

**ESTRATEGIAS EN LA GESTIÓN DE CONTROL INTERNO ORIENTADAS A
GENERAR COMPLEMENTARIEDAD CON LA GESTIÓN DE CALIDAD DE LAS
ORGANIZACIONES**

DIANA MARCELA HENAO BERNAL

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DIPLOMADO EN CONTROL INTERNO**

BOGOTÁ

2014

CONTENIDO

1. TEMA A DESARROLLAR	3
1.1. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	3
2. JUSTIFICACIÓN	6
3. OBJETIVOS.....	7
3.1 OBJETIVO GENERAL	7
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
4. MARCO TEÓRICO.....	8
4.1. PRINCIPIOS QUE RÍGEN LA MISIÓN DEL ÁREA DE CONTROL INTERNO EN LAS ORGANIZACIONES	8
4.2. PRINCIPIOS QUE RIGEN LA MISIÓN DEL ÁREA DE CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES.....	10
4.3. TEORIAS SOBRE ANALISIS ESTRATEGICO	14
5. ESTRATEGIAS DE LA ALTA DIRECCIÓN PARA COMPLEMENTAR EL CONTROL INTERNO Y LA CALIDAD	16
6. PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN CALIDAD QUE COMPLEMENTAN LA GESTIÓN DE CONTROL INTERNO.....	19
7. INSUMOS DE CONTROL INTERNO QUE COMPLEMENTAN LA GESTIÓN DE CALIDAD	21
8. GLOSARIO	26
9. CONCLUSIONES.....	30
ANEXOS	32
BIBLIOGRAFÍA	36



ALUMNOS RESPONSABLES DIANA MARCELA HENAO BERNAL

FIRMA

PROGRAMA:

CONTADURÍA PÚBLICA

DIPLOMADO:

CONTROL INTERNO Y AUDITORIA

ASESOR DEL ENSAYO:

DOCENTE

NOMBRE DEL ASESOR:

EDGAR VASQUEZ

FIRMA

1. TEMA A DESARROLLAR

Estrategias en la gestión de control interno orientadas a generar complementariedad con la gestión de calidad de las organizaciones.

1.1. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

En su interés por contar con un respaldo que les sirva como argumento de competencia, cada vez más organizaciones se interesan por lograr que sus procesos reciban la certificación de cumplimiento de normas de calidad por parte de entidades especializadas en ese tipo de servicios. Exhibir en sus comunicaciones un logotipo de certificación de calidad es un objetivo que implica



con frecuencia importantes esfuerzos que involucran a toda la organización, o al menos a las áreas encargadas de los procesos sujetos a certificación, además de que implican importantes costos; adicionalmente implica la presencia de personas externas a la organización que periódicamente la visitan con atribuciones de auditoría, para verificar que los procesos se están siguiendo tal como lo indican los manuales, que se están generando los controles propios por parte de la compañía para que así sea, etc.

En otras organizaciones que no están aún certificadas, también pueden existir áreas cuya función es la verificación de que se cumplan los procesos y controles relacionados con la gestión de calidad, que se registren las “no conformidades”, que se diseñen y apliquen los planes de mejoramiento, y en general que se cumplan las políticas de calidad que la alta dirección de la compañía haya definido.

Por otra parte, las áreas de control interno tienen también una gestión que cumplir, obedeciendo a las expectativas y requerimientos de los socios o accionistas y/o de la alta dirección de la compañía.

Esta situación hace que en tales organizaciones, los funcionarios de las áreas directamente relacionadas con el cliente, como son las de producción, atención al cliente, mercadeo, ventas, contabilidad, inventarios, logística, entre otras, deban estar atentos a los requerimientos que simultáneamente les hacen las áreas de calidad y de control interno. Para esos funcionarios es frecuente que ese tipo de labores demande un esfuerzo adicional que no perciben como directamente relacionado con el objetivo central de su cargo; inclusive algunos lo pueden llegar a ver como un lastre que les limita su libertad de acción y que les implica un tiempo que preferirían dedicar a vender, producir, contestar comunicaciones, etc.



Teniendo en cuenta que desde el punto de vista de la alta dirección normalmente las gestiones de control interno y calidad tienen tanta importancia como la que tienen la producción, las ventas y el contacto con sus clientes, se requiere que existan estrategias que contribuyan a que exista complementariedad entre estas dos gestiones. El presente trabajo busca abordar el análisis de esas estrategias.



2. JUSTIFICACIÓN

A menos que la gestión de control interno logre complementarse con la gestión de calidad, el cumplimiento de sus funciones frente a las demás áreas de la organización puede convertirse en un desafío muy difícil de lograr, dado que las áreas operativas pueden generar resistencia al cumplimiento de los requerimientos de control interno; es importante señalar que si bien el control interno puede contar con el pleno respaldo de la alta dirección de la compañía, el buen ambiente de trabajo que logre con las áreas operativas es indispensable para poder cumplir cabalmente con sus objetivos.

Aunque lo que se debe buscar no es que exista excesiva tolerancia o “compadrazgo” con las áreas operativas como para que se llegue a limitar la efectividad del control interno, también es cierto que una actitud de rechazo total entre las dos áreas simplemente imposibilita ejercer la función de control. Es por ello que deben identificarse estrategias que no solamente ayuden a mejorar la efectividad de la gestión de control interno por sí misma, sino además que esa función resulte viable y eficaz cuando en la compañía existen normas, políticas y estrategias específicamente orientadas a la gestión de la calidad y/o a su certificación externa.

