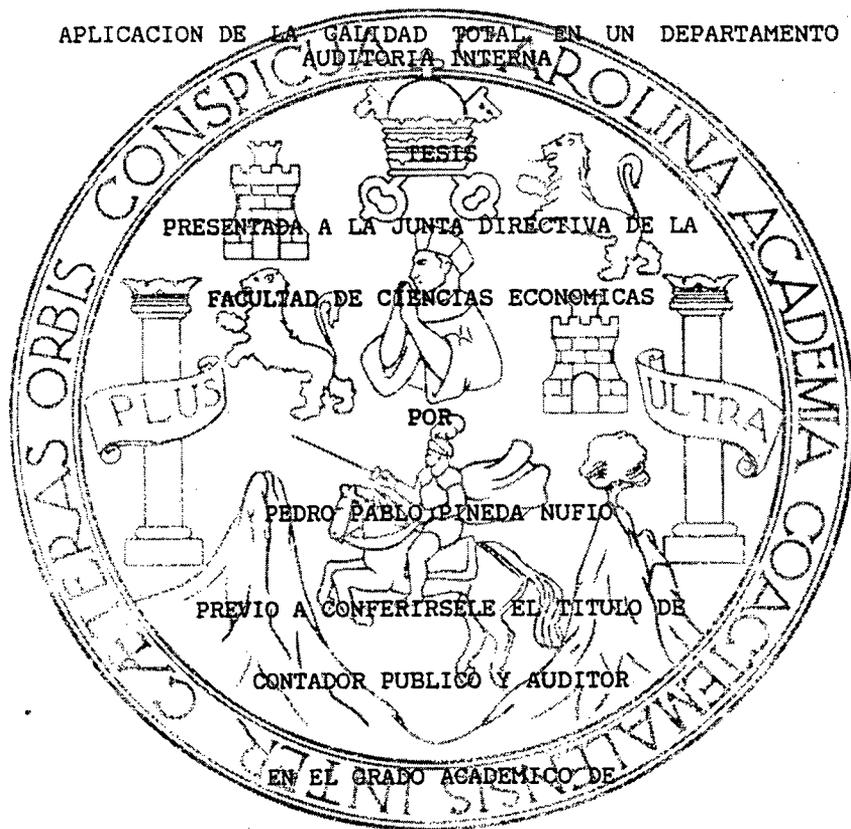


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

APLICACION DE LA CALIDAD TOTAL EN UN DEPARTAMENTO DE  
AUDITORIA INTERNA



LICENCIADO

Guatemala. septiembre 1, 1994

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Biblioteca Central

DL  
03  
T(1387)

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

Decano : Lic. Donato Santiago Monzón Villatoro  
Secretario: Lic. Roberto Salazar Casiano  
Vocal I: Lic. Jorge Eduardo Soto  
Vocal II: Lic. José Efraín Aguilar Torres  
Vocal IV: P.C. Oswaldo Ciriaco Ixcayau López  
Vocal V: P.C. Fredy Orlando Mendoza López

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL  
EXAMEN GENERAL PRIVADO

Presidente: Lic. Fernando Fernández Rodas  
Secretario: Lic. Antulio Gilberto Noriega  
Examinador: Lic. José Armando Escobar Aguilar  
Examinador: Lic. Jorge Luis Rivas Avila  
Examinador: Lic. Carlos Humberto Calderón Hernández

Guatemala,  
17 de septiembre de 1,994

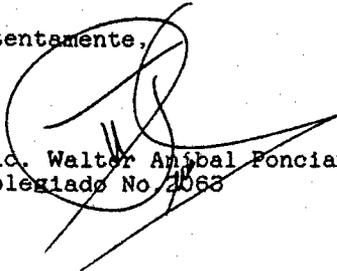
Licenciado  
Donato Monzón Villatoro  
Decano de la Facultad  
de Ciencias Económicas  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Ciudad.

Señor Decano:

En atención a nombramiento hecho por esa Decanatura, para asesorar al señor Pedro Pablo Pineda Nufio en su trabajo de tesis "APLICACION DE LA CALIDAD TOTAL EN UN DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA", me permito manifestar que he cumplido con dicha asesoría y por lo tanto recomiendo que el citado trabajo sea aceptado para su discusión en el examen general público del señor Pedro Pablo Pineda, previo a obtener el Título de Contador Público y Auditor en el grado de Licenciado.

Aprovecho para manifestarle el agradecimiento por la oportunidad, para colaborar en la realización del presente trabajo.

Atentamente,



Lic. Walter Anibal Ponciano León  
Colegiado No. 2063



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-S"  
Ciudad Universitaria, Zona 13  
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS:  
GUATEMALA, VEINTISIS DE SEPTIEMBRE DE MIL NOVECIENTOS  
NOVENTA Y CUATRO

Con base en el dictamen emitido por el Licenciado Walter Anibal Ponciano, quien fuera designado Asesor y la opinión favorable del Director de la Escuela de Auditoría, se acepta el trabajo de Tesis denominado: "APLICACION DE LA CALIDAD TOTAL EN UN DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA", que para su graduación profesional presentó el estudiante PEDRO PABLO PINEDA NUFIO, autorizándose su impresión.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. ROBERTO SALAZAR CASIANO  
SECRETARIO



LIC. DONATO MONZON VILLATORO  
DECANO



## DEDICATORIA

- Al Dios Vivo* Fuente de toda Sabiduría y Misericordia.  
*"Porque de tal manera amó Dios al mundo, que ha dado a su Hijo Unigénito, para que todo aquel que en El cree, no se pierda, mas tenga vida eterna", J. 3:16.*
- A mis padres Como un pequeño reconocimiento a su amor y múltiples esfuerzos.
- A mis suegros Con agradecimiento por su apoyo.
- A mis hermanos Como un triunfo más alcanzado por esta familia siempre unida.
- A mi esposa e hijos Por compartir mis sueños, alegrías y tristezas.
- Al asesor de este trabajo Lic. Walter A. Ponciano León, con agradecimiento a su constante apoyo.
- A todos quienes hicieron posible este momento En especial a: Angélica Izquierdo y Virginia de León, gracias por su colaboración.

### *A la Tricentenario Universidad de San Carlos de Guatemala,*

Deseando que Dios la bendiga y a quienes en ella laboran les dé la sabiduría necesaria para impartir sus enseñanzas.

## INDICE GENERAL

Página

Introducción

### CAPITULO I

#### LA AUDITORIA INTERNA

1.1	Definición de auditoría.	1
1.1.1	Audidores externos.	1
1.1.2	Audidores internos.	2
1.2	Distinción entre auditores externos e internos.	3
1.3	Clasificación de la auditoría.	3
1.3.1	Auditoría de estados financieros.	4
1.3.2	Auditoría de cumplimiento.	4
1.3.3	Auditoría operacional.	4
1.4	La función de la auditoría interna.	5
1.5	Objetivo de la auditoría interna.	7
1.6	Independencia y objetividad.	7
1.7	Responsabilidad.	7
1.8	Normas de auditoría generalmente aceptadas	8
1.8.1	Normas personales.	8
1.9	Normas para la práctica de la auditoría interna en Guatemala.	10

### CAPITULO II

#### CALIDAD TOTAL

2.1	Antecedentes.	11
2.2	Antecedentes del sistema administrativo actual.	12
2.3	La participación total o control total de calidad.	14
2.4	Definición de calidad total.	16
2.5	La calidad, una revolución conceptual.	17
2.6	La experiencia japonesa, ¿qué nos enseña?.	18
2.7	La auditoría interna frente a la aplicación de la calidad total.	20

### CAPITULO III

#### CAMBIO DE ENFOQUE CULTURAL FRENTE A LA CALIDAD

3.1	Impacto y consecuencias del cambio.	22
3.2	La filosofía organizacional, plataforma del cambio.	23

	<u>Página</u>	
3.3	El individuo como eje central del cambio.	24
3.4	Elementos esenciales para el cambio cultural.	25
3.4.1	Reconocer al cliente como lo fundamental.	26
3.4.2	El ciclo de calidad de Deming.	26
3.4.3	El siguiente proceso es nuestro cliente (el cliente interno).	28
3.5	El ciclo de calidad en la auditoría interna.	28
3.5.1	Evaluación de la estructura de control interno.	31
3.5.2	Planificación de la auditoría.	32
3.5.3	El trabajo de campo.	33
3.5.4	El informe en la auditoría interna.	34

#### CAPITULO IV

##### EL CONTROL DE PROCESOS Y LAS TECNICAS DE MEDICION DE LA CALIDAD

4.1	El círculo de control.	38
4.2	La garantía de la calidad.	45
4.3	Las técnicas de medición de la calidad.	45
4.3.1	La recolección de datos.	45
4.3.2	El análisis de Pareto.	46
4.3.3	Los diagramas de causa-efecto.	52

#### CAPITULO V

##### CIRCULOS DE CALIDAD EN LA AUDITORIA INTERNA

5.1	Círculo de control de calidad.	55
5.2	Los círculos de calidad y el control total de calidad.	56
5.3	Objetivos de los círculos de calidad.	57
5.4	Integración de un círculo de calidad en la auditoría interna.	58
5.5	Resultados de los círculos.	59

#### CAPITULO VI

CASO PRACTICO	61
---------------	----

CONCLUSIONES	71
--------------	----

RECOMENDACIONES	73
-----------------	----

BIBLIOGRAFIA	74
--------------	----

APENDICE A

APENDICE B

## INTRODUCCION

En la presente época, las empresas guatemaltecas están empezando a sentir los efectos del proceso de globalización que conlleva bloques comerciales, mercados abiertos, estándares internacionales de calidad, cambios acelerados en la modernización de la informática, la telemática, la multidisciplinización, el marketing estratégico, etc. Debido a ello, algunas empresas en nuestro medio, han iniciado cambios fundamentales en sus organizaciones para responder a los niveles de competencia que están desbordando los límites imaginables.

Es por ello, que resulta real aquello de que sólo el cambio es permanente, pero no el cambio por sí mismo, sino el cambio por la necesidad de mejorar o dicho de otra forma, el cambio justo a tiempo en la búsqueda de la excelencia.

Este reto en nuestra opinión es dual, porque corresponde a la administración de cualquier empresa con los diversos elementos que la integran y también a la Auditoría Interna como elemento aportante, sugerente, asesor y supervisor de dicha administración.

Si bien es cierto que algunas empresas han comenzado a establecer el sistema de Control Total de Calidad, para satisfacer los estándares de calidad que cada día son más exigentes y buscar obtener un mejoramiento continuo en sus organizaciones; también es cierto que han iniciado los cambios, orientándolos especialmente a sus departamentos de mercadeo, producción y ventas. Ahora bien, debemos recordar que las empresas requieren del mejor esfuerzo de todos los elementos que la conforman y uno de estos elementos importantes lo constituye el departamento de auditoría interna, quien evalúa y examina las actividades de la organización, aportando análisis, y recomendaciones. En otras palabras, este departamento ejerce la función de "El Control de Controles". Por estas razones, en toda empresa la auditoría interna debe estar atenta a los cambios que están sucediendo en la organización, en el medio en que ésta se desarrolla y a nivel general, a los sucesos del mundo y cómo éstos pueden afectar a la empresa. Debe estar a la vanguardia en ofrecer servicios que busquen una excelencia continua.

La presente investigación, pretende primero que nada, concientizar a quienes conforman la administración en las empresas y a quienes se desenvuelven en la actividad de la auditoría interna, sobre el enfoque moderno que debe prevalecer en la ejecución de la función del auditor interno;

y por otra parte, desarrollar aquellos elementos mínimos de la filosofía de calidad total, que permitan a la auditoría interna integrarse a la corriente de calidad total en aquellas empresas en que se está estableciendo y buscar el mejoramiento continuo de sus servicios para ofrecer un mayor apoyo a la administración.

El primer capítulo desarrolla los conceptos básicos sobre auditoría interna, su función, objetivos y las principales diferencias con respecto a la auditoría externa.

El segundo capítulo nos presenta de manera general, las principales diferencias entre el sistema administrativo actual (el Taylorismo) y el sistema de calidad total, presentándonos además, las principales características de este último.

Seguidamente, en el tercer capítulo, se plantea la necesidad de un cambio de enfoque cultural frente a la calidad y se propone lo que vendría, a ser el ciclo de calidad en la auditoría interna.

Pasando al cuarto capítulo, se desarrolla lo relacionado con el proceso del círculo de control como complemento al ciclo de calidad propuesto en el capítulo anterior, además, se desarrolla de manera somera, lo relacionado con las técnicas de medición de la calidad.

Por otra parte, el capítulo quinto enuncia los elementos básicos que constituyen un círculo de control de calidad y cómo formarlos. Para finalizar, el capítulo sexto nos presenta un caso práctico de cómo pueden los círculos de control de calidad, resolver uno de los muchos problemas que se presentan en cualquier organización.

Derivado del trabajo desarrollado, se obtuvo algunas conclusiones y recomendaciones que se consideraron pertinentes, sin que con ellas, se pretenda agotar o dar por finalizado el tema, ya que los constantes cambios en las organizaciones, siempre ofrecerán nuevos retos a las diversas formas de enfrentarlos.

Como complemento, se consideró conveniente incluir dos apéndices; el primero, relacionado con la Guía No. 1 para Auditoría Interna, emitida por el IGCPA en mayo de 1994; el segundo, relacionado con la ruta de la calidad, que es una guía para resolver problemas.

## CAPITULO I

### LA AUDITORIA INTERNA

#### 1.1 DEFINICION DE AUDITORIA

"La auditoría, en su sentido más amplio, puede ser definida como una investigación crítica para llegar a conclusiones ciertas sobre la contabilidad de los aspectos financieros y de operaciones de una organización económica".1/

La auditoría es uno de los muchos servicios proporcionados por la profesión contable y puede ser realizada para varios propósitos diferentes. En términos generales, los propósitos para los cuales la auditoría es más frecuentemente realizada son:

- a) La expresión de una opinión independiente sobre los estados financieros de una organización económica.
- b) El control de los recursos de la misma.

##### 1.1.1 AUDITORES EXTERNOS

"En tanto que el auditor interno es responsable ante la administración, la administración es responsable de presentar informes periódicos sobre acontecimientos financieros a inversionistas actuales o en potencia, o grupos acreedores, empleados, instituciones, etc. Estos informes periódicos representan la eficacia de la administración y su efectividad; sobre ellos deberán tomar sus decisiones los interesados y requieren la evaluación de la efectividad administrativa. Los estados financieros básicos son los más importantes de estos informes. Para dar crédito a las representaciones administrativas contenidas en los estados financieros básicos, los interesados piden la opinión de un contador totalmente desligado de la administración. Únicamente el contador público con su despacho profesional, posee este requisito de grado de independencia".2/

Tomando en consideración lo anterior, en un sentido amplio, se podrá decir que "la auditoría (llevada a cabo por un contador público independiente) es un proceso sistemático para obtener y evaluar evidencias de una manera objetiva respecto de las

1/Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, Seminario de Actualización Profesional, 1,992. p.1.

2/Ibid.

afirmaciones concernientes a actos económicos y eventos, para determinar el grado de correspondencia entre estas afirmaciones y criterios establecidos y comunicar el resultado a los usuarios interesados". 3/

### 1.1.2 AUDITORES INTERNOS

Los auditores internos son empleados que desempeñan una función de staff, no de línea, dentro de la entidad. Este tipo de auditor se ve involucrado en una actividad independiente de evaluación, denominada auditoría interna, dentro de una organización como un servicio para la misma.

La auditoría interna es una actividad apreciativa que en forma independiente se desarrolla dentro de una organización, teniendo por objeto la revisión de las operaciones contables, financieras y otras, como base para servir a la administración. Es un control administrativo cuyas funciones son medir y evaluar la eficiencia de otros controles.

La actividad que desarrolla una auditoría interna involucra:

- a) Revisión y evaluación del grado de aplicabilidad, adecuación de los controles operativos, contables y financieros, así como promover un control efectivo a un costo razonable.
- b) Revisión de operaciones para verificar la autenticidad, exactitud y concordancia con las políticas y procedimientos establecidos, asegurándose del grado en que se está cumpliendo con las políticas.
- c) Control de los activos a través de los registros de contabilidad y toma física, determinando el grado de control que se mantiene sobre ellos, salvaguardándoles de pérdidas de toda índole.
- d) Revisión y evaluación de las políticas y procedimientos establecidos para evaluar su efectividad.
- e) Asegurarse del grado de confiabilidad de la información administrativa generada dentro de la organización.
- f) Revisión de, si los procedimientos contables fueron aplicados en forma consistente con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Y por último pero no por ello la menos importante:

- g) Proporcionar recomendaciones de métodos para mejorar la eficiencia de las operaciones de la entidad.

### **1.2 DISTINCION ENTRE AUDITORES EXTERNOS E INTERNOS**

Dependiendo del propósito de auditoría, ésta puede ser desarrollada por contadores públicos independientes o bien por los mismos empleados de la organización. La auditoría realizada por contadores públicos para expresar una opinión sobre estados financieros se conoce como auditoría externa o independiente. La auditoría realizada por los empleados de la organización, cuyo propósito es el control, es comúnmente conocida como auditoría interna.

#### **AUDITORES EXTERNOS**

Son profesionales que trabajan por su propia cuenta o prestan sus servicios como miembros de despachos, que a su vez prestan servicios a su clientela.

El propósito más frecuente de esta auditoría es la expresión de una opinión independiente sobre los estados financieros.

El grado de independencia que posee le proporciona amplia credibilidad ante el conglomerado social que hará uso de su informe.

Para la emisión de la opinión independiente respecto a estados financieros, se requiere que sea un profesional graduado y colegiado.

#### **AUDITORES INTERNOS**

Son empleados de la organización que desempeñan una función de staff.

El propósito general que persigue es el control de los recursos de la organización.

Desarrolla una actividad independiente de evaluación dentro de una organización como un servicio a la misma. Es responsable ante la administración.

No es requisito indispensable que la persona que desempeña la función sea graduado y colegiado.

### **1.3 CLASIFICACION DE LA AUDITORIA**

"Al hablar de tipos de auditoría estos generalmente se clasifican en tres: de estados financieros, de cumplimiento y operacional".4/

4/ Ibid. p.23,24.

### **1.3.1 AUDITORIA DE ESTADOS FINANCIEROS**

Una auditoría de estados financieros involucra un examen de éstos, con el fin de expresar una opinión respecto a si dichos estados se presentan de conformidad con criterios establecidos (principios de contabilidad generalmente aceptados). Comúnmente se realizan auditorías anuales a los estados financieros. Los resultados de auditorías de estados financieros se distribuyen entre una amplia gama de usuarios tales como accionistas, acreedores, dependencias gubernamentales y público en general.

### **1.3.2 AUDITORIA DE CUMPLIMIENTO**

Una auditoría de cumplimiento se realiza para determinar si el auditado está cumpliendo con las condiciones, reglas o reglamentos especificados. El criterio establecido dentro de una auditoría de cumplimiento podrá provenir de una gran variedad de fuentes; por ejemplo, la administración podrá prescribir ciertos procedimientos operativos como serían, que no se trabajen horas extras. Tal vez la aplicación más amplia de este tipo de auditoría se relaciona con las disposiciones gubernamentales. Las empresas comerciales, organizaciones no lucrativas, dependencias gubernamentales e individuos, están obligados a demostrar que cumplen con una gran variedad de disposiciones. La auditoría de la declaración de impuestos de un contribuyente, constituye el clásico ejemplo. Los resultados de una auditoría de cumplimiento generalmente se comunican a la autoridad que estableció el criterio.

