuadas y controladas.

"Asignación de autoridad y responsabilidad. Todas las empresas deben complementar su organigrama, con un manual de organización y funciones, en el cual se debe asignar la responsabilidad, las acciones y los cargos, a la par de establecer las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de estos.

Debe procurarse la **satisfacción del personal en el trabajo que realiza**, propendiendo a que este se consolide como persona y se enriquezca humana y técnicamente.

“Comité de Control. En cada empresa debe constituirse un comité de control integrado, al menos, por un dirigente de máximo nivel y el auditor interno titular, siempre que las condiciones lo permitan. La existencia de un comité refuerza el sistema de control interno y constituye positivamente al ambiente de control.

Sobre la evaluación de riesgos

Artículo 580: La evaluación de riesgos es un proceso diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la empresa, evaluarlos y determinar los objetivos de control, para con ello proporcionar una seguridad razonable sobre los objetivos de la empresa.

Sobre las actividades de Control

Artículo 582: **Las actividades de control son acciones que ayudan a asegurar que las políticas de la dirección se lleven a cabo**, y deben estar relacionadas con los riesgos que ha determinado y asume la dirección. Se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos; conociendo los riesgos, **se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.**

Artículo 583: En el diseño e implantación del sistema de control interno, las empresas y organizaciones superiores de dirección deberán considerar las siguientes normas:

“Separación de tareas y responsabilidades. Las tareas y responsabilidades, esenciales relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, deben ser asignadas a personas diferentes.

“Coordinación entre áreas. Cada área de la empresa debe operar coordinada e interrelacionadamente con las restantes áreas. En una empresa, las decisiones y acciones de cada una de las áreas que la integran, requieren coordinación.

“Documentación. La estructura de control interno y todas las transacciones y hechos significativos, deben estar claramente documentados, y la documentación debe estar disponible para su verificación.

“Niveles definidos de autorización. La autorización es la forma idónea de asegurar que sólo se realizan actos y transacciones que cuentan con la conformidad de la dirección. Esta conformidad supone su ajuste a la misión, la estrategia, los planes, programas y presupuestos.

“Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos. Las transacciones o hechos deben registrarse, en el momento de su materialización o lo más inmediato posible, para garantizar su relevancia y utilidad. Esto es válido para todo el proceso o ciclo de la transacción o hechos, desde su inicio hasta su conclusión.

“Acceso restringido a los recursos, activos y registros. El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas, quienes están obligadas a firmar las actas de responsabilidad a rendir cuenta de su custodia y utilización.

“Rotación del personal en las tareas claves. Ningún empleado debe tener a su cargo, durante un tiempo prolongado, las tareas que presenten una mayor probabilidad de comisión de irregularidades. Los empleados a cargo de dichas tareas deben, periódicamente, emplearse en otras funciones.

“Control del sistema de información. El sistema de información debe ser flexible y susceptible de modificaciones rápidas que permitan hacer frente a necesidades cambiante de la dirección, en un entorno dinámico de operaciones y prestación de informes.

“Control de la tecnología de información. Los recursos de la tecnología de información deben ser controlados con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información que la empresa necesita para el logro de su misión.

“Indicadores de desempeño. Todas las empresas deben contar con métodos de medición de desempeño que permita la preparación de indicadores para su supervisión y evaluación.

“Función de Auditoría Interna independiente. Siempre que sea posible deberá crearse en las empresas y organizaciones superiores de dirección, unidades de auditoría interna, las que deben brindar sus servicios a toda la entidad, lo que constituye un mecanismo de seguridad con el que cuenta la autoridad superior para estar informada, con razonable certeza, sobre la confiabilidad del diseño y funcionamiento de su sistema de control.

Sobre la información y comunicación

Artículo 585: En el diseño e implantación del sistema de control interno, las empresas y organizaciones superiores de dirección deberán considerar las siguientes normas de información y comunicación.

"Información y responsabilidad. La información debe permitir a todos los trabajadores cumplir sus obligaciones y responsabilidades. Los datos deben ser identificados, captados, registrados, estructurados en información y comunicados, en tiempo y forma.

"Contenido y flujo de información. La información debe ser clara y detallada para la toma de decisiones. Se debe referir tanto a situaciones externas como internas, a cuestiones financieras como operacionales. El flujo informativo debe funcionar en todos los sentidos: ascendente, descendente, horizontal y vertical.

“Calidad de la información. Esta norma plantea las cuestiones a considerar con vistas a formar juicios sobre la calidad de la información que utiliza una empresa y hace imprescindible su confiabilidad.

Sobre la supervisión o monitoreo

Artículo 586: Es el proceso que **evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante monitorear el control interno para determinar si está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.**

Artículo 587: En el diseño e implantación del sistema de control interno, las empresas y organizaciones superiores de dirección deberán considerar las siguientes **normas de supervisión o monitoreo**.

“Evaluación del sistema de control interno. La dirección de la empresa debe evaluar periódicamente la eficacia de su sistema de control interno y comunicar los resultados ante quien responde.

“Eficacia del sistema de control interno. Esta norma fija el criterio para calificar la eficacia de un sistema de control interno, basándose en las tres materias del control: Las operaciones.

La información financiera. El cumplimiento con las leyes, decretos, reglamentos y cualquier tipo de normativa.

“Auditorias del sistema de control interno. Deben practicarse auditorias, que informen sobre la eficacia y eficiencia del sistema de control interno, proporcionando recomendaciones para su fortalecimiento si correspondiera.

“Validación de los supuestos asumidos. Se debe validar, en forma periódica, los supuestos que sustentan los objetivos de una organización.

“Tratamiento de deficiencias detectadas. Si se detecta deficiencias en el funcionamiento del sistema de control interno, deben ser rápidamente comunicadas.

Considerando lo establecido en el decreto 281 sobre los Sistemas De Calidad y Control Interno como partes de un Sistema Integral empresarial a continuación evaluamos diversos aspectos aplicables a todas las empresas donde la vinculación practica de ambos Sistemas puede favorecer considerablemente al desarrollo del trabajo de Gestión Institucional

Las actividades del Comité de Calidad no deberán duplicarse en el Comité de Control Interno, teniendo en cuenta que los especialistas en Calidad son los apropiados para aprobar sus procedimientos, así como los de Control Interno los suyos, los cuales también deberán formar parte del Sistema Integral de Gestión de la Calidad por tratarse de un proceso importante de la Institución.

