

## **Momentos fundamentales en la integración de sistemas de gestión, según el modelo PFRE-1.**

Desde finales del siglo pasado se han venido proliferando los sistemas de gestión en las distintas actividades necesarias para el buen desempeño de cualquier organización; hoy es común escuchar las virtudes que nos brindan sistemas como el de gestión de la calidad según las ISO 9000, o el impacto positivo que tiene el trabajar a favor del medio ambiente a través del sistema de gestión ambiental según las ISO 14000, así como la aplicación de sistemas de seguridad según las OSHAS 18000, como también otros como los dirigidos a la seguridad de la tecnología de la información y comunicación según las ISO 27000, la responsabilidad social según las ISO 26000, el aseguramiento de las mediciones según las ISO 10012 entre otros..

Algunos de estos sistemas se han incorporado a los requisitos de las transacciones comerciales tanto en el ámbito nacional como internacional, siendo en oportunidades una importante barrera a vencer; a su vez otras herramientas de gestión se han venido proliferando desde igual periodo, las cuales ocupan un importante espacio en las agendas de los ejecutivos de organizaciones que persiguen lograr eficiencia en su trabajo, así los sistemas de I+D+i, el proceso estratégico, el marketing, la gestión financiera, la gestión energética, la gestión del conocimiento, la gestión del capital humano por solo citar algunas tienen un efecto importante con su aplicación en dicho objetivo.

Países como Cuba, han establecido a la vez normativas jurídicas dirigidas para lograr un adecuado control en las organizaciones, así en nuestro caso la Resolución 60 de la CGR, exige la creación de un sistema de control interno a todas las organizaciones que permita el control razonable, también se estimula el desempeño de empresas eficientes a través del movimiento del Perfeccionamiento Empresarial según el Decreto Ley 252 y el Decreto 281, se establecen los requerimientos para que una empresa socialista en Cuba pueda transitar hacia el perfeccionamiento de la misma, teniendo como exigencia la implementación de 18 sistemas.

Esta es la realidad que enfrentan los directivos de las organizaciones, convirtiéndose en un problema el cómo administrar simultáneamente los sistemas de gestión, siendo la solución al mismo ir a la integración de los sistemas conformando un sistema integrado de gestión, surgiendo entonces un nuevo problema que sería el cómo integrar los sistemas.

En el presente trabajo hacemos referencia a algunos momentos fundamentales establecidos en el Modelo de Integración PFRE-1 (Proa al futuro, rumbo a la excelencia, aplicado por Conas) que permiten trazar una ruta para el logro de la integración de los sistemas de gestión.

Este modelo aplicado ya en su totalidad en la Empresa Comercializadora de Combustible de Camagüey y en proceso de implantación de otras 18 organizaciones de los territorios de Holguín y Camagüey, da respuestas al problema planteado, el mismo se estructura por partes, las que describen los pasos a seguir en la implementación del sistema integrado de gestión..



En el presente trabajo abordaremos sólo algunos momentos que consideramos fundamentales en la implementación de un sistema integrado de gestión, según el Modelo PFRE-1, estando disponibles para los lectores ante cualquier duda o interés de profundizar sobre este importante tema.

### **Momento fundamental 1. Qué sistemas necesito integrar.**

Los ejecutivos de la organización deben definir cuáles son los sistemas que necesita integrar, así se puede afirmar que no todos los sistemas tienen el mismo impacto en todas las organizaciones, también es importante tener en consideración que dada la cultura normativa, los sistemas de gestión normalizados (aquellos amparados por normas técnicas, Ejemplo, las normas de la familia ISO), contienen elementos comunes, y requisitos bien definidos que nos brindan más facilidad en la integración que los no normalizados los cuales no brindan en su mayoría esta información de manera explícita.

La definición de que sistemas integrar debería realizarse con la ayuda de un Grupo de Expertos, que pudiesen evaluar el análisis del contexto de la organización en cuanto a sus sistemas dirigente, dirigido, las herramientas de gestión y el entorno y macro entorno donde se desarrolla la organización.

