UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA INTERNA EN EL PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL EN UNA COMPAÑÍA DE SEGUROS

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

POR

LUIS AMILCAR MAZARIEGOS RAMOS

PREVIO A CONFERIRSELE EL TITULO DE
CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR

EN EL GRADO ACADEMICO DE

LICENCIADO

Guatemala, mayo de 1997

MIEMBROS DE

JUNTA DIRECTIVA

DE LA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DECANO :	Lic. Donato Santiago Monzón Villatoro
SECRETARIO :	Licda. Dora Elizabeth Lemus Quevedo
VOCAL I :	Lic. Jorge Eduardo Soto
VOCAL II :	Lic. Josué Efraín Aguilar Torres
VOCAL III :	Lic. Víctor Hugo Recinos Salas
VOCAL IV :	P. C. Canton Lee Villela
VOCAL V :	P. C. Jorge Alfredo Orozco Flores

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN

GENERAL PRIVADO

PRESIDENTE :	Lic. Jaime Humberto Chicas Hernández
SECRETARIO :	Lic. Rigoberto Herrera
EXAMINADOR:	Lic. Mibzar Castañón Orozco
EXAMINADOR:	Lic. Marco Tulio Castillo M.
EXAMINADOR:	Lic. Jorge Obregón

Guatemala,
29 de mayo de 1997

Licenciado
Donato Monzón Villatoro
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria
Guatemala

Señor Decano:

En atención a la designación que se me hizo para asesorar la tesis de graduación del señor Luis Amilcar Mazariegos Ramos, denominada "Importancia de la Auditoría Interna en el Programa de Calidad Total en una Compañía de Seguros". Tengo el agrado de dirigirme a usted para comunicarle que he procedido a revisar y discutir el contenido del trabajo, el cual es satisfactorio.

El trabajo realizado, en mi opinión reúne los requisitos exigidos, por lo que recomiendo su aprobación para ser presentado por el señor Mazariegos en su Examen General Público, previo a optar el título de Contador Público y Auditor en el grado de Licenciado.

Aprovecho la oportunidad para suscribirme del Señor Decano como su atenta servidora.

Licda. Sandra Elizabeth Barahona Gonzalez
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 4159

RSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA

FACULTAD DE
ICIAS ECONOMICAS

Edificio S-8
lad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS: GUATEMALA, VEINTINUEVE DE AGOSTO DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y SIETE.

Con base en el dictamen emitido por la Licenciada Sandra Elizabeth Barahona González, quien fuera designada Asesora y la opinión favorable del Director de la Escuela de Auditoría, se acepta el trabajo de Tesis denominado: "IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA INTERNA EN EL PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL EN UNA COMPAÑIA DE SEGUROS", que para su graduación profesional presentó el estudiante LUIS AMILCAR MAZARIEGOS RAMOS, autorizándose su impresión.----------

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Lic. DORA ELIZABETH LEMUS QUEVEDO
SECRETARIO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
El Secretario
Universidad de San Carlos

LIC. DONATO MONZON VILLATORO
DECANO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
El DECANO
GUATEMALA, C. A.

DEDICATORIA

A DIOS:	Sabiduría y Fortaleza de mi vida
A MIS PADRES:	Como un reconocimiento a sus múltiples esfuerzos
A MIS HERMANOS:	Isa, Paty y Abraham
A MIS SOBRINOS:	Mario, Ingrid Raúl y Laurita
A MIS TIAS:	Carmen y Adela
A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS:	Gracias por su amistad
A MI ASESOR:	Por su colaboración en la elaboración del presente trabajo
A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:	Por ser el centro de estudios que me concede llegar a esta meta

INDICE

INDICE

INTRODUCCION

En la actualidad la Calidad Total ha tomado gran auge, debido al crecimiento acelerado de la competencia originado por el ingreso de capital extranjero, el avance de la tecnología y la diversidad de productos y servicios. Por tal motivo los inversionistas se ven en la necesidad de mejorar sus procesos con el objeto de brindar mejores productos o servicios a sus clientes, para mantener un nivel óptimo de aceptación en el mercado.

El principio de la Calidad es comenzar a escuchar al cliente. En toda organización la Calidad debe ser la que demanda el cliente y no la que idealiza el encargado del Programa de Calidad Total. La Gerencia y las personas que trabajan en una entidad en la que se tiene implementado un sistema de Calidad Total, deben trabajar realmente duro, para mejorar constantemente la calidad. Es aquí donde juega un papel sumamente importante el profesional de la Contaduría Pública y Auditoría, como parte de dicha entidad desempeñándose como Auditor Interno.

Es por este motivo que se desarrolla el presente trabajo de tesis que presenta la importancia que tiene actualmente la Auditoría Interna en el Programa de Calidad Total en una Compañía de Seguros.

Este trabajo ha sido dividido en siete capítulos, en los cuales se presentan los aspectos importantes de la Auditoría Interna y la Calidad Total, y la trascendencia que éstas tienen en la formación académica del Contador Público y Auditor.

El primer capítulo define los Aspectos Generales del Seguro y Compañías Aseguradoras en Guatemala. Contiene la Definición y Tipos de Seguro, Antecedentes de las Compañías Aseguradoras y, Estructura Organizativa, Selección de Personal, Desarrollo

y Evaluación y Relaciones Obrero-patronales de la Compañía de Seguros objeto de investigación.

En el segundo capítulo, se presenta la definición, importancia, objetivos, estructura, elementos y fases de la Calidad Total.

En el tercer capítulo se describe la Calidad Total en la Compañía de Seguros objeto de estudio, presentando ¿Cuáles son los objetivos y la estructura del Programa de Administración de Calidad Total? ¿Qué es el Consejo de Administración de Calidad Total? Y ¿Qué son los Círculos de Calidad y Cómo funcionan?

En el capítulo cuarto se define al Contador Público y Auditor, describiendo los conceptos de Auditoría y Control Interno. Asimismo se presentan el Perfil del Contador Público y Auditor y las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

En el capítulo quinto, se presenta la definición, objetivos y alcance de la Auditoría Interna, así como la responsabilidad y perfil del Auditor Interno, las normas de conducta profesional y el informe de resultados.

El capítulo sexto, se titula la Auditoría Interna y la Calidad Total en una Compañía de Seguros, y en éste se describen los objetivos, alcance, participación, función y responsabilidad de la Auditoría Interna, programa de trabajo, técnicas y procedimientos de auditoría, evaluación e informe de resultados, como consecuencia de la participación del departamento de Auditoría Interna en el Programa de Calidad Total de la Compañía de Seguros sujeta de estudio.

Por último en el capítulo séptimo se presenta un caso práctico donde se aplican los procedimientos y técnicas descritas en el capítulo anterior.

Con esta investigación se pretende dar a conocer a estudiantes, profesionales de la Contaduría Pública y a personas interesadas, el papel que desempeña el Contador Público y Auditor, actuando como Auditor Interno en un Programa de Calidad Total, esperando que la misma sea de utilidad

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES DEL SEGURO Y COMPAÑÍAS ASEGURADORAS EN GUATEMALA

1.1 DEFINICION DEL SEGURO

El seguro es un contrato celebrado entre dos partes mediante el cual una denominada asegurador, se compromete a indemnizar, reparar o reembolsar un daño o pérdida al realizarse la eventualidad prevista a otra parte, denominada asegurado, quien se obliga a pagar una suma de dinero técnicamente llamada prima.

El Código de Comercio define el contrato de seguro como "un contrato bilateral, condicional y aleatorio por el que una persona individual o jurídica toma sobre si por un determinado tiempo, todos o algunos riesgos de pérdida o deterioro que corren ciertos objetos pertenecientes a otra persona, obligándose mediante una retribución convenida a indemnizarle las pérdidas o cualquier otro daño estipulable que sufran los objetos"[1]

En el seguro existe una variedad considerable de planes y derivado de ello diversas clasificaciones, algunas muy generales y otras bastante específicas. Cada plan de seguro responde a una necesidad específica de protección.

Las clases de seguros que ofrecen las aseguradoras se dividen en dos grandes ramos:

1.1.1 Seguros de personas

Este tipo de seguro se relaciona directamente con la persona humana, en donde el riesgo está constituido por la posibilidad de muerte, accidente, enfermedad, incapacidad o pérdida de miembros que pueda interrumpir la generación de ingresos de un individuo. La mayoría de aseguradoras otorgan coberturas para los riesgos de vida y lesiones al ser

[1] **Artículo 482 del Decreto 2-70 del Congreso de la República, Código de Comercio.**

humano. Las coberturas suelen otorgarse por medio de pólizas individuales y colectivas. El seguro de vida es un instrumento social por el que se dispone de una cantidad de dinero para hacer frente a necesidades económicas derivadas del fallecimiento o invalidez de una persona.

1.1.2 Seguro de bienes materiales

Este tipo de seguro cubre los riesgos eventuales que pueden destruir la propiedad de una persona; y otorga cobertura contra una variedad de riesgos tales como incendio, terremoto, riesgos marítimos, robo y hurto, rotura de cristales y otros. Su contratación obedece a las necesidades particulares del contratante.

a) Seguro contra Incendio

Su finalidad es indemnizar las pérdidas producidas por la acción de incendio accidental. Por medio de una póliza de incendio se otorgan otras coberturas complementarias, como pérdidas por inundación, terremoto, actividades terroristas, robo, atraco, pérdida de utilidades, huelgas, motines, etc.

b) Seguro de Vehículos

Esta clase de seguro tiene como objetivo la prestación de indemnizaciones básicamente en tres áreas: 1) daños propios al vehículo producidas por colisión o volcaduras, y robo del vehículo; 2) daños producidos a terceros, que no sean ocupantes del vehículo y 3) cobertura de lesiones a los ocupantes del vehículo.

c) Seguro de Transportes

El propósito de este tipo de seguro es indemnizar las pérdidas accidentales producidas en el transporte de bienes por la vía terrestre, marítima y aérea.

d) Seguro de Responsabilidad Civil

Este seguro indemniza al asegurado los daños por reclamos de terceros, derivados de la responsabilidad en que haya incurrido, tanto el propio asegurado como las personas

que dependan de él. Existen varias coberturas como responsabilidad civil patronal, de propietarios e inquilinos, de fabricantes y contratistas, de operaciones y productos terminados, contractual, civil y profesional.

e) *Seguro Técnico*

Es también conocido como póliza de seguro C.A.R. por su significado en inglés Contractors All Risk y cubre riesgos de obras civiles de construcción. Su ámbito se extiende tanto hacia la obra como a la maquinaria y equipo y, las responsabilidades civiles derivadas de los trabajos.

f) *Seguro de Equipo de Computación y Electrónico*

Esta clase de seguro tiene como finalidad indemnizar al asegurado por las pérdidas accidentales que sufren los equipos y se refiera a la protección contra todo riesgo de daños materiales en instalaciones, gastos adicionales cuando ocurren daños materiales y los daños de procesamiento electrónico de datos, de instalaciones y equipo de medicinas, de instalaciones de telecomunicaciones, pero principalmente de hardware y software.

g) *Seguro contra Robo*

Tiene como finalidad indemnizar los daños sufridos como consecuencia de la desaparición, destrucción o deterioro de objetos, originado por el robo o la tentativa de robo.

h) *Seguro de Explosión de Calderas*

Este seguro tiene como finalidad la indemnización de accidentes originados como consecuencia directa y exclusiva de explosión de calderas. Incluye daños a la caldera y la responsabilidad civil por lesión o muerte de personas y por daños a la propiedad ajena.

1.1.3 Funciones del seguro

Se considera razonable que cualquier ente económico persiga obtener un beneficio provechoso con su gestión, pero en el caso de las compañías aseguradoras aparte del

objetivo económico, existen otros de más importancia. Económicamente contribuyen a disminuir el impacto financiero de las pérdidas materiales y humanas ya que se distribuyen en forma racional entre el conglomerado.

Entre las funciones del seguro destacan:

a) *Función Social*

Permite la utilización de los recursos económicos que habría que destinar a reponer las pérdidas de la sociedad. Al utilizar el seguro como forma de protección, se está trasladando el riesgo a una entidad que mediante el proceso matemático y estadístico le permiten calcular por anticipado las pérdidas potenciales que van a ocurrir en un período determinado y en consecuencia, los recursos requeridos de las distintas unidades económicas son sólo los estrictamente necesarios para prever los acontecimientos desfavorables.

b) *Función de Ahorro*

Las entidades aseguradoras captan los recursos necesarios para poder hacer frente a las situaciones desfavorables, parte de esos recursos se destinan a formar reservas que constituyen una parte importante de inversión del país. Es en el seguro de vida en donde más se manifiesta el ahorro.

c) *Función de Garantía para la obtención de Préstamos*

Los entes económicos en la mayoría de los casos tiene necesidad de financiamiento. El seguro, en cierta forma, coadyuva a que el crédito sea otorgado, pues actualmente para un banco la devolución de ese capital supone menos riesgo si se tiene contratado un seguro sobre los bienes que garanticen el préstamo, o sobre la vida del prestatario, en el caso de préstamos fiduciarios.

d) Función como Medida de Precaución

El asegurador, como parte de su previsión, está interesado en que sus asegurados adopten medidas que reduzcan al máximo la probabilidad de eventos desfavorables y para ello tomará o aconsejará medidas para evitarlos, aunque algunas empresas adoptan la posición de que por tener asegurados sus bienes no importa el grado de seguridad y protección con que cuenten para evitar pérdidas, el asegurador deberá protegerse mediante el requerimiento de medidas razonables de seguridad.

1.2 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LAS COMPAÑIAS DE SEGUROS EN GUATEMALA

Las empresas de seguros constituyen sociedades anónimas cuya actividad principal es la protección de todas las personas que depositan su confianza en ellas, y a salvaguardar y proteger sus bienes materiales como responsabilidades que pueden ser afectadas por la ocurrencia de algún siniestro o caso fortuito, a cambio las personas dan una suma de dinero a la que se le conoce con el nombre de prima.

En Guatemala, en el año 1912, Pan American Life Insurance Company, inicia sus operaciones a través de una agencia de seguros nacional. Posteriormente inician operaciones las siguientes compañías de seguros: en el año de 1942, se funda el Departamento de Seguros y Previsión del Crédito Hipotecario Nacional; en 1946 Comercial Aseguradora Suizo Americana, S. A.; en 1948 Seguros Generales Granai & Townson, S. A.; en 1951 Seguros Cruz Azul; en 1962 Seguros Universales, S. A.; en 1967 la Seguridad de Centroamérica, Compañía de Seguros, S. A. y Seguros Panamericana, S.A.; en 1968 Aseguradora General, S. A. y Seguros Alianza, S. A.; en 1973 Seguros El Roble, S.A.; en 1978 Aseguradora Guatemalteca, S. A.; en 1979 Seguros de Occidente, S. A.; en 1987 Aseguradora la Ceiba, S. A.; y en 1994 Aseguradora Fénix, S. A. y Columna Compañía de Seguros, S. A. Recientemente fue fundada Aseguradora La Nación, S. A.

Debido a la baja del precio de los productos del país, Guatemala sufría en aquellos días una severa escasez de divisas y ante el espectáculo de los fondos nacionales que por

concepto de primas de seguros emigraban de nuestro país, los fundadores de la compañía de seguros objeto de investigación, concibieron el proyecto de crear una compañía guatemalteca de seguros generales capaz de ofrecer en Guatemala, una sólida y completa protección económica por medio de la industria del seguro, y el 29 de agosto de 1947, quedó fundada dicha compañía, cuyo capital autorizado ascendía a cincuenta mil quetzales, aportado en su totalidad por los socios fundadores.

Años más tarde, el 21 de agosto de 1951, el capital de la compañía fue aumentado a doscientos cincuenta mil quetzales, quedando prontamente pagado más del 25% que requerían las leyes del país. Un nuevo aumento de capital, esta vez a un millón de quetzales, tuvo lugar el 29 de abril de 1958, con un capital pagado del 25%.

En el momento de su fundación, la compañía de seguros generales, contaba con una importante cartera de negocios de seguros. No pudo, sin embargo, iniciar en seguida sus actividades, pues la obtención de su personería jurídica tomó largos meses de trámites legales; ese lapso fue bien aprovechado por los fundadores de la empresa, para celebrar fuera del país los contratos de reaseguro indispensables para que la compañía diese comienzo a sus operaciones.

La compañía de seguros se fundó en un momento propicio. Dos años antes había terminado la segunda guerra mundial y la vida entera estaba transformándose en todo el mundo, en Guatemala también, pues debido a los cambios de orden político ocurridos en el país, una nueva conciencia social comenzaba a despertarse en nuestro medio y otros caminos de desarrollo económico se vislumbraban ya en el horizonte.

Así lo comprendieron los dos fundadores de la Compañía y, apoyados en la experiencia de sus largos años de labor conjunta y con una visión muy clara del futuro de

Guatemala, se formaron un ambicioso programa de trabajo que con el tiempo había de elevar a la Compañía a una posición de liderazgo dentro de la industria del seguro.[2]

Esta entidad al igual que todas las empresas de seguros, para poder constituirse debió llenar una serie de requisitos legales y así poder operar. Asimismo debe cumplir con obligaciones fiscales, desde su constitución y durante el tiempo de su funcionamiento. Tales disposiciones normativas son reguladas y controladas por la Superintendencia de Bancos.

1.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA COMPAÑÍA DE SEGUROS

La Compañía de Seguros Generales objeto de investigación, está organizada por departamentos. Cada departamento desempeña actividades específicas.[3] A continuación se describe en forma breve las funciones de las áreas o departamentos que se consideran más importantes dentro de la organización.

1.3.1 Asamblea de Accionistas

Constituye la máxima autoridad dentro de la entidad y establece las directrices generales que deberá llevar a cabo el Consejo de Administración para el logro de los objetivos que se establezcan.

1.3.2 Consejo de Administración, Director Gerente, Gerente General y Gerente Ejecutivo

Estas áreas son las que en forma general planifican, dirigen y controlan el funcionamiento de la empresa y son los responsables directos ante la Asamblea de Accionistas.

---

[2]Tomado del boletín informativo de la Compañía de Seguros Generales correspondiente al año 1992.
[3]En apéndice No. 1 se presenta el organigrama respectivo de la Compañía de Seguros Generales.

1.3.3 Auditoría Interna

El propósito de este departamento es verificar que los objetivos y procedimientos establecidos por la administración se estén cumpliendo y que el registro de las operaciones se ajusten a las disposiciones contables emanadas de la Superintendencia de Bancos y a Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

1.3.4 Sistemas de información

Este departamento tiene como objetivo el analizar, diseñar, implementar y mantener actualizado el sistema de computación para el adecuado proceso, registro y reporte de las operaciones.

1.3.5 Area de vida

Su propósito es colocar los seguros de vida individual y colectiva y, los seguros de salud y hospitalización emitiendo las pólizas correspondientes. La colocación de los seguros generalmente se hace a través de los agentes de seguros los cuales en su totalidad son independientes, o bien en forma directa cuando los asegurados se acercan a la empresa.

Entre las principales funciones de este departamento se mencionan: la investigación de mercado, políticas de mercado y diseño y, selección de riesgos.

1.3.6 Area de daños

En este departamento se realizan las mismas funciones y actividades que el departamento de vida, pero enfocado a los seguros de bienes materiales.

Cada uno de los dos departamentos citados con anterioridad cuenta con una unidad de reclamos, las cuales tienen como propósito cuantificar en forma correcta o razonable los importes de la indemnizaciones que se tendrán que pagar analizando las causas que influyeron en la realización de los siniestros.

En el caso del departamento de daños, por ser la valuación de los siniestros una actividad que requiere de cierta experiencia o especialización, la aseguradora hace uso de los servicios de ajustadores independientes de seguros.

Estos ajustadores emiten informes en los que exponen las causas que originaron los siniestros, las investigaciones realizadas y el valor estimado de las pérdidas.

1.3.7 Area financiera

Este departamento se encarga de la administración de los recursos financieros como disponibilidades, inversiones en valores, etc., con los que cuenta la aseguradora para el desarrollo de sus actividades. También tiene a su cargo la contabilidad, los cobros de primas, el reaseguro, compras y contrataciones y la emisión y pago de cheques.

Dentro del departamento financiero se encuentra la *unidad de reaseguro*, la cual se encarga de efectuar las distribuciones de reaseguro conforme a los contratos respectivos, por operaciones provenientes de emisión de pólizas, ocurrencia de siniestros y de liberación y constitución de reservas y sus respectivos intereses.

Para la compañía de seguros es de vital importancia lograr un reaseguro adecuado, ya que éste constituye un fuerte respaldo financiero para el cumplimiento de sus obligaciones.

1.4 SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección del personal está a cargo del departamento de Recursos Humanos, el cual funciona como un ente asesor de la Gerencia Ejecutiva.

Es de suma importancia que la políticas y procedimientos para el reclutamiento de personal estén a cargo de dicho departamento, pues de la buena selección del personal

depende que la aseguradora logre contratar personas con capacidad y experiencia para ocupar los distintos puestos de trabajo, especialmente los mandos medios o altos.

1.5 DESARROLLO Y EVALUACION

La aseguradora tiene como política de reclutamiento la evaluación técnica o teórica y lógica generalmente para puestos operativos. Cuando requiere de personal de alto nivel solicita los servicios de agencias independientes de selección de personal.

Por aparte la compañía desarrolla programas de capacitación tanto a nivel interno o sea dentro de la entidad y externo fuera de la entidad, promoviendo con ello el desarrollo constante de su personal.

