



UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL ESTADO DE PUEBLA

ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA

“MONOGRAFÍA: CAMBIOS DEL CONTROL INTERNO
A NIVEL INTERNACIONAL”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

QUE PRESENTA:

ANABEL VÁZQUEZ GARCÍA

PUEBLA, PUE. AGOSTO DE 2002.



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme dado la oportunidad de concluir mis estudios,
por darme sabiduría y salud.

A mi Mamá, por su amor y guía.
Gracias Mamá, te quiero mucho.

A mi Papá, por su gran apoyo y comprensión.
Gracias Papá, te quiero mucho.

A mi Hermana, por estar tan cerca de mi, por brindarme tu entusiasmo y amor.
Gracias Eli, te quiero mucho.

A mi Abuelita, por tus consejos, enseñanzas y experiencias, Gracias.

A mi Abuelito Abraham, por su gran apoyo espiritual y amor, Gracias.

A mis Amigos, por compartir momentos especiales, Gracias por su amistad.

A mis Profesores, por los conocimientos que me han impartido a lo largo
de estos años.

A la Comunidad Salesiana, por la formación que me ha otorgado, Gracias.

INDICE

	OBJETIVO	1
	INTRODUCCIÓN	2
	CAPITULO PRIMERO	
I	ANTECEDENTES DE CONTROL INTERNO	3
I.I	ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN	3
I.II	¿QUE ES EL CONTROL INTERNO?	6
	CAPITULO SEGUNDO	
II	MODELOS MODERNOS DE CONTROL: COSO Y COCO	8
II.I	COSO: COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION.	8
II.I.I	ANTECEDENTES	8
II.I.II	CONCEPTO DE CONTROL INTERNO TREADWAY COMMISSION/ COSO 1992.	8
II.I.III	EL CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ES UN PROCESO	9
II.I.IV	EL CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ES LLEVADO A CABO POR EL CONSEJO DIRECTIVO, LA GERENCIA Y OTRO PERSONAL	9
II.I.V	EL CONTROL INTERNO SEGÚN COSO PROPORCIONA UNA SEGURIDAD RAZONABLE	10
II.I.VI	ALGUNAS LIMITACIONES DE CONTROL SON:	10
II.I.VII	EL CONTROL INTERNO SEGÚN COSO A CERCA DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA:	10
II.I.VIII	MARCO INTEGRADO DE CONTROL	11
II.II	COCO: CANADIAN CRITERIA OF CONTROL COMMITTEE	12
II.II.I	COCO NO ES UNA AUTORIDAD, SIN EMBARGO RECOMIENDA A LOS:	12
II.II.II	CONCEPTO DE CONTROL INTERNO MODELO COCO	13
II.II.III	CRITERIOS DE CONTROL	13
II.II.IV	AUTOEVALUACION DEL CONTROL	15

CAPITULO TERCERO

III.	BALANCED SCORECARD.....	16
III.I	EL BALANCED SCORECARD EN LA AUDITORIA INTERNA.....	16
III.II	PRESENTACION Y ANTECEDENTES DEL BALANCED SCORECARD Y DE LA AUDITORIA INTERNA.....	16
III.III	ORIGEN DEL TEMA.....	16
III.IV	PRINCIPIOS.....	17
III.V	PERSPECTIVAS Y EXPECTATIVAS	18
III.VI	RELACIÓN FUNCIONAL DEL BALANCED SCORECARD Y LA AUDITORIA INTERNA	20
III.VII	BALANCED SCORECARD: DEFINICION	20
III.VIII	LAS EXPECTATIVAS ESTRATÉGICAS SON:.....	21
III.IX	EL OBJETIVO ESTRATÉGICO ES:.....	21
III.X	EL MEDIDOR ES:.....	21
III.XI	META	21
III.XII	LAS INICIATIVAS SON:.....	22
III.XIII	METAS Y BENEFICIOS DEL BALANCED SCORECARD.....	22

CAPITULO CUARTO

IV.	EVALUACIÓN AL PROCESO.....	23
IV.I	ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN DE PROCESO.....	23
IV.II	¿QUE ES EL REALINEAMIENTO DE PROCESOS?.....	23
IV.III	MARCO NORMATIVO: POLÍTICAS.....	25
IV.IV	GESTIÓN DE COSTOS EN LOS PROCESOS.....	25
IV.V	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA DE PROCESOS	26
IV.VI	ENFOQUE A PROCESOS.....	27
IV.VII	METODOLOGÍA: PHVA.....	27
IV.VIII	LA AUDITORIA A LOS PROCESOS COMPRENDE.....	28
IV.IX	LA EVALUACIÓN AL PERSONAL DE LOS PROCESOS.....	28
IV.X	CONTROL DEL PROCESO Y ELEMENTOS CONSTITUTIVOS	28

CAPITULO QUINTO

V.	EVALUACIÓN DE LA CALIDAD	31
V.I	EL CAMBIO CULTURAL	31
V.II	PLAN MAESTRO HACIA EL CAMBIO CULTURAL	31
V.III	ELEMENTOS HACIA EL CAMBIO CULTURAL	31
V.IV	DEFINICIÓN DE AUDITORIA DE CALIDAD	32
V.V	PRINCIPIOS BÁSICOS DE LAS NORMAS DE CALIDAD ISO/9000(*).....	33
V.VI	PROCESO PARA EL DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	34
V.VII	EL PROCESO DE LA AUDITORIA	34
V.VIII	ETAPAS DE LA AUDITORIA DE CALIDAD: "PERC"	36
V.IX	ACTUALIDAD DE AUDITORIA, CONTROL Y CALIDAD	37
	CONCLUSIONES	38
	BIBLIOGRAFÍA	39

“MONOGRAFÍA: CAMBIOS DEL CONTROL INTERNO

A NIVEL INTERNACIONAL

OBJETIVO:

La realización de esta investigación tiene como objetivo destacar los últimos cambios que han afectado al control interno a nivel internacional.

Lo anterior permitirá identificar y aplicar nuevas estrategias y herramientas, orientadas hacia el cambio cultural de cualquier organización ubicada dentro de un ambiente de calidad y mejora continua, dentro del ámbito de los sectores público y privado, así mismo ayudara a la revisión de políticas, descripción de procedimientos, formas, registros y controles; orientados a la competitividad, siempre a la luz de la actualidad y los cambios generados por la globalización.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se divide en cinco capítulos los cuales contemplan los siguientes temas:

CAPITULO PRIMERO. Es una breve reseña de cómo el control interno ha ido evolucionando a través del tiempo, adecuándose a los cambios y necesidades del entorno (cambio cultural) y actualmente como las organizaciones van adquiriendo enfoques hacia la globalización.

CAPITULO SEGUNDO. La auditoria interna moderna y la implementación de modelos de control requieren de un cambio cultural, su aplicación proporciona una marca de referencia para enfocar y asignar los recursos de auditoria interna de forma amplia y coherente, así como reportar consistentemente sobre la efectividad del control desde una perspectiva amplia.

CAPITULO TERCERO. El logro de óptimos resultados, mediante el diseño y aplicación de técnica y procedimientos de vanguardia, orientados a salvaguardar los recursos de la empresa con el propósito de asesorar y apoyar a la organización satisfaciendo sus necesidades.

CAPITULO CUARTO. La integración de la cadena de valor correspondiente, considerando el marco normativo y procedimientos existentes, así como la evaluación y señalar el valor agregado.

CAPITULO QUINTO. Ser eficiente en la calidad de trabajo bajo la estructura consistente en las políticas y procedimientos establecidos que proporcionaran una seguridad razonable de lograr los objetivos específicos de la organización.

CONCLUSIONES. Los temas presentados en esta monografía, los vamos a interconectar entre si para una mejor comprensión y estudio de los mismos, se reflejara la comunicación que hay de uno con otro, por consiguiente se van relacionando para conformar un conjunto y así la organización se vea retroalimentada y como la innovación va siendo cada vez mayor en nuestro entorno para una competitividad global.

