

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

*Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Contaduría Pública*



**"MANUAL PARA LA ADOPCIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
BASADOS EN NORMAS ISO 9000 VERSION 2000, EN LOS DESPACHOS
CONTABLES"**

ASESOR:

LIC. Mario Ernesto Jacobo

Trabajo de Investigación Presentado por:

GRUPO No. 04

**José Roberto Alvarado Alvarado
Melvin Antonio Velásquez Berríos
Juan Ramón Berríos Vallecillos**

3 de febrero de 2003

San Salvador,

El Salvador,

Centroamérica



© 2001, DERECHOS RESERVADOS

**Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador**

SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

UNIVERSIDA DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA : Dra. MARIA ISABEL RODRIGUEZ

SECRETARIA : Lic. LIDIA MARGARITA MUÑOZ VELA

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS:

Msc. ROBERTO ENRIQUE MENA

SECRETARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS:

Ing. JOSE CIRIACO GUTIERREZ CONTRERAS

ASESOR : Lic. MARIO ERNESTO JACOBO

TRIBUNAL EXAMINADOR : Lic. MARIO ERNESTO JACOBO

: Lic. LEONARDO VINICIO BARRIOS RIVAS

02 MAYO DE 2003

SAL SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

AGRADECIMIENTOS

Al ser todo poderoso, que me ilumino y guió en todo momento

A mi familia en especial : A mi madre: Ahída Alvarado, que estuvo en todo momento a mi lado, a mis hermanos: Josè Dimas Alvarado y Eduardo Ernesto Alvarado, que representaron un valioso apoyo moral y fraternal, a mis tíos y tías que siempre me motivaron para seguir adelante, a mis amigos: porque representaron las metas y objetivos a cumplir .

JOSE ROBERTO ALVARADO ALVARADO

Dedico este triunfo y agradezco con toda sinceridad a Dios todo poderoso por que siempre estuvo con migo en los momentos que más lo necesité, a mis queridos padres Margarita Berríos y Simón Velásquez por su apoyo incondicional, por su grandioso amor y por los buenos sentimientos que infundieron en mí; a mis hermanos especialmente a Rafael Velásquez y Nora Berríos por su cariño y apoyo; a mis sobrinos, cuñados y amigos que siempre estuvieron pendientes de mí. Gracias...

MELVIN ANTONIO VELÁSQUEZ BERRIOS

A Dios Padre por haberme iluminado en todo momento de esta etapa de mi vida , a mis padres Ramón Baltazar y María Magdalena por su apoyo incondicional y amor eterno; a mi Esposa Helen por su comprensión y amor incondicional, a mi hija Adriana Magdalena fuente de inspiración y mi razón de existir, a mis hermanas Caro, Edel, Sara y Lupe que en todo momento estuvieron conmigo y me brindaron apoyo en los momentos difíciles, a mis sobrinos Douglas, Andrés y Diego, a mi amigo y hermano del Alma Luis Orlan por sus consejos y comprensión, a mi cuñado Francisco; y un agradecimiento especial a mi jefe Francisco Mancía por sus enseñanzas y apoyo a mi superación personal y a todos aquellos que contribuyeron y me motivaron a alcanzar una meta más en mi vida.

JUAN RAMON BERRIOS VALLECILLOS

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	ii

CAPITULO I

I	MARCO TEORICO	
1.1	Antecedentes	1
1.2	Ámbito de aplicación de los sistemas de gestión de la calidad basados en Normas ISO 9000.	7
1.3	Funcionamiento de los Sistemas de Gestión de la calidad basados en normas ISO 9000	7
1.4	Estructura de la familia de normas ISO-9000	9
1.5	Transición de las Normas ISO-9000, de Versión 1994 a Versión 2000.	12
1.5.1	Período de transición.	12
1.5.2	Principales diferencias entre las últimas versiones de las Normas ISO 9000.	13
1.6	Generalidades del sistema de gestión de la calidad basados en ISO 9000	15
1.6.1	Facilidades que presenta la nueva versión de las normas ISO-9000	15
1.6.2	Importancia del Sistema de Gestión de la Calidad	15

1.6.3	Ventajas y Desventajas de la aplicación de Sistemas de Gestión de la Calidad.	16
1.6.4	Logros y avances en sistemas de gestión de la calidad basados en Normas ISO-9000.	18
1.7	Perfil del profesional contable ante las normas ISO 9000	20
1.7.1	Cualidades Personales	20
1.7.2	Educación continua	23
1.7.3	Cumplimiento con normas legales y técnicas	25
1.8	Los servicios de calidad	27
1.9	Sistemas de Gestión de la calidad basados en normas ISO-9000 Versión 2000.	29
1.9.1	Principios base de las Normas ISO-9000	29
1.9.2	Etapas para la adopción de un sistemas de Gestión de la calidad ISO-9000.	34
1.9.2.1	Evaluación y planificación	34
1.9.2.2	Documentación del sistema de gestión de la calidad	34
1.9.2.3	Implantación del sistema de gestión de la calidad	35
1.9.2.4	Mantenimiento y mejora del sistema de gestión de la calidad	36
1.9.3	Requisitos del Sistema de Gestión de la calidad	37
1.9.3.1	Sistema de Gestión de la calidad	37
1.9.3.2	Responsabilidad de la Dirección.	38
1.9.3.3	Gestión de los Recursos.	39

1.9.3.4	Realización del Producto.	40
1.9.3.5	Medición Análisis y Mejora.	46
1.9.4	Costos Relacionados con el Sistema de gestión de la calidad	50

CAPITULO II

II METODOLOGÍA Y DIAGNÓSTICO

2.1	Diseño metodológico	53
2.1.1	Etapas de la Investigación	53
2.1.2	Tipo de estudio	54
2.1.3	Área de estudio	56
2.1.4	Universo y muestra	56
2.1.5	Instrumentos para la recolección de datos	58
2.1.6	Plan de tabulación	60
2.1.7	Análisis e interpretación	60
2.2	Diagnostico sobre el grado de conocimiento y aplicación de mecanismos de gestión de la calidad en los despachos contables	61
2.2.1	Generalidades de los despachos contables	62
2.2.2	Aspectos relativos a la utilización de instrumentos y procedimientos documentados para medir el desempeño.	64
2.2.3	Aspectos Generales sobre la gestión de la calidad en los servicios que ofrecen los despachos contables	66

2.2.4	Aspectos específicos relativos al grado de conocimiento e interés en los sistemas de gestión de la calidad basados en normas ISO 9000.	69
2.2.5	Situación actual (diagnóstico)	71

CAPITULO III

III MANUAL PARA LA ADOPCION DE SISTEMAS DE GESTION DE LA CALDAD BASADOS EN NORMAS ISO 9000 VERSION 2000, EN LOS DESPACHOS CONTABLES.

3.1	Evaluación y Planificación	76
3.1.1	Como Realizar el Diagnóstico del Despacho en Términos de Gestión de la Calidad	76
3.1.2	Definición de los Requisitos de la Norma ISO 9000 Aplicables a los Despachos Contables	83
3.1.2.1	Requisitos del sistema de gestión de la calidad	83
3.1.2.2	Requisitos de la responsabilidad de la dirección	86
3.1.2.3	Requisitos de la gestión de recursos	87
3.1.2.4	Requisitos para la realización del producto	88
3.1.2.5	Requisitos de medición, análisis y mejora	92
3.1.3	Como elaborar el plan de Adopción del Sistema de gestión de La Calidad	94
3.1.3.1	Generalidades del Plan de la Calidad	94
3.1.3.2	Como definir los Objetivos y la Políticas de la Calidad	97

3.1.3.3	Establecimiento del Compromiso de la Dirección	99
3.1.3.4	Integración y definición de funciones y Responsabilidades de los Equipos de trabajo para la adopción del sistema	102
3.1.3.5	Actividades Básicas para la Adopción de Sistemas de Gestión de la Calidad	105
3.2	Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad	108
3.2.1	Generalidades sobre la documentación del Sistema de Gestión de La Calidad.	108
3.2.2	Documentos del sistema de Gestión de la Calidad.	114
3.2.2.1	Manual de la Calidad	115
3.2.2.2	Manuales de Procedimientos.	117
3.2.3	Levantamiento de procesos actuales	119
3.3	Implantación del Sistema de gestión de la Calidad	124
3.3.1	Ajustar los Planes	124
3.3.2	Acciones de Difusión del Sistema de Gestión de la Calidad	125
3.3.3	Revisión de los Requisitos del Sistema	126
3.3.4	Implantación de los Requisitos del Sistema	127
3.3.5	Validación de la Implantación del Sistema	131
3.4	Mantenimiento y Mejora del Sistema de Gestión de la Calidad	133
3.4.1	Seguimiento, Medición, Análisis y mejora	133
3.4.2	Auditoria Interna de la calidad	134
3.4.3	Acciones Correctivas y preventivas	140

3.4.4	Recomendaciones para facilitar la Comunicación con el auditado	141
-------	--	-----

CAPITULO IV

IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1	Conclusiones	143
-----	--------------	-----

4.2	Recomendaciones	145
-----	-----------------	-----

	BIBLIOGRAFIA	147
--	---------------------	-----

HOJA DE ANEXOS

- Anexo 1 : Cuestionario para la recolección de la información.
- Anexo 2 : Listado de las Personas Jurídicas autorizadas para el ejercicio de la Contaduría Pública
- Anexo 3 : Carta solicitando colaboración de parte de los Despachos contables para llenar los cuestionarios.
- Anexo 4 : Base de Datos
- Anexo 5 : Tabulación de Datos
- Anexo 6 : Objetivos del taller sobre diagnóstico institucional de gestión de la calidad
- Anexo 7 : Herramientas para elaborar el Plan Operativo
- Anexo 8 : Estructura del Informe de Auditoría Interna de la Calidad
- Anexo 9 : Glosario de Términos

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo el de proveer un documento que facilite la adopción de sistemas de gestión de la calidad, basados en normas ISO 9000, versión 2000, en los despachos contables autorizados como persona jurídica, ubicados en el área metropolitana de San Salvador. Para tal efecto se ha dividido en cuatro capítulos.

En el capítulo I se presentan todos los antecedentes históricos y generalidades relacionados con los sistemas de gestión de la calidad. La primera parte de este capítulo hace referencia a la historia de la norma, los principios en los cuales basa su funcionamiento y su estructura, que muestra la relación con otras normas y como los cambios de esta han venido contribuyendo a simplificar su aplicabilidad y adopción. Otros aspectos tratados son su importancia, logros y avances más importantes en el ámbito mundial y además se introduce un apartado para tratar el perfil que el profesional contable debe desarrollar para poder aplicar eficaz y eficientemente las normas en los servicios que este ofrece. Dentro de este mismo capítulo se presenta en forma teórica las cuatro etapas básicas que se deben desarrollar para adoptar el Sistema de Gestión de la Calidad, las cuales son: la evaluación y planificación, la documentación del sistema, la implantación del sistema y finalmente el mantenimiento y mejora continua.

Capítulo II: este comprende la metodología utilizada y el diagnóstico de la situación actual de los despachos contables en términos de gestión de la calidad; los cuales fueron

estudiados a través de encuesta suministrada de forma aleatoria bajo un método estadístico, de la cual se obtuvieron datos respecto al conocimiento y aplicación de sistemas de calidad.

El diseño metodológico comprende dos etapas fundamentales, la bibliográfica y la de campo. La bibliográfica comprendió la recopilación de todo el material escrito referente a las normas ISO 9000 y la de campo en suministrar una encuesta y el uso de otras técnicas como la observación y la entrevista. Para el desarrollo de la investigación se optó por el estudio descriptivo y correlacional, para lo cual se delimitó el alcance de la investigación, definiendo el universo y muestra respectivos, así como una muestra sustituta que permitiera validar la investigación al aparecer datos con sesgo o errores. La aplicación de dicha metodología arrojó como producto un diagnóstico. Los resultados de este se dividieron en cuatro apartados, para una mejor comprensión y análisis. El primero referente a las generalidades de un despacho contable como: el tamaño, líneas de servicio, tiempo de funcionamiento, número de empleados, etc., en los apartados siguientes se realiza un análisis más específico en cuanto a los aspectos relacionados con la calidad y como los despachos contables deben enfocar sus esfuerzos en buscar la satisfacción de sus clientes mejorando la calidad de los servicios que ofrecen.

En el Capítulo III: Se desarrollan los lineamientos básicos y herramientas necesarias para la adopción de sistemas de gestión de la calidad basados en normas ISO 9000 en los despachos contables de manera fácil y a bajo costo. Para una mejor comprensión se desarrolla de acuerdo a las cuatro etapas planteadas en el marco teórico. El documento

constituye una herramienta para que los despachos mejoren sus procesos y eficiencia en la prestación de servicios, garantizando así la satisfacción del cliente y la mejora continua.

La primera parte del documento comprende la evaluación y planificación que constituye la base para desarrollar el proyecto, en ella se determinan los recursos necesarios y los tiempos requeridos, la siguiente etapa es la documentación, la cual constituye el corazón del sistema y donde se plasma la nueva forma de trabajo de los despachos; la tercera etapa es la implantación que no es más que poner en práctica lo contenido en los diferentes documentos del sistema y la cuarta y última etapa del proceso es el análisis, mejora y mantenimiento del sistema enfocándose esta en el uso de herramientas analíticas que se conviertan en el motor del cambio del sistema, mejorando los procesos, eliminando el desperdicio, y conduciendo a la satisfacción total del cliente.

Capítulo IV, en este se plasmaron las conclusiones y recomendaciones, inferidas básicamente de los resultados obtenidos del estudio realizado a los despachos contables, por medio del cual se diagnosticó la situación actual. En este capítulo se evidencian las principales dificultades que los despachos contables afrontan para poder desarrollar trabajos de calidad y las razones que deben motivarlos a mejorar estos servicios; además existe un apartado de recomendaciones que podrían contribuir no solo a mejorar los servicios, si no también a enriquecer la profesión de la contaduría Pública.

INTRODUCCION

En la actualidad la competitividad constituye un factor determinante en la supervivencia de las organizaciones, donde las empresas que prestan servicios no son la excepción; lo cual las obliga a preocuparse por la generación de valor agregado en los servicios que ofrecen.

Los despachos contables se encuentran inmersos en un entorno muy competitivo, donde las exigencias técnicas y legales requieren una respuesta con calidad, eficiencia y eficacia en su trabajo, por lo que se vuelve necesario que utilicen mecanismos de gestión de la calidad que contribuyan a garantizar la calidad del servicio y la satisfacción de sus clientes; para lo cual este documento contiene herramientas y mecanismos que facilitan la adopción de sistemas de gestión de la calidad basados en normas ISO 9000, en los despachos contables, el cual se ha dividido en cuatro capítulos.

El primero de ellos contiene un marco teórico que incluye aspectos generales sobre el ámbito de aplicación, funcionamiento e importancia de los sistemas de gestión de la calidad basados en normas ISO 9000, sus múltiples ventajas y beneficios, el perfil del profesional contable ante este tipo de sistemas; así como las etapas necesarias para su adopción, los requisitos exigidos por la norma para su implementación y los costos relacionados con la adopción del mismo.

El segundo capítulo incluye la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación y un diagnóstico sobre el grado de conocimiento y aplicación de mecanismos de gestión de la calidad en los despachos contables, así como la situación actual de los mismos.

En el tercer capítulo se diseñó un manual para la adopción del sistema, para lo cual se plantean cuatro etapas fundamentales: Evaluación y planificación, Documentación del sistema, Implantación del sistema, y Mantenimiento y mejora del sistema. La primera etapa contiene lineamientos para realizar un diagnóstico en términos de gestión de la calidad y para elaborar el plan de adopción del sistema, además define los requisitos de la norma ISO 9001 aplicables a los despachos contables; la segunda contiene lineamientos para elaborar la documentación requerida por el sistema y para el levantamiento de procesos; la tercera incluye los ajustes necesarios al plan de adopción, así como la revisión, implantación y validación de los requisitos del sistema; La última contiene las acciones de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para mantener y mejorar el sistema, por ejemplo la auditoría interna de la calidad, las acciones preventivas y correctivas y algunas recomendaciones para facilitar la comunicación con el departamento auditado.

El último capítulo comprende las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó con la investigación, así como la bibliografía. Luego se enlistan los anexos finales.

CAPITULO I

I. MARCO TEORICO

1 Marco teórico

1.1 Antecedentes

En el ámbito internacional

El control de calidad se remonta al año 3000 A.C. y a la construcción de la Torre de Babel. Durante este período, el control de calidad era responsabilidad del artesano, es decir, de quien realmente hacía el producto; sin embargo, con la llegada de la Revolución Industrial, el control pasó de la persona que hacía el trabajo a la que controlaba el proceso de trabajo, el Gerente. Esta división hasta hoy en día ha conducido a romper la comunicación entre las personas que hacen el trabajo y las que lo controlan, así como entre clientes y suministradores.

Las técnicas de control de calidad, tales como el muestreo estadístico, se desarrollaron en todo el período de industrialización, creciendo significativamente durante la primera y segunda guerra mundial. Después de esta última, las fabricas estaban sujetas a costes más altos, generando márgenes de beneficios reducidos, debido al alto grado de competitividad de los mercados y al desarrollo de nuevas tecnologías; a partir de lo cual se concluyó que era ridículo continuar intentando controlar la calidad después de que el producto estuviera hecho, ya que era evidente que la prevención de defectos antes y durante el proceso de fabricación sería menos costosa y más efectiva. En estas

circunstancias nació la garantía de calidad o Aseguramiento de la Calidad, donde las palabras claves eran “prevención” antes que “detección”.

Ante estas situaciones los especialistas se vieron en la necesidad de crear y establecer normas de calidad sobre productos, calibración y medición, y administración de calidad; lo cual motivó a algunos países a iniciar el establecimiento de normas para regular a las empresas y a organizaciones transnacionales y multinacionales que producían y vendían bienes o prestaban servicios; como ejemplo de estas normas podemos mencionar:

- Normas IBN : Institución Británica de Normas
- Normas CEM : Comité Europeo de Normas.
- Normas CENELEC : Comité Europeo de Normas Electrónicas.

Todas las organizaciones que promovieron dichas normas, unificaron criterios para dar origen a la International Organization for Standardization (ISO), como una confederación mundial integrada por los cuerpos nacionales de los estándares de unos 140 países, uno de cada país. La ISO es una organización no gubernamental establecida en 1947, en Londres, Inglaterra; cuya misión es promover el desarrollo de la estandarización y de las actividades relacionadas en el mundo con el objeto de facilitar el intercambio internacional de mercancías y servicios, así como promover la cooperación, que les ha permitido convertirse en las esferas de la actividad intelectual, científica, tecnológica y económica. Hasta el año de 1970, el trabajo de la ISO se enfocaba principalmente al desarrollo de especificaciones de productos y guías para atributos de rendimiento.

En 1977 un grupo de países de la Comunidad Europea (CE), crearon sus propias normas nacionales para operar sistemas de control de calidad en la industria manufacturera, seguidamente en el año de 1979 nació en el Reino Unido la norma BS5750 "Aseguramiento de la Calidad". En este mismo año la ISO integró un comité técnico llamado ISO/TC176, con el objeto de reunir delegados de los organismos responsables de las normas de diferentes países, para desarrollar una norma única sobre operación y administración del aseguramiento de la calidad; con la formación de este comité, se establecieron normas de gestión de la calidad, mediante las cuales la ISO enfocó su atención en los sistemas de gestión de negocios y procesos integrales que daban mayor importancia a la toma de decisiones y funciones horizontales, así como en labores de normalización en áreas de consenso e interés a través de los comités técnicos. Estas normas de gestión de calidad son las ISO 9000, cuya primera publicación fue en 1987, y hasta la fecha han obtenido una reputación mundial como una base exitosa para el establecimiento de sistemas de gestión de la calidad.

Los protocolos de la ISO requieren que estas sean revisadas cada cinco años, con el objeto de determinar si deben mantenerse, revisarse o anularse. La última revisión efectuada por el comité técnico ISO/TC176 a la versión de 1994, fue publicada en español el 15 de diciembre de 2000 por la Asociación Española de Normalización (AENOR). En la actualidad hablar de ISO 9000, es hablar de calidad y competitividad, prueba de ello es que la certificación con estas normas, significa aceptación y adopción de las normas como un sistema de calidad debidamente implementado, y representa

básicamente el pasaporte a mercados extranjeros donde los proveedores, clientes, personas y empresas lo están exigiendo.

Principales cambios en la serie de normas ISO 9000

La modalidad en la serie de normas ISO 9000 versión 2000, la constituyen cuatro normas básicas:

- ISO 9000 : Sistemas de Gestión de la Calidad: Fundamentos y Vocabulario
- ISO 9001 : Sistemas de Gestión de la Calidad: Requisitos.
- ISO 9004 : Sistemas de Gestión de la Calidad: Directrices para la Mejora del Desempeño.
- ISO 19011: Sistemas de Gestión de la Calidad: Directrices para la auditoria ambiental y de la calidad.

La norma ISO 9001 es producto de la integración de las normas ISO 9001, 9002 y 9003, desarrollando la 9001 y 9004 versión 2000, como un par coherente de normas. Ambas normas versión 2000, se han basado en ocho principios básicos que representan las mejores prácticas de gestión, los cuales fueron preparados como directrices por expertos internacionales en calidad, que han participado en la última revisión. Dichos principios son: organización enfocada al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistemas para la gestión, mejora continua, enfoque

basado en hechos para la toma de decisiones y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

En el ámbito nacional

El Salvador al igual que todos los países del mundo, está sujeto a múltiples cambios, generados por el fenómeno de la globalización, el cual se ha convertido en una necesidad más que en una posibilidad de acceder a otros mercados. En la década de los 80's todavía no se podía advertir la magnitud de este fenómeno, época en la cual El Salvador se encontraba involucrado en una guerra de doce años, razón por la cual tardo un poco más en sumarse a este proceso.

A partir de los 90's con los constantes cambios en las economías regionales, la apertura de las fronteras, el crecimiento del comercio mundial, las nuevas exigencias del mercado internacional y el cese del conflicto armado, comenzaron a darse los primeros pasos en la introducción de Sistemas de Gestión de la Calidad; Prueba de ello es que el 15 de julio de 1992 se creó la Ley del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) mediante decreto No 287, dando existencia jurídica al ente que años después la ISO destinaría como el organismo encargado en El Salvador de la difusión, edición y homologación de las Normas ISO 9000.



© 2001, DERECHOS RESERVADOS

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Dentro de las atribuciones de la junta directiva de esta Institución, se mencionan las siguientes:¹

- Mantener relaciones con organismos similares de otros países.
- Ejecutar y velar por el cumplimiento de los tratados y convenios internacionales relacionados con la ciencia y tecnología.

El país cuenta actualmente con Programas Nacionales de Competitividad (PNCES) que buscan elevar la capacidad competitiva de las empresas y organizaciones productivas de la economía. Estos programas son una entidad horizontal adscrita al Ministerio de Economía en la que participa el sector privado a través de la Junta Directiva “El Salvador 2021”; cuyo principal objetivo es crear las condiciones necesarias para que la competitividad germine y funcione en El Salvador. Concretamente los PNCES responden a tres realidades específicas:²

- La economía salvadoreña necesita más y mejores oportunidades que le permitan mejorar la calidad de vida y la prosperidad de todos los sectores.
- El fenómeno de la globalización obliga a individuos y empresas a ser competitivos, a nivel nacional e internacional.
- Los salvadoreños ya poseen características que se identifican con el concepto de competitividad

¹ /Ley de creación del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).

² /Boletín Informativo, Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE).

1.2 Ámbito de aplicación de los Sistemas de Gestión de la Calidad basados en normas ISO 9000

Los sistemas de gestión de la calidad basados en normas ISO 9000 pueden ser aplicados a cualquier tipo de organización, sin importar su naturaleza, tamaño, tipo de producción, estructura organizativa, etc. La norma no pretende crear sistemas rígidos y uniformes, más bien busca flexibilidad para que cualquier entidad pueda adoptarlo, es decir que si una organización no puede aplicar uno o varios requisitos del sistema, estos pueden ser considerados para ser excluidos, sin afectar el funcionamiento del sistema, siempre y cuando este proceso de exclusión quede bien documentado y demostrada su inaplicabilidad en la misma.

El diseño y funcionamiento de estos sistemas, dependerá de las particularidades de cada entidad que lo adopte, en función de sus objetivos, procesos, productos, tamaño, etc.

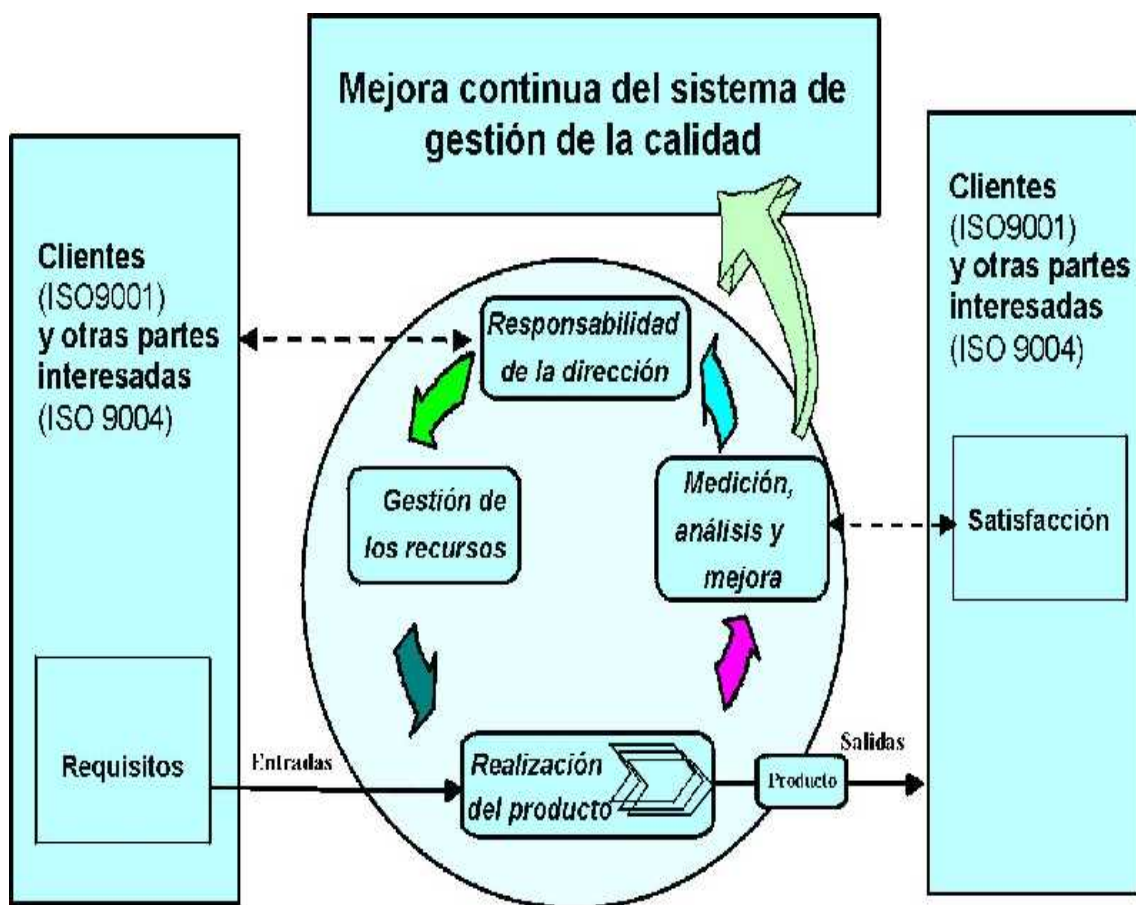
1.3 Funcionamiento de los Sistemas de Gestión de la Calidad basados en normas ISO 9000

El funcionamiento de los sistemas de gestión de la calidad, según la versión 94, se basaba en una organización departamental, los cuales según la versión 2000 de las normas ISO 9000, están orientados a procesos, como un principio dentro de su plataforma de funcionamiento. Este nuevo enfoque implica que a partir de los requisitos de los productos demandados por los clientes, la dirección debe crear procesos relacionados con la realización del producto o la prestación del servicio, con la gestión

de los recursos, y la medición, el análisis y la mejora; a fin de mejorar continuamente el sistema y lograr la satisfacción de los clientes (Ver figura 1)

Figura 1

Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad Basado en Procesos.



Fuente: Norma salvadoreña NSR 03.00.23:01, pag. 4

Para el desarrollo de dichos procesos, el sistema permite utilizar la técnica Plan-Do-Check-Act, la cual no se limita a la revisión de una actividad, si no que además sugiere y retroalimenta las acciones desarrolladas y los procesos, según se muestra en la figura 2.

Figura 2

Modelo de Procedimiento de Gestión de la Calidad.



El sistema de gestión de la calidad orientado a procesos, se mueve en un ambiente de ocho principios y cinco requisitos principales; los cuales se desarrollan más adelante.

1.4 Estructura de la familia de normas ISO 9000

La familia de normas ISO 9000 son un conjunto de Normas Internacionales de Calidad, que han obtenido una reputación mundial como base para establecer sistemas de gestión de la calidad, las cuales se dividen en dos grupos, representados en las tablas 1 y 2.

Tabla 1

NORMAS BASICAS	PROPÓSITO
ISO 9000: Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario.	Establece un punto de partida para comprender las normas y define los términos fundamentales utilizados en la familia de normas ISO 9000, que se necesitan para evitar una mala interpretación en su utilización.
ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.	Se emplea para cumplir eficazmente los requisitos de la norma, de los clientes y los reglamentos, para efectos de certificación
ISO 9004: Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la Mejora del Desempeño.	Proporciona ayuda para la mejora del sistema de gestión de la calidad para beneficiar a todas las partes interesadas, a través del mantenimiento de la satisfacción, eficiencia y eficacia.
ISO 19011: Directrices para la Auditoria Ambiental y de la Calidad	Proporciona directrices para verificar la capacidad del sistema para obtener los objetivos de la calidad definidos.