### **1.3.3 AUDITORIA OPERACIONAL**

Una auditoría operacional involucra una revisión sistemática de las actividades de una organización o con un determinado segmento, con relación a objetivos específicos. Dentro de una auditoría operacional, se espera que el auditor realice una observación objetiva y un análisis completo de las operaciones en cuestión. Aún cuando el alcance de la auditoría podrá abarcar toda la organización, es bastante común limitar la auditoría a segmentos tales como divisiones, departamentos y dependencias. Los objetivos de la auditoría podrán variar desde un problema importante que requiera una acción correctiva, como podría ser un ausentismo exagerado o producción defectuosa dentro del departamento de producción, hasta mejorar la eficiencia operativa en general. El criterio establecido podrá ser más subjetivo dentro de una auditoría operacional que en otros tipos de auditoría.

Los objetivos de una auditoría operacional serán: a) evaluar actuación, b) identificar oportunidades para mejorar y c) desarrollar recomendaciones para mejorar o realizar mayor acción.

Las auditorías operacionales podrán ser solicitadas por la administración o por un tercero, como ejemplo un organismo regulador. Generalmente los resultados de la auditoría se distribuyen por el auditor tan sólo a la parte que lo haya solicitado.

#### **1.4 LA FUNCION DE LA AUDITORIA INTERNA**

"La moderna auditoría es una disciplina totalmente diferente a la clásica auditoría de cumplimiento, muy frecuentemente asociada con un departamento de auditoría interna, tan diferente realmente, que mientras puede ser mencionada por conveniencia de expresión como una disciplina o función, está siendo considerada cada vez más como un desempeño profesional. Se requiere un enfoque diferente, una manera de pensar distinta y un nivel más alto de instrucción y destreza. Es cierto que la disciplina abarca la auditoría tradicional en el sentido de que funciona principalmente evaluando la estructura de control interno y realizando pruebas de las transacciones. Pero el resultado final, el uso al que estas técnicas se dirigen, es diferente".5/

Es beneficioso hacer un paralelo entre la función de la auditoría interna anteriormente expuesta (o la de su personal en todo caso), con la figura del policía de tránsito que menciona el Dr. Ishikawa en su libro (¿Qué es el control total de calidad?).

El ejemplo no será enteramente aplicable, pero en cierto modo la rutina que desempeña el personal de auditoría interna (en una auditoría tradicional) se parece a la de un policía de tránsito (tradicional) que estuviera situado en el cruce de dos vías que corren vertical y horizontalmente. Tiene que pasar información a los que están arriba, a los que están abajo y a los que se encuentran en diversas divisiones o secciones. A veces hará la señal de "pare" u ordenará a un auto girar a la izquierda o a la derecha. Si el conductor no respeta el reglamento, el policía le hará una advertencia (léase remisión), pues su deber es ver que el tráfico se mueva sin tropiezo y que el trabajo de la empresa se realice con seguridad. Tiene que observar las cuatro esquinas y formarse un buen juicio sobre las condiciones imperantes.

-----  
5/Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, Seminario de Actualización Profesional, 1,992.

Si el policía no tiene cuidado, puede crear una paralización del tránsito al pitar incesantemente; puede inclusive ocurrir un accidente. El público dirá que el policía tuvo la culpa del embotellamiento y que sería preferible simplemente tener semáforos.

Un policía de tránsito no puede ver más allá de las cuatro esquinas o es posible que sencillamente no quiera ver más allá de su ambiente inmediato. Ahora bien, si posee información sobre el siguiente cruce de vías o sobre las condiciones de tráfico a uno o dos kilómetros de distancia, podrá controlar mejor el flujo de vehículos. Por eso debe ir más allá de su ambiente inmediato (auditor moderno), a fin de obtener información fundamental y adquirir la capacidad de formar juicios con base en una perspectiva más amplia.

Consideremos este ejemplo por un momento, ¿será necesario que el policía permanezca constantemente parado en el cruce de vías? Si el volumen de tránsito es pequeño, bastará con instalar luces de señales, y el policía sólo será indispensable en las horas de máxima circulación o durante una emergencia. Si un policía se presenta innecesariamente, cuando el semáforo está cumpliendo bien su función de dirigir el tránsito, los esfuerzos que ese policía haga resultarán inútiles y mas bien contribuirá a perturbar el flujo normal de la circulación (trabajo), a pesar de duras horas de labor. Y cuando realmente se requieran los servicios del policía, estará tan cansado que no podrá realizar su trabajo.

Al analizar la ilustración del Dr. Ishikawa y aplicarla a nuestros propósitos, diremos que en un enfoque tradicional de la auditoría interna, bastaba con poner las remisiones (ocultándose como el policía de tránsito de nuestro medio) a través de reportes a la gerencia, de los departamentos o personas que cometían infracciones (desviaciones de las políticas de la organización).

El enfoque moderno de la auditoría interna y las necesidades de información de las organizaciones requieren un cambio de postura, ir mucho más allá del cruce de dos vías. Por así decirlo, como suele hacerse en países extranjeros donde existen personas que controlan el tráfico de vehículos desde helicópteros, viendo mucho más allá de lo que un policía a pie puede observar, informando a los pilotos de lo que les espera más adelante, vías más congestionadas, accidentes ocurridos (con el propósito de evitar nuevos accidentes); proporcionando inclusive información de las condiciones del tiempo, para que las personas puedan tomar oportunamente las decisiones adecuadas. Este debe ser el enfoque moderno de la auditoría, no analizar simplemente las cuentas de gastos, sino analizar

además, las actividades y los grupos de cuentas que reflejan los resultados de estas actividades, a fin de evaluar los aspectos de mejoramiento de la ganancia o reducción de costos. Estar también al tanto de los cambios que se suceden en el entorno de la empresa que en un momento determinado la afectarán en su desarrollo, para poder tener un criterio más amplio que sirva de base para la información eficaz y oportuna que proporcionará a la administración para la toma de decisiones. En este contexto cabe mencionar el término general: ¿Cuál debe ser el objetivo de la auditoría interna?

### **1.5 OBJETIVO DE LA AUDITORIA INTERNA**

La auditoría interna es una función independiente de evaluación, establecida dentro de una organización para examinar y evaluar sus actividades, como un servicio de apoyo a la misma. El objetivo de la auditoría interna consiste en apoyar a los miembros de la organización en el desempeño de sus responsabilidades, proporcionando para ello análisis, evaluaciones, comentarios, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

### **1.6 INDEPENDENCIA Y OBJETIVIDAD**

El auditor interno debe ser independiente de las actividades que audita. Esta independencia permite que el auditor interno realice su trabajo libre y objetivamente. La independencia permite a los auditores internos rendir juicios imparciales, esenciales para la adecuada realización de las auditorías; esto se logra a través del nivel que ocupe organizacionalmente dentro de la empresa y la objetividad.

La objetividad es esencial para la función de auditoría. Por esta razón, el auditor interno no debe preparar registros u ocuparse de otra actividad que normalmente él revisaría y evaluaría, o que podría comprometer su independencia.

### **1.7 RESPONSABILIDAD**

Las responsabilidades de la auditoría interna en la organización deben ser claramente establecidas por la política administrativa. La autoridad correspondiente debe proporcionar al auditor interno, completo acceso a todos los registros, propiedades y personal de la organización pertinente al asunto bajo revisión.

Los miembros de la organización a quien los auditores internos apoyan, incluyen a la gerencia y al consejo de administración. Los auditores internos son responsables ante ambos, proporcionándoles información objetiva acerca de las evaluaciones que se lleven a cabo.

Los auditores deben coordinar sus actividades con los demás elementos que integran la organización, con la finalidad de que se logren en mejor forma los objetivos de la auditoría y los objetivos de la organización. Entre estos objetivos no debe existir una disyuntiva tal, que ocasione un conflicto de intereses que obstaculice el desarrollo de la organización.

### **1.8 NORMAS DE AUDITORIA GENERALMENTE ACEPTADAS**

En términos generales podemos decir que norma es: Un estándar establecido para el logro de los requisitos mínimos de calidad en el trabajo.

En nuestro medio las normas básicas para el desarrollo de la profesión del auditor independiente, están contenidas en la norma No.1 que comprende: las normas personales, normas de ejecución del trabajo y del dictamen.

Para los fines de la presente tesis, se hace un resumen de las normas personales y las de ejecución de trabajo, (ésta última se presenta en el capítulo III) por su estrecha relación con el desarrollo de la auditoría interna.

#### **1.8.1 NORMAS PERSONALES**

"Todo profesional de la contaduría pública, debe ser poseedor de ciertas características personales que le permitan desarrollarse como tal. El campo de acción del contador público es quizá uno de los más amplios que existen, ya que su intervención va dirigida a un conglomerado social voluminoso.

Lo anterior debe ser motivo para que estén definidas claramente algunas normas, que en forma individual cumplan los contadores públicos y auditores, a efecto de poder ejercer en forma técnica en los campos de la contaduría y auditoría.

- a) El auditor deberá poseer preparación técnica y capacidad profesional adecuada.

El contador público y auditor es un técnico en la materia contable y en auditoría. Este calificativo lo obliga a que posea una preparación permanente; lo que significa que además de la instrucción académica que posee, debe estar al

día en todos los conceptos relacionados con su campo, a efecto de sostener constantemente su calidad profesional. En otras palabras es indispensable que mantenga actualizados sus conocimientos, de acuerdo con las necesidades de la profesión. Con esta norma se persigue que el contador público sea poseedor de una preparación técnica, la que logra por medio del estudio e investigación constante, y de capacidad profesional que consigue con la aplicación de sus conocimientos en el trabajo que realiza.

- b) Deberá observar diligencia profesional en la ejecución del trabajo y en la elaboración del informe.

Tanto el trabajo que ha de realizar como su consecuente informe, deben ser realizados con todo cuidado y habilidad, según lo requieran las circunstancias.

- c) Deberá adoptar una actitud independiente.

La independencia consiste en que el contador público ha de basarse en hechos objetivos, para emitir una opinión sobre la información examinada".6/

En este punto, es adecuado detenernos un momento a considerar de manera general, algunos aspectos de la independencia con relación al auditor interno, (sin entrar a profundizar ya que sobre este tema hay mucho que discutir) como lo son: ¿Podrá poseer actitud independiente? ¿Cómo la refleja? ¿Cuál debería ser su postura como miembro de la organización?. En lo tocante a estas interrogantes debemos decir en primer término, que a nuestro criterio el profesional que se desempeña dentro del ámbito de la auditoría interna, aún y cuando mantenga una relación laboral con la organización; posee independencia mental, la cual manifiesta a través de los reportes o memorándums en los que deja plasmada su opinión sobre los hechos examinados objetivamente.

Esta opinión debe ser plasmada de manera adecuada. Con esto no solamente se quiere decir que ha de estar basada en hechos objetivos, sino también deberá usarse un lenguaje adecuado que permita vender, si lo pudiéramos llamar así, las recomendaciones ofrecidas; no sobredimensionando los puntos observados e informando también de las fortalezas de control interno encontradas, y no únicamente de las debilidades (pues a la gerencia también le interesan aquellas) y manteniendo siempre una actitud abierta a la discusión hacia los demás

---

6/Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores (IGCPA), Normas de Auditoría, Recopilación 1,992, p.3.

membros de la organización, sobre los temas tratados. Con lo anterior se logrará que estos respondan de manera positiva, comprendiendo en mejor forma lo que conlleva la actividad de la auditoría.

### **1.9 NORMAS PARA LA PRACTICA DE LA AUDITORIA INTERNA EN GUATEMALA**

En Guatemala, en la presente época no existe un organismo que reúna dentro de su seno a los auditores internos del país, para que dicho organismo se encargue de coadyuvar al mejoramiento de la educación de los profesionales que se desarrollan en este ámbito; estimulando el intercambio de conocimientos y experiencias y promoviendo la reglamentación específica, que regule la actividad de los profesionales que se desenvuelven como auditores internos.

Por lo anterior y debido al crecimiento del desarrollo de la auditoría interna (tanto en número de personas que la desempeñan, como al profesionalismo que se requiere), es necesario que se forme un cuerpo que reúna a los auditores internos.

El Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores (IGCPA), ha dado el primer paso al crear dentro de su seno una Comisión de Auditoría Interna, la cual en mayo de 1,994 emitió la primera guía relacionada con la actividad de la auditoría interna; esta guía no es de observancia obligatoria pero proporciona directrices generales para quienes se desenvuelven dentro de este campo. En el apéndice A, se presenta un resumen de esta guía.

## CAPITULO II

### CALIDAD TOTAL

#### 2.1 ANTECEDENTES

"El control de calidad moderno, o control de calidad estadístico (CCE) como lo llamamos hoy, comenzó en los años 30 con la aplicación industrial de un cuadro de control ideado por el Dr. A. Shewart, de Bell Laboratories.

La segunda guerra mundial fue el catalizador que permitió aplicar el cuadro de control a diversas industrias en los Estados Unidos, cuando la simple reorganización de los sistemas productivos resultó inadecuada para cumplir las exigencias del estado de guerra y semiguerra. Pero al utilizar el control de calidad, los Estados Unidos pudieron producir artículos militares de bajo costo y en gran cantidad. Las normas para los tiempos que se publicaron entonces, se denominaron normas Z-1.

Inglaterra también desarrolló el control de calidad muy pronto. Había sido hogar de la estadística moderna, cuya adopción se hizo evidente en la adopción de las Normas Británicas 600 en 1,935, basadas en el trabajo estadístico de E.S. Pearson. Más tarde adoptó la totalidad de las normas Z-1 norteamericanas como Normas Británicas 1008. Durante los años de la guerra, Inglaterra también formuló y aplicó otras normas.

La producción norteamericana durante la guerra, fue muy satisfactoria en términos cuantitativos, cualitativos y económicos; debido en parte a la introducción del control de calidad estadístico, que también estimuló los avances tecnológicos. Podría llegar a especularse que la segunda guerra mundial la ganaron el control de calidad y la utilización de la estadística moderna.

Ciertos métodos estadísticos investigados y empleados por las potencias aliadas, resultaron tan eficaces que estuvieron clasificados como secretos militares hasta la derrota de la Alemania nazi".7/

---

7/ Kaoru Ishikawa, ¿Qué es el Control Total de Calidad?, (Colombia: Edit. Norma 1,993), p.12.

## 2.2 ANTECEDENTES DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO ACTUAL

"Frederick W. Taylor es considerado como el padre de la administración científica y su método sigue empleándose en Estados Unidos, Europa Occidental y la Unión Soviética. El método Taylor es el de la administración por especialistas. Sugiere que los especialistas e ingenieros formulen normas técnicas y laborales, y que los trabajadores se limiten a seguir órdenes y las normas que les han fijado".8/

Es importante conocer cuales fueron las causas que motivaron la creación del sistema administrativo que aún hoy usamos, sus consecuencias y cambios ocurridos con su creación.

El sistema administrativo ideado por el Ingeniero Frederick W. Taylor muestra una estructura jerárquica piramidal, donde las responsabilidades y las funciones están rigidamente demarcadas. Define una especialización y división minuciosa del trabajo. Supone en esencia que unos pocos idean, planean y ordenan, y otros ejecutan.

Fue la respuesta exitosa a las necesidades planteadas en ese momento. A finales del siglo pasado, ocurría la transición de la producción artesanal a la producción industrial. Los Estados Unidos estaban experimentando un gran crecimiento, al mismo tiempo que los países europeos atravesaban una fuerte crisis que provocó migraciones, contribuyendo con el incremento de la economía estadounidense.

El sistema permitió enfrentar con éxito los siguientes aspectos: una gran oferta de mano de obra con bajos niveles de escolaridad y problemas de comunicación, ya que los migracionistas no hablaban inglés y lo más determinante una gran demanda indiscriminada de productos. La calidad era apenas mencionada, sin muchas implicaciones, en la determinación del éxito o fracaso de las organizaciones y de las personas.

Veamos ahora algunas de las características más sobresalientes de este sistema administrativo, que nació en los Estados Unidos y se propagó por todo el mundo, para entender cómo, a través de casi un siglo de practicarlo, ha moldeado toda una cultura organizacional; la cual ha influido de manera determinante en el comportamiento y expectativas de las personas. Para entender además, cómo ha influido en la determinación de la estructura educativa de muchos oficios y profesiones, y en la estructura de planes de educación y capacitación en las organizaciones.

8/ Ibid. p.22.

Las características del sistema de W. Taylor las podemos resumir así:

- a) Se da poca delegación de funciones y autoridad. La que se otorga es muy condicional y limitada.
- b) Existe alta concentración de poder en la toma de decisiones.
- c) Nace una tendencia hacia la formación y desarrollo de especializaciones y especialistas, sin mucha visión de conjunto.
- d) Se alimenta y fortalece la competencia, dentro de las organizaciones y aún entre las personas de la misma empresa.
- e) Se motiva y premia el logro individual y por consiguiente se nutre el egoísmo.
- f) Importa mucho el resultado final, lo cual obliga a una dinámica reactiva y correctiva.
- g) La calidad se delega hacia arriba, por lo cual son necesarios rígidos controles.
- h) Los jefes son de elevados conocimientos técnicos y de especialización, pero con pocos atributos en el tratamiento de los recursos humanos; por consiguiente, autoritarios, ejerciendo mucha presión hacia la productividad.

"La labor del jefe es un aspecto importante de destacar, dentro de este sistema administrativo. Ella ha estado dirigida especialmente a: dar órdenes y guardar un estricto celo porque se cumplan; diseñar, planear y evaluar el trabajo de sus subalternos, teniendo en cuenta especialmente los resultados individuales, asegurarse del cumplimiento de las funciones encomendadas, a través de la imposición de rígidos controles".9/

### 2.3 LA PARTICIPACION TOTAL O CONTROL TOTAL DE CALIDAD

El sistema administrativo anterior, no se ha mantenido intacto. En el curso de estos noventa años, sus condiciones primarias han cambiado de manera radical, modificando su rígida estructura, aunque en esencia haya conservado su fundamento: unos planean, otros hacen.

Muchas organizaciones que hoy tienen éxito en los negocios han enfrentado estas nuevas condiciones, introduciéndole cambios fundamentales al mencionado sistema administrativo; y otras más decididas han adoptado, de manera determinante, lo que podríamos llamar el Sistema Administrativo de Participación Total, o el nombre que los japoneses le han dado: Control Total de Calidad.

Veamos algunas de esas condiciones que cada día hacen más crítico y urgente el proceso de cambio.

- a) Contamos con recursos humanos con niveles de escolaridad bastante altos, más educados, más capacitados.
- b) Las organizaciones han aumentado su número y tamaño, y se han extendido por el mundo entero. Esto ha incrementado su complejidad administrativa. Esta complejidad no puede ser resuelta bajo el esquema tradicional; se necesita de mucha delegación, de mucha confianza en la gente.
- c) Enfrentamos a consumidores más exigentes; especialmente, en cuanto a la calidad del producto o servicio, motivados por la variedad y cantidad de la oferta actual.
- d) La competencia es mundial, ya no es una competencia regional.
- e) Se han creado estándares y criterios de calidad universales y generalizados.
- f) Se pide certificación de cumplimiento de los estándares.
- g) Los menos competitivos desaparecen del mercado.