CAPITULO PRIMERO.

I. ANTECEDENTES DEL CONTROL INTERNO

I. I ANTECEDENTES Y EVOLUCION.

Para iniciar el estudio y desarrollo del control interno, primeramente haremos una breve reseña del como nació este y de que forma se fue transformando al correr del tiempo.

La necesidad de ejercer un control dentro de las organizaciones fue constatada por los primeros gobernantes, jefes religiosos y dirigentes empresariales. Dada la necesidad de dirigir y supervisar las actividades de la organización, se establecieron controles para asegurar la consecución de los objetivos.

EDAD ANTIGUA

Con la creación del hombre nace la administración y como una necesidad primordial, el control. Por ende, el hombre necesito de una coordinación para llevar a cabo sus actividades, siendo en esta época donde la base de asentamiento y transformación se da por medio del surgimiento de grupos sociales ya que cada individuo necesita del otro.

Las primeras evidencias de unión grupal corrieron a cargo de los sumerios (4500 a. c.) destacando como aportación la función del control administrativo (recaudación de impuestos, administración de egresos y registros contables).

En lo referente a control, los egipcios (2700 a. c.) establecieron los niveles jerárquicos en su estructura organizativa por medio de la delegación de autoridad. En el transcurrir de algunos años apareció el código de Hammurabi cuya contribución corresponde al pueblo de babilonia (2000 a. c.). En su contenido de 285 leyes, nos indica la normatividad necesaria para la regulación de aspectos de control, salarios por trabajos desempeñados e inventarios y producción. En esta era, antes de cristo, existió un pueblo que hoy en día tiene un gran auge tecnológico, gracias a sus antecedentes, este es el pueblo chino. Para la materia que nos ocupa, nos legaron principios de estrategia (pasos a seguir), tácticas y formas de conducirse, para ello, se basaron en

técnicas administrativas de su tiempo, logrando con esto los primeros indicios referentes a la consultoría y/o asesoría que era elemento fundamental de todo emperador.

Por ultimo, en esa edad aparecieron preceptos como: la división del trabajo, utilización de métodos uniformes en un periodo determinado, etc., acompañados a su vez con sonidos musicales por cada acción efectuada, para ese sentido, se deduce que también el control necesito de influencia del tipo psicológico.

EDAD MEDIA

Con la caída del imperio romano y la llegada de nuevas formas de gobierno, surgen en la edad media controles de medición que normaran la delegación de autoridad constituyendo la base en la coordinación de responsabilidades.

La unidad administrativa reinante en esta edad se conoció como feudo, de ahí el nombre de época feudal o feudalismo, que consistía en la reunión de un grupo de personas con la firme intención de servir a un terrateniente a cambio únicamente de protección y comida, teniendo como actividades principales la de labradores, caballeros o servidumbre. Existen evidencias fehacientes que nos hablan de la sistematización administrativa a gran escala, destacando la obra de Fray Lucas de Paccioli, el cual emitió un tratado que señala en forma pertinaz la necesidad de implantar controles administrativos internos.

Al respecto de lo expuesto por Paccioli, Tomas Moro en su obra "utopía" desarrolla una critica positiva que hoy en día es de gran valor y se refiere al control de gastos inoperantes y excesivos, cambiándolos por inversiones a propósitos mas útiles. Hubo en esta etapa dos precursores que nos encaminaron, como universo a conocer, una ciencia administrativa y por ende un mayor control respecto a la acción que se desarrollaba; ellos fueron Nicolás Maquiavelo y los Cameralistas (siglos XVI y XVIII), su aportación consistió en separar por medio de un control perfectamente ordenado las operaciones del estado con las de la sociedad, teniendo como epílogo la desaparición del feudalismo.

REVOLUCION INDUSTRIAL

Para el año 1760, en Inglaterra acaeció un cambio importantísimo que después se dio a nivel mundial y que hoy en día es una contribución en toda dinámica empresarial. Este consistió en el desplazamiento del hombre como elemento independiente hacia la formación de centros de trabajo llamados fábricas, donde eran reunidos bajo la dirección, dependencia y control de un empresario.

La Revolución Industrial transforma los métodos de control existentes en esa época, ya que fue necesario un estudio de organización debido a que la producción artesanal se convirtió como una unidad masiva de artículos que satisfacen necesidades colectivas.

En forma paralela surgió el cientificismo, teniendo dos aspectos socio-económicos que actualmente existen: la clase capitalista y el proletariado (formado por la clase obrera); lo anterior tuvo bastante significación, ya que a partir de este momento se mecanizaron los centros de trabajo haciendo que tanto el control como la producción de artículos se diera con mayor eficiencia. Prácticamente con la terminación de la revolución industrial, el fenómeno de la administración científica, por medio de sus precursores empieza a darse y, por consecuencia en lo que a control se refiere, todos sus métodos y técnicas que conoceremos fueron tomando forma (1874).

ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Es a fines del siglo XIX y principios del actual cuando la administración científica se fundamenta, esto debido al estudio y análisis que hicieron y nos legaron algunos tratadistas como Frederick W. Taylor, Henry Fayol, Henry I. Gantt, Mary Parker, George Terry, Frank B. Gilbert y Lilian Gilbert.

Es de bien considerar que también al término del siglo XIX inicio el desarrollo industrial que ahora vivimos, teniendo como una necesidad imperante, el control en toda negociación, ya que de hecho caminaban y se producían de acuerdo a las circunstancias.

Hoy en día, el control toma mayor importancia por medio de la influencia electrónica a través de la implantación de sistemas de cómputo, haciendo necesaria muchas veces la intervención de personal capacitado en el área de informática.

A lo largo de los años, se ha desarrollado una gran diversidad de conceptos y puntos de vista, relacionados con el control interno, materializados en proyectos de ley, reglamentos, normas profesionales y directrices, informes públicos y privados y bibliografías especializadas.

El mayor énfasis dado al control interno, tanto por el sector público como el privado, ha aumentado la sensibilidad de la dirección, los auditores internos y externos, legisladores y organismos de control y académicos, y el público en general hacia la necesidad de un sistema eficaz de control interno para dirigir y controlar las actividades de una entidad. Este estudio se inició para llegar a una interpretación común del control interno por todas las partes implicadas y para ayudar a la dirección a ejercer un control más eficaz sobre las actividades de su organización.

I. II ¿QUÉ ES EL CONTROL INTERNO?

El Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración.

El IMCP señala que el control interno “esta representado por el conjunto de políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad” (normas y procedimientos de auditoría).

“El control interno es el sistema interior de una compañía que esta integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados, para proteger los activos, obtener la exactitud y la confiabilidad de la contabilidad y de otros datos e informes operativos, promover y juzgar la eficiencia de las operaciones de todos los aspectos de las actividades de la compañía y comunicar las políticas administrativas y estimular y medir el cumplimiento de las mismas. Incluye mucho más que el sistema contable y cubre cosas tales como las prácticas de empleo y entrenamiento, control de calidad, planeación de producción, políticas de ventas y auditoría interna”.

El Comité Norteamericano de Contadores Públicos (1975) en su libro control interno los elementos de un sistema coordinado y su importancia para la administración y el contador publico independiente señalan que un sistema de control interno, se proyecta mas allá de aquellos asuntos relacionados directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y el financiero, dicho sistema podría incluir, el control presupuestal, los costos estándar, los informes periódicos de operación, los análisis estadísticos y su detalle respectivo, además debe incluir un programa de capacitación, con el propósito de ayudar al personal a cumplir con sus responsabilidades, así como el personal de auditoria interna que proporcione a la administración, tanto la seguridad adicional en lo que se refiere a lo adecuado de los procedimientos trazados, como el conocimiento de hasta donde esta siendo efectivamente cumplidos. También comprende propiamente otros campos de actividad, como son: estudios de tiempos y movimientos, que son labores de la ingeniería industrial, y el uso de controles de calidad mediante un sistema de inspección, el cual es fundamentalmente una función de producción.