1.6 RELACIONES OBRERO PATRONALES

La aseguradora ha desarrollado como parte de su gestión un clima de cultura organizacional que coadyuva al desenvolvimiento e interrelación del elemento humano, a través del desarrollo de actividades culturales y recreativas, creando un ambiente de armonía entre el personal y la organización.

CAPITULO II
CALIDAD TOTAL

2.1 DEFINICION DE CALIDAD TOTAL

La Calidad Total comienza en la exigencia del consumidor. Durante la década de los años cincuenta y sesenta, los consumidores norteamericanos compraban bienes japoneses y aceptaban sin titubear su calidad. Sin embargo, en la década de los años setenta, el aumento en la competencia mundial y el surgimiento de productos extranjeros de alta calidad condujeron a los consumidores a examinar con más atención sus decisiones de compra, comenzaron a esperar y a pedir alta calidad y confiabilidad en los bienes y servicios, a un precio justo. Comenzaron a exigir que los productos funcionaran bien y que no se rompieran ni fallaran con un uso razonable. Los consumidores en la actualidad están en mejor posición para comparar, evaluar y escoger productos en forma crítica según su valor total; calidad, precio y facilidad de mantenimiento. El crecimiento de la conciencia y exigencia por parte del consumidor hacia la calidad ha provocado una gran tensión en las empresas, ya que mientras más complejo es un producto desde el punto de vista tecnológico, es más grande la posibilidad de que le falle algo.

Los cambios tecnológicos y la demanda del consumidor han abierto mercados nuevos y altamente competitivos. La meta de la industria competitiva, respecto a la calidad del producto se expone de la siguiente manera:

> **Proporcionar un producto o servicio en el cual su calidad haya sido diseñada, producida y conservada, a un costo económico y que satisfaga por entero al consumidor.**[4]

---

[4] James R. Evans / William M. Lindsay. Administración y Control de la Calidad. Grupo Editorial Iberoamérica 1993. Página 127.

El término Calidad significa "superioridad e importancia en una línea o categoría".[5]

La Calidad Total es un concepto integrador de administración para mejorar en forma continua la calidad de bienes y servicios proporcionados mediante la participación de todos los niveles y funciones de una organización.

Un sistema de Calidad Total es el resultado de un diseño, instalación y mantenimiento disciplinado y estructurado del rango completo de las actividades de calidad de personas, máquinas e información que genuinamente asegurarán la calidad para el cliente y costos bajos de calidad para la planta y compañía. En operación requiere la implementación completa y detallada de estas actividades en las acciones reales de calidad de la compañía y planta y, la determinación consciente y regular de la efectividad de estas acciones.[6]

2.2 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD TOTAL

Las nuevas demandas sociales y económicas para una utilización mucho más efectiva de los materiales y procesos que hacen los productos y servicios de hoy basados cada vez más en la tecnología, junto con los nuevos patrones de trabajo en las fábricas y oficinas y la internacionalización del mercado, se han convertido en influencias principales de lo que los programas de control de calidad deben ser hoy. Areas como productividad, conservación y seguridad representan fuerzas básicas sobre el control de calidad de los productos y servicios. La necesidad de un uso mejorado de los recursos tales como energía, equipo, materiales y el elemento humano, probablemente tendrá impactos cada vez más poderosos en la comercialización, diseño y fabricación de los productos en el futuro.

Hay muchas acciones de calidad que deben conjuntarse en una relación apropiada para proporcionar la única función primordial de llevar un producto de calidad de mercado.

---

[5] **Larousse. Diccionario de la Lengua Española.**
[6] **Ishikawa, Kaoru. Qué es el Control Total de Calidad. Grupo Editorial Norma 1991. Página 77.**

El punto de inicio es el reconocimiento que en las compañías de hoy, la mayoría de las operaciones principales incluyendo particularmente el control de calidad, se constituyen de un amplio rango de personas, máquinas, material e información íntimamente relacionada. Este conjunto de actividades pueden ser consideradas como un sistema.[7]

2.2.1 Actividades sistemáticas principales para el control de la Calidad Total

Un sistema de Calidad Total que ha sido ingeniado y que está siendo administrado, está estructurado para la satisfacción de objetivos como los siguientes:

- Políticas y objetivos de Calidad definidos y específicos;
- Todas las actividades necesarias para lograr estas políticas y objetivos de calidad;
- Una fuerte orientación hacia el cliente;
- Integración de las actividades en toda la compañía;
- Asignaciones claras de personal para el logro de la calidad;
- Actividades específicas de control de proveedores;
- Identificación completa del equipo de calidad;
- Flujo definido y efectivo de información, procesamiento y control de la calidad;
- Fuerte interés, motivación y entrenamiento positivo sobre la calidad en toda la compañía;
- Costo de calidad y otras mediciones y estándares de desempeño de calidad;
- Control continuo del sistema, incluyendo la prealimentación y retroalimentación de la información y el análisis de los resultados, y comparación con los estándares presentes; y
- Auditoría periódica de las actividades sistemáticas.

---

[7] **Un sistema es un grupo o patrón de trabajo de actividades humanas y/o de máquinas interactuantes, dirigido por información que opera sobre materiales directos, información energía y/o seres humanos para lograr un propósito u objetivo específico común.**

Las actividades sistemáticas principales que satisfagan mejor los objetivos de una compañía específica, serán desde luego, de acuerdo con los requisitos de esa compañía, sus recursos y metas.

2.3 OBJETIVOS DE LA CALIDAD TOTAL

En la actualidad parece ser muy obvio que los esfuerzos de toda organización deben orientarse a satisfacer las necesidades de los clientes, sin embargo, esto no era así unos años atrás; más aún, se siguen dando casos de empresas que no se han concientizado de que la clave es hacer felíz a las personas que consumen los productos o servicios, por que de lo contrario dichas personas cambiarán de proveedor.

Para lograr los objetivos esperados, algo que no se debe pasar por alto es la definición de Organización; las cuestiones básicas a resolver en este elemento, se derivan de las necesidades detectadas con los clientes y de lo que la organización desea ser conjugados estos elementos se puede llegar a definir lo siguiente:

- ¿Cuáles son nuestros?
  - Proveedores
  - Entradas o insumos
  - Procesos
  - Salidas, productos y servicios
  - Usuarios, clientes y consumidores
- ¿Quiénes somos?, ¿Para qué estamos?, ¿Para quién y por qué existimos?
- ¿Hacia dónde queremos ir a largo plazo?
- ¿Qué normas de conducta deseamos que nos guíen?
- ¿Cuáles son los resultados críticos para el éxito de la organización? ¿Cómo saber si se está logrando?

Tomando como base la conjugación de estos elementos se pueden definir los objetivos de la Calidad Total, de la siguiente manera

- Demostrar apoyo y promover visiblemente la estrategia de la Calidad Total;
- Utilizar personalmente y motivar a otros a usar los procesos y las herramientas de la Calidad Total en todas las áreas claves del negocio;
- Utilizar la satisfacción del cliente como un criterio de medición clave en todas las decisiones del negocio y asegurar que todas las actividades de su área resulten en mejoramiento de la misma;
- Solicitar y estimular la retroalimentación formal del personal a su cargo, jefes y clientes en relación a su desempeño gerencial y utilizarla para modificar su estilo y conducta personal según se requiera;
- Mantener una comunicación directa para reforzar el progreso consistente con las expectativas establecidas y lograr los objetivos fijados;
- Contratar y promover a personas que practican activamente los procesos de liderazgo a través de calidad y trabajar para ayudar a desarrollarlos y enriquecerlos;
- Reconocer y recompensar las acciones de individuos y equipos que utilizan efectivamente el liderazgo a través de Calidad Total para lograr una mejora en los resultados del negocio; y
- A través de inspecciones periódicas identificar debilidades individuales y de equipo y dar asesoría y orientación en el uso del proceso de Calidad Total para corregirlas.

2.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA CALIDAD TOTAL

Una estructura organizativa se puede definir como un conjunto de relaciones de información donde se indica la autoridad y responsabilidad para llevar a cabo las funciones

que cumplan con los objetivos trazados por la organización. La estructura organizativa comprende lo siguiente:

2.4.1 El organigrama

En el organigrama se muestra la estructura de la organización formal. Aunque existen diversas estructuras de organización, todas ellas son variaciones o combinaciones de tres tipos básicos: a) La organización en línea, b) La organización de línea y staff y c) La organización matricial.

La primera es una forma funcional que tiene departamentos responsables de ventas, finanzas y operaciones. En este tipo de organización generalmente, la planificación y aseguramiento de la calidad forman parte de la responsabilidad de cada administrador y empleado de operación a todos los niveles. Seguramente en toda organización totalmente en línea, la función de calidad sería poco apreciada cuando se estableciera el organigrama, porque nadie tendría un trabajo de tiempo completo de gerente de calidad. Teóricamente, esta forma de organización podría existir en una empresa grande, si todos sus empleados conocieran perfectamente los principios de la calidad, y se pudiera contar con ellos para que la calidad constituyera la prioridad principal, en todos los aspectos de su trabajo diario. En la práctica, esta estructura organizacional, por lo general, no tiene éxito.

La estructura organizativa lineal y staff es el tipo más común en las empresas medianas y grandes. En estas organizaciones, los departamentos de línea llevan a cabo las funciones de ventas, finanzas y producción. Hay personal de consulta (staff), incluyendo a los gerentes y especialistas de calidad, que ayudan a los gerentes de línea para llevar a cabo sus trabajos, auxiliando y dando consejos técnicos. En esta forma tradicional de organización, los gerentes e inspectores de calidad deben tener el papel de guardianes de la calidad, en lugar de expertos técnicos que ayuden a los gerentes de línea y trabajadores para alcanzar la calidad.

Por último la organización matricial es una forma nueva que se creó para aplicarla en los casos en los que se diseñan y llevan a cabo proyectos grandes y complicados. Las empresas que hacen esos trabajos necesitan crear una estructura que permita el uso eficaz de recursos humanos, y a la vez mantenga el control de los múltiples procesos del proyecto que se desarrolla. En una organización de este tipo, cada proyecto tiene un gerente de proyecto, y cada departamento que aporta personal para trabajar en diversos proyectos tiene un gerente técnico o administrativo.

La forma de organización de tipo matricial, para la realización de proyectos tiene varias ventajas: a) Ayuda a mejorar la coordinación en proyectos complejos y b) Ayuda a mejorar la eficiencia del personal. A la vez tal forma de organización, presenta como desventaja principal que se divide la lealtad del personal que informa a dos supervisores

2.4.2 La definición de funciones o actividades para determinar clasificaciones de puestos.

En toda organización las descripciones de trabajos y de puestos ayudan a la administración a asignar responsabilidades para ciertas tareas y a evaluar la capacidad del personal que asciende o ha sido capacitado para desempeñar los puestos, dependiendo la naturaleza de la empresa que se trate.

2.4.3 Las descripciones de puestos.

Que son definiciones de autoridad, responsabilidad y relaciones de información para puestos específicos.

2.4.4 Políticas, que se definen como lineamientos para el desarrollo de acciones administrativas, de conformidad con los objetivos de la organización.

2.4.5 Procedimientos, que son instrucciones detalladas para llevar a cabo las tareas específicas así como para lograr las políticas y objetivos trazados.

Las políticas son los lineamientos extensos para la acción y los procedimientos son las especificaciones mediante las cuales se llevan a cabo las políticas. Por ejemplo, una empresa puede tener la política de usar sólo componentes de la más alta calidad en un dispositivo electrónico. Los procedimientos tendrían que ser entonces creados para asegurar que sólo se permita que proveedores calificados abastezcan los componentes, y que los componentes aceptados cumplan con las especificaciones necesarias de calidad.

2.4.6 Comités, definidos como grupos de coordinación que no toman decisiones.

El desarrollo de actividades complicadas de diseño, operación y aseguramiento de calidad necesitan coordinación entre personal con muchos intereses y conocimientos especializados. Actualmente la regla es aplicar métodos multidisciplinarios para resolver problemas y coordinar esfuerzos en la mayor parte de las empresas. Los comités, por su naturaleza ayudan al desarrollo del proceso de coordinación. Cuando están bien dirigidos, los comités se pueden usar para transmitir información, recopilar opiniones y obtener respaldo para las decisiones. Si no se aplican en forma correcta, pueden estorbar el progreso, impulsar el descontento y repartir la responsabilidad hasta el punto de hacerla sin sentido. El poder de tomar decisiones no puede estar en un comité. Los comités tienen la autoridad sólo para recomendar qué decisión se debe tomar en una situación determinada. Como ejemplos de los comités en el aseguramiento de calidad pueden citarse: a) un consejo de revisión de materiales y b) Un comité de programas de participación de empleados.

- El objeto del consejo de revisión de materiales se ha ampliado en muchas empresas de tal manera que incluya recomendar el desecho de las materias primas o artículo semiterminados o terminados que no se apeguen a las normas. El comité puede recomendar que los productos en cuestión regresen al proveedor, se reprocesen o se desechen. Dicho comité podría estar formado de ingenieros, personal de aseguramiento de calidad y supervisores de línea. Una vez hecha su recomendación acerca de un problema determinado, depende de un

administrador de línea, de alto nivel, tomar la decisión final acerca del destino del material.

- Los equipos de participación del empleado son grupos pequeños de personal de la misma área, o de una relacionada, que se reúnen con regularidad para resolver problemas de calidad, productividad y otros problemas que afecten a sus actividades diarias en el trabajo. Los comités de seguimiento de programas de participación del empleado tienen la responsabilidad de asegurar que el proceso, métodos, proyectos y avance de un programa de éstos estén en su dirección correcta. En las primeras etapas de poner en práctica un programa de estos, los miembros del comité de seguimiento recomiendan la selección de un coordinador o facilitador del programa. Esta persona asegura dar la capacitación necesaria, y vigila el avance de el programa. El comité normalmente, se compone de trabajadores de línea, staff y nivel operativo, que tengan interés en el programa. Una vez más el gerente de línea es responsable de poner en marcha el programa y debe decidir como llevar a cabo las recomendaciones del comité de seguimiento.

2.4.7 Instalaciones, que son los lugares donde se desempeña el trabajo de la organización, y los sistemas establecidos necesarios para comunicarse con los demás en la empresa.

En toda organización las instalaciones son parte importante, porque proporcionan el lugar donde debe llevar a cabo la empresa sus actividades. El departamento de aseguramiento de calidad necesita de oficinas, laboratorios y equipos para desempeñar su trabajo.

2.5 PLANIFICACION DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

En un sistema de calidad total se hace necesaria **la planificación de la estructura de la Organización.** Existen seis pasos para planear la organización del control de calidad, para el logro de los objetivos de toda organización, tales pasos son los siguientes:

- Definir los objetivos de calidad total en la empresa.
- Establecer las metas que pretende alcanzar la empresa para poner en práctica esos objetivos.
- Establecer las tareas básicas que se llevarán a cabo para cumplir las metas de la organización y clasificarlas en número adecuado de funciones básicas.
- Estas funciones básicas deberán pasar la prueba de las siguientes siete preguntas:

  a) ¿Tiene el puesto un campo separado y lógico de responsabilidad?
  b) ¿Tiene el puesto definidos claramente el alcance, objetivos, metas y resultados a alcanzar por la organización?
  c) ¿Se puede delegar la responsabilidad a una sola persona, y se conoce el criterio con el que se le juzgará?
  d) ¿Están íntimamente relacionadas entre si las funciones del puesto?
  e) ¿Tiene el puesto la autoridad que corresponde a su responsabilidad?
  f) ¿Tiene el puesto relaciones fáciles y viables con otros puestos de la empresa?
  g) ¿Se puede supervisar en forma adecuada al número de personas que informan a quien tiene el puesto?

- Consolidar los paquetes de trabajo en un componente o varios de la empresa, los que mejor se adecúen a los requisitos específicos de la compañía, reconociendo el carácter particular del componente o parte de la empresa que se ha creado.

- Ubicar el componente en aquel segmento de la organización en el que se pueda llevar a cabo su trabajo y alcanzar sus objetivos con el máximo de eficiencia y economía y el mínimo de errores.

El último paso en la organización es asignar el trabajo al personal, para llevar a cabo las tareas necesarias. Se define una tarea como un grupo de actividades, rutinarias o no, que forman una unidad básica de trabajo. Se define el diseño de tareas como la especialización formal e informal, de las actividades relacionadas con el trabajo de un empleado, incluyendo los aspectos estructurales e interpersonales del trabajo, tomando en cuenta las necesidades y requisitos tanto de la empresa como del individuo.

Desde el punto de vista de la organización, la meta principal del diseño de tareas es asegurar que éstas se lleven a cabo de modo eficaz y efectivo. Desde el punto de vista del desempeño individual de una tarea, la meta principal del diseño de la misma es tener un trabajo que contribuya a un sentido de significado, autoestima y logro, y que ayude a que la empresa alcance sus metas económicas.

Como la mayor parte de los trabajos en las empresas hoy en día, no se llevan a cabo en forma aislada, se debe tener en cuenta el concepto de grupo de trabajo cuando se piense en diseñar tareas.

2.6 FASES DEL PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL

La Calidad Total es un concepto integrador de administración para mejorar en forma continua la calidad de bienes y servicios proporcionados mediante la participación de todos los niveles y funciones de una organización. La administración de calidad total es simplemente el proceso de incorporar la calidad en bienes y servicios desde el principio, y de hacer de la calidad el interés y responsabilidad de cada individuo. El éxito de la calidad total depende del compromiso de cada miembro de la organización. Los beneficios de esa administración de calidad total son los siguientes:

a) Incrementa la satisfacción de los clientes

b) Aumenta la calidad de los bienes y servicios

c) Reduce los desechos y costos innecesarios

d) Mejora continuamente la productividad

e) Reduce el tiempo de elaboración del producto

f) Aumenta la flexibilidad para cumplir con las demandas del mercado

g) Mejora los tiempos de servicio al cliente y de entrega

h) Aprovecha de mejor manera el recursos humanos.

Para el logro de estos beneficios un Programa de Calidad Total debe experimentar las siguientes fases:

2.6.1 El diseño de productos que cumplan con las necesidades de los clientes

El cliente es la fuerza que impulsa constantemente la calidad del diseño. La satisfacción del cliente se basa en comparaciones subjetivas entre expectativas y la calidad real que se recibe. Frecuentemente la administración tiende a concentrarse exclusivamente en el producto, en lugar de preocuparse por el cliente.

Para la creación de un sistema de Calidad Total, la administración debe investigar los gustos y preferencias de los clientes, capacitar a los empleados para que sean sensibles a las necesidades del cliente y recompensar a los empleados cuyo objetivo primario sea la satisfacción del cliente.

2.6.2 El control de procesos para asegurar su capacidad de cumplir con los requisitos del diseño

La capacidad de controlar un proceso para que cumpla con las especificaciones de diseño es necesaria para asegurar la satisfacción del cliente. Además del control de procesos y sistemas, la administración de Calidad Total también debe comprender el autocontrol interno por parte de las personas.

2.6.3 El mejoramiento de la calidad para que crezca continuamente

La administración de Calidad Total se basa en que cualquier bien o servicio se puede mejorar y que una organización de éxito debe buscar, en forma consciente, y explotar el mejoramiento. La esencia de la administración de calidad total es la mejora continua a través de esfuerzos de colaboración mediante las fronteras funcionales y entre los niveles organizacionales, con el fin de dar satisfacción al cliente.

Existen cuatro características básicas de un sistema diseñado de Calidad Total:

- Constituye un punto de vista para pensar acerca del modo en que trabaja realmente la calidad en una organización o empresa, y de como se pueden tomar las mejores decisiones de calidad.

- Representa la base para la documentación de las actividades claves para el logro de la calidad y para las relaciones integrales persona-máquina que hacen viable por toda la organización una actividad específica.

- Constituye la base para llevar a cabo actividades de calidad administrables de mayor trascendencia para la organización, porque permite que la administración y el personal de la planta y de la empresa abracen firmemente sus actividades desde requisitos de cliente hasta la satisfacción de éste.

- Es la base para el diseño sistemático de mejoras de orden de magnitud en todas las actividades principales de calidad en la organización.

La calidad de los bienes y servicios está influida en forma directa por lo que se llama las *nueve emes* (por sus iniciales en inglés): Mercados (Markets); Dinero (Money); Administración (Management); Hombres (Men) y Mujeres: motivación,

materiales, máquinas y mecanización, métodos modernos de información y características crecientes (mounting) del producto.[8]

Los principios de la administración de Calidad Total están comprendidos en las estrategias y principios de liderazgo de toda organización. Tales principios se centran en entregar satisfacción al cliente y se basan en cuatro puntos:

- Conocer a los clientes y consumidores: Es necesario conocer a quienes revenden los productos y a los que finalmente los usan, para entonces cumplir y rebasar sus expectativas.

- Hacer las cosas correctamente: Para el logro de este principio se necesita contar con datos objetivos y análisis estadístico para seleccionar las cosas correcta y para dirigir el mejoramiento continuo respecto a qué tan correctamente se hacen esas cosas.

- Mejoramiento continuo de los sistemas: Con el fin de lograr la mayor satisfacción de los clientes y consumidores y alcanzar las metas financieras, se debe analizar y mejorar en forma continua la capacidad de los sistemas básicos y subsistemas de operación.

- Facultar a las personas: Esto significa que se deben eliminar barreras y proporcionar un clima en el que todos en la organización tengan el ánimo y la capacitación para hacer su mayor contribución a los objetivos de la institución.