De igual forma una de las primeras acciones debería ser revisar la estrategia si existiese la misma o en su defecto hacer el diseño estratégico, ya que:

1. La estrategia nos define el estado deseado, y su despliegue nos permite conocer las herramientas de gestión para lograrlo.
2. Para lograr la alineación de la organización a la estrategia, requerimos entre otras acciones alinear los sistemas de gestión que necesitamos utilizar, siendo la integración de los mismos la acción más práctica para el logro de dicho objetivo.
3. Los sistemas de gestión sin la definición de la estrategia y su sistema de información no son capaces de interpretar en tiempo real los cambios del comportamiento del entorno.

**Momento fundamental 2** La alineación de los sistemas y herramientas de gestión.

Se impone en caso de desearse integrar herramientas o sistemas no normalizados alinear los mismos ya que a diferencia de los sistemas normalizados estos no señalan de manera explícita los elementos que los conforman ni los requisitos específicos a cumplir por lo que proponemos realizar las siguientes acciones:

1. Definir el autor el cual asumiremos para el sistema no normalizado: Como se conoce existen sistemas y herramientas no normalizadas que se presentan de manera diferente por distintos autores, así lo vemos en los temas estratégicos, en la gestión del conocimiento, en el marketing etc, por lo que definir que autor utilizaremos es vital.
2. Definir y declarar los principios, los elementos y requisitos específicos del sistema que se propone alinear, y de esta forma ya definido los mismos, el sistema y-o herramienta estará en condiciones de poderse integrar al SIG.

Una buena práctica pudiera ser el uso de matrices para la alineación del sistema, veamos a modo de ejemplo la aplicación de una matriz a la Resolución 60 de la CGR.

Sistema de Control Interno.	Alcance: todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal;	Objetivo: Contribuir a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.
Elementos	Requisitos específicos.	Con el SIG. Comentarios.
Disposiciones generales	Cada organismo, organización y entidad diseña, armoniza, implementa y autocontrola de forma sistémica de acuerdo con su misión, visión, objetivos estratégicos fundamentales, características, competencias y atribuciones, en co.....y validan el SCI de las dependencias que están subordinadas.	Puede ser a partir del manual del SIG, o en su defecto con un manual de procesos y procedimiento.
Principios básicos.	Legalidad, Objetividad, Probidad administrativa, División de funciones, Fijación de responsabilidades, Cargo y descargo y autocontrol.	Se deberían incorporar a los principios del SIG.

Como se aprecia en la matriz, se logra alienar al declarar los elementos y los requisitos específicos, así como la propuesta de integración al SIG.

Por último se recomienda realizar toda una campaña a favor de la integración que permita la creación de un ambiente favorable a dicho objetivo.

Así una vez definido los sistemas a integrar, se concluye la primera etapa o sea la preparatoria, donde concluimos además con la formación del Grupo de Experto y con la campaña de divulgación pasando a la etapas de diagnóstico y luego la planificación, donde consideramos como salida principal la señalada en el siguiente momento fundamental.

**Momento fundamental 2:** El diagnóstico a los sistemas o herramientas a integrar.

Conociendo los sistemas que deseamos integrar y sus requisitos, se hace necesario realizar el diagnóstico del estadio de los mismos, que nos permita conocer las brechas que aún presentan dichos sistemas, así como las fortalezas y oportunidades, es aconsejable confeccionar listas de verificación que puedan aplicarse y confeccionar un plan de medidas que permita dar solución a los problemas que se plantean

### Momento fundamental 3: La elaboración del programa de integración.

Conociendo el estado de cada sistema a integrar la organización está en condiciones de elaborar el programa de integración de la organización.

En dicho programa debería quedar bien definidas las acciones para el logro de un adecuado diseño del sistema integrado de gestión (en lo adelante SIG), la etapa de la documentación, la implantación y monitoreo, y por último la etapa de la certificación (si aplica).

El modelo PFRE-1, considera como un momento fundamental a la etapa de diseño en su conjunto por la importancia que este tiene en el desarrollo del proyecto como tal.

### Momento fundamental 4: El diseño del SIG.

Un error que se comete en oportunidades es obviar esta etapa de trabajo, y por el contrario pasar a documentar el sistema sin una claridad de su diseño, de esta forma las organizaciones que comenten este error, dan respuesta a los requisitos de los sistemas concluyendo con una gran cantidad de documentación, la cual hace en oportunidades el sistema muy rígido o sencillamente inoperante.