El Control Interno es una forma de trabajo mediante la cual, las personas que integran una entidad pueden desempeñar sus funciones de acuerdo a normas y política que provoquen la optimización de los recursos y el cumplimiento de las metas y objetivos que se han propuesto dicha entidad.

Un buen sistema de control interno reduce el riesgo de errores, permite destacar las fallas del sistema presentando recomendaciones para mejorarlas.

CAPITULO SEGUNDO.

II. MODELOS MODERNOS DE CONTROL: COSO Y COCO

II.I COSO: COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. (USA-SEPT., 1992)

II.I.I ANTECEDENTES:

1977 - Ley de Prácticas Extranjeras Corruptas.

1978 - Comisión Cohen (AICPA).

1979 - Reglas de la Securities & Exchange Commission (SEC).

1980/81 - Fundación de Investigación del Instituto de Ejecutivos de Finanzas.

1980/88 - Statement on Auditing Standards.

1983 - Institute of Internal Auditors.

1985 - Commission Treadway (Comisión Nacional sobre Reportes Financieros Fraudulentos).

AICPA (American Institute of Certified Public Accountants).

AAA (American Accounting Association).

FEI (Financial Executives Institute).

IIA (Institute of Internal Auditors).

1988/92 – COSO.

II.I.II CONCEPTO DE CONTROL INTERNO TREADWAY COMMISSION / COSO 1992:

Control Interno se define de manera amplia como un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la gerencia y otro personal de la organización, que esta diseñado para proporcionar una garantía razonable sobre el logro de objetivos en una o mas de las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento con las leyes, reglamentos, normas y políticas.

II.I.III EL CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ES UN PROCESO:

- Es un medio para alcanzar un fin, no es un fin en si mismo.
- No es un evento o circunstancia sino una serie de acciones que permean en las actividades de la organización.
- Forma parte de los procesos básicos de la administración-planeación, ejecución y monitoreo y se encuentra integrado en ellos.
- Los controles deben construirse “dentro” de la infraestructura de la organización y no “sobre ella”.

II.I.IV EL CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ES LLEVADO A CABO POR EL CONSEJO DIRECTIVO, LA GERENCIA Y OTRO PERSONAL.

- El control interno es efectuado por personas. No es solamente un conjunto de manuales de políticas y procedimientos, sino son personas en cada nivel de la organización.
- El control interno es ejecutado por la gente de una organización a través de lo que ellos hacen y dicen. La gente diseña los objetivos de la entidad y establece los mecanismos de control.
- Igualmente, el control interno afecta las acciones del personal, señalándose sus responsabilidades y límites de autoridad, así como la vinculación que debe existir entre los deberes del personal y la forma en que ellos deben desempeñarlos, en relación con los objetivos de la organización.
- La alta dirección es responsable de la existencia de un eficiente sistema de control. Aunque los directores tienen como obligación primaria la vigilancia de control, también proporciona directrices y aprueban ciertas transacciones y políticas.
- Cada individuo dentro de la organización tienen algún rol respecto al control interno.

II.I.V EL CONTROL INTERNO SEGÚN COSO PROPORCIONA UNA SEGURIDAD RAZONABLE.

- No existe sistema infalible. Ningún sistema hará por siempre lo que se espera que haga. El control interno no es una panacea.
- No importa lo bien diseñado y operado que sea un sistema de control interno lo mas que se puede esperar es que proporcione una seguridad razonable.
- El efecto acumulado de controles que satisfacen múltiples objetivos y la naturaleza diversa de los controles, reducen el riesgo de que no puedan alcanzar los objetivos de la entidad.

II.I.VI ALGUNAS LIMITACIONES DEL CONTROL SON:

- Errores de juicio en la toma de decisiones.
- Errores por mala interpretación, negligencia, distracción o fatiga.
- Inobservancia gerencial a las políticas o procedimientos prescritos.
- Colusión.
- Costo-beneficio.

II.I.VII EL CONTROL INTERNO SEGÚN COSO A CERCA DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA:

- Los objetivos generales o específicos de una organización caen dentro de tres categorías:
 - Operacionales: relacionadas con el uso eficiente y eficaz de los recursos.
 - Información financiera: relacionados con la preparación de reportes financieros confiables.
 - Cumplimiento: relacionados con el cumplimiento con leyes y reglamentos aplicables.
- Aunque distintas e individuales las categorías, generalmente se encuentran entrelazadas, ya que un objetivo particular puede caer dentro de mas de una categoría.

- Las categorías identifican diferentes necesidades que pueden ser responsabilidad de diferentes ejecutivos, pero que además pueden ser complementarios unas de otras.

II.I.VIII MARCO INTREGRADO DE CONTROL

COMPONENTES

*** AMBIENTE DE CONTROL:**

- Integridad y valores éticos.
- Comité de auditoría.
- Filosofía administrativa y estilo de dirección.
- Estructura organizacional.
- Asignación de autoridad y responsabilidad.
- Políticas de recursos humanos.
- Competencia.

*** EVALUACIÓN DE RIESGOS:**

- Objetivos Institucionales.
- Objetivos específicos: operativos, información financiera, cumplimiento.
- Análisis de riesgos: organización (externos / internos), actividad, análisis (trascendencia / probabilidad / control).
- Manejo de cambios: (reorganizaciones / políticas / sistemas y procedimientos).

*** ACTIVIDADES DE CONTROL:**

- Actividades de control sobre: las operaciones, la información financiera, el acatamiento.
- Tipos de control: preventivos / correctivos, manuales / automáticos, gerenciales.

*** INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN:**

- Sistemas de información: apoyo actividades estratégicas, integración con las operaciones, calidad.
- Comunicación: interna / externa, medios.

*** SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO, MONITOREO (EVALUACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL SISTEMA):**

- Supervisión concurrente.
- Evaluaciones independientes: alcance y frecuencia, quienes evalúan, proceso de evaluación, metodología /documentación, plan de acción.
- Reportes de deficiencias.

II.II COCO : CANADIAN CRITERIA OF CONTROL COMMITTEE.

- La guía del coco esta encaminada a ayudar a mejorar el control.
- Describe y define el control (más allá de las precisiones del control interno financiero tradicional), y establece criterios sobre control efectivo en una organización.
- Proporciona un marco de referencia que la gente a través de toda la organización puede usar para desarrollar, evaluar y cambiar el control.
- Sin embargo, no intenta proporcionar una guía detallada de cómo diseñar una organización.

II.II.I COCO NO ES UNA AUTORIDAD, SIN EMBARGO RECOMIENDA A LOS:

- Órganos de gobierno y administradores, a usar la guía para ayudarles a mejorar la eficiencia y efectividad de su organización y para demostrar que lo están haciendo.

- Accionistas, propietarios, inversionistas, acreedores, etc., a usar la guía en la toma de decisiones acerca de organizaciones en las cuales tengan algún interés.
- Auditores internos y auditores externos, dentro de su mandato, a usar la guía para orientar y conducir su trabajo.

II.II.II CONCEPTO DE CONTROL INTERNO MODELO COCO

El control incluye aquellos elementos de una organización (incluyendo sus recursos, sistemas, procesos, cultura, estructura y metas) que tomadas en conjunto apoyan al personal en el logro de los objetivos de la organización.

Estos objetivos pueden referirse a una o más de las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de los reportes internos o para el exterior.
- Cumplimiento con las leyes y reglamentos aplicables así como las políticas internas.

II.II.III CRITERIOS DE CONTROL

PROPÓSITO:

- 1- Los objetivos deben ser establecidos y comunicados.
- 2- Los riesgos internos y externos significantes que enfrente una organización para el logro de sus objetivos deben ser identificados y evaluados.
- 3- El diseño de políticas para apoyar el logro de los objetivos de una organización, y para el manejo de sus riesgos, deben ser establecidas, comunicadas y practicadas, de manera que el personal entienda lo que de ellos se espera y el alcance de su libertad de actuación.
- 4- Deben establecerse y comunicarse planes para guiar los esfuerzos para lograr los objetivos de la organización.
- 5- Los objetivos y los planes relativos deben incluir metas, parámetros e indicadores de medición del desempeño.