---

[8] James R. Evans / William M. Lindsay. Administración y Control de la Calidad. Grupo Editorial Iberoamérica 1993. Página 109.

CAPITULO III

LA CALIDAD TOTAL EN UNA COMPAÑÍA DE SEGUROS GENERALES

3.1 OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE CALIDAD TOTAL

La compañía de seguros generales, consciente de la necesidad de alcanzar la excelencia y estar preparada para enfrentar los retos del cambio, ha adoptado como estrategia la Administración de Calidad Total.

La aseguradora define la administración de calidad total como " La forma de hacer negocio basada en la cooperación de todos los miembros de la organización, utilizando al máximo talento y destrezas de los empleados y gerentes, por medio de equipos de trabajo que optimicen constantemente la calidad y productividad de nuestra empresa ".[9]

El Programa de Administración de Calidad Total tiene como objetivos los siguientes:

- Obtener la total participación del personal a todos los niveles, para alcanzar los objetivos de la empresa y sus colaboradores.
- Lograr un desarrollo mutuo, de la empresa y sus colaboradores.
- Desarrollar buenas relaciones entre la gerencia, las jefaturas y sus colaboradores.
- Aumentar los niveles de comunicación de la empresa.
- Ofrecer un servicio de calidad que se convierta en ventaja competitiva, para cumplir y ampliar las expectativas de sus clientes.

---

[9] **Manual Programa de Administración de Calidad Total, Compañía de Seguros Generales. Consejo de Administración de Calidad Total. Página 4.**

3.2 ESTRUCTURA DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE CALIDAD TOTAL

Organizar se define como el proceso de asignar el trabajo y la responsabilidad de funciones e individuos junto con la delegación adecuada de autoridad. Las tres razones principales para organizar son las siguientes:

1. Establecer líneas de autoridad.
2. Mejorar la eficiencia y calidad del trabajo mediante una coordinación adecuada.
3. Mejorar las comunicaciones.

Para formar un sistema efectivo de calidad, se debe definir con claridad la autoridad y responsabilidad de los individuos que encabezan el esfuerzo de calidad. La autoridad es el derecho de ordenar recursos de personal, dineros y materiales, para efectuar una tarea asignada. La responsabilidad significa la necesidad de ser el encargado ante un supervisor de los resultados de decisiones de la persona con autoridad para tomarlas.

Sin embargo, se dan muchos casos en los cuales es difícil formar o mantener el balance ideal de autoridad y responsabilidad. El grado al cual se puede alcanzar lo anterior depende de variables como la cultura corporativa, el tipo de estructura de la organización usada, nivel de una persona o departamento dentro de la empresa y hasta de la dinámica interpersonal.

La Estructura Organizacional del Programa de Administración de Calidad Total en la compañía de Seguros Generales, es la siguiente:[10]

[10] En Apéndice No. 2 se presenta el Organigrama del Programa de Administración de Calidad Total.

Consejo de Administración de Calidad Total

Coordinador del Programa de Calidad Total

Facilitadores

Líderes

Miembros

3.3 CONSEJO DE ADMINISTRACION DE CALIDAD TOTAL

3.3.1 Misión del Consejo de Administración de Calidad Total

El Consejo de Administración de Calidad Total en la Compañía de Seguros Generales, es el coordinador integrado por representantes de las diferentes áreas que cuenta con el apoyo total de la gerencia para la administración del programa de Calidad Total. Su objetivo primordial es alcanzar y mantener la máxima eficiencia en calidad, productividad y servicio para beneficio de sus clientes internos y externos y proveedores.

3.3.2 Objetivo general del Consejo de Administración de Calidad Total

El objetivo general del Consejo de Administración de Calidad Total es administrar todos los aspectos sujetos al programa de Calidad Total y velar por la participación y cumplimiento de todas las personas dentro de la compañía.

3.3.3 Objetivos específicos del Consejo de Administración de Calidad Total

- Contribuir al desarrollo de la cultura de calidad en todos los niveles de la organización por medio de la aplicación de los principios de la administración de Calidad total.

- Propiciar la confianza de los asegurados hacia la empresa a través de la prestación de un servicio de calidad, para ampliar sus expectativas y fortalecer el liderazgo de nuestra empresa.

- Promover la optimización de todo los recursos de la empresa, principalmente el recurso humano.

3.3.4 Políticas del Consejo de Administración de Calidad Total

- Velar por que se cumpla y fortalezca el Programa de Administración de Calidad Total, como un nuevo estilo de administración gerencial, utilizando la planeación estratégica para definir metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo.

- Desarrollar el hábito del cumplimiento de normas y estándares de clientes internos y externos a través de la prevención, control y mejoramiento continuo.

- Desarrollar en todos los niveles de la organización, el conocimiento, la habilidad y la costumbre de controlar el proceso y su resultado.

- Promover y desarrolar el concepto de cero errores en información, atrasos, despilfarros, omisiones, equipo, métodos y personas, desarrollando el hábito de la utilización de métodos estadísticos para los procesos internos y de los proveedores.

- Buscar el mejoramiento continuo del programa de Calidad Total a través del conocimiento e intercambio de experiencias con otras empresas para conocer innovaciones en procedimientos, métodos de trabajo, sistemas de control y supervisión, así como la superación del personal.

- Desarrollar estrategias para mejorar el involucramiento de los niveles gerenciales de la empresa, en la cultura de Calidad Total.

- Aplicar y desarrollar los conceptos de círculos de calidad para derribar barreras, fomentar el trabajo en equipo, promover una comunicación efectiva de doble vía,

desarrollar una atmósfera de trabajo agradable y mejorar la calidad del recurso humano.

- Fomentar los valores del trabajo y el compromiso de contribuir con calidad y productividad al progreso personal y de la empresa.

- Desarrollar un sistema forma para transmitir información sobre todo lo relacionado con el programa de administración de Calidad Total, con el fin de mantener una comunicación permanente.

3.3.5 Estructura organizativa del Consejo de Administración de Calidad Total

El Consejo de Administración de Calidad Total está compuesto por un coordinador, un secretario y sus miembros. Está integrado por representantes de las diferentes áreas de la compañía de seguros generales. Dicho consejo lo conforman un máximo de doce y un mínimo de dos personas por área funcional de la entidad, incluyendo los facilitadores, que son las personas que apoyan al líder del círculo en las diferentes actividades y ejercen como enlace entre el círculo y el consejo de Administrador de Calidad Total.

a) Funciones de los Integrantes

Coordinador

Es la persona encargada de coordinar y supervisar todo el programa. Es el enlace entre éste y el resto de la empresa.

Sus funciones principales son las siguientes:

- Cooperar en el diseño y organización del Programa de Administración de Calidad Total, proponiendo al consejo sobre las acciones y decisiones a tomar.

- Dar a conocer el concepto de Programa de Administración de Calidad Total a los miembros de la organización.

- Es la persona encargada de elaborar el presupuesto del Programa de Administración de Calidad Total.

- Compilar la historia del Programa de Administración de Calidad Total de la entidad.

- Llevar un inventario de la experiencia y talento disponible en la organización.

- Facilitar la creación de los círculos de calidad de acuerdo a las estrategias establecidas por el Consejo de Administración de Calidad Total.

- Proponer al Consejo los mecanismos de evaluación interna y externa del proceso.

- Reportar a la Gerencia General y Comité de Ejecutivos sobre los avances en la ejecución y retroalimentación de las acciones.

- Es el responsable de que se aplique el método adecuado en la solución de los problemas de los círculos.

- Proveer los recursos necesarios para el desarrollo del Programa de Administración de Calidad Total.

Secretario

Es la persona que tiene a su cargo el registro de los acuerdos del Consejo de Administración de Calidad Total, y de mantener a cada uno de sus miembros informados adecuadamente.

Dentro de sus funciones principales se pueden mencionar:

- Llevar registro y control de ideas, propuestas y acuerdos que resulten durante las reuniones del Consejo.

- Manejar toda la información relacionada con las reuniones del Consejo y registrarlas en un libro de actas.

- Preparar la agenda para cada reunión.

- Mantener informados a todos los miembros del Consejo acerca de las reuniones a realizar.

- Apoyar a los círculos de calidad a través de material escrito, audiovisual, proveeduría y punto de reunión para las sesiones semanales.

- Presentar al Consejo el estado de las tareas ralizadas por los círculos de calidad, con la información proporcionada por los facilitadores.

- Registrar el control estadístico de los trabajos presentados al Comité de Ejecutivos y que se encuentran en ejecución.

Miembros

Son todos los integrantes del Consejo, incluyendo al coordinador y al secretario, que tienen a su cargo el desarrollo del Programa de Administración de Calidad Total.

Sus funciones principales son:

- Elaborar, ejecutar, supervisar y controlar los planes estratégicos y operativos.

- Emitir las políticas, normas, instrucciones, procedimientos y otras regurlaciones que desarrollen y consoliden el programa.

- Implementar, evaluar y modificar los manuales del Programa.

- Velar por el cumplimiento de dichos manuales.

- Participar en las ternas revisoras de trabajos realizados por los círculos de calidad para su aprobación, previo a la presentación al Comité de Ejecutivos.

- Orientar a los círculos de calidad en la planificación y desarrollo de proyectos de mejoramiento.

- Facilitar la búsqueda de parámetros de calidad a través de experiencias dentro o fuera de la entidad.

- Dirigir, apoyar y dar mantenimiento al mejoramiento de la cultura de Calidad Total en toda la organización.

- Desarrollar un sistema de relaciones públicas del Programa de Administración de Calidad Total.

- Coordinar y ejecutar el plan de educación, capacitación y entrenamiento en los niveles gerenciales y operativos.

3.4 CIRCULOS DE CALIDAD

3.4.1 Definición

El círculo de calidad está formado por una unidad funcional de trabajadores, es un grupo de tres a doce personas que hacen el mismo trabajo y comparten la misma área y función; se reúnen regularmente, normalmente una hora semanal, en tiempo de la empresa, para resolver problemas que afectan su trabajo y el área en la que laboran con la aplicación de técnicas estadísticas e instrumentos de solución de problemas aprendidos en actividades de entrenamiento intensivo.

Los círculos de calidad han estado funcionando en el Japón desde 1962, se formaron para resolver problemas serios de calidad y producción con los que se enfrentaban en ese tiempo. Su éxito ha sido comprobado y su utilidad como un instrumento muy importante de la administración moderna ha sido demostrado en todos aquellos lugares del mundo en donde se han desarrollado siguiendo lineamientos rigurosos de planificación y capacitación del personal.

El principio filosófico que apoya a los círculos de calidad es: "Un empleado respetado e involucrado es un empleado productivo que hace un trabajo de la más alta calidad y contribuye significativamente a su desarrollo personal y al crecimiento y éxito de la organización a la que pertenece".[11]

Los elementos que definen un círculo de calidad son:

- Es un grupo de tres a doce personas que se ofrecen voluntariamente a participar.
- Los participantes reciben entrenamiento en técnicas para resolución de problemas en equipo.
- El círculo es dirigido por un supervisor denominado Líder.
- Los miembros reciben entrenamiento, apoyo y asistencia de un facilitador entrenado.
- Se reúnen en tiempo oficial de trabajo de la empresa.
- La tarea principal es identificar, analizar y resolver problemas que se relacionan con su área de trabajo.

---

[11] **Manual Programa de Administración de Calidad Total, Compañía de Seguros Generales. Consejo de Administración de Calidad Total. Página 23.**

- Recomiendan soluciones a la Gerencia para que sean consideradas y aprobadas.

- Siempre que sea posible los miembros del círculo deben ejecutar las soluciones.

- Finalmente, el círculo evalúa el impacto y los resultados de las soluciones que se vayan ejecutando.

Esta es una definición bastante sencilla, sin embargo, algunos de los conceptos mencionados son la razón del éxito extraordinario que los círculo de calidad han tenido en el mundo entero cuando trabajan adecuadamente.

Un miembro del círculo de calidad debe recibir entrenamiento en destrezas que se relacionan con la solución de problemas en grupo, incluyendo las siguientes:

- Dinámica de grupo.
- Identificación de problemas.
- Análisis de causas y resultados.
- Colección de información.
- Análisis de datos.
- Creación y ejecución de soluciones.
- Técnicas de evaluación.
- Presentación de proyectos.

El círculo de calidad, por lo regular, es dirigido por el supervisor de los empleados que participan, en algunas ocasiones se escoge un líder que no sea el supervisor. De todas maneras el guía del círculo es voluntario y ha recibido entrenamiento para cumplir con ese papel de manera adecuada.

El círculo de calidad debe ser provisto de entrenamiento, apoyo técnico y asistencia de un facilitador entrenado y experimentado en trabajos en círculos.

Los problemas que los círculos de calidad están en posibilidad de resolver adecuadamente son problemas de su propia área de trabajo y sobre los cuales puedan tener alguna autoridad e impacto ya sea por ellos mismos o el apoyo y la aprobación de la Gerencia.

Existen algunos problemas sobre los que los círculos no tienen control y son aquellos que se relacionan con:

- Beneficios y compensaciones.
- Quejas.
- Políticas de administración de personal.
- Problemas de personalidad.
- Cualquier problema que esté fuera del área de trabajo.

Después de haber completado el proceso de resolver un problema, frecuentemente, el círculo encuentra que necesita la aprobación de la Gerencia para ejecutar la solución que han escogido. En este caso los miembros deben hacer sus recomendaciones a la Gerencia en una sesión en que la presenten. Esta puede ser una buena oportunidad del círculo para demostrar sus destrezas en solución de problemas y convencer a la Gerencia de que su solución es factible.

Siempre que sea posible los mismos miembros del círculo deben de ejecutar las soluciones que han propuesto.

Finalmente, un círculo de calidad es responsable por evaluar sus esfuerzos. Después de ejecutar la solución, los miembros deben de comprobar si sus esfuerzos han tenido el impacto positivo que perseguían para solucionar el problema que identificaron.

3.4.2 Finalidad de los Círculos de Calidad

- Proporcionar un marco adecuado para la superación y satisfacción de todo el personal en su trabajo.

- Que todo el personal involucrado en un círculo de calidad aprenda y aplique el método científico para la prevención, el control y la solución participativa de problemas.

- Generar una actitud más responsable y positiva hacia la Calidad Total.

- Promover el desarrollo personal y de liderazgo de cada uno de los miembros de los círculos de calidad.

- Estimular un trabajo de equipo más efectivo en todos los niveles de la empresa.

3.4.3 Normas que rigen los Círculos de Calidad

- Todo personal, incluyendo el de nuevo ingreso, recibirá la capacitación oportuna y necesaria para participar en el Programa de Calidad Total de la aseguradora.

- Todo el personal participará en los círculos de calidad.

- Cada círculo podrá crear sus propias disposiciones internas, con el fin de dar cumplimiento al Manual de Calidad Total.

- Los círculos de calidad deberán ser registrados en el Consejo de Administración de Calidad Total, tanto en el inicio como cuando sufran algún cambio.

- El gerente de cada área debe de conocer los problemas que se están resolviendo en su área de trabajo, a través de los círculos de calidad.

- Los círculos de calidad informarán a su facilitador acerca de los proyectos que están trabajando, para su respectivo registro.

3.4.4 Funciones de los integrantes de un Círculo de Calidad

El Líder

Es la persona que en su rol de guía del círculo de calidad, tiene un determinado número de responsabilidades:

- Entrenarse adecuadamente en destrezas de conducción de grupos de trabajo principalmente en el área de solución de problemas.

- Invitar a todos los empleados de su unidad a participar como miembros del círculo.

- Propiciar el entrenamiento de los miembros del círculo y mantener un nivel alto en las destrezas de solución de problemas del grupo.

- Estimular la participación de todos los miembros durante las sesiones de trabajo.

- Programar las sesiones a conveniencia del grupo, anunciar el sitio en donde se van a efectuar y asegurarse de que el lugar esté libre de distracciones e interferencias.

- Conducir las sesiones.

- Ayudar a los miembros a avanzar paso a paso a lo largo del proceso de solución de problemas del círculo.

- Mantener el registro de la asistencia, entrenamiento y actividades de solución de problemas de los miembros.

- Estimular a los miembros a participar tan completamente como sea posible en todas las actividades del círculo.

Los Miembros

Son los integrantes del grupo de trabajo. En un sentido estricto, el miembro de un círculo de calidad, si cumple su rol, va a tener un contribución significativa en la efectividad y eficiencia del círculo. Las responsabilidades de los miembros son las siguientes:

- Asistir a todas las sesiones del círculo que se pueda. Ser puntual y permanecer todo el tiempo que dure la sesión. Debe tener conciencia que las actividades del círculo tienen una prioridad muy alta.

- Participar activamente en todas la faces del proceso del círculo: identificar y analizar problemas, colectar datos, crear soluciones, hacer presentaciones a la Gerencia, ejecutar y evaluar soluciones.

- Ayudarse unos a otros a mantener su enfoque en problemas que pueden resolver por si mismos. Una de las mayores fallas de los miembros de un grupo de trabajo de esta naturaleza es el concentrar su atención en problemas sobre los que no pueden hacer nada.

- Contribuir con sus ideas, esfuerzo y energía tan completamente como sea posible.

- Animarse unos a otros, entre los compañeros, para participar completamente y premiar su contribución. Los círculos son más efectivos cuando participan activamente todos los involucrados.

- Mantener una actitud positiva. Uno de los mayores bloqueos del grupo es una actitud negativa. Si el tono general de los participantes o de alguno de ellos es algo como "esta es una pérdida de tiempo" o "la Gerencia nunca va a aprobar esto, así que para que tratar". El esfuerzo del grupo puede orientarse a una parálisis completa.

- Escuchar y respetar las opiniones de otros.

El Secretario

Es la persona responsable de registrar los acuerdos de un círculo de calidad y de mantener a cada uno de sus miembros informados adecuadamente. Este puesto puede ser ejercido rotativamente o por cualquier otra forma que acuerde el círculo.

Dentro de las principales funciones del secretario, se encuentran:

- Registrar las ideas, propuestas y acuerdos que se lleven a cabo durante la reunión del círculo de calidad.

- Manejar toda la información referente a las reuniones del círculo y las registra en el acta respectiva.

- Enviar copia de las actas de cada reunión al Consejo de Administración de Calidad Total.

- Preparar la agenda para la siguiente reunión.

- Mantener el archivo de toda la información que está relacionada con las actividades del círculo.

- Dar apoyo directo a los demás miembros del círculo en la preparación del material para la presentación al Comité de Ejecutivos del proyecto de solución.

El Facilitador

El facilitador es la persona que facilita y que apoya al líder del círculo en las diferentes actividades (entrenamiento, solución de problemas, reuniones, etc.) y ejerce como enlace entre el círculo y el Consejo de Administración de Calidad Total.

Las funciones del facilitador son las siguientes:

- Puede opinar o dar sugerencias durante las reuniones, pero no tiene autoridad sobre el círculo, ni voto para la toma de decisiones.

- Orienta a los miembros del círculo y aclara dudas o diferencias surgidas.

- Registra el inicio y el avance de los proyectos de solución de los círculos de su área.

- Informa al secretario del Consejo de Administración de Calidad Total acerca del avance de los círculos bajo su responsabilidad, en las etapas del método científico.

- Informa al secretario del Consejo de Administración de Calidad Total acerca de los resultados del control estadístico, de las soluciones en ejecución de los círculos.

- Velar porque el círculo cuente con los recursos necesarios para el desarrollo de sus funciones.

3.4.5 Metas para las primeras reuniones de los Círculos de Calidad

Metas de Desarrollo del Equipo para las primeras reuniones:

- Llegar a conocerse.
- Aprender a trabajar en equipo.
- Resolver los asuntos relacionados con la toma de decisiones.
- Determinar los servicios de apoyo.
- Establecer reglas fundamentales para la reunión, entre las que se mencionan: asistencia, puntualidad, lugar y hora de reunión, reuniones con facilitadores, participación, reglas de cortesía durante conversaciones, tareas, interrupciones, rotación de puestos, agendas, actas y documentación.

Metas educacionales para las primeras reuniones:

- Explorar los temas de Calidad. Un resumen del movimiento de la Calidad, equipos de calidad y cooperación.

- Aprender el método científico. Definiciones operativas, herramientas para el análisis de datos.

Metas de proyectos para las primeras reuniones:

- Entender su asignación.
- Entender el proceso.
- Identificar los recursos.
- Desarrollar un plan de mejora contínua.

3.4.6 Cómo funcionan los Círculos de Calidad en la Compañía de Seguros Generales

- Se reúnen semanalmente, respetando el día y horario acordado, tratando problemas que afectan su área de trabajo.

- El líder del círculo promueve la participación de todos los miembros para ir eliminando la timidez e ir desarrollando la habilidad de expresarse adecuadamente.

- Para realizar los proyectos de solución de problemas de área de trabajo, el círculo se guiará por el método científico.

- El círculo puede dedicar un espacio de tiempo dentro de la reunión para solventar las sugerencias propuestas por los integrantes.

- No deben discutirse asuntos de la vida familiar, religión, política o de índole laboral, ni desarrollar un proyecto que tenga que ver con aspectos salariales.

- No se deben discutir asuntos de personalidad de los trabajadores o miembros del círculo de calidad.

- Según sean los problemas a resolver, los círculos pueden invitar a personas de otra área en la medida que requieran de su información y ayuda.

- El círculo cuando considere conveniente podrá solicitar asistencia y asesoría al Gerente de Area, Facilitador y/o Consejo de Administración de Calidad Total.