El Sistema de Control Interno enfatiza en los valores y políticas de la Institución establecidos en su Estrategia Global y concretizados en las acciones específicas del resto de las herramientas. Sin embargo, no debe interferir en el adecuado funcionamiento de otros Sistemas de Gestión que existen en la entidad y sí contribuir a la Gestión integral empresarial.

El Control Interno surge de necesidades y obligaciones del país:

Necesidades

Disponer de un Instrumento para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de Control.

Necesidad de aplicación de nuevos términos relacionados con el control.

Introducción de elementos generalizadores para el control interno.

Obligaciones

Establecer acciones y medidas de control interno que deben cumplirse por todas las personas involucradas y responsabilizadas con el funcionamiento de la entidad.
Ser aplicable a todo el sistema empresarial. o Institucional
Considerar los criterios establecidos en las Normas Generales de Control

OBJETIVOS DE LA VISION GENERAL DE LA EMPRESA DONDE DEBEN ARTUICULAR AMBOS SISTEMAS DE GESTION

El Control Interno como Proceso

El Control Interno según la R. 297/03 del MFP: es un **Proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes:**

- .. Confiabilidad de la información .**
- .. Eficiencia de la eficacia de las operaciones.**
- .. Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas.**
- . Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad.**

Siendo el Control Interno un proceso de trascendental importancia en Cuba, tendrá necesariamente como cualquier proceso que desarrollarse con Calidad, tener procedimientos escritos para su desarrollo, contar con Registros para poder demostrar ante terceros su ejecución y desempeño en el tiempo y de forma sistemática y seguir los Principios básicos de la Calidad , Deberá además el Sistema de Control Interno ser Auditado Internamente y recibir las Revisiones por la Dirección para poder cumplir el Principio básico de la Calidad de Mejora Continua y marchar a la luz de la moderna ciencia de la Gestión empresarial e Institucional .

Considerando los **modernos Sistemas Integrales de Gestión de la Calidad Total y el intenso desarrollo por Consenso Internacional de estos Sistemas** la Confiabilidad de la información, la Eficiencia y eficacia de las operaciones, el Control y ahorro de los Recursos de todo tipo como el agua, la electricidad, la energía y otros así como el cumplimiento de la legislación, normas obligatorias, reglamentos y Políticas establecidas para la Gestión de la Institución son parte de la Calidad de los procesos,

Definición de Control Interno

Confiabilidad de la información

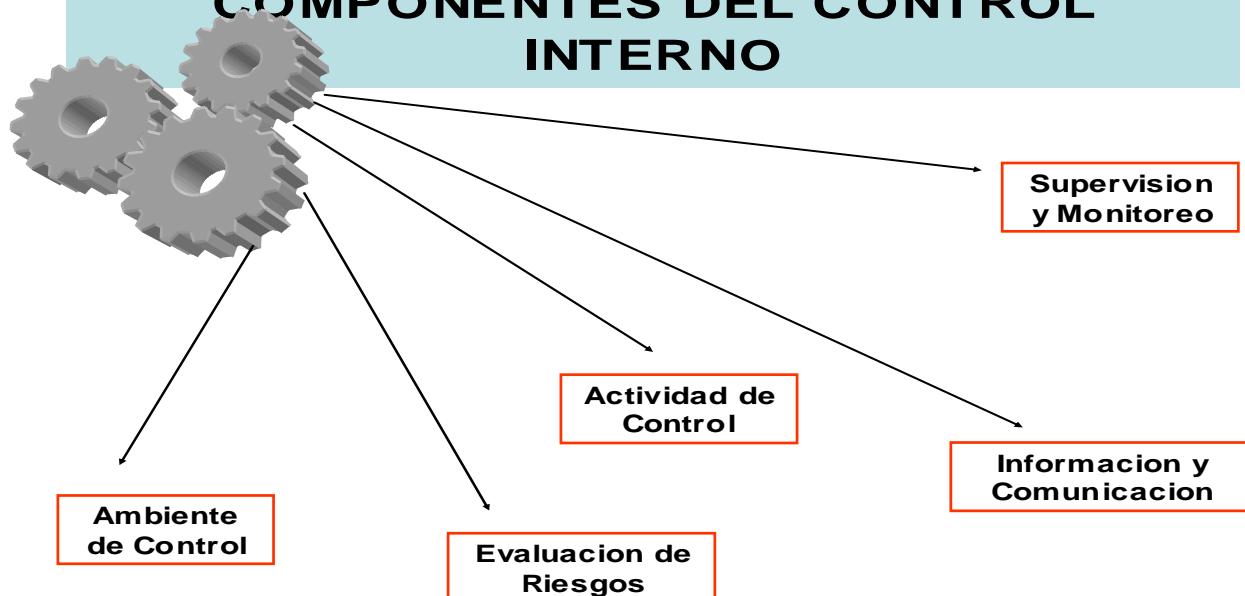
Eficiencia y eficacia de las operaciones

Proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable para el logro de los objetivos siguientes:

Control de los recursos de todo tipo, a disposición de la entidad

Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas

COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO



Enfoque basado en procesos:

Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso. En este caso el Proceso de Control Interno en la empresa, para que funcione de forma eficaz, tienen que funcionar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. En este caso, el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como "enfoque basado en procesos".

La aplicación del principio del Enfoque a Procesos impulsa las siguientes acciones en el caso del proceso de Control Interno:

- 1 Utilizar métodos estructurados y organizados para lograr el resultado deseado que es el desarrollo de un adecuado Control Interno con Seguridad razonable.
- 2 Establecer responsabilidades claras y dar indicaciones precisas para gestionar las actividades claves durante el proceso.
- 3 Comprender y medir para evaluar la calidad de las actividades claves.
- 4 Identificar las interfaces de las actividades claves dentro y entre las funciones de la organización y los diversos componentes que forman parte de un Control Interno exitoso.
- 5 Enfocar la gestión sobre factores tales como, recursos, organización, métodos y materiales que mejorarán las actividades claves de la organización.
- 6 Evaluar consecuencias e impactos de las actividades en los clientes, suministradores y otras partes

Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

Un Sistema es un conjunto de elementos estructurados para una función donde la estructura influye sobre la función y viceversa. Una estructura más sencilla puede a veces lograr objetivos más concretos. El proceso Control Interno es un **Sistema** o sea un conjunto de elementos estructurados formado por personas, equipos insumos y procedimientos de trabajo. El proceso actual tiene en la práctica varias entradas y genera una salida (output), que es el Control Interno y su resultado que puede ser más o menos satisfactorio., lo que deberá ser evaluado y registrado **La calidad del Control Interno** está determinada por sus **características de calidad**, es decir, por la Calidad y el nivel de sus resultados, la eficiencia y rapidez y todas aquellas características o requisitos del que en conjunto determinan la calidad del Control Interno si las características de Calidad se ajustan a lo que esperaba, es decir, a sus expectativas previas de un adecuado Control de la forma mas sencilla con la Inversión de recursos limitados .