COMPROMISO:

- 1- Valores éticos compartidos, incluyendo integridad, deben ser establecidos, comunicados y puestos en práctica en toda la organización.
- 2- Las políticas y prácticas sobre recursos humanos, deben ser consistentes con los valores éticos de la organización y con el logro de sus objetivos.
- 3- La autoridad, responsabilidad y “accountability” deben ser claramente definidos y consistentes con los objetivos de la organización de tal forma que las decisiones y acciones se tomen por el personal apropiado.
- 4- Una atmósfera de mutua confianza debe ser fomentada para apoyar el flujo de la información entre el personal y para su efectivo desempeño hacia el logro de los objetivos de la organización.

APTITUD:

- 1- El personal debe tener los necesarios conocimientos, habilidades y herramientas para alcanzar los objetivos de la organización.
- 2- El proceso de comunicación debe apoyar los valores de la organización y el logro de sus objetivos.
- 3- Información suficiente y relevante debe ser identificada y comunicada de manera oportuna para posibilitar al personal desempeñar las responsabilidades asignadas.
- 4- Las decisiones y acciones de diferentes partes de una organización deben ser coordinadas.
- 5- Las actividades de control deben ser diseñadas como una parte integral de la organización, tomando en consideración sus objetivos, los riesgos para su cumplimiento y la interrelación de los elementos de control.

EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE:

- 1- El ambiente externo e interno deber ser monitoreado para obtener información que pueda señalar la necesidad de re-evaluar los objetivos de la organización o el control.
- 2- El desempeño debe ser evaluado o medido contra las metas e indicadores en los planes y objetivos de la organización.

- 3- Las premisas consideradas para los objetivos de la organización deben ser cuestionados periódicamente.
- 4- Las necesidades de información y los relativos sistemas de información deben ser reevaluados en la medida que cambian los objetivos o al identificarse deficiencias de la información reportada.
- 5- Debe establecerse y ejecutarse un seguimiento de los procedimientos para asegurar que los cambios o acciones requeridos se dieron.
- 6- La administración debe evaluar periódicamente la efectividad del control en su organización y comunicar sus resultados a aquellos ante quienes es responsable.

II.II.IV AUTOEVALUACION DEL CONTROL

CONCEPTOS BÁSICOS

- Control: “todo lo que una organización haga para asegurar que sus objetivos serán alcanzados”.
- Evaluación: el control no se puede medir con precisión, es complejo y volátil, fluctúa con los cambios del entorno.
Lo conveniente es evaluarlo continuamente, identificando con oportunidad indicadores de riesgos y tomando acciones correctivas.
- Autoevaluación: quienes operan los sistemas y enfrentan a los clientes, son los primeros en experimentar las fortalezas o debilidades del control.
El personal requiere entender no solo las funciones delegadas, sino las nuevas responsabilidades asumidas; los riesgos que enfrentan y que pueden hacer para reducir tales riesgos.

CAPITULO TERCERO.

III BALANCED SCORECARD

- Tablero de control,
- Sistema administrativo,
- Herramienta de medición.

III.I EL BALANCED SCORECARD EN LA AUDITORIA INTERNA

- *Sistema administrativo de evaluación y medición de objetivos,
- *Herramienta orientada para agregar valor a la función,
- *Liderazgo con enfoque a mejora continua de procesos,
- *Estrategia de dirección hacia la calidad – ISO 9000.

III.II PRESENTACIÓN Y ANTECEDENTES DEL BALANCED SCORECARD Y DE LA AUDITORIA INTERNA.

El balanced es un sistema administrativo moderno establecido en las empresas de vanguardia, para comunicar y coordinar los objetivos de competitividad; basado en la capacidad e innovación del personal, transforma la visión, misión y estrategias en medidas que aportan mejora continua a la organización.

III.III ORIGEN DEL TEMA

En Estados Unidos de Norteamérica, Robert Kaplan y David Norton de Harvard Business School, desarrollan en los noventas diversas aplicaciones del Balanced Scorecard, en innumerables empresas, organismos y dependencias del sector público y privado, publicando e impartiendo en famosas universidades sus ideas y experiencias a través de sus obras que en la actualidad constituyen, “los clásicos de la materia”: The Balanced Scorecard y Creating the Strategy – Focused Organization.

En México desde hace 5 o 6 años, el Balanced Scorecard se empieza a difundir en el sector privado en empresas corporativas, con nexos en el extranjero y en el sector público, algunas secretarías de estado, entidades y organizaciones descentralizadas inician su aplicación recientemente.

El Balanced Scorecard es un sistema administrativo moderno y a la vez una eficaz herramienta de planeación de objetivos, evaluación de procesos y medición de resultados, que seguirá compenetrándose y cobrando actualidad, en la medida en que los usuarios lo adopten con creatividad e iniciativa a las circunstancias especiales de cada caso.

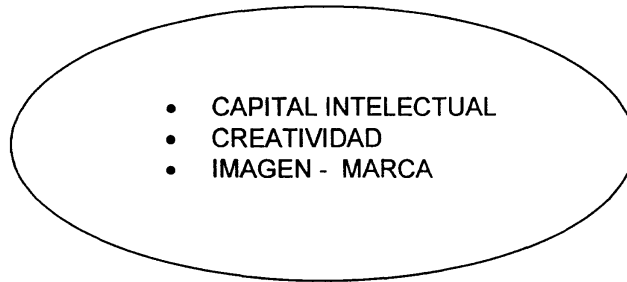
GUIA DE DESARROLLO

- a. Trasladar la estrategia a términos operacionales.
- b. Alinear la organización a la estrategia establecida.
- c. Promover la estrategia “día con día”, que todos la entiendan y la apliquen.
- d. Desarrollar la estrategia como un proceso (medible) continuo.
- e. Implementar el “cambio” a través del liderazgo de la dirección (involucramiento).

III.IV PRINCIPIOS

“El mapeo estratégico del Balanced Scorecard es un programa de medición y a la vez herramienta administrativa que proporciona y describe la creación del valor de las aportaciones de los accionistas hacia los activos intangibles”.

“La habilidad de las empresas para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles, ha resultado mucho más decisivo que la inversión en activos físicos o tangibles”.



ACTIVOS TANGIBLES

- Caja
- Bancos
- Cuentas por cobrar
- Inventarios
- Terrenos
- Edificios
- Equipos
- Maquinaria
- Transportes
- Servicios post venta

ACTIVOS INTANGIBLES

- Satisfacción del cliente
- Valor creado en procesos
- Innovaciones
- Valores
- Retención de clientes
- Ciclos de tiempo-entregas
- Competitividad
- Mercado
- Nuevos-productos.

III.V PERSPECTIVAS Y EXPECTATIVAS

El Balanced Scorecard transforma la visión-misión y estrategias, en objetivos y medidas, organizados en 4 perspectivas:

(Pueden ser otras, de acuerdo a las circunstancias del caso, calidad-control-cultura empresarial-proveedores, entre otros).

**EFICIENCIA OPERATIVA
MEDIBLES Y AUDITABLES**

ESTRATEGIA

OBJETIVOS

1.- Finanzas

Prevención de riesgos, optimizar resultados, salvaguarda, racionalizar gastos, minimizar costos, mejor cumplimiento.

Reducir tiempos de las auditorias, sin afectar su eficiencia y calidad.

2.- Clientes

Requerimiento, asesorar y apoyar, satisfacción de recursos.

Incrementar participación de clientes y evaluar su satisfacción.

3.- Procesos internos

Promover calidad, simplificar procedimientos, mejora continua.

Mejorar y simplificar las actividades del proceso de la auditoria interna.

4.-Aprendizaje y crecimiento

Agregar valor, capacitación integral, actualización normativa.