Tabla 2

OTRAS NORMAS DE APOYO	PROPOSITO
ISO 10005 1995: Directrices para los Planes de Calidad.	Proporciona directrices para ayudar en la preparación, estudio, aceptación y revisión de los planes de calidad
ISO 10006 1997: Directrices para la Calidad en Gestión de Proyectos.	Directrices para ayudar a entender y utilizar una gestión de proyecto eficaz.
ISO 10007 1995: Gestión de la calidad directrices para la Gestión de la configuración.	Proporciona directrices para asegurarse que un producto complejo sigue funcionando cuando se cambian los componentes individualmente.

ISO 10012-1 1997: Requisitos de Aseguramiento de la Calidad en los Equipos de Medición. Parte 1: Sistemas de Confirmación Metrológica de los Equipos de Medición:	Proporciona directrices sobre las principales características de un sistema de calibración para asegurar que las mediciones son llevadas a cabo con la exactitud y precisión deseada.
ISO 10012-2 1997: Requisitos de Aseguramiento de la Calidad en los Equipos de Medición. Parte 2 Directrices para el Control de la Medición de los Procesos.	Proporciona directrices adicionales sobre la aplicación del control estadístico del proceso que pueden ayudar a lograr los objetivos indicados en la parte 1.
ISO TR 10013 2000: Directrices para la Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad.	Proporciona directrices para el desarrollo y mantenimiento de la documentación del sistema de gestión de la calidad.
ISO TR 10014 1998: Directrices para la Gestión de los Efectos Económicos de la Calidad	Proporciona orientación sobre como lograr beneficios económicos de la aplicación de la gestión de la calidad.
ISO TR 10017 1999: Orientación Sobre Técnicas Estadísticas para la Norma ISO 9001 1994:	Proporciona información sobre las diferentes técnicas estadísticas aplicables a los sistemas de gestión de la calidad.
ISO/TS 16949 1994: Proveedores del Sector Automotriz Requisitos Particulares para la Aplicación de la Norma ISO 9001 1994:	Especificación técnica de carácter sectorial para la aplicación de la norma ISO 9001 a los proveedores de la industria automotriz.
ISO 9000-3 Gestión de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad. Parte 3 Directrices para la Aplicación de la Norma ISO 9001:1994 al Desarrollo, Suministro, Instalación y Mantenimiento del Soporte Lógico	Proporciona una interpretación específica de los requisitos de la Norma ISO 9001 para el desarrollo de aplicaciones de soporte lógico.

La norma ISO 9001 se utiliza para propósitos de certificación y cuando se trata de establecer un sistema de gestión de la calidad que proporcione confianza en la conformidad de su producto o servicio, con requisitos establecidos o especificados; cuyo objetivo es lograr de forma coherente la satisfacción del cliente con los productos y servicios de la organización y mejorar continuamente la eficacia de dicho sistema.

La estructura de requisitos de la norma ISO 9001, se encuentra alineada con los de otras normas básicas, de forma que pueda desarrollarse con mayor facilidad un sistema de gestión de la calidad integrado.

1.5 Transición de las Normas ISO-9000, de versión 1994 a versión 2000

1.5.1 Período de transición

La transición de la versión de 1994 a la del 2000 de las normas ISO 9000, tiene una duración de tres años. Este período se refiere a que los sistemas de gestión de la calidad basados en normas ISO 9000 versión 1994, seguirán en vigor aún para efectos de certificación y tendrán validez durante tres años a partir de la publicación oficial de la versión 2000; período en el cual las empresas podrán elegir el momento oportuno para actualizar dicho sistema a esta última versión, considerando para tal efecto los planes de transición de las entidades de certificación y la evaluación de las necesidades que pueden surgir en el proceso del cambio, la nueva norma es más sencilla en cuanto a lenguaje y estructura, esto permite un proceso de adopción menos traumático.

1.5.2 Principales diferencias entre las últimas versiones de las Normas ISO 9000

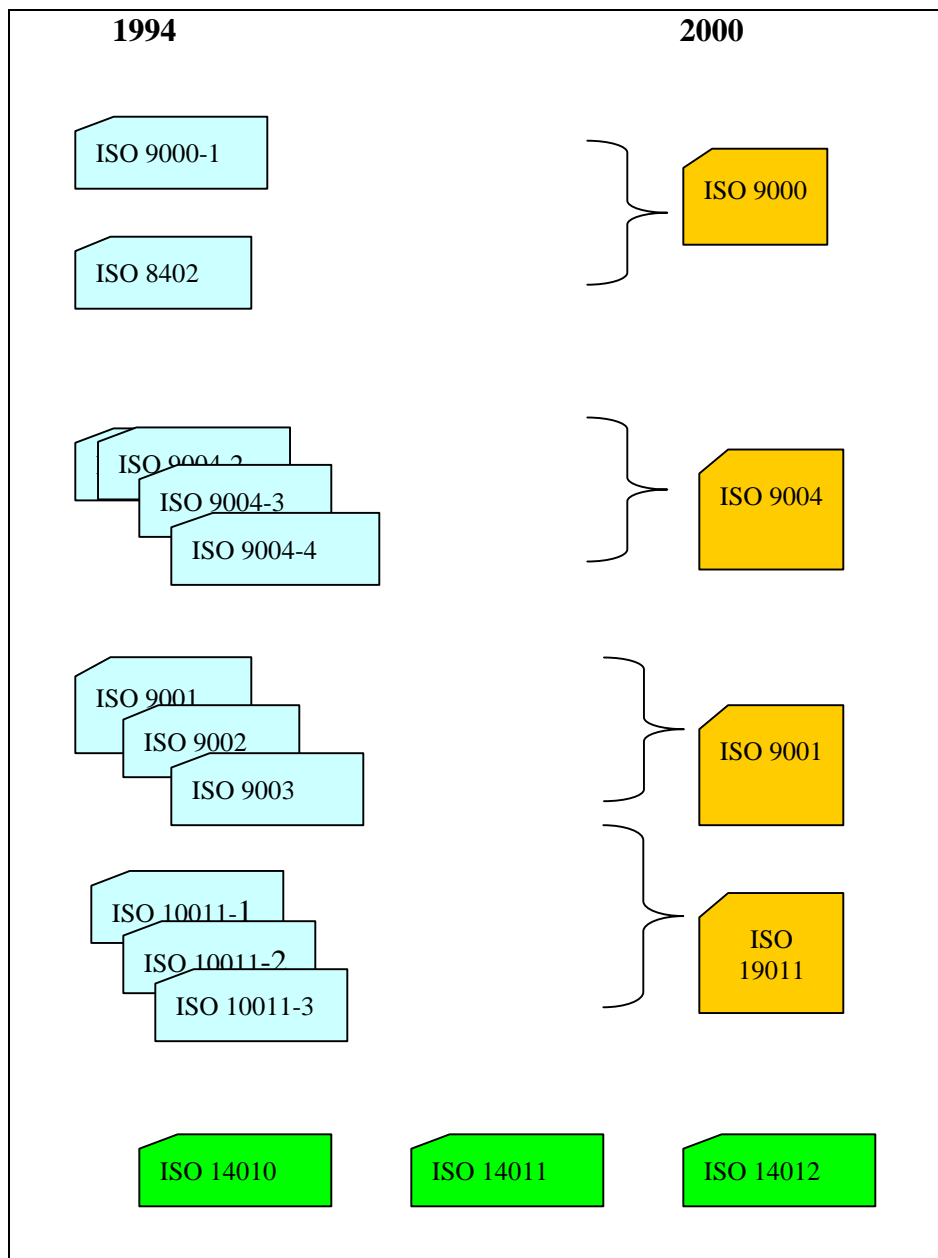
La versión de 1994 fue actualizada, con el objeto de adecuarla a las nuevas necesidades de un horizonte empresarial. No obstante de haber sido la versión más exitosa, esta mostraba algunas debilidades en ciertos aspectos, tales como la falta de referencia a la mejora continua, la compleja aplicabilidad a las empresas de servicios y algunos criterios o apartados poco claros; razón por la cual la nueva versión ofrece mejoras en cuanto a la aplicabilidad a cualquier tipo de empresa o sector, aclaración de diversos conceptos de difícil interpretación y la inclusión de la mejora continua como herramienta básica del sistema. Las principales diferencias son las siguientes:

- La versión 2000 es más precisa y clara en la descripción de los requisitos.
- La versión 2000 incluye nuevos requisitos relacionados con la satisfacción del cliente y la gestión de la mejora, y los agrupa en cinco grandes clasificaciones según las necesidades de cada empresa, para su mayor comprensión y fácil aplicación.
- La certificación, según la versión de 1994 podía hacerse con ISO 9001,9002 y 9003, en cambio con la nueva versión únicamente se hará con la ISO 9001.
- La versión de 1994 se orientaba a la organización departamental, mientras la actual se orienta a procesos.

En la figura 3 se resumen las modificaciones en la estructura de las últimas dos versiones de las normas ISO 9000, su evolución y las diferentes normas compatibles con el sistema de gestión de la calidad.

Estas nuevas normas son el producto de las revisiones constantes del comité destinado para tal efecto, cumpliendo de esta manera con el principio de mejora continua.

Figura 3



1.6 Generalidades del Sistema de Gestión de la Calidad Basado en ISO-9000

1.6.1 Facilidades que presenta la nueva versión de las Normas ISO 9000

Las normas ISO 9000 versión 2000 ofrecen algunas facilidades para la adopción de sistemas de gestión de la calidad, originadas por la simplificación de dichas normas, ya que se tiene una sola norma certificable, es decir un solo sistema de gestión de la calidad; donde sus requisitos son más versátiles en cuanto a su adaptación a cada tipo de empresa; así mismo incluye nuevos requisitos específicos para medir la satisfacción del cliente y la gestión de la mejora continua, y se puede combinar con otros sistemas de calidad, tales como Kaizen “mejora programada o correctiva” y Blitz “avance a velocidad torbellino en materia de competitividad y reducción de riesgos”, donde las normas ISO, son la base para que estos sistemas funcionen.

Lo más importante es que con la simplificación del sistema de gestión de la calidad, es más fácil su adopción y mantenimiento, y se vuelve menos indispensable la certificación.

1.6.2 Importancia del Sistema de Gestión de la Calidad.

En la actualidad la importancia de los sistemas de gestión de la calidad basados en normas ISO 9000, está en función de los beneficios que proporciona, tales como el alto grado de organización, sistematización, coordinación, uso eficiente de los recursos, mejora de la calidad, incremento de la competitividad, minimización de costos, y la participación de todos los niveles de la organización, entre otros.

1.6.3 Ventajas y Desventajas de la aplicación de Sistemas de Gestión de la Calidad

En los últimos años los sistemas de gestión de la calidad basados en normas ISO 9000, se han popularizado, ganando gran aceptación en una gran cantidad de países, los cuales como cualquier otro pueden traer ventajas y desventajas, entre las que se pueden mencionar:

Ventajas (Ver figura 4)

- a) Mayores beneficios o utilidades debido al incremento en la cuota del mercado y a la reducción de costos de supervisión y reelaboración.
- b) Genera confianza y satisfacción hacia los clientes, al ofrecer productos o servicios con más calidad.
- c) Mejora los canales de comunicación interna y externa.
- d) Personal motivado por su involucramiento en el funcionamiento del sistema.
- e) Permite la mejora continua e incrementa la eficiencia y eficacia de la organización.³
- f) Mejora la organización interna de la empresa como resultado de la sistematización de los procesos.
- g) Garantiza la supervivencia de la empresa dentro de un entorno competitivo y exigente.

Desventajas

- a) La adopción demanda recursos.

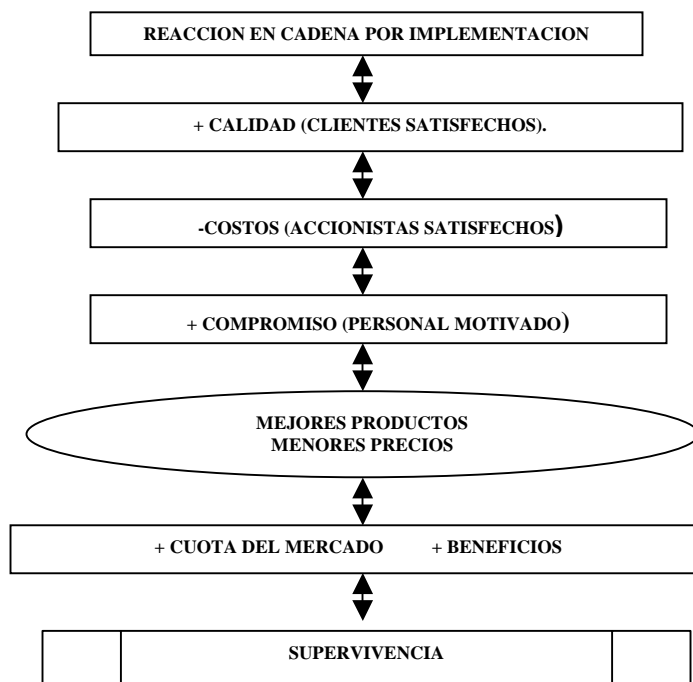
- b) A menos que el sistema se plantee adecuadamente y se considere la importancia de la participación generalizada de la organización, este puede no ser efectivo.
- c) La necesidad de cambiar actitudes y aceptar nuevas prácticas de trabajo, pueden crear situaciones delicadas.
- d) La certificación en algunos casos conlleva a la sobrevaloración de la mejora de la imagen de la empresa.
- e) El exceso en la documentación del sistema podría ocasionar la ineficiencia del mismo.

Los sistemas de Gestión de la calidad provocan una reacción en cadena que conlleva a la satisfacción del cliente, dicha reacción se debe al incremento de la calidad, a la reducción de costos y personal compenetrado con la visión y misión de la organización. Al reducir los costos se pueden ofrecer mejores productos a menores precios, lo cual traen como consecuencia una cuota más grande de mercado, garantizando la supervivencia de la organización y los beneficios para clientes, accionistas y otros usuarios.

³ Dirección electrónica www.portuarius.com publicador de artículos varios en la web.

Figura 4

Esquema de las Ventajas de los Sistemas de gestión de la Calidad Basados en Normas ISO 9000



1.6.4 Logros y avances en Sistemas de Gestión de Calidad Basados en Normas ISO 9000

Sin duda las normas ISO 9000 son sinónimo de calidad y después de mucho tiempo de vigencia continúan siendo las normas líderes en estandarización de procesos, entre los principales logros obtenidos se encuentran:

- En Asia, especialmente en Japón las Normas ISO 9000 han tomado gran fuerza en el sector financiero. Es particularmente reseñable que las certificaciones con estas

normas cubren desde las operaciones puramente “a pie de mostrador” hasta las actividades de gestión, actividades administrativas y operaciones de logística.

- Estados Unidos de Norte América aprobó leyes para que muchos de los costos por certificación y el mantenimiento de ISO 9000 se desgraven, es decir que el Servicio de Hacienda (IRS, Internal Revenue Service) Norteamericano ha determinado que el costo generado por la obtención, renovación y mantenimiento de la certificación de ISO 9000 es ahora desgravable.
- La popularidad y alcance de las normas han tomado tal realce que hasta la Agencia Espacial de Estados Unidos NASA, sé ha certificado con normas ISO 9000.⁴
- En El Salvador empresas como CONELCA, habían tenido siempre programas tendientes a mejorar la calidad y desde 1981 se habían desarrollado programas como Acción Cero Defectos, Círculos de calidad, Control de Calidad y Mejora Continúa de Calidad; procesos que sirvieron de base para la adopción de un sistema basado en normas ISO 9000. Entre los principales beneficios obtenidos se pueden mencionar que este sistema sirve como una carta de presentación para la exportación y como herramienta de mejora continua. A diferencia de otros programas de mejora de la calidad, este no caduca, es un sistema dinámico y aunque no garantiza la eliminación total de fallas, este ofrece y asegura que se tienen los procedimientos y métodos sistematizados y eficaces, para determinar las causas del problema, corregirlo y evitar su recurrencia.

⁴ Pagina web www.thequalitytimes.com Periódico y Directorio on line de Certificación.

- Empresas como la FAMOSSA S.A. mencionan que los principales beneficios obtenidos fueron: el espíritu de colaboración entre el personal de control de calidad y de producción, haciendo un trabajo más de soporte que de vigilancia continua; mejoró la comunicación y lo más importante, el crecimiento del mercado y de los beneficios económicos, fruto del proceso de adopción de este tipo de sistemas.⁵

1.7 Perfil del profesional Contable ante las normas ISO 9000

1.7.1 Cualidades Personales

Independencia, Capacidad y Cuidado Profesional

El éxito de los profesionales de la contaduría pública, se relaciona en gran medida con las aptitudes y actitudes que estos demuestran hacia su trabajo, y su interés en desarrollar cualidades personales que le ayuden a mantener y mejorar la calidad de su trabajo.

En el desarrollo de su trabajo el profesional contable, debe tomar una actitud independiente en todos los aspectos relacionados con el cliente, ya que de otro modo su trabajo tendría poco o ningún valor, a pesar de lo mucho que conozca sobre su campo de acción y habilidades técnicas que posea.

Ser independiente implica desarrollar el trabajo con imparcialidad, reconociendo la obligación de ser honesto, no solo con los clientes y los usuarios del producto de su trabajo sino que consigo mismo, generando confianza en su calidad personal y

⁵ Pagina web www.conacyt.gob.sv. De el Comité Nacional de Ciencia y Tecnología de El Salvador.

consecuentemente en la profesión contable; Para lo cual se debe evitar participar en situaciones que puedan llevar a terceros a dudar sobre su independencia.

Los nuevos avances y los cambios constantes que ocurren en los negocios, y en la profesión contable, requieren que los contadores públicos posean los conocimientos suficientes y la experiencia conveniente en las actividades de su competencia; asimismo los clientes esperan que dichos profesionales tengan la capacidad y experiencia adecuada, y que cumplan con sus requerimientos y expectativas en cuanto a eficiencia y calidad del trabajo realizado. Dicha capacidad inicia con la educación formal, se amplía con el entrenamiento adecuado, el cual incluye una actualización constante sobre los nuevos cambios, tanto en normas técnicas como legales, y a su vez se mantiene con un nivel de educación continua adecuada.

Es responsabilidad de los profesionales contables, velar por que el trabajo se ejecute con el debido cuidado, de manera que este se apegue a las exigencias legales y técnicas, independientemente de quien lo realice, llevando a cabo para tal efecto una revisión crítica en los diversos niveles de supervisión, así como a los criterios aplicados por aquellos que intervinieron en el desarrollo del trabajo. Toda persona que es contratada para prestar sus servicios se compromete a aplicar sus capacidades y destrezas con el debido cuidado y diligencia razonable, a fin de desempeñar su trabajo con calidad.

Moral y normas éticas

Es importante que los profesionales de la contaduría pública fomenten una actitud positiva hacia el trabajo, manifestándose como seres humanos que van tras el éxito, luchando siempre por su progreso y constituyéndose en elementos útiles para la sociedad. En este afán los referidos profesionales deben actuar apegados a reglas de conducta obligatorias, así como a principios morales y éticos, que a pesar de no ser exigibles constituyen el fundamento filosófico sobre el cual se basan las reglas de conducta; para tal efecto debe basar su actitud en la verdad, honestidad, responsabilidad, respeto, iniciativa y creatividad que caracteriza a todo profesional exitoso.

Los cambios constantes en las normas legales y técnicas, han contribuido a incrementar los niveles de responsabilidad de los profesionales contables hacia sus clientes, instituciones gubernamentales y entidades de negocios que se apoyan en informes emitidos por dichos profesionales, razón por la cual el código de ética del contador enfatiza, tanto en la responsabilidad hacia el público como en la responsabilidad hacia sus clientes y colegas. La conducta ética que deben adoptar los contadores públicos, requiere un compromiso incondicional de comportamiento honorable, aún en perjuicio de su beneficio personal, la cual se encuentra incorporada en cinco conceptos amplios denominados principios éticos:⁶ Independencia, Integridad y Objetividad, Competencia

⁶ Filosofía de los conceptos de la ética profesional del Contador Público, Escuela de contaduría pública. U.E.S.

y normas técnicas, Responsabilidad hacia los clientes, Responsabilidad hacia sus colegas, Otras responsabilidades y prácticas.

En la medida que estos principios sean tomados en cuenta por los profesionales de la contaduría pública, les ayudará a ser personas competentes, integras y a evaluar con objetividad razonable la calidad de sus servicios.

1.7.2 Educación continúa

Debe comprenderse como educación continúa la forma en que un profesional de la contaduría pública adquiere de manera sistemática y constante conocimientos y experiencias que lo forjen y preparen para hacer frente a los cambios y exigencias del entorno en que se desenvuelve.

La educación continua es la clave del éxito para todo profesional contable, debido a las necesidades y exigencias del entorno, ya que sí éste desea ser exitoso, tendrá que prepararse y especializarse en diferentes áreas, y actualizar sus conocimientos de forma continúa o permanente.

El objetivo principal de la educación continúa es mantener y aumentar la capacidad técnica, académica y profesional del contador público, motivándolo al conocimiento de nuevas áreas, a mantenerse actualizado en su área de acción, a organizarse en gremios

profesionales, a motivar a otros profesionales causando un efecto multiplicador y a conseguir avances significativos en el campo de la contaduría.

La importancia de la educación continúa para el profesional contable, radica básicamente en el mantenimiento de su competitividad ante las exigencias y expectativas del los clientes; la cual debe ser dinámica, flexible, evolutiva, unificadora de criterios, universal y sobre todo útil.

En el aspecto económico-social, la educación continua constituye un elemento indispensable, y como todo profesional se encuentra inmerso en una sociedad que es su sostén y propósito, donde la infinidad de deficiencias y necesidades existentes, se convierten en exigencias de solución para el profesional contable, permitiendo concretizar el cúmulo de conocimientos e ideas adquiridas en toda su formación y así contribuir al desarrollo del país.

Entre los medios por los cuales un profesional puede adquirir la educación continua, están los cursos, seminarios, capacitaciones, asesorías, congresos, conferencias y cualquier otra actividad encaminada a proporcionar nuevas ideas y formas de hacer su trabajo, así como el enriquecimiento del conocimiento con temas de actualidad que fomenten en el profesional una actitud investigativa que le permita plasmar ideas concretas y aplicarlas en la solución de problemas reales.

Clasificaciones de la educación continua

Por su forma de adquirirla: voluntaria, vigilada, compulsoria u obligada.

Por su flexibilidad: rígida, semi-rígida y método ocasional.

En el ejercicio profesional, la educación continua constituye uno de los factores más importantes para mejorar la eficiencia, eficacia y calidad de los servicios que los profesionales de la contaduría pública ofrecen a sus clientes.

1.7.3 Cumplimiento con normas legales y técnicas

Aspectos legales

El proceso de globalización en el que se encuentra inmerso el país, se está concretizando a través de la modernización del Estado, reduciendo su tamaño y depositando funciones de vigilancia y control en manos privadas, con el fin de mejorar la competitividad e incrementar la productividad empresarial. Esto ha contribuido a ampliar la gama de servicios que ofrecen los contadores públicos, cuyo campo profesional en la actualidad está ampliamente regulado por el Código de Comercio, Código Tributario y especialmente por la Ley Reguladora del Ejercicio de la Contaduría Pública, etc.

En las leyes se establecen las actividades en las que los contadores públicos deben intervenir, las prohibiciones relacionadas con la realización de dichas actividades y las sanciones aplicables.

Además, a los contadores públicos les corresponde aplicar leyes que regulan las actividades empresariales, lo cual constituye un gran reto; por ello es indispensable que dichos profesionales cuenten con políticas, con un nivel de organización definido y con procesos estandarizados que les permita alcanzar la eficiencia y eficacia de su organización en todos los niveles administrativos y operativos, y consecuentemente lograr la satisfacción de sus clientes.

Aspectos técnicos

En el desarrollo de su trabajo, los profesionales de la contaduría pública utilizan técnicas, métodos y procedimientos de trabajo, establecidos en las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), Normas Internacionales de Auditoría (NIA) y Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA); así como en Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) y otras normas y principios establecidos por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de la Contaduría Pública y Auditoría, lo cual requiere que estos se interesen por conocer y aplicar las nuevas revisiones y ampliaciones a dichas normas y principios, ya que han contribuido grandemente a aportar nuevos elementos que les permite mejorar los procesos de trabajo. En la actualidad existen normas que al ser utilizadas no solo mejorarían dichos procesos, sino que contribuirían al aseguramiento de la calidad de los servicios y a incrementar la satisfacción de los clientes, tal es el caso de las ISO 9000, a las cuales dichos profesionales les han mostrado poca importancia e interés.

Los sistemas de la calidad basados en normas ISO 9000, más que una casualidad constituyen una exigencia internacional para las empresas que se desarrollan en un mundo globalizado, lo cual involucra directamente a los profesionales contables, quienes deben asumir un papel protagónico en dicha área en cuanto al aprovechamiento de los beneficios que estos sistemas garantizan; aportándoles además nuevos conocimientos sobre auditoría y consultoría en sistemas de la calidad, evitando con ello que otros profesionales distintos a estos, presten servicios que le competen al contador público.

1.8 Los servicios de calidad

En El Salvador los contadores públicos pueden ejercer como profesionales independientes o como miembros de un despacho contable. Los despachos contables pueden organizarse legalmente, ya sea como persona natural o propietario individual y como persona jurídica, constituida de conformidad con la Ley Reguladora del Ejercicio de la Contaduría Pública.

Toda profesión se preocupa por la calidad de sus servicios, la contaduría pública no es la excepción, prueba de ello es que a nivel nacional se manifiesta un creciente interés por elevar el nivel del ejercicio profesional hacia la excelencia, ante una cultura cambiante, donde se exige calidad y productividad; para ello se requiere que la disciplina de la contaduría pública se conciba como un conjunto estructurado y científico de capacidades y conocimientos para el desarrollo de actividades que están dentro de su competencia,

entre las cuales podemos mencionar las siguientes: Auditoria Externa, Auditoria Interna, Auditoria Fiscal, Auditoria de Gestión, Asesoría, Contabilidad y Otros

Para el desarrollo de estas funciones profesionales, se requiere la actualización de conocimientos modernos y especializados aplicables a los pequeños, medianos y grandes propietarios de negocios; así como de la utilización de nuevos elementos, políticas y procedimientos que permitan proporcionar una seguridad razonable de realizar un trabajo de elevada calidad. Para medir y evaluar la calidad de los servicios y los procesos necesarios para su prestación, se requiere definir con claridad los requisitos en términos de características medibles o comparables; para lo cual se debe controlar todo el proceso y definir procedimientos detallados, como una forma de garantizar la calidad del servicio y mantenerla.

Se debe recordar siempre que el cliente es el centro y foco de atención del servicio, a quien por lo general algunas empresas le han prestado poca atención, en el sentido de que invierten enormes cantidades de dinero en diseño, producción y publicidad, descuidando la relación con el cliente, aun sabiendo que existen razones de peso para prestar atención a la calidad, tales como:⁷ Mejorar la prestación del servicios y la satisfacción del cliente, Mejorar la productividad, la eficacia y la reducción de costos, Incrementar la participación en el mercado, Garantizar la supervivencia de la empresa,

⁷/ Andrés Sonlle. Las normas para la calidad en la practica, calidad total y normalización. Segunda edición. Edición gestión 2000, S.A.

Mejorar su competitividad, Desarrollar la región y enriquecer al país y ganar dinero con la empresa.

Para lograr estos beneficios al adoptar Sistemas de Gestión de la Calidad, estos deben incluir elementos y procedimientos que den respuesta a aspectos humanos involucrados en la prestación del servicio.

1.9 Sistemas de gestión de la calidad basados en normas ISO 9000 versión 2000

1.9.1 Principios base de las Normas ISO 9000

La nueva versión de las normas ISO 9000, se ha basado en ocho principios, los cuales tienen como fin proporcionar a las direcciones de las organizaciones, un marco de referencia hacia la consecución de la mejora en su desempeño⁸. A continuación se detallan dichos principios, su justificación, beneficios y finalidad:

Organización orientada al cliente:

Justificación: el cliente es el principal objetivo a satisfacer por cualquier organización, esto hace necesario comprender sus necesidades actuales y futuras, cumpliendo con sus requisitos y excediendo sus expectativas.

Beneficios: el aumento de los ingresos, mayor participación en el mercado, eficiencia en manejo de recursos, así como mayor satisfacción y fidelidad de los clientes.

⁸ Pagina web [www.aenor.es /frprdoc](http://www.aenor.es/frprdoc) de la Asociación Española de Normalización

Finalidad: estudiar y comprender las necesidades y expectativas de los clientes, asegurándose que los objetivos y metas de la organización, se relacionan con dichas necesidades y expectativas, además que estas hallan sido comunicadas a toda la organización, luego medir dicha satisfacción y actuar sobre los resultados, establecer una gestión sistemática con los clientes asegurando un equilibrio de satisfacciones mutuas y de otras partes interesadas.

Liderazgo:

Justificación: en toda organización son los lideres que establecen la unidad de propósito y la orientación de la dirección, creando y manteniendo un ambiente interno en el cual el personal se involucre con el logro de objetivos de la organización

Beneficios: el personal entenderá y estará motivado hacia la consecución de los objetivos y metas de la organización, mientras que las actividades se coordinan e implementan de forma integrada, se reduce drásticamente la incomunicación en toda la organización.