Algunos de los requerimientos propios de la gestión de control interno pueden resultar complementarios con los de la gestión de calidad; inclusive algunas de las muestras que las dos áreas requieren y de algunos de las verificaciones que practican, así como de los acuerdos que hacen con las áreas operativas, pueden servir para las dos funciones. En la medida en que se identifiquen y se pongan en práctica las estrategias correctas, no solamente se puede facilitar el cumplimiento de los objetivos de estas dos áreas, sino que además se pueden facilitar e inclusive enriquecer.



3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Plantear el modelo de gestión que articule el control interno con la gestión de calidad de las organizaciones.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar estrategias que desde la alta dirección de la compañía contribuyan a generar complementariedad entre la gestión de las áreas de control interno y de calidad.
2. Evaluar los procedimientos propios de la gestión de calidad que pueden complementar la gestión de control interno.
3. Analizar los insumos de la gestión de control interno que pueden complementar la gestión de calidad.



4. MARCO TEÓRICO

4.1. PRINCIPIOS QUE RÍGEN LA MISIÓN DEL ÁREA DE CONTROL INTERNO EN LAS ORGANIZACIONES

Para hablar de los principios que rigen la misión del área de control interno en las organizaciones, debemos conocer la definición de Control Interno.

¹De acuerdo a la Ley 87 de 1993, se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

El ejercicio de control interno debe consultar los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de costos ambientales. En consecuencia, deberá concebirse y organizarse de tal manera que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, y en particular de las asignadas a aquellos que tengan responsabilidad del mando.

Una vez que tengamos clara la definición de control interno debemos conocer cuáles son los principios que rigen la Misión en las organizaciones. Básicamente el control Interno se basa en evaluar en forma independiente y coordinada las

¹ Ley 87 de 1993 Decretos y Fundamentos Control Interno



áreas que consideramos misionales y de apoyo dentro de las organizaciones, cada una de las actividades debe cumplir con los parámetros de eficiencia, eficacia y economía encaminando sus esfuerzos hacia el logro de la calidad total en la gestión de la administración y teniendo como instrumento básico la creación y el fortalecimiento del AUTOCONTROL.

De acuerdo al modelo de Control Interno COSO 2013² habla de 17 principios que la administración de toda organización debería implementar:

✓ **ENTORNO DE CONTROL**

Principio 1: Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos

Principio 2: Ejerce responsabilidad de supervisión.

Principio 3: Establece escritura, autoridad y responsabilidad

Principio 4: Demuestra compromiso para la competencia

Principio 5: Hace cumplir con la responsabilidad

✓ **EVALUACIÓN DE RIESGO**

Principio 6: Especifica objetivos relevantes

Principio 7: Identifica y analiza los riesgos

Principio 8: Evalúa el riesgo de fraude

Principio 9: Identifica y analiza cambios importantes

² Modelo COSO 2013, toma la esencia del COSO 1992 y enfatiza en los cinco componentes, formalizando los 17 principios relevantes que están implícitos en un sistema de control interno efectivo.



Estrategias en la gestión de control interno orientadas a generar complementariedad con la gestión de calidad

✓ **ACTIVIDADES DE CONTROL**

Principio 10: Selecciona y desarrolla actividades de control

Principio 11: Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología

Principio 12: Se implementa a través de políticas y procedimientos

Principio 13: Usa información relevante

✓ **SISTEMA DE INFORMACIÓN**

Principio 14: Comunica Internamente

Principio 15: Comunica Externamente

✓ **SUPERVISION DEL SISTEMA DE CONTROL- MONITOREO**

Principio 16: Conduce evaluaciones continuas y/o independientes

Principio 17: Evalúa y comunica deficiencias.

4.2. PRINCIPIOS QUE RIGEN LA MISIÓN DEL ÁREA DE CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

Es importante definir el concepto de Calidad y de esta forma establecer cuáles serían sus principios fundamentales.

El concepto actual de Calidad ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión, que introduce la mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma, que afecta a todas las personas y a todos los procesos.



Calidad³ es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que la misma sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando, por ejemplo, la calidad del servicio postal, del servicio dental, del producto, de vida, etc.

Hoy en día en las organizaciones existen diversas razones objetivas que justifican este interés por la calidad y que hacen pensar que las compañías competitivas son aquellas que comparten fundamentalmente estos tres objetivos:

Buscar de forma activa la satisfacción del cliente, priorizando en sus objetivos la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

Orientar la cultura de la organización dirigiendo los esfuerzos hacia la mejora continua e introduciendo métodos de trabajo que lo faciliten

Motivar a sus empleados para que sean capaces de producir productos o servicios de alta calidad.

En las organizaciones el tema con mayor auge es Calidad, consiste básicamente en la búsqueda de mejores métodos de trabajo y procesos organizativos a partir de una constante revisión de los mismos con el objeto de realizarlos cada vez mejor. Debemos concientizarnos de que las mejoras se

³ Definición de calidad tomada de la página <http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>



conciben de forma continua (sin fin) y con carácter incremental: la realización de un proceso va aumentando, ya que a medida que se lleva a cabo, los resultados se examinan y se incorporan las modificaciones oportunas para la mejora. Ésta está guiada no sólo por el propósito de proveer una mayor calidad, sino también por la necesidad de ser eficiente. En definitiva, se trata de conseguir un espíritu de superación mediante una cultura de cambio basada en la adaptación continua.

PRINCIPIOS BASICOS EN LA GESTION DE CALIDAD⁴

✓ Enfoque al cliente:

La prioridad ahora es dejar al cliente satisfecho, hay que conocer las expectativas y necesidades de los clientes, ya que un cliente contento representa ganancias y más trabajo.

✓ Liderazgo:

Todas las organizaciones necesitan líderes que guíen. Las Ideologías de un líder deben de traer beneficios para todos. Deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse en el grupo de los objetivos de la organización

✓ Participación del Personal:

Es necesaria la implementación de todo el personal en la organización, ya que así se pueden obtener las mejores ideas, de todos los trabajadores de todas las áreas de trabajo.