Por lo general, existen algunas características que son críticas para establecer la calidad. Normalmente se realizan mediciones de estas características y se obtienen datos numéricos. Si se mide cualquier característica de calidad mediante un necesario **sistema de evaluación que en el caso del Control Interno puede ser la Auditoria Interna del Sistema o las Revisiones por la Dirección**

Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta. Los procesos pueden ser continuamente mejorados y en el caso de un proceso complejo donde interviene un número importante de factores como el Control Interno esta afirmación es altamente probable, sin embargo de no existir el Sistema de Gestión de la Calidad y no funcionar activamente los principios de Gestión de la Calidad, la mejora continua del proceso se encuentra limitada.

Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información. En el proceso de Control Interno son necesarios hechos concretos que deben ser superados mediante adecuadas decisiones de funcionamiento y organización. La falta de registros indica la falta de datos para tomar decisiones sobre estructuras y métodos de trabajo, .conviviéndose con las deficiencias que afectan al proceso.

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización. Por estas razones es necesario que se encuentren y escuchen los criterios de las personas participantes y ejecutantes de las diversas fases del proceso con el objetivo de considerar y evaluar sus opiniones positivas para un proceso más exitoso y la mejora continua del mismo.

CONTROL INTERNO Y NORMAS PARA SU CALIDAD

Componentes del Sistema

(35 normas que los sustentan)



Normas de Calidad para el Ambiente de Control

- **Integridad y valores éticos** (suscitar, difundir y vigilar, la observancia de la Calidad de los valores éticos)
- **Competencia profesional** (exigencia en la preparación competente, la selección del personal y la Capacitación y Evaluación del desempeño de los profesionales que permita comprender la importancia del desarrollo)
- **Atmósfera de confianza mutua** (consolida la Calidad del flujo de información de los procesos entre las personas)
- **Estructura organizativa** (organización funcional , liderazgo y participación del personal y relaciones interdependientes de las diferentes áreas y funciones, que atiendan al cumplimiento de la misión y objetivos)
- **Asignación de autoridad y responsabilidad**
(Manuales de Calidad y Procedimientos que fijen o asignen las acciones con la responsabilidad y la autoridad necesaria para tomar decisiones)
- **Políticas y prácticas en personal** (Políticas de Calidad ,Seguridad y Salud ,y otras así como conducción y tratamiento de los recursos humanos , participación del personal y Liderazgo)
- **Comité de Control Interno**(vigilar el adecuado funcionamiento del CI y tener adecuada comunicación e interrelación practica con el Comité de Calidad sin interferir ni suplantar sus funciones)
- **Comité de Calidad** (asesorar a la Dirección sobre la Calidad de todos los procesos y tener adecuada comunicación e interrelación practica con el Comité de Control Interno sin interferir ni suplantar sus funciones)

Normas de Calidad para la Evaluación de los riesgos

- **Identificación del riesgo** (Proceso integrado a la identificación de los riesgos para estrategia y planificación de su Control con Calidad)
- **Estimación del riesgo** (Frecuencias y pérdidas que ocasiona)
- **Determinación de los objetivos de control** (objetivos específicos de control de los riesgos)
- **Detección del cambio y mejora continua** (captar, procesar y transmitir información relativa a los hechos, eventos, actividades y condiciones que originan el cambio hacia la mejora continua poder identificar las posibles acciones preventivas y correctivas)

Normas de Calidad para las Actividades de Control

- **Separación de tareas y responsabilidades** (Mediante Procedimientos de Calidad que las definan)
- **Coordinación entre áreas y no repetición o aglomeración de actividades** (No asimilación de unas funciones por otras Ej. Comité de Calidad y Comité de Control Interno)
- **Documentación** (Mediante Procedimiento de Control de la Calidad de los documentos único para toda la Institución)
- **Niveles definidos de autorización** (Mediante Procedimiento de Control Interno)
- **Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos**(Mediante Registros adecuados del Proceso de Control Interno)
- **Acceso restringido a los recursos, activos y registros.** (Mediante Procedimiento de Control Interno)
- **Rotación del personal en las tareas claves**
- **Control del sistema de información sin repeticiones**(Mediante Procedimiento de Calidad del Sistema de Información)
- **Control de la tecnología de información**(Mediante Procedimiento de Calidad en el Área Informática y desarrollo del Sistema de Información en toda la Institución)
- **Indicadores de desempeño** (Mediante Procedimiento de Evaluación del desempeño a personas y Áreas)
- **Función de Auditoria Interna independiente** (Para todo tipo de Auditoria Interna de Calidad para lo que existen procedimientos y Auditoria de Control Interno)

Normas de Calidad de la Información

- **Información única y responsabilidad individual** (permite a funcionarios y trabajadores cumplir sus obligaciones y no atiborrarlos de diversas solicitudes y duplicidades)
- **Contenido y flujo de la información** (clara , breve, precisa y con un grado de detalle ajustado al nivel de toma de decisiones)
- **Calidad de la información** (contenido, apropiado, oportuno, actualizado, exactitud y accesibilidad sin duplicidades)

- **Flexibilidad al cambio** (cambios de estrategias, misión, política, objetivos, etc. para Mejora Continua según necesidades)
- **El sistema de información** (diseñarse con calidad , sin duplicidades, atendiendo a la estrategia y programas de operaciones)
- **Compromiso de la dirección** (atención y asignación de recursos acorde a las necesidades)*