Por estos aspectos, los niveles de competencia han desbordado todos los límites imaginables, donde ya cualquier enfrentamiento es negativo; requiriéndose por lo tanto, una postura diferente, enfocada hacia la asociación y cooperación entre todos los entes participantes en la organización.

En conclusión, estamos ahora frente a un mercado de consumidores, cuya principal premisa es la calidad; y ésta no la garantiza una determinada cantidad, variedad de pruebas y controles, sino la calidad de la gente. Esta calidad sólo puede darse, con seguridad y ante unas condiciones como las mencionadas, a través de un sistema administrativo de participación total.

Entre las características más sobresalientes de este sistema tenemos:

- a) Se da un alto nivel de delegación de funciones y de autoridad.
- b) Permite un alto grado de participación de todas las personas en la innovación, planeación, evaluación, control y acción.
- c) La calidad no es delegable, por lo cual se requiere de personas de templadas virtudes, buena educación y capacitación.
- d) La asociación y cooperación entre los miembros es determinante. Polifuncionalidad antes que especialidad.
- e) Los objetivos individuales deben estar en línea con los objetivos y metas de la organización, como un todo.
- f) La organización cuenta con valores claves inmodificables, que hacen su filosofía de vida; de los cuales deriva sus políticas y prácticas.
- g) Se tiene un enfoque dinámico de permanencia y de largo plazo.
- h) Se practica una dinámica de prevención, para cuyo objetivo se considera la organización como un conjunto de procesos que conforman un sistema, el cual se inicia y termina en el cliente; lo que nos lleva a controlar en primer lugar los procesos y en segundo término los resultados.
- i) Se tiene la idea de una organización horizontal, donde se desarrollan una serie de acciones en cadena; requiriendo de una total y definitiva cooperación y asociación de todos sus eslabones.

La función del jefe en este sistema administrativo es radicalmente distinta a la que ha venido desempeñando. Esencialmente ejerce una labor de liderazgo. Sirve de soporte,

de apoyo y modelo, asegurándose que haya mucha congruencia entre lo que hace, solicita y evalúa. En esencia, sirve de agente motivador para que la gente logre a través del desempeño de su trabajo, realizarse personal y profesionalmente.

Hagamos a continuación una especie de paralelo entre las características más importantes de estos dos sistemas administrativos, para entender la clase de cultura que se desarrolla entre uno y otro.

#### **SISTEMA TRADICIONAL**

Competencia e individualismo.  
Recurso humano, un costo para controlar.  
Cultura de la especialidad.

Cultura de control.  
Dinámica de reacción y corrección.  
Enfoque en el resultado.

Concentración en el corto plazo.  
Primero las utilidades.  
Sensación de negocio con vida limitada, con temporalidad.

#### **CALIDAD TOTAL**

Cooperación y asociación.  
Recurso humano, un activo a desarrollar.  
Cultura que promueve la polifuncionalidad.  
Cultura de autocontrol.  
Dinámica de prevención.

Enfoque en todo el sistema, en los procesos.  
Estrategia a largo plazo.

Primero la calidad.  
Sensación de negocio con vida indefinida, con permanencia.

#### **2.4 DEFINICION DE CALIDAD TOTAL**

Las normas industriales japonesas (NIJ) definen el control de calidad como:

"Un sistema de métodos de producción que económicamente genera bienes o servicios de calidad, acordes con los requisitos de los consumidores. El control de calidad moderno utiliza métodos estadísticos y suele llamarse control de calidad estadístico."

El Dr. Kauro Ishikawa nos proporciona la siguiente definición: "Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor". 10/

10/Kaoru Ishikawa, ¿Qué es el Control Total de Calidad?, (Colombia: Edit. Norma 1,993), p.40.

A nivel individual, cada uno de nosotros podría ofrecer una definición de calidad muy personal y luego preguntarnos, si esa definición de calidad es aplicable para nuestros efectos, para nuestras manifestaciones (traducidas en servicios, productos u otros conceptos). Desde este punto de vista no tenemos problemas para manejar y expresar la calidad, tenemos una conciencia clara de lo que es.

El problema surge entonces cuando tenemos que expresar, controlar y administrar la calidad en función de grupo, como instituciones integradas por muchas personas, en donde lo más probable es que cada quien tenga su propia definición y actúe de acuerdo con ella; cada quien por su lado, haciendo lo que mejor puede por la calidad.

En consecuencia, lo que se debe lograr es tener, a nivel institucional, un CRITERIO UNIFICADO frente al concepto de Calidad, que sea entendido, compartido y practicado por TODOS sus miembros de manera efectiva, como si fueran una sola persona; tanto INTERNAMENTE como en su relación con clientes, proveedores, distribuidores, socios, etc.,.

## **2.5 LA CALIDAD, UNA REVOLUCION CONCEPTUAL**

En la búsqueda de ese concepto de calidad, concreto, objetivo; que tuviese los elementos esenciales para establecer un adecuado control, administración y gerencia (considerando a estos tres elementos como sinónimos), se ha desarrollado toda una REVOLUCION DEL PENSAMIENTO.

Se han escrito numerosas obras, sobre todo en el mundo occidental, en las cuales sus autores (empresarios, académicos, investigadores, etc.,) han expresado estos conceptos a manera de sentencias, consignas y principios; creando todo un entorno filosófico alrededor del concepto de calidad, sustentándolo y constituyéndose en una "verdadera revolución conceptual".

En el desarrollo de la presente tesis, se han incluido algunas de esas sentencias, las que hemos considerado las más importantes, o por lo menos, las más indicadas para usar en esta oportunidad. Más adelante las estudiaremos y aplicaremos, en cada circunstancia, en el momento y temas indicados.

## 2.6 LA EXPERIENCIA JAPONESA, ¿QUE NOS ENSEÑA?

El Japón ha sido, sin ninguna duda, el país que cuenta con los mayores progresos y presenta los mayores aciertos en el control de calidad. Es por esta razón que resulta conveniente analizar la experiencia de este país en torno al control de calidad, y tratar de dilucidar qué nos enseña dicha experiencia. Pese a que toda esta revolución conceptual nació en occidente, los japoneses la adoptaron con credibilidad, humildad, tesón, sencillez, entusiasmo, dedicación, confianza y sutileza. Atributos muy ligados a su personalidad y cultura.

Veamos cuáles eran las circunstancias respecto de la calidad y qué hizo para resolverla. Al finalizar la segunda guerra mundial había quedado prácticamente destruido y enfrentaba el reto de reconstruir su economía. Este reto tenía algunas dificultades adicionales, pues El Japón es un país pequeño, densamente poblado, un alto porcentaje de su área no es habitable debido a su accidentada y montañosa topografía, y carece de recursos naturales.

Ante este panorama es claro entonces, que la alternativa era exportar para ganar divisas. Para ello debía importar la mayoría de las materias primas, contaba eso sí, con el mejor de los recursos: su gente.

Al final de los años cuarenta y al principio de los cincuenta, los productos que el Japón exportaba eran muy económicos pero de mala calidad, por lo cual a pesar de ser baratos, no tenían aceptación en los mercados internacionales. El logro de la calidad se planteaba como un asunto de supervivencia que debía resolver. Por eso inició su búsqueda en occidente.

En 1,950 y a través de las fuerzas de ocupación norteamericanas, invitaron al Dr. Edwar Deming, estadístico norteamericano, quién les dictó una serie de conferencias sobre "control estadístico de calidad", en primera instancia a un grupo de empresarios, entre los cuales se encontraba el Dr. Ichiro Ishikawa, presidente del Keidenren (federación japonesa de organizaciones económicas) y padre de Kauro Ishikawa, posterior forjador de importantes teorías y conceptualizaciones sobre control de calidad. El Dr. Deming, regresó posteriormente en los años 1,951 y 52.

En 1,954 invitaron al Dr. Joseph M. Juran, para completar el trabajo iniciado por el Dr. Deming. Este les transmitió especialmente, mucha de esa revolución conceptual que se estaba gestando en Norteamérica, respecto del manejo de la calidad. Les dijo lo que a nuestro criterio, constituyó el eje central del cambio y desarrollo de su sistema

administrativo "control total de calidad": La calidad no es delegable.

Perfeccionaron técnicas y herramientas importadas de occidente, que fueron promovidas por el Gobierno e implantadas a nivel de los grupos públicos y privados más importantes, determinantes dentro del concierto social y económico del país. El Gobierno creó instituciones especiales para dar educación y capacitación, para motivar el desarrollo y mejoramiento de la calidad, a través del establecimiento de un premio, el cual fue otorgado en la primera conferencia sobre control de calidad, en Osaka, en septiembre de 1,951. Lo denominaron el premio DEMING, como reconocimiento al Dr. W. Edwards Deming.

Las herramientas que desarrollaron e implantaron, y siguen utilizando con sorprendente éxito, han sido los CIRCULOS DE CALIDAD, herramientas éstas, que se han querido implantar en occidente, aunque con muy poco éxito. Pero es que el éxito logrado por el Japón en el control de calidad, no se debe sólo a la bondad y efectividad de las herramientas implantadas; se debe esencialmente a cómo cada japonés, por lo menos a nivel empresarial, asumió el cambio; como lo decíamos anteriormente, con credibilidad, humildad, sencillez, entusiasmo, dedicación, confianza, sutileza y tesón; y lo más significativo, en donde hoy estamos convencidos reside la clave del éxito, fue la forma como lo aplicaron a nivel de grupo, con los mismos atributos mencionados anteriormente, pero con un adjetivo adicional, que es la esencia del nuevo enfoque: Cooperación en la búsqueda de un objetivo común.

"El Sr. Willian Ouchi, en su teoría Z, expresa que "La vida organizacional es interdependencia, es confianza en el ser humano" por lo cual cualquier desempeño o logro individual está lleno de ambigüedad, es producto de la cooperación y asociación de todos los miembros de una organización. Claro está que la "Cultura Corporativa, su Filosofía de Vida" debe ser congruente con este nuevo enfoque, para que el cambio pueda darse".11/ Creemos que en esto radican nuestras diferencias con los japoneses y nuestros inconvenientes para hacer un mejor manejo del control de calidad. Seguimos incrédulos, apáticos, temerosos, desconfiados, apegados a teorías y conceptualizaciones anticuadas y tal vez, lo más determinante, seguimos dentro de las organizaciones sociales, trabajando solos, aislados, en la búsqueda de objetivos individuales, que en nada se comparan con lo que la organización quiere y necesita.

-----  
11/ Citado por Emiro A. Zuleta, Op. cit. p.14.

Lo importante, como conclusión, es que entendamos y apliquemos lo esencial de la experiencia japonesa. Nosotros nos atrevemos a sintetizarlo en los siguientes términos:

- a) La confianza es el elemento esencial en las relaciones interpersonales y en la vida organizacional.
- b) Entusiasmo, credibilidad, dedicación, tesón, son atributos determinantes de la calidad, impuestos en la labor diaria.
- c) La vida organizacional es interdependencia, por lo tanto es ineludible la cooperación y la asociación estrecha de todos sus miembros.
- d) No se entiende ningún logro individual de manera intrínseca, todos están llenos de ambigüedad, matizados con la colaboración y aporte de los demás.
- e) Reconocer que todos los seres humanos, si se les permite y ayuda, contribuyen de manera extraordinaria.

No es necesario entonces que nos volvamos japoneses, o que tratemos de implantar en nuestro medio todos los rasgos de su cultura milenaria; se trata mas bien de reconocer que estos son atributos y condiciones de cualquier ser humano, con todo el poder decisorio de ponerlos en práctica o no, por lo menos dentro de las organizaciones.

## **2.7 LA AUDITORIA INTERNA FRENTE A LA APLICACION DE LA CALIDAD TOTAL**

En la presente época, las empresas guatemaltecas se preparan para la alta competitividad en los mercados, derivada del proceso de globalización que, como ya dijimos conlleva bloques comerciales, mercados abiertos, estándares internacionales de calidad, cambios tecnológicos acelerados, etc.

Para que las empresas puedan subsistir y lograr un crecimiento sostenido y rentable, han comenzado a establecer controles de calidad que satisfagan los estándares para obtener un mejoramiento continuo, especialmente en sus departamentos de mercadeo, producción y ventas.

Las empresas requieren del mejor esfuerzo de todos los elementos que la conforman. Uno de estos elementos importantes lo constituye el departamento de auditoría interna, quien evalúa y examina las actividades de la organización, aportando análisis, evaluaciones y

recomendaciones. En otras palabras este departamento ejerce la función de "El Control de Controles". Por estas razones, la auditoría interna en toda empresa debe estar atenta a los cambios que están sucediendo en la organización, en el medio en que ésta se desarrolla y a nivel general a los sucesos del mundo y cómo estos pueden afectar a la empresa. Debe estar a la vanguardia en ofrecer servicios que busquen una excelencia continua.

A través del sistema de calidad total se pueden desarrollar aquellos elementos que permitan a la auditoría interna entre otras cosas, mejorar sus servicios ostensiblemente; no sólo para ofrecer un mayor apoyo a la administración, sino también para desarrollar la asociación y cooperación entre los miembros, que permita contribuir de manera significativa al logro de los objetivos de la organización y colateralmente a los del grupo.

La mayoría de departamentos de auditoría, cuentan con recursos humanos con niveles de escolaridad bastante altos y con los avances que se siguen dando dentro de las organizaciones en áreas como informática, mercadeo, producción, etc.; tendientes a mejorar continuamente el nivel de competitividad, se hace necesario que los miembros del departamento de auditoría participen también en este esfuerzo; se requiere por lo tanto, de mayor polifuncionalidad de su parte y de un alto grado de participación, ya que la calidad no es delegable.

En conclusión, las condiciones para el cambio están dadas y es ineludible el responder a ellas, si tomamos en cuenta que los menos competitivos desaparecen del mercado.

### CAPITULO III

#### CAMBIO DE ENFOQUE CULTURAL FRENTE A LA CALIDAD

##### 3.1 IMPACTO Y CONSECUENCIAS DEL CAMBIO

Lo primero que tiene que darse, como efectivamente se dio en Japón y en muchas empresas en Occidente que hoy tienen éxito en los negocios es un cambio de enfoque frente a la calidad, enmarcado bajo esta revolución conceptual de control total de calidad, que incluya las principales características expuestas en el capítulo anterior de este ensayo, que nos lleve a una unificación de criterio frente al concepto de calidad, a hacerlo tangible, practicable y controlable, para lograr un desarrollo, mantenimiento y mejora de la calidad en todos los niveles y procesos de la organización.

La calidad estaba y está para muchos, circunscrita al proceso fabril, únicamente. No es así, la calidad le concierne a todas las organizaciones y dentro de ellas a todas las personas sin importar el trabajo que estén desempeñando (contabilidad, ventas, mercadeo, auditoría, producción, etc.).

Al asumir el cambio debemos ser muy conscientes de las dificultades que vamos a enfrentar. El sistema administrativo que hasta ahora hemos manejado, aún cuando, como lo vimos anteriormente, ha sufrido importantes modificaciones; ha creado al correr de noventa años, toda una cultura, cuyos comportamientos y características no se pueden desmontar de la noche a la mañana y de manera drástica. Se requiere de todo un proceso de reeducación, concientización y adaptación, que implica tiempo y arduo trabajo.

Por esta razón, debe tenerse como requisito incuestionable, un total convencimiento e inquebrantable compromiso de las directivas de la organización.

Su impacto y consecuencias los podemos dimensionar al mirar el paralelo que se muestra en el capítulo anterior, sobre las características de los dos sistemas; ya que en esa medida afectan el comportamiento y la motivación de todas las personas, que son, han sido y serán el punto focal, siempre

que estemos hablando de dinámicas, cualquiera que sea su nombre. Hoy se le llama Calidad y Productividad.

### **3.2 LA FILOSOFIA ORGANIZACIONAL, PLATAFORMA DEL CAMBIO**

Antes de dar el paso anterior, se debe estar seguro que las organizaciones puedan asimilarlo y llevarlo a cabo con garantía de éxito, y esto sólo se dará, si en su filosofía y cultura organizacional cuenta con unos valores y creencias que constituyen la plataforma para el lanzamiento de este cambio cultural.

"Investigaciones realizadas sobre compañías norteamericanas excelentes, como también la simple observación de algunas en nuestro medio, han mostrado que su éxito, su crecimiento, y permanencia a través del tiempo, han estado íntimamente ligados a la adopción y práctica permanente de unas creencias y valores que han constituido su filosofía de vida.

De la misma manera se ha observado que el fracaso de muchas otras, se debió fundamentalmente a la ausencia de dichos valores y creencias, o al abandono de estos a la mitad del camino.

Debemos recordar que las organizaciones son en esencia, la reunión de muchas personas en la búsqueda de un fin, con unos medios determinados. Por esta razón, a las organizaciones les caben calidades, atributos y expectativas iguales a las del ser humano, responderán siempre a los mismos factores de motivación y estímulo".12/

En consecuencia, las organizaciones deben poseer valores claves y trascendentes que hagan su filosofía fundamental, sobre los cuales se apoyen, se desarrollen, actúen permanentemente y se proyecten hacia el futuro. Si se tienen estos valores y el caso es que los han abandonado o descuidado, es el momento de desempolvarlos, oxigenarlos y ponerlos en práctica; en vigencia, a nivel de toda la organización.

Estas creencias y valores deberán estar asentados en una especie de trípode, donde por un lado se encuentran los empleados y distribuidores, en otro los clientes y en un tercero los dueños y proveedores.

---

12/ Citado por Emiro A. Zuleta, Op. cit. p.18.

Las políticas y prácticas que adopten las organizaciones deberán ser siempre homogéneas y congruentes con estos principios. De la misma manera al plantear objetivos y metas en cada uno de estos pilares, deberá tenerse sumo cuidado para lograr que exista una relación de equilibrio que evite desbordamientos que rebacen los límites de fines y medios, incluidos en cada uno de ellos.

Se ha identificado que, cuando se tiene una filosofía claramente definida, conocida y compartida por todos los integrantes de la organización, la comunicación en todo sentido fluye mejor. Adicionalmente, tenemos que reflexionar, que dirigir una organización únicamente a base de procedimientos y controles rígidos, es difícil y sumamente costoso.

A este propósito, Thomas Watson Jr., hijo del fundador de una de las corporaciones más grandes dedicada a la rama de la computación, dijo: "creo firmemente que para sobrevivir y alcanzar el éxito, una organización necesita una serie de creencias firmes, sobre las cuales pueda basar sus políticas y sus acciones. En segundo lugar, creo que el factor más importante del éxito de una empresa, es el acatamiento fiel a estas creencias. Y por último, creo que si una organización pretende responder al desafío de un mundo cambiante, tendrá que estar dispuesta a cambiar todo, excepto aquellas creencias, a lo largo de su vida".13/

### **3.3 EL INDIVIDUO COMO EJE CENTRAL DEL CAMBIO**

Para iniciar la propuesta de cambio de enfoque, del cambio cultural, es necesario traer a partir de este momento, para apuntalarlo y reforzarlo, las sentencias y principios a los que nos hemos referido con anterioridad.