⁴ Norma ISO 9000:2005 Es la norma internacional en la que se encuentran los principios y fundamentos de los Sistemas de Gestión de la Calidad.



✓ **Enfoque basado en procesos:**

Las actividades y recursos deben ser gestionados en base a procesos estratégicos, operativos y de soporte, los cuales tienen que llevar su propio control. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

✓ **Enfoque fundamentado en sistemas:**

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

✓ **Mejora Continua:**

La organización debe comprender y llevar a cabo nuevos y mejores métodos de trabajo y procesos organizativos para no estancarse y de esta forma mejorar continuamente en su actividad. Se realiza al examinar los resultados que se van obteniendo de forma continua y realizando las modificaciones que permitan mejoras o la superación de los problemas existentes.

✓ **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:**

A la hora de tomar una decisión se debe estar basada en hechos, datos e información que posea y que garantice una baja posibilidad de errores o a la no exigencia de ellos.

✓ **Relación mutuamente beneficiosa con proveedores:**

Debe existir una correcta relación de interdependencia de manera que las condiciones y criterios para seleccionar proveedores se mantengan actualizados.



Una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Ver anexo N. 1 Grafica Principios Gestión de Calidad

4.3. TEORIAS SOBRE ANALISIS ESTRATEGICO

El análisis estratégico consiste en recoger y estudiar datos relativos al estado y evolución de los factores externos e internos que afectan a la compañía, es decir del entorno, los recursos y la capacidad de las organizaciones. Este análisis sirve para que las organizaciones conozcan en cada momento su posición ante su reto estratégico, debe partir de la esencia de la propia empresa, plasmada en su misión y su visión sobre su posición en el mercado.

✓ **La Misión:**

Es la razón de ser de la compañía, el motivo por el cual existe. Debe recoger el conjunto de valores de la organización y su eficiencia de responsabilidad social (posición ética sobre cuestiones de seguridad, control interno y calidad....). La misión debe ser reconocida y compartida por todos los miembros de la organización para alcanzar un alto grado de armonía en la acción conjunta.

✓ **La Visión:**

Representa la proyección en el presente de las expectativas de la compañía sobre lo que quiere ser y hacer la organización. Hace referencia a la posición que querría alcanzar la empresa en el futuro lejano y supone un desafío para ella.



Consiste en definir hoy el proyecto empresarial que se irá concretando en el tiempo. Lavo

Ambos conceptos están correlacionados, en la alta dirección de una organización, cada empresario tiene una visión de un proyecto empresarial que quiere transmitir a sus colaboradores y que posteriormente se concreta en la misión de la organización.

Hoy en día en las organizaciones se está implementando cada vez más el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 este proceso, aunque es correlacionado con Control Interno lo que busca Gestión de Calidad posicionar las Empresas en el Mercado, para lograrlo es necesario que los trabajadores tengan pleno conocimiento de la Misión y la Visión de cada organización, estableciendo objetivos claros para determinar las metas que se quieren lograr.

Lo que busca el Sistema de Control Interno y Gestión de Calidad es minimizar los errores que se puedan presentar en una organización y a la vez ofrecer un producto y/o servicio con Calidad, donde no solamente sea el trabajo de una persona, sino un trabajo en conjunto con calidad humana.



5. ESTRATEGIAS DE LA ALTA DIRECCIÓN PARA COMPLEMENTAR EL CONTROL INTERNO Y LA CALIDAD

Cada objetivo debe estar debidamente conformado y ajustado a las características del entorno y a las necesidades objetivas y subjetivas de la organización.

El seguimiento de la evolución del entorno permite reaccionar y reajustar si es necesario, la forma en que se logran esas metas planteadas e incluso replantearlas parcial o totalmente. Para lograrlo es necesario que el Sistema de Control Interno funcione de tal forma que permita obtener la información necesaria en el momento preciso. Debe permitir conocer que está sucediendo alrededor tomando como base, las vías escogidas para llegar al futuro; conformando estrategias que permitan conocer la reacción a esos cambios internos y externos.

Muchas veces los cambios externos exigen cambios internos y se hace imprescindible conocer cómo y cuándo cambiar.

Cuando nos referimos a cambios internos y externos que afectan la organización, nos referimos por ejemplo a la implementación de sistemas de calidad que es una estrategia que busca garantizar a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización optimizando su competitividad, mediante la satisfacción del cliente. Esta estrategia se puede lograr con la participación activa de todo el personal de trabajo, bajo nuevos estilos de liderazgo.

Si la organización cuenta con un sistema de Control Interno y un enfoque estratégico, debe ser capaz de medir el grado de cumplimiento de los objetivos



organizacionales, y si agregamos la implementación de la Gestión de Calidad el desenlace de nuestro producto y o servicio es la clave para lograr competitividad, con buena calidad.

Tanto el sistema de Gestión Interno como Gestión de Calidad es un proceso que abarca toda la compañía, cumpliendo con procedimientos y políticas establecidas logrando que quienes desarrollen bien su trabajo lubrican el proceso, y los que lo hacen mal crean cuellos de botella en el proceso.

Ahora bien, si nos referimos a Gestión de calidad como estrategia organizacional, debemos tener claro que no es un proceso netamente interno. Dentro de este proceso, hay factores que pueden considerar como parte del desarrollo de la organización, ejemplo los proveedores; ellos son parte indispensable de la cadena Proveedores- Clientes Internos. Debemos tener claro que la calidad es lograda por las personas y para las personas que exige un constante programa de cambios, capacitación y entrenamiento.