- El líder deberá rotar entre los participantes la moderación de las reuniones y la práctica de las diferentes actividades que se realicen, cuando él considere que los miembros están preparados para hacerlo.

3.4.7 Resolución de los problemas planteados en los círculos de calidad

Los problemas que se plantean para ser resueltos en los círculos de calidad y las soluciones a los mismo, tienen varias formas de tratamiento. La Compañía de Seguros Generales ha adoptado para la resolución de tales problemas el Método Científico, el cual

consiste en **"Una serie de pasos consecutivos que servirán para darle solución a los problemas que afectan cada área de trabajo. Constituye el método oficial que aplican los círculos de calidad durante sus sesiones de trabajo".**[12]

a) Identificación de Problemas

Cuando el círculo principia su trabajo, una de las principales tareas es la de explorar cuáles son los problemas que tienen que tomar en cuenta para seleccionar el que quiere trabajar de primero. Los círculos son más efectivos cuando seleccionan un problema a la vez. En esta etapa del método científico se describen todos los problemas que existen en el área de trabajo pero se selecciona uno, según sea su importancia..

Para la identificación de Problemas la técnica que se utiliza en la compañía es la denominada Lluvia de ideas, la primera fase de la tarea se refiere a generar todas la ideas que sea posible sobre los problemas con los que el círculo pueda trabajar.

Los lineamientos utilizados en la lluvia de ideas son los siguientes:

- Cada integrante del círculo contribuye con sus ideas, de manera que todos ayuden a generar la lista más amplia posible.

- Se registran todas las ideas y se listan en un pizarrón para que puedan estar a la vista de todo el grupo.

- Durante la realización de la lluvia de ideas no se puede hacer críticas ni evaluaciones. Esto significa que ninguno puede hacer comentarios negativos sobre las ideas que se planteen .

---

[12] **Manual Programa de Administración de Calidad Total. Compañía de Seguros Generales. Consejo de Administración de Calidad Total. Página 33.**

- Seguidamente que el grupo genera todas las ideas, se revisa brevemente la lista para asegurarse que todos entienden lo que se ha escrito y asimismo se da la oportunidad de crear nuevas ideas.

- Luego se tabulan todos los problemas surgidos de las ideas.

Posteriormente se informa a la Gerencia del área a la que pertenece el círculo, acerca de los problemas identificados para su conocimiento y comentarios.

b) Categorización de Problemas

Este procedimiento consiste en analizar todos los problemas surgidos de la lluvia de ideas y clasificarlos conforme a su relación, el mismo se realiza de la siguiente manera:

- Análisis de los problemas.
- Se visualiza la idea central que identifique de mejor manera la categoría a la que pertenecen los demás problemas.
- Es conveniente la agrupación de los posibles problemas dentro de ciertos parámetros para tener clara cada idea que se plantee.

c) Calificación de Problemas

Consiste en dar prioridad de acuerdo a su importancia y posible solución dentro del círculo de calidad , a todos aquellos problemas analizados, éstos se categorizan en base a:

Importancia	**Posibilidad de Resolver**	**Iniciales**
Alta	Alta	A
Mediana	Mediana	M
Baja	Baja	B

d) Selección del Problema

En esta fase del procedimiento se selecciona el problema que haya sido clasificado con Alta Importancia y Alta posibilidad de resolver es decir AA. Si en determinado momento surgieran dos o más problemas con esta calificación se debe escoger el problema por consenso y en caso no se logre; se utilizará la técnica de votación.

e) Definición del Problema

La definición del problema consiste en describir y delimitar el problema con precisión, para determinar su magnitud, alcance y efectos. Para ello es necesario responder a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué pasa?
- ¿Cómo pasa?
- ¿Cuándo pasa?
- ¿Dónde pasa?

Posteriormente se elaboran Flujogramas que consisten en graficar los pasos del proceso donde se encuentra el problema, a través de símbolos ya establecidos.

f) Identificación de Causas

Esta fase consiste en identificar todas las causas del problema. La técnica utilizada es la lluvia de ideas, en la cual como ya se mencionó anteriormente se da oportunidad a todos los miembros del círculo para opinar y sugerir todas las causas que generan el problema. El procedimiento utilizado es el siguiente:

- Cada miembro del círculo anota de manera individual cada una de sus ideas.
- Se recopilan las ideas aportadas por cada persona.
- Se dan a conocer todas las ideas dentro del círculo.
- Por último se tabulan todas las causas surgidas de las ideas.

g) *Categorización de Causas*

Esta etapa consiste en analizar las causas y clasificarlas de acuerdo a su relación y se realiza de la siguiente manera:

- Se analizan las causas.
- Se localiza la idea más general que identifique en mejor forma la categoría a la que pertenezcan las demás causas.
- Se considera conveniente agrupar las posibles causas dentro de las siguientes categorías:

  a) Materiales, Utiles o papelería
  b) Maquinaria o equipo
  c) Medio ambiente
  d) Condiciones fisicas
  e) Recursos humanos
  f) Métodos
  g) Otros

h) *Elaboración de Diagramas de Causa y Efecto*

Hay diversidad de formas de mostrar la información gráficamente y esto ayuda a que las relaciones causales puedan verse claramente y facilita que una situación compleja pueda verse apreciada fácilmente. Para esto es necesario elaborar un Diagrama de Causa y Efecto. La compañía aseguradora utiliza el Diagrama de Ishikawa o Espina de Pescado, el cual lo define como "una técnica para organizar las causas categorizadas y su efecto que permite ilustrar su interrelación de manera gráfica".[13] A continuación se describe el procedimiento seguido en la elaboración de dicho diagrama.

---

[13] **Manual Programa de Administración de Calidad Total, Compañía de Seguros Generales. Consejo de Administración de Calidad Total. Página 38.**

- Se dibuja una espina de pescado o se utiliza un formato previamente establecido para el efecto.
- Seguidamente se coloca en la cabeza de la espina de pescado el problema identificado, el cual viene a ser el efecto de las causas.
- Se traslada al diagrama o espina de pescado cada categoría con sus respectivas causas.

i) Planteamiento de Hipótesis

Tomando como base el Diagrama de Causa y Efecto, se relaciona la o las causas que más inciden en el problema, para formular la correspondiente hipótesis.

j) Comprobación de Hipótesis

En esta etapa se pone a prueba la hipótesis, utilizando para el efecto las técnicas que se consideren necesarias de acuerdo al tipo del problema; por ejemplo cuestionario, entrevistas, experimentación y observación. Para el efecto se procede de la siguiente manera:

- Seleccionar la técnica o técnicas más adecuadas para comprobar la hipótesis.
- Elaborar una hoja de chequeo, a donde se trasladarán los resultados de la técnica seleccionada anteriormente.
- Elaborar gráfica en base a la hoja de chequeo.

- Determinar cuál es la causa que más afecta al problema, para buscar la solución que se considere más adecuada.

k) Planteamiento de Soluciones

En esta fase se plantean todas las posibles soluciones a la causa principal del problema, utilizando para el efecto la técnica de la lluvia de ideas. El procedimiento es el siguiente:

- Cada integrante del círculo anota por separado sus ideas al respecto.
- Se recopilan las ideas de cada miembro.
- Todas las ideas recopiladas se dan a conocer a todos los integrantes del círculo.
- Se tabulan todas las soluciones surgidas de las ideas.

l) Selección de la Solución

En esta etapa se selecciona la solución o soluciones que se consideren más efectivas por el círculo y se evalúan las soluciones en base a:

- Impacto el cual puede ser Alto, Parcial o Bajo.
- Costo / Beneficio.
- Consecuencias positivas y negativas.
- Experimentar la solución si el círculo lo considere conveniente.

m) Plan de Trabajo

Consiste en determinar las metas, objetivos y acciones necesarias para solucionar el problema planteado, analizando la situación actual y la brecha de lo que se pretende alcanzar. El procedimiento seguido es el siguiente:

- Se determinan las metas.
- Se determinan lo objetivos en base a las metas planteadas.
- Es necesario determinar la situación actual y la brecha o camino por recorrer, en términos de porcentaje. Por aparte se determinan los indicadores de éxito (fechas de cumplimiento) y el nombre de las personas responsables.
- Se definen las acciones para alcanzar los objetivo.

n) Diseño del Control Estadístico de la Solución

Consiste en diseñar el registro de tiempo, costos y/o reclamos de la solución planteada. Para el efecto se procede de la siguiente manera:

- El círculo debe elaborar el formato de la hoja de chequeo con la información necesaria para evaluar la efectividad de la solución que se ejecute.

- Asimismo llevará el control estadístico en la hoja de chequeo, al aprobarse la solución por el Comité de Ejecutivos.

ñ) *Entrega del proyecto de solución al Consejo de Administración de Calidad Total*

En esta etapa se entrega al coordinador del Consejo de Calidad Total el proyecto de solución del problema para que sea sometido al análisis respectivo. El procedimiento es el siguiente:

- El líder del círculo de calidad, con el visto bueno de su facilitador deberá enviar al Consejo la carta de solicitud de aprobación del proyecto de solución.

- Se presenta el proyecto de solución por escrito en forma clara, conteniendo el orden preestablecido de los pasos del método científico.

- El Consejo de Administración de Calidad Total emitirá un dictamen de acuerdo a las normas de aprobación, ejecución y evaluación de los proyectos de solución presentados por los círculos.

- Al contar el círculo de calidad con el dictamen favorable se procederá a la presentación a la Gerencia.

o) *Presentación a la Gerencia*

Esta es la etapa más importante del círculo de calidad, ya que éste tendrá la oportunidad de exponer directamente al Comité de Ejecutivos sus propuestas de mejora en el desarrollo de sus actividades, a través de las soluciones del problema planteado.

p) *Implementación del Control Estadístico de la Solución*

Este paso consiste en evaluar la efectividad de la solución presentada al Comité de Ejecutivos, y que ya se encuentra en ejecución. Para el efecto se realiza lo siguiente:

- El círculo mide los resultados de la solución a través de la hoja de chequeo diseñada para el efecto.

- En caso de presentarse desviaciones de los resultados esperados a los reales, se harán las debidas modificaciones a la solución.

- Continuar con el control estadístico.

q) *Historia de Éxito*

El proyecto de solución se convierte en historia de éxito, cuando la solución implementada, ha presentado los resultados y beneficios esperados, cuantitativa y cualitativamente.

CAPITULO IV

EL CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR

4.1 DEFINICION DE AUDITORIA

En la actualidad los administradores e inversionistas necesitan como un elemento importante en qué basar sus decisiones, primero conocer la situación financiera de la empresa que administran o en la que invierten; y segundo tener base cierta de que tal situación financiera corresponde a la realidad que vive la empresa.

En la toma de decisiones se debe considerar como base varios elementos, como lo son experiencia, tendencias económicas, recursos disponibles, capacidad instalada, etcétera. Uno de ellos fundamental, la información presentada en los Estados Financieros, ya que esto puede influir en gran manera en la toma de decisiones. Es en este momento en que se hace indispensable la auditoría.

El informe del comité sobre conceptos básicos de auditoría de la American Accounting Asociation define la Auditoría como "un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados".[14] El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso.

La descomposición de la presente definición es la siguiente:

- Todo proceso sistemático comprende una serie de pasos o procedimientos lógicos, estructurados y organizados.

[14] **Informe del Comité sobre Conceptos Básicos de Auditoría de la American Accounting Asociation (Accounting Review, Vol 47). Página 8.**

- Obtener y evaluar evidencia de manera objetiva significa evaluar los resultados sin prejuicios o desviaciones a favor o en contra de la entidad o persona que hace las declaraciones.

- Declaraciones acerca de acciones económicas y eventos comprende la esencia de la auditoría, incluye información contenida en Estados Financieros, reportes internos de operación y declaraciones fiscales.

- El grado de correspondencia está relacionado con la cercanía en que las afirmaciones pueden vincularse con criterios establecidos. El término correspondencia puede cuantificarse como el monto de un faltante en un fondo de caja o podrá ser cualitativo como la expresión de la razonabilidad de los Estados Financieros.

- Los principios establecidos son los estándares contra los cuales se juzgan las afirmaciones o representaciones. Los criterios podrán constituir reglas prescritas por cuerpos legislativos o demás medidas establecidas por la administración.

El auditor tiene que estar familiarizado con los principios aplicables para cada situación de informes, y debe tener la capacidad suficiente para determinar si dichos principios han sido aplicados de manera apropiada y consistente. Lo más común es que el auditor utilice como base los principios de contabilidad generalmente aceptados, pero en algunos casos los fundamentos podrán ser las leyes, por ejemplo la Ley del Impuesto sobre la Renta, los convenios contractuales, manuales de procedimientos, requisitos fijados por el gobierno y otras disposiciones establecidas.

4.2 CONTROL INTERNO

El control interno comprende las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de que serán alcanzados los objetivos específicos de la entidad. Está integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados para:

- Salvaguardar los activos.
- Obtener la exactitud y confiabilidad de la contabilidad y de otros datos e informes operativos.
- Promover y juzgar la eficiencia operativa de todas las actividades de la entidad.
- Comunicar las políticas administrativas, estimular y medir el cumplimiento de las mismas.

El sistema de control interno de una organización se puede comparar con el sistema nervioso de una persona; abarca toda la organización, sirve como un sistema de comunicación de dos vías, y está diseñado únicamente para hacer frente a las necesidades de toda entidad específica. Incluye además del sistema contable, las prácticas de empleo y entrenamiento, el control de calidad, la planeación de la producción, políticas de ventas, auditoría interna, etcétera.

El control interno influye sobre la naturaleza de una auditoría que realiza un auditor interno o un auditor independiente. El examen que efectúa el auditor interno se centra principalmente en la revisión del control interno para determinar si las ordenes y principios impuestos por la administración han sido comunicados adecuadamente y si se cumplen, así como si los informes que llegan a la administración son exactos, oportunos y completos con la información necesaria para formar la base de las decisiones administrativas. La revisión del control interno efectuada por un auditor externo o independiente, está diseñada fundamentalmente para determinar la confiabilidad de las cuentas de los Estados Financieros elaborados por el sistema contable y determinar el alcance de los demás

procedimientos de auditoría que se deben seguir en el examen. Asimismo la revisión del control interno sirve de base para:

- Elaborar informes formales acerca de la evaluación del auditor sobre el sistema de control interno; y

- Comentarios del auditor sobre la evaluación de la administración del sistema de control y la carta de observaciones del auditor, la cual contendrá recomendaciones para mejorar el sistema.

Cumpliendo con el objetivo de la información financiera de proporcionar información útil para los inversionistas y los acreedores para la toma de decisiones, la administración tiene la responsabilidad de diseñar y mantener un sistema de control interno contable que produzca información oportuna y confiable.

Aspectos importantes de esta función administrativa son la vigilancia al sistema para detectar debilidades importantes y la aplicación de acciones correctivas necesarias según las circunstancias.

4.3 PERFIL DEL CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR

Todo individuo no importando la profesión que desempeñe debe poseer ética, ésta comprende las normas mediante las cuales una persona decide su conducta de acuerdo con las exigencias impuestas por la sociedad. La ética profesional no es más que una rama de la ética general mediante la cual todo profesional recibe lineamientos de conducta específicos en asuntos que reflejan su responsabilidad hacia la sociedad, los clientes, miembros de la profesión y hacia si mismo.

El contador público y auditor en la actualidad es responsable ante muchos usuarios de estados financieros que no tienen conocimiento preliminar respecto a las actividades de

la empresa y su administración. Debido al crecimiento de los negocios se ha desarrollado una separación entre la administración y los propietarios. Muchos de los propietarios no conocen a detalle sus negocios y tienen que apoyarse en los estados financieros para conocer los resultados de sus inversiones. Asimismo los acreedores y los inversionistas en potencia también tienen que basar sus decisiones en los estados financieros.

La opinión que pueda vertir un Contador Público y Auditor independiente aumenta la confiabilidad de los estados financieros, de esta manera los usuarios de la información expresan su confianza en el auditor individual así como en la profesión de auditoría.

Del mismo modo que en otras profesiones los auditores han establecido un Código de Etica Profesional el cual sirve de guía hacia una conducta apropiada a los miembros de la profesión de la Contaduría Pública y Auditoría.

El código de ética insiste en la responsabilidad que tiene el Contador Público y Auditor para con el público, una responsabilidad que ha crecido conforme ha aumentado el número de inversionistas; también pone énfasis en la responsabilidad para con los clientes y colegas, puesto que su comportamiento en estas relaciones no deja de afectar las responsabilidades de la profesión en general ante el público.

Las reglas de conducta fijan niveles mínimos aceptables de conducta y son obligatorias y de cumplimiento forzoso. Sin embargo, es de gran interés para la profesión que los Contadores Públicos y Auditores aspiren a una conducta más allá de la que le indican las prohibiciones. La conducta ética, en su verdadero sentido, es más que simplemente cumplir las prohibiciones explícitas. Además, exige un compromiso constante de cumplimiento honorable, incluso sacrificando el beneficio personal.

La conducta hacia la que debe aspirar el Contador Público y Auditor, está comprendida en cinco conceptos amplios establecidos como principios éticos afirmativos:

4.3.1 Independencia, Integridad y objetividad

El Contador Público y Auditor debe mantener su integridad y objetividad y cuando se dedica a la práctica de la contaduría pública, ser independiente de aquellos a quienes audita.

4.3.2 Normas Generales y Técnicas

El Contador Público y Auditor debe observar las normas técnicas de la profesión y luchar continuamente para mejorar su competencia y la calidad de los servicios que presta.

4.3.3 Responsabilidad para con los clientes

El Contador Público y Auditor debe ser justo y sincero con sus clientes y servirles a su mejor capacidad, con preocupación profesional por sus intereses y con sus responsabilidades para con el público.

4.3.4 Responsabilidad para con los colegas

El Contador Público y Auditor debe comportarse de tal manera que promueva la cooperación y las buenas relaciones entre los miembros de la profesión.

4.3.5 Otras responsabilidades y prácticas

El Contador Público y Auditor debe conducirse de tal modo que realce los servicios prestados por la profesión y su capacidad para servir al público.

Los principios éticos descritos con anterioridad tienen la intención de representar pautas amplias, a diferencia de las reglas de conducta de cumplimiento obligatorio, y aunque no proporcionan una base para la acción disciplinaria, constituyen la base filosófica sobre la cual se basan las reglas de conducta.

4.4 NORMAS DE AUDITORIA GENERALMENTE ACEPTADAS

Las normas de auditoría se aplican a cada una de las auditorías de estados financieros practicadas por los auditores independientes, no importando el tamaño de la empresa, tipo de organización, si es lucrativa o no, etcétera. El trabajo de auditoría es profesional porque su ejercicio requiere de gran destreza, que no puede medirse o juzgarse por los que confían en quien lo ejecuta. Esta situación hace que quien solicita los servicios de un profesional de la contaduría pública, confíe en que va a desarrollarlo con calidad profesional aunque el que lo solicita no pueda juzgar si existe o no calidad profesional en dicho trabajo.

La Comisión de Principios de Contabilidad y Normas de Auditoría del Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, consciente de la responsabilidad que implica el ejercicio de la profesión, afrontó el problema de la calidad profesional en el trabajo de auditoría y decidió establecer los requisitos mínimos, de orden general que deben observarse para el desempeño de un trabajo de auditoría. A estos principios básicos del trabajo de auditoría se les denominan Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, ya que se considera que debido a su naturaleza deben ser de aceptación general y obligatoria para la profesión.

4.4.1 Clasificación de las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas

Las normas de auditoría generalmente aceptadas se clasifican de la siguiente manera:

a) *Normas Personales*

Las normas personales comprenden lo siguiente:

- Entrenamiento técnico y capacidad profesional;
- Cuidado y diligencia profesional; y

- Independencia mental

El entrenamiento técnico es el medio indispensable para desarrollar la habilidad práctica necesaria para el ejercicio de una profesión y junto con el estudio y la investigación constante se integran como un fundamento de la capacidad profesional.

La actividad profesional como todas las actividades está sujeta a la apreciación personal y por ende al error, el profesional debe esforzarse constantemente para reducir al mínimo ese grado de error mediante un trabajo acucioso, es decir con cuidado y diligencia profesional.

La independencia mental está representada por la capacidad de expresar juicios y opiniones de manera imparcial, sin efectuar alteraciones en sentido alguno por presiones económicas familiares o de cualquier naturaleza.

b) *Normas de Ejecución del Trabajo*

Comprenden lo siguiente:

- Planeación y supervisión;
- Estudio y evaluación del control interno; y
- Obtención de evidencia suficiente y competente.

Las normas de ejecución del trabajo resultan de la segunda norma personal (Cuidado y Diligencia Profesional), aunque puede resultar difícil establecer los lineamientos para determinar cuándo se es cuidadoso y diligente, si existen algunos aspectos que si se cumplen, responden a esa obligación de cuidado y diligencia comentados.

Si se lleva a cabo la planeación del trabajo que se va a ejecutar se establece una situación que garantiza la atención a los puntos más importantes a desarrollar, así como la

aplicación de los procedimientos mínimos para la obtención de los elementos de juicios suficientes y competentes para poder vertir una opinión.

Al realizar todo trabajo de auditoría, el auditor se auxilia de asistentes para llevar a cabo la ejecución de los procedimientos necesarios, esto implica delegación de funciones, misma que no lo desliga de su responsabilidad total. Esta actividad hace necesaria la supervisión del trabajo, para de esta manera estar seguro que el trabajo efectuado por los asistentes proporciona información completa y adecuada y así poder cumplir con el objetivo de auditoría propuesto en la planeación.