Normas de Calidad para la Comunicación Interna y Externa

- **Comunicación, valores organizacionales y estrategias** (Adecuada comunicación, difusión y sustentación de sus valores éticos, misión, políticas, objetivos y resultados de la gestión de Calidad , de Control Interno y de la Gestión de la Organización)
- **Canales de comunicación** (apertura y eficacia de canales de comunicación adecuados a las necesidades de la información interna y externa con participación del personal y Liderazgo)*

Normas de Calidad para la Supervisión y Monitoreo

- **Evaluación del Sistema de Control Interno** (basadas en las auditorías internas del Control Interno y las Revisiones por la Dirección de la Calidad del Sistema actividades continuas y las evaluaciones puntuales)
- **Eficacia del Sistema de Control interno** (medida de seguridad razonable).
- **Auditorías del Sistema de Control Interno** (basados en normas y procedimientos documentados y aprobados)
- **Validación de los supuestos asumidos** (darle la fuerza que garantice la eficacia de las técnicas establecidas y mejorarlas de forma continua)
- **Tratamiento de las no conformidades detectadas** (mediante acciones preventivas y correctivas)

LA CALIDAD DEL CONTROL INTERNO.

Como proceso de gran importancia en Cuba, se hace totalmente necesario e imprescindible que el Control Interno para ser exitoso siga los principios internacionalmente reconocidos de la Calidad Total.

El Control Interno tendrá necesariamente que desarrollarse con Calidad, tener procedimientos escritos, contar con Registros para poder demostrar ante terceros su ejecución y desempeño en el tiempo y de forma sistemática y seguir los Principios básicos e Internacionales de la Calidad, Deberá además el Sistema de Control Interno ser **Auditado Internamente en cada uno de los procesos de la institución y recibir las Revisiones por la Dirección para poder cumplir el Principio básico de la Calidad de Mejora Continua** y otros Principios básicos que deberá cumplir el Control Interno para poder marchar a la luz de la moderna ciencia de la Gestión empresarial e Institucional.

Seguidamente expresamos algunas consideraciones específicas de los **Componentes del Control Interno y su Control de Calidad en Auditorías Internas o en Revisiones por la Dirección** que son actividades ya definidas y desarrolladas por el **Sistema Integral de Gestión de la Calidad** para las que existen procedimientos específicos ajustados a la Institución

Ambiente de Control

- Verificar si existen los documentos que a continuación se detallan:
 - Cronograma de implementación de la Resolución No. 297/03 “Definiciones del Control Interno” del Ministerio de Finanzas y Precios, debidamente aprobado por la autoridad facultada.
 - **Resolución de constitución de la entidad y objeto social aprobado.**
 - **Resoluciones de constitución de los órganos de dirección y consultivos.**
 - **Resolución de constitución del Comité de Control Interno. Funciones y objetivos.**
 - **Convenio colectivo de trabajo.**
 - **Manual de Procedimientos y de Organización.**
 - Manual de Contabilidad General.
 - Manual de Contabilidad de Costo.
 - **Reglamento interno, código de conducta y código de ética.**
 - **Actas del Consejo de Dirección.**
 - **Actas de las asambleas generales con los trabajadores para el análisis de eficiencia.**
 - **Principales contratos y obligaciones.**
 - Plantilla aprobada.
 - **Estructura y diagrama organizacional.**
 - **Diseño de los puestos de trabajo, acorde con la legislación laboral vigente.**
 - **Política y procedimiento sobre selección y captación del personal.**
 - **Plan de capacitación.**
 - **Procedimiento de Capacitación**
 - **Proyección estratégica. Objetivos de trabajo. Criterios de medida.**
 - Plan de Ingresos y Gastos.
 - Estados financieros e indicadores económicos fundamentales.
 - **Plan de Auditoría Interna aprobado por quien corresponda.**

El Sistema Integral de Gestión de la Calidad de la empresa cuenta con un Procedimiento de Control de documentos el que debe ser extensible a los documentos de Control Interno como proceso. Por otra parte, en negritas se indican los aspectos considerados documentos de Control Interno que también son documentos relacionados con el Sistema Integral de Gestión de la Calidad

Normas de Calidad para el Ambiente de Control.

Integridad y valores éticos.

- Indagar si los dirigentes y trabajadores conocen los códigos de conducta, de ética o reglamentos disciplinarios establecidos en la entidad. Verificar la firma de los códigos de ética aplicables.
- Verificar si algún dirigente o trabajador que haya incumplido con lo establecido en las disposiciones jurídicas mencionadas, se le ha aplicado las medidas correspondientes, y si son de conocimiento del resto de los trabajadores, en los casos que proceda.

Estos aspectos se relacionan directamente con **el Principio de Calidad del Liderazgo**

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

En este sentido la Dirección general deberá considerar y establecer en la práctica el control necesario y el desarrollo de procedimientos para la ejecución que permita un adecuado nivel de Organización y Calidad de los procesos y persiga la Satisfacción de los clientes. Los líderes intermedios deberán estar guiados por estos procedimientos y políticas propuestas y aprobadas por el Comité de Calidad en cada institución, el Representante de la Dirección para la Calidad y él más alto nivel de Dirección. Los jefes de Dpto. y Áreas deben ser capacitados y orientados sobre la importancia del principio de Liderazgo en los procesos de la Institución

Competencia profesional.

- Comprobar si existen procedimientos de Calidad para la selección, capacitación, formación, evaluación y promoción de los recursos humanos necesarios en la entidad, así como que estén definidos, de forma clara y explícita, los contenidos de cada puesto de trabajo y actividades que se vinculan y los conocimientos requeridos.

Atmósfera de confianza mutua.

- Comprobar si se emiten actas por las distintas formas de reunión utilizadas en la organización (Consejos de Dirección, Asambleas Sindicales, entre otros), y si se controla por los responsables el cumplimiento de los acuerdos tomados.
- Verificar como parte de los métodos y estilos de dirección, si los responsables de los acuerdos rinden cuenta de su gestión al nivel correspondiente.
- Comprobar si existen canales de comunicación para que los trabajadores expongan sus sugerencias sobre mejoras o posibles cambios que proporcionen el cumplimiento de las tareas y metas.

Estos aspectos se relacionan directamente con **el Principio de Calidad del Liderazgo** y el de **Participación del personal:** que sugiere que el personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización. **En términos de Calidad el personal es**

considerado como Cliente Interno y es necesario la Satisfacción de estos clientes y la Evaluación de esta Satisfacción.