En las organizaciones es importante mentalizarnos de que la Calidad busca eliminación total de defectos, tiene como propósito erradicar el desperdicio, eliminando las actividades que no agregan valor “Cero defectos”, consiste en tener una actitud sistemática hacia el no- error. Busca despertar la conciencia de no equivocarse. La calidad total promueve la eliminación de todo tipo de despilfarros en los inventarios, personal, exceso de informes y reuniones, con controles internos innecesarios.

Básicamente debemos equilibrar nuestro sistema de Gestión Interno y Calidad para poder tener como resultado un buen trabajo en equipo, estableciendo metas con responsabilidad, autocontrol y obteniendo excelentes resultados con calidad.



Un tema que considero muy importante en es la Compatibilidad del sistema de Control Interno y Gestión de Calidad⁵, tanto los sistemas de gestión como los de Control interno son herramientas que tienen como propósito central contribuir al fortalecimiento de la acción de las diversas organizaciones que los implementan. Por lo general estos sistemas se soportan en elementos comunes los cuales deben ser identificados en etapas tempranas de la implementación, a fin de evitar que se dupliquen esfuerzos.

El sistema de Control Interno y Gestión de Calidad permite fortalecer los procesos y optimizar los recursos dentro del contexto de las compañías, por lo anterior la planeación y formulación articulada debe ser coherente con el uso de herramientas para evitar la duplicidad de acciones para el logro de objetivos comunes.

Al articular estas herramientas, se fortalece la capacidad administrativa, el desempeño institucional, y la gestión de los principales recursos de la entidad: humanos, materiales y financieros.

⁵ ICONTEC. Norma técnica colombiana NTC-ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. Bogotá D.C: ICONTEC, 2008. 35 p.



6. PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN CALIDAD QUE COMPLEMENTAN LA GESTIÓN DE CONTROL INTERNO.

Los procedimientos que integra Gestión de Calidad y que son de estricto cumplimiento son⁶:

- ✓ **El Procedimiento de Control de Documentos:** Contribuye con la aprobación, control y aprobación de los documentos de tal forma que aporten valor al proceso.
- ✓ **El Procedimiento de Control de Registros:** Ayuda a la identificación, control y administración de los registros que evidencien los cambios que han presentado los documentos.
- ✓ **El Procedimiento de Acciones Correctivas:** Permite implementar acciones correctivas encaminadas a eliminar las causas de las no conformidades en los procesos
- ✓ **El Procedimiento de Acciones Preventivas:** Contribuye a prevenir la ocurrencia y a mitigar los efectos de las no conformidades potenciales.
- ✓ **El Procedimiento de Auditoria Interna de Calidad:** Determina si se ha implementado y se mantiene de manera eficaz y eficiente y efectiva el sistema de gestión de calidad y si éste es conforme con las disposiciones planificadas y con los requisitos establecidos por la entidad.
- ✓ **El Procedimiento de Tratamiento del servicio no Conforme,** identifica y controla el producto/servicio no conforme con los requisitos

⁶ Esta información fue tomada de la página de la Universidad de Nariño: <http://calidad.udenar.edu.co/>



- ✓ **Control de Quejas y Reclamos Sugerencias y Felicidades:** Este procedimiento explica la metodología aplicada para resolver en forma oportuna las quejas, reclamos y sugerencias formuladas por los clientes.

Los procedimientos que introduce el Sistema de Gestión de Calidad es novedad para el Sistema de Control Interno, ya que se trabajan conceptos nuevos y diferentes que se deben implementar en una organización.

Los procedimientos hacen parte de los parámetros que se establecen para que el trabajo realizado tenga un horizonte y un organización definida, en la actualidad estamos frente a un mundo competitivo donde encontramos nuevas tecnologías que nos sorprenden día a día, los clientes son cada vez más exigentes, requieren productos o servicios con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Es por ello que las organizaciones deben trabajar en pro de la satisfacción total de sus clientes, mediante un proceso de mejora continua e implementar normas estandarizadas para lograr la calidad máxima de los productos o servicios que ofrecen. Es importante la plena colaboración de todo el personal de la organización, para que el servicio realizado sea efectivo y que de esta manera se obtengan excelentes resultados para la compañía.



7. INSUMOS DE CONTROL INTERNO QUE COMPLEMENTAN LA GESTIÓN DE CALIDAD

Insumo es todo aquello disponible para el uso y desarrollo para la vida humana, este concepto se relaciona con el sistema de control interno porque debemos tener un insumo necesario que permita como en la producción, emplear un bien de materia prima o factor de producción a la organización.

En el Control Interno, considero que los insumos son todos los lineamientos, parámetros o procedimientos que hacen que la compañía tenga un horizonte plasmado el cual debe ser de estricto cumplimiento de la organización.

El objetivo del trabajo que se recoge en el presente documento es precisamente avanzar bajo una premisa esencial: la gestión integrada es más eficaz y eficiente cuando esta se aborda mediante una gestión por procesos, definiendo como proceso una secuencia de actividades que uno o varios sistemas desarrollan para hacer llegar determinada salida a un usuario, a partir de determinados recursos.

El sistema de Control Interno, es un modelo diseñado bajo procesos el cual consiste en identificar y gestionar de manera eficaz numerosas actividades relacionadas entre sí. Una ventaja de este enfoque es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales que hacen parte de un sistema conformado por procesos, así como su combinación e interacción.

En Gestión de Calidad es muy importante implementar control de los procesos, ya que el objeto final es la obtención de un producto y /o servicio final, cumpliendo con las características determinadas de forma que cumpla con las especificaciones y niveles de calidad exigidos por el mercado, cada día más restrictivos.