Para el diseño hemos recomendado obtener respuesta a las siguientes interrogantes:

1. *En que soporte estará desarrollado nuestro sistema?*, Es necesario tener en cuenta que el sistema integrado generará un alto nivel de documentación, por lo que será necesario definir si se soportará en la tecnología de la información (acción más recomendada), pudiendo diseñarse en ambiente WEB con software para las distintas actividades de control y gestión, si en su defecto no será informatizado, pero sí digitalizado, donde se puedan aprovechar las virtudes de esta tecnología manteniendo los documentos en la red (por ejemplo utilizando el Acrobat Reader), o simplemente su soporte será en papel, o por último si se aplicará una combinación de los distintos soportes.
2. *Cuál es el mapa de proceso de la organización?*, Se requiere definir el mapa de proceso, el cual puede estar desarrollado en varios niveles, o sea puede existir un mapa de proceso de toda la organización y luego mapas de procesos a distintos niveles, lo que permitirá el enrutamiento de la organización al enfoque de proceso.
3. *Que elementos conforman la zona común de integración?* Es importante señalar que un sistema integrado de gestión siempre presentará 3 zonas:



- a. La zona de premisas, donde se ubicarán los requisitos legales y reglamentarios, y de las partes interesadas, así como aquellos requisitos generales que debe cumplir el SIG.
- b. La zona común de integración: donde se ubican los elementos y requisitos comunes a todos los sistemas que conforman el SIG.
- c. La zona de elementos no integrables; que incluye los elementos y requisitos propios de las actividades que no pueden ser integrados dada a la naturaleza y característica de los mismos.

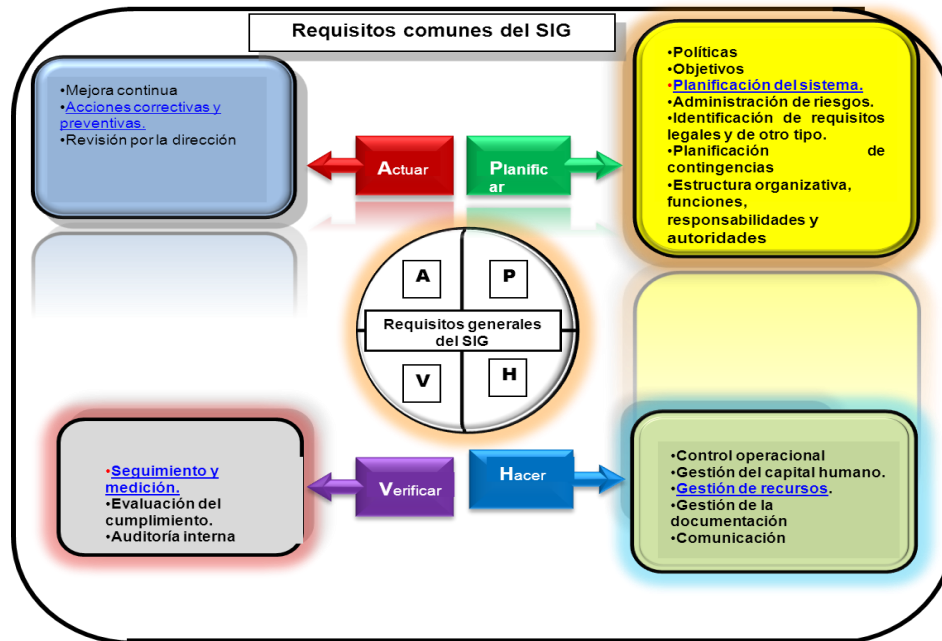
Para el caso planteado, consideramos que cualquier SIG debe cumplir con los requisitos generales siguientes:

1. .Contar con una estrategia definida, laborando para el logro de la visión planteada y el equilibrio con el entorno

2. Establecer, documentar, aplicar y continuamente mejorar el SIG según los requisitos del modelo y las normas de gestión a la que se suscribe.
3. Incorporar los principios del SIG a la cultura de la organización.
4. Contabilidad que refleje los hechos.
5. Identificar los procesos necesarios para aplicar, operar, y mantener el SIG; determinando la secuencia e interrelaciones; los criterios y métodos necesarios para garantizar la eficacia tanto de la operación como del control de estos procesos;

De igual forma recomendamos utilizar la norma NC-PAS 99 como material de consulta que nos define un conjunto de requisitos comunes por elementos que pueden ser integrados.