Finalidad: la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas, es decir clientes, propietarios, personal, proveedores, financieros y otros, así como establecer una clara visión del futuro de la organización, crear y mantener un ambiente de ética compartida, generando confianza, proporcionar los recursos necesarios, establecimiento de responsabilidad y autoridad de modo tal que inspire, anime y se reconozcan las contribuciones del personal.

Participación del personal:

Justificación: en todos los niveles de la organización el personal representa el elemento básico y esencial que pone todos sus esfuerzos en beneficio de la organización.

Beneficios: motivación e involucramiento del personal y su compromiso con la organización, innovación y creatividad en la promoción de los objetivos de la misma para que éstos se motiven y participen en la mejora continua.

Finalidad: que el personal comprenda la importancia de su aporte y papel que desempeña, la identificación de limitaciones en las actividades que se realizan, asumir y aceptar las responsabilidades de los problemas y soluciones, evaluar las actuaciones individuales y grupales de acuerdo a los objetivos y metas personales, búsqueda activa de oportunidades para aumentar sus competencias, compartir conocimientos y experiencias con la discusión abierta de problemas y soluciones.

Enfoque basado en procesos:

Justificación: la gestión como procesos de las actividades y recursos conllevan al logro de objetivos y metas de manera eficiente.

Beneficio: reducción de costos y tiempos, resultados mejorados, coherentes y predecibles, mediante el uso eficaz de los recursos; esto permite que las oportunidades se prioricen y se alcancen los objetivos.

Finalidades: definir sistemáticamente las actividades necesarias para el logro de resultados, el establecimiento de responsabilidades y obligaciones de forma clara, analizar y medir la capacidad de las actividades claves, identificar las interfases de

actividades claves y la identificación de factores, recursos y métodos, y evaluar riesgos, consecuencias e impactos de las actividades de clientes y usuarios.

Enfoque de Sistemas para la Gestión.

Justificación: este principio consiste en identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema para las mejoras de la eficiencia y eficacia.

Beneficios: integración y alineación de los procesos alcanzándose mejora en resultados, capacidad para enfocar los esfuerzos en los procesos principales, proporcionar confianza y coherencia en la organización.

Finalidad: La estructuración de un sistema con los que se alcancen los objetivos de la organización de forma eficaz y eficiente, que se comprendan las interdependencias existentes entre los diferentes procesos del sistema, que se estructuren los enfoques que armonizan e integran los procesos, que se interpreten los papeles y responsabilidades con los que se alcancen los mejores objetivos, así como comprender las capacidades y limitaciones en el uso de recursos de la organización, mejorar continuamente el sistema a través de la medición y evaluación.

Mejora Continua.

Justificación: El objetivo primordial en toda organización es la mejora continua .

Beneficios: Con este se pretende incrementar la ventaja competitiva a través de la mejora continua de las capacidades así como el ordenamiento de las actividades y la flexibilidad para reaccionar de forma rápida a las actividades del medio.

Finalidad: La aplicación de un enfoque coherente para la mejora continua de la organización, proporcionar al personal formación en los métodos y herramientas de la mejora continua, el reconocimiento y administración de los mejores logros con el establecimiento de objetivos y las medidas que orienten sobre la mejora continua.

Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:

Justificación: la eficacia en el análisis de los datos e información son la base para las decisiones eficaces.

Beneficios: Generación de información útil para la toma de decisiones, aumento de la capacidad para revisar, cuestionar y cambiar opiniones y decisiones.

Finalidad: Asegurarse que los datos y la información son suficientemente precisos, fiables y accesibles, analizar los resultados a través de métodos validados, en los cuales se combinan experiencia e intuición.

Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor .

Justificación: La generación de valor agregado por parte de la organización y sus proveedores, dependerá del establecimiento de una relación mutuamente beneficiosa .

Beneficios: Se aumenta la capacidad de poder generar valor agregado para la organización y sus proveedores, se adquiere flexibilidad y rapidez al responder conjuntamente al mercado cambiante y a la satisfacción de requisitos y expectativas de las necesidades de los clientes, conllevando a la optimización de costos y recursos.

Finalidad: obtener un equilibrio de beneficios en el corto plazo, considerando el largo plazo, combinación de experiencia y recursos, comunicación clara y abierta con los proveedores y compartir información y planes futuros, establecer y desarrollar actividades conjuntas para el logro de objetivos comunes y particulares.

1.9.2 Etapas para la adopción de un sistemas de gestión de la calidad ISO 9000

1.9.2.1 Evaluación y Planificación

Esta etapa comprende el diagnóstico de la organización y el desarrollo del plan de adopción del sistema de gestión de la calidad, para lo cual se debe establecer el alcance del proyecto, identificar las áreas empresariales cubiertas por las normas, comparar las prácticas actuales con la cláusula apropiada de ISO 9001, desarrollar una estrategia de aplicación, informar de los resultados a los altos cargos y obtener el compromiso de la alta dirección respecto al proyecto de adopción

1.9.2.2 Documentación del Sistema de Gestión de la calidad

Con la documentación del sistema se obtienen dos grandes logros: la comunicación o divulgación del propósito de la organización y la coherencia de sus acciones, de los cuales se derivan otros beneficios, tales como la conformidad con los requisitos del cliente y la mejora continua, la mejora de la calidad, la generación de información apropiada, oportuna, objetiva y veraz; lo cual permitirá la evaluación continua de la eficiencia y eficacia del sistemas de gestión de la calidad. La elaboración de la documentación no debería ser un fin en si mismo, sino una actividad que aporte valor.

Para el desarrollo de esta etapa se debe documentar y difundir la política y los objetivos de la calidad, trazar y definir responsabilidades organizativas, preparar y difundir el borrador del manual de la calidad, desarrollar procedimientos con el objeto de establecer un formato adecuado para la documentación, desarrollar borradores, obtener el acuerdo de todos los involucrados y diseñar documentos de apoyo.

En cuanto a la extensión de los documentos, cada organización lo determinará de acuerdo al tipo, tamaño y complejidad de la misma, interacción de procesos y productos, requisitos reglamentarios y de los clientes, competencia del personal y al grado de cumplimiento que necesita demostrar la organización según los requisitos del sistema.

El conjunto de documentos necesarios en un sistema de gestión de la calidad, forman una estructura llamada pirámide documental, la cual debe contener el manual de la calidad, manual de procedimientos de control de los documentos, manual de procedimientos de control de los registros, manual de procedimientos de auditoría interna, manual de procedimientos de acciones correctivas, y manual de procedimientos de acciones preventivas. Adicionalmente se puede crear un manual de orientación y servicio al cliente.

1.9.2.3 Implantación del sistema de Gestión de la Calidad

Para llevar a cabo esta etapa, la organización debe asegurarse que el personal este plenamente implicado e identificado con el proceso de adopción del sistema, enlistar los

documentos en uso, y corregir y afinar los documentos existentes. Es por medio de esta etapa que las organizaciones pueden determinar si son capaces de cumplir con todo lo planificado, así como detectar errores en forma oportuna y prevenirlos.

1.9.2.4 Mantenimiento y Mejora del sistema de Gestión de la Calidad

A través de esta etapa la organización podrá determinar el grado de cumplimiento con todos los requisitos del sistema de gestión de la calidad, con los planes y objetivos de la calidad, y se realizará una evaluación del rendimiento de todos los recursos utilizados.

Con el objeto de evaluar el sistema de gestión de la calidad, la alta dirección debe plantearse y responderse las siguientes interrogantes: ¿Se ha identificado y definido apropiadamente el proceso?, ¿Se han asignado las responsabilidades?, ¿Se han implementado y mantenido los procedimientos?, ¿Es el proceso eficaz para lograr los resultados requeridos?. El resultado de esta evaluación depende en gran parte de las respuestas a cada interrogante, la cual se debe llevar a cabo a través de auditorías internas de la calidad, revisiones del sistema de gestión de la calidad por parte de la dirección y auto evaluaciones, además de efectuar supervisión permanente en cada uno de los procesos y que cada miembro de la organización desempeñe sus funciones de acuerdo a lo establecido en los planes y perfiles de trabajo.⁹

El resultado final de las evaluaciones puede llevar a la alta dirección a tomar acciones para corregir los errores, replantear los planes, las políticas y objetivos de la calidad,

⁹ NSR ISO 9000:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario. Pag. 9. CONACYT.

fortalecer las áreas débiles, establecer los objetivos para la mejora; así como establecer, evaluar e implementar las soluciones para lograr los objetivos, la medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados finales, y la formalización de los cambios respectivos.

El fin principal de esta etapa es la mejora continua, ya que es aquí donde la organización trata de perfeccionar y emitir de manera definitiva los documentos, así como corregir cualquier no conformidad detectada.

1.9.3 Requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad¹⁰

Toda organización que adopte sistemas de gestión de la calidad, debe llevar a cabo las cuatro etapas desarrolladas en el apartado anterior y cumplir con los requisitos generales y específicos que la norma exige.

1.9.3.1 Sistema de Gestión de la Calidad

a) Requisitos generales

La organización debe identificar y determinar la secuencia e interacción de los procesos y su aplicación en la organización, determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse que la operación y control de procesos sea eficaz, asegurarse de la disponibilidad de recursos y que la información apoye la operación de seguimiento de los procesos, realizar un reconocimiento, medición y análisis de los procesos e

¹⁰ NSR ISO 9001:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad Requisitos. Pag 6-24. CONACYT.

implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

b) Requisitos de la documentación

Para cumplir este requisito la organización debe en primer lugar emitir declaraciones documentadas de una política y objetivos de la calidad, elaborar un manual de la calidad, documentar los procedimientos requeridos por la norma ISO 9001, elaborar todos los documentos necesarios para asegurar una eficaz planificación, operación y control de los procesos, así como los registros requeridos por la norma; y en segundo lugar cumplir con lo siguiente: el manual de la calidad debe contener el alcance, detalles y justificaciones del sistema, procedimientos documentados, descripción e interacción de los procesos del sistema y los procedimientos para el control de los registros, así como la revisión, actualización e identificación de todo cambio en la documentación antes de su aprobación, asegurándose que la información es de fácil acceso, legible, se identifica su origen y se controla tanto interna como externamente. Todo lo anterior con el fin de identificar, almacenar, proteger, recuperar, retener y disponer de los documentos y registros de manera oportuna y eficaz.

1.9.3.2 Responsabilidad de la Dirección

Dentro de los requisitos relacionados con la responsabilidad de la dirección se pueden mencionar, el compromiso de la dirección, el enfoque al cliente, la política de la calidad,

la planificación, así como la responsabilidad, autoridad, comunicación y revisión por la dirección.

La dirección debe dejar evidencia de su compromiso estableciendo la política y los objetivos de la calidad, comunicando a toda la organización la importancia de cumplir con los requisitos de la norma, del cliente, legales y otros, proporcionando los recursos y verificando que todo lo planificado se lleve a cabo, delegando responsabilidad y autoridad, revisando que cada rubro o recurso sea bien utilizado, corroborando que la información fluye en todas las direcciones, detectando fallas y errores, corrigiendo y previniendo, verificando que los procesos y requisitos se cumplan, que los principios de la normativa se mantengan intactos y estén presentes en todo momento para la obtención de los resultados esperados en relación a la satisfacción del cliente y la mejora continua.

1.9.3.3 Gestión de los Recursos

La organización debe proveer todos los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de adopción del sistema de gestión de la calidad, proporcionando los recursos materiales, humanos, infraestructura y un ambiente de trabajo idóneo para reforzar y mantener activo el sistema, ya que de lo contrario este podría colapsar o se dejaría de cumplir varios requisitos. El principal recurso es el humano por ser el actor principal en todo proceso, estos deben ser gestionados y administrados de manera adecuada, de tal forma que sean suficientes para cumplir con los objetivos trazados en la planificación.

1.9.3.4 Realización del Producto

a) Planificación de la realización del producto

La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto, en forma coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad. Durante la planificación la organización debe determinar cuando sea apropiado, los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto, establecer procesos, emitir documentos y proporcionar recursos específicos para el producto; así mismo debe determinar las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayo/prueba, específicas para el producto; así como los criterios para la aceptación del mismo y asegurarse que los registros sean adecuados y suficientes para generar evidencias que permitan verificar el cumplimiento de los requisitos que la norma exige.

b) Procesos relacionados con el cliente

Para lograr este requisito la organización debe determinar las especificaciones del cliente, incluyendo las relacionadas con la entrega del producto o la prestación del servicio y lo posterior a ello; lo no especificado por el cliente pero necesario para la provisión, los aspectos reglamentarios y cualquier otro requisito relacionado.

Los requisitos relacionados con el producto deben revisarse exhaustivamente antes de asumir un compromiso con el cliente. Además se debe asegurar que se han definido los requisitos del producto, que se han resuelto las diferencias entre los requisitos del

contrato o pedido y los expresados previamente y que la organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.

Cuando el cliente no proporcione declaración documentada de los requisitos, es la organización la obligada a confirmar los requisitos del cliente, así también cuando se den cambios en los requisitos se deben hacer las modificaciones correspondientes.

La organización debe definir canales de comunicación con los clientes para suministrar información referente a los productos, las consultas, contratos o atención de pedidos, modificaciones y la retroalimentación, incluyendo sus quejas.

c) Diseño y desarrollo

En este requisito se debe hacer la respectiva planificación del diseño y desarrollo del producto, definiendo las etapas de revisión, verificación y validación, así como las responsabilidades y autoridades dentro de cada una de ellas. La interfase entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo es básica para la comunicación eficaz y clara asignación de responsabilidades.

Elementos de entrada para el diseño y desarrollo.

Se deben determinar los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y mantenerse registros, en los cuales se deben incluir los requisitos funcionales y de desempeño, los requisitos legales y reglamentarios aplicables, la información

proveniente de diseños y previos similares, cuando sea aplicable, y cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo.

Resultados del diseño y desarrollo.

Estos deben proporcionarse de tal manera que permitan la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo y deben aprobarse antes de su liberación. Los resultados deben cumplir con los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, proporcionar información apropiada para la compra, la producción y la prestación del servicio, contener y hacer referencia a los criterios de aceptación del producto y especificar las características del producto que son esenciales para su uso seguro y correcto.

Revisión, verificación y validación del diseño y desarrollo del producto.

Para ello se debe realizar lo siguiente:

- En cada una de las etapas correspondientes, se deben efectuar revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado.
- Verificar de acuerdo con lo plantificado, para asegurarse que los resultados de este, cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo. Deben mantenerse registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción necesaria .
- Realizar pruebas de los productos para validar su aplicación específica o usos previstos, para lo cual deben llevarse registros.

Control de los cambios del diseño y desarrollo del producto

Todo cambio debe identificarse y mantenerse un registros de los mismos, los cuales deben revisarse, verificarse, según sea apropiado, y aprobarse antes de su implementación. La revisión debe incluir la evaluación del efecto de estos en las partes constitutivas y en el producto ya entregado, también deben mantenerse registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción que sea necesaria.

d) Compras

La organización debe saber elegir a sus proveedores, evaluándolos de acuerdo a su capacidad de suministrar productos que cumplan con los requisitos de la organización; para lo cual debe:

- Obtener información de las compras donde se describa el producto a comprar, incluyendo cuando sea apropiado los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos, para la calificación del personal.
- Verificar los productos comprados a través de un plan de verificación, con el fin de asegurar la calidad de lo que se compra, la cual puede efectuarse en las instalaciones del proveedor.

e) Producción y prestación del servicio

Control de la producción y de la prestación del servicio.

La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y prestación del servicio bajo condiciones controladas; incluyendo cuando sea aplicable la disponibilidad de

información con características del producto, la disponibilidad de instrucciones de trabajo, el uso del equipo apropiado, la disponibilidad, uso e implementación de dispositivos de seguimiento y medición; así como la implementación de actividades relacionadas con la liberación, entrega y hechos posteriores a la misma.

Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio.

La organización debe validar aquellos procesos de producción y de prestación del servicio donde los productos resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posterior. La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados, establecer las disposiciones para estos procesos, incluso cuando sean aplicables los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos, la aprobación de equipos y calificación del personal, así como el uso de métodos y procedimientos específicos.

Identificación y trazabilidad

Cuando sea apropiado, la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de todo el proceso de realización del producto, también debe identificar el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición y cuando la trazabilidad sea un requisito se debe controlar y registrar la identificación única del producto (solo en industrias).

Propiedad del cliente y preservación del producto

La organización debe proteger, identificar y verificar los bienes propiedad de los clientes y comunicar la pérdida, deterioro o mal uso cuando sea pertinente; así mismo debe preservar la conformidad del producto en los procesos internos.

f) Control de los dispositivos de seguimiento y medición

La organización debe establecer los dispositivos, procesos y herramientas que permitan demostrar la conformidad del producto. Para asegurar la validez de los resultados, el equipo de medición debe calibrarse o verificarse a intervalos especificados o antes de su utilización, comparando los patrones de medición trazables con patrones de medición nacionales o internacionales; cuando no existan dichos patrones debe registrarse la base utilizada para la calibración o la verificación, ajustarse o reajustarse según sea necesario e identificarse para poder determinar el estado de calibración, protegerse contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición; así como de daños o deterioro durante la manipulación, mantenimiento y almacenamiento.

Además debe evaluarse y registrarse la validez de los resultados de las mediciones anteriores y cuando se detecte que el equipo no está conforme con los requisitos, deberán tomarse las acciones apropiadas sobre el equipo y cualquier producto afectado; así como mantener registros de los resultados de la calibración y verificación. También debe confirmarse la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista, cuando estos se utilicen en las actividades de seguimiento y

medición de los requisitos especificados, lo cual debe realizarse antes de iniciar su utilización y se hará la respectiva confirmación cuando sea necesario, en el caso específico de los despachos deberán elaborarse instrumentos que permitan medir la capacidad de los procesos para cumplir con los objetivos previstos en cada uno de los trabajos, así como la satisfacción del cliente obtenida en cada prestación de servicio.

1.9.3.5 Medición, Análisis y Mejora

a) Generalidades

La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para demostrar la conformidad del producto, asegurar la conformidad con el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Lo cual debe incluir la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas y el alcance de su utilización.

b) Seguimiento y medición.

Satisfacción del cliente.

La organización debe realizar un seguimiento a la opinión de los clientes con respecto al cumplimiento de requisitos y determinar la forma de utilizar dicha información.

Auditoria interna.

La organización debe llevar a cabo a intervalos planificados auditorias internas para determinar si el sistema de gestión de la calidad es conforme con las disposiciones

planificadas, con los requisitos de esta norma y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización, y si este se ha implementado y mantenido de manera eficaz.

La organización debe planificar la auditoria, según el estado e importancia de los procesos y áreas a auditar, así como los resultados anteriores y la definición de criterios, alcance, frecuencia y metodología de dicha auditoria. La selección de los auditores y la realización de auditorias deben asegurar la objetividad e imparcialidad, por lo que es importante que estos no auditen su propio trabajo; además debe definirse en un procedimiento documentado, las responsabilidades y requisitos para la planificación y la realización de las auditorias, para informar sus resultados y mantener los registros. El responsable del área auditada, debe empeñarse en eliminar las no conformidades y sus causas.

Seguimiento y medición de los procesos.

Los procesos que se apliquen deben ser los más adecuados para alcanzar los resultados planificados. Si estos no son adecuados deben modificarse para asegurar la conformidad del producto.

Seguimiento y medición del producto.

Debe existir una medición que garantice el cumplimiento de requisitos en cada una de las etapas planificadas; así mismo debe mantenerse evidencia de la conformidad con los

criterios de aceptación. Los registros deben indicar las personas que autorizan la liberación del producto, la cual debe llevarse a cabo hasta garantizar su conformidad, a menos que se autorice sin tanto trámite. En el caso de los servicios, los supervisores juegan un papel importantísimo, ya que deben garantizar el cumplimiento de las normas establecidas para dar por terminado el servicio.

c) Control del producto no conforme

La organización debe controlar a través de procedimientos documentados los productos no conformes, identificándolos y controlándolos para que no sean entregados; respecto a los cuales deben tomarse acciones para eliminar la no conformidad detectada, autorizando su uso, liberación o aceptación por parte de la persona idónea y a veces por el cliente, tomando acciones para impedir su uso o aplicación originalmente previsto.

Se deben mantener registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido y cuando se corrige un producto no conforme, debe someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos; si se detecta un producto no conforme después de la entrega o cuando se ha comenzado su uso, la organización debe tomar las acciones apropiadas respecto a los efectos actuales y potenciales de la no conformidad.

d) Análisis de datos.

La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar en que áreas puede realizarse la mejora continua del mismo. Esto incluye los datos generados del resultado del seguimiento y medición, y de cualquier otra fuente pertinentes. El análisis de datos debe proporcionar información sobre la satisfacción del cliente, la conformidad con los requisitos del producto, las características y tendencias de los procesos y productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas, así como información de los proveedores.

e) Mejora

Mejora continua.

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política y objetivos de la calidad, los resultados de las auditorias, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas, y la respectiva revisión por parte de la dirección.

Acciones correctivas

Después de ocurrida una no conformidad se deben tomar acciones para eliminar las causas, tales como revisar las no conformidades, determinar las causas, evaluar, determinar e implementar acciones para asegurarse que no vuelvan a ocurrir, y finalmente registrar y revisar los resultados de las acciones tomadas.

Acciones preventivas

Para evitar la ocurrencia de no conformidades potenciales, la organización debe llevar a cabo acciones preventivas tendientes a eliminar las causas de estas, debiendo para ello determinar las no conformidades potenciales y sus causas, evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades, determinar e implementar las acciones necesarias, registrar los resultados de las acciones tomadas y revisar las acciones preventivas tomadas.

1.9.4 Costos relacionados con el sistema de gestión de la calidad

Los costos de la calidad se definen como “aquellos costos incurridos en el diseño, implementación, operación y mantenimiento de los sistemas de gestión de la calidad de una empresa”¹¹. Es decir son todos aquellos costos en los que incurre la empresa por causa de procesos de mejoramiento continuo de la calidad y los costos del sistema.

Cuando aparecieron los primeros sistemas de gestión de la calidad, su adopción era demasiado costosa en términos de cumplimientos con requisitos, el tiempo de adopción y su costo monetario, sin embargo en la medida que se ha difundido a nivel mundial se han mejorado todos los aspectos anteriores; lo que ha significado mayor acceso y competitividad entre las personas y empresas especialistas en el desarrollo de este tipo de sistemas.

¹¹ pp.terra.com.mx

En la actualidad persiste el paradigma de que la adopción de un sistema de calidad como el especificado en las normas ISO 9000, acarrea una gran cantidad de costos que podrían ser insostenibles para empresas medianas, pequeñas y micros, lo cual en los últimos cinco años ha venido cambiando a tal grado que en países como Estados Unidos, los costos incurridos en todo lo referente al sistema de gestión de la calidad son exentos del impuesto al valor agregado y deducibles del impuesto sobre la renta, como incentivo para que más empresas se interesen en dichos sistemas.

En El Salvador, CONAMYPE y FEDISAL por el área gubernamental han relanzado sus programas de competitividad, en los cuales dan gran realce a los procesos de calidad de los productos, así mismo la Cooperación Suiza a través de Swisscontac, COSUDE y Proempresa, lanzaron un nuevo programa denominado “Diseño e Implementación de un Proceso para el Mejoramiento Continuo de la Calidad y Productividad y Desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad según la norma ISO 9001:2000”, en el cual se plantearon los costos que generaría la adopción de un sistema de gestión de la calidad, los cuales quedaron diferenciados de acuerdo al tipo de empresa y al número de empleados, como se puede apreciar en la tabla 3.

Tabla 3

EMPRESA TIPO	No DE EMPLEADOS	COSTO
Micro	De 5-10 empleados	\$ 2,400.00
Pequeña tipo A	De 11-25 empleados	\$ 3,200.00
Pequeña tipo B	De 26-50 empleados	\$ 4,200.00
Mediana tipo A	De 51-80 empleados	\$ 6,000.00
Mediana tipo B	De 81-100 empleados	\$ 8,000.00

Los datos anteriores demuestran que la adopción de los sistemas de gestión de la calidad, están al alcance de dichas empresas, ya que el mantenimiento del sistema se puede lograr sin alterar significativamente los costos fijos de las organizaciones designando a una unidad pre-existente la vigilancia y el mantenimiento del sistema. Esta unidad podría ser el departamento de auditoría interna y en los casos de empresas pequeñas, un supervisor bien calificado técnicamente y comprometido con su trabajo.

La adopción de un sistema de gestión de la calidad resulta más barata que los costos de la no calidad y la reelaboración de los trabajos por el incumplimiento de requerimientos establecidos por los clientes, donde se invierte en tiempo y recursos, siendo mucho más costosa la pérdida del posicionamiento en el mercado; lo cual puede conllevar a la extinción de una organización, ya que estos sistemas representan una garantía para la sobrevivencia de la empresa en un entorno competitivo.

CAPITULO II

II METODOLOGÍA Y DIAGNÓSTICO

2.1 Diseño metodológico

2.1.1 Etapas de la investigación

A continuación se detallan las etapas desarrolladas para la realización del presente estudio:

Investigación Bibliográfica.

Se realizó una investigación bibliográfica, utilizando todo el material disponible sobre Sistemas de Gestión de la Calidad que se encuentra en libros, periódicos, revistas, boletines, folletos, seminarios, tesis, internet, las normas ISO-9000 y toda aquella información y documentación relacionada con el tema en estudio; para la extracción de la información se utilizaron diferentes herramientas tales como fichas bibliográficas, paráfrasis y fichas resúmenes; las cuales permitieron establecer un marco teórico con información proveniente de diferentes fuentes, que resulta difícil encontrar en un solo documento.

Investigación de campo.

La segunda etapa fue la investigación de campo, a partir de la cual se estableció un diagnóstico sobre el avance y grado de conocimiento en materia de gestión de la calidad de los despachos contables; definiéndose como unidad de observación a los despachos contables jurídicamente establecidos, ya que estos cuentan con estructuras de

organización más formales que permiten un mejor análisis y facilitan la adopción de un sistema de gestión de la calidad.

Para desarrollar esta etapa se elaboró una encuesta (Anexo 1) y una guía de entrevista conteniendo el objetivo de cada pregunta, esta fue suministrada utilizando las técnicas de la entrevista y el cuestionario; la cual fue dirigida a los titulares de los despachos contables, es decir socios, gerentes y supervisores, ya que en esos niveles se toman las decisiones de las organizaciones y por ende son los que poseen una visión general sobre la situación y proyección de los despachos.

Además se utilizó la técnica de la observación para rescatar los elementos más importantes de los procesos que se realizan en los despachos contables, la cual contribuyó al desarrollo de mecanismos que facilitarían a los despachos contables la adopción de sistemas de gestión de la calidad basados en Normas ISO-9000; para ello se contó con la colaboración de un despacho contable que proporcionó la información necesaria para el establecimiento de parámetros que facilitaron la estructuración de un manual para la adopción de este tipo de sistemas.

2.1.2 Tipo de estudio

Hernández Sampieri en su libro “Metodología de la Investigación”, menciona que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de los fenómenos que son sometidos a análisis, en este caso en particular permitió estudiar y dar detalles

acerca de la adopción de sistemas de gestión de la calidad en los despachos contables, estos además persiguen medir o evaluar las variables que influyen en la prestación de servicios para mejorar la calidad, las características de los sistemas de gestión de la calidad e interrelaciones de dichos fenómenos con otras variables importantes que permitan mejorar la calidad; además hace referencia a los estudios correlacionales, cuya utilidad y propósito principal es saber como se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas, donde las interrelaciones existentes entre dos o más variables dan como resultado una correlación positiva o negativa.¹²

Por las características mencionadas anteriormente, los estudios descriptivo y correlacional fueron los más adecuados para la consecución de los propósitos y alcances del presente trabajo.

La investigación se realizó en los despachos contables autorizados como persona jurídica, ubicados en el Área Metropolitana de San Salvador, mediante la cual se obtuvo información que proporcionó los elementos de juicio necesarios para determinar las principales causas y efectos de los problemas relacionados con la calidad y competitividad de los servicios que prestan a sus clientes; información que sirvió de base para la formulación de un documento con lineamientos básicos para la adopción de sistemas de gestión de la calidad basados en normas ISO 9000, el cual se espera que

¹² “Metodología de la Investigación” Sampieri, Hernández y otros, México, 2001, Mcgraw-Hill.

contribuya a mejorar la calidad y competitividad de los servicios y consecuentemente a lograr la satisfacción de los clientes. Además en dicho documento se incluyen herramientas técnicas que facilitarán su adopción.

2.1.3 Área de estudio

El presente estudio se enmarcará en el área de sistemas de gestión de la calidad aplicable a los despachos contables.

2.1.4 Universo y muestra

Determinación del universo.

La población idónea para este estudio se obtuvo de un listado de 148 personas jurídicas inscritas que pueden ejercer la contaduría pública (Anexo 2), el cual fue publicado en el Diario Oficial por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría el día 9 de enero de 2002, dichas sociedades constituyen el universo sobre el cual se basó el presente estudio.¹³

Determinación de la muestra

Después de haber establecido el Universo, se procedió a la determinación de la muestra, para lo cual se empleo el método estadístico.

La fórmula utilizada para la determinación de la muestra fue la siguiente:

$$n = \frac{Z^2PQN}{E^2(N-1) + Z^2PQ}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = Universo 148

E = Margen de error 10%.

Z= Nivel de confianza 1.95 (90%)

PQ= Variabilidad del fenómeno P=0.80 Q=0.20

Sustituyendo:

$$= \frac{(1.95)^2 (0.80) (0.20) (148)}{(0.10)^2 (148-1) + (1.95)^2 (0.80) (0.20)}$$

$$n = 43$$

Con un error del 10% y un nivel de confianza del 90%, sobre un universo de 148 despachos contables, el tamaño total de la muestra representativa con los parámetros mencionados resultó de 43 elementos.