Por estas razones es necesario que se encuesten y escuchen los criterios de las personas participantes y ejecutantes de las diversas fases de los procesos considerándolos como clientes internos, con el objetivo de evaluar sus opiniones positivas para un Sistema Integral de Gestión de la Calidad más exitoso y la mejora continua del mismo. Por otra parte esto puede elevar el nivel de satisfacción de los clientes internos.

Organigrama.

- Verificar si existe el organigrama que defina la estructura organizativa, las funciones y las responsabilidades, y si está debidamente actualizado, de manera que dé cumplimiento a la misión y objetivos de la empresa
- Comprobar si se encuentran definidos los procesos claves y quienes son los encargados de su correcto funcionamiento.
- Evaluar si los procesos corresponden con la Estructura de Dirección

Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso, por lo que se hace necesario la identificación y sistematización de todos los procesos, **lo que es una actividad básica de la Gestión de Calidad.**

En empresas de gran complejidad y singularidad en el país, los procesos deben ser profundamente estudiados, considerados y evaluados aun cuando estén definidos los procesos claves y se sepa quienes son los encargados de su correcto funcionamiento. Los Sistemas de Gestión de la Calidad y de Control Interno tienen en esta actividad acciones mutuas donde deben vincularse y complementarse de forma científica e inteligente con un objetivo permanente de Mejora Continua.

Asignación de autoridad y responsabilidad.

- Comprobar si existe un manual de organización o reglamento orgánico donde se especifican, al menos, los aspectos siguientes:

Objetivos y funciones de las distintas áreas de responsabilidad de la entidad;
Autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo; y
Las acciones y los cargos de las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales de la entidad.

Verificar además, si cada dirigente y trabajador tiene definido por escrito sus deberes, derechos y responsabilidad material de los recursos que custodia.

Dada la Complejidad de cada empresa, aunque existan un Manual de Control Interno y **algunos Manuales de Calidad que orientan la actividad de capacitación sobre el tema como es el Manual de Calidad**, la actividad de la Institución y el cumplimiento de toda la legislación y normativas obligatorias sería bastante difícil de desarrollar si no existe una vinculación practica entre los Sistemas de Gestión de la Calidad y el Control Interno que necesitan de una adecuada complementación sin repeticiones innecesarias. **En los procedimientos de Calidad** se dejan claras las responsabilidades, los objetivos y funciones de las distintas áreas de responsabilidad de la entidad; la autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo; y las acciones y los cargos de las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales de la entidad. La empresa deberá considerar una sola forma de Confeccionar procedimientos y dado el carácter internacional deberá seguirse el consenso en este sentido, lo que indica otra necesidad de vinculación práctica entre el Control Interno como proceso y el Sistema Integral de Gestión de la Calidad como elemento rector de la Calidad.

Políticas y prácticas en personal.

- Comprobar la actualización y cumplimiento de los procedimientos establecidos para la selección, capacitación y formación, rotación, promoción, evaluación del desempeño del personal, y sanciones a aplicar acordes con la legislación laboral vigente.
Estos procedimientos están muy directamente relacionados con el Sistema Integral de Gestión de la Calidad y en las Instituciones certificadas del país se presentan como procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad

Comité de Control.

- Verificar si está constituido el Comité de Control, de ser así, comprobar si éste cumple las funciones que le están asignadas en relación con la vigilancia del adecuado funcionamiento y mejoramiento continuo del Sistema de Control Interno implantado en la entidad. Y si se cumple un Plan de Acción para la Consolidación del Sistema
- **El Comité de Control Interno y el Comité de Calidad son órganos asesores de la Dirección y no tienen porqué ser subordinados uno a otro. Sus actividades deberán ser complementarias y deberá existir una coordinación entre ambos contribuyendo mutuamente a la Gestión empresarial o de la Organización.**

Como puede apreciarse en lo relativo a todos los Aspectos de Ambiente de Control existe una estrecha relación entre el Sistema de Control Interno y el Sistema Integral de Gestión de la Calidad, donde el 1ro como proceso de trascendental importancia debe desarrollarse con la adecuada y necesaria Calidad y donde la única forma de hacerlo es siguiendo los Principios básicos de la Calidad y las regulaciones básicas de las normas ISO Internacionales que se encuentran en un

proceso de desarrollo ,implantación y aplicación con Mejora Continua en cada empresa

Normas de Calidad para la Evaluación de los Riesgos.

Identificación y Estimación del Riesgo; Determinación de los Objetivos de Control; y Detección del Cambio.

- Comprobar si la entidad ha identificado los riesgos vinculados a los dominios o puntos clave de la organización en: internos, externos y de la actividad propia de ésta.
- Verificar si en el proceso de identificación de los riesgos se tuvo en cuenta los factores o fuentes que más inciden en los mismos.
- Comprobar si en la identificación de los riesgos se definen indicadores específicos para la valoración de la pérdida. Algunos ejemplos pueden ser:
 - precios de las materias primas, materiales, mercancías para la venta, relacionados con los procesos productivos o de servicios, que se relacionan con el riesgo identificado;
 - ingresos unitarios no percibidos por la prestación de servicios o la venta de la producción terminada;
 - importes de las sanciones o multas previstas en la legislación por su incumplimiento;
 - salario unitario promedio pagado a los trabajadores; y
 - pago en exceso debido a la ocurrencia del riesgo identificado.
- Verificar si se especifican los objetivos de control en función de los riesgos internos, externos y de actividad definidos.
- Verificar si se mantiene actualizado el proceso de Evaluación de Riesgos, de forma tal, que éstos no pierdan vigencia, o se incluyan nuevos riesgos.

Normas de Calidad para Actividades de Control Interno

Estas normas deben estar recogidas, como mínimo, en manuales que contengan los procedimientos referidos a: Control Interno, Contabilidad General y Contabilidad de Costo; los que en cada caso deben estar elaborados por la entidad.

La Calidad y la Situación económica actual



Surgimiento de las Metodologías y herramientas de Calidad

La Calidad cuesta o lo que cuesta es la no calidad

Recursos para la Calidad
1-Materiales
2-HUMANOS

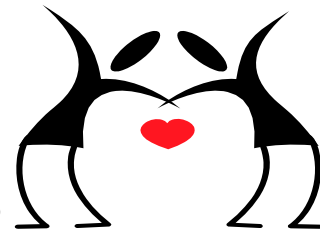
11/07/2007

17

LA CALIDAD CUESTA O LO QUE CUESTA ES LA NO CALIDAD?