Aprovechamiento de la capacitación y nivel de aprendizaje y aplicación a la función del auditor interno.

III.VI RELACION FUNCIONAL DEL BALANCED SCORECARD Y LA AUDITORIA INTERNA

ANTECEDENTES:

Balanced Scorecard : “Administra y mide la eficiencia y eficacia de la estrategia estableciendo la lógica de la gestión para alcanzar la visión de la empresa”.

Auditoria Interna: “agrega valor y mejora las operaciones y procesos de una organización, evaluando la efectividad de la gestión de la dirección, previniendo riesgos y recomendando controles”.

El Balanced Scorecard como un sistema administrativo, en el cual existen 4 elementos principales en este modelo son: elaborar, comunicar, controlar e implementar su estrategia.

III.VII BALANCED SCORECARD: DEFINICIÓN

Herramienta que traduce la visión (1), misión (2), y estrategia (3) de una organización en un marco de trabajo para la medición (4), establecimiento de metas (5) y conexión de las iniciativas estratégicas a los objetivos estratégicos.

- (1) Visión: en donde queremos estar, como pretendemos llegar.
- (2) Misión: que hacemos, para quien lo hacemos, como y donde.
- (3) Estrategia: proceso de alinear y desplegar recursos, para alcanzar objetivos.
- (4) Medición: cuantificación del logro y avance de un objetivo.
- (5) Metas: nivel de desempeño deseado en cada medición, para lograr objetivos estratégicos.

III.VIII LAS PERSPECTIVAS ESTRATEGICAS SON:

El conjunto (de por lo general) 4 puntos de vista que agrupan a los objetivos en una secuencia causa-efecto para alcanzar la visión.

- Perspectiva financiera.
- Perspectiva del cliente.
- Perspectiva interna.
- Perspectiva de aprendizaje y desarrollo.

III.IX EL OBJETIVO ESTRATÉGICO ES:

La declaración concisa de lo que un elemento específico de la estrategia debe alcanzar, siendo este crítico para su éxito.

Los objetivos se representan con frases de acción (verbo/ objeto) y pueden incluir el medio y/o los resultados deseados así como la acción.

III.X EL MEDIDOR ES:

El valor de éxito o fracaso de un objetivo y que determinara como será monitoreado.

Los medidores deberán representarse en unidades de medición (\$, hrs/hombre, %, tasa, etc.).

III.XI META

La meta es:

El nivel de desempeño deseado.

Las metas son declaradas en unidades específicas (\$, No., %, posición, etc.) y deberán incluir cortes en el tiempo (cada año, cada 3 meses, etc.). Según sea apropiada.

Las metas deberán ser observadas en el tiempo para determinar cambios importantes en el comportamiento de la tendencia, y así la acción correctiva pueda ser tomada con oportunidad.

III.XII LAS INICIATIVAS SON:

Programas de acción clave desarrollados para alcanzar objetivos o cerrar brechas en el desempeño entre medidores y metas.

Las iniciativas están acotadas (tiene principio y fin), tienen una persona / equipo de asignados para lograrlos, y poseen un presupuesto.

Es importante que las iniciativas sean de naturaleza estratégica.

III.XIII METAS Y BENEFICIOS DEL BALANCED SCORECARD

LAS METAS

- Traduce la estrategia a términos operativos.
- Asegura que los componentes de la estrategia (objetivos, medidas e iniciativas) estén alineados y relacionados.
- Comunica la estrategia en la organización.
- Establecer la base de un proceso administrativo de estrategia integrado.

LOS BENEFICIOS

- Ayuda aclarar la visión de la organización.
- Ayuda a ganar consenso y propiedad en el equipo ejecutivo.
- Proporciona un marco para alinear la organización.
- Integra la planeación estratégica y los procesos de implementación.
- Conduce el capital y el proceso de asignación de recursos.
- Mejora la efectividad administrativa a través de la toma de decisiones en tiempo real.

CAPITULO CUARTO.

IV. EVALUACION AL PROCESO

IV.I ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN DE PROCESO.

Los procedimientos son vistos como la esencia de los negocios. No solamente porque la mayoría del trabajo se logra mediante ellos; sino porque los procesos son los factores que realmente hacen diferentes a las empresas.

Conjunto de actividades secuenciales que se interrelacionan para formar un todo o sistema, agregando valor al transformar los insumos que recibe.

QUE ES UN PROCESO

Es una combinación de maquinas, herramientas, métodos, materiales y operadores que busca actuar en conjunto, a través de una secuencia de acciones, para dar como resultado un producto o servicio como determinada calidad.

PROCESO

“Es todo aquello que ocurre en un sistema, sin embargo, nos interesa no tan solo lo que pasa, sino como es que esto sucede”.

“La forma natural como se da es secuencial, es decir paso a paso y además de manera interrelacionada, misma que se realiza a través de actividades concretas que son llevadas a cabo por el hombre”.

IV.II ¿QUÉ ES EL REALINEAMIENTO DE PROCESOS?

Es le replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos de las empresas, con el fin de lograr mejoras sustanciales en la productividad, desempeño y competitividad.

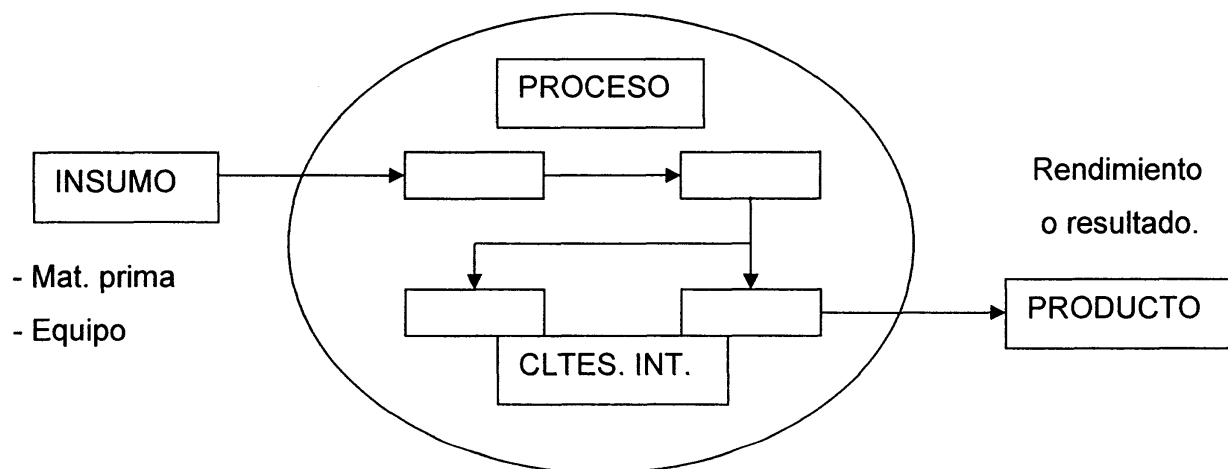
Este concepto surge a principios de los 90 s y se ha difundido rápidamente en el ámbito empresarial y en el sector gubernamental, que requiere mejorar la calidad de sus productos o servicios y reducir sus costos dentro de un entorno cada vez más competitivo.

El realineamiento de procesos a diferencia de la reingeniería no es recorte de personal ni compactación de estructuras, y si puede ser automatización.

Algunas empresas están realizando acciones para alcanzar la competitividad necesaria, adecuando sus procesos empresariales y redistribuyendo los esfuerzos de la organización de una forma más efectiva.

EL ENFOQUE SISTEMATICO DEL PROCESO

Serie de actividades



- Mat. prima
- Equipo

Proveedores

Externos

- Objetos tangibles
- Diversos tipos de información.

Cientes (Receptor)

Externos

AUDITORIA ENFOCADA A PROCESOS

Decisiones de cumplimiento:

- Identificar objetivos del negocio vs. objetivos de control
- Identificar políticas y procedimientos “clave” vs. procesos con altos “riesgos”
- Desarrollar diagramas de flujo para identificar “controles clave” vs. mapeo de procesos para identificar “fallas”.