¹³ Diario Oficial, Miércoles 09 de enero del 2002, publicación lista de personas naturales o jurídicas autorizadas para ejercer la Contaduría Pública y Auditoría al 30 de septiembre del 2001.

Además para reemplazar elementos o deserciones de la muestra seleccionada al azar, se estableció un porcentaje del 20% como muestra sustituta, la cual representa 9 elementos muestrales, es decir que la muestra total que se obtuvo fue de 52 elementos.

El cálculo de muestra sustituta fue el siguiente:

$$20\% * 43 = 8.6 = 9 \text{ muestra sustituta}$$

Para elegir los despachos a los cuales se aplicó el instrumento, se hizo una selección de forma aleatoria, utilizando el sistema de tómbola, asignando un número a cada despacho de acuerdo al orden presentado en el listado proporcionado por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría, los cuales se vaciaron en un depósito, y se extrajeron 43 números de forma aleatoria para la muestra original y 9 para la muestra sustituta.

2.1.5 Instrumentos para la recolección de datos.

Después de haber seleccionado el tipo de estudio y el tamaño de la muestra, se definieron los instrumentos para coleccionar la información de las variables definidas en la hipótesis. La recolección de información según "Hernández Sampieri", implica tres actividades vinculadas entre sí; las cuales son:

- a) Seleccionar el instrumento de medición.
- b) Aplicación del instrumento de medición.
- c) Preparación de datos para análisis.

Las técnicas e instrumentos que se utilizaron en el desarrollo del Estudio fueron:

a) La Observación:

Esta técnica fue utilizada para la verificación de procesos y situaciones propias de los despachos contables, así como para comprobar la aplicabilidad del marco teórico definido, además dicha técnica se utilizó desde el inicio del estudio, para establecer las hipótesis y para realizar los análisis respectivos de la información plasmada en el diagnóstico. Para ello se elaboró un registro de observaciones, el cual permitió conocer en detalle algunos aspectos necesarios para el estudio, el tipo de observación fue participante, ya que esta “permitió adentrarse en las tareas cotidianas de los individuos que las desarrollan”¹⁴.

b) La encuesta:

Se elaboró una encuesta escrita que contiene en su mayoría preguntas cerradas (Anexo 1), algunas con un complemento que permitió un mejor análisis, instrumento que fue sometido previamente a una etapa de validación, la cual consistió en suministrar una encuesta con preguntas abiertas a cinco despachos contables que cumplieran con las características de los elementos muestrales, a fin de cerrar las opciones de respuestas. Para suministrar dicho instrumento a la población muestral, se obtuvo una carta firmada por las autoridades de la Universidad de El Salvador (Anexo 3), la cual facilitó el acceso a los despachos contables.

c) Entrevista:

Se utilizó para recopilar información adicional sobre aspectos específicos de los despachos contables, ya que ésta permitió ampliar las respuestas a las preguntas abiertas y además aclarar dudas al respecto.

2.1.6 Plan de tabulación

La tabulación de los resultados obtenidos se realizó en hojas de Excel, mediante tablas dinámicas, el primer paso consistió en la codificación de las preguntas y respuestas, en los casos de multiplicidad de respuestas se consideró cada una como opción, para lo cual se elaboró una tabla matriz donde se vaciaron los resultados, colocando los códigos de respuesta para cada pregunta donde las columnas representan las opciones de respuestas y las filas el despacho encuestado (Anexo 4), el segundo paso consistió en generar las tablas dinámicas (Anexo 5), y finalmente se procesaron los datos de forma automática por pregunta y se hicieron los cruces correspondientes, a partir de los cuales se efectuó el análisis respectivo.

2.1.7 Análisis e interpretación

El análisis e interpretación de la información se realizó, mediante gráficos y tablas de datos, que reflejan en forma resumida los resultados obtenidos, esto con el objeto de facilitar su comprensión y dar a conocer el interés y conocimiento que los despachos contables tienen sobre sistemas de calidad.

¹⁴ “Guía para realizar investigaciones Sociales, Rojas Soriano, Octava Edición, 1985, Editorial UNAM,

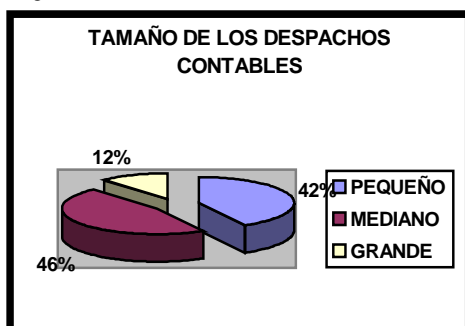
2.2 Diagnóstico sobre el grado de conocimiento y aplicación de mecanismos de gestión de la calidad en los despachos contables

Este se realizó con el apoyo de información bibliográfica que permitió un mejor análisis de los resultados obtenidos y con la utilización de técnicas como la observación, entrevista e información recopilada mediante una encuesta dirigida a aquellos despachos que cumplieron con los siguientes criterios:

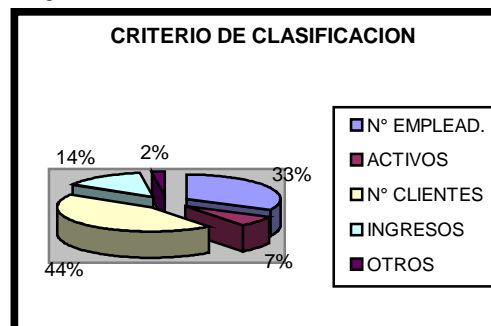
- a) Que estuvieran ubicados en el área metropolitana de San Salvador.
- b) Que estuvieran constituidos como personas jurídicas y registrados en el Consejo de Vigilancia de la Profesión de la Contaduría Pública y Auditoría.
- c) Que fuera contestada por los titulares de los despachos contables (socios, gerentes o supervisores)

2.2.1 Generalidades de los despachos contables.

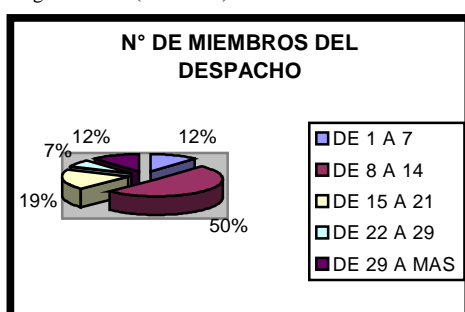
Pregunta No 1 (Gráfico 1)



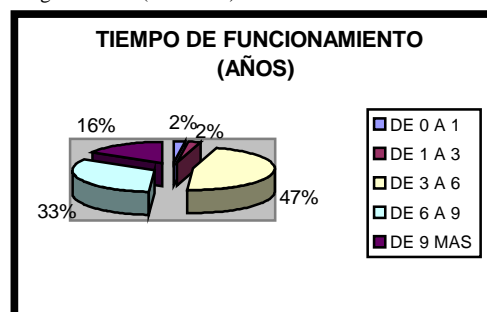
Pregunta No 2 (Gráfico 2)



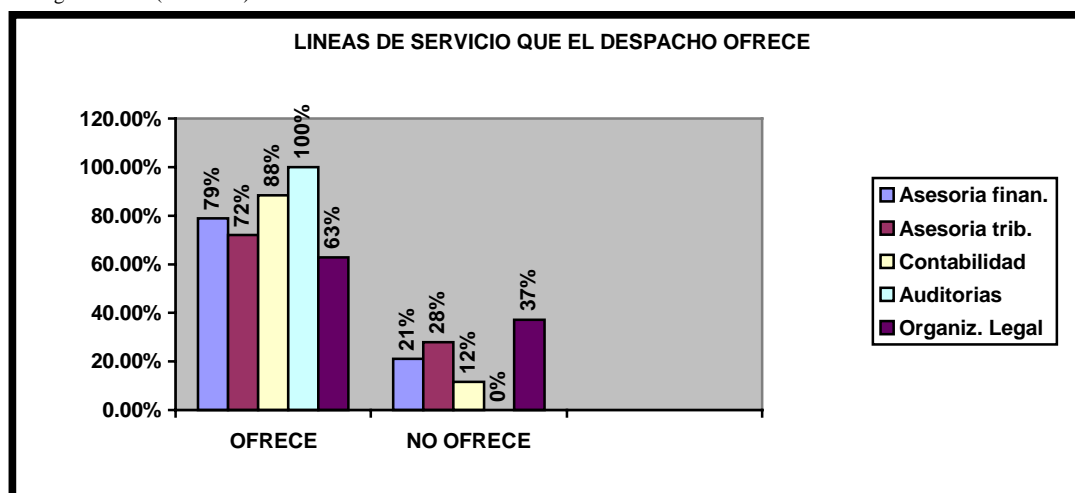
Pregunta No 3 (Gráfico 3)



Pregunta No 4 (Gráfico 4)



Pregunta No 5 (Gráfico 5)

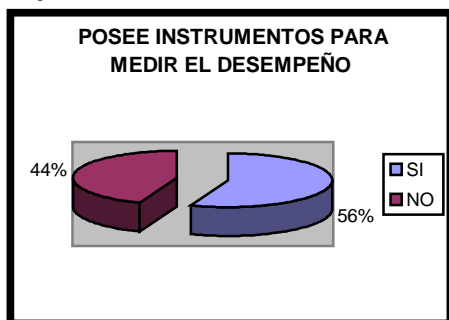


Análisis:

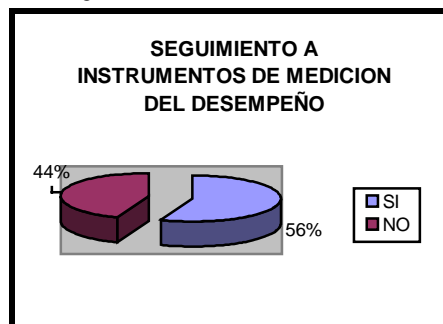
Según el análisis de las cinco interrogantes que comprenden las generalidades de los despachos contables, se determinó que el 88% de ellos se consideran entre medianos y pequeños, utilizando para tal efecto como principales criterios de clasificación el número de clientes con un 44% y el número de empleados con un 33%; en tanto que en la pregunta número tres se encontró que el 62% de los despachos poseen de 8 a 21 miembros, lo que presupone que estos cuentan con un buen número de clientes; por otra parte el análisis del tiempo de funcionamiento se relaciona directamente con las líneas de servicio que ofrecen, ya que a mayor tiempo de operación estos amplían la cobertura de sus servicios y la cartera de clientes; así mismo se observa que el número de despachos que tienen de 3 a 6 años de operar, es congruente con aquellos que se consideran medianos. Estos datos permiten inferir que los despachos contables que poseen un buen número de empleados y tienen un tiempo considerable de funcionamiento, han logrado diversificar sus líneas de servicio; por lo que ese nivel de crecimiento, debe ser un motivo para que estos se preocupen por iniciar procesos de reconversión para garantizar la calidad y competitividad de los servicios que ofrecen.

2.2.2 Aspectos relativos a la utilización de instrumentos y procedimientos documentados para medir el desempeño

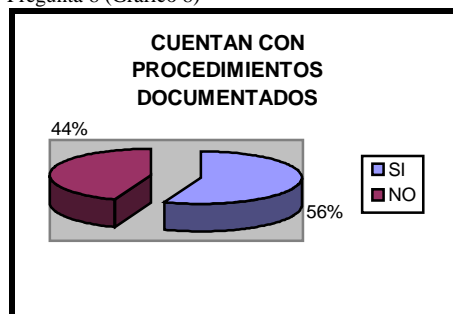
Pregunta 6 (Gráfico 6)



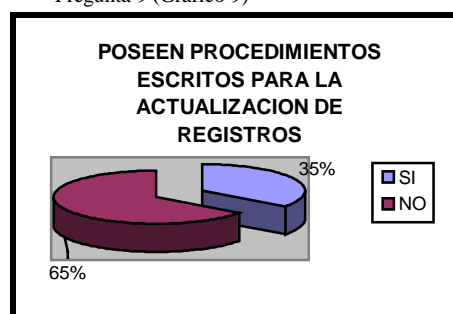
Pregunta 7 (Gráfico 7)



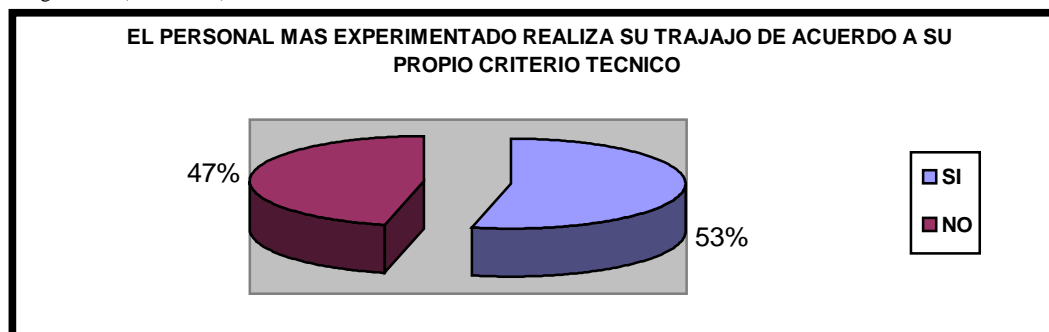
Pregunta 8 (Gráfico 8)



Pregunta 9 (Gráfico 9)



Pregunta 10 (Gráfico 10)

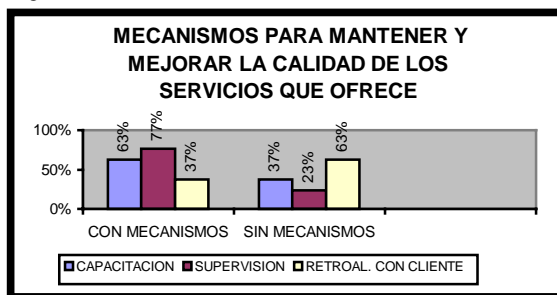


Análisis:

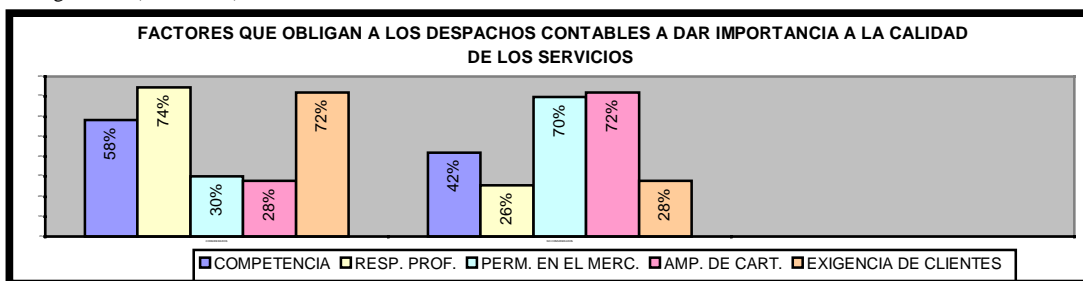
Las primeras tres preguntas de este apartado son congruentes (6, 7 y 8) afirmando que si poseen procedimientos escritos para sus diferentes áreas, tales como procedimientos para medir el desempeño y para la ejecución del trabajo, entre otros; lo cual es confirmado por el 56% de estos, y que además les dan seguimiento. Dichas respuestas resultan incoherentes al contrastarlas con las preguntas de comprobación, ya que en la pregunta referente a los procedimientos para la actualización de registros se observa que existe una incongruencia del 21%, debido a que un 56% afirmó que poseía procedimientos escritos para el logro de sus objetivos y únicamente un 35% posee procedimientos escritos para la actualización de registros IVA y de contabilidad, lo cual indica que en los despachos contables aún existen algunas deficiencias en cuanto a la estandarización de los procedimientos de trabajo, acarreando múltiples dificultades al momento de supervisar la calidad, y que además si se evaluaran minuciosamente dichos procesos, se podrían encontrar una infinidad de acciones no documentadas, que se realizan sobre la base de la experiencia de los empleados; asimismo un 47% de los despachos contables manifestaron que realizan los trabajos de auditoría de acuerdo a lineamientos internos, mientras que el restante 53% lo realizan de acuerdo a sus propios criterios técnicos, reflejando que cada trabajo es realizado de manera diferente, dificultando el control de calidad de los servicios en esta área.

2.2.3 Aspectos generales sobre la gestión de la calidad en los servicios que ofrecen los despachos contables.

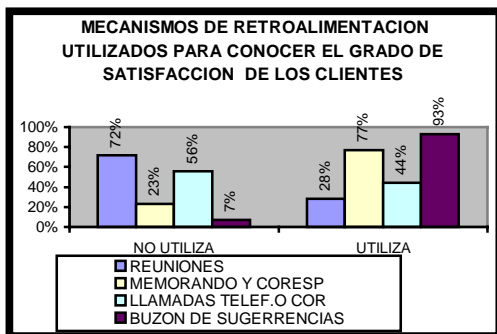
Pregunta 12 (Gráfico 12)



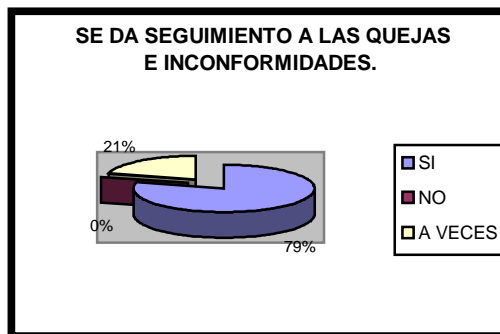
Pregunta 13 (Gráfico 13)



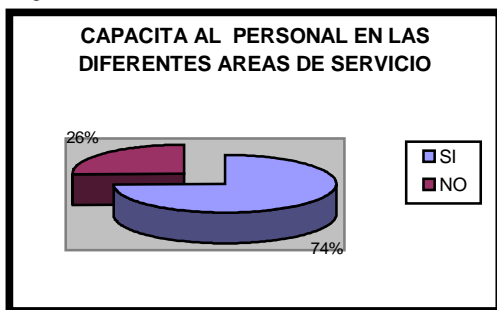
Pregunta 16 (Gráfico 14)



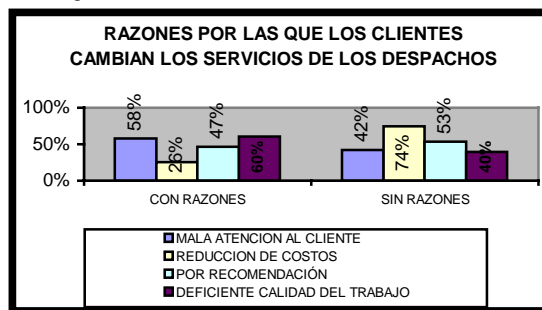
Pregunta 17 (Gráfico 15)



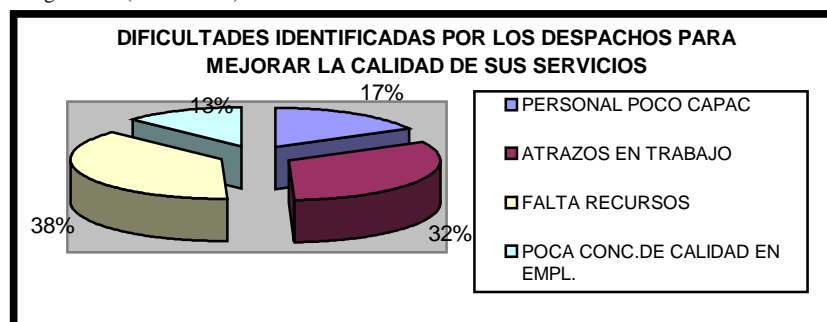
Pregunta 18 (Gráfico 16)



Pregunta 20 (Gráfico 17)



Pregunta 23 (Gráfico 17a)



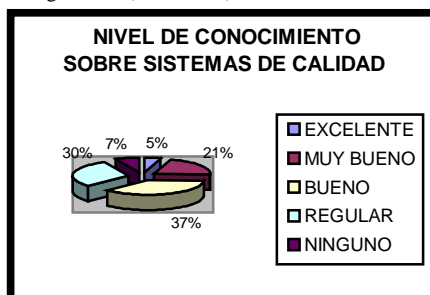
Análisis:

Con relación a los principales factores que obligan a los despachos contables a mejorar la calidad de sus servicios un 72% menciona que las exigencias de los clientes son el principal factor, lo cual no es coherente con la respuesta obtenida en la pregunta 12, donde únicamente el 37% afirmó que para mejorar y mantener la calidad de sus servicios, utiliza como mecanismo la retroalimentación con el cliente, evidenciando que los despachos contables están conscientes que los servicios que prestan deben mejorarse y que el contacto con el cliente es esencial; sin embargo estos no se preocupan por mejorar de manera continua y sistemática la relación con los usuarios de sus servicios, lo que trae como resultado la rotación constante de los clientes. El principal mecanismo de retroalimentación con el cliente que utilizan los despachos contables son las reuniones con un 72%, sin embargo únicamente el 37% lo hace con fines de mejorar la calidad, se deduce que el resto se reúne para mantener una relación que les permita la subsistencia; con el mismo fin se le da seguimiento a las quejas e inconformidades planteadas por los clientes, las cuales no son retomadas para no volver a cometer los mismos errores. La siguiente pregunta referente a la capacitación del personal refleja que un 74% capacita a

su personal en sus diferentes líneas de servicio, la cual es coherente con la pregunta 12 donde la capacitación obtuvo un 63% como mecanismo de mejora de la calidad, la diferencia porcentual se debe a que algunos solamente utilizan la capacitación como un medio de actualización y no como mejora continua. Asimismo en el gráfico(17a) se muestran los resultados donde los despachos contables reconocen que existen dificultades para mejorar la calidad de sus servicios, tales como el personal poco capacitado que obtuvo un 16%, el atraso en la entrega de los trabajos con un 30%, la falta de recursos 35% y la poca conciencia de calidad en sus empleados 12%, siendo la principal dificultad con un 35%, la falta de recursos para invertir en sistemas y procesos que les permitan crecer al ritmo del entorno. En cuanto a las razones por las que los clientes cambian de despacho contable, se señala como principal, la deficiente calidad del trabajo con un 60%, seguidamente de la mala atención al cliente con el 58%, razones que serían superadas con la adopción de un sistema de gestión de la calidad, del cual estos esperan obtener como principal beneficio la mejora del servicio al cliente, lo cual indica que estos perciben los múltiples beneficios de estos sistemas y creen que su aplicación los puede conducir a mejorar la calidad de los servicios.

2.2.4 Aspectos específicos relativos al grado de conocimiento e interés en los sistemas de gestión de la calidad basados en normas ISO 900

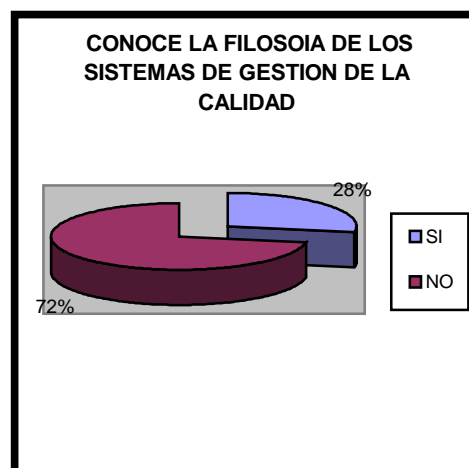
Pregunta 11 (Gráfico 11)



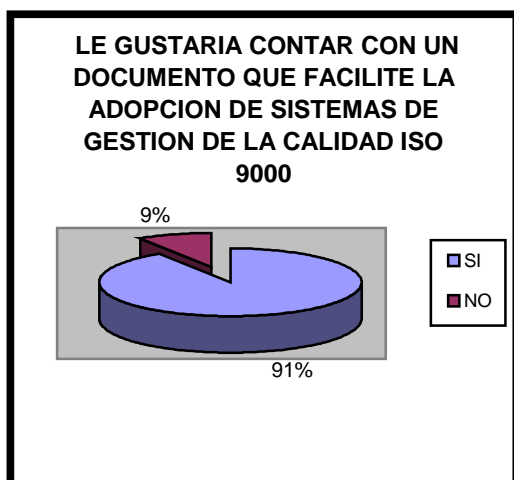
Pregunta 14 (Gráfico 18)



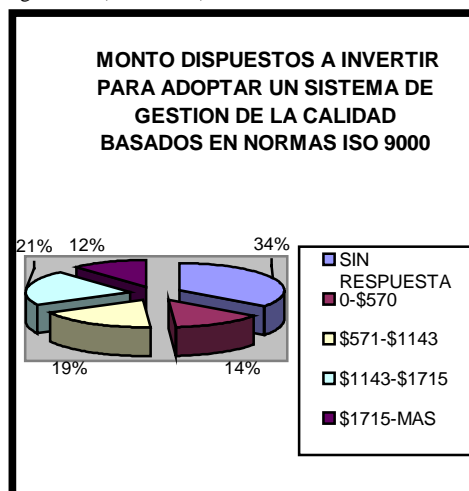
Pregunta 15 (Gráfico 19)



Pregunta 22 (Gráfico 20)



Pregunta 24 (Gráfico 21)



Análisis:

Al preguntar acerca del nivel de conocimiento sobre sistemas de gestión de la calidad, se observó que un 93% de los despachos contables poseen un nivel de conocimientos entre excelente y regular, mientras que un 7% no posee ningún conocimiento; sin embargo los conocimientos que posee ese 93% son muy generales, lo cual se confirmó con la preguntas 14 y 15, donde la mayoría manifestó no conocer sobre sistemas de gestión de la calidad basados en normas ISO 9000 y otros no aportaron una idea clara sobre la filosofía de dichos sistemas. Por otra parte el 93% menciona tener conocimientos entre excelentes y regulares sobre sistemas de calidad; cuyo resultado se vuelve contradictorio considerando que los sistemas de gestión de la calidad basados en normas ISO 9000, en la actualidad son muy conocidos. Sin embargo al ahondar en dicha situación se verificó que existen confusiones con respecto a los términos, ya que en algunos despachos se confunde el término “gestión de la calidad” con el de “control de calidad”, lo cual permite decir que los despachos necesitan conocer más sobre aspectos de calidad para poder mejorar su gestión y por ende los servicios que prestan; por otra parte el 28% afirmó conocer la filosofía del sistema, la cual fue respondida en forma escueta por la mayoría de encuestados en la pregunta complementaria, indicando que este porcentaje podría ser mucho menor si se trataran puntos específicos como los requisitos y componentes de este sistema, mientras que el 72% afirmó no conocer la referida filosofía; esta pregunta contrasta con la pregunta 14 que al compararla resulta que existe una incongruencia de un 7%, ya que ante la pregunta si conocían este sistema un 35% afirmó que sí, pero al preguntar sobre su filosofía en la pregunta 15, solamente un 28%

manifestó conocerla y más contrastante con respecto al 93% de la pregunta 11, esto indica que la mayoría de despachos contables no aplican métodos sistemáticos para mejorar sus Procesos y servicios, más bien basan la calidad en la experiencia, la cual en algunos casos resulta pero temporalmente, ya que se depende de personas, no de procesos bien definidos y aplicados sistemáticamente de manera uniforme.

El 91% de los encuestados afirmó que les gustaría contar con un documento de este tipo, mientras que al 9% no le interesa, ya sea por inconvenientes económicos o por desconocimiento; sin embargo manifestaron tener algunas dificultades para su adopción tales como el alto costo, la fusión de procesos, la falta de recursos para dar seguimiento y mantener operando al sistema, a lo cual se agrega el desconocimiento del sistema de gestión de la calidad basado en normas ISO 9000. No obstante un 51% de los encuestados esta dispuesto a invertir en dicho sistema montos que van desde \$571.00 hasta más de \$1,715.00 concentrándose la gran mayoría entre los rangos que no invertirán más de esta ultima cantidad; mientras que el restante 35% no contesta argumentando que había que incluirlo en el plan anual y conocer propuestas similares de otros sistemas.

2.2.5 Situación actual (Diagnóstico)

Con el análisis de los resultados obtenidos se ha determinado que en la actualidad la mayoría de despachos contables, no poseen instrumentos ni mecanismos debidamente documentados que les permitan estandarizar sus actividades, con el objeto de mejorar su

gestión interna y la calidad del servicio que prestan; prueba de ello fueron las contradicciones que se observaron en las preguntas de confirmación, lo cual evidencia que el ambiente en el que se desenvuelven dichos despachos, no cuenta con todas las herramientas necesarias para desarrollar adecuadamente sus labores; ya que en cuanto a la utilización de instrumentos y procedimientos por dichos despachos, se encontró que el 56% poseen instrumentos para medir el desempeño y les dan seguimiento de manera sistemática; también afirman que poseen sus procesos documentados, garantizando la estandarización de los servicios que ofrecen. Los resultados anteriores contrastan con las respuestas dadas al preguntar sobre procesos específicos como los de actualización de registros, donde se observó que únicamente el 35% de despachos posee este proceso documentado, lo que indica que el resto no cuentan con instrumentos y procesos necesarios que les ayuden a mejorar la calidad de sus servicios; otro resultado interesante fue el encontrado al preguntar sobre si el personal más experimentado realizaba el trabajo de auditoría de acuerdo a su propio criterio, encontrando que la mayoría deja que su personal aplique sus propios lineamientos de trabajo, lo cual representa el primer obstáculo para la adopción de cualquier sistema de calidad, sumado a esto la falta de procesos específicos son las situaciones que dificultan la supervisión de los trabajos, y por ende disminuyen la calidad de los mismos. Estos aspectos podrían ser superados al utilizar el Sistema de Gestión de la calidad basado en normas ISO 9000.

Por otra parte al analizar los datos relacionados con el tamaño, cantidad de empleados y la diversidad de los servicios que ofrecen los despachos contables, se determinó que

estos muestran signos evidentes de necesitar un sistema de gestión de la calidad, que les permita reestructurar y estandarizar sus procesos para prestar adecuadamente la gama de servicios que ofrecen a sus clientes.