- *En general se discute sobre los Costos de la Calidad, pero un criterio muy generalizado es que la Calidad no cuesta, sino que lo que cuesta es la falta de Calidad. Por otra parte se reconoce que la Calidad está mucho más en los Recursos Humanos que la desarrollan, en la forma de efectuar estos su trabajo y en el conocimiento y educación que tengan sobre Principios y Normas de Calidad que en los Recursos materiales lógicamente necesarios para llevarla a vías de hecho. El Surgimiento de las Metodologías y herramientas de Calidad tiene lugar en Japón después de la 2da Guerra mundial, ante una situación económica de grandes dificultades*

Evaluación de proveedores



PRINCIPIOS DE LA RELACION CLIENTE PROVEEDOR

- 1- Responsabilidad reciproca
- 2- Independencia mutua, r
- 3- Información transparente
- 4- Compromiso contractual que en el caso interno puede ser sustituido por claras definiciones documentadas de la responsabilidad de cada parte

- 5- *Feed back completo o relación de retroalimentación*
- 6- *Método de evaluación que no existe en la práctica en este caso*
- 7- *Solución de discrepancias*
- 8- *Intercambio de mejoras*
- 9- *Relaciones amplias y mejoras beneficiosas para ambas partes*
- 10- *Interés del cliente con una lucha común contra almacenamientos prolongados, esperas por no disponibilidad de productos y otras pérdidas asociados*

Despacho de mercancías

- Procesar sólo las solicitudes debidamente aprobadas por la autoridad facultada.
- Protección adecuada de las mercancías almacenadas.
- Manipulación y almacenamiento de las mercancías, de acuerdo con las normas aplicables.
- Registros primarios adecuados de los productos almacenados y disponibles para la producción, servicios, clientes u otras áreas.
- Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados.

Elemento Clave Recursos humanos

- Cumplimiento de la legislación laboral aplicable en la contratación de los recursos humanos.
- Registros adecuados para el control de la asistencia y permanencia de los recursos humanos en el puesto de trabajo.
- Procedimientos de control establecidos para las Formas y Sistemas de Pago de Salarios aprobados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Cumplimiento de las políticas de rotación del personal en los puestos clave.

Elemento Clave Tecnologías de información

- Certificación del Sistema Contable – Financiero soportado sobre las tecnologías de información, debidamente expedida por el Ministerio de Finanzas y Precios y de Informática, en los casos que proceda.
- Cumplimiento de la legislación vigente sobre la protección, seguridad y utilización de las Tecnologías de Información, teniendo en cuenta la Guía Metodológica para las Auditorías a las Tecnologías de la Información.

Información y Comunicación

Normas de Calidad para la Información y Comunicación.

Información y responsabilidad.

- Revisar si se encuentran debidamente documentados y autorizados por la autoridad competente, los sistemas de información, tanto manuales como informáticos, utilizados en la entidad.
- Comprobar si está definida la responsabilidad en la revisión, aprobación y actualización de los sistemas de información utilizados por la organización.
- Verificar si se le suministran a los directores, jefes de departamentos y especialistas a cada nivel la información necesaria para cumplir con sus responsabilidades, de acuerdo con los plazos de entrega establecidos en el sistema de información de la entidad.
- Examinar si la información externa es recibida y emitida en tiempo, de acuerdo con los plazos establecidos.

EL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial de México y otros premios internacionales de Calidad incluyen entre *sus aspectos la Administración de la Información*

Se enfoca a la forma en que se recolectan, ordenan, procesan y analizan los datos y la información de la empresa para la toma de decisiones.

Incluye:

- El diseño adecuado de bases de datos, procesos, manejo y difusión de información para uso en la planeación estratégica y operativa, así como en las actividades y procesos.
- Los métodos de análisis e interpretación de datos e información y su difusión para la toma de decisiones dentro y fuera de la organización.

Principales Beneficios:

- Toma de decisiones de mayor calidad por análisis de información, datos y hechos, y no por suposiciones.
- Acciones operativas y de atención que sean oportunas y de calidad para los clientes, al contar con información adecuada.

Algunos Ejemplos de la Utilización Efectiva de la Información Incluyen:

- Utilización de bases de datos que incorporen índices, tendencias e indicadores relacionados con los procesos, productos, clientes y proveedores de la organización.
- Incorporación de la información de los clientes en las diferentes etapas de mejoramiento de los productos y servicios, desde la fase de diseño.
- Comparación del nivel competitivo y de desempeño de la organización contra la competencia, etc.

Contenido, calidad, flujo de la información y flexibilidad al cambio para Mejora Continua.

- Verificar si la entidad tiene diseñado el (los) flujo(s) de información y si su contenido está debidamente actualizado, a partir de los cambios ocurridos en el entorno interno y externo de la entidad, tanto desde el punto de vista normativo como organizacional.
- Comprobar el cumplimiento de los procedimientos previstos en el sistema de información referidos a la detección, recepción y procesamiento de la información externa, relacionada con las condiciones del mercado interno y externo; clientes y proveedores, tanto nacionales como extranjeros; y cambios normativos de los órganos y organismos de la Administración del Estado facultados para ello.
- Evaluar la utilización del presupuesto aprobado para adquirir, mejorar o desarrollar nuevos sistemas de información sustentados o no en las tecnologías de información.

Comunicación, valores de la organización y estrategias.

Evaluar el impacto de las formas de comunicación de los valores y estrategias organizacionales utilizados en la entidad, a través de la comprobación de la efectividad de las: Vías formales de comunicación: relacionadas con el funcionamiento de los órganos de dirección colectivas; y Vías no formales de comunicación: relacionadas con las relaciones de trabajo y personales entre las distintas áreas que conforman una entidad. Confirmar que los sistemas de información diseñados e implementados en la entidad facilitan el acceso al cumplimiento de los objetivos de trabajo y los criterios de medida incluidos en la Planeación Estratégica a corto, mediano y largo plazo.