#### **"LA CALIDAD NOS CONCIERNE A TODOS".**

"En su interpretación más estrecha, calidad significa calidad de producto. En su interpretación más amplia significa calidad de trabajo, calidad del servicio, calidad de información, calidad de proceso, calidad de división, calidad de personas (incluyendo a los trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos), calidad del sistema, calidad de la empresa, calidad de los objetivos, etc.".14/

13/ Ibid. p.20.

14/ Kauro Ishikawa ¿Qué es el Control Total de Calidad?, (Colombia: Edit. Norma 1,993), p.41.

Las instituciones no podrán lograr un cambio cultural hasta tanto no se dé a nivel de cada individuo que las integra, desde el más alto nivel, hasta el último en el organigrama; esto es lo que ha dado en llamarse la necesidad de la participación total.

**"LA CALIDAD COMIENZA Y TERMINA CON EDUCACION".**

"Para promover el control de calidad con participación de todos, hay que dar educación en control de calidad a todos los empleados, desde el presidente hasta los obreros de la línea. El control de calidad como ya dijimos es una revolución conceptual, por lo tanto hay que cambiar los procesos de raciocinio de todos los empleados. Para lograrlo es preciso dar educación una y otra vez. En este proceso se deberá tener presente:

- a) Proporcionar educación en control de calidad para cada nivel.
- b) Prever planes de educación a largo plazo.
- c) Promover educación y capacitación dentro de la empresa.
- d) La educación debe continuarse indefinidamente.

Otro aspecto de la educación es que dentro de la empresa los superiores tienen la función de educar y desarrollar a sus subalternos. Las normas y técnicas laborales pueden convertirse en reglamentos excelentes, pero al distribuirlos a los empleados quizá estos no los lean o si los leen, tal vez no entiendan el proceso conceptual subyacente en cada reglamento o cómo debe manejarse. Lo importante es educar a las personas que se verán afectadas por estas normas y reglamentos.

La educación no se limita a reuniones formales. Reunir a las personas en un salón y dictarles conferencias puede constituir cuando mucho la tercera o cuarta parte del esfuerzo educativo total. El superior tendrá que educar a sus subalternos de manera personal, en el trabajo práctico. Una vez que el subalterno ha sido educado de esta manera, se le delega autoridad y se le da libertad para hacer su trabajo. De este modo, el subalterno podrá crecer".15/

**3.4 ELEMENTOS ESENCIALES PARA EL CAMBIO CULTURAL**

Los siguientes conceptos tipifican los elementos esenciales, para lograr que se produzca un cambio cultural sobre la calidad, en el raciocinio de cada individuo. Empero deben ser asumidos dentro de un ambiente de mutua cooperación y

confianza. De no darse de esta manera, no podemos asegurar que se logrará un cambio en el desarrollo, mejora y mantenimiento de la calidad de manera total; entre ellos tenemos:

### **3.4.1 RECONOCER AL CLIENTE COMO LO FUNDAMENTAL**

Debemos tomar una conciencia absoluta de que nuestras acciones están direccionadas por lo que el cliente necesita. El cliente direcciona nuestros planes sobre forma, tiempo, modo y lugar de nuestros productos. En otras palabras, hacemos control de calidad para satisfacer los requisitos de los clientes. Relacionado con esto debemos decir que no hay normas de calidad perfectas, sean nacionales, internacionales o de una empresa. Generalmente contienen algunos defectos inherentes.

"Los requisitos de los clientes también cambian continuamente, y año tras año se exige una calidad mayor. Las normas que eran suficientes en el momento de fijarse, se tornan anticuadas muy pronto. Recalcamos que al aplicar el control de calidad no pretendemos solamente cumplir normas nacionales y de la empresa, sino que la meta debe ser cumplir con los requisitos de calidad de los consumidores".16/

En la práctica tenemos que revisar y mejorar nuestras normas de calidad constantemente.

### **3.4.2 EL CICLO DE CALIDAD DE DEMING**

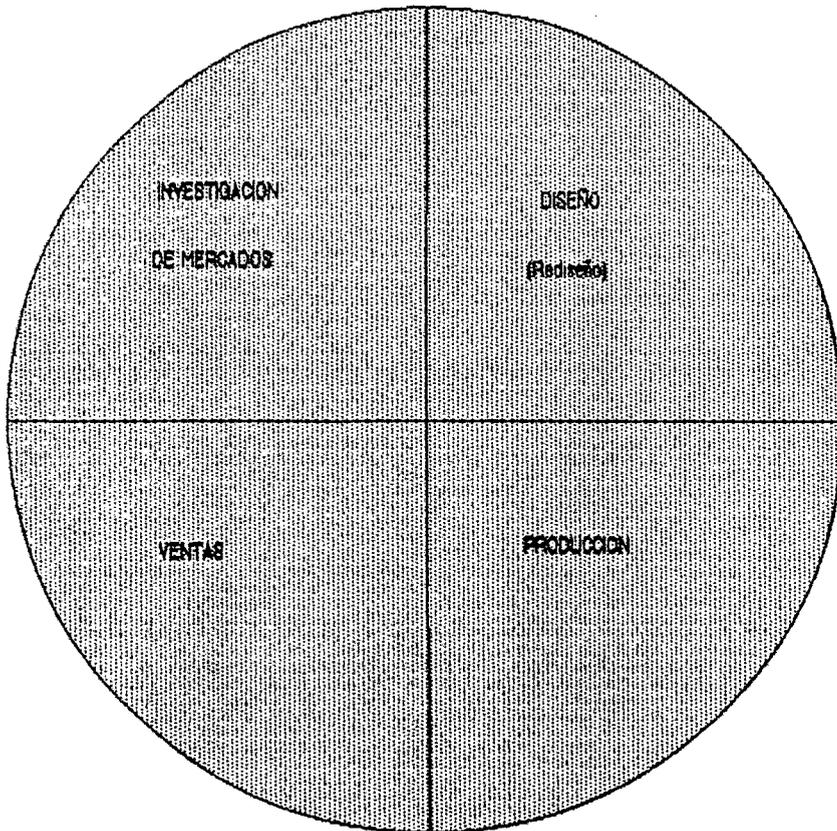
"El Dr. Deming, en su seminario de 1,950, precisamente hizo hincapié en este punto. Como muestra el siguiente diagrama, él habló de un ciclo de diseño, producción, ventas e investigación de mercado, seguido de otro ciclo que empieza con el rediseño basado en la experiencia del ciclo anterior. (Ver Diagrama 1).

De esta manera el rediseño de calidad ocurre continuamente y la calidad mejora indefinidamente. Esto sugiere que el fabricante debe estar muy atento a los requisitos de los consumidores y debe prever sus opiniones al fijar sus metas de fabricación. De lo contrario, el control de calidad no cumplirá sus objetivos, ni podrá asegurar calidad para los consumidores".17/

16/ Ibid. P.51.

17/ Ibid. p.51.

## DIAGRAMA 1



CICLO DE CALIDAD DE DEMING

### **3.4.3 EL SIGUIENTE PROCESO ES NUESTRO CLIENTE (EL CLIENTE INTERNO)**

A este respecto, nosotros no debemos pensar en los consumidores simplemente como personas que compran. Cuando examinamos un producto o un proceso laboral, comprendemos que ha sido creado o realizado gracias a la cooperación de muchísimas personas. El trabajo llega a un individuo, proveniente del individuo o proceso anterior y su tarea es agregar su labor y luego transmitirlo a la persona siguiente. Así es como trabajamos. Aplicamos el dicho de que "el siguiente proceso es nuestro cliente". Sin duda, el siguiente proceso es un consumidor y un cliente.

El departamento de auditoría interna debe tomar conciencia en este sentido, ya que la actividad que desarrolla es verdaderamente un servicio hacia todos aquellos departamentos y personas de la organización que hacen uso de los informes de auditoría, en otras palabras ellos constituyen el cliente interno para la auditoría y como tales manifiestan necesidades de información, evaluación y asesoramiento que deben ser cubiertas adecuadamente; necesidades tales que cada vez son mayores en cuanto a calidad y oportunidad, para que la administración pueda desarrollar con mayor efectividad su labor.

### **3.5 EL CICLO DE CALIDAD EN LA AUDITORIA INTERNA**

Ahora que ya hemos visto que la filosofía organizacional constituye la plataforma del cambio, que el individuo constituye el eje central para dicho cambio, reconociendo al cliente como lo fundamental y revalorizando el concepto de cliente hasta llegar a la conclusión de que el siguiente proceso es nuestro cliente, podemos adecuar el ciclo de calidad del Dr. Deming (ver Diagrama 1) para nuestros efectos. Dicho ciclo deberá ser tomado en conjunto con el círculo del proceso de control que veremos más adelante, como las ruedas que constituyen los elementos que nos servirán para introducir a un ambiente de calidad total, al departamento de auditoría interna.

De tal forma que al adecuarlo para nuestros propósitos según nuestro criterio tendríamos:

*CICLO DE CALIDAD DE DEMING*

- Investigación de mercados.
- Diseño (rediseño).
- Producción.
- Ventas.

*CICLO DE CALIDAD  
EN LA AUDITORIA INTERNA*

- Evaluación de la estructura de control interno.
- Planificación de la auditoría.
- Trabajo de campo.
- Informe (conclusiones y recomendaciones).

CIclo DE CALIDAD EN AUDITORIA INTERNA

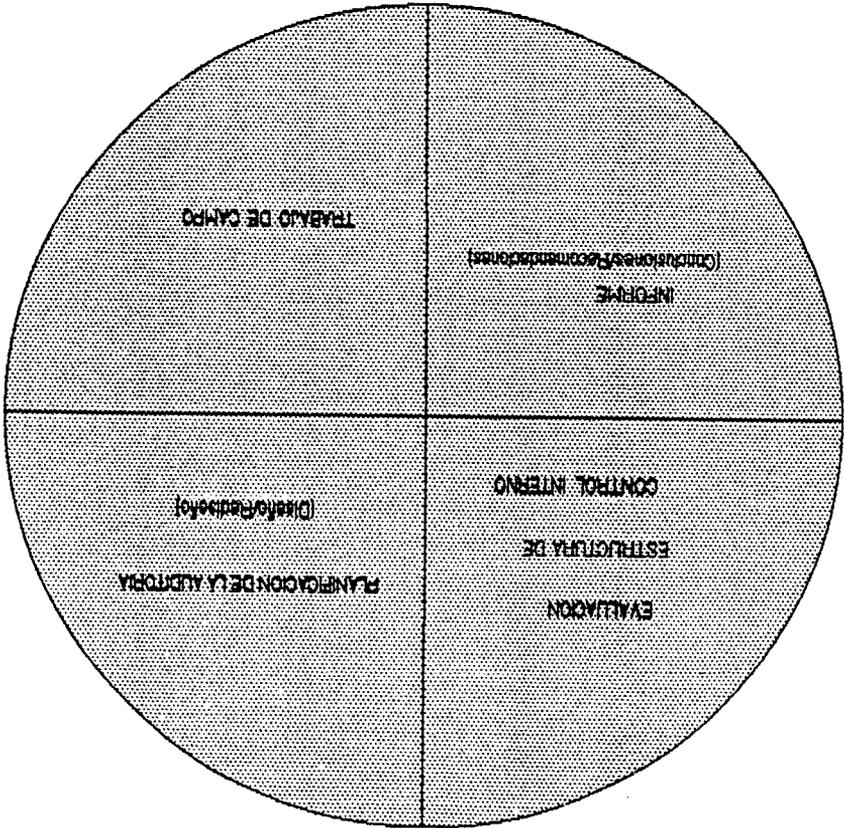


DIAGRAMA 2

De esta manera, al igual que en el ciclo anterior, el rediseño (planificación de la auditoría) ocurre constantemente y la calidad mejora continuamente. De tal forma que nos encontraremos siempre atentos para responder a las necesidades cambiantes de nuestros clientes (entendiendo por cliente el siguiente proceso), quienes son los que hacen uso de nuestro producto (el informe). Es importante que tratemos brevemente los elementos de este ciclo de calidad en la auditoría interna.

### **3.5.1 EVALUACION DE LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO**

Siendo la auditoría interna un control de controles e instrumento de medición y evaluación del grado de efectividad de la estructura de control interno de la entidad, se debe poseer un conocimiento adecuado sobre la misma.

"La estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad; se compone de tres elementos:

- a) El ambiente de control.
- c) El sistema contable.
- d) Los procedimientos de control.

El auditor debe adquirir un conocimiento suficiente de estos tres elementos para planificar la auditoría y realizar una combinación con una evaluación del riesgo de control, relativo a la información contenida en los estados financieros. El auditor utilizará el conocimiento de la estructura de control interno y el nivel evaluado de riesgo de control, para determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas sustantivas (las pruebas sustantivas son los procedimientos analíticos y las pruebas de detalle efectuadas para detectar declaraciones incorrectas, importantes, incluidas en los componentes de saldo de cuenta, clase de transacción y revelación en los estados financieros).

#### **a) El ambiente de control:**

Representa el efecto colectivo de varios factores en establecer, realizar o reducir la efectividad de procedimientos y políticas específicos. Dentro de estos factores se incluyen:

- La filosofía y forma de operación de la gerencia.
- Estructura organizativa de la entidad.
- Funcionamiento del consejo de administración y sus comités, en particular aquellos comités dedicados a la revisión del proceso de la información financiera.

- Políticas y prácticas de personal.
- Diferentes influencias externas que afectan las operaciones y prácticas de una entidad (ejemplo: las revisiones fiscales).

**b) El sistema contable:**

Consiste en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar e informar las operaciones de una entidad; así como mantener el control de activos y pasivos. Un sistema contable adecuado, toma en cuenta el establecimiento de métodos y registros que:

- Identifican y registran todas las transacciones.
- Describen en forma oportuna todas las transacciones con suficiente detalle, permitiendo la clasificación adecuada de las mismas en los estados financieros (E.F.).
- Registran el adecuado valor de las operaciones en los E.F.
- Determinan el período en que las transacciones ocurren, para registrarlas en el período correspondiente.
- Presentan adecuadamente las operaciones y revelaciones correspondientes en los E.F.

**c) Los procedimientos de control:**

Son aquellos procedimientos y políticas adicionales al ambiente de control y al sistema contable, establecidos por la gerencia para proporcionar una seguridad razonable de lograr los objetivos específicos de la entidad; por lo general podrán catalogarse como procedimientos de control, los siguientes:

- Debida autorización de transacciones y actividades.
- Segregación adecuada de funciones, asignando a diferentes personas las responsabilidades de autorizar las transacciones, registrarlas y custodiar los activos.
- Diseño y uso de los documentos y registros apropiados que aseguren la contabilización adecuada de las transacciones.
- Medidas de seguridad adecuadas sobre acceso y uso de activos; y registros".18/

### **3.5.2 PLANIFICACION DE LA AUDITORIA**

"La planeación en la Auditoría es el proceso mediante el cual se identifica lo que debe hacerse, por quién y cuándo se hará; para desarrollar una auditoría eficiente es esencial que se haga una planeación del trabajo. El proceso de planeación debe desarrollar la estrategia de auditoría y conducir a decisiones apropiadas acerca de la naturaleza, oportunidad y el alcance del trabajo de auditoría.

18/Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores (IGCPA), Recopilación de Normas de Auditoría 1,992, p.83,84.

La planeación debe completarse antes de iniciar el trabajo de campo, pero el auditor debe estar preparado para modificar los planes originales, si durante la aplicación de los procedimientos de auditoría se encuentra ante las circunstancias no previstas o elementos no conocidos previamente. Las razones de los cambios significativos deben ser documentados.

El proceso de planeación, generalmente comprende:

- Conocimiento del cliente y del medio en que opera.
- Identificación de las áreas significativas de auditoría.
- Decisión preliminar en relación al grado de confiabilidad que se piensa depositar en los controles internos.
- Consideración de políticas administrativas.
- Documentación y divulgación de la auditoría".19/

### **3.5.3 EL TRABAJO DE CAMPO**

Los auditores internos, en el desarrollo del trabajo de campo, deben reunir los suficientes elementos de juicio que les permitan evidenciar en sus papeles de trabajo, todas aquellas situaciones encontradas durante el examen.

- a) "El auditor debe obtener un conocimiento suficiente sobre la estructura de control interno, para planificar la auditoría y determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas sustantivas.
- b) Deberá hacer una oportuna planeación del trabajo y ejercer una adecuada supervisión de los auxiliares de auditoría. La planeación responde a las cuatro preguntas básicas de cualquier organización: Qué, Cómo, Cuándo, Dónde.
  - b.1) ¿Qué trabajo será necesario para satisfacerse de la información que se presenta?
  - b.2) ¿Cómo enfocará sus pruebas de auditoría para obtener los resultados necesarios para estar satisfecho?
  - b.3) ¿Cuándo efectuará sus pruebas para lograr un factor sorpresa deseado, o bien, que le permitan cumplir con sus objetivos?
  - b.4) ¿En cuántas localidades será necesario efectuar el trabajo para lograr una visión de conjunto?

- c) Deberá obtener evidencia comprobatoria suficiente y competente.

En términos generales, la suficiencia se refiere a aquella evidencia con la cual el auditor se considera satisfecho moralmente para cumplir con los objetivos fijados, de acuerdo al tipo de examen requerido por el cliente. A la vez la competencia de la evidencia será también requerida, ya que ésta deberá ser parte importante en relación con lo examinado. Por consiguiente, debido a que una auditoría concluye sobre una certeza razonable, no exacta, deberán examinarse aquellas partidas que tengan una importancia relativa, que permita minimizar el riesgo probable que se asume en un examen"20/

#### **3.5.4 EL INFORME EN LA AUDITORIA INTERNA**

El informe es el reporte elaborado por el auditor interno como culminación de cada una de las revisiones llevadas a cabo con el objeto principal, no sólo de informar a la presidencia, gerencia general, etc., sobre los resultados de los trabajos efectuados, sino también ofrecer las recomendaciones que se consideren necesarias de acuerdo a las circunstancias, tendientes a lograr la coordinación de esfuerzos y tener bases sólidas sobre las cuales administrar la empresa.

El trabajo de la auditoría interna se da a conocer al emitir el informe; los datos, lenguaje y conclusiones en él contenidas, deben ser el resultado final de un trabajo cuidadoso y de una adecuada e inteligente presentación a fin de que los puntos observados y las recomendaciones emitidas, sean claras y de fácil interpretación para los lectores. Además, se debe guardar un orden y exactitud tal, que permitan el acceso a las fuentes de información mencionadas en el cuerpo del mismo. Todo esto redundará en una mayor aceptación por parte de los interesados en dicho informe. En otras palabras, se deben vender adecuadamente los resultados de todo el trabajo de la auditoría interna a través del informe.