⁷William Edwards Deming fue un estadístico estadounidense que sentó una de las principales bases en lo referente al control estadístico de la calidad, sus principales aportes están direccionados en dos orientaciones; los llamados “14 puntos de Deming” y las “07 enfermedades mortales de las empresas”:

Los 14 puntos de Deming:

- ✓ Crear constancia en el propósito de mejorar los productos y servicios, con el objetivo de ser competitivos, de permanecer en el negocio y de proporcionar puestos de trabajo.
- ✓ Adoptar la nueva filosofía, en la cual la ineficiencia, el servicio antipático, los errores y el negativismo sean inaceptables. Se está frente a una nueva era económica y quienes dirigen las cooperativas deben ser conscientes del reto que implica esta nueva filosofía, para ello deben aprender sus responsabilidades y hacerse cargo del liderazgo para cambiar.
- ✓ Dejar de depender de la inspección masiva para lograr la calidad. Eliminar la necesidad de la inspección en masas, incorporando la calidad dentro del producto en primer lugar desde una buena capacitación al trabajador hasta la post-venta.
- ✓ Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio únicamente. Procurar alianzas con pocos o un sólo proveedor para cualquier insumo o servicio, con una relación estructural a largo plazo de lealtad y confianza.

⁷ William Edwards Deming (14-oct/1900 – 20 Dic /1993) Estadístico Estadounidense, profesor universitario, autor de Textos, consultor y difusor del concepto de Calidad Total.



- ✓ Mejorar constantemente y por siempre el sistema de producción y servicio. La mejora no es un esfuerzo de una sola vez. La administración está obligada continuamente a buscar nuevas maneras de reducir el desperdicio y mejorar la calidad.
- ✓ Instituir la capacitación mediante métodos modernos de enseñanza y aprendizaje. Es de vital importancia la actualización de conocimientos y mejora de destrezas para aprovechar al máximo tanto maquinas, herramientas, materias primas y sobre todo el recurso humano.
- ✓ Desarrollar el liderazgo. El objetivo de la supervisión debería consistir en ayudar a las personas para que hagan cada vez mejor su trabajo. La función supervisora de la dirección necesita una revisión así como la supervisión de los operarios.
- ✓ Eliminar el temor, para garantizar mejor calidad y más productividad es necesario que la gente se sienta segura.
- ✓ Derribar las barreras que hay entre las áreas de trabajo o departamentos. Muchas veces las unidades dentro de una organización tienen metas u objetivos que chocan entre sí, fomentando con ello la división y la poca integración.
- ✓ Eliminar los lemas, las exhortaciones y metas ambiguas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad. Tales exhortaciones sólo crean más relaciones adversas, ya que el grueso de las causas de la baja calidad y la baja productividad pertenecen al sistema y por tanto caen más allá de las posibilidades de la mano de obra.



- ✓ Eliminar el énfasis en la gestión por números, pues las personas por conservar su empleo, cumple la cuota a cualquier costo sin tener en cuenta el perjuicio para su compañía.
- ✓ Romper las barreras que privan al trabajador de su derecho a estar orgulloso de su trabajo. En este sentido se deben facilitar los procesos de trabajo y no agregarle más obstáculos y limitantes.
- ✓ Implantar un programa riguroso de educación y auto mejora. El enriquecimiento del conocimiento en el personal será de suma importancia en la mejora de su productividad dentro de la organización.
- ✓ Tomar decisiones para llevar a cabo la transformación que la organización necesita en materia de calidad, sobre la base de los trece puntos anteriores. La transformación es tarea de todos, es decir, el esfuerzo debe involucrar a todos sin excepción

Las 7 enfermedades mortales:

- ✓ La falta de constancia en el propósito de mejorar la calidad.
- ✓ El énfasis en las utilidades a corto plazo, afectando negativamente la permanencia en el mercado y las utilidades a largo plazo.
- ✓ Las evaluaciones cuantitativas de desempeño individual, que afectan el trabajo en equipo y crean rivalidades personales entre los miembros de una misma organización; así como feudos en pugna constante los unos contra los otros.
- ✓ La movilidad de la alta dirección, que impide las acciones para la permanencia de la organización en un determinado negocio a largo plazo.



Estrategias en la gestión de control interno orientadas a generar complementariedad con la gestión de calidad

- ✓ Administrar la compañía basándose sólo en las cifras visibles.
- ✓ Los costos médicos excesivos, que denotan que algo no está funcionando como debiera.
- ✓ Los altos costos de garantía de operación, trámites y transacciones.



8. GLOSARIO

✓ **COMPLEMENTARIEDAD**

Característica que tiene una cosa que es el complemento de otra o dos cosas que se complementan mutuamente.

Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial, S.L. consulta realizada el 19/11/2014

✓ **PROCESO**

Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que al interactuar transforman elementos de entrada y los convierten en resultados.

<http://www.zonaeconomica.com>: Consulta realizada el 19/11/2014

✓ **AUDITORÍA**

Es el examen crítico y sistemático que realiza una persona o grupo de personas independientes del sistema auditado, que puede ser una persona, organización, sistema, proceso, proyecto o producto.

Aunque hay muchos tipos de auditoría, la expresión se utiliza generalmente para designar a la «auditoría externa de estados financieros», que es una auditoría realizada por un profesional experto en contabilidad, de los libros y registros contables de una entidad, para opinar sobre la razonabilidad de la información contenida en ellos y sobre el cumplimiento de las normas contables.

<http://www.zonaeconomica.com>: Consulta realizada el 19/11/2014



✓ CONTROL

El control es una de las principales actividades administrativas dentro de las organizaciones.

El control es el proceso de verificar el desempeño de distintas áreas o funciones de una organización. Usualmente implica una comparación entre un rendimiento esperado y un rendimiento observado, para verificar si se están cumpliendo los objetivos de forma eficiente y eficaz y tomar acciones correctivas cuando sea necesario.