Colocar la figura, se muestran los principales elementos.



4. *Cómo se administrará el SIG?* El desarrollo de los sistemas normalizados y la certificación (en particular los sistemas de gestión de la calidad) ha traído como consecuencia que la alta dirección de las organizaciones descansa en los Grupo de Trabajo de Calidad para ir a la solución de la integración de los sistemas, lo cual en la práctica se viene demostrando que si bien en oportunidades estas Unidades organizativas pueden asimilar la integración de algún que otro sistema, ya cuando se proyecta la integración de varios sistemas, esto crea varios conflictos entre los que se destacan la posibilidad de que dicha unidad comience a desatender por problemas de tiempo el sistema de gestión de la calidad, como también se generan conflicto de intereses entre esta unidad organizativa y aquellas especializadas en la actividad que se integra.

Luego en la etapa de diseño, se requiere ir a la toma de decisiones para evitar estas irregularidades, así se debe tener claro que el SIG tiene dos campos de responsabilidad bien definidos:

- a. Aquel que administra la zona de premisas y la zona común de integración: el que se desempeña como coordinador de las actividades del SIG, descansando en ella el control y la coordinación de los requisitos comunes y generales y
- b. Aquellos que administran la zona de elementos no integrables que serán en este caso.

La solución más viable es asignar la responsabilidad de administrar la zona común de integración a un Grupo Coordinador, lo cual trae como resultado aliviar a las Unidades Organizativas Especializadas de gestiones burocráticas y de coordinación, y le permite profundizar en las acciones específicas de cada especialidad.

5. *Cómo organizar la elaboración de la documentación del SIG?* En tal sentido se impone hacer el diseño de 2 aspectos básicos que son:
  - a. Definir cuál será el árbol de la documentación del SIG y la estructura jerárquica:

El Grupo encargado del diseño del SIG debería diseñar el árbol de la documentación de la forma más racional posible, integrando todo aquello que pueda ser integrable.

En el figura se muestra un ejemplo de un árbol de la documentación de una organización.



Como se aprecia se destacan elementos en el árbol que son regulatorios y otros necesarios como es el caso del Glosario de Términos y Definiciones de la organización, de igual forma se establece en este caso un manual de actos normativos, donde se integran todas las regulaciones, reglamentos, etc.

Los procedimientos mandatorios establecen los requisitos que debe cumplir todos los sistemas que se integran al SIG, y por último los manuales de procesos y procedimientos operacionales, que requeridos para cada actividad y no es posible integrar.

- b. Elaborar el procedimiento mandatorio de gestión de documentos. Así ya definido el árbol de la documentación se puede elaborar este procedimiento que permitirá a todo el personal encargado de documentar normalizar esta acción, definiéndose en el mismo el nivel jerárquico de la documentación.

En la tabla se manifiestan un ejemplo de contenidos de las distintas carpetas.

Nivel	Documentos	Comentarios
1.	Manual del SIG	Reseña histórica. Objeto social, misión, visión, alcance, política(s), estructura organizativa, responsabilidades, etc. Mapa de macroproceso. Interrelaciones. Árbol de la documentación. Matriz de documentos y registros.
2.	Manual de actos normativos.	Reglamento, resoluciones y otros documentos normativos.
3.	Manual de procedimientos mandatorios	Agrupar los procedimientos generales del SIG, como son gestión de documentos y registros, Auditoría interna integrada, acciones correctivas y preventivas, gestión estratégica, mejora continua, entre otros.
4.	Manual de procesos	Requerimientos específicos. Política, objetivos específicos Exclusiones, mapa de proceso, fichas de procesos, procedimientos operativos, instrucciones de trabajo,

		registros. Nota: Para PYME puede confeccionarse un solo manual, y abordar cada actividad por capítulos, o en su defecto hacer manuales por actividad.
5.	Fichas de proceso	Define el Administrador, los colaboradores, elementos de entrada, actividades, flujo, elementos de salida, recursos, interrelaciones, supervisiones, medición de la eficacia. Nota. Forma parte del manual de procesos

#### **Momento fundamental 5: La documentación.**

Al llegar a este momento, se debería tener bien definido el mapa de macro proceso, mapas de procesos a distintos niveles, la jerarquía de la documentación y el procedimiento mandatorio de gestión de documentos, así como el soporte en que descansará el SIG.