El 58% de los titulares de los despachos contables, están conscientes que la fuga de clientes de un despacho a otro, se da por la mala atención al cliente, mientras que el 60% considera que es por la deficiente calidad del servicio, sin embargo manifestaron que para mantener y mejorar la calidad de sus servicios utilizan principalmente la supervisión del trabajo y la capacitación al personal, relegando la retroalimentación con el cliente; dejando con ello una evidente contradicción, ya que por otra parte manifestaron que uno de los factores principales que los obliga a dar importancia a la calidad de sus servicios son las exigencias de los clientes y que la mayoría le da seguimiento a las quejas e inconformidades recibidas de sus clientes, mediante reuniones y llamadas telefónicas; así mismo se manifestó que el 63% posee un nivel de conocimiento sobre sistemas de calidad entre excelente y bueno, resultando incoherente con las respuestas obtenidas al preguntar específicamente sobre los sistemas de gestión de la calidad basados en normas ISO 9000, considerando además que estas normas son muy conocidas en la actualidad.

Así mismo la mayoría admitió que se deben superar ciertas dificultades para mejorar la calidad de los servicios que prestan, tales como la falta de recursos y el atraso en la entrega de los trabajos, sin embargo esperan obtener como principal beneficio de los

sistemas de calidad, la mejora del servicio al cliente, lo cual indica que ellos están concientes que deben mejorar sus servicios y el contacto con el cliente es esencial, a pesar que es notable la poca preocupación por el cliente.

El 91% de los encuestados manifestaron que les gustaría contar con un documento que les facilite la adopción de sistemas de gestión de la calidad basado en normas ISO 9000, sin embargo reconocieron que existen dificultades para adoptar dicho sistema, tales como los altos costos, capacitación especializada, esquemas de trabajo preestablecidos, falta de recursos y poca organización, a lo que se puede agregar el desconocimiento del sistema; prueba de ello es que evidenciaron confusiones de términos, tales como “Control de calidad” con el de “gestión de la calidad”. Respecto a la inversión en dichos sistemas, se determinó que el 51% de los despachos contables están dispuestos a desembolsar montos que van desde \$571.00 hasta \$1,715.00; sin embargo lo más importante es la disposición e interés por conocer el documento.

CAPITULO III

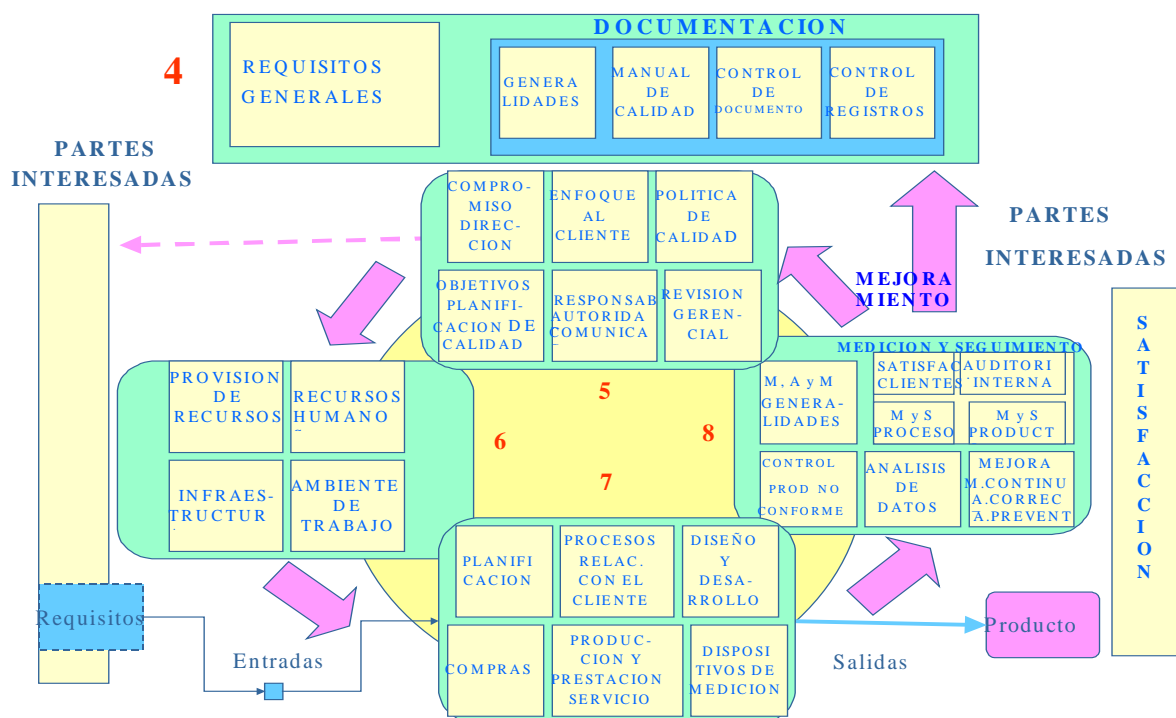
III MANUAL PARA LA ADOPCIÓN DE SISTEMAS DE GESTION DE LA CALIDAD BASADOS EN NORMAS ISO 9000 VERSION 2000, EN LOS DESPACHOS CONTABLES

En este capítulo se desarrollan los lineamientos básicos y las herramientas necesarias para adoptar un Sistema de Gestión de la Calidad en un despacho contable. Para lo cual se plantean y desarrollan cuatro etapas:

- 1- Evaluación y Planificación,
- 2- Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad,
- 3- Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad,
- 4- Mantenimiento y Mejora del Sistema de Gestión de la Calidad.

La figura cinco contiene un esquema práctico de aplicación de normas ISO 9000, mostrando los cinco requisitos generales y sus diferentes apartados y como estos pueden ser desarrollados.

Figura 5



3.1 Evaluación y planificación

3.1.1 Como realizar el diagnóstico del despacho en términos de gestión de la calidad

La realización de un diagnóstico exploratorio sobre los niveles de conciencia de los miembros del despacho respecto a la gestión de la calidad de los servicios que ofrecen, es de carácter necesario para la adopción de un sistema de Gestión de la Calidad, ya que es el punto de partida para establecer las principales debilidades y saber hacia donde se deben enfocar los esfuerzos del despacho para la consecución de la satisfacción del cliente. Esto implica básicamente las actividades siguientes:

- **Evaluación del ambiente laboral y la conciencia del personal respecto a la calidad de los servicios**

Existen diversas formas de realizar un diagnóstico, entre las cuales una de las más efectivas es la vivencial, a través de un taller participativo de todos los niveles y miembros del despacho, siempre y cuando se realice en grupos manejables.

Generalidades del Taller:

En este deben participar todos los miembros del despacho, para lo cual pueden hacer uso de circulares y memorandos, los grupos no deben sobrepasar los 30 participantes, para realizarlo se debe contratar un facilitador experto en diagnósticos organizacionales, las jornadas deberán durar un mínimo de 8 horas y realizarse fuera del ambiente normal de trabajo. Antes de realizar el taller deberán determinarse los objetivos que persigue, así como los resultados esperados (Anexo 4).

Para realizar este taller se sugiere utilizar la siguiente metodología:

Al inicio del taller se realizará una auto presentación donde los participantes deberán decir su nombre y cargo dentro del despacho, así mismo se debe establecer claramente el proceso de planificación, participación y objetivos del taller, metodología a utilizar y conformación de grupos, lo cual se puede realizar mediante las siguientes acciones:

- Explicar brevemente a los participantes el objetivo del taller y la metodología a utilizar. Deberá evitarse la pérdida de tiempo en explicaciones innecesarias de tal

manera que se enmarque en los objetivos y en la metodología plasmada en el material de apoyo (Anexo 6).

- Ordenar a los participantes en dos grupos utilizando la mecánica del 1,2 y que después se agrupen por número.
- Cada grupo debe estar separado dentro del mismo salón y deberá nombrar sin perder tiempo al Jefe de Grupo (Moderador) y al Secretario (Relator). Deberá tener su cuadro matriz y el material requerido.

Los pasos a seguir en el taller son los siguientes:

1. Definición de los principales problemas que afronta el despacho.
2. Descripción de los problemas detectados.
3. Causas que dieron origen a estos problemas.
4. Efectos que producen en el trabajo e imagen del despacho.
5. Orden de Importancia que los participantes les dan a los problemas.
6. Definir las Potencialidades y Fortalezas del despacho.

Durante el desarrollo de estos pasos el facilitador deberá:

- Explicar brevemente a que se refiere cada paso y hacia donde se debe enfocar cada punto tratado por los miembros del despacho.
- Recordar en cada paso la metodología sugerida para el desarrollo del trabajo.
- Utilizar tarjetas de cartulina de diferentes colores para rellenar las columnas de la matriz que se presenta en la tabla 4

- Ejercer una supervisión constante a los participantes a fin de orientar y corregir el rumbo de los trabajos grupales.

Al finalizar el taller el facilitador debe efectuar una presentación de los resultados, por medio de su informe y matriz completamente llena y procesada. De igual manera deberá entregar por cada problema detectado o definido el respectivo árbol de problemas, incorporando su análisis propositivo, ya que él está muy comprometido con el trabajo de grupo.

La información recibida será revisada y analizada por el gerente o socio designado para esa función, quien posteriormente la trasladará a la comisión que se forme en la etapa de planificación de la adopción del sistema de gestión de la calidad.

Tabla 4

MATRIZ PARA VACIAR INFORMACIÓN DEL TALLER					
Identificación del problema	Descripción del problema	Identificación de causas	Identificación de efectos	Orden de importancia de los problemas.	Identificación de fortalezas y potencialidades
Columna No 1	Columna No 2	Columna No 3	Columna No 4	Columna No 5	Columna No 6
<p>Deficiencia de los servicios prestados.</p> <p>Los obstáculos que se oponen al logro de los objetivos o propósitos del despacho.</p> <p>Un Problema no es la ausencia de una solución.</p> <p>Entre los aspectos que enmarcan la identificación de los problemas se pueden mencionar:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Calidad de los servicios del despacho. -Líneas de servicio prestadas. -Cobertura de la demanda existente. -Disponibilidad de recursos para realizar un buen trabajo. -Coordinación y comunicación entre las diferentes instancias involucradas en la prestación del servicio. -Sostenibilidad de los procesos. Instrumentos y herramientas de trabajo. -Mecanismos de monitoreo, seguimiento y evaluación. -Frecuencia de las actividades de capacitación. 	<p>En que consiste.</p> <p>Que elementos y factores lo conforman.</p>	<p>Que razones originan el problema.</p> <p>A que se debe que este sucediendo.</p> <p>Que factores están incidiendo.</p>	<p>Cual es la incidencia que produce la causa del problema.</p> <p>De que manera las causas contribuyen a agudizar los problemas y cual es su forma de expresión.</p>	<p>Se refiere al grado de importancia que los participantes le dan al problema desde el marco de su propia visión.</p> <p>Servirá de mucho para identificar el orden de importancia, tener en cuenta los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Número de clientes afectados, -Gravedad del problema, -Entorno de la gestión del despacho para asumir compromisos y responsabilidades. 	<p>Se refiere a la identificación de recursos, procesos, técnicas u otro aspecto existente con los que cuenta el despacho, a fin de constituirse como elemento favorable para fortalecer la adopción de un sistema de gestión de la calidad.</p>

- **Evaluación de los procesos e instrumentos relacionados con la calidad de los servicios**

En esta actividad se deben determinarse las formas actuales de control y de gestión de la calidad, comparándolos con los requisitos de la norma ISO 9000; para ello se debe realizar lo siguiente:

- a) Identificar los procesos actuales y realizar un levantamiento de procesos por medio de flujogramas y algoritmos que permitan tener una visión general del funcionamiento del despacho, estos se levantarán independientemente de que se encuentren o no documentados. Además se debe considerar el enfoque de procesos que se traza como un eje transversal en el sistema de gestión de la calidad ISO-9000.
- b) Debe determinarse la secuencia e interacción entre los diferentes procesos, para ello es necesario que todos los procesos sean levantados por medio de la técnica de flujogramación.
- c) Verificar las técnicas y métodos utilizados para que la operación y control de los procesos actuales sea eficiente y garanticen la satisfacción del cliente.
- d) Verificar que los procesos estén de acuerdo a la capacidad de recursos de cada despacho, de tal manera que no existan procesos que no puedan ser implementados por falta de recursos.
- e) Determinar si existen instrumentos de seguimiento y medición de los resultados de los procesos, así como de su cumplimiento.
- f) Verificar si los procesos, políticas, normas y todo instrumento de control, se encuentra debidamente documentado y controlado.

- g) Verificar la existencia de perfiles por puesto de trabajo, así como la correspondencia entre las capacidades y el perfil.
- h) Efectuar un estudio sobre los costos de reelaboración de los trabajos del despacho por deficiencias en la calidad de los mismos, tomando en cuenta los tiempos invertidos en supervisión y operación, así como todos los demás costos indirectos.

Como evidencia de la realización del diagnóstico debe emitirse un resumen ejecutivo general que visualice tanto los resultados del taller como los resultados de la evaluación de los procesos e instrumentos relacionados con la calidad; el cual debe plasmar la situación actual del despacho en términos de calidad. En general este documento debe al menos contener los siguientes apartados:

1. Índice.
2. Introducción.
3. Resultados del taller evaluativo del despacho.
 - Objetivos del taller.
 - Resultados esperados
 - Matriz de resultados.
 - Análisis de resultados.
4. Documento de compromiso de la dirección para la adopción y mantenimiento de un sistema de gestión de la calidad.

5. Flujogramación de los procesos existentes acompañados de su respectivo algoritmo, ya sea que estén documentados o no.
6. Análisis de la interacción entre cada uno de los procesos existentes.
7. Resultados de la revisión de perfiles si existen, comparándolos con los responsables de cada puesto.
8. Análisis de los resultados de la evaluación de los costos de la no calidad y como un sistema de gestión de la calidad mejorará estos procesos.
9. Recomendaciones y sugerencias para la adopción de un sistema de gestión de la calidad para un despacho contable, las cuales dependerán del tamaño y líneas de servicio de cada entidad, así como de los resultados del diagnóstico.

3.1.2 Definición de los requisitos de la Norma ISO 9001 aplicables a los despachos contables

La norma define cinco grandes requisitos que deben cumplir todas las organizaciones que deseen adoptar un sistema de gestión de la calidad, los cuales poseen una serie de sub-requisitos que deben seleccionarse y aplicarse de acuerdo a la naturaleza de cada organización. En el caso específico de los despachos contables, los requisitos y sub-requisitos que estos deben cumplir para llevar a cabo la adopción de un sistema de gestión de la calidad basado en normas ISO 9000, se definen a continuación:

3.1.2.1 Requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad.

Estos requisitos están divididos en dos grandes apartados, los cuales son:

- a) Requisitos Generales.
- b) Requisitos de la documentación.

Dentro de los requisitos generales que un despacho contable debe cumplir se encuentran:

- El despacho debe definir un mecanismo de retroalimentación de los procesos que establezca, con el fin de garantizar la mejora continua de los mismos.
- El despacho debe definir cuales son los procesos necesarios y sostenibles en términos de tiempo y costo, para ello puede apoyarse en la flujogramación y en el reprocesamiento de los procesos existentes, volviéndolos más dinámicos, seguros, eficientes y eficaces. La norma exige que los procesos que se definan deberían incluir los procesos para las actividades de gestión, la provisión de recursos, la realización del producto y las mediciones.
- Debe establecerse la forma en que cada proceso se relaciona con los demás procesos y como contribuyen al logro de los objetivos del despacho en términos de gestión de la calidad.
- Los socios deben incluir en el plan anual de la calidad, la cantidad de recursos asignados para poder adoptar y mantener el sistema de gestión de la calidad.
- Se deben realizar supervisiones y evaluaciones de manera continua del cumplimiento de los procesos y como estos han contribuido a la satisfacción del cliente.
- Los despachos deben adaptar los procesos a los criterios y requisitos que la norma plasma en su contenido.

Dentro de los requisitos de la documentación que el despacho contable debe cumplir se encuentran:

- Declaración documentada de la política y los objetivos de la calidad, los cuales deben plasmarse en el plan anual de la calidad.
- El manual de la calidad debe contener el alcance del sistema, incluyendo justificaciones por las exclusiones de requisitos; los procedimientos documentados y una descripción de la interacción entre estos.
- Poseer todos los documentos necesarios para el funcionamiento del despacho, tales como manuales de funciones, de uso de equipos, reglamentos internos y otros que se consideren.
- Establecer un control de los documentos requeridos por el sistema, al menos sobre los siguientes aspectos: aprobación, revisión, actualización, identificación de cambios, uso de documentos vigentes y buen estado de la documentación; a fin de prevenir el uso de documentos obsoletos.
- Establecerse un control sobre los registros de la conformidad de los servicios con los requisitos de la norma, este control debe abarcar al menos la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros.

3.1.2.2 Requisitos de la Responsabilidad de la Dirección.

- Los socios o la dirección del despacho contable deben plasmar, ya sea mediante una declaración o memorandos el compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como la mejora continua de su eficacia.
- Los socios o la alta dirección del despacho, serán los responsables de elaborar los objetivos y la política de la calidad, el plan de la calidad para su adopción y mantenimiento ó delegar dicha actividad a quien se considere conveniente.
- Nombrar un representante de la dirección que tenga como responsabilidades el aseguramiento de un sistema funcionando de acuerdo a requisitos, que informe a la dirección sobre el desempeño de este y que promueva el cumplimiento de los requisitos plasmados en la norma.
- Los socios o dirección del despacho deben establecer mecanismos de comunicación que garanticen la eficacia del sistema, tales como copias controladas, memorandos, reuniones, correos u otro tipo de comunicación, según el tamaño y estructura de cada despacho.
- La alta dirección del despacho debe planificar las revisiones y tomar en cuenta las entradas de información para la revisión, tales como: auditorías, retroalimentación con el cliente, procesos y conformidad del servicio, acciones correctivas y preventivas, revisiones previas, cambios que afecten el sistema y recomendaciones para la mejora. Estas revisiones deben dar como resultado acciones y sugerencias para la mejora continua del sistema y del servicio, además de detectar las necesidades de recursos del sistema.

3.1.2.3 Requisitos de la Gestión de Recursos.

Estos requisitos son divididos en tres apartados de acuerdo a su naturaleza, estos son:

- a) Requisitos de Recursos Humanos.
- b) Requisitos de Infraestructura.
- c) Requisitos del Ambiente de Trabajo.

Los requisitos de Recursos Humanos que el despacho debe cumplir para la adopción del sistema son los siguientes:

- Debe poseer un proceso documentado para la contratación del personal que afecte la calidad de los servicios.
- Debe emitir una evaluación de la preselección del personal que se someta al proceso de reclutamiento.
- Debe establecer un plan de capacitación y prácticas que mejoren el desempeño del personal.
- Realizar evaluaciones periódicas sobre el desempeño del personal, tomar las acciones apropiadas y determinar si estas están siendo efectivas.
- Mantener expedientes documentados de la educación, formación, habilidades y experiencia del personal.

Los requisitos de infraestructura que el despacho debe cumplir para adoptar el sistema son los siguientes:

- Espacios suficientes para el manejo y resguardo de la documentación relativa a las diferentes líneas, un área para atención al cliente y las que se consideren necesarias para la operatividad del despacho.
- El equipo mínimo debe ser: computadores, contómetros, impresores y de ser posible fotocopiadora, anilladora, guillotinas y otros útiles necesarios.
- Debe poseer servicios de apoyo como transporte, teléfono, correo electrónico, servicios básicos y otros necesarios para el funcionamiento del despacho.

Los requisitos del ambiente de trabajo consisten en realizar las acciones necesarias para promover un ambiente de trabajo apropiado para que los empleados contribuyan al cumplimiento de los requisitos relacionados con los servicios.

3.1.2.4 Requisitos para la realización del producto.

Los requisitos para la realización del productos están segmentados en los seis apartados siguientes:

- a) Planificación de la realización del producto.
- b) Procesos relacionados con el cliente.
- c) Diseño y Desarrollo de los procesos.
- d) Producción y prestación de servicios.
- e) Control de los dispositivos de seguimiento y medición.

Los requisitos que el despacho contable debe cumplir al planificar la realización del producto son los siguientes:

- Generar procesos específicos para cada línea de servicio que el despacho posea, garantizando la estandarización en la prestación de los servicios.
- Establecer los requisitos de los servicios y los documentos que estos generen.
- Realizar planes operativos para los trabajos realizados en las diferentes líneas de servicio, estableciendo: tiempos, personal, resultados (documentos), etc.. Estos planes pueden ser memorandos de planeación o cualquier documento con el que se pueda realizar una medición o seguimiento del trabajo en ejecución, de acuerdo a la metodología de cada despacho.
- Definir las actividades de monitoreo, seguimiento, inspección y validación de los planes y los tiempos en que serán realizados, estas actividades deberán tomar en cuenta los procesos establecidos, los planes, los requisitos generales y específicos de cada servicio prestado.

Los requisitos de los procesos relacionados con el cliente que el despacho debe cumplir son los siguientes:

- Determinar los requisitos necesarios para la prestación del servicio, estos requisitos incluyen los especificados por el cliente, los requisitos de las normas técnicas relacionadas a cada área de servicio que se presta (auditoría, contabilidad, asesoría, etc.), los legales o de cumplimiento obligatorio y los que el despacho contable determine necesarios.

- Realizar una revisión de los requisitos relacionados con el servicio al cliente, así como los relacionados con normas técnicas, legales y los que establezca el despacho; antes de enviar ofertas o aceptación de contratos, poniendo especial énfasis en la capacidad instalada y la resolución de diferencias si existiesen entre los términos del contrato y los expresados previamente. El despacho debe mantener un archivo de los registros de las revisiones de estos requisitos.
- Establecer mecanismos de comunicación formales con el cliente relativas a consultas, información sobre el alcance de los contratos de prestación de servicios, retroalimentación, quejas y determinación de nuevos alcances.

Los requisitos del diseño y desarrollo aplicables a los despachos contables son los siguientes:

- En el caso de los despachos no existen diseños de los servicios que estos prestan, ya que estos se encuentran en normas técnicas y legales, pero si es necesario aclarar que se deben diseñar los procesos de la prestación del servicio adaptándolos a los requerimientos de cada cliente, ya que aún los servicios similares se realizan bajo ambientes y contextos diferentes; por ello es necesario determinar la forma en que se darán los flujos de información y resultados.
- Para el diseño de los procesos de prestación de servicios deben de tomarse en cuenta los requisitos del cliente, legales, técnicos y los necesarios para que cumplan con los usos previstos.

- El diseño y desarrollo de los procesos de prestación de servicios deben asegurar el cumplimiento de los requisitos del servicio, proporcionar información para desarrollar correctamente la prestación del servicio, establecer los criterios para que un servicio sea aceptado y validado, y además debe contener las características de los procesos de prestación de los servicios más importantes.
- Realizar revisiones, documentarlas y llevarlas en archivos estructurados. Estas revisiones deben contener evaluaciones acerca de la capacidad de los resultados del diseño de los procesos para cumplir los requisitos del servicio, así como los principales problemas que se hallan presentado y la presentación de soluciones.
- Verificar que el diseño de los procesos de prestación de servicios cumple los requisitos establecidos en la norma, de lo cual deben mantenerse registros en archivos estructurados.
- Debe realizarse una validación de los servicios prestados y de los resultados que estos provean, mediante la comparación con los requisitos establecidos y los procesos de prestación de servicios definidos, estas validaciones deben documentarse al igual que cualquier acción correctiva asociada a la validación.

Los requisitos de producción y prestación del servicio que el despacho debe cumplir son los siguientes:

- La prestación de los servicios del despacho deben realizarse de manera controlada, es decir que deben preestablecerse en la planificación las características y requisitos necesarios, la disponibilidad de instrucciones de trabajo, los equipos disponibles, los

procesos y herramientas de seguimiento y medición, y cuando serán aplicados, así como los tiempos de ejecución y entrega de los resultados del servicio.

- Validar los procesos de prestación de servicios y comprobarse la capacidad de estos para cumplir con los objetivos trazados.
- Resguardar toda la documentación propiedad del cliente y ante cualquier pérdida debe informársele por escrito.

Los requisitos del control de los dispositivos de seguimiento y de medición que debe cumplir el despacho son los siguientes:

- En el caso de los despachos contables los instrumentos de medición constituyen los planes y resultados finales esperados, ya que contra ellos se monitorea y se determina el grado de avance o cumplimiento de las tareas encomendadas.
- Los cambios que se realizan son a nivel del alcance de cada trabajo, no aplica la calibración, aunque si se pueden aplicar estándares como las normas técnicas internacionales.

3.1.2.5 Requisitos de Medición, Análisis y Mejora.

- El despacho debe monitorear y usar técnicas estadísticas que permitan establecer el grado de cumplimiento de los requisitos necesarios para cada prestación de servicios.
- Establecerse mecanismo para conocer las percepciones de los clientes, tales como entrevistas o cuestionarios, llamadas telefónicas, evaluaciones, correos electrónicos u otra herramienta.

- En el plan de mantenimientos del sistema se deben nombrar las personas encargadas de la auditoría y sus responsabilidades, estas se encargaran de elaborar la planificación y metodología a seguir, la selección del equipo auditor debe garantizar imparcialidad. Los resultados de las auditorías internas deben documentarse y archivarse.
- El despacho debe establecer mecanismo de seguimiento en el avance de la prestación de un servicio y estos mecanismos deben asegurar la conformidad del servicio, de lo contrario deben establecerse las acciones correctivas a realizar hasta garantizar la conformidad del mismo.
- Establecerse un proceso documentado para los servicios no conformes, y debe llevarse un registro de la naturaleza de las no conformidades y de las acciones tomadas para eliminar las no conformidades.
- Realizarse un análisis de los datos contenidos en los documentos resultantes de la medición y mejora, el cual debe enfocarse a la satisfacción del cliente, la conformidad de los servicios y los procesos.
- Los despachos deben implementar el uso de acciones orientadas a corregir las no conformidades, para ello debe establecerse un proceso que comprenda: revisiones de no conformidades incluyendo las quejas de clientes, determinar las causas que las produjeron, determinar y promover acciones orientadas a que estas no vuelvan a ocurrir, dejar constancia por medio de registros que deberán ser resguardados en archivos estructurados.

- Los despachos deben implementar el uso de acciones preventivas que permitan eliminar las causas de las no conformidades potenciales, para ello debe establecerse un proceso, a fin de determinar las no conformidades potenciales y sus causas, determinar y promover acciones orientadas a prevenir la ocurrencia de las no conformidades, dejar constancia por medio de registros que deberán ser resguardados en archivos estructurados y además las acciones determinadas deben ser revisadas periódicamente.

3.1.3 Como elaborar el plan para la adopción del Sistema de Gestión de la Calidad

La planeación, es la herramienta básica para que los procesos implantados en cualquier organización sean eficientes y eficaces, de esta depende gran parte del éxito de un proyecto y la adopción de un sistema de gestión de la calidad implica una revisión exhaustiva de todos los recursos y capacidades necesarias para llevarlo a cabo.

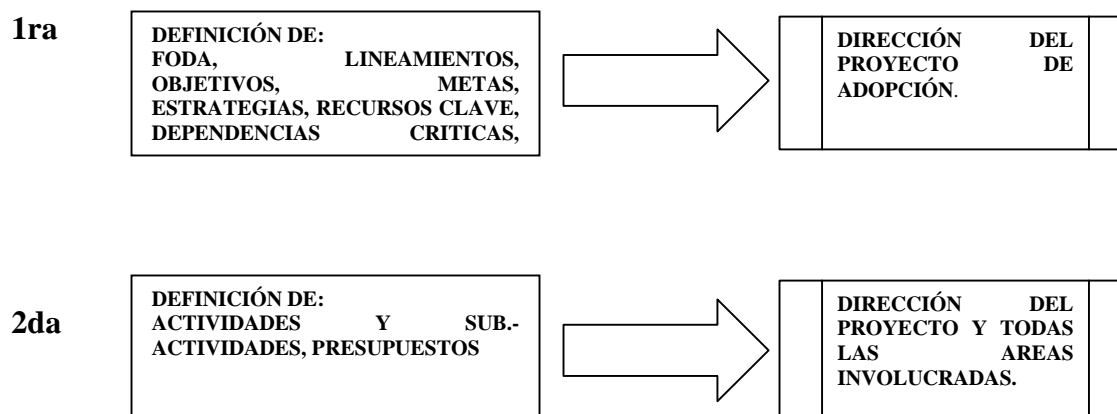
3.1.3.1 Generalidades del plan de la calidad.

El proceso de planificación inicia a partir de los resultados del diagnóstico, el cual marca la pauta para desarrollar un plan de calidad acorde a las necesidades de cada despacho contable. El plan debe tomar en cuenta todos los requisitos aplicables de un sistema de gestión de calidad, cuando se trate de un plan para adopción y las revisiones pertinentes, cuando se trate de un plan de mantenimiento y mejora; ambos deben tomar en cuenta dentro de sus lineamientos y actividades, al menos los requisitos plasmados en la norma, aplicables al despacho.

Metodología para la elaboración del plan.

El plan de la calidad debe contener todas las actividades necesarias para que una línea de servicio del despacho o todo el despacho cumplan con las normas ISO 9000, para su realización pueden llevarse a cabo sesiones para acordar el contenido del plan. Así mismo se deben definir los requisitos de la norma ISO 9001 aplicables al despacho y las dos grandes macroactividades (Ver figura 6).