La función de control se relaciona con la función de planificación, porque el control busca que el desempeño se ajuste a los planes. El proceso administrativo, desde el punto de vista tradicional, es un proceso circular que se retroalimenta. Es por esto que en la gestión, el control permite tomar medidas correctivas.

<http://www.zonaeconomica.com>: Consulta realizada el 19/11/2014

✓ GESTIÓN

Es la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso (es decir, sobre un conjunto de actividades) lo que incluye:

La preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar.

La coordinación de sus actividades (y correspondientes interacciones).

La rendición de cuentas ante el abanico de agentes interesados por los efectos que se espera que el proceso desencadene.

También se entiende por gestión al conjunto de trámites a realizar para resolver un asunto.

<http://www.zonaeconomica.com>: Consulta realizada 19/11/201



✓ **PROCEDIMIENTO**

Es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Procedimiento>: Consulta realizada el 19/11/2014

✓ **INFORMACIÓN:**

Es un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje que cambia el estado de conocimiento del sujeto o sistema que recibe dicho mensaje.

www.definicionabc.com: Consulta realizada el 19/11/2014

✓ **ORGANIZACIÓN**

Son estructuras sociales creadas para lograr metas o leyes por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por sistemas interrelaciones que cumplen funciones especializadas. Convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico. Las organizaciones son el objeto de estudio de la Ciencia de la Administración, a su vez de otras disciplinas tales como la Sociología, la Economía y la Psicología.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Organizacion> Consulta realizada el 19/11/2014

✓ **SISTEMA**

Un sistema (del latín *systema*, y este del griego σύστημα [*sisistema*]) es un objeto complejo cuyos componentes se relacionan con al menos algún otro componente; puede ser material o conceptual.¹ Todos los sistemas tienen composición, estructura y entorno, pero sólo los sistemas materiales tienen mecanismo, y sólo algunos sistemas materiales tienen figura (forma).

<http://en.wikipedia.org/wiki/Sistema> consulta realizada el 19/11/2014



✓ **IMPOSIBILITAR**

Quitar la posibilidad de ejecutar o conseguir una cosa.

<http://www.wordreference.com/> consulta realizada el 19/11/2014

✓ **LIDERAZGO**

Situación de superioridad en que se halla una compañía, una persona, un producto o un sector económico dentro de su ámbito

<http://www.wordreference.com/> consulta realizada el 19/11/2014

✓ **ANÁLISIS**

Es el acto de separar las partes de un elemento para estudiar su naturaleza, función y/o significado.

Un análisis es un efecto que comprende diversos tipos de acciones con distintas características y en diferentes ámbitos.

<http://www.definicionabc.com/ciencia/analisis.php> consulta realizada el 19/11/2014



9. CONCLUSIONES

- ✓ Debido al alto grado de exigencia que en la actualidad hace que las compañías implementen un sistema de gestión de calidad, la alta gerencia tiene la obligación de participar en el modelo de gestión, diseñando la política y los objetivos de calidad, que permita tomar las medidas necesarias, estableciendo nuevas metas y un progreso continuo.
- ✓ Se puede deducir que la metodología de definición de los objetivos en ambos sistemas (Control Interno y Gestión de Calidad); están totalmente correlacionados. El sistema de control interno, debe establecer una relación entre los objetivos a lograr y las técnicas disponibles del sistema para su consecución. En cuanto Gestión de calidad, además debe marcar objetivos medibles y coherentes con la política de calidad, debe establecer los instrumentos necesarios para medir esa coherencia, así como su seguimiento y control.
- ✓ En ambos sistemas, se deben definir los objetivos, las técnicas y procedimientos que guiarán su consecución, realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos con los instrumentos necesarios e implementar acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados por la compañía.
- ✓ Es importante resaltar que al diseñar nuevas estrategias de complementariedad, enfocadas al compromiso y al cumplimiento de las estrategias de la alta dirección van a encaminar dichos logros al cumplimiento de excelentes resultados, para lograrlo todos los niveles de la organización deben tener pleno conocimiento de los sistemas y



concientizarse de la importancia de los mismos. La gerencia de la organización es la que debe poner en funcionamiento ambos sistemas, para lo cual será necesario establecer un plan de puesta en marcha, de desarrollo e implementación de nuevas estrategias.

- ✓ Considero fundamental antes de su implementación, realizar una evaluación previa que informe de la situación de partida, establecer unos objetivos a cumplir, y como consecuencia se detallen las necesidades para conseguirlos. De la planeación que se realice depende el éxito o el fracaso, es muy importante el trabajo en equipo pero sobre todo tener claro el horizonte y la visión que quiere lograr la compañía, al enfocarse en el sistema de gestión de calidad.



Diana Marcela Henao Bernal

Estrategias en la gestión de control interno orientadas a generar
complementariedad con la gestión de calidad