IV.III MARCO NORMATIVO: POLITICAS

Las políticas forman parte de la organización, son ordenamientos dictados por la alta dirección en apoyo del orden y del control de las operaciones, representan directrices formales; son normas de trabajo orientados a preservar la buena marcha de los procesos.

Se identifican directamente con la aplicación de sistemas, controles y registros, forman parte activa y relevante del desarrollo de los procesos.

Se ubican orientando los objetivos y funciones de los puestos y actividades de las operaciones, limitan y sustentan el nivel de responsabilidad del personal dentro del marco de facultades, resguardando el flujo de la información y la formulación de reportes e informes de gestión.

Las políticas deben sujetarse a una permanente evaluación, observando y midiendo el nivel y grado de cumplimiento y determinando ajustes, adecuaciones y modificaciones integrales al marco normativo, preservan la estrategia de administración y prevención de “riesgos”, son en consecuencia; “directrices de rectoría y dirección”, constituyéndose en estrategia de mejora continua con base en una adecuada toma de decisiones.

IV.IV GESTION DE COSTOS EN LOS PROCESOS

Reducción de costos en los procesos:

- Mejorar la calidad.
- Mejorar la productividad.

- Reducir inventarios.
- Acortar la línea de producción.
- Reducir el tiempo ocioso de las maquinas.
- Reducir espacios.
- Reducir el tiempo total del ciclo.

IV.V PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA DE PROCESOS

CONTENIDO GENERAL:

1. Elaborar listas de verificación, cuestionarios y formas para recolección de información.
2. Identificar las áreas o sitios del proceso, determinar alcance, dimensiones y componentes.
3. Evaluación preliminar del proceso, determinando normas de calidad aplicables, ISO 9000 por elemento; cuestionario aplicable según circunstancias de la auditoria:
 - Se identifican los procesos productivos con la calidad.
 - Existen instructivos de trabajo del proceso.
 - Se cuenta con equipo adecuado.
 - Se cumplen con normas específicas de servicio o producción.
 - Se documentan las actividades diarias del proceso.
 - El personal asignado, se encuentra debidamente capacitado.
 - Existen controles de calidad.
4. Identificar procesos especiales o críticos.
5. Realizar inspecciones al proceso de recepción de materia prima.
6. Evaluar calidad de materiales de proveedores.
7. Efectuar auditorias a proveedores.
8. Analizar las actividades de cada etapa del proceso.
9. Identificar las áreas "clave" de los procesos.
10. Precisar tipos de control y registros de actividades.
11. Identificar logística durante y después del proceso.

12. Determinar procedimientos de rechazos.
13. Evaluar control interno (aplicación de cuestionarios).

IV.VI ENFOQUE A PROCESOS

PARTICIPACIÓN DE PROCESOS

- Procesos estratégicos
 - + Análisis de necesidades:
 - *Sociedad
 - *Mercado
 - *Accionistas

- Procesos “clave”
 - + Contrato directo con el cliente
 - + Percepción de la calidad

- Procesos de apoyo
 - + Infraestructura
 - + Recursos

Facilitar procesos-evitar burocracia-simplificar la nueva ISO 9000 “piensa” en el cliente y agrega valor al negocio.

IV.VII METODOLOGÍA: PHVA

PLANIFICAR = objetivos y procesos para lograr resultados, de acuerdo a políticas de la empresa y requisitos del cliente.

HACER = implementar los procesos.

VERIFICAR = seguimiento y verificación de procesos y productos respecto a las políticas, los objetivos y requisitos del producto, e informar resultados.

ACTUAR = acciones de mejora continua del desempeño de los procesos.

IV.VIII LA AUDITORIA A LOS PROCESOS COMPRENDE

- Características de los procesos.
- Las actividades desempeñadas.
- El personal adscrito.
- Capacidad del desempeño.
- Equipos, accesorios e infraestructura.
- Mediciones específicas.
- Acciones de mejora.

IV.IX LA EVALUACIÓN AL PERSONAL DE LOS PROCESOS

- Salud y seguridad.
- Habilidades individuales.
- Coordinación de esfuerzos.
- Aportaciones e innovaciones.

IV.X CONTROL DEL PROCESO Y ELEMENTOS CONSTITUTIVOS

“GUIA DE DESARROLLO”

1. Asegurar que los procesos de cualquier naturaleza se realicen de acuerdo a políticas, normas, especificaciones o reglamentos, observando se encuentren documentados mediante procedimientos específicos.
2. Los procesos reflejan la calidad del producto y la eficiencia de la gestión, “son una combinación de maquinas, herramientas, métodos, materiales y operadores que buscan actuar en conjunto, a través de una secuencia de acciones, para dar como resultado un producto o servicio con determinada calidad”.

3. Las acciones recomendables para auditar o evaluar procesos, deberán efectuarse “en vista de las circunstancias en cada caso”, aplicando procedimientos de auditoria especialmente desarrollados para tal fin.

4. Los objetivos de los auditores deben enfocarse dentro de la etapa de planeación de la auditoria a considerar, entre otros elementos:

- Definición y clasificación de procesos, técnicos, administrativos, operativos.
- Identificación de estándares, políticas, normas o requisitos de cumplimiento.
- Seleccionar métodos y herramientas estratégicas para auditar al proceso.
- Formular procedimientos de auditoria acordes a la naturaleza del producto o servicio contemplando:

- A) Secuencia integral de operaciones = cadena de valor.
- B) Alcance y responsabilidad de los participantes en la cadena.
- C) Personal adscrito, puesto y funciones.
- D) Actividades desempeñadas por persona.
- E) Documentos y formas aplicadas.
- F) Registros utilizados: manuales, informáticos de computo, otros.
- G) Controles existentes.
- H) Equipos, sistemas e infraestructura.
- I) “Puntos de inspección y prueba”.

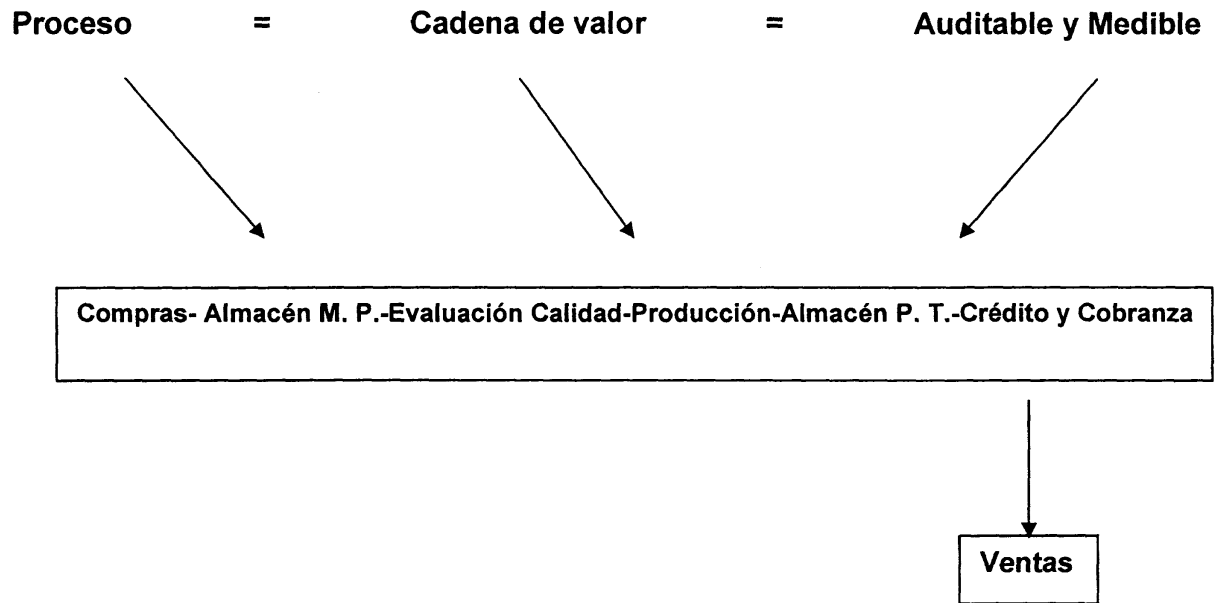
5. Los procedimientos de auditoria al proceso constituyen la guía de trabajo del auditor, su estructura y contenido comprenderá determinadas acciones expertas enfocadas, de acuerdo a las circunstancias de cada caso, a:

- La evaluación-diagnóstico de las actividades.
- El análisis y definición de resultados de auditoria.
- La mejora continua, reflejada en sus recomendaciones.