Cuando un auditor efectúa una auditoría debe formular un programa de trabajo y establecer en éste los procedimientos, su alcance y su oportunidad. Esto dependerá del tipo de negocio, por lo tanto se deberá hacer un estudio y evaluación preliminar del control interno existente, para que basado en el resultado logrado se determinen el alcance y oportunidad de los procedimientos de auditoría y aplicar en el desarrollo del trabajo.

c) *Normas del Dictamen*

- Relación con los estados financieros y responsabilidad;
- Aplicación de principios de contabilidad generalmente aceptados;
- Consistencia en la aplicación de principios de contabilidad;
- Las relaciones de información en los estados financieros se considerarán como razonablemente adecuadas, salvo se indique lo contrario en el dictamen; y
- El dictamen contendrá una expresión de opinión en relación con los estados financieros tomados en conjunto o una declaración que indique la imposibilidad de externar una opinión.

Como consecuencia de su trabajo, el auditor emite una opinión en la que se expresa el trabajo desarrollado y las conclusiones a las que ha llegado. A esta opinión se le llama dictamen y por su importancia se han establecido las normas encargadas de regular su calidad. En los casos en que se involucre el nombre del auditor con los estados

financieros, el dictamen deberá mencionar con precisión el carácter de la auditoría y el grado de responsabilidad que está asumiendo el auditor.

CAPITULO V
AUDITORIA INTERNA

5.1 DEFINICION DE AUDITORIA INTERNA

La auditoría interna comenzó como una función de oficina de una sola persona que consistía principalmente en realizar verificaciones independientes de facturas antes de ser pagadas. Al paso de los años la auditoría interna ha evolucionado y se ha vuelto una actividad altamente profesional que abarca la evaluación de la eficiencia y eficacia de todas las fases de las operaciones de una compañía, tanto de índole financiera como no financiera. Estos cambios han conducido a la formación de departamentos de auditoría interna, y una responsabilidad de reportar la información directamente al Consejo de Administración.

La Auditoría interna se define como una actividad considerada independiente dentro de una organización, para la revisión de la contabilidad y otras operaciones, y como una base de servicio a la dirección. Representa un activo para la empresa, el cual funciona para medir y evaluar la efectividad de otros controles, asiste a todos los miembros de la dirección en relación al cumplimiento de sus responsabilidades, al facilitarles análisis, evaluaciones, recomendaciones y comentarios pertinentes, relativos a las actividades que se revisan.

La función de la Auditoría Interna ayuda a la administración a alcanzar sus metas y objetivos con mayor eficacia, eficiencia y economía, al proporcionarle en forma oportuna información, análisis, evaluaciones, comentarios y recomendaciones pertinentes sobre todas las operaciones y actividades de la entidad.

En la actualidad la actividad del auditor interno se ha orientado a verificar si los procedimientos y métodos utilizados para el registro de las transacciones, están siendo aplicados conforme a políticas establecidas por la administración. Asimismo la función de

la Auditoría Interna se encarga de velar por la optimización de los recursos materiales y humanos, así como la evaluación de la solidez y suficiencia de los controles administrativos.

5.2 OBJETIVOS DE LA AUDITORIA INTERNA

El objetivo primordial de la auditoría interna es ayudar a los miembros de una organización en el desempeño efectivo de sus responsabilidades. Al satisfacer este objetivo, la auditoría interna proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información respecto de las actividades que se han auditado.

Para el logro de este objetivo general se hace necesario abarcar diversas actividades, dentro de las cuales se enumeran las siguientes:

- Estudio y evaluación de la adecuación, firmeza y la aplicación de los controles contables, financieros y demás controles de operación, para promover un control eficaz a un costo razonable;
- Evaluación del cumplimiento con las políticas, planes y procedimientos establecidos;
- Estimar el grado en que se controlan y salvaguardan los activos de la compañía;
- Evaluar la confiabilidad del desarrollo de datos administrativos dentro de la organización;
- Apreciar resultados de desempeño al desarrollar las responsabilidades asignadas;
- Recomendación para el establecimiento de mejores formas de operar; y
- Cerciorarse de la confiabilidad de la información contable.

El objetivo de la auditoría interna incluye la promoción de un control efectivo en toda la organización a un costo razonable.

5.3 ALCANCE DE LA AUDITORIA INTERNA

El alcance de la función de auditoría interna se extiende a todas las fases de las actividades de una organización. Estos profesionales participan en auditorías de cumplimiento y operativas. Asimismo el trabajo de los auditores internos podrá en algunas ocasiones complementar el trabajo de los auditores independientes en la realización de auditorías de Estados Financieros.

Dentro del alcance de la auditoría interna se incluye lo siguiente:

- Revisar la confiabilidad e integridad de la información financiera y operativa así como los medios utilizados para identificar, medir, clasificar y reportar tal información;

- Revisar los sistemas establecidos para garantizar el cumplimiento con esas políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos que tienen impacto significativo en las operaciones y los dictámenes, para determinar si la organización los cumple;

- Revisar los medios para salvaguardar los activos y, si fuera apropiado, verificar la existencia de tales activos;

- Evaluar la economía y eficiencia con los cuales se emplean los recursos; y

- Revisar operaciones o programas para asegurarse que los resultados sean consistentes con los objetivos y metas establecidas y si las operaciones y programas se están llevando a cabo conforme lo planeado.

Las dos últimas actividades se relacionan con la Auditoría operativa.[15] La auditoría interna lleva a cabo sus actividades conforme las políticas establecidas por la administración y por el Consejo de Administración de la Organización..

5.4 RESPONSABILIDAD DEL AUDITOR INTERNO

Dentro de toda organización debe ser claramente establecida la responsabilidad de la auditoría interna a través de las políticas administrativas. Se debe proporcionar a la auditoría interna un completo acceso a todos los registros, propiedades y personal de la organización, sin limitación alguna. El auditor interno debe ser libre de revisar y evaluar los registros, procedimientos, planes y políticas. Todo departamento de auditoría interna tiene a su cargo infinidad de responsabilidades en el desempeño de sus funciones, dentro de las más importantes se mencionan las siguientes:

- Informar y asesorar a la administración;
- Coordinar adecuadamente sus actividades para el mejor logro de sus objetivos de auditoría y los objetivos de la organización;
- El director del departamento de auditoría interna debe ser responsable ante un funcionario cuya autoridad sea suficiente para asegurar tanto un amplio alcance de cobertura de auditoría, como una adecuada consideración y acción efectiva sobre los hallazgos y recomendaciones de auditoría; y
- La auditoría interna deber ser objetiva. Al llevar a cabo el desempeño de sus funciones, un auditor interno no tiene responsabilidad ni autoridad sobre cualquiera de las áreas o actividades que revisa. Por lo tanto, la revisión y evaluación de la auditoría interna no libera de ninguna manera a las otras personas en la organización de las responsabilidades a ellas asignadas.

---

[15] ***La Auditoría Operativa involucra el estudio sistemático de las actividades operativas de una organización en relación con objetivos específicos. También se le conoce como Auditoría Administrativa. En este tipo de auditoría se espera que el auditor haga una observación objetiva y un análisis completo de operaciones específicas.***

5.5 PERFIL DEL AUDITOR INTERNO

El auditor interno es un profesional y como tal, debe ser poseedor de un grado superior de habilidad en la técnica contable, habilidad desarrollada con el estudio, la práctica y las características personales. Como todo profesional debe reunir ciertos atributos de índole personal y técnico que la capaciten plenamente en el desempeño de su profesión. Dentro de los requisitos esenciales que debe reunir el auditor interno en el desempeño de su profesión se enumeran los siguientes:

5.5.1 Requisitos Morales

Están relacionados con la conciencia y están integrados por el conjunto de valores intangibles que todos los individuos tienen, que deben ser desarrollados por todo profesional, y comprenden los siguientes:

a) Integridad

Es un sinónimo de honradez, en las ideas y creencias, con fuerza suficiente para afirmar lo que se piensa y sostener la verdad por encima de todo.

b) Independencia de criterio

Está representada por la capacidad para expresar juicios y opiniones imparcialmente, sin alterarlos en sentido alguno por presiones económicas, familiares, sociales o de cualquier naturaleza.

c) Disciplina

Es la capacidad de adaptar los deseos personales a las necesidades que imponen las circunstancias. Ser disciplinado es ser ordenado, voluntarioso en el cumplimiento de propósitos y con un alto sentido de responsabilidad hacia desempeño de las obligaciones.

d) *Puntualidad*

Es signo de buena educación, es la materialización del grado de responsabilidad con que se aceptan los compromisos. La puntualidad significa no solo estar a tiempo a una cita, sino además concluir con los compromisos sostenidos en la fecha prometida.

e) *Trato social*

Se refiere a la manera de comportarse con las personas con quienes se ha de tratar, tanto con el cliente como en la propia oficina (saber ser corteses y enérgicos al mismo tiempo, obtener servicios sin causar molestias y en general, saber causar la buena impresión de quien al desarrollar su trabajo, coopera y obtiene la cooperación de todos).

f) *Presentación apropiada*

La apariencia personal es de suma importancia para todo profesional. Una presentación adecuada está representada por el arte de llevar puesta la ropa que requieran las circunstancias (un traje adecuado en la oficina, ropa de trabajo para la realización de un Inventario, etcétera).

5.5.2 Capacidad Intelectual

La capacidad intelectual tiene una relación directa con la inteligencia, se refiere a las cualidades de la mente. Por ser un elemento indispensable del desarrollo profesional y personal, puede ser cultivada y mejorada.

La capacidad intelectual comprende los siguientes aspectos:

- Propósito constante de estudios;
- Habilidad y corrección al expresarse;
- Análisis y captación de los problemas;
- Cultura General; y
- Criterio y Tacto.

La educación continuada es fundamental para el desarrollo de los demás y de indiscutible necesidad. Todas las profesiones están sujetas a evolución y cambios en los que debe participar activamente quien las ejerza, para estar en condiciones de prestar un servicio eficiente. El propósito continuo de estudios garantiza el estar al día en los conocimientos más recientes de las técnicas contables, administrativas y financieras.[16]

5.5.3 Requisitos técnicos

Están representados por los conocimientos específicos necesarios para el eficaz desempeño de una profesión. El Auditor Interno debe reunir como mínimo los requisitos técnicos siguientes:

- Sólidos conocimientos de contabilidad y auditoría;
- Pleno dominio de sistemas de contabilidad;
- Debe tener nociones de Administración;
- Sólidos conocimientos legales y mercantiles;
- Conocimientos Económicos y Estadísticos; y
- Otros conocimientos técnicos auxiliares según lo demanden las circunstancias.

5.6 NORMAS DE CONDUCTA PROFESIONAL

Dentro de las normas básicas de la práctica profesional de auditoría interna, existen cinco normas generales que se relacionan con los aspectos siguientes:

- Independencia;
- Capacidad profesional;
- Alcance del trabajo;
- Realización del trabajo de auditoría; y
- Manejo del departamento de auditoría interna.

---

[16] La Norma de Auditoría número 17 del Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores (I.G.C.P.A) se refiere a la Educación Continuada.

RESUMEN DE NORMAS GENERALES Y ESPECIFICAS PARA LA PRACTICA PROFESIONAL DE LA AUDITORIA INTERNA

5.6.1 Independencia

Los auditores internos deberán ser independientes de las actividades que auditan. La independencia representa una de las principales normas de auditoría generalmente aceptadas. El auditor interno debe actuar con libertad en todos los asuntos relacionados con el trabajo que le ha sido encomendado manteniendo una actitud mental independiente. La auditoría interna se considera una actividad independiente dentro de la organización. La independencia comprende los siguientes aspectos:

- **Nivel organizativo.** El nivel organizativo del departamento de auditoría interna deberá ser suficiente como para permitir el logro de sus responsabilidades de auditoría.

- **Objetividad.** Los auditores internos deberán ser objetivos al realizar las auditorías.

5.6.2 Capacidad Profesional

Las auditorías internas deberán ser realizadas con eficiencia y el debido cuidado profesional. Se refiere básicamente al entrenamiento y capacidad profesional que todo auditor interno debe poseer y que involucra también la calidad con que desarrolla su trabajo. La preparación técnica y capacidad profesional comprende los siguientes aspectos:

El Departamento de Auditoría Interna

- **Asignación del personal para los trabajos.** El departamento de auditoría interna deberá proporcionar seguridad de que la capacidad técnica y los antecedentes educativos de los auditores internos son apropiados para las auditorías que deban realizarse.

- **Conocimientos, destrezas y disciplinas.** El departamento de auditoría interna deberá poseer o adquirir los conocimientos, destrezas y disciplinas necesarias para poder llevar a cabo las responsabilidades de una auditoría.

- **Supervisión.** El departamento de auditoría interna deberá asegurarse de que las auditorías internas estén debidamente supervisadas.

El Auditor Interno

- **Cumplimiento con las normas de conducta.** El auditor interno deberá cumplir con las normas profesionales de conducta, tales como honestidad, objetividad, diligencia y lealtad.

- **Conocimientos, habilidades y disciplinas.** Deberá poseer los conocimientos habilidades y disciplinas esenciales para realizar su trabajo.

- **Relaciones humanas y comunicaciones.** Deberá tener capacidad para tratar con las personas y comunicarse eficientemente, debe mantener su capacidad técnica a través de la educación continuada.

- **Educación continua.** El auditor interno deberá mantener su capacidad técnica a través de la educación continuada.

- **Debido cuidado profesional.** El auditor interno deberá ejercer debido cuidado profesional al realizar sus auditorías internas, es decir que emplee su capacidad y juicio razonable al ejecutar su trabajo.

5.6.3 Alcance del trabajo

El alcance de una auditoría interna deberá comprender el examen y evaluación de lo adecuado y eficiente del sistema de control interno de la organización y la calidad del

desempeño al llevar a cabo las responsabilidades asignadas. Dentro del alcance del trabajo se encuentran los siguientes aspectos:

- **Confiabilidad e integridad de la información.** Los auditores internos deberán revisar la confiabilidad e integridad de la información financiera y operativa y los medios utilizados para identificar, medir, clasificar y dictaminar tal información.

- **Cumplimiento con políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos.** Los auditores internos deberán revisar los sistemas establecidos para asegurar el cumplimiento de aquellas políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos que tengan un impacto significativo en las operaciones y dictámenes, y deberán determinar si la organización los está cumpliendo.

- **Salvaguarda de activos.** Los auditores internos deberán revisar los medios para salvaguardar los activos y si fuera apropiado, verificar la existencia de tales activos

- **Uso económico y eficiente de los recursos.** Los auditores internos deberán evaluar la economía y eficiencia con los cuales los recursos son empleados.

- **Logro de objetivos establecidos y metas para operaciones o programas.** Los auditores internos deberán revisar operaciones o programas para asegurarse de si los resultados son consistentes con los objetivos y metas establecidas, y saber si las operaciones y los programas se están llevando a cabo conforme lo planeado.

5.6.4 Realización del trabajo de auditoría

El trabajo de auditoría deberá incluir la planeación de la auditoría, el examen y evaluación de la información, la comunicación de los resultados y su seguimiento. Para la realización de todo trabajo de auditoría se debe observar lo siguiente:

- **Planeación de la auditoría.** Los auditores internos deberán planear cada auditoría, estableciendo los objetivos y alcance del trabajo, los recursos necesarios, determinando cómo, cuándo y quiénes comunicarán los resultados de la auditoría.

- **Examen y evaluación de la información.** Los auditores internos deberán recabar, analizar, interpretar y documentar la información para poder respaldar los resultados de una auditoría.

- **Comunicación de los resultados.** Los auditores internos deben reportar los resultados de su trabajo de auditoría a la Junta Directiva o al Consejo de Administración de la entidad.
- **Seguimiento.** Los auditores internos deberán llevar un seguimiento al trabajo que realicen para asegurarse que se está tomando la debida acción conforme a los resultados de la auditoría.

5.6.5 Administración del Departamento de Auditoría Interna

El director de auditoría interna deberá administrar apropiadamente dicho departamento.

Responsabilidad y funciones específicas

- **Propósito, autoridad y responsabilidad.** El gerente de auditoría interna deberá tener una declaración del propósito, autoridad y responsabilidad respecto del departamento.

- **Planeación.** El gerente de auditoría interna deberá establecer planes para llevar a cabo las responsabilidades encomendadas al departamento de auditoría interna.

- **Políticas y procedimientos.** El director de auditoría interna deberá proporcionar políticas y procedimientos escritos para guiar al personal de auditoría.

- **Administración de personal y desarrollo.** El jefe de auditoría interna deberá establecer un programa para seleccionar y desarrollar los recursos humanos de su departamento. Asimismo debe supervisar al personal para asegurar el cumplimiento del plan propuesto.

- **Auditores Externos.** El gerente de auditoría interna deberá colaborar con la auditoría externa.

- **Asegurar la calidad.** El gerente de auditoría interna deberá establecer y mantener un programa para asegurar la calidad y evaluar las operaciones del departamento de auditoría interna.

5.7 INFORME DE RESULTADOS

Dentro de los aspectos más importantes en el desempeño del departamento de auditoría interna en toda organización se encuentra la elaboración y emisión del informe de auditoría interna también llamado reporte. El informe es el documento por medio del cual diferentes personas, tanto internas como externas en una empresa, evalúan el trabajo del auditor interno. Constituye también la más sólida evidencia acerca del carácter profesional de las actividades de la auditoría interna. Asimismo refleja la filosofía básica y los conceptos relativos del enfoque de auditoría aplicado. Dicho enfoque comprende los objetivos trazados, las estrategias de soporte y políticas principales, los procedimientos aplicados en el trabajo de auditoría y la calidad de ejecución de los auditores asignados.

El informe de auditoría interna cumple funciones importantes para el auditor propiamente y para la administración de la organización. Estas funciones deben tomarse en cuenta durante el desarrollo de los procedimientos de auditoría y en la manera de cómo redactar el informe de auditoría. Estas funciones se resumen en las siguientes:

- **Conclusiones basadas en la auditoría.** El informe es necesario para plasmar de manera formal la evidencia y hallazgos obtenidos durante la aplicación de los procedimientos de auditoría. Representa el resultado final del trabajo de auditoría.

- **Reportar condiciones.** Además de informar de las desviaciones a las políticas establecidas, es una herramienta de que se vale la administración para conocer sus operaciones, evaluar su ejecución con el objeto de establecer qué áreas son susceptibles de optimizar.

- **Sirve de marco de referencia a la administración.** El informe tiene el propósito de servir como marco de referencia tanto a la administración en la toma de decisiones como para la auditoría interna en la revisión de otras áreas, dar seguimiento a situaciones en particular y establecer el grado de acciones correctivas en la ejecución de los procedimientos.

- **Aclara puntos de vista del auditado.** Una adecuada posición del auditado y los comentarios del auditor ayudarán a establecer los criterios de la administración y proporcionarán las bases para llegar a las decisiones que requieran las circunstancias.

CAPITULO VI

LA AUDITORIA INTERNA Y LA CALIDAD TOTAL EN UNA COMPAÑÍA DE SEGUROS

La Auditoría Interna en un Programa de Calidad Total, juega un papel muy importante, ya que coadyuva a la realización de un examen sistemático e independiente para determinar si las actividades de calidad y los resultados relacionados cumplen con los objetivos y metas de dicho programa y si éstos están instituidos efectivamente y son los adecuados para alcanzar los objetivos de la organización.

Por definición, la auditoría consiste en un estudio formal, planeado e independiente, el cual es realizado por personal calificado de acuerdo con procedimientos escritos.

El propósito de la auditoría interna es verificar por medio del examen y evaluación de evidencia objetiva, que los controles implementados por la gerencia están documentados e implantados efectivamente y que alcanzan los requisitos establecidos.

En el establecimiento de un Programa de Calidad Total, que en el presente caso se trata de una Compañía de Seguros, en la que su actividad principal es la prestación de servicios, se considera indispensable como parte importante de dicho programa, la participación del Departamento de Auditoría Interna.

La intervención de la Auditoría Interna en la Calidad Total, es un medio para asegurar que la gerencia está controlando la calidad y que los requisitos específicos están siendo aplicados de acuerdo con su planeación, lo que brinda un alto nivel de confianza de que las cosas se están realizando correctamente.

Esto incluye la preparación de planes de trabajo y listas de chequeo basadas en los requisitos establecidos, la evaluación de las actividades detalladas dentro del Programa de

Calidad Total, que garantice la calidad y la aplicación de acciones correctivas cuando se considere conveniente.

6.1 OBJETIVOS DE LA AUDITORIA INTERNA

Al realizar una auditoría es importante entender por qué se está haciendo, qué la originó y la clase de planeación que se debe hacer para que sea un éxito y de este modo se logre alcanzar el objetivo primordial de la auditoría interna que es ayudar a los miembros de una organización en el desempeño efectivo de sus responsabilidades.

La Auditoría Interna enfocada a un Programa de Calidad Total, debe actuar con el fin de asegurar el cumplimiento y funcionamiento del Sistema de Calidad Total como un todo.

Sin embargo, antes de iniciar el proceso de auditoría, es necesario indicar con mayor detalle la importancia de establecer requisitos. Para implementar eficientemente un programa de Calidad Total en el que tenga participación directa la Auditoría Interna, es primordial que los requisitos de garantía de calidad estén claramente establecidos y documentados. Al respecto en el Capítulo III se describe la estructura y objetivos del Programa de Calidad Total en esta compañía en particular.