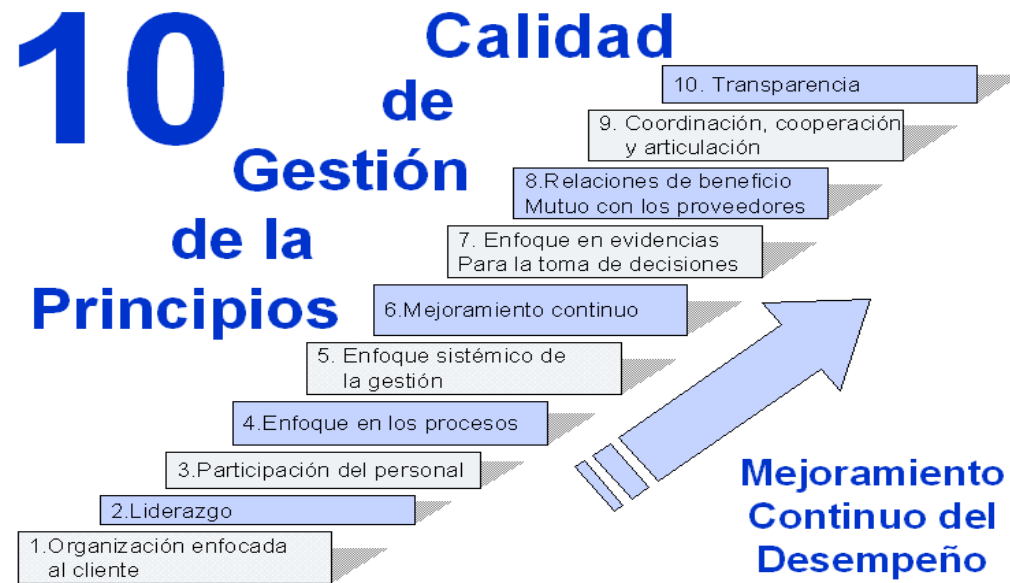
ANEXOS



Diana Marcela Henao Bernal

Estrategias en la gestión de control interno orientadas a generar complementariedad con la gestión de calidad

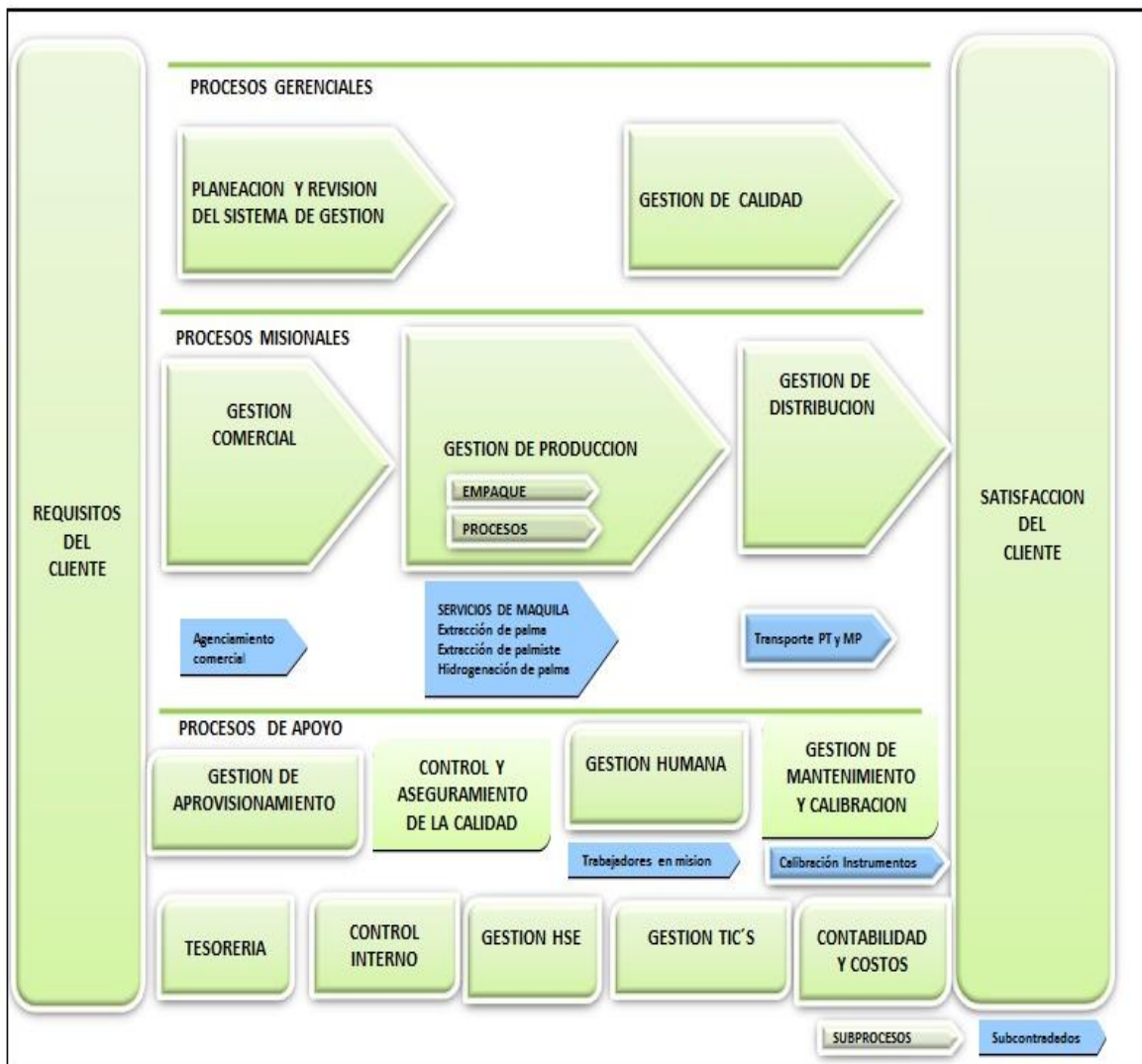
1. Grafica N.1 Principios de la Gestión de calidad