Quizás, aunque para muchos esto sea tema de discusión el auditor interno debe tomar en consideración ¿hasta qué punto resulta beneficioso no sólo para vender las ideas plasmadas en el informe, sino también para la organización a nivel general, el hacer referencias únicamente a las debilidades de control interno encontradas?. Resultaría conveniente hacer mención de las áreas fuertes de control interno halladas durante la evaluación, claro está, que no es posible mencionarlas todas,

---

20/Ibid. p.4.

pero bastará mencionar uno o dos aspectos importantes dentro del informe, para que la administración se vaya enterando sobre qué aspectos debe velar para que se sigan cumpliendo. Esto cobra más validez si se piensa en conceptos nuevos, como el de la reingeniería, que trata acerca de hacer las cosas totalmente de nuevo en vez de modificarlas; aunque en lo que a control interno se refiere, debe tenerse mucho cuidado en no eliminar de tajo aquellas fortalezas que contribuyen a los objetivos de la empresa; y es aquí, donde entraríamos a considerar la importancia de mencionar las áreas fuertes de control interno. No es nuestra intención el entrar a debatir en cuanto a este último punto, quede a criterio de cada profesional el sacar sus propias conclusiones al respecto.

#### **Tipos de informes**

El departamento de auditoría interna puede emitir los siguientes tipos de informes:

##### **a) Informe Regular:**

Este se prepara cuando se realizan auditorías programadas rutinariamente, ejemplo: arqueos de caja, inventarios, intervenciones a vendedores, etc.

##### **b) Informe Específico:**

Se prepara para reportar los resultados de las auditorías de áreas específicas, ejemplo: auditoría de cuentas por cobrar, propiedad planta y equipo, seguros, préstamos, etc.

##### **c) Informe Especial:**

Aquel que se genera como resultado de una intervención que no está programada originalmente y que por lo general es llevada a cabo por instrucciones específicas de la presidencia, gerencia general o cualquier otra gerencia de alto nivel; en la mayoría de veces, estos informes deben ser marcados como privado o confidencial.

##### **d) Informe de Seguimiento:**

Este reporte se elabora como resultado del seguimiento efectuado en áreas previamente evaluadas. Se lleva a cabo con la finalidad de verificar si se corrigieron los problemas encontrados y si se cumplieron con las recomendaciones emitidas.

##### **e) Informe Anual:**

El Auditor Interno podrá emitir un reporte anual, donde comunique los aspectos más importantes del trabajo desarrollado por la auditoría interna durante el año.

**Estructura del Informe**

El informe básicamente debe contener:

- Mención de las áreas cubiertas.
- Período cubierto de la revisión.
- Referencia del trabajo realizado.
- Comentarios generales sobre la revisión efectuada.
- Resumen de las desviaciones encontradas a las políticas y/o procedimientos establecidos.
- Recomendaciones específicas tendientes a reforzar el sistema de control interno y/o mejorar la eficiencia operativa de los procesos llevados a cabo en los distintos departamentos.
- Comentarios hechos por los jefes de departamentos, con los cuales se discutieron las recomendaciones propuestas.

**Calidad del Informe**

El informe debe reunir las siguientes cualidades:

**a) Exactitud:**

Todo informe de auditoría debe ser totalmente exacto en cuanto a hechos, estadísticas, datos y definiciones de problemas. Toda referencia, comprobación y estadística debe basarse en pruebas concretas; las afirmaciones deben contener seguridades de que los hechos fueron examinados plenamente y observados por el auditor.

**b) Claridad:**

Se refiere a la estructura del informe, de manera que transmita las comprobaciones y conclusiones del auditor de forma franca y objetiva. Los informes mal estructurados suelen dejar al lector confuso y hacerle perder el interés en el tema.

**c) Concisión:**

Debe concretarse en los principales puntos de preocupación y describirlos de tal forma que el lector comprenda la índole total y las ramificaciones principales de la situación. Deben eliminarse los pensamientos, ideas, comprobaciones y párrafos que no ayuden a persuadir en el tema central del informe.

**d) Oportunidad:**

El informe de auditoría debe estar orientado a la acción, destinado a responder a la necesidad de información que experimenta la administración; es por ello que el informe debe ser oportuno. Si la situación lo justifica, el auditor podrá distribuir informes sobre la marcha de los trabajos, durante el curso de la auditoría. Un informe de esta naturaleza, notifica a la dependencia operativa sobre la magnitud del problema y le permite empezar de inmediato a corregir las

condiciones del problema.

e) Tono:

El tono debe ser profesional, además debe considerarse el efecto que tendrá el informe sobre el personal operativo; de ser posible no deberá individualizarse a personas, ni destacar errores de personas.

## CAPITULO IV

### EL CONTROL DE PROCESOS Y LAS TECNICAS DE MEDICION DE LA CALIDAD

#### 4.1 EL CIRCULO DE CONTROL

En el capítulo anterior hablamos del ciclo de calidad del Dr. Deming y cómo adecuarlo a nuestros propósitos para convertirlo en un ciclo de calidad en la auditoría interna; ahora veremos como el Dr. Kauro Ishikawa en su libro ¿Qué es el Control Total de Calidad? redefine el procedimiento de control para utilizarlo como una herramienta en el control de calidad, empleando para ello los seis pasos que a continuación se describen:

<u>Pasos</u>	<u>Etapas</u>
a) Determinar metas y objetivos.	Planear (P)
b) Determinar métodos para alcanzar las metas.	Planear
c) Dar educación y capacitación.	Hacer (H)
d) Realizar el trabajo.	Hacer
e) Verificar los efectos de la realización.	Verificar (V)
f) Empezar la acción apropiada.	Actuar (A)

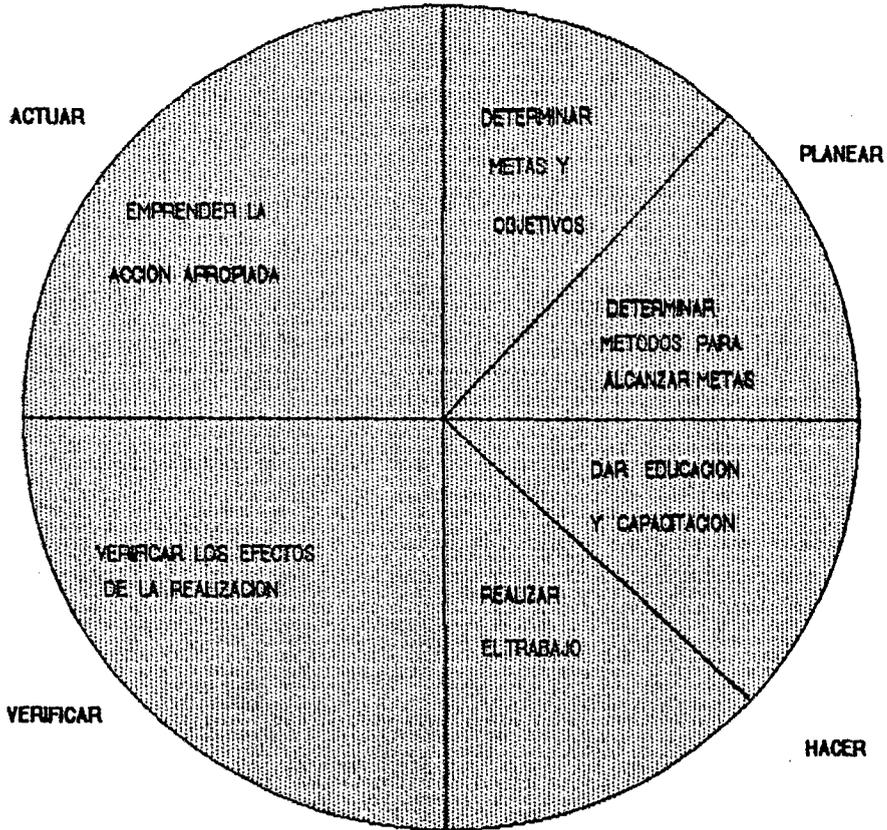
Estos pasos y las etapas a las que corresponden, son plenamente identificables y aplicables en el proceso de la auditoría interna, por ello es necesario que analicemos brevemente los aspectos más importantes de cada uno de ellos. El diagrama 3 nos presenta gráficamente, lo que en control de calidad se denomina círculo de control.

a) **Determinar metas y objetivos:**

"Las metas y objetivos se pueden determinar por medio de políticas, si no se fijan políticas no se pueden establecer metas. La determinación de estas políticas corresponde a la alta gerencia, aunque ello no significa que los directores de la división o los jefes de sección no puedan tener políticas"21/

21/Kauro Ishikawa, ¿Qué es el Control Total de Calidad?, (Colombia, Editorial Norma, 1,993), p.54.

DIAGRAMA 3



CIRCULO DE CONTROL

Determinada una política, las metas se hacen evidentes por sí mismas. Estas metas deben expresarse con un propósito mediante cifras y términos concretos a los empleados. Debe decirseles a éstos todo lo que necesitan saber, incluyendo información sobre personal, calidad, costo, utilidades, volumen de producción, plazos de entrega, etc. Hay que evitar las órdenes abstractas como "estudien" o "controlen eficazmente". Estos términos suenan bien pero no producen buenas prácticas de control.

Al fijar metas es necesario establecer un plazo muy claro, indicando cuál es el máximo y mínimo para metas alcanzables. Por ejemplo, habrá algunas metas que tendrán que alcanzarse a toda costa y otras se tratarán de alcanzar.

Al informar sobre las políticas y metas debe hacerse por escrito y distribuirse ampliamente. Cuanto más bajo esté en el organigrama el nivel de los empleados a quienes van dirigidas las políticas y metas, más importante es que sean concretas, explícitas y suficientemente informativas.

**b) Determinación de métodos para alcanzar las metas:**

"Si se fijan metas y objetivos pero no se acompañan con métodos para alcanzarlos, el control de calidad acabará por ser un ejercicio mental. Ejemplo, se puede fijar la meta de reducir la tasa de defectos por debajo del 3%, más no podemos simplemente decirle a los empleados "trabajen bastante". Si no fijamos métodos científicos y racionales para alcanzar las metas, nada lograremos.

La determinación de un método equivale a normalización. Esto quiere decir que si una persona desarrolla un método, deberá normalizarlo, convertirlo en reglamento y luego incorporarlo dentro de la tecnología y propiedad de la empresa. El método que se establezca tiene que ser útil para todos y libre de dificultades. Por esta razón tiene que normalizarse"22/.

Es necesario evitar algunos riesgos que pueden ocurrir con la normalización, el primero de ellos sucede cuando las normas y reglamentos son fijados por altos ejecutivos o especialistas que no conocen o no procuran conocer la planta y que ignoran los deseos de las personas que deben seguirlos; el segundo problema que se presenta ocurre cuando hay personas que gozan haciendo cuantas normas puedan para amarrar a los demás y creen que con esto se

solucionarán todos los problemas. Adicionalmente, se debe recordar que las normas y los reglamentos son imperfectos y deben ser revisados constantemente, de no hacerse esto, muy pronto nadie los estará utilizando.

**c) Dar educación y capacitación:**

Los jefes de los departamentos tienen la función de educar y desarrollar a los empleados que están bajo su supervisión. Las normas técnicas y laborales pueden convertirse en reglamentos excelentes, pero al distribuirlos a los empleados, quizá éstos no los lean, o si los leen, talvez no comprendan el objetivo que se persigue con cada reglamento, o cómo debe manejarse. Lo importante es educar a las personas que se verán afectadas por estas normas y reglamentos.

**d) Realizar el trabajo:**

Si todo se hace de acuerdo con los procedimientos anteriormente descritos, la realización no debe ofrecer ningún problema. Pero es necesario analizar esto; se puede obligar a los subalternos a realizar un trabajo dándoles una orden, pero ello causará tropiezos. Las condiciones cambian constantemente y las órdenes o instrucciones impartidas, nunca estarán al día respecto a las situaciones cambiantes. Por esta razón es que en el control de calidad, muchas veces se hace referencia al voluntarismo que debe existir.

**e) Verificar los efectos de la realización:**

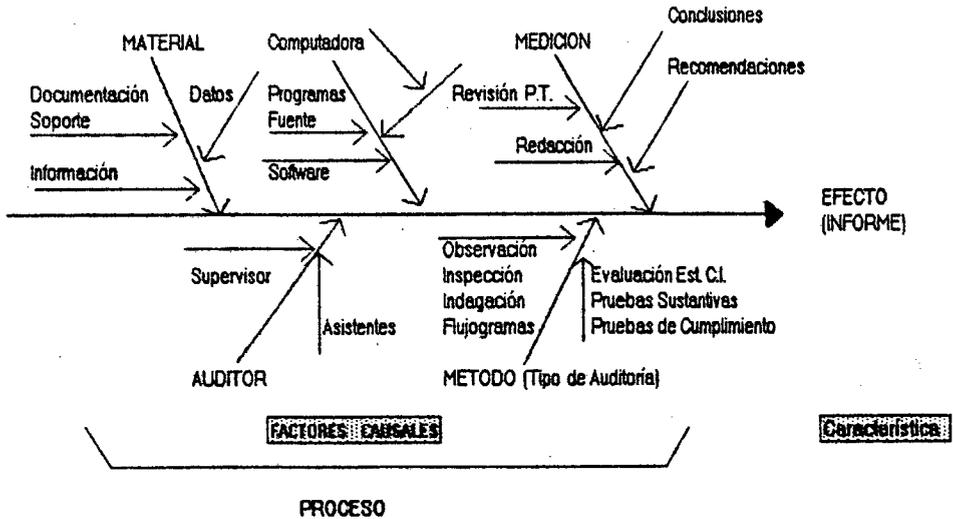
"Dar una orden, impartir instrucciones o dar capacitación, no bastan como cumplimiento de la responsabilidad de un ejecutivo, jefe o gerente, sino que debe existir una adecuada verificación. Con esto queremos decir que si las cosas se desarrollan de acuerdo con las metas y normas fijadas, entonces se deben dejar que sigan así; pero si surgen hechos inesperados o situaciones que se apartan de lo rutinario, se debe intervenir. El objetivo de verificar, es descubrir tales excepciones. Para cumplir esta tarea eficientemente, es necesario entender con claridad las políticas básicas, las metas y los procedimientos de normalización y educación; si estos no se han planteado claramente y si no hay normas confiables, no se sabrá cuáles son las excepciones y cuáles no lo son" 23/.

Se puede verificar por medio de las causas y los efectos; ahora bien, el diagrama 4 se ejemplifica como el efecto y al mismo tiempo, la meta del sistema es alcanzar las características de calidad en un informe de auditoría; las palabras que aparecen en los extremos superior e inferior de las ramas son causas. En el control de calidad las causas dadas en esta ilustración se llaman factores causales, un conjunto de estos factores causales recibe el nombre de proceso. El término proceso no se limita al proceso fabril; el trabajo relacionado con compras, ventas, contabilidad, auditoría, personal, constituyen procesos.

El conjunto de factores causales debe controlarse, a fin de obtener mejores productos y efectos. Este enfoque prevee los problemas y los evita antes de que ocurran, razón por la cual a este método se le llama control de vanguardia. En cambio, si la persona se preocupa por el desempeño de su empresa sólo después de los hechos, por ejemplo, cuando al acercarse el plazo fijado para la entrega de un informe descubre que no alcanzará el objetivo previsto y trata de intensificar rápidamente su conclusión; este método se llama control de retaguardia.

El número de factores causales puede ser considerable, aunque en realidad los verdaderamente importantes, es decir los que tendrán un impacto grande sobre los efectos, no son muchos; por consiguiente, debemos como primera medida, encontrar estos factores causales importantes.

**DIAGRAMA 4**



**DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO**

**Verificación de las causas:**

El primer paso de la verificación es ver si todos los factores causales están bajo control, en otras palabras hay que examinar cada proceso para ver si los factores causales se han entendido claramente y si armonizan con las normas fijadas. Hay que revisar los factores causales del diagrama de causa y efecto que vimos anteriormente. El número de factores causales puede ser bastante extenso y una persona no puede verificarlos todos, por ello una lista de verificación resulta útil; a los factores causales que requieren verificación se les llama puntos de verificación.

**Verificación por medio de los efectos:**

Otro método consiste en verificar un proceso o trabajo por sus efectos; es decir observar las características que figuran en el diagrama de causa y efecto. Entre los efectos se incluyen asuntos relativos al personal (índice de asistencia, número de propuestas presentadas, etc.), calidad, cantidad, fecha de entrega, cantidad de material, etc. Al verificar los cambios (efectos) que ocurren en cada uno de estos renglones, es posible verificar el proceso. Si los efectos son inadecuados, significa que algo sucede en algunos de los procesos y que hay problemas allí. Se deben descubrir las razones de la irregularidad que radican en los factores causales. Siempre que se dominen estos factores causales, el control de procesos no será problema. En este punto es importante aclarar que se trata de verificar por medio de los efectos y no de verificar los efectos mismos.

**e) Empezar la acción apropiada:**

"La revisión de los efectos para encontrar excepciones o situaciones extrañas, no sirve a los intereses de la empresa; es necesario encontrar los factores causales de las excepciones y tomar la acción apropiada. Es importante tener medidas para impedir que las excepciones vuelvan a repetirse; en otras palabras, hay que poner freno a las irregularidades. En cualquier caso no basta hacer ajustes a los factores causales, hay que tratar de eliminar aquellos que han ocasionado las excepciones. Los ajustes y la prevención de la repetición, son dos cosas diferentes, tanto conceptualmente, como en término de las acciones que se van a tomar. Al eliminar las causas de las excepciones, hay que remontarse al origen del problema y tomar las medidas para evitar que se repita. Es fácil decir "evitar que se repita", pero la prevención es muy difícil de practicar. La mayoría de veces las personas aplican medidas temporales para resolver un problema en el momento, pero esto no basta para resolver el problema en

definitiva"24/.

#### **4.2 LA GARANTÍA DE LA CALIDAD**

La garantía de la calidad es la esencia misma del control de calidad, en resumen, es asegurar la calidad del servicio, de modo que el cliente pueda utilizarlo con confianza y satisfacción.

Esta garantía de la calidad, históricamente en algunos países, ha cumplido tres etapas:

- a) Garantía de la calidad orientada hacia la inspección.
- b) Garantía de la calidad orientada hacia el proceso.
- c) Garantía de la calidad con énfasis en el desarrollo de nuevos productos.

La primera de ellas, orienta sus esfuerzos hacia la verificación de productos ya elaborados, a través de la inspección; por consiguiente, no se previene la ocurrencia de nuevos errores. En tanto que la garantía de la calidad orientada hacia el proceso, hace hincapié en el control de procesos. Como ya dijimos anteriormente, un proceso está formado por un conjunto de factores causales sujetos a ser controlables a fin de producir mejores productos o servicios; en esta clase de garantía se busca identificar aquellos factores causales que inciden de manera significativa en las características de calidad del producto o servicio, es esta garantía la que podemos aplicar en lo relacionado con la auditoría interna.

Lo más importante en la garantía de la calidad, es evitar que los errores se repitan; para ello suele utilizarse un procedimiento para identificar y eliminar la causa principal de los problemas, denominado la ruta de la calidad, el que puede ser consultado en el apéndice B.

#### **4.3 LAS TÉCNICAS DE MEDICIÓN DE LA CALIDAD**

##### **4.3.1 LA RECOLECCIÓN DE DATOS.**

La información es una guía para la toma de decisiones, a partir de ella conocemos los hechos y adoptamos las acciones apropiadas basadas en esos hechos; pero antes de proceder a recoger la información, es importante saber qué se va a ser con ella.