6.2 ALCANCE DE LA AUDITORÍA INTERNA

El aspecto más importante para la realización de una auditoría satisfactoria radica en una preparación adecuada de la misma. Si esto no se realiza, se pueden desperdiciar el esfuerzo y el costo de llevarla a cabo.

El principal beneficio de una buena preparación es que el auditor esté en la capacidad de usar el tiempo disponible lo mejor posible. Para un auditor, la preparación de la auditoría es la primera fase para la realización de ésta.

El alcance de la auditoría debe contener el examen y la evaluación de la adecuación y la eficiencia para el sistema de calidad total y, por otra parte, la calidad de ejecución en la realización de las responsabilidades asignadas.

Una vez la adecuación del sistema de Calidad Total y la confiabilidad de la información sean establecidas, la auditoría se ocupa del cumplimiento de las políticas y procedimientos, las actividades y operaciones y la utilización de los recursos.

El alcance de la auditoría interna puede ser el Programa de Calidad Total en su conjunto involucrando todas las actividades o bien puede limitarse a determinadas áreas específicas, ejemplo: un proceso en particular, un departamento, una clase de producto o servicio. Esto debe ser definido en detalle, en términos del objeto a ser auditado.

6.3 PARTICIPACION DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA

La razón básica de la participación de la auditoría interna es la de suministrar información a la gerencia, concerniente al efectivo funcionamiento del Programa de Calidad Total. Una auditoría interna efectiva, brinda a la gerencia información actual que le permite tomar decisiones correctas.

La mayoría de la gente de negocios piensa que una auditoría se concreta únicamente al examen de los Estados Financieros de una entidad. Las auditorías se llevan a cabo rutinariamente. Una auditoría de un Programa de Calidad Total es un examen y evaluación independiente para determinar si las actividades y resultados en cuanto a calidad cumplen con los procedimientos previamente establecidos, y si éstos se ejecutan con eficacia y son adecuados para alcanzar los objetivos. Como tal la Auditoría Interna respecto a la Calidad Total es una medio de control sobre el sistema mismo de calidad.

En todo sistema de Calidad Total se hace necesaria la intervención de la Auditoría Interna debido a las siguientes razones:

- Proporciona lineamientos para determinar si el sistema es completo o no y coadyuva al establecimiento de acciones correctivas.

- La realización periódica de auditorías hace que todos se percaten que a la organización le preocupa el mejoramiento continuo de la calidad.

- Con frecuencia se descubren actividades que son innovadoras, o que se llevan a cabo excepcionalmente, y se pueden percibir y compartir en toda la empresa.

- Se pueden descubrir áreas que sean inadecuadas o que necesiten mejora.

- Se lleva registro permanente del progreso hacia el logro de las metas del sistema de Calidad Total.

- En otros países ha llegado ha ser parte importante de los sistemas de certificación de calidad de los proveedores.

La auditoría Interna en la Calidad Total debe concentrarse en diversos asuntos, planteándose la siguientes interrogantes:

- Participación y liderazgo de la Administración. ¿Participan todos los niveles de la organización? ¿Hasta qué grado participan?

- Diseño de Procesos. ¿Satisfacen las necesidades del cliente? ¿Están diseñados para una fácil realización?

- Control del servicio. ¿Hay un sistema estricto de control del servicio? ¿Se enfoca el sistema hacia la prevención de defectos, antes que se presenten, más que en la eliminación de ellos después de haber sido prestado el servicio?

- Comunicaciones entre cliente y proveedor. ¿Comprenden todos quién es el cliente? ¿Hasta qué grado se comunican entre sí clientes y proveedores?

- Programas de mejoramiento de calidad. ¿Hay un plan de mejoramiento de la calidad? ¿Qué resultados se han alcanzado?

- Participación del empleado. ¿Participan activamente todos los empleados en el mejoramiento de la calidad?

- Educación y capacitación. ¿Qué se ha hecho para asegurar que cada persona comprende su trabajo y tiene los conocimientos necesarios? ¿Están capacitados los empleados en las técnicas de mejoramiento de la calidad?

- Información acerca de la calidad. ¿Cómo se recopila y se usa la retroalimentación de los resultados respecto a la calidad?

La auditoría interna cuando se realiza con oportunidad, objetividad y con espíritu positivo, puede ser invaluable para alcanzar la excelencia de la calidad. Se debe tener cuidado de no permitir que sea una actividad sin importancia, sino que sea una fuente valiosa de información para la administración.

6.4 FUNCION DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA

La Administración debe establecer las condiciones internas para llevar a cabo las verificaciones, proporcionar los medios adecuados y asignar personal calificado para efectuar las actividades pertinentes a la Auditoría Interna.

La Auditoría Interna en un Programa de Calidad Total, debe llevarse a cabo por personal independiente del que tienen la responsabilidad directa en la ejecución de los procesos.

El sistema de Calidad Total de la compañía, debe contener un programa formal de calificación de auditores para proporcionar un método sólido de entrenamiento, experiencia, continuo perfeccionamiento y competitividad al ejecutar funciones relativas a la auditoría.

El equipo de auditoría interna de calidad total, puede estar conformado por un miembro o varios, pero en todos los casos se requiere de un Auditor Líder para dirigir la auditoría. El número de integrantes de dicho equipo dependerá del alcance y profundidad de la auditoría.

En todo sistema de Calidad Total ya sea orientado a una industria o a una empresa de prestación de servicios, se hace necesaria la participación de la auditoría interna y tal actividad debe ser ejecutada por personal entrenado y calificado.

Con respecto al personal del departamento de auditoría interna, se hace necesario mencionar lo siguiente:

- El departamento de auditoría interna es responsable de la organización auditora dentro del contexto de calidad total, dependiendo de la naturaleza de la entidad y cuando considere necesario puede solicitar a la gerencia a través del auditor líder, la presencia de técnicos especialistas en determinados ramos, para respaldar la auditoría y de este modo garantizar la calidad del servicio.

- El personal seleccionado para actividades de auditoría de calidad, deben contar con experiencia o entrenamiento suficiente de acuerdo con el alcance, complejidad o naturaleza especial de las operaciones a ser auditadas.

- Los auditores deben tener, o deben recibir el entrenamiento u orientación adecuadas para desarrollar sus capacidades en el desarrollo de las auditorías requeridas.

6.4.1 Competencia del Auditor Líder

El auditor líder debe ser seleccionado entre auditores calificados, basándose en los siguientes criterios:

- Los candidatos deben haber actuado como auditores calificados en auditorías completas.
- Deben haber demostrado su capacidad de comunicación.
- Deben observar don de mando y poseer capacidad de trabajar en equipo.

6.4.2 Competencia de los auditores

La competencia del personal para la ejecución de las funciones de auditoría debe ser desarrollada por uno o más de los siguientes métodos.

- Orientación. Para suministrar el conocimiento del trabajo y el entendimiento de las normas aplicables, regulaciones, guías regulatorias y procedimientos.
- Programas de entrenamiento. Para suministrar formación general y especializada en la ejecución de auditorías específicas.
- Entrenamiento sobre el trabajo. Guía y asistencia bajo supervisión directa involucrando planeación, ejecución, reporte y seguimiento de las actividades de la auditoría.

Dependiendo de las circunstancias y la complejidad del trabajo, la auditoría interna puede apoyarse en expertos con un grado de especialización, aceptados por el auditor líder.

6.5 RESPONSABILIDAD DE LA AUDITORIA INTERNA

6.5.1 Responsabilidades del Auditor Líder

El auditor líder debe poseer la experiencia gerencial y la autoridad necesaria para tomar decisiones finales con respecto a la conducción de la auditoría y a cualquier observación al respecto.

Adicionalmente, las responsabilidades del auditor líder también involucran:

- La responsabilidad final por todas las fases de la auditoría.
- La asistencia para la selección de otros miembros del departamento de auditoría interna.
- La preparación del plan de auditoría.
- La representación del departamento de Auditoría Interna ante la gerencia.
- Someter a consideración el reporte o informe de auditoría.
- Tiene a su cargo la dirección de las actividades de seguimiento.

6.5.2 Responsabilidades de los auditores

Los auditores son responsables de las siguientes actividades.

- El cumplimiento de los requisitos de auditoría.
- La comunicación efectiva y clarificación de los requisitos de auditoría.
- La planeación y realización de las responsabilidades asignadas efectiva y eficientemente.
- La documentación de las observaciones.
- El reporte de los resultados de la auditoría.
- La verificación de la efectividad de las acciones correctivas tomadas como resultado de la auditoría.
- Cooperación y soporte al Auditor Líder.
- Retener y salvaguardar los documentos pertenecientes a la auditoría. Esto comprende:

  a) Presentar tales documentos cuando se requiera.
  b) Asegurar que estos documentos permanezcan en estado confidencial.
  c) Tratar la información confidencial con discreción.

6.6 PROGRAMA DE TRABAJO

6.6.1 Planeación de la Auditoría

La planeación de la auditoría es la determinación sistemática de cuáles áreas deben ser auditadas y con qué frecuencia deben ser conducidas.

La programación de la auditoría, es la parte del proceso de planeación que establece un calendario detallado para realizar las auditorías. Existen muchos factores involucrados en la planeación de la auditoría interna, se requiere una planeación y programación a largo plazo para auditorías internas.

Para sistemas de calidad total grandes y complejos, la auditoría debe de contar con un plan de trabajo a largo plazo el cual debe ser por más de un año.

La asignación para la planeación de una auditoría debe incluir:

- Comprensión de las áreas a ser auditadas.
- Selección específica de las actividades a auditar.
- Selección del tipo de auditoría.
- Determinación de los recursos necesarios.

6.6.2 Requisitos para la Planeación de la Auditoría

El primer aspecto en el establecimiento del plan de la auditoría, es la determinación de la totalidad de los requisitos contra los cuales la auditoría debe realizarse; esto es, cuáles son los requisitos básicos que van a ser evaluados en una operación o actividad. Estos requisitos son definidos en documentos tales como, procedimientos de operación, instrucciones, planos, documentos de regulación y contratos.

En el establecimiento de los requisitos para auditorías, es vital que los que sean de tipo contractual hayan sido revisados, ya que éstos pueden suministrar puntos claves para todos los demás requisitos de calidad.

Una vez se hayan determinado los requisitos básicos de la auditoría, la persona que la planea puede establecer si es para la evaluación de un sistema de calidad documentado, un producto o un proceso.

La frecuencia de las auditorías y las fechas tentativas para conducirlas pueden ser programadas.

Para el establecimiento de estos factores, puede ser útil preparar un programa maestro que identifique lo siguiente:

- Operación a ser auditada.
- Tipo de Auditoría.
- Lugar donde se va a conducir la auditoría.
- Frecuencia de las auditorías.
- Fechas requeridas o tentativas de las auditorías.
- Documentos de referencia para auditorías previas o similares (antecedentes).
- Requisitos de calificación específicos para el personal de auditoría.
- Número de miembros del departamento de auditoría interna.

Durante la auditoría es importante mantener informado al personal involucrado sobre la situación, esto incluye al Coordinador del Programa de Calidad Total y al Facilitador General.

El Programa de auditoría deberá ser enviado al gerente o encargado del área específica auditada, indicando las fechas y horas de las reuniones de apertura y cierre.

El programa de auditoría debe contener como mínimo lo siguiente:

- Objetivo y alcance de la auditoría.
- Documentos de referencia aplicables.
- Descripción de los miembros del departamento de Auditoría Interna que participaran en dicha auditoría.
- Lugar y fecha de la auditoría.
- Programación de los elementos de auditoría.
- Tiempo de las reuniones de apertura y cierre.
- Informe.
- Detalles confidenciales si se considera conveniente.
- Hallazgos encontrados durante la revisión de la documentación.

Para distribuir el programa de auditoría y la información subsecuente concerniente a la situación de la auditoría, es necesario incluir una lista de las personas involucradas en la auditoría específica.

Se debe alcanzar un entendimiento mutuo para el programa de auditoría. Este debe incluir los siguientes puntos claves:

- Tiempo aproximado para cada fase de la auditoría.
- Razones por las cuales el programa o el alcance de la auditoría pueden ser cambiados debido a aspectos inesperados.
- Tiempo para la reunión de cierre.
- Si el personal del área auditada, asistirá a la reunión de cierre.
- Enfatizar que los auditores procurarán minimizar la interrupción de las operaciones y establecer diariamente un hoja específica de inicio, almuerzo y otras consideraciones.
- Se debe lograr un acuerdo sobre el tiempo programado para el personal del área auditada que participará en la auditoría.

6.6.3 Reunión de apertura

El objetivo de la reunión de apertura es establecer el mejor clima para desarrollar la concordia y fijar las reglas para la realización de la auditoría.

La formalidad de la reunión de apertura dependiendo del alcance que se de a la auditoría y del tamaño del departamento de auditoría interna, generalmente es flexible.

Por regla general es conveniente realizar tal reunión en un salón de conferencias y es conducida por el Auditor Líder; quien deberá preparar una agenda de la reunión para asegurar el cubrimientos de todos los aspectos claves.

Las reuniones de apertura, para auditorías que tengan un alcance limitado o sean dirigidas por un sólo auditor, pueden realizarse en una oficina con una mínima asistencia por parte del área auditada.

Es deseable que los asistentes sean el Departamento de Auditoría en su totalidad, algunos miembros del staff auditado y por lo menos un representante de la Gerencia y del Comité de Ejecutivos. Pueden asistir otros responsables y partes interesadas. Estos últimos son usualmente supervisores o personal gerencial del departamento que va a ser auditado según lo descrito en el alcance de la auditoría. Un mínimo de asistencia del área auditada puede ser requerido pero no limitado por el auditor.

El auditor líder debe explicar las áreas de interés, incluyendo el propósito y el alcance de la auditoría. Esto incluye una descripción de la fuente de los documentos utilizados en el desarrollo del mencionado programa de auditoría, como por ejemplo:

- Antecedentes de la actividad a auditar.
- Manual de Calidad Total.
- Normas de Auditoría.

- Procedimientos de implantación.
- Requisitos regulatorios.

6.6.4 Reunión de Cierre

El objetivo principal de la reunión de cierre es asegurar que la organización o el área auditada comprende todos los hallazgos, las inconsistencias e inquietudes.

Dicha reunión debe realizarse inmediatamente después de la conclusión de la evaluación del sistema de calidad o del área examinada.

Los asistentes normalmente serán el departamento de auditoría en sí, un representante de la gerencia del área auditada y cualquier persona de la organización que la gerencia estime conveniente.

Como parte de las observaciones, el auditor líder debe dar un resumen de la evaluación con los resultados del examen del sistema. También debe asegurarse de que todos los hallazgos son presentados en forma impersonal.

Los hallazgos pueden ser presentados con uno de los siguientes métodos:

a) Cada auditor presenta sus propios hallazgos.
b) El auditor líder presenta todos los hallazgos y cuenta con la asistencia del auditor apropiado para clarificar y responder preguntas.

El auditor líder tiene la responsabilidad adicional de utilizar los controles necesarios para mantener cualquier discusión relevante y resumir. Las únicas discusiones relevantes, son aquellas necesarias para clarificar los hallazgos y no para justificar el método de realizar la auditoría.

Durante la reunión de cierre, los auditores deben dar las gracias a la organización o segmento evaluado por su asistencia durante la auditoría.

La auditoría interna debe identificar las condiciones buenas y malas descubiertas durante la evaluación del sistema. Esto proporcionará a la organización que está siendo auditada los resultados generales, erradicando la impresión de que el propósito del auditor es encontrar solamente deficiencias.

6.7 TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA

Antes de iniciar la ejecución de la auditoría, es conveniente entender el papel del auditor, los conceptos de auditoría y lo que conlleva el establecimiento de un programa de calidad total.

En la definición del papel del auditor, puede describirse como aquel en el cual el auditor continuamente mide la validez de la evidencia presentada, busca incansablemente las razones, lógica y evidencia objetiva; e intenta relacionar cada uno de los hallazgos con los controles a través de todo el sistema de calidad. El auditor debe desempeñar su papel en términos de un especialista en calidad, teniendo siempre en mente la asistencia que un verdadero auditor proporciona a la gerencia.

Con el objeto de realizar este papel efectivamente, ciertos principios básicos de auditoría y algunas técnicas, se deben entender claramente.

A continuación se describen algunas técnicas y procedimientos de auditoría interna aplicables a un sistema de calidad:

- **Amplio conocimiento del Sistema de Calidad Total.** El auditor exitoso debe poseer un amplio conocimiento de las prácticas de calidad total, conocimientos en hardware, proceso y productos o servicios que serán sujetos de auditoría.

Debe conocer el sistema de calidad utilizado y tener la habilidad de determinar si éste opera de acuerdo a las instrucciones, procedimientos u otra dirección específica.

- **La planeación del alcance de la auditoría.** En la conducción de una auditoría, debe tenerse cuidado para asegurar que ésta funcione en forma apropiada cubriendo todas las áreas dentro del alcance propuesto. El alcance debe estar bien definido durante la fase de planeación, de manera que el tiempo en el lugar de la auditoría sea aprovechado al máximo.

- **El mantenimiento de la objetividad.** El auditor interno debe mantener la objetividad enfocándose en los objetivos de la auditoría y eliminando aquellos factores que sean externos. Estos pueden ser debido a experiencias previas o creencias personales, las cuales limitan el entendimiento completo, por parte de los auditores, de las condiciones que existen y su relación con el área que está siendo evaluada.

- **Separar hechos y conjeturas.** En el mantenimiento de la objetividad, el auditor puede confrontarse a conjeturas, sugerencias e insinuaciones o posibles opiniones distractoras, expresadas por aquellas personas contactadas durante la auditoría. Es indispensable que el auditor se concentre sobre los hechos observados o sobre las evidencias, tales como registro documentados u otro material o fechas, los cuales puedan soportar los hechos relevantes.

- **Mantener informado al auditado.** Siguiendo con los principios éticos básicos de la auditoría, el auditado necesita entender claramente que no habrá sorpresas involucradas con la auditoría. El auditor deberá discutir cualquier deficiencia encontrada durante la auditoría con la organización o área auditada durante el desarrollo de la auditoría que está siendo conducida y no tomándolos por

sorpresa. Debe haber una explicación del por qué parece, inicialmente, ser una incosistencia.

- **El Valor de los juicios.** Una de las formas más rápidas que tiene el auditor para terminar con el diálogo, consiste en interponer juicios de valor acerca de las operaciones que no tienen un soporte adecuado y una validez asegurada. El propósito de un diálogo significativo, para el auditor, consiste en escuchar, entender y evaluar los hechos de la situación; con el fin de juzgar adecuadamente la conformidad o propiedad de la situación. Las comparaciones sobre cómo lo hacen otros o cómo debería ser hecho durante la auditoría, son inapropiadas y deben evitarse.

- **Entrevistas en el ambiente apropiado.** Si en una entrevista se espera una completa armonía y sinceridad, el ambiente de ésta debe conducir a estos resultados. Por ejemplo, si se entrevista a un supervisor en el ruido e interrupción de las obligaciones de su trabajo, se presentarán muchas interrupciones y otras inhabilidades para comunicarse y para tener un completo intercambio de puntos de vista, identificación de problemas, obtención de evidencia como soporte, etc. Asimismo las preguntas de prueba, hechas en presencia de los subordinados o curiosos, son un camino seguro para colocar al entrevistado a la defensiva. Un lugar privado será más favorable para tales entrevistas.

- **Cumplir con las costumbres.** Para incrementar la efectividad y creatividad del auditor, es importante que éste cumpla con las costumbres de la Compañía de Seguros. Esto significa, cumpliendo con las horas de trabajo, manera de vestir, las horas de almuerzo y otros requisitos. Haciendo esto, el auditor suavizará el ambiente del área auditada. Cualquier acción de parte del auditor para aparecer como un experto, puede reducir la efectividad en las relaciones con los

miembros de la organización o área evaluada, para obtener información acerca de las operaciones.

6.8 EVALUACION DEL SISTEMA DE CALIDAD TOTAL

Para el análisis del sistema de calidad que va a ser auditado, es necesario reunir suficiente evidencia objetiva para establecer si los controles de dicho sistema son adecuados y si están documentados e implantados satisfactoriamente. El auditor debe registrar todas las observaciones relevantes que soporten los hallazgos encontrados. La evidencia objetiva debe ser adquirida entrevistando al personal y revisando personalmente la documentación, registros, actividades, procesos, equipo, medio ambiente, etc.

6.8.1 Análisis de la evidencia

La evidencia objetiva deber ser revisada para evaluar el cumplimiento con los criterios establecidos por el sistema de calidad. La evidencia puede ser cualitativa, tal como observaciones de actividades en progreso, la cual demuestre el conocimiento de una persona sobre los requisitos del sistema y el grado en el cual el sistema está implantado.

Hay cinco elementos que deben ser considerados en cualquier proceso. Estos cinco elementos están ilustrados en el Apéndice número 3 e incluyen personal, equipo, materiales, medio ambiente e información concerniente al proceso. El auditor debe evaluar cada uno de estos cinco elementos en todas las etapas del proceso.

6.8.2 Métodos de evaluación

- **Seguir el plan de auditoría y la lista de chequeo.** La lista de chequeo se debe utilizar para las áreas de interés y para documentar las observaciones. De esta forma se asegurará la continuidad y cubrimiento completo del área de interés. Esta proporciona la evidencia documentada de la cuestión que fue revisada y los hallazgos correspondientes. En Apéndices números 5 y 7 se presenta un modelo del Plan de Auditoría y de la Lista de Chequeo.