Siempre será necesario antes de iniciar el proceso de documentación seleccionar y capacitar a los documentadores que por área o especialidad elaborarán la documentación, de esta forma, los documentos de la zona común de integración, serán conformados por la unidad organizativa que se le ha dado la tarea de coordinar el sistema, mientras que los manuales de procesos por las distintas especialidades.

En caso de que el soporte sea informatizado o digitalizado, entonces se debería contar antes de iniciar la documentación realizar consultas y ajustar los temas específicos a informatizar o digitalizar con el equipo que administra las TIC.

#### **Momento fundamental 6. La implantación de los documentos y la auditoría interna integrada.**

En la etapa de implantación y monitoreo, reviste especial atención el momento de implantar los documentos para lo cual se recomienda que se realice con acciones de capacitación sobre el o los documentos a implantar, de esta forma el sistema dirigente de la organización debería ser capacitado antes de implantar de los documentos de la zona común de integración y el sistema dirigido se debería capacitar en los documentos específicos que le impacten en sus áreas.

Para el monitoreo además de las acciones de supervisión, se considera como momento fundamental la auditoría interna integrada, así el no integrar la auditoría significa que cada sistema (al menos los normalizados) realizan auditorías independiente, siendo elevado el número de auditorías que impactan en las unidades organizativas de la organización, lo que generalmente produce como tendencia un decrecimiento en la calidad del ejercicio, al estar sometida la organización en breves periodos de tiempo a este tipo de ejercicio.

Ya la aplicación del SIG en distintas organizaciones generó como resultados que en periodos mensuales se ejecutaban hasta 3 ejercicios de auditoría por distintos sistemas antes de aplicar la auditoría integrada, solapándose en fechas en oportunidades las mismas, no pudiendo los directivos prestar la debida atención a los mismos; sin embargo al aplicarse integradas la auditoría, se logró reducir a sólo 3 ejercicios al año con una participación activa de la Dirección de la organización, evaluándose el desempeño integral del área sometida al ejercicio.

Entre las acciones a tomar para lograr la auditoría integrada tenemos las siguientes:

1. Crear un Grupo de Auditores Internos con las competencias técnicas para abarcar la mayor cantidad posible de sistemas.
2. Apoyar el trabajo de auditoría interna con expertos en temas específicos.
3. Realizar auditorías integradas a los procesos de la organización.
4. Lograr la participación de la Alta Dirección en las Reuniones de clausura de las Auditorías Internas Integradas.

Con la aplicación de la auditoría integrada se debería disminuir el número de auditorías a realizar, siendo más efectivas las mismas.

#### **Momento fundamental 7. La capacitación sobre el SIG.**

Las acciones de capacitación deberían estar presente en todo el proceso de integración de los sistemas, así se consideran como los momentos fundamentales aquellas acciones realizar acciones de capacitación dirigidas a:



### **Conclusiones.**

1. Los momentos fundamentales señalados representan los puntos críticos a tener en cuenta cuando se aborda la implementación de un SIG.
2. Los resultados de la aplicación del Modelo PFRE-1, permite obtener un conjunto de ventajas entre las que se destacan;
  - a. Se logra ver la Empresa como un sistema, laborándose con un enfoque a los principales proceso de la organización.
  - b. Un sistema más eficaz y único, simplificando la documentación,
  - c. Más atención a las actividades específicas.
  - c. Menos tiempo para la implementación de un sistema (4 a 6 meses).
  - d. Disminuye los costos de consultoría.
  - e. Crea nuevas cualidades como son:
    - Administración simultanea de todos los sistemas en la Zona Común de Integración.
    - Aprovechamiento de las TIC.
    - Utilización más eficiente de la Estrategia de la Empresa.
    - Proyectos integrales en la organización como son los programas de mejora entre otros.
  - f. Acciones integradas como son la supervisión, el control de AC, AP, el control de documentos, y las auditorías integrales, reduciendo en tiempo dichos ejercicios, siendo más eficientes y abarcadores.
  - g. Permite la certificación paulatina de sistemas de gestión pues con el Manual del SIG, los procedimientos mandatorios, y el Manual de procesos de la actividad específica se cumple con los requisitos del sistema seleccionado.

Autor: MSc Humberto Perón San Mateo.  
Director Sucursal Conas-Camagüey.  
peron@conas.co.cu