Figura 6



La primera macroactividad puede realizarse a través de sesiones y comprende la definición de las líneas generales a seguir para la consecución de los objetivos plasmados; así mismo la segunda macroactividad, se puede realizar a través de sesiones, pero por separado para cada área (contabilidad, auditoría, asesoría fiscal, etc.), ya que estas poseen sus propias características y actividades. Al final debe realizarse una sesión general donde se den a conocer los resultados del plan.

Contenido básico del plan de adopción del sistema de gestión de la calidad.

Este plan debe contener al menos, lo siguiente:

- a) Definición de oportunidades y amenazas: Este es el resultado de la evaluación preliminar o diagnóstico del despacho.
- b) Lineamientos: Son las acciones estratégicas puntuales a seguir durante el período que dure la ejecución del plan.
- c) Objetivos: Se deben establecer los objetivos que persigue el plan en términos de la consecución de la satisfacción del cliente, el cual puede ser desde la adopción hasta la mejora.
- d) Metas: Deben cuantificarse las metas que se pretenden lograr en el período que plasma el plan, las cuales pueden ser en términos numéricos o porcentuales de determinadas áreas como por ejemplo: documentar en un 100% los procesos de una determinada línea de servicios o procesos de una determinada área.
- e) Estrategias: Son los principales mecanismos que se utilizarán para optimizar los recursos y cumplir las metas.
- f) Recursos claves: Son los recursos necesarios para cumplir con los objetivos del plan, los cuales se establecen sobre la base de las actividades y las estrategias plasmadas.
- g) Dependencias críticas: Estas constituyen las debilidades que el sistema posee y que podrían ocasionar problemas en la ejecución del plan, las cuales deben plasmarse desde el inicio para prever posibles alternativas de solución al presentarse.

- h) **Supuestos básicos:** Son las características del entorno en el cual se desarrolla el plan o los sucesos sobre los que se tiene una seguridad razonable que se realicen, los cuales de no ser así podrían afectar la ejecución directa del plan.
- i) **Actividades Necesarias:** En este apartado se definen todas las actividades que un despacho debe realizar, ya sea para adoptar un sistema de Gestión de la Calidad o para mantenerlo funcionando eficazmente, definiendo responsabilidades de ejecución.
- j) **Cuantificación monetaria:** Todas las actividades deben cuantificarse, con el fin de conocer la cantidad de recursos que una instancia necesita incurrir para adoptar un sistema de Gestión de la Calidad. (Ver Anexo 6 formatos del plan).

3.1.3.2 Como definir los objetivos y la política de la calidad.

Los objetivos de la calidad deben ser definidos por la dirección y como lo dice el apartado 5.4.1 de la norma, esta debe asegurarse que los objetivos de la calidad incluyan aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto (7.1.a), y que se establezcan en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización para garantizar su correcto entendimiento y aplicación. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad¹⁵.

Se debe de tener el cuidado de plantear correctamente los objetivos. Al plasmar un objetivo global para todo el despacho, se deben establecer objetivos específicos que

¹⁵ NSR ISO 9001:2000 Sistemas de Gestión de Calidad Requisitos. CONACYT.

ayuden a la consecución del general, estableciéndolos en niveles y áreas determinadas que persigan objetivos muy específicos por cada área.

La declaración de las políticas de calidad es otro punto que debe definirse desde el principio, la cual debe ser aprobada por el ejecutivo de más alta jerarquía del despacho contable y debe incluir la misión y visión como su guía. Las buenas políticas de calidad son cortas, concisas y deben tomar en cuenta toda la estructura de la organización y no solamente una parte, por ejemplo si la política es proporcionar servicios de auditoría de alta calidad y confiabilidad, también deben tomarse en cuenta aspectos como los tiempos de entrega de los resultados del servicio.

Ejemplo de política de calidad:

Misión del despacho:

“Proporcionar servicios de contabilidad, auditoría y asesoría financiera de la más alta calidad, confiabilidad y competitividad, que provean información oportuna, útil y estandarizada para el desarrollo y crecimiento empresarial de nuestros clientes y de acuerdo a principios, normas, leyes y reglamentos aplicables.

Visión del despacho:

“Ser uno de los mejores despachos contables en el país, reconocido por la alta calidad de los servicios de contabilidad, auditoría y asesoría financiera en el país”

Tanto los objetivos como las políticas forman parte integrante del manual de la calidad, además los objetivos formarán parte integrante del plan de la calidad, ambos puntos deben ser enfocados y discutidos, ya que son los parámetros sobre los cuales se enmarcará la gestión de calidad del despacho.

3.1.3.3 Establecimiento del compromiso de la dirección

Esta comprende una de las acciones más importantes del proyecto, ya que de esta emanan las macroacciones y lineamientos a seguir, así como el objetivo básico del proyecto. En esta actividad se persiguen dos objetivos:

- Crear un ambiente y un nivel adecuado de confianza en todos los miembros del despacho contable, que anticipe el camino al cambio que tendrá este como organización, creando conciencia sobre el esfuerzo y los recursos a invertir durante la ejecución del proyecto de adopción.
- Elaborar una “Declaración del propósito”, es decir, una descripción escrita de los objetivos, beneficios esperados, del alcance del sistema de gestión de la calidad y la prioridad del proyecto, así como el grado de respaldo del alto nivel jerárquico del despacho.

Todos los miembros claves del despacho deben involucrarse activamente en la adopción del sistema y la dirección debe garantizar que los miembros involucrados:

- Comprendan las razones de la adopción y los beneficios esperados.
- Prioricen la adopción ante otras prioridades.

- Y que tengan una guía, apoyo y reconocimiento por su contribución.

En la tabla 5 se muestran las actividades que el despacho debe seguir para lograr el compromiso de la dirección:

Tabla 5

El compromiso de la dirección del despacho es el factor más importante, por sí mismo, en la adopción de un sistema de gestión de la calidad basado en normas ISO 9000, ya que sin un compromiso demostrado, los trabajos posteriores serán difíciles y probablemente fracasen.	
ACTIVIDAD	RESPONSABLE
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las prioridades del despacho. • Reconocer al miembro más comprometido con el proyecto. • Definir el trabajo. • Capacitar a los miembros de la dirección y equipo del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • La dirección. • La dirección. • La dirección y su representante. • La dirección y su representante.

Normalmente el representante que la dirección nombra es el miembro que mayor compromiso a demostrado con el proyecto, al cual se le confiere toda la potestad sobre la supervisión, comunicación, análisis y mejora de los aspectos relacionados con el sistema de gestión de la calidad.

En la tabla 6 se muestra un esquema de cómo puede ser presentada la declaración del compromiso de la dirección:

Tabla 6

DESPACHO CONTABLE XXX	
DECLARACIÓN DEL COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN	
Objetivo:	
En este apartado se debe incorporar lo que se quiere lograr y para cuando, tomando en cuenta que la adopción no es un ajuste rápido, sino un compromiso a largo plazo. Además deben plasmarse los beneficios esperados y a la par de cada uno de ellos los criterios que permitirán verificar si se obtuvieron dichos beneficios.	
Alcance pretendido del Sistema de Gestión de la Calidad:	
Al definir este apartado el despacho debe tomar en cuenta tres aspectos: Los servicios ofrecidos, las instalaciones y los elementos del sistema. Cada uno de los elementos anteriormente mencionados se deberá establecer el alcance del sistema en cada una de esas áreas, por ejemplo: decir que únicamente se aplicará el sistema a la línea de servicios de auditoría o a todo el despacho, que instalaciones serán las incluidas para efectos del cumplimiento de la normativa y en la parte de los elementos del sistema se refiere a cuales serán las actividades que la norma exige para una empresa de servicios como los despachos, tales como evaluación, planeación, organización, documentación, etc.	
Posición de la adopción entre las prioridades del despacho:	
Debe establecerse que posición ocupa la adopción entre las prioridades del despacho. No es necesario que esta sea la primera prioridad, pero los empleados deben conocer cual posición ocupa dentro de los objetivos de la organización, lo cual les permitirá un nivel de acción que no afecte la operatividad y eficiencia de la misma.	
Prioridades de las necesidades de la adopción:	
Debe establecerse claramente cuales son los principales motivos de la adopción, para que los empleados tengan una visión clara de hacia donde se pretende llegar.	
Firmado por: _____ .	
Socio Presidente	Fecha: _____

Después de esta declaración, la dirección del despacho debe enfocar su esfuerzo a demostrar el compromiso adquirido, realizando las actividades básicas para mantener el compromiso:

- Mantener como una de las principales prioridades la adopción del sistema.
- Comunicar la visión de la compañía y como el sistema contribuye con dicha visión.
- Formar un comité directivo.
- Cumplir con las responsabilidades exigidas por la norma:
 1. Establecer y comunicar la política de calidad.
 2. Establecer y comunicar los objetivos de calidad.
 3. Señalar las responsabilidades y la autoridad de todos los puestos en términos del sistema de gestión de la calidad.
 4. Asignar recursos al sistema.
 5. Nombrar un representante.
 6. Realizar revisiones formales y sistemáticas de los resultados del sistema.
- Identificar y eliminar obstáculos, tales como la distorsión de la comunicación interdepartamental.
- Promover la mejora del sistema por medio de equipos de trabajo y poner atención a las sugerencias planteadas por los equipos.
- Rechazar aquellas actividades que no apoyen la adopción y el mantenimiento del sistema de gestión de la calidad.

3.1.3.4 Integración y definición de funciones y responsabilidades de los equipos de trabajo para adopción del sistema.

El despacho debe crear una estructura para el control y gestión de la calidad en todas las actividades que este realice, la cual no debe fomentar que la responsabilidad recaiga

totalmente sobre esta, sino que debe de implementar mecanismos que le permitan establecer responsabilidades específicas en cada proceso, de tal manera que solo funcione como un monitor y corrector de cada actividad; sin embargo la responsabilidad de que el sistema funcione correctamente corresponde a todos los miembros del despacho contable (ver tabla 7). Para que el proyecto de adopción funcione no se necesita tener algún tipo de estructura especial, pero si debe tomarse en cuenta que mientras mayor participación exista de todos los empleados, se creará mayor conciencia de lo que se persigue. Para un despacho mediano y pequeño se sugiere la siguiente estructura:

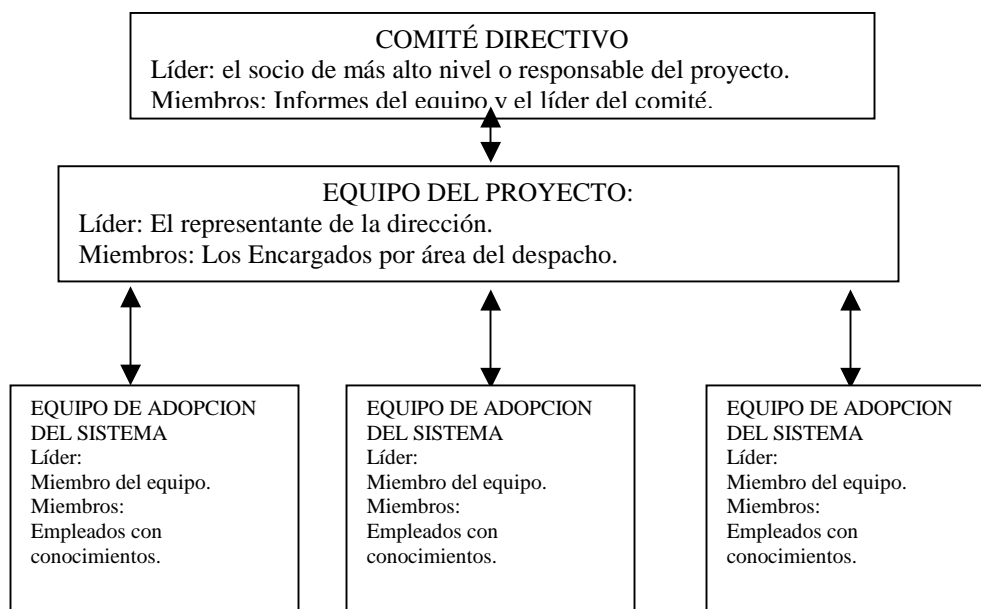
Figura 7



Para los despachos grandes se sugiere un esquema más complejo y con una mayor distribución de las responsabilidades, ya que implica más trabajo en la adopción, así como en la etapa de supervisión del cumplimiento de los requisitos e implementación de

mejoras al sistema, que le permitan alcanzar la eficiencia y eficacia. El siguiente esquema es sugerido para un despacho grande:

Figura 8



Los comités o equipos deben estar integrados por grupos que no excedan de cuatro miembros, es conveniente que este equipo se forme con miembros de las diferentes unidades del despacho, quienes podrían compartir las responsabilidades siguientes:

- Promover y concienciar a los empleados sobre el cumplimiento con las exigencias de los clientes.
- Informar sobre las no conformidades que se den en los procesos.
- Promover actividades que impulsen la mejora del sistema.
- Verificar que los procesos se estén realizando de acuerdo a lo establecido.
- Otras que les sean asignadas por medio del representante de la dirección.

El número de comités o equipos dependerá del tamaño del despacho, los cuales estarán formados por miembros de diversas unidades y tendrán iguales responsabilidades que los demás en lo que concierne al trabajo rutinario del despacho.

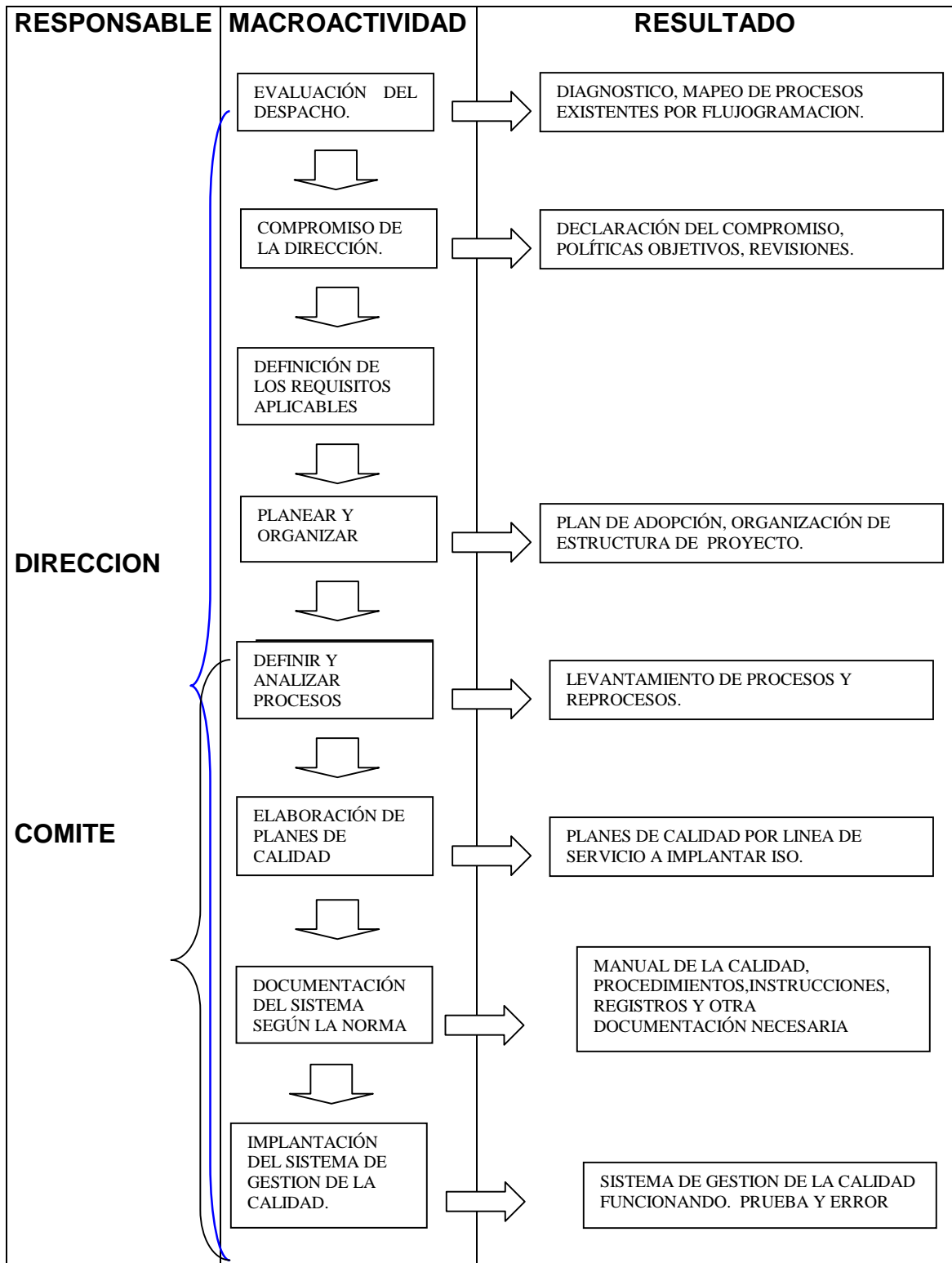
Tabla 7

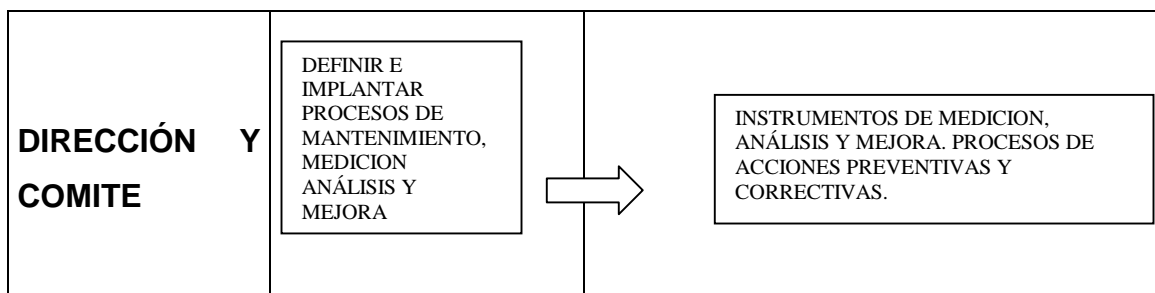
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO	
COMITÉ DIRECTIVO / DIRECCIÓN	<p>Acepta la propiedad del sistema.</p> <p>Aprueba las prioridades del despacho.</p> <p>Establece la declaración del compromiso.</p> <p>Nombra representante.</p> <p>Prepara el plan de acción, asigna recursos, revisa la ejecución y elimina obstáculos.</p>
EQUIPO DEL PROYECTO / REPRESENTACIÓN DE LA DIRECCIÓN.	<p>Evalúa la institución, establece la estructura del proyecto e instruye a los miembros de los equipos y del despacho.</p> <p>Identifica responsables.</p> <p>Elabora el plan y forma los equipos para el cumplimiento de los requisitos.</p> <p>Planea y administra el proyecto, además detecta y gestiona los recursos necesarios.</p> <p>Actualiza el plan de trabajo y envía reportes a la dirección sobre el nivel de avance.</p> <p>Establece un sistema de comunicación.</p> <p>Coordina la documentación exigida por el sistema.</p> <p>Establece prioridades para el cumplimiento de requisitos.</p>
EQUIPOS DE ADOPCION DEL SISTEMA DE CALIDAD.	<p>Diseñan, documentan e implantan los requisitos y actividades necesarias del área pertinente del sistema.</p> <p>Ajustan los planes si es necesario.</p> <p>Elaboran reportes de progreso.</p> <p>Sugieren mejoras o cambios en áreas determinadas, a partir de la detección de posibles no conformidades</p>

3.1.3.5 Actividades básicas para la adopción de Sistemas de Gestión de la Calidad.

La definición de actividades comprende las acciones puntuales necesarias para llevar a cabo la adopción, el plan debe contener las actividades detalladas dentro de cada etapa de adopción. En la tabla 8 se presenta un esquema que muestra las macroactividades, resultados y responsables que dicho plan debe contener y definir.

Tabla 8





Algunas de las actividades simultáneas que pueden realizarse en el proceso de adopción del Sistema de gestión de la calidad, se detallan a continuación:

PASO 1	
ACTIVIDADES	Evaluación del despacho
RESPONSABLES	La dirección y el representante de la dirección.
RESULTADOS	Diagnostico, Mapeo de procesos existentes y nuevos, por medio de la flujogramación.
PASO 2	
ACTIVIDADES	<p>Establecimiento del compromiso de la dirección.</p> <p>Definición de los requisitos aplicables.</p> <p>Definición y análisis de procesos.</p> <p>Elaboración de los Borradores Documentación del Sistema según la Norma.</p>
RESPONSABLES	Dirección, representante de la dirección y los equipos o comités establecidos para trabajos específicos.
RESULTADOS	<p>Declaración del compromiso de la dirección, políticas y objetivos establecidos, mecanismos de revisión.</p> <p>Levantamiento de procesos y reprocesos.</p> <p>Manual de la calidad, Manual de procedimientos, manual de instrucciones, registros y todo documento necesario para el correcto funcionamiento del sistema.</p>

PASO 3	
ACTIVIDADES	Planeación y Organización Documentación del sistema de gestión de la calidad.
RESPONSABLES	La dirección y el responsable de la dirección.
RESULTADOS	Planes de calidad por línea de servicio y estrategia de implantación.
PASO 4	
ACTIVIDADES	Implantación del sistema de gestión de la calidad. Mantenimiento, Medición, Análisis y Mejora de los servicios. Emisión definitiva de la documentación del sistema de gestión de la calidad.
RESPONSABLES	La dirección, el responsable de la dirección y los equipos o comités establecidos para trabajos específicos.
RESULTADOS	Sistema de Gestión de la calidad Funcionando. Instrumentos de Medición, Análisis y Mejora, procesos de acciones preventivas y correctivas establecidos.

3.2 Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad.

3.2.1 Generalidades sobre la documentación del sistema de gestión de la calidad

Recomendaciones para la elaboración de la Documentación

Antes de la elaboración de la documentación del sistema de gestión de la calidad, se deben poner en práctica ciertas consideraciones que permitirán redactar de mejor manera la documentación, tales como:

- Verificar que se halla colectado, comparado, revisado, afinado y re-examinado todos los datos e información necesaria para los registros y documentación del sistema de gestión de la calidad.
- Lograr el consenso entre las partes interesadas, es decir entre las áreas o departamentos que implementan los procesos.
- Definir claramente la presentación y contenido de todos los formatos o diagramas a utilizar en cada una de las actividades, procesos y normativa a documentar, identificando empresa, departamento, fechas, firmas autorizadas, o cualquier otro elemento que permitan su rápida identificación dentro de los procesos.

Características de la Documentación

Las características que debe mostrar la documentación del sistema de gestión de la calidad deben estar acorde a lo que las normas ISO 9000 exigen, tomando en cuenta que esta debe genera valor agregado al proceso de calidad de los despachos, de lo contrario esta debe ser eliminada o sustituida; su contenido debe ser claro, sencillo, fluido, preciso y con un lenguaje adecuado para su fácil comprensión y asimilación por parte de los usuarios, los cambios o modificaciones en la documentación deben fluir estrictamente de los niveles superiores hacia los inferiores y nunca lo contrario. Dichas características permitirán un mejor seguimiento y rastreabilidad de los registros y documentos, a través de herramientas como cronogramas de actividades, calendarizaciones o bitácoras.

Por ejemplo en el despacho contable “ASESORES S.A DE C.V.” el departamento de la calidad sugiere el siguiente formato para dar seguimiento al cumplimiento de las actividades que debe realiza cada uno de los involucrados en el proceso de calidad:

No	Actividad	Área	Descripción	Relación con otros procesos	Grado de avance	observaciones

La alta gerencia determinará si este formato cumple o no, con todos los requerimientos necesarios para el seguimiento de las actividades, y al establecer que hace falta un cronograma de actividades, propone el siguiente formato:

No	Actividad	Inicio	Final	Período de ejecución													
				1o	2o	3o	4º	5º	6o	7o	8o	9o	10o	11o	12o		
1	Verificación del cumplimiento del compromiso de la dirección	Después del diagnóstico	Durante el proceso de adopción														

El ejemplo anterior es una clara demostración de la formulación de cambios emanados de los mandos superiores hacia los inferiores, es decir de manera descendente.

Importancia y Objetivos de la documentación

La importancia de la documentación se mide por los beneficios que de ella se derivan, ya que esta debe asegurar la estabilidad de acciones, la estandarización de procesos, la definición clara de funciones, autoridades, obligaciones y responsabilidades en todos los niveles jerárquicos. Para ello es importante establecer canales de difusión adecuados, que a su vez permitan lograr un alto grado de control sobre todo el sistema de gestión de la calidad; el cual debe estar vinculado a los objetivos de la documentación y estos deben ser priorizados asegurando la continuidad de las operaciones, con el objeto de no depender de personas, si no de procesos, así como el establecimiento de respaldos contable, financieros, legales y operacionales que permitan la sistematización en la emisión, recepción, revisión, registro, corrección, divulgación y control de los documentos.

Alcance de La Documentación

Para determinar el alcance de la documentación se debe definir en primer lugar todo lo que se desea documentar como por ejemplo: El plan, políticas y objetivos de la calidad, los manuales (de la calidad, de procedimientos de control y de procedimientos de acciones), en segundo lugar se deben definir los límites del sistema ISO 9000, por medio del establecimiento de las líneas de servicio que se incluirán en dicho sistema, y en tercer lugar se deben establecer los límites del sistema administrativo o de gestión, por medio del establecimiento de procesos que tienen un efecto sobre la calidad de los servicios.

Por ejemplo si el despacho contable “ASESORES S.A DE C.V.”, quiere incluir únicamente tres de las seis líneas de servicio que presta, por se estas las más importantes, se deberá hacer lo siguiente:

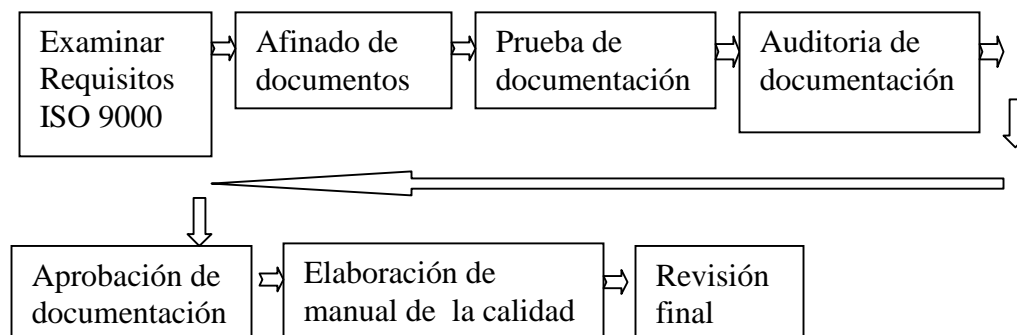
- 1- Incluir en su plan anual de trabajo el plan de calidad para esas tres líneas de servicio.
- 2- Establecer los objetivos de la calidad para dichas líneas de servicio, tales como:
 - a) Captar la mayor cantidad de clientes del Área Metropolitana de San Salvador.
 - b) Ofrecer servicios de calidad a bajo costo
- 3- Establecer el alcance de la documentación, considerando lo siguiente:
 - a) La naturaleza y tamaño del despacho
 - b) Las tres líneas de servicio seleccionadas
 - c) Los requisitos establecidos en la norma ISO 9001
- 4- Planear o estimar el tiempo necesario para dar cumplimiento a todos los requisitos relacionados con esas tres líneas de servicio.

Procedimiento general para la elaboración de la Documentación

Este procedimiento (Ver figura 9) debe ser realizado por los equipos de trabajo, juntamente con los empleados relacionados directamente con cada área. El comité de la calidad y el auditor revisarán y señalarán las posibles correcciones.

Figura 9

Procedimiento general



Examinar requisitos: El equipo de trabajo debe revisar los requisitos de la norma ISO 9001 aplicables a las diferentes áreas, a fin de que estos se puedan observar en los diversos documentos exigidos por la norma.

Afinado de documentos: Los miembros del equipo o empleados designados para tal efecto, prepararán borradores completos de los procedimientos nuevos o modificados resultantes de la revisión.

Prueba de la documentación: Consiste en comprobar si la documentación es comprensible, útil y efectiva. Esto puede llevarse a cabo mediante una revisión por parte de una muestra de usuarios seleccionados al azar o sometiendo los procedimientos documentados bajo condiciones reales de operación, es decir que se debe observar la aplicabilidad de un proceso completo en el puesto de trabajo.

Auditoría de la documentación: Esta debe ser realizada por el equipo del proyecto de adopción y debe al menos verificar la consistencia y compatibilidad con otros documentos, así como la utilidad y facilidad de comprensión y su adecuación a los requisitos de la norma ISO 9001.

Aprobación de la documentación: esta debe ser aprobada por la autoridad designada, que puede ser el representante del equipo del proyecto o el comité directivo.