- **Entrevista.** Las entrevistas formales constituyen una parte importante de la auditoría. Las entrevistas se deben hacer con individuos claves involucrados en la operaciones auditadas y deben incluir personal gerencial, supervisores y personal de nivel operativo.

A través de la entrevista se logra:

a) Dar al auditado la oportunidad de explicar conflictos aparentes o cambios recientes y de describir la organización funcional del sistema de calidad total.

b) Suministrar las bases apropiadas para el análisis de las evidencias documentadas.

c) Minimizar malos entendidos y abrir el diálogo entre el auditor y el auditado para desarrollar una perspectiva apropiada sobre las necesidades del sistema de calidad y cómo éstas pueden ser satisfechas.

- **Permanecer con una disposición amable y profesional.** Es necesario que el auditor proyecte una correcta imagen cuando conduce la auditoría.

Para el efecto una auditor de calidad total debe mostrar:

- Puntualidad.
- Estar bien vestido.
- Ser cortés y amable siempre.
- Estar preparado adecuadamente.

- **Examinar suficiente evidencia objetiva en todas las etapas.** La evidencia objetiva es recopilada a través de las entrevistas, análisis de los documentos y

observaciones de actividades y condiciones en las áreas de interés. Se debe consignar por escrito aquellas situaciones que originen inconsistencias que parecen significativas, para luego ser investigadas. Por aparte es conveniente verificar la información reunida a través de las entrevistas, adquiriendo la misma información de otras fuentes independientes, tales como observación física.

- **Considerar el impacto de la observación.** Todas las observaciones de la auditoría deben estar documentadas, especialmente si tienen un impacto potencial negativo en el sistema de calidad.

- **Se debe tomar nota y registrar la evidencia.** Las conclusiones extraídas de los resultados de una auditoría dependen de estos elementos específicos de evidencia, que el auditor examina; y la validez de tales conclusiones, depende totalmente de la adecuación y representatividad natural de la evidencia.

No es suficiente para el auditor afirmar que la actividad auditada está de acuerdo con un requisito. Se debe citar la evidencia sobre la cual una afirmación está basada, de esta forma, más tarde el auditor estará en capacidad de defender su conclusión.

La manera más eficiente para registrar la evidencia, es documentando las actividades actuales del análisis del sistema en la lista de chequeo, en notas o documentos que son parte de los registros de la auditoría.

El auditor debe registrar las áreas de trabajo visitadas en el momento en que se hace la visita, y debe registrar la clase de actividades observadas o discutidas.

La lista de chequeo y cualquier documento adicional que el auditor genere durante el curso de la auditoría, deben permitir a un lector posterior del archivo

de ésta, reconstruir su conducción con el detalle suficiente para hacer una evaluación independiente de la validez de los resultados obtenidos.

- **Establecer enlaces con el departamento de auditoría cuando sea necesario.** Durante el curso de la evaluación del sistema, los miembros del departamento de auditoría interna deben funcionar separadamente o juntos para cumplir con los objetivos de la auditoría. Periódicamente, el auditor líder debe consultar su equipo de trabajo para informes internos de su progreso.

  Previo a la reunión de cierre el equipo de auditoría debe reunir para discutir los hallazgos encontrados durante la evaluación del sistema. El auditor líder preside la reunión y conduce la discusión de los hallazgos para determinar su validez y sugerir acciones correctivas.

6.8.3 Técnica de entrevista

Para que el auditor interno obtenga el máximo provecho de cada entrevista se deben seguir las siguientes pautas:

- **Ser cortés.** El auditor es responsable de hacer que el auditado se sienta cómodo con el auditor y sea accesible con las respuestas. No debe abrumar con palabras al individuo o comparar la operación con otra o con otro juicio pasado.

- **Solicitar al auditado que explique las situaciones.** Es necesario tener explicaciones individuales de lo que ellos harían con respecto a las situaciones seleccionadas, para estar seguros de que ellos entienden su trabajo.

- **Escuchar cuidadosamente.** El objetivo de las entrevistas y discusiones con el auditor consiste en deducir información. Es importante hacer preguntas pertinentes y permitir al auditado hablar y llevar la conversación. Al respecto el auditor debe actuar de la siguiente manera:

a) Mantener contacto cara a cara.

b) Mostrarse interesado.

c) Tomar nota en un tiempo mínimo durante la conversación.

d) Aceptar la información con una inclinación de cabeza ocasional.

e) Observar el lenguaje corporal lo cual es importante.

f) Hablar claro y cuidadosamente.

g) Conocer las preguntas.

h) Expresar en otra forma la pregunta si ésta es malentendida .

- **Usar preguntas abiertas.** Las preguntas abiertas tienen la intención de extenderse en una materia y suministrar más información que una respuesta de "si" o "no".

- **Confirmar.** Solicitar al entrevistado que demuestre que una actividad está cumpliendo los requisitos, a través de evidencia objetiva.

- **Utilizar opciones alternativas.** Haciendo preguntas alternativas el auditor puede llegar a saber si el entrevistado comprende su trabajo completamente.

- **Se debe ser sistemático al preguntar.** Escuchando la respuesta a la pregunta incial se puede proyectar una respuesta completa para una actividad.

- **Usar preguntas silenciosas.** Es muy apropiado usar el silencio para obtener respuestas adicionales durante una entrevista. El silencio, es una arma muy poderosa. Esto es principalmente porque a la mayoría de las personas no les gusta el silencio y lo rompen voluntariamente diciendo algo.

- **Entendimiento completo.** Se debe asegurar que ambos, auditor y auditado entienden completamente la pregunta y la respuesta. Si es necesario, se debe repetir o expresar de otra forma la pregunta o solicitar una explicación para

repetirla. El auditor nunca debe temer preguntar, aún si la respuesta parece demasiado obvia. La pregunta obvia puede resultar ser la única a la cual el auditado está temiendo, porque algunas deficiencias evidentes están cerca de ser encontradas.

- **Agradecer al auditado.** Al concluir la entrevista, se debe agradecer siempre al entrevistado por su cooperación.

6.8.4 Control de auditoría

Al mismo tiempo que el auditor interno debe ser cortés, deben controlar el buen funcionamiento de la auditoría. El auditado probablemente use muchas tácticas para engañar u obstruir al auditor, tales como la falta de preparación, llegadas tarde a la entrevista, demora en suministrar evidencia objetiva, presentaciones largas, almuerzos o descansos largos, etc.

Algunos aspectos que se deben considerar durante la auditoría son:

- **Permanecer seguro.** El auditor como ya se mencionó deber ser cortés, pero seguro al informar al auditado quién es el entrevistado y qué documentos y actividades van a ser observadas.

- **Debe evitar largas discusiones sobre las observaciones.** Emplear demasiado tiempo en área reducirá el tiempo total efectivo programado.

- **No dejarse conducir o engañar.** El auditor debe estar preparado e identificar cuáles operaciones van a ser auditadas, cuáles documentos van a ser revisados y cuáles operaciones van a ser observadas. El auditor debe identificar elementos o componentes en la operación y revisar la documentación de soporte de calidad de los artículos para asegurar la adecuación del sistema de calidad total.

- **Debe evitar apartarse del tema.** Esto puede suceder a los auditores cuando dedican mucho tiempo en una misma área. Las largas discusiones desvían al auditor de las áreas pertinentes, al discutir cosas fuera del interés de la auditoría.

6.8.5 Tácticas del auditado

El auditado probablemente tratará de obstruir al auditor en la obtención de la verdad. El auditor debe conocer algunas de las tácticas más comunes, las cuales se citan a continuación:

- **Pérdida de tiempo.** Incluye al charlatán (individuo que habla mucho y no dice nada), los diplomáticos, almuerzos largos, llegadas tarde, interrupciones repetidas, ninguna disponibilidad del personal, etcétera.

- **Manejar al auditor.** Esto se refiere cuando el auditado tiene su propio plan o programa de auditoría, evidencia preparada, etcétera.

- **La situación no usual.** Cualquier asunto que pueda distraer al auditor. Situaciones que maneja el entrevistado o auditado, razones como que una cierta área u operación en particular no estén disponibles o accesibles.

- **Probar la fortaleza de carácter del auditor.** Prueba de fortaleza, compasión, falsedades, soborno, etcétera.

- **Respuesta limitada.** Incluye barreras de lenguaje, obstrucción, etcétera.

6.8.6 Asuntos a evitar

Durante la auditoría, hay muchas situaciones claves que el auditor debe evitar, tales como indiferencia a las respuestas de las preguntas u otras circunstancias.

El auditor no debe:

- Ser controvertido.
- Ser negativo.
- Ser crítico.
- Discutir aspectos que puedan causar disputas.
- Discutir personalidades.
- Comparar al auditado.
- Ser sarcástico.

6.8.7 Puntos claves para recordar

Durante la evaluación del sistema de calidad total se debe recordar los puntos claves siguientes:

Preguntar	***Pensar***
Escuchar	***Evaluar***
Observar	***Registrar***

6.8.8 Revisión de hallazgos

Al finalizar la evaluación del sistema de calidad, el equipo de auditoría se reúne a revisar las notas y observaciones encontradas durante la auditoría.

El auditor líder preside la reunión y dirige la discusión de los hallazgos para determinar su validez y sugerir la acción correctiva. Cada auditor debe revisar sus notas y consolidar los hallazgos, antes de presentarlos al equipo de auditoría. Es recomendable leer nuevamente todos los resultados y cruzar la información para revisarla con los otros auditores, para asegurar que el significado es claro y la terminología correcta.

6.8.9 Determinación de inconsistencias

El departamento de auditoría interna conducido por el auditor líder, debe evaluar cuáles hallazgos de la auditoría dan lugar a inconsistencias en el sistema de calidad total. Las inconsistencias deben estar referidas a criterios establecidos y no influenciados por opiniones personales, de tal modo que se minimicen los argumentos.

Las inconsistencias encontradas deben estar claramente documentadas, y se debe identificar el criterio escrito que se ha establecido para comparar dicha inconsistencia.

Los sentimientos personales y las opiniones no tienen lugar en los hallazgos, pero pueden formar parte del informe de auditoría, si la forma del mismo tiene una sección para incluir estas observaciones.

6.8.10 Documentación de las inconsistencias

Las inconsistencias deben estar documentadas en una solicitud de acción correctiva o en algún otro documento que asegure el seguimiento de la acción. La solicitud de acción correctiva se prepara durante la reunión del departamento de auditoría o al final de ésta, de tal manera que puedan ser presentadas en la reunión de cierre.

Tales inconsistencias se deben documentar de modo que estén completas, sean de fácil entendimiento y puedan ser dirigidas apropiadamente. Asimismo se deben sustentar con evidencias objetivas y no con opiniones o suposiciones.

Las inconsistencias potenciales que no puedan ser soportadas con evidencia objetiva, o que, si no se corrigen pueden resultar en una inconsistencia, deben ser discutidas con el auditado como una inquietud y ser incluidas en el informe de auditoría, pero no deben ser identificadas como inconsistencias.

En Apéndice número 8, se muestra un formato de solicitud de acción correctiva.

6.9 INFORME DE RESULTADOS

6.9.1 Informe y seguimiento de la auditoría

El informe de auditoría y el seguimiento, son dos fases separadas en el proceso de auditoría. Sin embargo, están estrechamente relacionadas y se presentan a continuación:

a) Informe de Auditoría

Los hallazgos de la auditoría se deben documentar en un reporte de auditoría el cual es una parte significativa de todo el proceso de auditoría. El informe muestra una clara descripción de los eventos ocurridos durante la auditoría. Se debe hacer cualquier esfuerzo para asegurar que los informes sean concisos, precisos y comprensibles.

La preparación del informe es reposabilidad del equipo de auditoría, dirigido por el auditor líder.

Al organizar el informe, se debe tener presente que muchas de las personas que leerán el mismo no estuvieron involucradas activamente en la auditoría. Por lo tanto, la única fuente de información que ellos tienen es el informe de auditoría. Dicho informe debe dar una clara descripción de las condiciones observadas en el área de modo que se pueda hacer una evaluación sobre la efectividad del sistema de calidad y recomendar una acción correctiva que se pueda implantar. La descripción de la condición o inconsistencia observada debe incluir con exactitud, la condición total más que una simple lista de deficiencias encontradas.

b) Contenido del informe de auditoría

El informe de auditoría puede estar en varios formatos pero debe reflejar la armonía y contenido de la auditoría. Un ejemplo de formato de informe de auditoría se presenta en el Apéndice número 9.

El informe de auditoría debe:

- Contener el alcance y objetivos de la auditoría.
- Mencionar los lugares y fechas dónde y cuándo fue realizada la auditoría.
- Identificar los documentos de referencia contra los cuales la auditoría fue realizada, como Normas del Sistema de Calidad Total, Manual de Calidad Total, etcétera.
- Incluir el plan de auditoría de referencia.
- Identificar a los miembros del equipo de auditoría, al auditor líder y cualquier responsabilidad especial de los miembros.
- Identificar al personal contactado de la organización o área auditada, durante la auditoría.
- El resumen de los hallazgos de la auditoría debe ser detallado, fácil de leer y comprensible.
- Identificar en detalle, las inconsistencias y las remisiones a los requisitos de acción correctiva relacionados con esa inconsistencia.
- Presentar detalles y justificar elementos omitidos o limitaciones durante la evaluación del sistema.
- En la sección de resumen, debe existir una declaración de juicio sobre el cumplimiento total y/o la capacidad del sistema para lograr objetivos de calidad definidos.
- Presentar detalles de la acción de seguimiento requerida por la administración.

c) Lo que no debe incluir el informe

El informe de auditoría debe ser detallado, ir al grano sin información confusa, y bastante claro de tal manera que cualquiera pueda entender el alcance, el objetivo y los hallazgos de la auditoría.

El informe de auditoría debe ser un documento positivo que ayude a la organización o área auditada a mejorar su desempeño.

El informe de auditoría no debe contener lo siguiente:

- Opiniones subjetivas
- Información confidencial
- Críticas a individuos
- Declaraciones ambiguas

6.9.2 Seguimiento de auditoría y cierre

Durante la fase de seguimiento de auditoría, el auditor investiga la respuesta a la solicitud de acción correctiva, revisa y verifica tales acciones implantadas en cuanto a su adecuación y cumplimiento. El auditor debe quedar satisfecho en cuanto a que la acción correctiva tomada, corrige el problema con énfasis en evitar su repetición.

Para asegurar la implantación efectiva y oportuna de la acción tomada para corregir las inconsistencias identificadas durante la auditoría, el departamento de auditoría interna debe mantener un seguimiento e informar sobre el sistema.

Para llevar a cabo el seguimiento de la auditoría, se deben contemplar los siguientes aspectos:

- Identificación de la auditoría, el auditor líder, los miembros del equipo de auditorías y el área auditada.
- La fecha de finalización de la auditoría.
- Número de informe de la auditoría y los números de solicitudes de acción correctiva que requieran respuesta.
- Fecha de vencimiento de la respuesta y estado de avance.
- Número y fecha de la carta o memorándum con la que se remitió el informe.
- La fecha reprogramada de auditoría cuando sea aplicable.

6.9.3 Registros de auditoría

La evidencia documentada debe ser mantenida declarando el hecho de que las auditorías están siendo realizadas, lo mismo que el alcance y los objetivos de éstas. Los registros deberán ser archivados de tal manera que permitan identificar posteriormente el tema de la auditoría, de tal forma que la información de la auditoría pueda ser revisada para la preparación de futuras auditorías.

Los registros de auditoría deberán mantenerse por un período de tiempo suficiente para apoyar la calidad del tema auditado o hasta que un número suficiente de auditorías subsiguientes, suministre la misma información.

Los registros de auditoría deben comprender como mínimo los siguientes documentos:

- Programa de auditoría.
- Notificación de la auditoría.
- Informe de auditoría.
- Seguimiento y verificación de la acción correctiva.

CAPITULO V11

CASO PRACTICO

El caso práctico fue desarrollado a través de los procedimientos establecidos en el Capítulo VI. El análisis se efectuó en la Unidad de Reclamos Vida la cual pertenece al Departamento de Vida y en dicha área se desarrollan las siguientes actividades:

- Liquidaciones o reintegros de gastos médicos de seguro individual y seguro colectivo.
- Indemnizaciones a beneficiarios por muerte de asegurados.
- Liquidaciones por beneficios de incapacidad total o parcial.

Para el efecto se elaboraron las siguientes cédulas de trabajo:

Descripción de la Cédula	**Referencia**
PROGRAMA GENERAL DE AUDITORIA	1/6
PLAN DE AUDITORIA	2/6
PERSONAL INVOLUCRADO EN LA AUDITORIA	3/6
LISTA DE CHEQUEO	4/6
SOLICITUD DE ACCION CORRECTIVA	5/6
INFORME DE AUDITORIA	6/6

El resultado obtenido fue satisfactorio en virtud que el área auditada aplicó de manera adecuada los procedimientos y políticas contemplados en el Programa de Calidad Total que desarrolla la Compañía de Seguros.

COMPAÑÍA DE SEGUROS GENERALES
PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA

PROGRAMA GENERAL DE AUDITORIA

CODIGO DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD
1	Auditoría Programada
2	Auditoría Terminada Satisfactoriamente
3	Auditoría Terminada con Inconsistencias
4	Seguimiento Programado
5	Seguimiento Terminado Satisfactoriamente
6	Seguimiento Terminado con Inconsistencias

DEPARTAMENTO O UNIDAD	AÑO 1997												OBSERVACIONE
	EN	FB	MZ	AB	MY	JN	JL	AG	SP	OC	NV	DC	
Departamento de Vida													
Unidad de Vida Individual		1		4									
Unidad de Vida Colectiva					1		4						
Unidad de Reclamos Vida	1	2											Auditoría terminada Sa
Departamento de Daños													
Unidad de Emision Gral. Daños					1		4						
Unidad de Ajustes Daños		1		4									
Unidad de Inspección													
Departamento de Contabilidad		1		4									
Departamento de Cobranzas								1		4			
Departamento de Reaseguro									1		4		
Departamento de Compras										1		4	
Departamento de Emisión Cheques								1		4			

Hecho por: LAMR Revisado por: SEB Fecha: 8/0

COMPAÑÍA DE SEGUROS GENERALES
PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA

AUDITORIA No. 001-97

PLAN DE AUDITORIA

AREA O DEPARTAMENTO RESPONSABLE: **Reclamos Vida Juan Pérez**

AUDITOR RESPONSABLE: **LAMR**
TIEMPO ESTIMADO: **20 HORAS**

Alcance y objetivos de la auditoría:

Alcance: Expedientes de Reclamos de Gastos Médicos mayores de Q. 5,000.00, correspondientes al segundo semestre de 1996.

Objetivos: Determinar si la Compañía está realizando los procedimientos en esta área, de acuerdo con las politicas y procedimientos establecidos por el Programa de Calidad Total, el cual se orienta al servicio al cliente.

Documentos de Referencia:

Expedientes de Reclamos detallados en la lista de chequeo, según cédula 4/6.

PROGRAMA DE REUNIONES	FECHA	HORA	LUGAR
Reunión de Apertura:	24/01/97	9:00	Sala de sesiones
Reunión de Cierre:	12/02/97	15:00	Sala de sesiones

ITINERARIO DE LA AUDITORIA

Auditor Responsable	Auditor Colaborador	Otro Especialista	Fecha		Fecha	
			Mañana	Tarde	Mañana	Tarde
LAMR			4/02/97			
LAMR				5/02/97		
LAMR				6/02/97		
LAMR			7/02/97			
LAMR			10/02/97			
LAMR				10/02/97		

Hecho por: LAMR Fecha: 22/01/97 Revisado por: SEBG Fecha: 23-01-97

COMPAÑÍA DE SEGUROS GENERALES
PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA

PERSONAL INVOLUCRADO EN LA AUDITORIA

AREA O DEPARTAMENTO AUDITADO: **Unidad de Reclamos Vida**

Descripción del procedimiento	Auditor Líder	Auditor Encargado	Encargado de área auditada	Coordinador del Programa de CT
Preparación de la Auditoría	X	X		
Revisión de Ancedentes		X		
Reunión de Apertura	X	X	X	X
Ejecución de la Auditoría		X	X	
Solicitud de Acciones Correctivas	X	X		
Informe de la Auditoría	X	X		
Reunión de Cierre	X	X	X	X
Seguimiento		X		

Hecho por: LAMR Fecha: 22/01/97 Revisado por: SEBG Fecha: 23-01-97

OMPAÑIA DE SEGUROS GENERALES
ROGRAMA DE CALIDAD TOTAL
EPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA

ISTA DE CHEQUEO

REA O DEPARTAMENTO **Reclamos Vida** **FECHA:** **3/02/97**
ESPONSABLE: **Juan Pérez** **CORRELATIVO AUDITORIA** **LCH-01-97**

ocumentos de referencia:
Se verificaron selectivamente los expedientes de reclamos Nos. 155-96, 215-96, 298-96, 315-96 525-96, 785-96, 900-96.

Descripción del procedimiento	Cumple con los requerimientos del Manual de Calidad Total	Observaciones
as liquidaciones fueron elaboradas correctamente.	SI	Se verificaron cálculos aritméticos y facturas presentadas
En todos los casos se tomó en cuenta el informe del ajustador	N/A	
Se verificó que los asegurados estuvieran al día en el pago de sus primas	SI	Se consultó con el Departamento de Cobranzas
Fueron revisados los expedientes y las liquidaciones por el Departamento de Auditoría Interna, para evitar errores.	SI	
Los pagos se efectuaron oportunamente a los asegurados o sus beneficiarios	SI	Todos los pagos fueron cobrados.