En el control de calidad, los principales objetivos de la recolección de información son:

- 1) El control y el monitoreo del proceso.
- 2) El análisis de lo que no se ajusta a las normas.
- 3) La inspección.

Una vez que se define el objetivo de la recolección de información, también se determinan los tipos de comparación que se necesitan, y esto a su vez, identifica el tipo de datos que se deben recoger.

En ocasiones, es necesario efectuar una división de un grupo en varios sub-grupos con base a ciertos factores; a esta división se le llama estratificación. La estratificación es muy importante y es necesario que su aplicación se convierta en un hábito de pensamiento, en todo tipo de situaciones.

Otro punto en el que se debe tener mucho cuidado, es en las mediciones efectuadas, ya que incluso, si las muestras se han seleccionado adecuadamente, se hará un juicio erróneo si las mediciones no son confiables. En el caso de las mediciones sensoriales, tales como la inspección visual, las diferencias debidas a los inspectores individuales son comunes; este hecho debe tenerse en cuenta cuando se recogen y analizan datos.

Una vez que se hayan recogido los datos, diferentes clases de métodos estadísticos pueden ser utilizados para analizarlos, de modo que se conviertan en fuente de información. Cuando se recogen datos, es importante organizarlos adecuadamente para facilitar su procesamiento posterior.

En primer lugar, la fuente de los datos debe registrarse claramente, ya que los datos cuyo origen no se conoce con claridad, se convierten en información inútil.

En segundo lugar, los datos deben registrarse de tal manera que faciliten su manejo.

#### **4.3.2 EL ANALISIS DE PARETO**

"Los problemas de calidad se presentan como pérdidas (productos defectuosos y su costo). Es muy importante aclarar el patrón de la distribución de la pérdida. La mayoría de las pérdidas se deberán a unos pocos tipos de defectos, y estos defectos pueden atribuirse a un número muy pequeño de causas. Si se identifican las causas de estos pocos defectos vitales, podremos eliminar casi todas las pérdidas, concentrándonos en

esas causas particulares y dejando de lado, por el momento, otros muchos defectos triviales. El uso del diagrama de Pareto permite solucionar este tipo de problema con eficacia.

En 1,987, el economista italiano V. Pareto, presentó una fórmula que mostraba que la distribución del ingreso es desigual. En 1,907, el economista norteamericano M.C. Lorenz, expresó una teoría similar por medio de diagramas. Estos dos estudios indicaron que una proporción muy grande del ingreso está en mano de pocas personas. Mientras tanto, en el campo del control de calidad, el Dr. J. M. Juran, aplicó el método de diagrama de Lorenz como fórmula para clasificar los problemas de calidad en los pocos vitales y los muchos triviales, y llamó a este método Análisis de Pareto. Señaló que en muchos casos, la mayoría de los defectos y su costo se deben a un número relativamente pequeño de causas".25/

Para poder elaborar diagramas de Pareto deben seguirse los pasos siguientes:

**Primer Paso:**

Decida qué problema se va a investigar y cómo obtener los datos.

Para nuestro ejemplo graficaremos las facturas anuladas durante un mes de un almacén X.

-Luego decidimos qué datos vamos a necesitar y cómo debemos clasificarlos.

Ejemplo: Anulación de facturas por tipo de defecto como: error en impresión, por devolución del cliente, falta de producto, etc. (Los items que se presentan con poca frecuencia se deben resumir en la categoría "otros").

-Posteriormente definimos el método de recolección de los datos y el período de duración de la recolección, para nuestro caso, un mes.

**Segundo Paso:**

Debemos elaborar una tabla para conteo de datos con espacio suficiente para registrar los totales, ejemplo:

---

25/Hitoshi Kume, Herramientas Estadísticas Básicas para el Mejoramiento de la Calidad, (Colombia, Edit. Norma 1992), p.31.

Anulación Facturas	Conteo	Total
A	#### ### .....###	30
B	#### ### ### ### ###	25
C	#### //	7
D	### ### ### ###/ .....###	120
E	#### ### /	11
F	### ### ###	15
Otras	### ### //	12
Total		220

- A = Devolución de producto dañado.  
 B = Error en impresión.  
 C = Cliente del interior no localizado.  
 D = Falta de Producto.  
 E = Cliente moroso.  
 F = Cliente excedía el límite de crédito.

**Tercer Paso:**

Debemos sumar la tabla de conteo y calcular los totales.

**Cuarto Paso:**

Elaboremos una tabla de datos para el diagrama de Pareto con la lista de items, los totales individuales, los totales acumulados, la composición porcentual y los porcentajes acumulados.

Tipo Anulación	Número de defectos	Total acumulado	Composición porcentual	Porcentaje Acumulado
D	120	120	54	54
A	30	150	14	68
B	25	175	11	79
F	15	190	7	86
E	11	201	5	91
C	7	208	3	94
Otras	12	220	6	100
TOTAL	220	---	100	----

**Quinto Paso:**

Hay que organizar los items por orden de cantidad, y llenar la tabla de datos.

(El ítem "otros" debe ubicarse en el último renglón, independientemente de su magnitud. Esto se debe a que está compuesto de un grupo de items, cada uno de los cuales es más pequeño que el menor de los items citados individualmente).

**Sexto Paso:**

Dibuje dos ejes, un eje vertical y uno horizontal.

## 1) Eje vertical (eje izquierdo o eje Y):

Marque este eje con una escala desde 0 hasta el total general.

## 2) Eje horizontal (o eje X):

Divida este eje en un número de intervalos igual al número de items clasificados.

**Séptimo Paso:**

Procedemos a construir el diagrama de barras y elaboramos la curva acumulada (curva de Pareto).

**Nota:**

Se debe escribir en el diagrama cualquier información necesaria.

. Información sobre el diagrama:

Título, cifras significativas, unidades, nombre del dibujante.

. Información sobre los datos:

Período de tiempo, tema y lugar de la investigación, número total de datos.

Abril 1,994

Número Facturas Emitidas en el mes 4,000

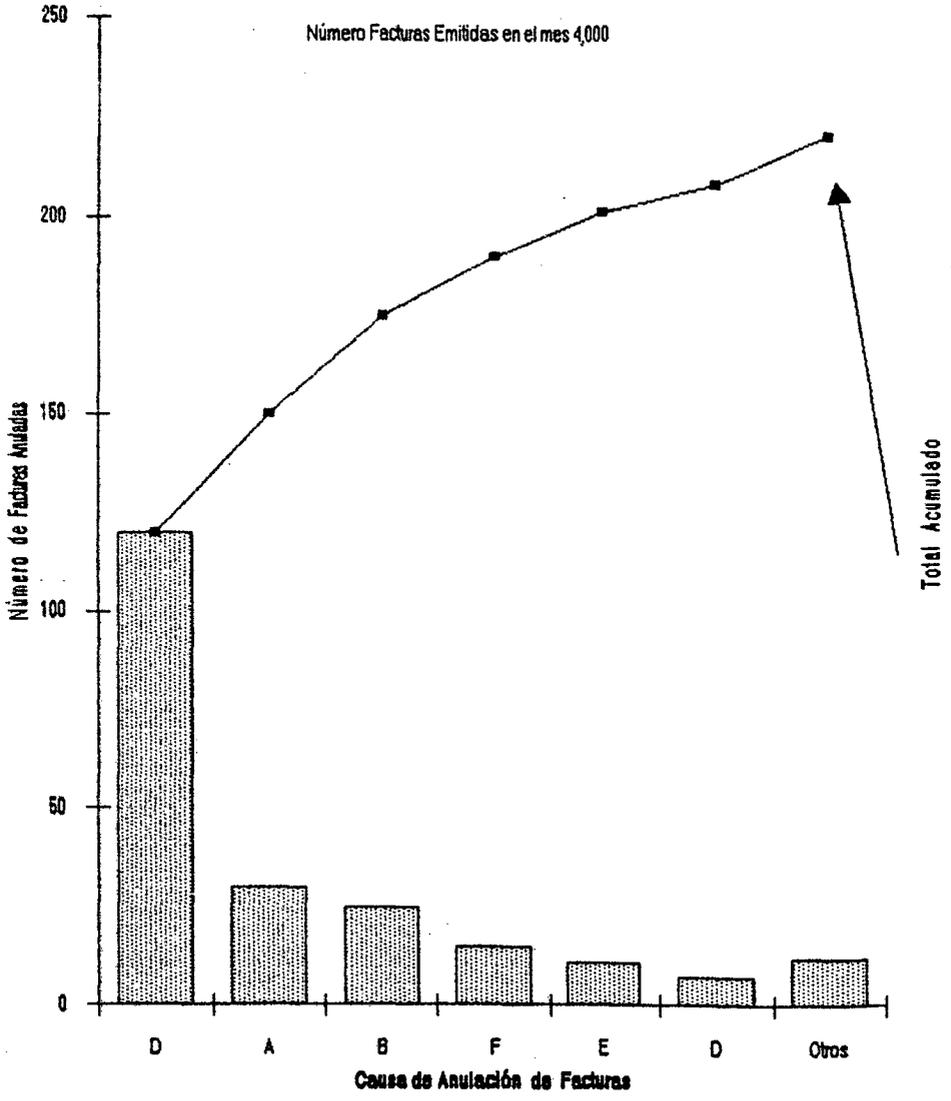


Diagrama de Pareto por Facturas Anuladas

## CAPITULO V

### CIRCULOS DE CALIDAD EN LA AUDITORIA INTERNA

#### 5.1 CIRCULO DE CONTROL DE CALIDAD

El Dr. Kauro Ishikawa en su libro ¿Qué es el Control Total de Calidad?, nos presenta la siguiente definición:

"El círculo de control de calidad (CC) es un grupo pequeño de personas que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente, dentro de un mismo taller o área de trabajo. Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente, como parte de las actividades de control de calidad en toda la empresa, autodesarrollo y desarrollo mutuo, control y mejoramiento dentro del taller, utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros".26/

También podemos definirlo de la siguiente manera:

Un círculo de calidad está integrado por un pequeño número de empleados de la misma área de trabajo, que se reúnen voluntaria y regularmente para estudiar técnicas de mejoramiento de control de calidad, con la finalidad de aplicarlas en la identificación y solución de dificultades relacionadas con problemas vinculados al trabajo.

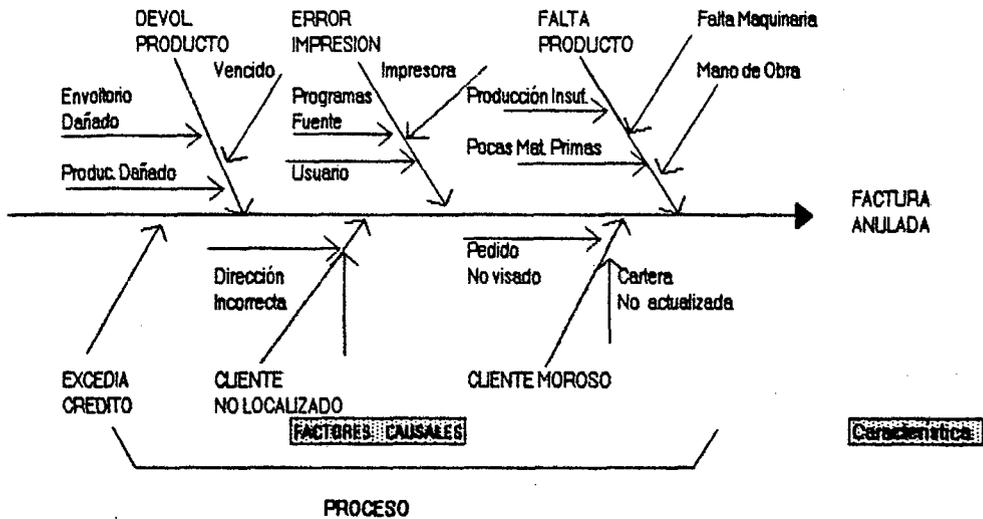
Ahora conozcamos algunas características específicas acerca de los círculos de calidad:

- a) Los círculos de calidad son pequeños, en ellos pueden participar desde cuatro hasta quince miembros; ocho es el número ideal.
- b) Todos los miembros deben laborar en una misma área de trabajo, dicha área de trabajo le proporciona identidad al círculo.
- c) La participación de todos los miembros del área de trabajo es muy necesaria. Esto significa que si en el lugar de trabajo hay seis personas, por ejemplo, las seis tienen que participar en las actividades del círculo de control de

-----  
26/Kauro Ishikawa, ¿Qué es el Control Total de Calidad?, (Colombia: Edit. Norma, 1,993), p.133.

Algunas veces, cuando se elabora un diagrama de causa-efecto relacionado con cierto defecto, puede descubrirse que existe una variación en el número de defectos que ocurren en días diferentes de la semana. Si el defecto ocurre con más frecuencia los lunes que en cualquier otro día de la semana, se puede reflexionar así ¿Por qué ocurrió el defecto?. ¿Por qué ocurrió el defecto con mayor frecuencia el lunes que cualquier otro día de la semana?. Esto nos hará buscar factores que hacen que el lunes sea diferente a otros días, lo cual permitirá, finalmente, descubrir la causa del defecto.

**DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO**



- calidad; ya que si una de ellas no toma parte, las actividades de control de calidad no podrán funcionar bien; empero ello, no implica que todos los empleados de la empresa tengan que participar, ni mucho menos pertenecer a un mismo círculo de CC.
- d) Los miembros trabajan bajo el mismo supervisor, quién a su vez forma parte del círculo. Algunas veces el supervisor ejerce la función de jefe del círculo, quién deberá como tal, moderar las discusiones y tratar de conseguir un consenso. El supervisor no imparte órdenes ya que son los miembros del círculo en grupo, quienes toman sus propias decisiones.
  - e) La participación debe ser voluntaria, esto significa que todas las personas en una fábrica u oficina tienen la oportunidad de unirse o no al grupo, de retirarse y de afiliarse nuevamente.
  - f) Los miembros del círculo reciben instrucción especial acerca de los reglamentos que atañen su participación en un círculo de control de calidad, la mecánica de dirigir reuniones y la forma de hacer las presentaciones ante la administración. La instrucción también cubre técnicas empleadas para solucionar problemas en grupo, tales como la tormenta de ideas, análisis de causa y efecto, diagramas de flujo y el análisis de Pareto, principalmente.
  - g) Son los miembros del círculo y no la administración, quienes determinan los problemas y proyectos sobre los cuales trabajarán.

## **5.2 LOS CIRCULOS DE CALIDAD Y EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD**

"Uno de los requisitos para iniciar las actividades de los círculos de control de calidad es, que la empresa esté implantando el control total de calidad. En el pasado las empresas solían empezar con el CTC y luego iniciaban círculos de CC. Ultimamente, las empresas pequeñas y medianas, así como las industrias de servicios, tales como bancos, distribuidoras y hoteles, tienden a empezar con las actividades de los círculos y después tratan de introducir el CTC.

"Las condiciones varían de una empresa a otra y de una industria a otra; naturalmente se puede empezar con las actividades de los círculos de CC, pero se debe tener en cuenta que éstas apenas constituyen una parte de un programa de control total de calidad y no pueden existir

- calidad; ya que si una de ellas no toma parte, las actividades de control de calidad no podrán funcionar bien; empero ello, no implica que todos los empleados de la empresa tengan que participar, ni mucho menos pertenecer a un mismo círculo de CC.
- d) Los miembros trabajan bajo el mismo supervisor, quién a su vez forma parte del círculo. Algunas veces el supervisor ejerce la función de jefe del círculo, quién deberá como tal, moderar las discusiones y tratar de conseguir un consenso. El supervisor no imparte órdenes ya que son los miembros del círculo en grupo, quienes toman sus propias decisiones.
  - e) La participación debe ser voluntaria, esto significa que todas las personas en una fábrica u oficina tienen la oportunidad de unirse o no al grupo, de retirarse y de afiliarse nuevamente.
  - f) Los miembros del círculo reciben instrucción especial acerca de los reglamentos que atañen su participación en un círculo de control de calidad, la mecánica de dirigir reuniones y la forma de hacer las presentaciones ante la administración. La instrucción también cubre técnicas empleadas para solucionar problemas en grupo, tales como la tormenta de ideas, análisis de causa y efecto, diagramas de flujo y el análisis de Pareto, principalmente.
  - g) Son los miembros del círculo y no la administración, quienes determinan los problemas y proyectos sobre los cuales trabajarán.

## **5.2 LOS CIRCULOS DE CALIDAD Y EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD**

"Uno de los requisitos para iniciar las actividades de los círculos de control de calidad es, que la empresa esté implantando el control total de calidad. En el pasado las empresas solían empezar con el CTC y luego iniciaban círculos de CC. Ultimamente, las empresas pequeñas y medianas, así como las industrias de servicios, tales como bancos, distribuidoras y hoteles, tienden a empezar con las actividades de los círculos y después tratan de introducir el CTC.

"Las condiciones varían de una empresa a otra y de una industria a otra; naturalmente se puede empezar con las actividades de los círculos de CC, pero se debe tener en cuenta que éstas apenas constituyen una parte de un programa de control total de calidad y no pueden existir

independientemente. Así pues, aunque se empiece con las actividades de los círculos CC, sino hay perspectivas de combinarlas con el control total de calidad, no pueden durar".27/

El Dr. Ishikawa resume la relación entre los círculos de CC y el CTC, indicando que "donde no haya actividades de círculos de control de calidad, tampoco pueden haber actividades de control total de calidad". En otras palabras, los círculos se vienen a constituir en una célula muy importante en la implementación y desarrollo del control total de calidad.

### **5.3 OBJETIVOS DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD**

Dentro de los objetivos generales podemos tomar en consideración el autodesarrollo de los miembros que lo integran, el desarrollo mutuo y el mejoramiento en el desenvolvimiento de las actividades en el área de trabajo. Con respecto al autodesarrollo, como la misma expresión lo dice, consiste en promover el estudiar uno, por sí mismo. Es muy importante el mejoramiento de las capacidades de cada individuo por medio de la educación y el adiestramiento como una manera de promover el control total de calidad. Ahora bien, es necesario hacer hincapié en lo que se refiere al desarrollo mutuo, ya que los trabajadores tienden a encerrarse en el ambiente de sección que los rodea, lo cual genera en ellos una perspectiva muy limitada; es indispensable proveerles perspectivas más amplias, haciéndoles ver las cosas desde el punto de vista de la compañía como un todo, o aún, con una perspectiva global.

Por otra parte, los objetivos específicos podrán variar de acuerdo a los problemas y proyectos sobre los cuales decidan trabajar, ya que son los miembros del círculo y no la administración los que deciden sobre qué puntos trabajarán. Si bien esto último es cierto, se debe considerar que nos rodean innumerables problemas, grandes y pequeños, con personal, tiempo y dinero limitados; por lo que tenemos que asignar prioridades para seleccionar los problemas. Se debe utilizar toda la información posible para identificar el problema más importante. Cuando se selecciona un problema entre varios, se debe estar seguro de las razones que sustentan esa selección.