Fuente: Universidad de pamplona – Sistema Integrado de Gestión



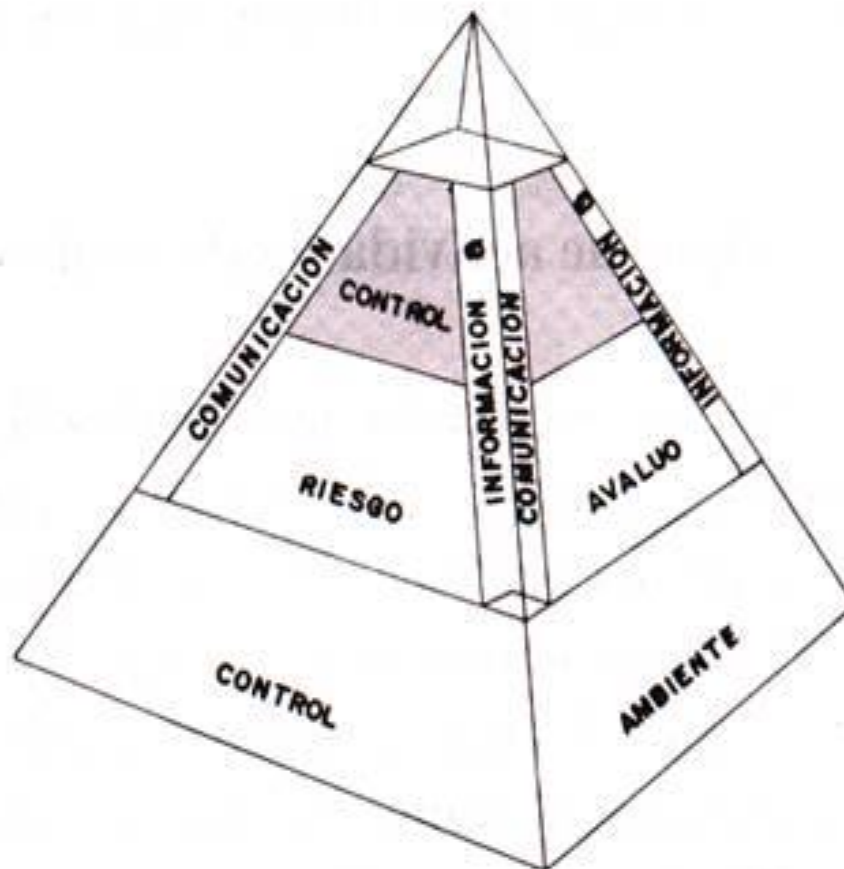
2. Grafica N. 2 Mapa de procesos Gestión de Calidad



FUENTE N. Mapa de Procesos Compañía Duquesa S.A



3. Grafica N.3 Control Interno



Fuente: <http://www.degerencia.com>



BIBLIOGRAFÍA

- ABRIL SANCHEZ, Cristina Elena., ENRÍQUEZ PALOMINO, Antonio., SANCHEZ RIVERO, José Manuel. Manual para la integración de sistemas de gestión calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales. Madrid-España: Fundación Confemetal, 2.006. 239 p.
- ALCALDE, José. Actuación integrada de las funciones de control interno y contabilidad de la Intervención General de la Administración del Estado en el marco de la estabilidad presupuestaria. Presupuesto y Gasto Público N° 70. 2013. pp. 55-77.
- APARICIO, M. El Gobierno Corporativo ante de la crisis económica - financiera. Revista Jurídica de la Universidad Autónoma de Madrid (19), pp. 67-78. 2009.
- BOHÓRQUEZ, Luz Esperanza. Gobierno corporativo y control interno: algunas limitaciones y desafíos. Economía. Gestión Desarrollo. N°. 12. pp. 39 – 57. 2011.
- CANTÚ DELGADO. Humberto. Desarrollo de una cultura de la calidad. Los maestros de la calidad, una síntesis. 2 ed. México DF: MC GRAW HILL; 2.001. 364 p.
- CASTILLO PINZÓN Diana Milena, MARTINEZ TOBO Juan Carlos. Enfoque para combinar e integrar la gestión de sistemas. p 153
- Corporación para el fomento de la calidad, productividad y gestión ambiental - CYGA. Implementar un sistema de gestión de calidad según ISO 9001. 2010, 195 p.



GANGA F., VERA J. El gobierno corporativo: consideraciones y cimientos teóricos. Cuadernos de Administración. 21 (35). 2008. 93-126.

GUERRA, Jorge. Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral. Lo que no se mide no se controla. Buenos Aires. Diciembre 2006. Disponible en Internet. Consultado en agosto 10 de 2012. <http://www.youblisher.com/files/publications/1/4957/pdf.pdf>

HEVIA, Eduardo. Fundamentos de Auditoría Interna. Ediciones Instituto de Auditores Internos de España. 2006.

ICONTEC. Norma técnica colombiana NTC-ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. Bogotá D.C: ICONTEC, 2008. 35 p.

LIÑÁN, A. El Control Preventivo de la responsabilidad de las personas jurídicas. En Cumplimiento Normativo. Compliance. Cuadernos de Derecho para Ingenieros. La Ley/Iberdrola. 2012.

LOAIZA Natalia, PULGARÍN, Juan Fernando. La auditoría como herramienta estratégica en el control interno de las pymes de la Ciudad de Medellín. Universidad San Buenaventura. 2012.

PÉREZ, E. Gobierno corporativo y responsabilidad social de las empresas. Marcial Pons. 2009.

POVEDA ORJUELA Pedro Pablo, CAÑÓN ZABALA Germán, Herramientas para implementar un sistema de gestión de calidad. p 18

RUIZ ORDÓÑEZ Ronald Uriel, GUZMÁN OBANDO y DE LA ROSA I ESTEVA Josep Lluís. Dirección empresarial asistida, cómo alinear estratégicamente su organización. Editorial Visión Libros. Madrid, España, 2007. p 2.



Diana Marcela Henao Bernal

Estrategias en la gestión de control interno orientadas a generar
complementariedad con la gestión de calidad