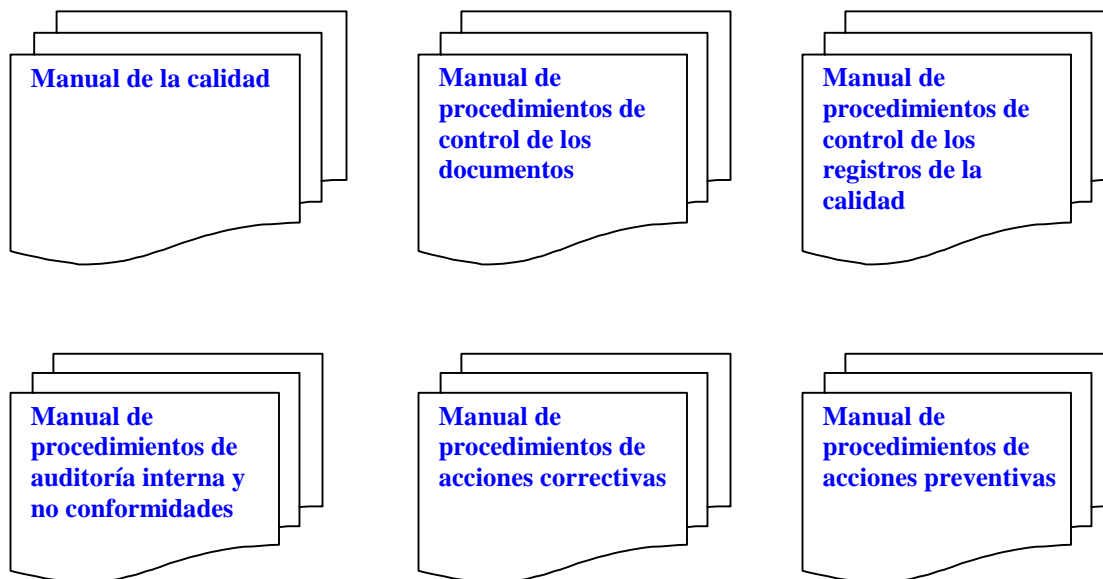
Todo lo anterior ayudará a determinar si la dirección está sumiendo su compromiso con el proceso de adopción del sistema e inclusión de las tres líneas de servicio.

3.2.2 Documentos del sistema de gestión de la calidad

Los documentos que deben incluirse en el sistema de gestión de la calidad deben ajustarse de acuerdo al tamaño de cada despacho, los cuales se clasifican en tres categorías:

- 1- Manual de la calidad,
- 2- Manuales de procedimientos de control (de los documentos, de los registros de la calidad, de auditoría interna, y de las no conformidades) y
- 3- Manuales de procedimientos de acciones (correctivas y preventivas).

Estructura de la documentación del sistema de gestión de la calidad ISO 9000.



La estructura de la documentación del sistema de gestión de la calidad siempre debe mostrar el siguiente orden: El manual de la calidad, los manuales de procedimientos, instrucciones de trabajo y los registros o archivos, ya que representan el pilar del sistema.

3.2.2.1 Manual de la Calidad

El contenido del manual de la calidad varía de acuerdo al tamaño y estructura organizativa de cada despacho contable, así como de la filosofía de la alta gerencia. En términos generales este debe contener lo siguiente:

Introducción: debe plasmarse una declaración general del despacho, incluyendo aspectos como: antecedentes, servicios que prestan, alcance referente a la adopción del sistema, crecimiento, evolución y expansión del despacho.

Las políticas: es aquí donde debe evidenciarse el compromiso de la dirección, a través del establecimiento de políticas generales, que deben estar acorde a la misión y visión de cada despacho. Estas deben ser aprobadas por la dirección; adicionalmente se pueden establecer las conductas observables de los miembros del despacho.

Estructura organizativa: debe mostrar de manera clara y definida las líneas de autoridad, obligaciones y responsabilidades dentro del despacho contable.

Guía de usuario del sistema de gestión de la calidad: debe contener el lugar donde se guarda la información de apoyo, guía para el lector, auditor y encargado de una actividad, listado de nombres de personas encargadas de cada actividad o proceso, guía de uso, control y actualización de la documentación que contiene los procedimientos y referencias de quienes tienen copias controladas.

Requisitos del sistema de gestión de la calidad: Estos deben ser adaptados de acuerdo a sus propias necesidades, adecuándolos a la gestión que realizan los despachos. Para ello se debe realizar validaciones de los requisitos definidos en el plan de adopción y evaluar que tanto se apegan a los procedimientos y a los objetivos y políticas de la calidad; de manera que se plasmen los requisitos revisados y aprobados por la alta dirección.

Ejemplo de la estructura de un manual de la calidad

SECCION	TEMAS O CONTENIDOS
01	Portada
02	Indice de contenidos
03	Introducción y perfil del despacho
04	Registro de quienes tienen copias controladas
05	Registro de modificaciones
06	Declaraciones de políticas de la calidad
07	Requisitos aplicables al despacho contable
0701	Sistema de gestión de la calidad
0702	Responsabilidad de la dirección
0703	Gestión de los recursos
0704	Realización del producto / servicio
0705	Medición, análisis y mejora
08	Apéndice

3.2.2.2 Manuales de procedimientos

En términos generales estos deben contener los procedimientos operativos del despacho y una referencia a los documentos de apoyo. Dichos procedimientos deben ser

elaborados por cada despacho de acuerdo a sus propias necesidades, para lo cual se deberán realizar las siguientes actividades:

- Planeación y elaboración de los procedimientos operativos de control.
- Levantamiento de los procesos actuales para la adopción del sistema de gestión de la calidad.

En la planeación y elaboración de los procedimientos se debe especificar aspectos como:

- Las características que se deben observar en los procedimientos: estos deben reflejar exactamente la operación que describen, identificar al responsable de la actividad y los registros que surgen, señalar la interrelación con otras actividades e identificar los puntos de referencia competitiva.
- Los objetivos de los procedimientos: estos tienen como objetivos principal actuar como puntos de referencia para el personal nuevo y disminuir la necesidad de capacitación verbal, definir las responsabilidades y la autoridad, ayudar a identificar el porque se cometen errores y evitar que se cometan al modificar procedimientos, así como estipular la creación de registros de las actividades descritas.
- Identificación de necesidades: se tiene que enfatizar que todo procedimiento es necesario, si su ausencia provoca desajustes en la calidad y conlleva a la uniformidad en las actividades y procedimientos, a la definición de procesos y actividades de forma clara, precisa y ordenada, así como al cumplimiento de los requisitos de las normas ISO 9000, y a la formalización de las actividades más

importantes. La tabla 9 resume la manera de obtener la información y documentación para la planeación y elaboración de los procedimientos:

Tabla 9

Planeación y elaboración de documentos							
N.	Procedimiento	Características	Objetivos	Necesidades	Observación	Definición	Descripción

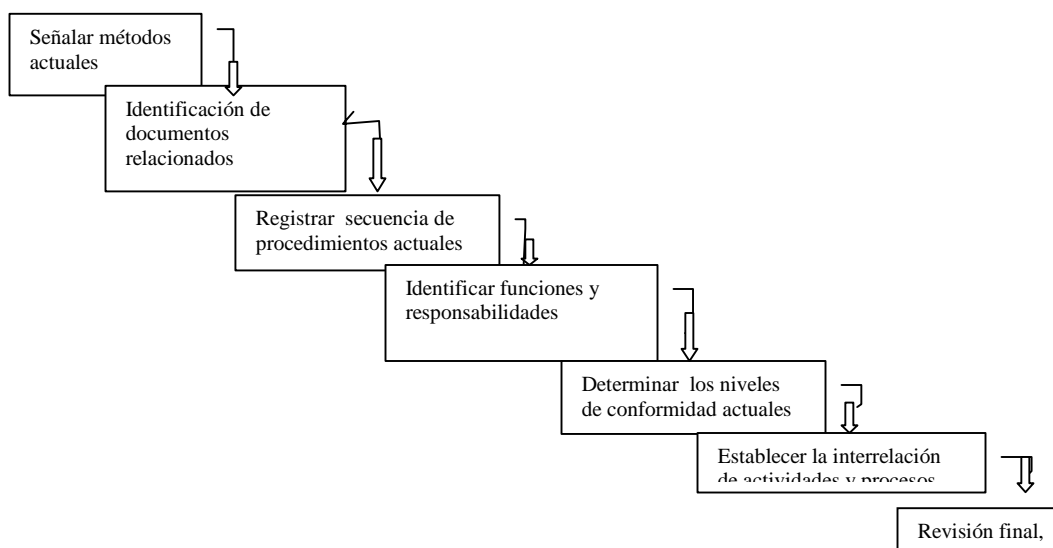
3.2.3 Levantamiento de Procesos Actuales

Esta actividad requiere todo un proceso ordenado y minucioso, en el cual no deben quedar fuera los detalles que permitirán definir de manera clara la secuencia de cada actividad o proceso que realiza cada miembro del despacho, para lo cual se deben seguir los siguientes pasos:

- Señalar cuales son los métodos actuales mediante la revisión de cada actividad.
- Identificar toda la documentación que tiene relación con cada actividad.
- Establecer y registrar la secuencia actual para realizar cada actividad y proceso
- Identificar las funciones, responsabilidades y autoridades dentro de los diferentes niveles jerárquicos de cada despacho.
- Determinar los niveles actuales de conformidad y la eficacia de sus logros.

- Identificar la interrelación entre actividades y procesos que tengan un efecto significativo sobre la conformidad y cumplimientos de requisitos relacionados con la calidad.
- Realizar una revisión final para asegurarse que todo esta identificado, ordenado y bien definido para cada actividad y proceso.

Los siete pasos a seguir para el levantamiento de actividades y procesos son los siguientes:



Para el levantamiento de procesos se sugiere la utilización de la técnica de flujogramación, que se representa por iconos de figuras geométricas, ya que esta es una herramienta valiosa que facilita entender e identificar las deficiencias, debilidades y





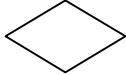


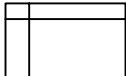

pasos innecesarios de una actividad o procedimiento, en resumen es la simplificación de procesos lógicos.








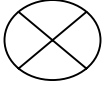





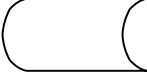





Las siguientes sugerencias facilitarán la elaboración de flujogramas:

- Explicación la simbología utilizada
- Evitar al máximo el cruce de líneas
- Elaborar el flujograma en una hoja sin saturarla
- Elaborar flujogramas detallados y resumidos
- Segregar las funciones con nombre del cargo de quien ejecuta las operaciones importantes.

Además en la parte inferior del flujograma se deben colocar las iniciales de quienes lo elaboraron y revisaron, así como la fecha de elaboración y sus actualizaciones.

Simbología para la elaboración de flujogramas

Ingreso manual de datos 	Documento 	Multidocumento 
Proceso alternativo 	Decisión 	Datos 
Proceso pre-definido 	Almacenamiento interno 	Proceso 

Inicio o fin (terminador) 	Preparación 	Operación manual 
Conector 	Conector fuera de pagina 	Tarjeta 
Cinta perforada 	y ó  	Intercalar 
Ordenar 	Extracto 	Combinar 
Datos almacenados 	Retraso 	Almacenam. de acceso secuencial 
Base de datos 	Almacenam. de acceso directo 	Pantalla 

Para realizar un eficaz levantamiento de procesos se recomienda efectuar las siguientes operaciones:

- Identificar al responsable de cada actividad y proceso
- Revisar los procesos actuales (este o no escrito)
- Evaluar los resultados de los procesos, respecto a como estos contribuyen al cumplimiento de los objetivos programados.
- Verificar el cumplimiento de los requisitos de las normas ISO 9000 en los procesos.
- Analizar los procesos levantados.

- Establecer como se realizará cada actividad y proceso si el actual no cumple con los requisitos que exige la norma ISO 9001.
- Realizar una revisión técnica a fin de establecer la mejor manera de hacerlo.
- Evaluar el nivel de documentación de los procesos actuales.
- Realizar una evaluación general de todas las actividades y procesos establecidos mediante la flujogramación, para determinar si estos son suficientes para sostener el sistema.
- Identificar cualquier vacío, duplicación o debilidad de los nuevos procesos para su respectiva corrección.

El formato del flujograma debe contener como mínimo lo siguiente:

- Encabezado con el nombre del despacho, fecha, objetivo del proceso de evaluación, responsable de realizar el proceso de evaluación, nombre del área, departamento, gerencia, dependencias, jefaturas, función, actividades y procesos.
- Identificación de los responsables en cada nivel jerárquico con sus respectivos jefes y subalternos, determinar la interrelación entre actividades y procesos.
- Describir lo que hacen, porque lo hacen, como lo hacen, cuando lo hacen, donde lo hacen, para quien lo hacen y de quienes reciben insumos para realizar cada proceso.

Instrucciones de trabajo

Estas se relacionan con procesos específicos y constituyen documentación de apoyo al sistema de gestión de la calidad, los cuales incluyen instrucciones operativas, códigos de

conducta, manuales de usuario, documentos técnico/ legales, normas de actuación y otros documentos (formularios, registros, listados) que sea útil al sistema. Los despachos tendrán la necesidad de generar un sistema de comunicación para la divulgación de las instrucciones de trabajo a todo el personal, el cual debe ser formal, documentado, ordenados y sistematizado. Toda esta documentación debe ser controlada de manera tal que cualquier cambio o modificación se plasme en todas las copias que se distribuyan.

3.3 Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Esta etapa consiste en poner en funcionamiento el sistema de gestión de la calidad tal como se diseñó y documentó, y comprende principalmente las cinco fases siguientes:

3.3.1 Ajustar los planes

A medida que se avance en el proceso de adopción del sistema, se deben identificar aquellas áreas importantes que necesitan mejorarse, a fin de adecuar la planificación a la realidad del despacho contable, mediante evaluaciones rutinarias del grado de avance y la realización de los cambios necesarios. Para ello se recomienda efectuar una serie de pruebas piloto y utilizar un mecanismo de monitoreo de actividades similar al modelo de la figura 10; además no se debe olvidar que una buena evaluación y planificación inicial, contribuirá a reducir de manera significativa los ajustes en esta fase, pero no los eliminará por completo, debido a la versatilidad de los servicios ofrecidos.

Figura 10

Modelo para monitorear actividades

Actividad Planeada	Grado de Avance	Correcta Ejecución		Desviación	Observación
		Si	No		

3.3.2 Acciones de difusión del sistema de gestión de la calidad

Durante el proceso de adopción del sistema, se debe tener presente que la participación del personal, cuando sea apropiada, permitirá obtener ventaja de la experiencia y conocimiento de los empleados; mismos que son los máximos responsables de hacer que el sistema funcione, ya que sin su apoyo y cooperación, aún el sistema de gestión de la calidad mejor diseñado, no será más que una gran cantidad de papel. Para la difusión del sistema de gestión de la calidad, los empleados deben someterse a procesos de capacitación, generando en ellos una conciencia de calidad y de trabajo en equipo.

Dado que los miembros del comité de la calidad son los que conocen más del sistema, ellos deben capacitar a otros empleados, haciéndolos participar en el análisis, en la redefinición y en la documentación de las actividades necesarias para la realización de sus trabajos; así mismo el hecho de informar a los empleados por medio de reuniones, memorando, etc., acerca de la función que desempeñan, los esfuerzos, la visión y misión del despacho, los requisitos del sistema y los nuevos procedimientos; contribuye a

generar una conciencia de calidad y les otorga cierta propiedad de alguna parte del sistema de gestión de la calidad, permitiendo a la dirección, delegar autoridad en sus empleados, lo cual podría conducir a conseguir resultados positivos y efectivos para el despacho contable.

Por su naturaleza los despachos contables cuentan con equipos de trabajo en cada área, donde el líder o supervisor de cada equipo, debe convertirse en el medio de comunicación efectivo para dar a conocer a los miembros del equipo el sistema de gestión de la calidad.

3.3.3 Revisión de los requisitos del sistema

Esta fase comprende las revisiones por parte de la dirección y las auditorías internas de la calidad, como los medios para garantizar la efectividad, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad, así como la mejora continua del mismo.

Las revisiones por parte de la dirección persiguen evaluar la conveniencia, adecuación y efectividad del sistema de gestión de la calidad, respecto a los objetivos y políticas de la calidad, mediante la verificación de la disponibilidad de los recursos, cumplimiento de los requisitos de los servicios, comprobación de que se halla dado una solución apropiada a las quejas e inconformidades de los clientes y el seguimiento a los cambios que podrían afectar al sistema de Gestión de la Calidad; a partir de lo cual se deben emprender acciones basadas en los resultados de estas revisiones y dar seguimiento a los

resultados de dichas acciones. Estas revisiones son oportunidades para que la dirección pueda demostrar su compromiso y su participación en el proceso de adopción del sistema, así como para redistribuir recursos, identificar las mejoras y confirmar la efectividad de las acciones emprendidas.

Las auditorías internas de la calidad deben realizarse en forma periódica, por personas independientes de quienes tengan la responsabilidad directa sobre el área que se audita, con el fin de garantizar la objetividad de la misma; así mismo los auditores deben estar bien capacitados, es decir que deben conocer aspectos relacionados con el contenido del sistema de gestión de la calidad y con el proceso de adopción, tales como los objetivos y requisitos del sistema de gestión de la calidad que auditarán, la documentación que se va a examinar, la naturaleza de las preguntas que se elaborarán y como presentar sus hallazgos a los responsables del área que se esta examinando y a la dirección del despacho contable.

3.3.4 Implantación de los requisitos del sistema

El objetivo principal de esta fase, es desplegar todos los requisitos del sistema de gestión de la calidad tal como se diseñaron, documentaron y revisaron, verificando su apego a las políticas del sistema, a los procedimientos y a las instrucciones de trabajo, así como demostrar la efectividad de todo el sistema.

Para la implantación de los requisitos del sistema, básicamente se debe realizar lo siguiente:

- a) Asegurarse de que los empleados tienen las destrezas apropiadas de conformidad a los requisitos de habilidades y conocimientos requeridos por cada puesto de trabajo. Esto implica que la dirección debe evaluar las destrezas de los empleados en comparación con las destrezas necesarias, mantener registros de los empleados que realizan sus actividades de manera competente como un medio para asignar los trabajos y establecer un plan de acción para resolver las discrepancias en las destrezas, hasta que todos demuestren sus capacidades de manera satisfactoria. Para ello se debe definir el perfil de cada puesto de trabajo y realizar evaluaciones periódicas del desempeño de cada empleado en su área de acción, como por ejemplo en el caso de los empleados del departamento de auditoría, se puede evaluar su desempeño en cuanto a aspectos relacionados con la planificación, organización, productividad, capacidad de investigación e iniciativa y creatividad; además se puede pasar un cuestionario para detectar las necesidades de capacitación, preguntando sobre el grado de dominio de diversas áreas, mismo que servirá para orientar y mejorar los programas de capacitación e inducción .

- b) Poner en marcha los procedimientos nuevos o modificados, en primer lugar mediante capacitaciones e inducciones a los empleados, de conformidad a los planes de capacitación, considerando los ajustes necesarios, y en segundo lugar a

través de la utilización o puesta en operación de los procedimientos de trabajo preestablecidos para cada línea de servicio. Cada empleado debe tener procedimientos escritos para realizar su trabajo y comprenderlos apropiadamente, así como los efectos de los mismos; los cuales serán entregados por medio de copias controladas, para garantizar que estos sean utilizados únicamente en el despacho contable (ver esquema de un procedimiento de trabajo en la figura 11).

- c) Realizar auditorias de cumplimiento, a fin de determinar si los métodos de trabajo se están realizando de acuerdo a las instrucciones de trabajo dadas a conocer en las capacitaciones y a los procedimientos de trabajo documentados; lo cual implica:

- Tomar el procedimiento,
- Observar y/o entrevistar al empleado para que describa como desarrolla determinada actividad,
- Rastrear el o los documentos donde se evidencie el procedimiento, y
- Tomar las acciones correctivas apropiadas a cada no conformidad detectada.

Esto no solo ayudara a identificar problemas en el arranque, sino que les permitirá a los auditores ir familiarizándose con los procesos de auditoría interna de la calidad.

- d) Efectuar seguimiento al desempeño del sistema de gestión de la calidad, en lo que respecta al diseño, la documentación e implantación de sus requisitos; apoyándose en los resultados de la auditoría de cumplimiento, en sistemas de medición del cumplimiento de metas y objetivos, y en mecanismos de retroalimentación con los empleados, tales como discusiones grupales, entrevistas y cuestionarios. Los sistemas de medición deben indicar si los objetivos de la calidad se han alcanzado, si el sistema de gestión de la calidad es efectivo en todos los departamentos, si este es consistente y en que elementos del sistema se han presentado los problemas; en tanto que los mecanismos de retroalimentación, pueden proporcionar datos subjetivos que apoyan los datos objetivos e información adicional no disponible en las mediciones.

Figura 11

Esquema de un procedimiento de trabajo

NOMBRE DEL DESPACHO CONTABLE

Código del Procedimiento :
 Nombre del Procedimiento :
 No. de Edición del Procedimiento :
 Fecha :

No.	Responsable	Descripción de la Actividad	Referencia PT'S

3.3.5 Validación de la implantación del sistema

Esta fase debe iniciar cuando la dirección y el comité de la calidad, tienen confianza que todos los elementos del sistema de gestión de la calidad están instalados y operando de manera efectiva; cuyo objetivo es transmitir una elevada confianza en que el sistema, se enmarca dentro del alcance definido por el despacho contable y si sus requisitos son apropiados a la operatividad del mismo.

La validación del sistema de gestión de la calidad, debe ser realizada por el comité de la calidad, por la dirección y por auditores internos de la calidad; sin embargo cuando se pretende la certificación, la validación puede ser efectuada por consultores externos o por el organismo de certificación seleccionado.

Para alcanzar el objetivo que persigue esta fase, se deben verificar tres aspectos básicos:

- Comprobar si el sistema de gestión de la calidad según se documentó, es adecuado para satisfacer los requisitos de la norma ISO 9001, mediante una revisión cuidadosa a la documentación, a los procedimientos seleccionados y a la evidencia de la planificación del sistema, verificando su apego a la realidad del despacho contable (ver a manera de ejemplo un programa de auditoría para validar el requisito "Control de los Documentos" en la figura 12).
- Constatar si existe evidencia de que los empleados siguen en forma consistente los procedimientos de trabajo documentados, a través de la observación en los lugares

de trabajo, la realización de entrevistas al personal y la revisión de documentos de apoyo.

- Determinar si el sistema de gestión de la calidad es efectivo en cuanto a la prevención de no conformidades, mediante la identificación de reclamos de clientes, grandes cantidades de trabajo en proceso, retrabajo, atraso en los plazos de entrega, etc.

El comité de la calidad bajo el liderazgo del representante de la dirección, tiene la responsabilidad principal de asegurarse que se de una solución adecuada a las no conformidades determinadas, por parte de las unidades o departamentos donde se detectaron.

Figura 12.

Modelo de programa para validar el requisito: Control de los Documentos

PROGRAMA DE AUDITORIA

NOMBRE DEL DEPARTAMENTO :
 RESPONSABLE :
 ÁREA A EVALUAR :
 PERÍODO AUDITADO :
 AUDITOR (ES) :
 REQUISITO (S) A EVALUAR : CONTROL DE LOS DOCUMENTOS
 OBJETIVO (S) :

No.	Procedimientos	Ref. Manual	Correcto	Incorrecto
1	Solicite el manual de procedimientos y verifique lo siguiente: - Si se estableció la manera de controlar los documentos que exige la norma. - Se ha definido un plan de revisión de los documentos para que antes de su distribución estén debidamente aprobados y autorizados, incluyendo sus modificaciones.			

	<ul style="list-style-type: none"> - Se han definido los niveles de autoridad para realizar y aprobar las modificaciones a los documentos. - Se deja evidencia de los cambios o modificaciones en los documentos. 			
2	Revise si se cuenta con un control de documentos para garantizar que la información obsoleta es retirada a la mayor brevedad posible y que los nuevos documentos son distribuidos a los interesados.			
3	Verifique que los documentos que han sido modificados o cambiados cuentan con la debida autorización.			
4	Pregunte a los empleados involucrados si están enterados de dichos cambios.			

Elaborado por: F. _____

Fecha: _____

Aprobado por: F. _____

Fecha: _____

3.4 Mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad.

3.4.1 Seguimiento, medición, análisis y mejora

La dirección del despacho contable debe efectuar, de acuerdo a lo planificado, un seguimiento, medición, análisis y mejora, a la satisfacción del cliente, a los procesos y a las características del servicio; mediante la auditoría interna de la calidad, revisiones por parte de la dirección y la utilización de los resultados obtenidos en auditorías anteriores, así como por medio formularios de evaluación, donde los clientes evalúan la conformidad con el servicio recibido, esto con el fin de:

- Demostrar la conformidad de las características y requisitos de los servicios prestados a sus clientes, así como eliminar las no conformidades de los mismos;

verificando que el trabajo cumple con los requisitos acordados en el contrato de servicios u oferta de servicios confirmada por el cliente.

- Asegurarse que el sistema de gestión de la calidad cumple con los requisitos exigidos por la norma, los reglamentarios, los definidos por el cliente y el despacho, y si estos fueron implantados de manera eficaz.
- Demostrar la capacidad del despacho contable para alcanzar los resultados planificados.
- Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

La eficacia de dicho sistema mejorará en la medida que se definan y utilicen políticas de la calidad, objetivos de la calidad, métodos para obtener y analizar datos, tales como resultados de auditorías, cuestionarios, evaluaciones, entrevistas, etc., y se tomen las acciones correctivas y preventivas apropiadas.

3.4.2 Auditoría interna de la calidad

El despacho contable debe llevar a cabo a intervalos planificados auditorías internas, a fin de determinar si el sistema de gestión de la calidad existente es conforme con lo planificado, con los requisitos de la norma y con los definidos por el despacho contable y si este se ha adoptado y mantenido de manera eficaz. Para garantizar un trabajo profesional, los auditores internos pueden utilizar cuatro etapas básicas en el desarrollo de la auditoría interna de la calidad: Planeación, Ejecución, Informe, Acción correctiva.

Planeación

En esta etapa se deben prever las posibles dificultades a enfrentar durante el proceso de auditoría y deberá comprender básicamente los pasos siguientes:

1. Seleccionar un equipo de auditores experimentado y capaz: este debe estar integrado por personal de todos los niveles y áreas del despacho, que haya recibido capacitación en las técnicas y la ética de la auditoría. Los auditores deben ser imparciales y no auditar funciones donde ellos tengan responsabilidad.
2. Definir el objetivo y el alcance de la auditoría: para ello se debe obtener la documentación del sistema de gestión de la calidad, revisarla, identificar puntos de inicio y fin de la auditoría, y hacer que participen los auditados mediante entrevistas a los gerentes de departamento, supervisores o jefes de sección; hasta recopilar la información necesaria para elaborar el programa de auditoría y la lista de verificación.
3. Identificar las fuentes de información: indagar donde se encuentra la información relacionada con los documentos y procesos que se desean auditar, auxiliándose por ejemplo del manual de la calidad, de los manuales de procedimientos, de los resultados de auditorías previas, de acciones correctivas, de problemas de calidad, etc.
4. Elaborar el programa de auditoría: este debe contener entre otros, el tiempo que durará la auditoría, las áreas a evaluar y el personal que debe estar disponible para contestar las preguntas del auditor. Será elaborado de manera objetiva, manteniendo cierta flexibilidad para dar seguimiento a cualquier indicio que surja, ya que es

mucho mejor cambiar un programa por razones validas que no tener ningún programa; así mismo este debe ser confirmado con el auditado, incluyendo fechas, tiempo y horarios (ver modelo en figura 12).

5. Elaborar las listas de verificación: estas representan el componente táctico de la auditoría y deben incluir los pormenores de las muestras y de donde serán tomadas, así como preguntas abiertas de manera que obliguen al auditado a ampliar sus respuestas; cuyo propósito es proporcionar líneas de actuación para el auditor, comprobar que todos los procedimientos de auditoría sean realizados y reforzar los objetivos y el alcance de la auditoría. Para su preparación se debe considerar lo siguiente:

- Los procesos que se realizan.
- Los procedimientos relevantes.
- Los documentos que se usan.
- Los registros que se mantienen.
- Los requisitos correspondientes.

Ejecución

Esta etapa debe incluir básicamente los eventos siguientes:

- La reunión de apertura: aquí se debe explicar el propósito y el alcance de la auditoría, la gama de actividades sujetas a revisión, la manera de identificar y registrar las no conformidades, confirmar el estado de los procedimientos y de

cualquier documento importante, así como confirmar la disponibilidad de los empleados necesarios para atender al equipo que realizará la auditoría.

- **Recolección y verificación de la información:** consiste en obtener y analizar la evidencia objetiva sobre la eficacia del sistema de gestión de la calidad, para lo cual el auditor debe correr la lista de verificación y el programa de auditoría, seleccionando la muestra él mismo. Recordar que cuando no se tenga la evidencia fehaciente (pruebas documentales y declaraciones de la persona responsable de cierta actividad) de lo que se ve a simple vista, hay que dar el beneficio de la duda al auditado, siendo necesario además confirmar los hechos con otros empleados.

- **Registro de las no conformidades:** El auditor debe tomarse el tiempo necesario para registrar toda la información relacionada con las no conformidades susceptibles de ser rastreadas y examinadas, en una cédula de hallazgos o no conformidades (ver figura 13), ya que esta servirá de base para el informe de las mismas (ver figura 14); el cual será firmado por el jefe del departamento auditado, a quien se le explicará que el hallazgo se someterá a evaluación en el contexto de la auditoría completa. Además el auditor debe redactar las no conformidades en forma concisa y completa, de manera que sea útil a los auditados.

Figura 13**Modelo de Cédula de No conformidades**

Nombre del Despacho : Hecho por :
 Nombre del Departamento Auditado: Revisado por :
 Periodo Auditado : Fecha :
 Título de la Cédula :

No.	Descripcion de la No Conformidad	Referencial Documental	Apartado de La Norma	Observaciones

Firma Auditor :
 Firma Supervisor:

Informe

Antes de emitir el informe de auditoría, el auditor debe evaluar la objetividad de las evidencias recabadas, elaborar el informe de las no conformidades determinadas, a partir de la cédula de no conformidades (ver figura 13), y reunirse con los responsables del departamento auditado. En dicha reunión se confirmarán los resultados de la auditoria y se decidirán las acciones correctivas a emprender para superar las no conformidades.