Algunos problemas se seleccionan por su contexto o por el curso que han seguido hasta el momento; en estos casos, deben

identificarse claramente las circunstancias y dar las razones para solucionar este problema. Esto último no tiene influencia directa sobre la solución del mismo, pero es importante en un sentido indirecto, ya que este paso aclara el grado de importancia que se le debe dar. Si el nivel de importancia es muy alto y muchas personas lo comprenden, el problema será tratado con seriedad; esto hace que el problema tenga una alta posibilidad de ser solucionado. Para comprender más al respecto de la técnica de solución de problemas, recomendamos consultar el APENDICE B.

#### **5.4 INTEGRACION DE UN CIRCULO DE CALIDAD EN LA AUDITORIA INTERNA**

Para la formación de círculos se pueden tomar en consideración cinco pasos:

- a) Obtener el apoyo y compromiso de la gerencia.  
Antes de introducir el sistema de círculos de control de calidad, es necesario contar con la aprobación de la alta gerencia. Esto significa que la gerencia debe estar totalmente informada al respecto y proporcionar su apoyo. Si se trata de introducir el sistema en un solo departamento de la empresa, sin el consentimiento y la aprobación debida, el resultado puede ser desastroso. Lo más probable es que haya resistencia de parte de los demás y los seguidores del programa no tendrán poder o influencia alguna para vencer la oposición o llegar a un acuerdo.
- b) Desarrollar una estrategia lógica para la formación de los círculos, basada en la comprensión de las dificultades y del objetivo a corto y mediano plazo.
- c) A nivel general, corresponde a la administración fomentar en la empresa, aquellos sistemas que proporcionen todo lo requerido para dar apoyo al proceso de los círculos.
- d) Preparar programas de capacitación para los miembros.  
En dichos programas deben considerarse los siguientes objetivos:
  - Dar a conocer a los participantes el proceso de los círculos y las ventajas que conllevan, tanto para ellos como para la empresa.
  - Despejar cualquier duda o temor que tengan sobre los círculos.
  - Procurar convencer a los asistentes para que participen en el círculo, siempre respetando la participación voluntaria.
  - Darles a conocer las técnicas para solucionar problemas en

grupo.

-Estimular a los participantes para que sientan que el círculo les pertenece y que son responsables de él.

- e) Encargarse de todos los detalles, desde conseguir un salón para reuniones hasta redactar las reglas del proceso de los círculos; estas últimas deben estar relacionadas con los siguientes aspectos:
- Formación del círculo.
  - Conducción de las reuniones.
  - Selección de problemas y proyectos.
  - Solicitud de información a los expertos y a las empresas ajenas, y a la propia, si fuera necesario.
  - Informes a la administración.
  - Presentación de propuestas.
  - Seguimiento de proyectos.

### **5.5 RESULTADOS DE LOS CIRCULOS**

La presentación de las propuestas a la gerencia pone en relieve el proceso de los círculos de control de calidad. El jefe del círculo y el asesor, deben preparar con esmero a los miembros y hacer todos los arreglos necesarios para la presentación. Es por ello que elaborar una propuesta es una labor que lleva tiempo.

Se debe tener presente que la calidad siempre debe prevalecer por encima de la cantidad y la rapidez. Normalmente antes de la presentación de los resultados suelen hacerse algunos ensayos y el jefe del círculo y asesor deben decidir si los miembros están preparados para actuar; además, deben dividir la presentación en una forma lógica que inicie con la presentación de los miembros, luego enunciando el tema o problema, análisis de las causas principales que originan el mismo, exposición de la solución y su justificación y la presentación del plan de ejecución de la solución. Cada uno de los miembros debe exponer una parte, por lo que durante la etapa de preparación los miembros elaborarán su material y lo someterán a la crítica de sus compañeros.

Después de lo anterior se puede hacer un ensayo general ante una persona que nunca haya visto la presentación y desconozca el tema; esto último servirá para establecer si una persona ajena al problema le encuentra lógica a la presentación.

El asesor y el jefe del círculo también deberán asegurarse de que el material visual a utilizar sea claro, es decir, que se explique por sí solo.

Este material debe incluir algún tipo de formato al final de la presentación que sirva para orientar la discusión posterior y la toma de decisiones en cuanto a las acciones a tomar y las fechas límites en que se llevarán a cabo, o por lo menos, establecer las próximas fechas en que se reunirán de nuevo para tratar el proyecto.

Por otra parte el asesor y el jefe del círculo deben tener mucho cuidado en establecer a qué nivel de la administración se hará la presentación, tomando en consideración la importancia del problema; así también qué departamentos están involucrados para la aplicación del proyecto, para tomarlos en cuenta en la presentación de las propuestas; ya que mientras se tome en cuenta a todos los involucrados mejores serán los resultados para el círculo y para la empresa en general.

Derivado de lo expuesto en éste y los anteriores capítulos, podemos deducir que la implantación de círculos de calidad y de la calidad total en sí, en un departamento de auditoría interna, da como resultado la obtención de aquellas mejoras que permitan no sólo solucionar problemas, sino también prever que estos vuelvan a ocurrir. Por el contrario, la no aplicación de programas de calidad total (por parte del departamento de auditoría interna dentro de una organización, que ha iniciado este programa en otros departamentos como mercadeo, ventas, etc.), puede dar como resultado que dicho departamento no mantenga una adecuada filosofía de mejoramiento continuo en sus servicios.

## CAPITULO VI

## CASO PRACTICO

La empresa "XXX" implantó un sistema de Calidad Total y el personal de auditoría interna decidió participar voluntariamente formando un círculo de calidad, el cual recibió la autorización y apoyo a través del comité de auditoría de la administración, para funcionar.

Los integrantes (seis en total) recibieron la capacitación básica sobre la filosofía de calidad total y círculos de calidad. Adicionalmente, se les dieron a conocer las políticas administrativas respecto a la formación y funcionamiento de los círculos.

La primera tarea del círculo fue elegir al representante del mismo y decidir la periodicidad de las reuniones; eligieron a Juan y decidieron reunirse inicialmente una vez por semana.

**Identificación del problema:**

En la primera sesión se propuso identificar cuál sería el primer tema-problema a tratar; el equipo propuso una serie de temas los cuales se tabularon en orden de importancia, decidiendo el círculo iniciar con lo que a ellos, en ese momento y dadas las circunstancias prevaletientes, les pareció lo más urgente a resolver; fue así como eligieron tratar lo relacionado con "La respuesta a los informes de auditoría y el seguimiento a las recomendaciones dadas".

Se eligió este tema, debido a que los integrantes habían observado que las respuestas a los informes por parte de los diversos departamentos se demoraban considerablemente. Por otra parte, a la administración le era dificultoso el procurar la implementación de las recomendaciones, dado que por un lado recibía el informe de auditoría con sus observaciones y recomendaciones y por el otro, muchos días después, la respuesta del jefe del departamento.

Lo anterior también afectaba el desarrollo de las actividades de auditoría, ya que las respuestas se recibían tardíamente, lo cual afectaba la actividad de seguimiento a los informes. Lo peor de todo esto era que, problemas que debían resolverse pronto no se solucionaban con la celeridad que se necesitaba. En las siguientes reuniones del grupo, se cubrieron los

siguientes pasos:

**Observación:**

Como primera medida, el grupo decidió obtener estadísticas de los informes que se encontraban pendientes de respuesta por parte de los departamentos y como segunda medida, tabularlos por orden de antigüedad, de lo cual se obtuvieron las siguientes tablas y gráficas:

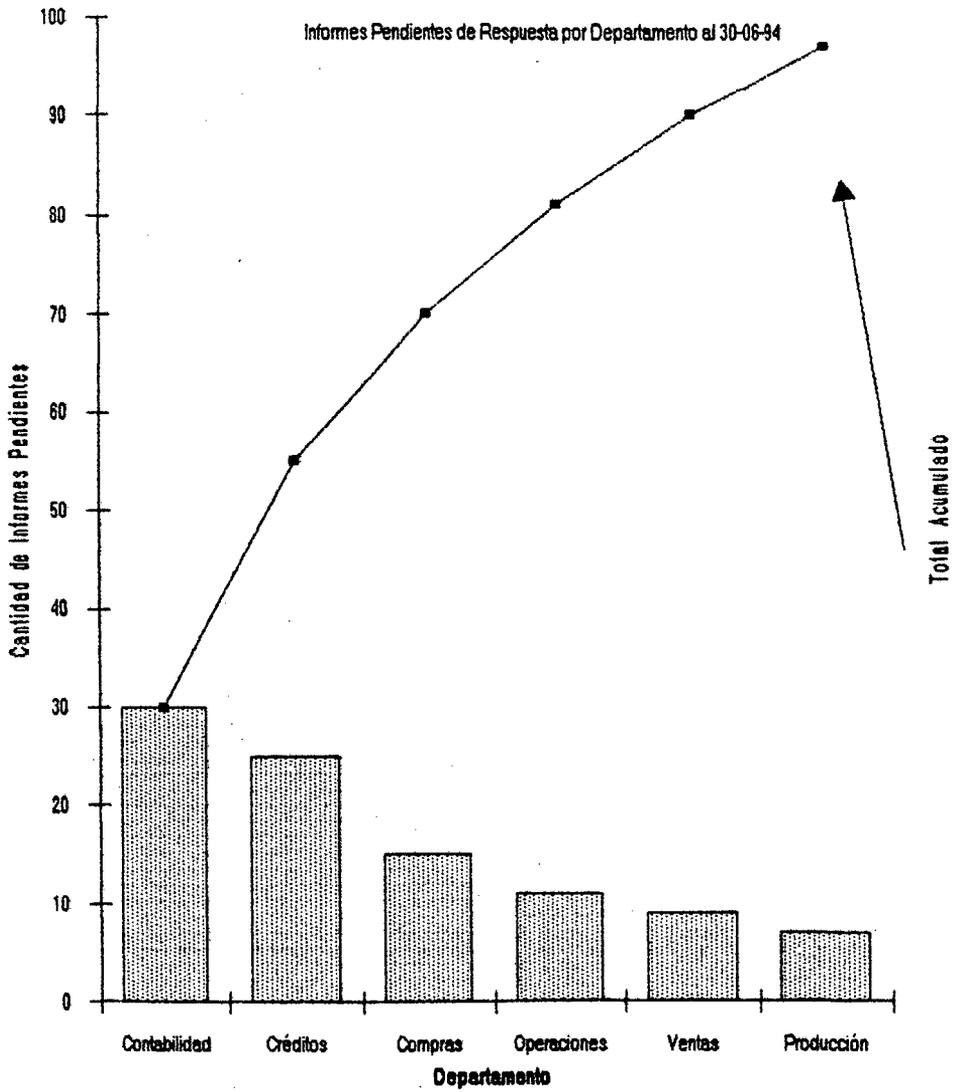
EMPRESA "XXX" AL 30-06-94  
 INFORMES PENDIENTES DE RESPUESTA POR DEPARTAMENTO

DEPARTAMENTO	INFORMES PENDI. RESPUESTA
Contabilidad	30
Ventas	9
Compras y servicios	15
Créditos	25
Operaciones	11
Producción	7
TOTAL	97

EMPRESA "XXX" AL 30-06-94  
 COMPOSICION PORCENTUAL DE LOS INFORMES PENDIENTES DE RESPUESTA

Departamento	Número de Inf. Pend.	Total Acumulado	Composición Porcentual	Porcentaje Acumulado
Contabilidad	30	30	31	31
Créditos	25	55	26	57
Compras	15	70	16	73
Operaciones	11	81	11	84
Ventas	9	90	9	93
Producción	7	97	7	100
TOTAL	97		100	

## EMPRESA "XXX"



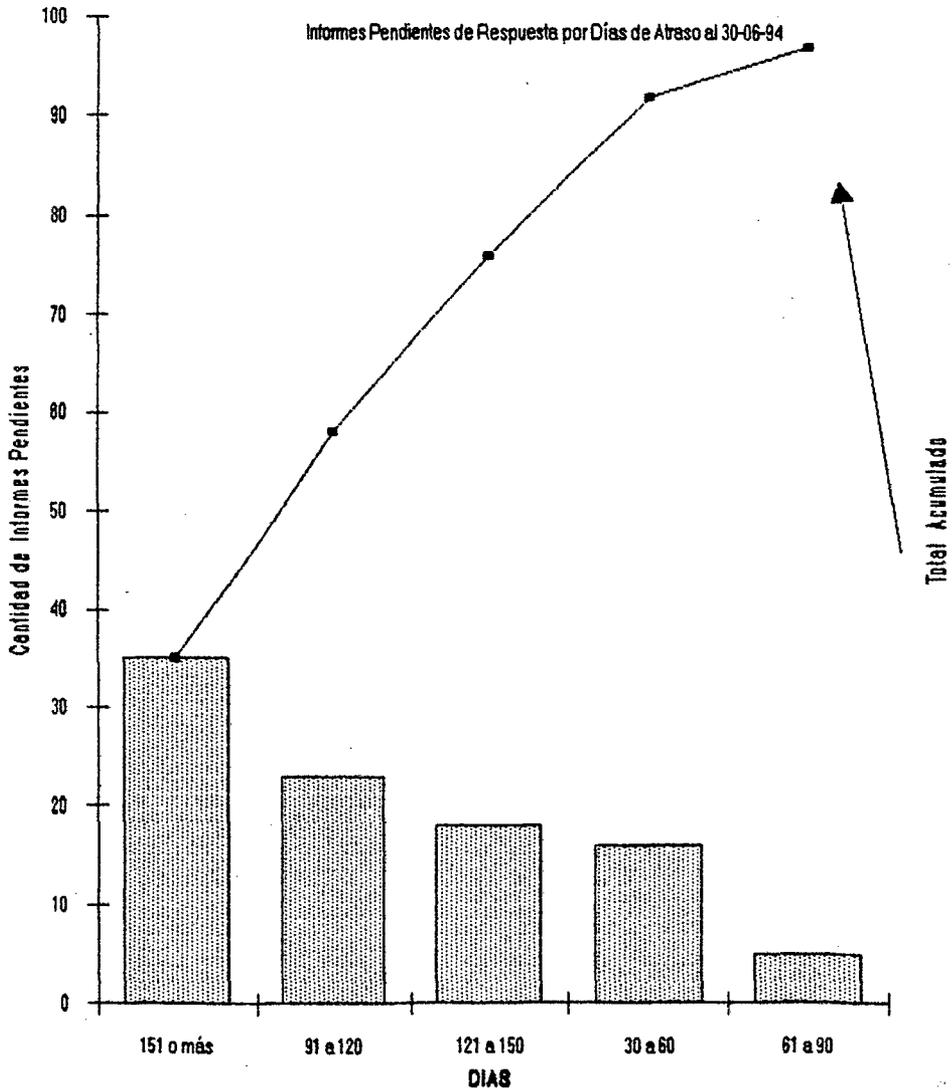
EMPRESA "XXX"  
 INFORMES PENDIENTES DE RESPUESTA POR ANTIGÜEDAD AL 30-06-94

PERIODO	CANTIDAD
De 30 a 60 días	16
De 61 a 90 días	5
De 91 a 120 días	23
De 121 a 150 días	18
151 o más días	35
TOTAL	97

EMPRESA "XXX" AL 30-06-94  
 COMPOSICION PORCENTUAL DE LOS INFORMES PENDIENTES DE RESPUESTA  
 POR DIAS DE ATRASO

DIAS	Número de Inf. pend.	Total Acumulado	Composición Porcentual	Porcentaje Acumulado
151 o más	35	35	36	36
91 a 120	23	58	24	60
121 a 150	18	76	19	79
30 a 60	16	92	16	95
61 a 90	5	97	5	100
TOTAL	97		100	

## EMPRESA "XXX"



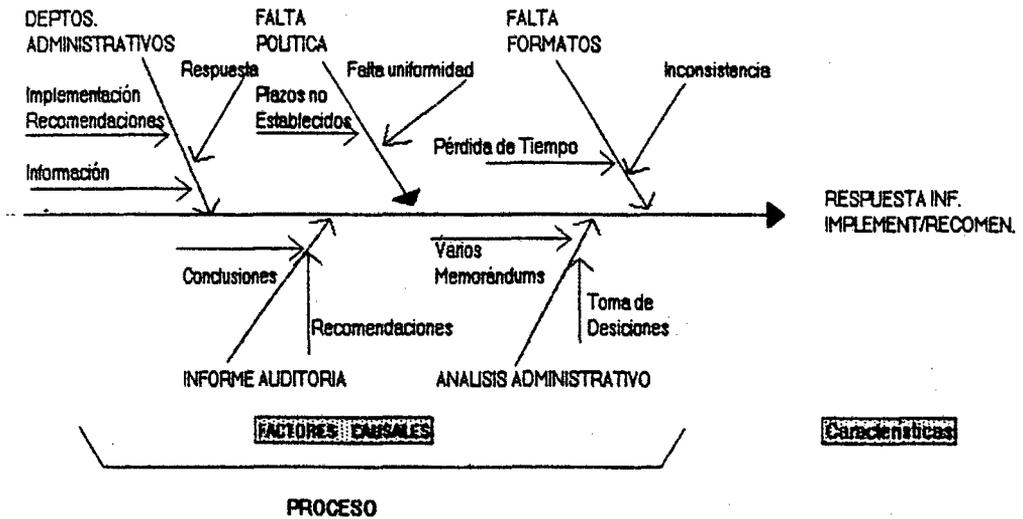
**Análisis del problema:**

Después de elaborar los cuadros y gráficas, los integrantes del círculo acudieron con los jefes de departamento para investigar las causas que lo originaron, determinando como las principales causas las siguientes:

- No existe una política aprobada que norme lo relacionado con las respuestas a informes de auditoría, (únicamente se determinó la existencia de unos memorándums al respecto).
- En dos departamentos existen jefes nuevos que reportaron ignorar que hubiesen informes pendientes de respuesta.
- Algunos departamentos se limitaban a corregir la situación, sin informar sobre las acciones tomadas.
- Por su parte los miembros del comité de auditoría, consejo de administración y la gerencia general, manifestaron que el recibir varios memorándums sobre un mismo asunto (el informe, la respuesta del departamento y más tarde la situación actual) dificultaba y retrasaba la toma de decisiones ya que por ejemplo: para analizar la situación actual reportada en un memorándum, era necesario recurrir primero al informe original, luego a la respuesta del departamento y por último, el reporte del status actual.

Con los datos anteriores, el círculo elaboró un diagrama de causa y efecto con la finalidad de visualizar mejor los factores causales que intervenían en el problema, obteniéndose como resultado el siguiente esquema.

**DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO**  
DE LOS FACTORES INVOLUCRADOS EN LAS RESPUESTAS E IMPLEMENTACION DE RECOMENDACIONES



**Acciones emprendidas:**

Para solucionar el problema, se decidió eliminar la causa principal que consistía en la falta de una política adecuada; se propuso un borrador de dicha política al comité de auditoría, el cual señaló como puntos principales los siguientes:

- Los propósitos y objetivos de su elaboración.
- La responsabilidad de los involucrados:
  - Auditoría Interna
  - Departamentos Administrativos
- Se propuso un nuevo formato para la emisión de informes de auditoría interna, el cual debería incluir las columnas de puntos observados, recomendaciones emitidas, comentarios del funcionario responsable y dejar una columna prevista para darle el seguimiento al problema (situación actual), (ver anexo 1).
- Para la obtención de comentarios del funcionario responsable, se propuso que estos fueran obtenidos previo a circular el informe final, en el momento de discutir el borrador con el jefe del departamento administrativo respectivo. Dichos comentarios deberían ser escritos en el borrador de puño y letra de quien proporcionó la información para darle más formalidad y respaldo a las aseveraciones del personal.
- El plazo máximo propuesto para la implementación de recomendaciones fue de un mes, contado a partir de la fecha en que se envió el informe.
- Se recomendó como responsable por parte de la administración, para velar por la implementación de recomendaciones y solución de puntos observados, al contralor de la empresa.
- Relacionado con los últimos dos puntos, se incluyó dentro de las propuestas que, una vez implementados los puntos, los departamentos administrativos por conducto del contralor, debían enviar a la auditoría interna aquella evidencia comprobatoria de dicho cumplimiento; para facilitar la función del seguimiento de informes. Se expresó en este punto, que la auditoría interna era la responsable de verificar la información recibida.
- Por último, se recomendó la implementación de un informe trimestral, que incluyera por departamentos, los números de informes que a la fecha de corte aún se encontraban pendientes de implementación de los puntos observados. Esto último, con la finalidad de que todos estuvieran

enterados constantemente de los informes pendientes, incluso el personal de reciente ingreso.

**Presentación de la propuesta:**

El círculo hizo la presentación de la propuesta al comité de auditoría, invitando a los jefes de departamento y sección. Se planteó la problemática de la situación mediante las gráficas y cuadros elaborados; se expusieron las principales causas determinadas en el análisis del mismo y finalmente se presentó la propuesta de solución, la cual incluyó el borrador de la política y los formatos correspondientes.

Luego de la exposición, se discutieron ampliamente los puntos presentados; el comité de auditoría y el círculo de calidad tomaron nota de algunos comentarios de los participantes y decidieron aceptar la propuesta para emitir la política, previo algunos cambios.

**La estandarización y verificación:**

Al emitirse la política definitiva, dio como resultado la estandarización de lo relacionado con las respuestas a los informes de auditoría; lo cual orientó a los diversos departamentos al respecto y contribuyó en gran medida a la solución del problema. Esto pudo observarse meses después, al reducirse drásticamente el número de informes pendientes por departamento, en un 80% con relación a meses anteriores y el restante 20%, se situó en una antigüedad de 1 a 30 días.

Por su parte, los miembros del consejo de administración y la gerencia general manifestaron su aprobación al uso del nuevo formato para informes, al poder contar en un sólo documento con todo lo relacionado con la auditoría llevada a cabo.

## ANEXO 1

## INFORME DE AUDITORIA INTERNA

FORMA NO

EMPRESA: \_\_\_\_\_ ELABORADO FECHA: / / 199 APROBADO POR AUDITOR INTERNO FECHA: / / 199 Número de Informe: \_\_\_\_\_

Página No.

ALCANCE DE LA AUDITORIA: \_\_\_\_\_ PERIODO REVISADO: \_\_\_\_\_

FUENTE	OBSERVACION	RECOMENDACION	COMENTARIOS DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE	SITUACION ACTUAL

## CONCLUSIONES

- 1.- En Guatemala, no existe un órgano que reúna dentro de su seno a los auditores internos del país, para que dicho organismo se encargue de coadyuvar al mejoramiento de la educación de los profesionales que se desarrollan dentro de ese ámbito, estimulando el intercambio de conocimientos, experiencias y promoviendo la reglamentación específica que regule la actividad de la auditoría interna.
- 2.- En la actualidad existen muchas condiciones que hacen necesario y urgente el cambio del sistema tradicional de administrar, tales como: consumidores más exigentes, estándares de calidad generalizados, mercados abiertos, aumento en la complejidad administrativa derivada del aumento en número y tamaño de las organizaciones, etc.
- 3.- Para responder a las necesidades de la administración y brindarle un mayor apoyo, es necesario que las personas quienes ejercen la actividad de la auditoría interna, tomen conciencia, revalorizando el concepto de cliente, hasta llegar a la conclusión que la administración y los elementos que la integran vienen a constituir el cliente interno de la auditoría, al hacer uso de información generada por ésta. Derivado de lo anterior, la auditoría interna debe estar atenta a las necesidades cambiantes de nuestros clientes, para responder en cualquier momento adecuadamente a ellas.
- 4.- La actividad de la auditoría interna no conlleva únicamente el aspecto técnico a considerarse en las pruebas que se necesitan llevar a cabo, también comprende todo un proceso en el que es necesario determinar metas, objetivos y los métodos para alcanzarlas, dar educación y capacitación, realizar el trabajo, verificar los efectos de la realización y emprender la acción apropiada para obtener los resultados deseados. Debido a ello podemos concluir que la hipótesis enunciada en el plan de investigación queda confirmada, al haber expuesto aquellos elementos de la filosofía de calidad total, que permiten a la auditoría interna entre otras cosas, mejorar sus servicios para ofrecer un mayor apoyo a la administración.

- 5.- Los círculos de calidad constituyen uno de los elementos importantes en la implementación y desarrollo de un programa de calidad total, ellos permiten la participación voluntaria y promueven el autodesarrollo y desarrollo mutuo de sus integrantes, obteniendo como resultado las alternativas que eliminen las causas que originaron los problemas.

## RECOMENDACIONES

- 1.- Es necesario para el desarrollo de la auditoría interna, que se forme el Instituto Guatemalteco de Auditores Internos, para que sea este órgano quien emita la reglamentación específica de esta actividad.
- 2.- Una de las formas de responder a las condiciones actuales que enfrentan las organizaciones, consiste en la aplicación del sistema de control total de calidad, que permite entre otras cosas, un alto grado de participación de todo el personal así como promueve la educación y capacitación continua del personal.
- 3.- Por una parte los auditores internos deben concientizar a su personal sobre el concepto de cliente interno, que lo viene a constituir en este caso, el siguiente proceso que hace uso de la información generada por la auditoría. También se debe aplicar lo que llamamos el ciclo de calidad en la auditoría interna (ver capítulo III), para estar en condiciones de responder a las necesidades cambiantes de la administración y obtener un mejoramiento continuo en la calidad de los servicios.
- 4.- Debe tenerse presente, que la actividad de la auditoría interna conlleva las etapas del proceso administrativo: planear, hacer, verificar y actuar (descritas en el capítulo IV). Debido a ello se recomienda aplicar el círculo de control planteado para el control de procesos, el cual se debe hacer girar en la dirección correcta.
- 5.- Las organizaciones en nuestro medio han implementado círculos de calidad, especialmente en sus departamentos de producción mercadeo y ventas, pero debemos recordar que la calidad concierne a todos, por ello se recomienda que los círculos de calidad sean promovidos y desarrollados en los departamentos de auditoría interna de estas empresas.

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- Emiro A. Zuleta. "Seminario Calidad Total en la Gerencia y Administración de Procesos", Bogotá Colombia. 1,990.
- 2.- Eric L. Kohler. "Diccionario para Contadores", Unión Tipográfica Editorial, México. 1,982.
- 3.- Hitoshi Kume. "Herramientas Estadísticas Básicas para el Mejoramiento de la Calidad", Grupo Editorial Norma, Colombia, septiembre 1,992.
- 4.- Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores (IGCPA). "Seminario de Actualización Profesional", Guatemala, 1,993.
- 5.- Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores (IGCPA). "Normas de Auditoría, Recopilación 1,992", Guatemala, mayo 1,992.
- 6.- Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores (IGCPA). "Boletín Informativo No. 17 marzo 1,992. Boletín Informativo No. 36; noviembre 1,993".
- 7.- Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores (IGCPA), COMISION DE AUDITORIA INTERNA, "Guía No.1 Conceptos y Objetivos Básicos de Auditoría Interna", Guatemala, mayo 1,994.
- 8.- Kauro Ishikawa. "¿Qué es el Control Total de Calidad?", Grupo Editorial Norma, Colombia, agosto 1,993.
- 9.- Kell Ziegler. "Auditoría Moderna", Editorial Continental, México, 1,992.
- 10.- Philip C. Thompson. "Círculos de Calidad", Grupo Editorial Norma, Colombia, septiembre 1,992.

## APENDICE A

### GUIAS PARA LA PRACTICA PROFESIONAL DE LA AUDITORIA INTERNA

#### 5.1 INDEPENDENCIA

Los auditores deben ser independientes de las actividades que auditan.

##### 5.1.1 NIVEL ORGANIZACIONAL

El nivel organizacional del departamento de Auditoría Interna debe ser jerárquicamente tal, que permita el cumplimiento de las responsabilidades de auditoría.

##### 5.1.2 OBJETIVIDAD

Los auditores internos deben ser objetivos en el desarrollo de sus auditorías.

#### 5.2 CONOCIMIENTO TECNICO Y CAPACIDAD PROFESIONAL

Las auditorías internas deben realizarse con capacidad y debido cuidado profesional.

#### EL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA

##### 5.2.1 PERSONAL

El departamento de auditoría interna debe asegurarse que la experiencia técnica y la formación académica de los auditores, sean las apropiadas para realizar las auditorías.

##### 5.2.2 CONOCIMIENTOS EXPERIENCIAS Y DISCIPLINAS

El departamento de auditoría debe contar u obtener los conocimientos, experiencias y disciplinas necesarias para llevar a cabo sus responsabilidades.

##### 5.2.3 SUPERVISION

El departamento de auditoría interna debe asegurarse que las auditorías sean supervisadas adecuadamente.

#### EL AUDITOR INTERNO

##### 5.2.4 CUMPLIMIENTO CON LAS NORMAS DE CONDUCTA

Los auditores internos deben cumplir con las normas profesionales de conducta.

#### 5.2.5 CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS, DISCIPLINAS

El auditor interno debe poseer los conocimientos, experiencias y disciplinas esenciales para realizar sus auditorías.

#### 5.2.6 RELACIONES HUMANAS Y COMUNICACION

Los auditores internos deben tener habilidad para comunicarse efectivamente y para tener un trato adecuado con las personas.

#### 5.2.7 DESARROLLO PROFESIONAL CONTINUO

El auditor interno mantendrá su competencia técnica a través de la educación continua.

#### 5.2.8 DEBIDO CUIDADO PROFESIONAL

Los auditores internos deben ejercer el debido cuidado profesional al realizar sus auditorías.

### 5.3 ALCANCE DEL TRABAJO

El alcance de la auditoría interna debe abarcar el examen y evaluación de lo adecuado y efectivo del sistema de control interno de la organización y de la calidad en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas.

#### 5.3.1 CONFIABILIDAD E INTEGRIDAD DE LA INFORMACION

Los auditores internos deben revisar la confiabilidad e integridad de la información financiera y operacional y los métodos empleados para identificar, medir, clasificar y reportar dicha información.

#### 5.3.2 CUMPLIMIENTO CON POLITICAS, PLANES, PROCEDIMIENTOS, LEYES Y REGLAMENTOS.

Los auditores internos deben revisar los sistemas establecidos para asegurarse que se cumple con las políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos que tengan un impacto significativo en las operaciones e informes y deben determinar si la organización está cumpliendo con ellos.

#### 5.3.3 SALVAGUARDA DE LOS ACTIVOS

Los auditores internos deben revisar la corrección de los métodos de salvaguarda de los activos y deben verificar la existencia de estos activos.

#### 5.3.4 USO EFICIENTE Y ECONOMICO DE LOS RECURSOS

Los auditores internos deben evaluar la economía y eficiencia con que se emplean los recursos.

#### 5.3.5 CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y METAS PARA OPERACIONES Y PROGRAMAS ESTABLECIDOS

Los auditores internos deben revisar las operaciones o programas, para cerciorarse si los resultados son consistentes con los objetivos y metas establecidas y si las operaciones o programas se llevan a cabo como se planearon.

### 5.4 REALIZACION DEL TRABAJO DE AUDITORIA

El trabajo de auditoría interna debe incluir la planeación de la auditoría, el examen y la evaluación de la información, la comunicación de los resultados y el seguimiento.

#### 5.4.1 PLANEACION DE LA AUDITORIA

Los auditores internos deben planear cada auditoría.

#### 5.4.2 EXAMEN Y EVALUACION DE LA INFORMACION

Los auditores internos deben obtener, analizar, interpretar y documentar la información para apoyar los resultados de la auditoría.

#### 5.4.3 COMUNICACION DE LOS RESULTADOS

Los auditores internos deben reportar los resultados del trabajo de auditoría.

#### 5.4.4 SEGUIMIENTO

Los auditores internos realizarán el seguimiento de las recomendaciones, para asegurarse de que se tomaron las acciones apropiadas sobre los hallazgos de auditoría reportados.

### 5.5 ADMINISTRACION DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA

El auditor interno debe administrar correctamente el departamento de auditoría interna.

#### 5.5.1 PROPOSITO, AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

El auditor interno debe establecer los propósitos, autoridad y responsabilidad, del departamento de auditoría interna.

5.5.2 PLANEACION

El auditor interno debe establecer planes para llevar a cabo las responsabilidades del departamento de Auditoría Interna.

5.5.3 POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

El auditor interno debe proporcionar por escrito, las políticas y procedimientos para guiar al personal de auditoría interna.

5.5.4 ADMINISTRACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL

El auditor interno debe establecer un programa para seleccionar y desarrollar los recursos humanos del departamento de auditoría interna.

5.5.5 AUDITORES EXTERNOS

El auditor interno debe coordinar los esfuerzos de auditoría interna y externa.

5.5.6 CONTROL DE CALIDAD

El auditor interno debe establecer y mantener un programa de control de calidad, para evaluar las operaciones del departamento de auditoría interna.

FUENTE:

Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores (IGCPA), Comisión de Auditoría Interna, Guía No. 1 "Conceptos Básicos y Objetivos de Auditoría Interna", Guatemala, mayo 1, 1994.

## APENDICE B

### LA RUTA DE LA CALIDAD

La ruta de la calidad es un procedimiento para solucionar problemas; en los términos usados en ella, un problema se define como : "el resultado no deseado en una tarea".

La solución para un problema, es mejorar el resultado deficiente hasta lograr un nivel razonable. Las causas de los problemas se investigan desde el punto de vista de los hechos y se analiza con precisión la relación entre causa y efecto; se evitan estrictamente las decisiones sin fundamento basadas en la imaginación o en la teoría, desde un escritorio. Debido a que los intentos de solucionar los problemas con base en esas decisiones, orientan en direcciones equivocadas, lo cual lleva al fracaso o a demorar la mejoría.

Es por ello que se diseñan y se implementan medidas que contrarresten el problema para evitar que los factores causales vuelvan a presentarse. Este procedimiento es una especie de recuento o representación de las actividades de calidad, por eso la gente lo llama la ruta de calidad.

Un problema se soluciona de acuerdo a los siete pasos siguientes:

- 1) Problema: Identificación del problema.
- 2) Observación: Reconocimiento de las características del problema.
- 3) Análisis: Búsqueda de las principales causas.
- 4) Acción: Medidas para eliminar las causas.
- 5) Verificación: Confirmación de la efectividad de la acción.
- 6) Estandarización: Eliminación permanente de las causas.
- 7) Conclusión: Revisión de las actividades y planeación del trabajo futuro.

Si estos siete pasos se implementan en el mismo orden, las soluciones de los problemas serán lógicamente consistentes y se acumularán datos uniformemente. A veces este procedimiento parece ser una forma muy extensa de solucionar un problema, pero a la larga es el camino más corto y el más seguro.

- 1) El problema:  
Se debe definir el problema con claridad, mediante las siguientes actividades:
  - a) Se debe demostrar que el problema que se está tratando es

mucho más importante que otros.

- b) Es necesario mostrar cuál es el contexto del problema y qué curso ha seguido hasta el momento.
- c) Debe expresarse en términos concretos, solamente los resultados no deseados de desempeño deficiente, demostrando cuál es la pérdida en el actual desempeño y cuánto necesita mejorarse.
- d) Plantée un tema, una meta y si es necesario, subtemas.
- e) Si la tarea va a ser realizada por un equipo de trabajo, se debe nombrar a un líder.
- f) Presente un presupuesto estimado para la mejoría.
- g) Haga un cronograma para la mejoría.

## 2) La observación:

Deben investigarse las características específicas del problema desde una amplia gama de puntos de vista, empleando las siguientes actividades:

- a) Investigue 4 puntos (tiempo, lugar, tipo y propiedades) para descubrir las características del problema.
- b) Después, investigue desde varios puntos de vista, para descubrir la variación del resultado.
- c) Acuda al lugar y recoja la información necesaria, que no puede ponerse en forma de datos.

## 3) Análisis:

Debe descubrirse cuáles son las causas principales que originan el problema, mediante las siguientes actividades:

- a) Plantée hipótesis de causas (seleccionando los candidatos más importantes como causa).
  - a.1) Haga un diagrama de causa-efecto que contenga todos los elementos que están relacionados con el problema, con el fin de recoger toda la información posible sobre las supuestas causas.
  - a.2) Utilice la información obtenida en el paso de observación y excluya todos los elementos que no son relevantes, revise el diagrama de causa-efecto usando los elementos restantes.
  - a.3) En el último diagrama marque aquellos elementos que tienen alta probabilidad de ser las causas principales.
- b) Someta a prueba la hipótesis (deduzca las causas principales entre las señaladas).

- b.1) Empezando por los elementos que tienen una alta posibilidad de ser causas, diseñe nuevos planes para verificar el efecto de esos elementos sobre el problema, bien sea obteniendo una nueva información o realizando pruebas .
- b.2) Integre toda la información investigada y concluya cuáles son las causas posibles.
- b.3) Si es posible, reproduzca el problema intencionalmente.

**4) Acción:**

Debe adoptar las siguientes medidas para eliminar las causas principales:

- a) Debe hacerse una distinción estricta entre las acciones realizadas para solucionar temporalmente los problemas (remedio inmediato) y las acciones realizadas para eliminar los factores causales (prevención de recurrencia).
- b) Cerciórese de que las acciones tomadas no producen otros problemas (efectos secundarios). Si lo hacen, adopte otras acciones o diseñe medidas para los efectos secundarios.
- c) Diseñe varias propuestas diferentes de acción, examine las ventajas y desventajas de cada una, seleccione aquellas que sean aceptadas por las personas involucradas (equipo de trabajo).

**5) Verificación:**

Asegúrese de que el problema haya sido prevenido desde su raíz, realizando las siguientes actividades:

- a) Compare los datos obtenidos sobre el problema (resultados indeseados en el tema), en el mismo formato (tablas, gráficas, esquemas), antes y después de realizadas las acciones.
- b) Si es posible convierta el efecto en términos monetarios y compare el resultado con el valor objetivo.
- c) Haga una lista de cualquier otro efecto bueno o malo.

**6) Estandarización:**

Deben eliminarse permanentemente las causas del problema:

- a) Para el trabajo mejorado debe identificarse claramente: quién, cuándo, dónde, qué, porqué y cómo; usarse como un estándar.
- b) Las preparaciones y comunicaciones necesarias, respecto a los estándares, deben realizarse correctamente.
- c) Debe implementarse la educación y entrenamiento.