Comunicación externa

Para asegurarse de que a través de cada proceso está disponible la suficiente información sobre los temas que conciernen a la gestión empresarial, la organización debe establecer, implementar y mantener disposiciones eficaces para comunicarse con:

- a) proveedores y contratistas,
- b) clientes o consumidores, en particular con relación a la información sobre el producto (incluyendo las instrucciones relativas al uso previsto, requisitos específicos de almacenamiento y, cuando sea apropiado, caducidad), las consultas, los contratos o la atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas,
- c) autoridades legales y reglamentarias, y
- d) otras organizaciones que afectan a, o serán afectadas por, la eficacia o la actualización del sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos.

Dicha comunicación debe proporcionar información sobre los aspectos relativos a la calidad de los procesos de la organización que puedan ser pertinentes para otras organizaciones dentro de la gestión empresarial. Se deben mantener los registros de las comunicaciones.

Los requisitos de las autoridades legales y reglamentarias y de los clientes, relativos a la calidad de los procesos, deben estar disponibles.

El personal designado debe tener definida la responsabilidad y autoridad para comunicar externamente cualquier información concerniente a localización de los procesos. La información obtenida a través de comunicación externa debe ser incluida como elemento de entrada para la actualización del sistema.

Comunicación interna

La organización debe establecer, implementar y mantener pautas eficaces para la comunicación con el personal sobre las cuestiones que afectan a la inocuidad de los alimentos.

Con el fin de mantener la eficacia del sistema de gestión de la calidad, la organización debe asegurarse de que se informa oportunamente al equipo de la inocuidad de los alimentos de los cambios realizados a, entre otros, lo siguiente:

- a) productos o nuevos productos;
- b) materias primas, ingredientes y servicios;
- c) sistemas y equipos de producción;
- d) locales de producción, ubicación de los equipos, entorno circundante;
- e) programas de limpieza y desinfección;
- f) sistemas de embalaje, almacenamiento y distribución;
- g) niveles de calificación del personal y/o asignación de responsabilidades y autorizaciones;
- h) requisitos legales y reglamentarios;
- i) conocimientos relativos a los peligros para la inocuidad de los alimentos y las medidas de control;
- j) requisitos del cliente, del sector y otros requisitos que la organización tiene en cuenta;
- k) consultas pertinentes de las partes interesadas externas;
- l) quejas indicando peligros relacionados con la inocuidad de los alimentos, asociados al producto;
- m) otras condiciones que tengan un impacto en la inocuidad de los alimentos.

Normas de Calidad para Supervisión o Monitoreo

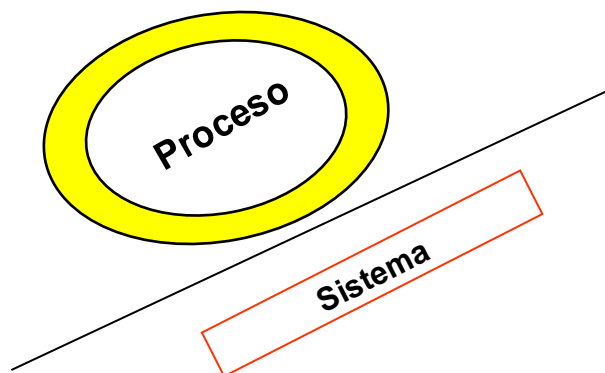
Evaluación; Eficacia; Auditorias del Sistema de Control Interno; y tratamiento de las deficiencias detectadas.

- Verificar la existencia del Plan de Acción (Plan de Autocontrol) diseñado en la entidad, así como el análisis, evaluación y revisión de su cumplimiento por los responsables y participantes designados. El Plan de Acción (Plan de Autocontrol) debe incluir las tareas relacionadas, tanto con las Actividades continuas como con las Evaluaciones puntuales. Debe evaluarse la efectividad de las medidas implementadas.
- Comprobar que se incluyen en las acciones en cada nivel de dirección la verificación del cumplimiento del Código de Ética por los cuadros y funcionarios y el reglamento disciplinario aplicable a todos los trabajadores.
- Conciliar los resultados de la Auditoría con los puntos vulnerables identificados en el Plan de Prevención para corroborar el cumplimiento o no de las medidas previstas por los responsables.
- Evaluar la eficacia de la función de Auditoría Interna en la entidad, a partir del cumplimiento de la legislación vigente sobre el tema.
- Comprobar que se efectúan comparaciones periódicas de los importes reportados por el Sistema de Contabilidad con los activos pendientes de depositar o almacenados.
- Evaluar el funcionamiento del Comité de Control, si existiere, y su impacto en el mejoramiento de los procesos que integran el Sistema de Control Interno en la entidad.

ALCANCE DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

El Control Interno deberá aportar un **grado de seguridad razonable**, aunque no total, en relación con el logro de los objetivos fijados. Debe lograr autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos laborales. En establecimientos y unidades de base, debe ser sencillo, previendo que el máximo dirigente o alguien designado por él, se responsabilice con la revisión y supervisión de las operaciones.” De tal forma, en la propia Resolución 297, también se establecen las limitaciones del control interno:

CONTROL INTERNO



procedimientos y personas, que se extienda más allá de la noción tradicional de **controles financieros**.

“El concepto **SEGURIDAD RAZONABLE** está relacionado con el reconocimiento explícito de la existencia de limitaciones inherentes del Control Interno. En el desempeño de los controles pueden cometerse errores como resultado de interpretaciones erróneas de instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción y fatiga. Las actividades de control dependientes de la separación de funciones, pueden ser burladas por colusión entre empleados, es decir, ponerse de acuerdo para dañar a terceros.

La extensión de los controles adoptados en una organización también está limitada por consideraciones de costo, por lo tanto, no es factible establecer controles que proporcionan protección absoluta del fraude y del desperdicio, sino establecer los controles que garanticen una seguridad razonable desde el punto de vista de los costos.”