Hecho por: LAMR Fecha: 3/02/97 Revisado por SEBG Fecha: 03-02-97

COMPAÑÍA DE SEGUROS GENERALES
PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA

SOLICITUD DE ACCION CORRECTIVA

SOLICITUD DE ACCION CORRECTIVA NUMERO: _____	**FECHA:** _____
INFORME DE AUDITORIA NUMERO: _____	**FECHA:** _____

Descripción general de la inconsistencia:

********** N I N G U N A *********

Acción correctiva a tomar:

********** N I N G U N A *********

Fecha limite para responder: _____

f) Auditor responsable

f) Encargado del área auditada

f) Auditor Lider

f) Gerente del área auditada

COMPAÑÍA DE SEGUROS GENERALES
PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA

INFORME DE AUDITORIA

INFORME NUMERO: 001-97

FECHA DE INICIO DE LA AUDITORIA:	**24/01/97**
FECHA DE FINALIZACION DE LA AUDITORIA:	**11/02/97**
AREA O DEPARTAMENTO AUDITADO:	**Unidad de Reclamos Vida, Depto de Vida.**
GERENTE RESPONSABLE DEL AREA AUDITADA:	**Ing. Fernando Gómez**
RESPONSABLE DE LA AUDITORIA:	**Luis Amilcar Mazariegos Ramos**

ALCANCE Y OBJETIVOS DE LA AUDITORIA:

ALCANCE **Expedientes de Reclamos de gastos médicos mayores de Q. 5,000.00, correspondientes al segundo semestre de 1996.**

OBJETIVOS **Establecer si la Compañía está cumpliendo en esta unidad auditada sus actividades, aplicando las políticas y procedimientos de conformidad con el Programa de Calidad Total orientado al servicio al cliente.**

RESUMEN DE HALLAZGOS Y/O INCONSISTENCIAS:

********** N I N G U N O **********

Fecha del Informe: 12-02-97

f)_____
Auditor que realizó la auditoria

f)_____
Auditor Líder

El presente informe debe ser presentado a la Gerencia Ejecutiva a través de nota donde se describa de manera general el trabajo realizado y hallazgos e inconsistencias detectadas. En el caso de no existir inconsistencias, únicamente se debe archivar.

CONCLUSIONES

1. Al término del presente trabajo de investigación se confirma la hipótesis planteada, al considerar el papel desempeñado por la Auditoría Interna en un Programa de Calidad Total implementado en una Compañía de Seguros, ya que la función de ésta proporciona análisis, evaluación, recomendación, verificación, conciliación y retroalimentación de los procedimientos para el logro del mejoramiento de la calidad, tanto a nivel interno como externo.

2. El objetivo de la Auditoría Interna en una organización en la que se tiene implantado un Programa de Calidad Total, es la de servir de apoyo al Comité o Consejo que tiene a su cargo dicho programa, así como a la Administración de la entidad.

3. Un sistema de Calidad Total en una empresa de seguros, coadyuva a un desarrollo constante y exitoso, debiendo requerir la participación de la Auditoría Interna, lo que trae como resultado los beneficios administrativos y financieros siguientes:

   a) Incremento a corto plazo de los resultados desde el punto de vista financiero.
   b) La optimización y aprovechamiento de los recursos humanos existentes, compenetrado en la mejora de la organización, con el resultado de una mayor productividad para mejorar el rendimiento financiero.
   c) La mejora estructural de la organización para obtener mejores resultados tanto a nivel interno como externo.
   d) Reducción del margen de error en los procedimientos, debido a la actualización y capacitación constante del recurso humano.
   e) Facilitar el cumplimiento ordenado de los procedimientos, así como el ahorro de tiempo.
   f) Permite conocer el papel desempeñado por el departamento de Auditoría Interna dentro de la organización desde el punto de vista administrativo.

4. A través de la participación de la Auditoría Interna, se puede evaluar el desempeño de ésta tanto en el Programa de Calidad Total en sí, como su gestión a nivel general.

5. El campo de acción del profesional de la Contaduría Pública y Auditoría, es sumamente amplio, ya que ha rebasado los límites impuestos tradicionalmente a las áreas de contabilidad y auditoría, siendo así, que en la actualidad la única limitación en su desarrollo profesional lo constituye su propia capacidad.

6. Derivado de los cambios e innovaciones que trae como consecuencia la Calidad Total, las empresas requieren de profesionales especializados en auditorías de este tipo. Por su preparación técnica y capacidad profesional, el Contador Público y Auditor puede contribuir con cualquier entidad desempeñando la función de Auditor Interno de Calidad.

RECOMENDACIONES

1. Que en la implantación de un Programa de Calidad Total en cualquier entidad ya sea industrial comercial o de servicios, se contemple el apoyo que brinda la actividad desempeñada por la Auditoría Interna, como ente asesor de la Administración de Calidad.

2. Que se tome conciencia por parte de las empresas de seguros de la importancia y los beneficios que brinda un sistema de Calidad Total, ya que se reducen los niveles de desperdicio de tiempo y recursos necesarios para hacer llegar a los usuarios los servicios producidos, logrando de este modo clientes más satisfechos y obtener un liderazgo en el mercado del seguro.

3. Que se brinde una capacitación constante sobre sistemas de calidad a los miembros del departamento de Auditoría Interna, con el fin de lograr los objetivos trazados por éste sobre la evaluación del sistema de Calidad Total.

4. Que se incluya por parte de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, dentro del pensum de estudios, específicamente en los cursos de auditoría, aspectos relacionados con auditorías de Sistemas de Calidad Total debido a la importancia de este tema en la actualidad.

5. Que se dé mayor importancia por parte de estudiantes y profesionales de la Contaduría Pública a la labor que realiza el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, con el objeto de mantener una actualización constante, en virtud de que únicamente se podrá ser eficiente en los servicios que requieren las empresas, si se mantiene una educación continuada.

BIBLIOGRAFIA

- CASHIN, JAMES A., NEUWIRTH, PAUL D., LEVY, JOHN F. Manual de Auditoría Interna. Ediciones Centrum España 1988.

- CODIGO DE COMERCIO. Decreto 2-70 del Congreso de la República.

- GITLOW, HOWAD S., GITLOW, SHELLY J. ¿Cómo mejorar la Calidad y Productividad con el Método Deming? Grupo Editorial Norma 1992.

- INSTITUTO GUATEMALTECO DE CONTADORES PUBLICOS Y AUDITORES. Comisión de actualización y desarrollo profesional. Seminario de Auditoría Interna 1993.

- INSTITUTO GUATEMALTECO DE CONTADORES PUBLICOS Y AUDITORES. Normas de Auditoría. Recopilación 1992.

- ISHIKAWA, KAORU. ¿Qué es el Control Total de Calidad? Grupo Editorial Norma, 1991.

- JAMES R. EVANS / WILLIAM M. LINDSAY. Administración y Control de la Calidad. Grupo Editorial Iberoamérica México 1993.

- KELL, WALTER G. / BOYNTON WILLIAM C. Auditoría Moderna. Compañía Editorial Continental, S. A. de C. V. México 1995.

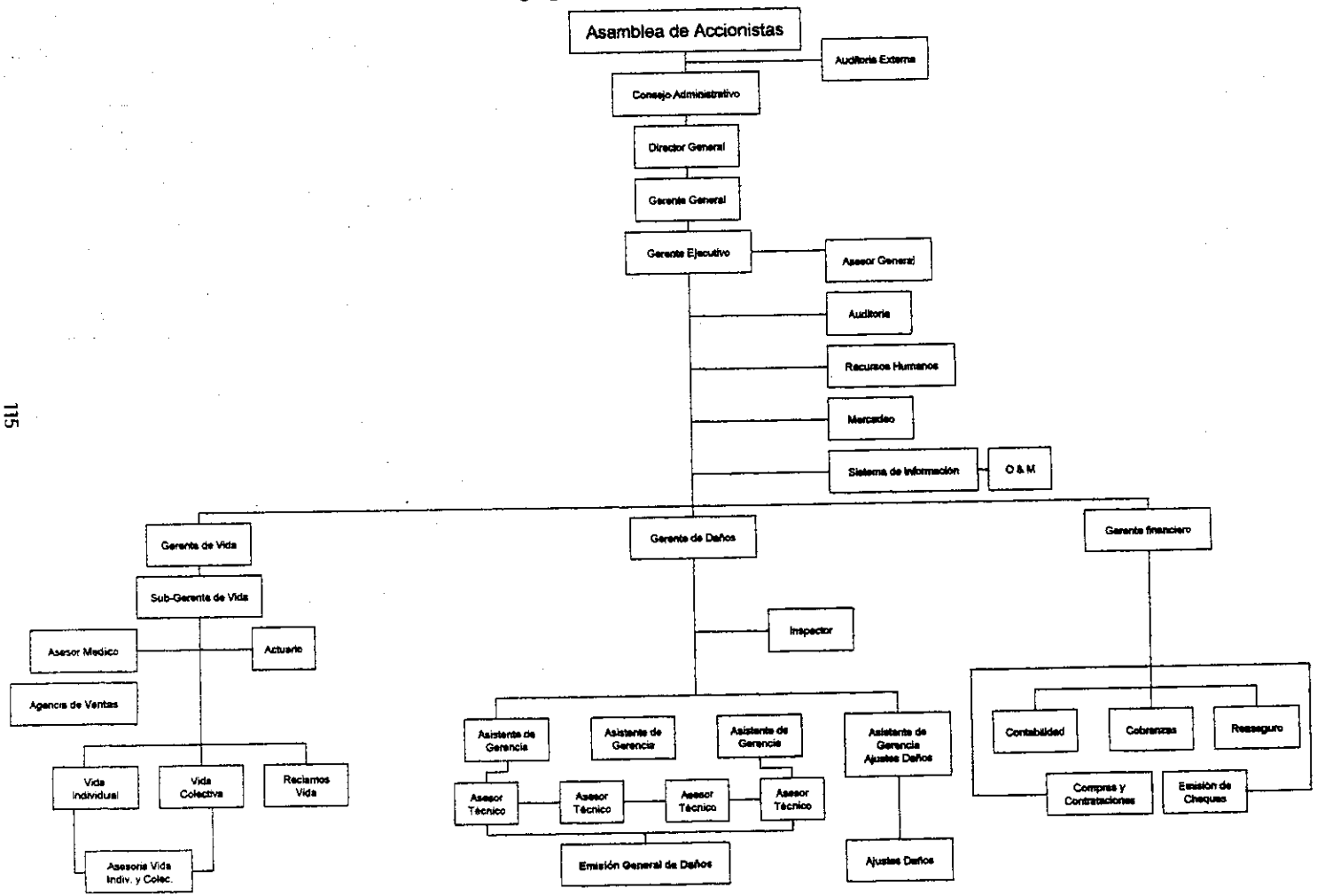
- KUME, HITOSHI. Herramientas Estadísticas Básicas para el Mejoramiento de la Calidad. Grupo Editorial Norma 1991.

- MANUAL PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE CALIDAD TOTAL. Consejo de Administración de Calidad Total. Compañía de Seguros Generales 1994.

- MATERIAL CURSO DE FORMACION DE AUDITORES INTERNOS DE SISTEMAS DE CALIDAD. S.G.S. de Guatemala. Guatemala C. A. 1997.

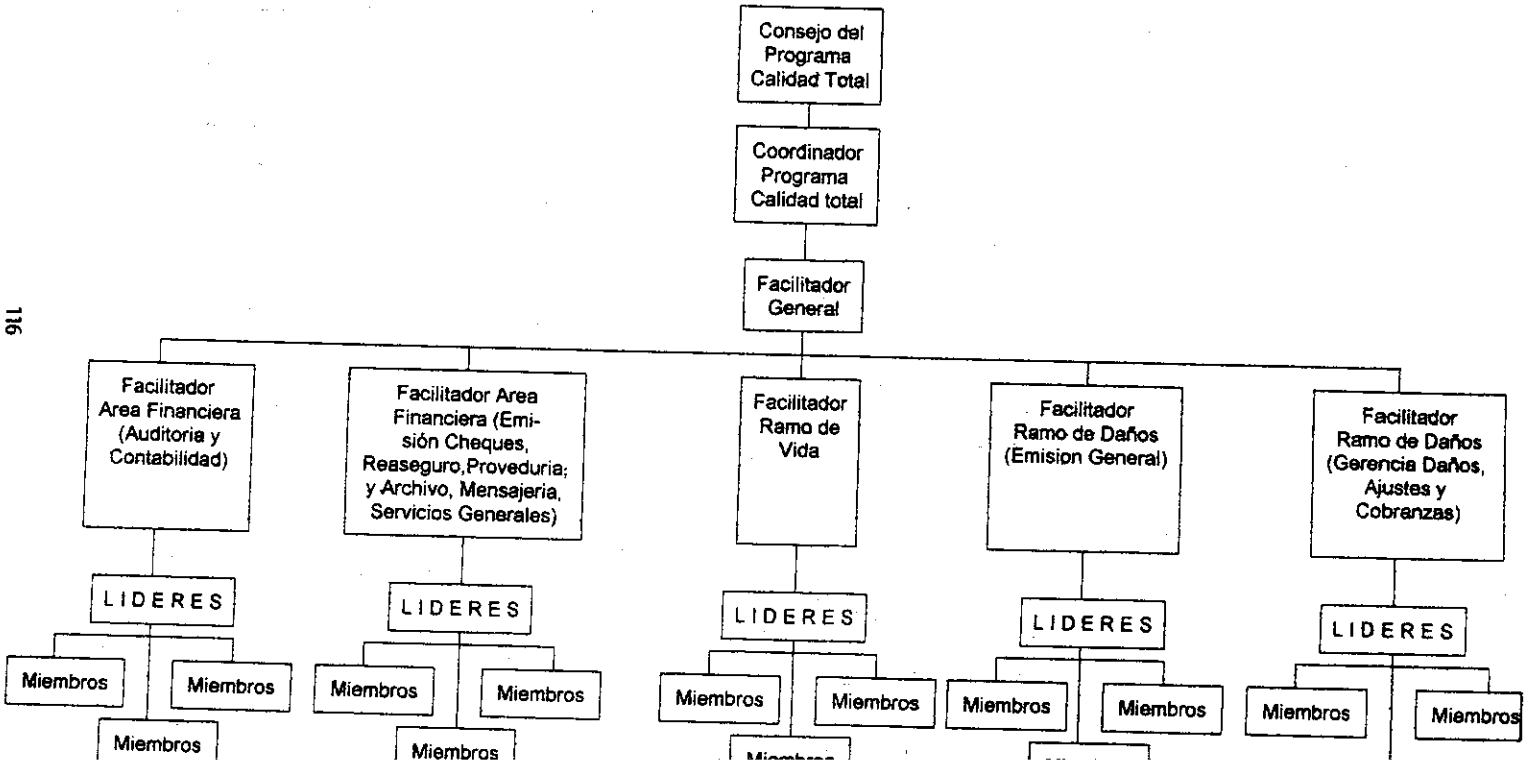
- NASH, MICHAEL. ¿Cómo incrementar la productividad del recurso humano mediante técnicas que abarcan toda la relación laboral? Grupo Editorial Norma 1993.

Organigrama de Compania de Seguros Generales



APENDICE No. 2

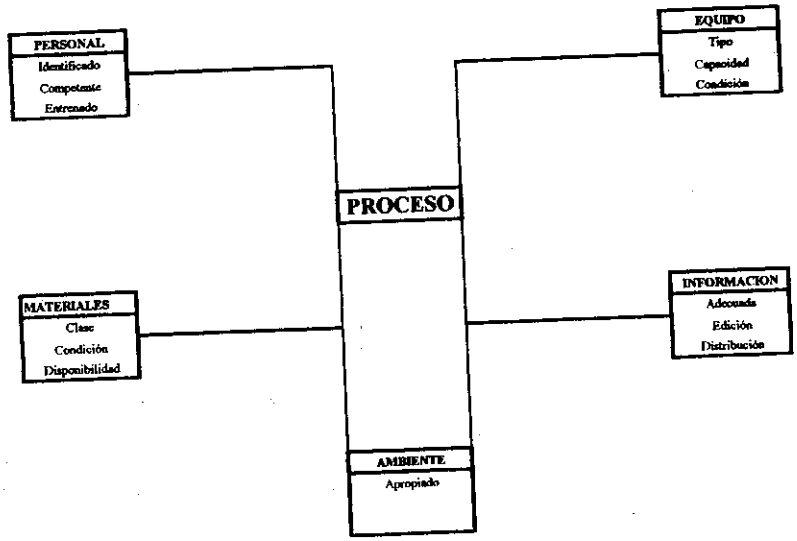
ORGANIGRAMA DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE CALIDAD TOTAL



APENDICE No. 3

EVALUACION DEL SISTEMA DE CALIDAD TOTAL DE UNA COMPAÑÍA DE SEGUROS GENERALES

En la Evaluación del Sistema de Calidad Total, existen cinco elementos los cuales deben ser considerados en cualquier proceso. El auditor interno al evaluar este Sistema de Calidad, debe evaluar cada uno de estos elementos en todas las etapas, ya sea que el alcance de la auditoría sea toda la organización o un área o departamento determinado. Tales elementos se presentan a continuación:



APENDICE No. 4
PROGRAMA GENERAL DE AUDITORIA

COMPAÑÍA DE SEGUROS GENERALES
PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA

PROGRAMA GENERAL DE AUDITORIA

CODIGO DE ACTIVIDAD	A C T I V I D A D
1	Auditoría Programada
2	Auditoría Terminada Satisfactoriamente
3	Auditoría Terminada con Inconsistencias
4	Seguimiento Programado
5	Seguimiento Terminado Satisfactoriamente
6	Seguimiento Terminado con Inconsistencias

DEPARTAMENTO O UNIDAD	AÑO												OBSERVACIONES
	EN	FB	MZ	AB	MY	JN	JL	AG	SP	OC	NV	DC	

Hecho por: Revisado por: Fecha:

APENDICE No. 5
PLAN DE AUDITORIA

COMPAÑÍA DE SEGUROS GENERALES
PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA
PLAN DE AUDITORIA

AUDITORIA No. **AÑO**

AREA O DEPARTAMENTO: **AUDITOR RESPONSABLE:**
RESPONSABLE: **TIEMPO ESTIMADO:**

Alcance y objetivos de la auditoria:

Documentos de Referencia:

PROGRAMA DE REUNIONES	FECHA	HORA	LUGAR
Reunión de Apertura: Reunión de Cierre:			

ITINERARIO DE LA AUDITORIA

Auditor Responsable	Auditor Colaborador	Otro Especialista	Fecha		Fecha	
			Mañana	Tarde	Mañana	Tarde

Hecho por: Fecha: Revisado por: Fecha:

APENDICE No. 6
PERSONAL INVOLUCRADO EN LA AUDITORIA

COMPAÑIA DE SEGUROS GENERALES
PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA
PERSONAL INVOLUCRADO EN LA AUDITORIA

AREA O DEPARTAMENTO AUDITADO:

Descripción del procedimiento	Auditor Líder	Auditor Encargado	Encargado de área auditada	Coordinador del Programa de CT
Preparación de la Auditoría				
Revisión de Ancedentes				
Reunión de Apertura				
Ejecución de la Auditoría				
Solicitud de Acciones Correctivas				
Informe de la Auditoría				
Reunión de Cierre				
Seguimiento				

Hecho por: Fecha: Revisado por: Fecha:

APENDICE No. 7
LISTA DE CHEQUEO

COMPAÑÍA DE SEGUROS GENERALES
PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA
LISTA DE CHEQUEO

HOJA No.

AREA O DEPARTAMENTO:
RESPONSABLE:

FECHA:
CORRELATIVO AUDITORIA:

Documentos de referencia:

Descripción del procedimiento	Cumple con los requerimientos del Manual de Calidad Total	Observaciones

Hecho por: Fecha: Revisado por: Fecha:

APENDICE No. 8
SOLICITUD DE ACCION CORRECTIVA

COMPAÑÍA DE SEGUROS GENERALES **PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL** **DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA**	
SOLICITUD DE ACCION CORRECTIVA	
SOLICITUD DE ACCION CORRECTIVA NUMERO: **INFORME DE AUDITORIA NUMERO:**	**FECHA:** **FECHA:**
Descripción general de la inconsistencia:	
Acción correctiva a tomar:	
Fecha límite para responder:	
f) Auditor responsable f) Auditor Lider	f) Encargado del área auditada f) Gerente del área auditada

APENDICE No. 9
INFORME DE AUDITORIA

COMPAÑÍA DE SEGUROS GENERALES
PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA

INFORME DE AUDITORIA

INFORME NUMERO:

FECHA DE INICIO DE LA AUDITORIA:
FECHA DE FINALIZACION DE LA AUDITORIA:
AREA O DEPARTAMENTO AUDITADO:
GERENTE RESPONSABLE DEL AREA AUDITADA:
RESPONSABLE DE LA AUDITORIA:

ALCANCE Y OBJETIVOS DE LA AUDITORIA:

RESUMEN DE HALLAZGOS Y/O INCONSISTENCIAS:

f) _____
Auditor que realizó la auditoría

Fecha del Informe:

f) _____
Auditor Líder

El presente informe debe ser presentado a la Gerencia Ejecutiva a través de nota donde se describa de manera general el trabajo realizado y hallazgos e inconsistencias detectadas. En el caso de no existir inconsistencias, únicamente se debe archivar.