6. La metodología aplicada por el auditor interno en su función de evaluación y análisis de procesos, contempla el desarrollo de documentos especiales, considerando la especialidad y naturaleza de las operaciones a revisar:

- Mapeo del proceso = diagrama macro y micro.
- Medición de actividades = por puesto.
- Determinación de formas, registros y reportes.
- Observaciones y recomendaciones = mejoras.

EJEMPLO APLICABLE DE AUDITORIA AL PROCESO



CAPITULO QUINTO.

V. EVALUACIÓN DE LA CALIDAD

V.I EL CAMBIO CULTURAL

Estrategia necesaria hacia la modernidad de las empresas, las involucra en la competitividad de los mercados y las orienta hacia una mejor atención del cliente.

Es un reto importante que debe emprenderse bajo un plan maestro, dirigido por gente capaz, con experiencia, recursos y orientado por objetivos razonables, prácticos y efectivos.

V.II PLAN MAESTRO HACIA EL CAMBIO CULTURAL

- **Misión** = desarrollo del plan general de calidad.
- **Objetivos** = propósitos básicos del cambio estructural y adopción de la cultura de calidad.
- **Procedimientos** = aplicación de guías de trabajo a procesos y operaciones "clave".
- **Resultados** = análisis de desviaciones, origen, correcciones, cumplimiento de metas y objetivos.

V.III ELEMENTOS HACIA EL CAMBIO CULTURAL

- 1.- Reordenamiento estructural.
- 2.- Liderazgo gerencial.
- 3.- Planeación estratégica.
- 4.- Marco normativo.
- 5.- Marco de facultades.

- 6.- Descripción de puestos.
- 7.- Gestión de calidad.
- 8.- Ambiente de calidad.
- 9.- Normatividad de calidad.
- 10.- Reevaluación de actitudes.
- 11.- Plan de carrera.
- 12.- Reconocimiento al desempeño.
- 13.- Sistema de información.
- 14.- Administración por resultados.

V.IV DEFINICIÓN DE AUDITORIA DE CALIDAD

Análisis sistemático e independiente para determinar si las actividades de calidad y sus resultados cumplen las disposiciones establecidas, y si estas son implantadas eficazmente y son apropiadas para los objetivos.

Las auditorias internas son una parte integral de todo un sistema de administración, ya sea que se encuentren en la calidad, en la seguridad, en el medio ambiente o en cualquier otro elemento de la empresa.

Una auditoria compara la implantación y eficacia del sistema, con lo que establece una norma y con los propios criterios internos definidos en las políticas, los procedimientos y documentos contractuales.

NOTAS

- Las AC se aplican a los sistemas de calidad y a sus elementos, procesos, productos, servicios, o procedimientos específicos.
- Las AC las realizan personal que no tiene responsabilidad directa con las áreas sujetas a revisión, integrados en grupos expertos de auditoria.

- Las AC tienen por objetivo evaluar operaciones, sus mejoras y las acciones correctivas o preventivas, siempre aportando o agregando valor a sus observaciones y recomendaciones.
- Las AC se realizan con fines internos (de primera parte) o externos (de segunda parte). La auditoría de certificación (de tercera parte) la realizan organismos autorizados oficialmente.

La abreviatura de **AC** significa auditoría de calidad.

CONSIDERACIÓN TRASCENDENTE DE CONTROL Y CALIDAD

El control y la calidad son medibles, alcanzables y auditables.

V.V PRINCIPIOS BÁSICOS DE LAS NORMAS DE CALIDAD ISO/9000(*)

(*) Sujetos a la función del auditor interno de calidad.

- Organización hacia el cliente.
- Liderazgo.
- Participación del personal
- Procesos.
- Sistemas de calidad.
- Mejora continua de calidad.
- Toma de decisiones.
- Beneficio mutuo cliente-proveedor.

V.VI PROCESO PARA EL DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

Hacia la certificación ISO 9000

Etapas

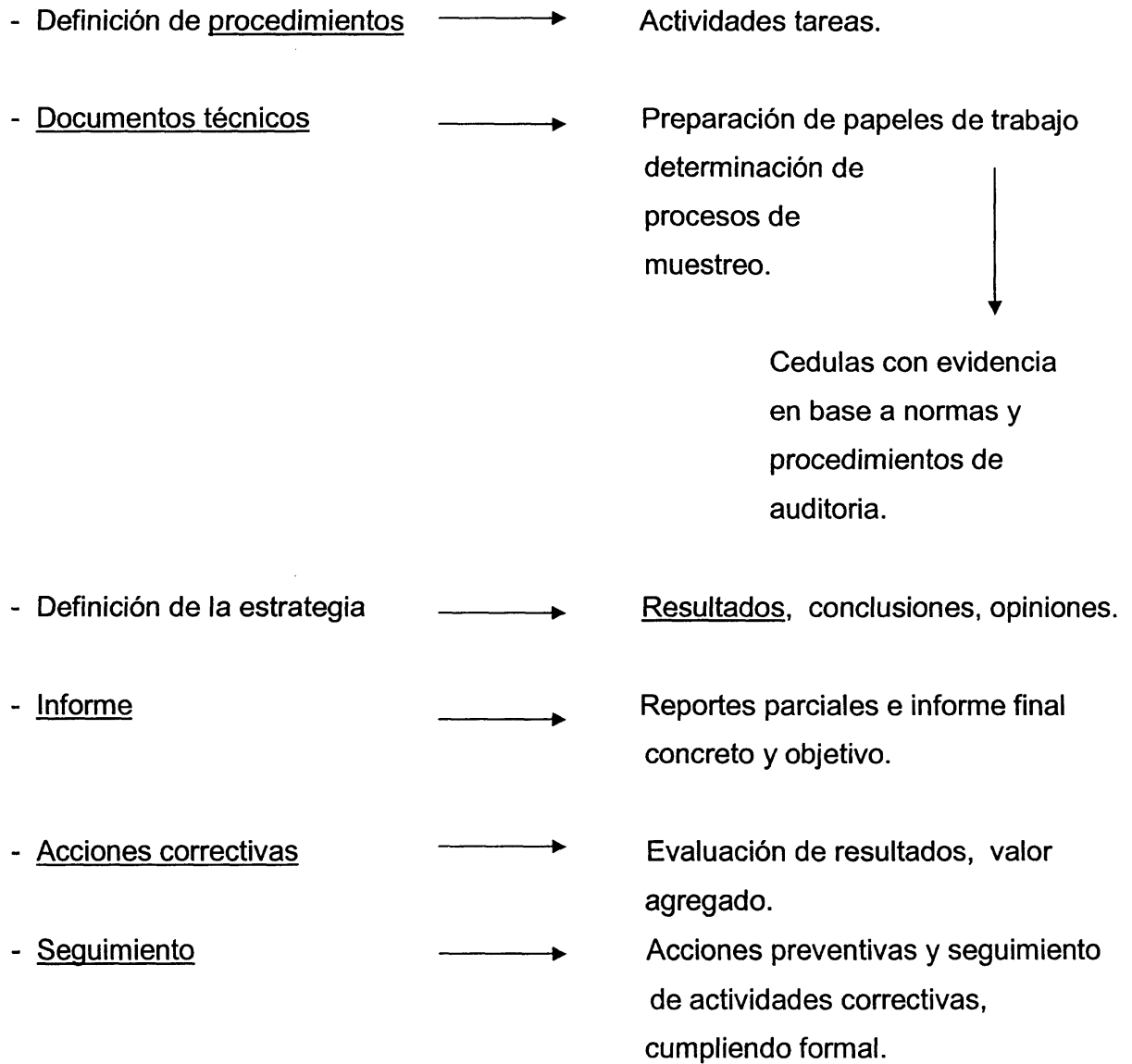
Conceptos = "Objetivos"