La implantación del Sistema de Control Interno deberá desarrollarse en correspondencia con el resto de las herramientas gerenciales básicas, de manera que tribute a la Gestión empresarial: o Institucional que es un Sistema mayor que lo engloba y favorezca a la Estrategia Global de la Institución

REVISION POR LA DIRECCION Y MEJORA CONTINUA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO COMO PROCESO

En cada empresa debe existir un **Procedimiento de Revisión por la Dirección aprobado por el Comité de Calidad** que considera los lineamientos de la alta dirección de la misma para conducir la Revisión del Sistema Integral de Gestión de la Calidad para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia. Evaluar las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el Sistema, incluyendo la Política de la Calidad en cualquiera de las áreas o actividades y procesos de la Institución .Este

procedimiento se aplica a toda la empresa, a cualquier aspecto o actividad relacionada directa o indirectamente con la **Gestión Integral de Calidad Total** de la Institución y de sus procesos como el caso del Control Interno

La Revisión por la Dirección: es una Evaluación formal y documentada efectuada o encargada por la **Dirección general de la empresa**, del estado y adecuación del Sistema de calidad en relación con la política de calidad y objetivos de ella en áreas determinadas o procesos. La Revisión por la Dirección será dirigida y orientada por el **Representante de la Dirección para la Calidad de la empresa** y en la misma participaran Especialistas Internos o externos para la Revisión del Sistema de Gestión de la Calidad o del funcionamiento de la Gestión Integral de la Calidad en un Área determinada o en un Proceso con un nivel superior a las Auditorías Internas y resumiendo las mismas en un periodo de un año. La Revisión por la Dirección se aplica sobre los procesos y puede y debe ser aplicada sobre el Control Interno como proceso a fin de evaluar la Calidad con que este se desarrolla

RECOMENDACIONES PARA EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SU VINCULACION PRÁCTICA CON EL SISTEMA INTEGRAL DE GESTION DE LA CALIDAD

La implementación del sistema de Control Interno se facilita en una Institución que dispone de un Sistema de Gestión de la Calidad por cuanto sigue una evolución similar a como se trabaja en el desarrollo de Sistemas de Gestión de la Calidad

Se ejecutará por etapas, de manera que se de cumplimiento a las regulaciones establecidas en la R-297/2003 del MFP. Para ello se ejecutarán las siguientes acciones:

1RA ETAPA: DIAGNOSTICO Y EVALUACIÓN del estado actual del Sistema de Control Interno.

- Estudio de las medidas de control establecidas en la entidad.
- Definición de las responsabilidades y autoridades.
- Estudio del sistema de información y su eficacia.
- Caracterización del ambiente de control
- Vulnerabilidades del sistema.
- Identificación de los riesgos existentes en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

2DA ETAPA: DEFINICION del proceso de Control Interno.

Identificación del proceso de control interno de la entidad.

Elaboración del mapa del proceso que cubra toda la acción de la entidad, estableciendo la interrelación entre los procesos identificados y la estructura organizativa de la entidad (organigrama).

Determinación de las responsabilidades por el control interno de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos en su cumplimiento para cada proceso, independientemente de la categoría ocupacional.

Determinación de los objetivos de control interno en cada uno de los procesos, relacionando los objetivos de cada proceso en busca de la seguridad razonable en el

control de la entidad. Los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a los globales de la institución.

3RA ETAPA: DOCUMENTACIÓN del Sistema de Control Interno:

(De acuerdo a la R-297/03) y tomando como base el desarrollo específico de la empresa en lo que a Documentación y Control de documentos se refiere según procedimiento de Calidad existente.

- **Ambiente de control:** definición de todas las disposiciones, políticas y regulaciones que se consideran necesarias para el control del proceso y su desarrollo exitoso.
- **Evaluación de riesgos:** investigación y análisis de los riesgos internos y externos, relevantes y el punto hasta el cual el control los neutraliza, evaluando la vulnerabilidad del sistema.
- **Actividades de control:** determinación de los procedimientos que ayuden al cumplimiento de las políticas de dirección, relacionados con los riesgos que se han determinado.
- **Información y comunicación:** especificación de las responsabilidades individuales relativas a su gestión de control, lo que permita cumplir con las obligaciones y responsabilidades. Identificar las fuentes de información, sus canales, contenido, procesamiento y medios de transmisión para poder evaluar los riesgos y establecer la respuesta a los mismos o
- **Supervisión y monitoreo:** establecer los indicadores de medición para evaluar la calidad del control interno y si el mismo opera de la forma esperada, determinando entonces las necesidades de modificaciones. Determinar el alcance y frecuencia de la supervisión y el monitoreo

4TA ETAPA: IMPLANTACIÓN del Sistema de Control interno.

Según lo establecido en la Resolución 297/03 del MFP y **tomando como base a los elementos o sistemas de Gestión ya establecidos en la entidad, como el caso del Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa.**

Se deberá proceder a establecer una regulación interna donde se establezca la implantación del SCI, la designación del Comité de Control y el Plan de acción para su implementación.

El proceso de implementación ha de iniciarse con la orientación a los principales cuadros de la entidad sobre el SCI y con la elaboración del cronograma de implementación y la capacitación de todos los trabajadores sobre el SCI.

5TA ETAPA: SUPERVISIÓN, análisis y mejora continua del Sistema de control interno.

El sistema de gestión de control interno debe encaminarse sistemáticamente hacia la **mejora continua**, no desentendiéndose del resultado de la gestión, sino que debe cerciorarse de que las recomendaciones incluidas en las **Auditorias Internas del Sistema y las Revisiones por la Dirección sean efectivamente tenidas en cuenta por los responsables.**

Esto no necesariamente implica que todas las recomendaciones hechas vayan a ser implementadas, ya que las autoridades de la entidad pueden tomar la decisión de asumir el riesgo inherente a ciertas debilidades señaladas en las recomendaciones (siempre y

cuando no constituyan violaciones de lo regulado al respecto). En cualquier caso, deberá mantenerse un proceso de seguimiento que permita supervisar las acciones seguidas para cada una de las no conformidades detectadas.

BIBLIOGRAFIA

ANEC. MFP MAC 2003 Guía num 1 Comprobación Nacional del Control Interno Empresas y Unidades presupuestadas
EXPOCUBA 2007 Objetivos de trabajo 2007
Decreto 281 de agosto del 2007 del Comité ejecutivo del Consejo de Ministros titulado REGLAMENTO PARA LA IMPLANTACION Y CONSOLIDACION DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL ESTATAL
Fonteboa A 2006 Segundo Programa de preparación económica para los cuadros. Control Interno. Comité Académico Nacional
Ministerio de Auditoria y Control, Ministerio de Finanzas y Precios 2006. Comprobación Nacional al Control Interno
NC ISO 9001, 2000 Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos
Resolución 297/03 MFP. Definiciones, componentes y normas del control interno. Gaceta Oficial 14.11.03 p. 146.
Tabloide sobre la Comprobación Nacional sobre el grado de implementación de la Resolución 297/03 del MFP sobre el Control Interno.