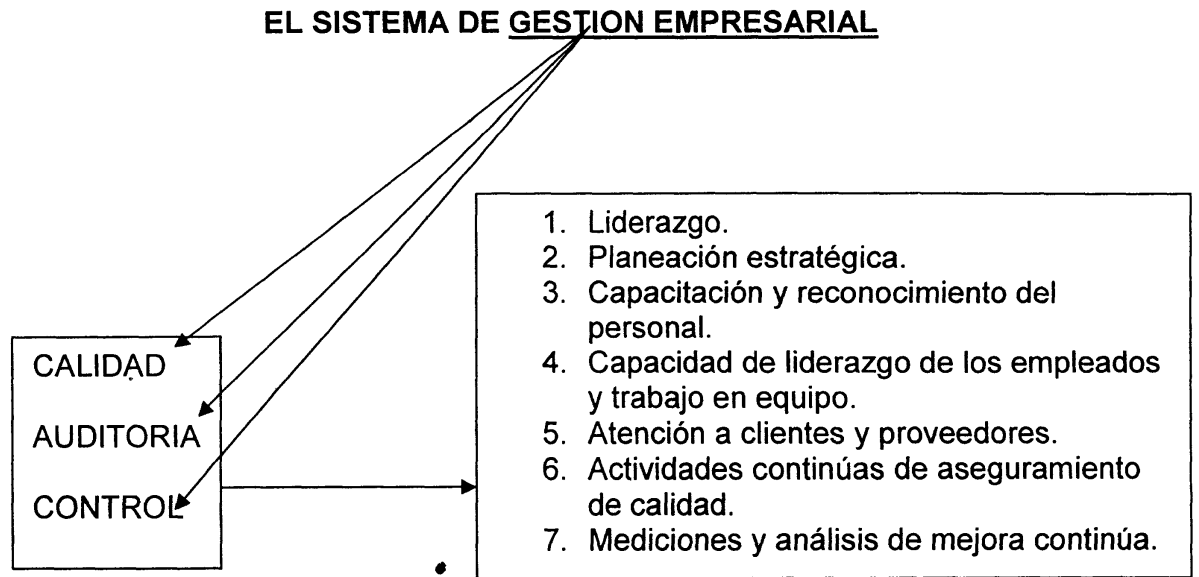
- I. Promoción del SGC – ISO 9000 : 2000
- II. Constituir los elementos del programa.
- III. Integración del comité de calidad.
- IV. Definición y aplicación del programa integral de capacitación.
- V. Evaluación preliminar de la empresa.
- VI. Reordenamiento administrativo.
- VII. Documentación de procesos y procedimientos.
- VIII. Integración de manuales.
- IX. Auditoria preventiva.
- X. Selección del organismo certificador.
- XI. Certificado de calidad ISO 9000.

V.VII EL PROCESO DE LA AUDITORIA

La estructura de la auditoria contempla en forma integral los siguientes elementos, así como su planeación:

- Determinación de objetivos —————> Estrategia.
- Definición de recursos —————> Personal capacitado.
- Programación del alcance —————> Alcance de metas.
- Políticas —————> Marco normativo.





V.VIII ETAPAS DE LA AUDITORIA DE CALIDAD: "PERC"

PLANEACION:

- + Selección de equipo de auditores.
- + Definición de objetivos y alcance.
- + Determinación de fuentes de información.
- + Elaboración de plan de auditoria.
- + Integración del programa de auditoria.
- + Definición de la lista de verificación.

EJECUCIÓN:

- + Reunión de apertura.
- + Recopilación de información.
- + Aplicación de procedimientos.
- + Determinación de observaciones "hallazgos".
- + Concertación de recomendaciones.
- + Registro de "no conformidades".

REPORTE:

- + Elaboración informe preliminar.
- + Convocatoria a reunión de cierre de auditoría.
- + Lectura del informe y recepción de comentarios.
- + Firma de aceptación de los resultados.

CORRECCION:

- + Definición de acciones correctivas.
- + Determinación del programa de seguimiento.
- + Visitas de recorrido a las áreas auditadas.
- + Evaluación de mejora y valor agregado.
- + Cerrar registros de la auditoría sobre observaciones y recomendaciones.

V.IX ACTUALIDAD DE AUDITORIA, CONTROL Y CALIDAD

DEFINICIÓN DE AUDITORIA INTERNA:

“Actividad independiente y objetiva de (1) aseguramiento y consulta, concebida para (2) agregar valor y mejora las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a (3) cumplir sus objetivos aportando un (4) enfoque sistemático y disciplinado para (5) evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección.

Interrelación de elementos:

- (1) Término aplicable en la normatividad de calidad, relacionado con la función del auditor interno, evaluando el sistema de calidad de la empresa.
- (2) Requisitos identificados en las nuevas “normas ISO 9000: 2000.
- (3) Compromiso estratégico a cargo de la alta dirección.
- (4) y (5) Meta y objetivo central de la calidad del producto o servicio orientado hacia la satisfacción del cliente.

CONCLUSIONES:

El estudio del control interno desde sus inicios, nos da la visión de cómo ha ido evolucionando y acondicionándose a las necesidades de las organizaciones, de ahí su gran importancia en el desarrollo y crecimiento de cada sector tanto público como privado.

Por consiguiente se ha apoyado de medidores como los modelos modernos de control, que son COSO (Committee of Sponsoring Organizations of Control Committee), y COCO (Canadian Criteria of Control Committee), como sistemas innovadores para la evaluación.

Nos podemos dar cuenta que para llevar a cabo esta evaluación, utilizamos el Balanced Scorecard (tablero de control) como herramienta que nos da los indicadores para una correcta medición de resultados.

El buen funcionamiento de estos resultados, son por medio de la evaluación al proceso, este conjunto de actividades secuenciales interrelacionadas nos da la determinación de la eficiencia en las operaciones.

Esta secuencia de acciones va de la mano con la evaluación de calidad, de la cual obtenemos la eficacia, así como un producto o servicio que cumple con las normas y disposiciones de calidad y se agrega al resultado, siendo así medible, alcanzable y auditable.

Así logramos el resultado deseado, y el liderazgo de la organización lo que lleva a la entidad a la competencia y su globalización.

BIBLIOGRAFÍA:

- Maestro Luis Ramón Carazo
Diplomado Balanced Scorecard
ITAM Extensión Universitaria.

- Robert S. Kaplan y David P. Norton
The Strategy – Focused Organization
Harvard Business School Press.

- Balanced Scorecard
Harvard Business School Publishing.

- Sylvia Meljem, Robert S. Kaplan, Carlos Mallo, Carlos Jiménez
Contabilidad de Costos y Estrategia de Gestión
Universidad Carlos III: Madrid
Prentice Hall.

- Mario Gómez Ayala
Diplomado de Auditoria Interna de Calidad
Colegio de Contadores Públicos de México, A. C.

- Mario Gómez Ayala
Seminario de Auditoria a Procesos
Instituto Mexicano de Auditores Internos, A. C. (IMAI).

- Canadian Cataloguing in Publication Data
Canadian Institute of Chartered Accountants
 - 1.-Guidance on Control
Organizational Effectiveness.
 - 2.-Guidance for Directors
Governance Processes for Control.
 - 3.-Guidance on Assessing on Control
Systems Analysis.
 - 4.-Guidance for Directors
Dealing with Risk in the Boardroom.

- Ediciones Díaz de Santos, S.A.
Control Interno (COSO)
Coopers & Librand e Instituto de Auditores Internos.