Figura 14

Modelo de Informe de no Conformidades

INFORME DE NO CONFORMIDAD		
Departamento/Área auditada:		
Representante del departamento:	Auditor:	Informe de no conformidad No.:
Detalle de las no conformidades:		
Identificación de la causa/Acción correctiva propuesta:		
Tiempo de implantación acordado	Responsable de la acción	Firma del representante del departamento:
Firma del Auditor:		Fecha:
Anotada en el registro de Acciones correctivas por el Gerente de la Calidad:		
Firma:		Fecha:
¿Se completó la acción correctiva de manera satisfactoria?: Sí ___ No ___		
Firma: _____.		

El informe de auditoría debe contener los pormenores suficientes para validar las conclusiones, tales como el departamento auditado, el objetivo y alcance de la auditoría, la fechas y duración de la auditoría, las áreas que se visitaron y las muestras que se tomaron, la cantidad y el lugar donde se encontraron las no conformidades, la áreas o funciones donde no se determinaron no conformidades, las acciones correctivas y preventivas recomendadas, la opinión sobre la eficacia del sistema de gestión de la calidad y la lista de distribución del informe (Ver modelo de informe en el anexo 8).

Por otra parte, este sirve para evidenciar que la eficacia del sistema de gestión de la calidad se somete a evaluaciones periódicas, para identificar las áreas que necesitan mejorar, así como para asignar responsabilidades y definir fechas para monitorear el avance de las acciones correctivas.

Acción correctiva

En vista de que una auditoria con el simple propósito de elaborar un informe no es de mucha utilidad, es necesario que el departamento auditado defina acciones correctivas apropiadas y eficaces, a fin de subsanar las no conformidades señaladas en el informe de auditoria. El auditor es el responsable de dar seguimiento a dichas acciones correctivas, para lo cual debe acordar con el auditado la acción correctiva a seguir y el plazo respectivo, evaluar las acciones emprendidas y mantener registros confiables para garantizar que la acción correctiva se haya realizado por completo.

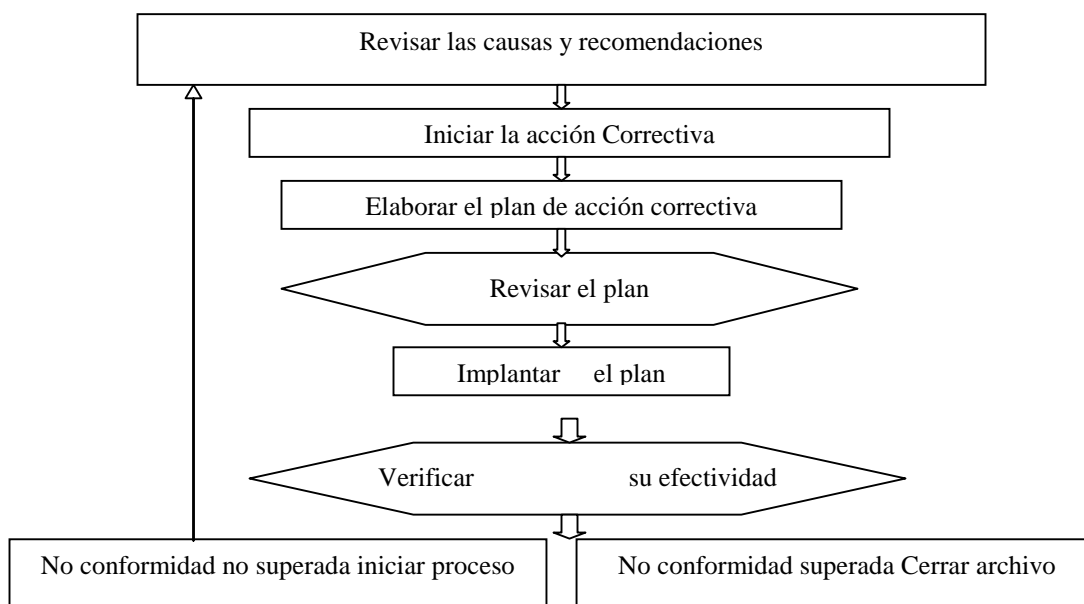
3.4.3 Acciones correctivas y preventivas

Para efectos de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad, el despacho contable debe, tomar las acciones apropiadas para corregir las no conformidades determinadas mediante la auditoria (ver procedimiento de acción correctiva en la figura 15); así como determinar acciones orientadas a prevenir y eliminar las causas de esas no conformidades, a fin de que no vuelvan a ocurrir. Dichas acciones correctivas y preventivas deben estar debidamente documentadas, debiendo para ello revisar y determinar las no conformidades potenciales, determinar sus causas,

evaluar la necesidad de adoptar, determinar e implantar las acciones para corregir y prevenir su ocurrencia, registrar las acciones tomadas y sus resultados.

Figura 15

Modelo de procedimiento de acción correctiva



3.4.4 Recomendaciones para facilitar la comunicación con el auditado

Dado que la mayor parte del tiempo destinado a la auditoria, se dedica a obtener información de la gente, es necesario que los auditores recuerden esta regla "audite a los demás como le gustaría que lo auditaran a usted", pero sin poner en riesgo su objetividad e imparcialidad. Para tratar eficazmente con los empleados del despacho, es importante que los auditores aprendan a entrevistar al auditado, a manejar situaciones inesperadas y a llevar a cabo una auditoria ética; considerando para ello lo siguiente:

- Ser capaz de contrarrestar cualquier actitud defensiva y hostil del auditado, reconociendo su ansiedad y evitando pensar que las cosas solo pueden hacerse como el auditor dice.
- Aclarar que se realizará una auditoria al sistema de gestión de la calidad y no a la persona.
- Permitir que los auditados respondan con la mayor amplitud posible, a fin de obtener la información necesaria; evitando al máximo las preguntas que conlleven a un "sí" o un "no". Es recomendable iniciar con preguntas abiertas y después preguntas cerradas para clarificar los detalles.
- Utilizar un lenguaje apropiado al nivel de responsabilidad y conocimiento de las personas que se están entrevistando.
- Asegurarse que la información obtenida es clara y completa, a través de técnicas de aclaración, tales como el empleo de preguntas de seguimiento para analizar más a fondo las respuestas, recapitulando y repitiendo los puntos más importantes con sus propias palabras para garantizar que se anotó la información relevante.

CAPITULO IV

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- Los despachos contables no cuentan con mecanismos y procedimientos de trabajo documentados para la estandarización de sus procesos, dificultando las actividades de supervisión, lo cual en ciertas ocasiones los obliga a permitir que el personal con más experiencia ejecute el trabajo utilizando sus propios criterios; lo cual constituye el primer obstáculo para adoptar cualquier sistema de gestión de la calidad, dificultando además la gestión interna y consecuentemente la calidad y competitividad de sus servicios, ya que esta situación conlleva a desviarse de las políticas y objetivos establecidos por el despacho contable.

- La versatilidad de los servicios, la cantidad de clientes, la cantidad de empleados y el tamaño del despacho, representan signos de crecimiento, que obligan a los despachos contables a ser cada día más eficientes y eficaces para mantener satisfechos a sus clientes, por lo cual es evidente que estos necesitan de sistemas de calidad que les permitan estandarizar y agilizar sus procesos de prestación de servicios, ya que a pesar de estar conscientes que la fuga de clientes se debe principalmente a la mala atención, no dan la importancia debida a la retroalimentación con el cliente.

- Los despachos contables a pesar que conocen poco sobre sistemas de gestión de la calidad basados en normas ISO 9000, mostraron interés en conocer el presente documento, reconociendo de antemano que existen dificultades para adoptar este tipo de sistemas, tales como los altos costos, capacitación especializada y la resistencia al cambio, reflejando que desconocen la flexibilidad de la norma respecto a la certificación; sin embargo ellos perciben que dichos sistemas les traería como principal beneficio la mejora del servicio al cliente.

- El estado con el fin hacer frente a los procesos de globalización, ha creado organismos orientados a divulgar y promover sistemas de gestión de la calidad, los cuales no cuentan con los recursos humanos, materiales y técnicos apropiados para proporcionar elementos prácticos sobre la adopción di dichos sistemas.

4.2 RECOMENDACIONES

- Es necesario que las universidades y los profesionales de la contaduría pública, ejerzan un papel protagónico en la construcción y divulgación de herramientas académicas y técnicas relacionadas con los sistemas de gestión de la calidad, que contribuyan a mejorar el desempeño profesional en diversas áreas, a fin de garantizar la sobrevivencia ante los nuevos retos impuestos por la globalización y por un medio que cada día es más exigente; lo cual permitiría a los contadores públicos conocer e involucrarse en los procesos de auditoria de la calidad, no solo en sus despachos contables sino que en empresas Salvadoreñas que han adoptado este tipo de sistemas.

- Para que un sistema de gestión de la calidad funcione, la dirección debe asumir y demostrar su compromiso con el sistema, por medio del establecimiento de la política y los objetivos de la calidad, la concientización de los empleados en cuanto a su cambio de actitud respecto a la calidad y estableciendo los procedimientos de trabajo necesarios para que las actividades de los empleados se enmarquen en las políticas y objetivos de la calidad; proporcionando además los recursos y herramientas técnicas necesarios para que estos no se vean en la necesidad de aplicar criterios de trabajo diferentes, a los establecidos por el despacho contable.

- Dado que la diversidad de los servicios que ofrecen los despachos contables están sujetos a exigencias legales y al cumplimiento de los requisitos de los clientes, es necesario que las líneas de servicios más importantes sean sometidas a procesos vinculados con sistemas y mecanismos de gestión de la calidad, tales como los que se recomienda en este documento; a fin de garantizar no solo la calidad y eficacia de los servicios sino también la satisfacción de los clientes.

- Los despachos contables deben eliminar los prejuicios relacionados con los costos de certificación, ya que se puede adoptar un sistema de gestión de la calidad sin propósitos de certificación, ya que si se logra el compromiso de la dirección y la participación del personal en cuando al mantenimientos y mejora del sistema, se pueden obtener los mismos beneficios; para lo cual el presente documento proporciona herramientas técnicas que al ser utilizadas no solo constituyen un recurso técnico sino que mejorarían significativamente sus controles internos, volviéndolos más eficientes y eficaces.

BIBLIOGRAFÍA

Auditoria moderna, Walter G. Kell, segunda edición 1995

Código de Comercio, asamblea legislativa, decreto No. 826 del 26 de enero de 2000.

Código Tributario, asamblea legislativa, decreto No. 230 del 14 de diciembre de 2000.

Curso de Implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad, programa nacional de competitividad, impulsado por ISEADE.

Filosofía de los conceptos de la ética profesional del contador público, Escuela de Contaduría Pública, UES

Guía para efectuar una auditoría a los Sistemas de Calidad, en empresas manufactureras afiliadas a la ASI, Tesis de Maria Margarita de Jesús Martínez.

Guía para realizar investigaciones sociales; rojas soriano, octava edición 1985, UNAM-México.

Introducción a las normas ISO-9000, CONACYT, folleto informativo.

Ley Reguladora del Ejercicio de la Contaduría Pública, decreto No. 828 del 26 de enero de 2000.

Metodología de la investigación, Roberto Hernández Sampieri, 2º edición

Normas para la Calidad en la Práctica, calidad total y normalización, Guillermo A. Stoll, segunda edición.

Norma Salvadoreña ISO 9000, versión 2000, Sistemas de Gestión de la calidad, “fundamentos y vocabulario”; Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, CONACYT

Norma Salvadoreña ISO 9001, versión 2000, Sistemas de Gestión de la Calidad, “Requisitos”; Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, CONACYT

Paginas Web:

www.aenor.com

www.portuarium.com



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA

Cuestionario Dirigido a: Despachos Contables con Personería Jurídica.

Socios

Gerentes

Supervisores.

Objetivo: Conocer el ambiente en que se desenvuelven los despachos contables, relativo a la calidad de los servicios que prestan y si cuentan con mecanismos, para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Nota: la información que se obtenga a través del presente cuestionario, se utilizará únicamente con fines didácticos, por lo tanto se garantiza que dicha información se manejará con estricta confidencialidad.

Indicaciones: Lea cada uno de los ítem y conteste según crea conveniente, marcando con una (X) o respondiendo, según sea el caso.

1. ¿De que tamaño considera usted su despacho?

Pequeño ()

Mediano ()

Grande ()

2. ¿Qué criterio de clasificación utiliza para la determinación del tamaño?

- Número de Empleados ()
- Total de Activos ()
- Número de clientes ()
- Ingresos Anuales ()
- Otros (Especifique) _____

3. ¿ Cuantos miembros posee su organización?

- Número de Socios ()
- Número de Personal Administrativo ()
- Número de Supervisores ()
- Número de Personal Operativo ()
- Número de Personal de Servicio ()

4. ¿Cuánto tiempo tiene su despacho de funcionar como persona jurídica?

- Menos de 1 año
- De 1 a menos de 3 años ()
- De 3 a menos de 6 años ()
- De 6 a menos de 9 años ()
- Mas de 9 años ()

5. ¿Cuales son las líneas de servicio que el despacho ofrece?

- Asesoría financiera ()
- Asesoría Tributaria ()
- Contabilidad ()
- Auditorias ()
- Organización legal ()
- Otras (especifique) _____

6. ¿Poseen instrumentos para medir el desempeño, administrativo, operativo y uso de recursos, en el despacho?

Si ()

No ()

Cuales son: _____

7. Si la respuesta anterior es positiva ¿se le da seguimiento a dichos instrumentos?

Si ()

No ()

Como _____

8. ¿Cuenta su despacho con procedimientos documentados que permitan a los empleados contribuir al logro de los objetivos de la organización?

Si ()

No ()

Cuales son _____

9. ¿Poseen procedimientos escritos para la actualización de los registros de sus clientes (IVA, Contabilidad, etc.) ?

Si ()

No ()

10. El personal de auditoria más experimentado ¿ejecuta el trabajo de acuerdo a sus propios criterios técnicos?

Si ()

No ()

11. ¿Cómo evalúa su nivel de conocimiento, sobre sistemas de calidad?

- Excelente ()
- Muy bueno ()
- Bueno ()
- Regular ()
- Ninguno ()

12. ¿Qué mecanismos utiliza el despacho para mantener y mejorar la calidad de los servicios que ofrece?

- Capacitación del personal ()
- Supervisión del trabajo ()
- Retroalimentación con el cliente ()

Otros

(especifique)_____

13. ¿Qué factores considera usted, que obligan a los despachos contables a dar importancia a la calidad de sus servicios?

- La competencia ()
- Exigencia de los clientes ()
- Responsabilidad profesional ()
- Permanencia en el mercado ()
- Ampliación de cartera de clientes ()

Otros

(especifique)_____

14. ¿Conoce usted sobre sistemas de gestión de la calidad, basados en normas ISO 9000?

- Si ()
- No ()

15. Si la respuesta a la pregunta anterior fue positiva, ¿sabe usted cual es la filosofía de dicho sistema?

Si ()

No ()

En que consiste _____

16. ¿Que mecanismos de retroalimentación utiliza el despacho, para conocer el grado de satisfacción de sus clientes?

Reuniones ()

Memorandos y correspondencia ()

Llamadas telefónicas o correos ()

Buzón de sugerencias ()

Menciónelos _____

17. ¿Se da seguimiento a las quejas e inconformidades, recibidas de sus clientes?

Si ()

No ()

A veces ()

18. ¿Proporciona su despacho capacitación al personal, en sus diferentes áreas de servicio?

Si ()

No ()

Con que frecuencia _____

19. Enumere de acuerdo al grado de importancia las principales dificultades que su despacho debe superar para mejorar la calidad de los servicios que presta.

Personal poco capacitado ()

Atrasos en la entrega de trabajos ()

Falta de recursos ()

Poca conciencia de calidad en los empleados ()

Otros: _____

20. ¿Cuáles podrían ser las principales razones, por las que sus clientes, cambiaron los servicios del despacho predecesor por los del suyo?

Mala atención al cliente ()

Reducción de costos ()

Por recomendación ()

Deficiente calidad del trabajo ()

Otros: _____

21. Enumere en orden de importancia los principales beneficios que aportan los sistemas de calidad a las empresas de servicios?

Incremento de productividad ()

Reducción de costos de reelaboración ()

Mejorar la organización interna ()

Mejorar el servicio al cliente ()

Otros

(especifique) _____

22. ¿Le gustaría contar con un documento que facilite la adopción de sistemas de gestión de la calidad, basados en normas ISO 9000, en su despacho contable?

Si ()

No ()

23. ¿Cuáles podrían ser las principales dificultades que su despacho debe superar para adoptar un sistema de gestión de la calidad basado en normas ISO 9000?

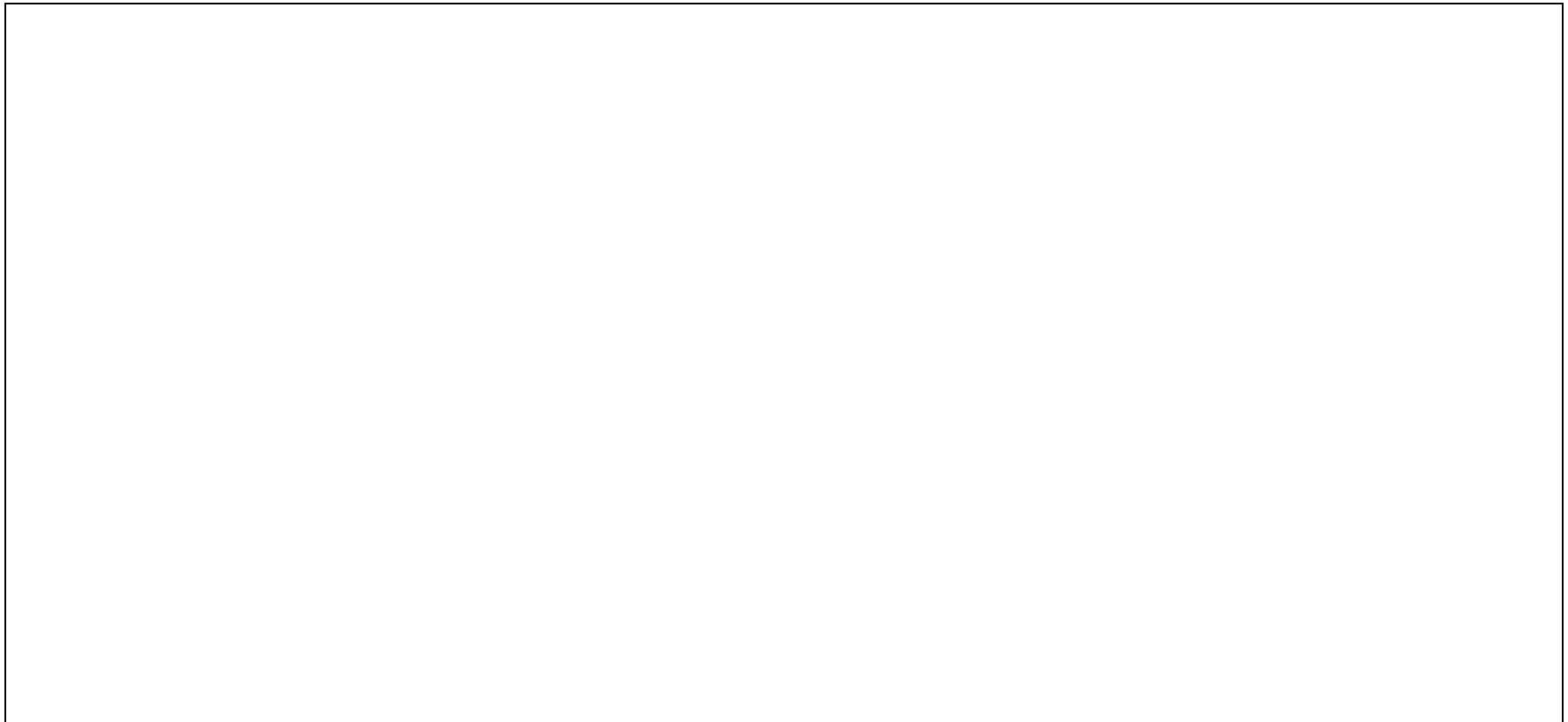
24. ¿Cuanto estaría dispuesto a invertir su despacho para adoptar un sistema de gestión de la calidad?

ANEXO 7
Despacho XXX: Plan Operativo 2XXX
Supuestos del Plan

AREA:

ANEXO 7
Despacho XXX: Plan Operativo 2XXX
Lineamientos

AREA:

A large, empty rectangular box with a thin black border, occupying the lower two-thirds of the page. It is intended for the main content of the document, likely the operational plan and guidelines mentioned in the title.

ANEXO 7
Despacho XXX: Plan Operativo 2XXX
Programación de Actividades

AREA:

ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL

ANEXO 7
Despacho XXX: Plan Operativo 2XXX
Programación de Actividades

AREA:

MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO

ANEXO 7
Despacho XXX: Plan Operativo 2XXX
Programación de Actividades

AREA:

SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE

ANEXO 7
Despacho XXX: Plan Operativo 2XXX
Recursos Claves

AREA:

TRIMESTRE I	TRIMESTRE II	TRIMESTRE III	TRIMESTRE IV

ANEXO 7
Despacho XXX: Plan Operativo 2XXX
Dependencias Críticas

AREA:

TRIMESTRE I	TRIMESTRE II	TRIMESTRE III	TRIMESTRE IV

ANEXO 7
Despacho XXX: Plan Operativo 2XXX
METAS ANUALES

AREA:

TRIMESTRE I	TRIMESTRE II	TRIMESTRE III	TRIMESTRE IV

OBJETIVOS DEL TALLER SOBRE DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL DE GESTION DE CALIDAD.

- Iniciar la concretización de un proceso que conlleve al establecimiento de un sistema de gestión de la calidad funcional y acorde a la estructura de cada despacho contable, que promueva la prestación de servicios competitivos en el área de la contaduría pública.
- Iniciar el proceso de elaboración de un Plan Estratégico de Implementación y mantenimiento de un sistema de Gestión de la Calidad. Este proceso debe concebirse como un proceso activo, propositivo, sistemático, organizado, responsable y representativo, que genere una visualización colectiva del rumbo y dirección que debe seguir el despacho y sus áreas en terminos de calidad y de satisfacción del cliente, basándonos en un enfoque de procesos, en base a los resultados esperados, producto de este taller.

NOMBRE DEL TALLER	RESULTADOS ESPERADOS
<p>DETERMINACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA Y POTENCIALIDADES EN EL DESPACHO Y SUS DIFERENTES AREAS Y CAMPOS DE ACCION.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de áreas problemáticas en el despacho y sus areas. • Descripción de la problemática • Identificación de las causas y efectos. • Grado de importancia de los problemas identificados. • Edentificación de potencialidades del departamento.

OBJETIVOS DEL TALLER:

- Identificar las áreas débiles y diferentes necesidades del despacho para prestar servicios de calidad.
- Determinar los principales problemas que afronta el despacho para poder prestar un servicio competitivo de calidad.
- Conocer la fortalezas y debilidades existentes para fortalecer el plan de calidad.
- Caracterizar la problemática existente, describiéndola e identificando las causas que la originan y los efectos que ocasionan sobre los servicios prestados a los clientes.
- Determinar el grado de importancia de los problemas detectados en el despacho.

ESTRUCTURA DEL INFORME DE AUDITORIA DE LA CALIDAD

Referencia No _____

Fecha _____

Señor

Jefe del Departamento de la calidad

PERIODO AUDITADO

Mencionar el periodo sujeto a revisión

PROPÓSITO

Debe definirse el propósito de la auditoria, tal como se estableció en el memorandun de plantación, considerando los objetivos trazados y el área sujeta a revisión

OBJETIVO Y ALCANCE

Este apartado debe contener el grado de profundización de la auditoria, en relación al tipo y cantidad de los documentos a revisar, el tamaño de las muestras a tomar en y tipo de procedimiento.

PROCEDIMIENTO

Detallar en orden lógico, los procedimientos de auditoria realizados para determinar las no conformidades detectadas, así como aquellos que sirvieron para concluir sobre el grado de eficacia del sistema de gestión de la calidad. Además mencionar las limitaciones que al alcance de los procedimientos de auditoria y aquellas áreas donde fue necesario su ampliación

OBSERVACIONES

Detallar en forma clara y concisa las no conformidades determinadas, de manera que a partir del informe cualquier persona pueda rastrear y examinar el hallazgo, relacionando las áreas donde se encontraron, los procedimientos de trabajo la documentación del sistema de gestión de la calidad, las características de los servicios, etc. además detallar aquellos atributos positivos del sistema de gestión de la calidad.

RECOMENDACIONES

Detallar las recomendaciones para superar las no conformidades determinadas, considerando las causas de las mismas, los objetivos y la política de la calidad del despacho y el informe de acciones correctivas.

Dichas recomendaciones deben ser coherentes con el área sujeta a previsión, los procedimientos de trabajo, los requisitos de los servicios y del sistema de gestión de la

calidad, establecidos por el cliente, por la legislación, por el despacho despachos contables y por las normas ISO 9000.

CONCLUSIONES

Concluir brevemente sobre los objetivos planteados, los resultados obtenidos, sobre el seguimiento realizado a las acciones correctivas acordadas con el auditado y sobre el seguimiento realizado a las acciones correctivas acordadas con el auditado y sobre la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Atentamente.

Auditor interno

Revisado:

Autorizado

C.C.....

.....

GLOSARIO DE TERMINOS

CONCEPTOS RELATIVOS A LA CALIDAD:

Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Capacidad: aptitud de un despacho contable, sistema o proceso para realizar un producto que cumple los requisitos para ese producto.

Clase: categoría o rango dado a diferentes requisitos de la calidad para productos, procesos o sistemas que tienen el mismo uso funcional.

Requisitos: necesidad o expectativa establecida, generalmente explícita u obligatoria, para el efecto de querer certificarse hay requisitos básicos que se deben cumplir por los despachos contables.

Satisfacción del cliente: percepción del cliente sobre el grado en que un despacho contable ha cumplido sus requisitos.

CONCEPTOS RELATIVOS A LA GESTION

Alta dirección: persona o grupo de personas que dirigen o controlan al mas alto nivel de un despacho contable.

Aseguramiento de la calidad: parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad.

Control de calidad: parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.

Eficacia: extensión en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia: relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Gestión de la calidad: actividades coordinadas para dirigir y controlar un despacho contable en lo relativo a la calidad.

Gestión: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Mejora continua: acción recurrente para aumentar la capacidad, con el objeto de cumplir los requisitos.

Mejora de la calidad: parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad para cumplir los requisitos de la calidad, por un despacho contable.

Objetivo de la calidad: algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad.

Planificación de la calidad: parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad.

Política de la calidad: intenciones globales y orientación de los despachos contables relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

Sistema de gestión de la calidad: sistema de gestión para dirigir y controlar un despacho contable con respecto a la calidad.

Sistema de gestión: sistema para establecer la política y los objetivos de gestión de los despachos contables y el logro de los mismos.

Sistema: conjunto de elementos mutuamente relacionados o que intercalan.

CONCEPTOS RELATIVOS A LA ORGANIZACIÓN

Ambiente de trabajo: conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, dentro de un despacho contable.

Cliente: empresa o persona que recibe un servicio, del despacho contable dentro de su gama de áreas de servicio que cubre.

Estructura de la organización: disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal.

Infraestructura: sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de un despacho contable como una organización.

Organización: conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

Parte interesada: persona o grupo que tenga un interés en el desempeño o éxito de una organización como los despacho contable.

Proveedor: empresa o persona que proporciona un producto.

CONCEPTOS RELATIVOS A LOS PROCESOS Y PRODUCTOS

Diseño y desarrollo: conjunta de procesos que transforma los requisitos en características específicas o en la especificación de un producto, proceso o sistema dentro de un despacho contable.

Procedimiento: forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso dentro de un despacho contable.

Proceso: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas.

Producto: resultado de un proceso realizado dentro de un despacho contable.

Proyecto: proceso único consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y de finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recurso.

CONCEPTOS RELATIVOS A LAS CARACTERÍSTICAS

Característica: rasgo diferenciador.

Características de la calidad: características inherente de un producto, proceso o sistema relacionado con un requisito.

Seguridad de funcionamiento: termino colectivo utilizado para describir el desempeño de la disponibilidad y los factores que la influyen: desempeño de la confiabilidad, de la capacidad de mantenimiento y del mantenimiento de apoyo.

Trazabilidad: capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que esta bajo consideración.

CONCEPTOS RELATIVOS A LA CONFORMIDAD

Acción correctiva: acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

Acción preventiva: acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

Concesión: autorización para utilizar o liberar un producto que no es conforme con los requisitos especificados.

Conformidad: cumplimiento de un requisito.

Corrección: acción tomada para eliminar una no conformidad detectada.

Defecto: incumplimiento de un requisito asociado a un uso previsto o especificado.

Desecho: acción tomada sobre un producto no conforme para impedir su uso inicialmente previsto.

Liberación: autorización para proseguir con la siguiente etapa de un proceso.

No conformidad: incumplimiento de un requisito.

Permiso de desviación: autorización para apartarse de los requisitos originalmente especificados de un producto, antes de su realización.

Reclasificación: variación de la clase de un producto no conforme, de tal forma que sea conforme con requisitos que difieren de los iniciales.

Reparación: acción tomada sobre un producto conforme para convertirlo en aceptable para su utilización prevista.

Reproceso: acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla con los requisitos.

CONCEPTOS RELATIVOS A LA DOCUMENTACION

Documento: información y su medio de soporte.

Especificación: documento que establece requisitos.

Información: datos que poseen significado.

Manual de la calidad: documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización.

Plan de la calidad: documento que especifica qué procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuándo deben aplicarse a un proyecto, proceso, producto o contrato específico.

Registro: documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

CONCEPTOS RELATIVOS AL EXAMEN

Ensayo/prueba: determinación de una o más características de acuerdo con un procedimiento.

Evidencia objetiva: datos que respaldan la existencia o veracidad de algo.

Inspección: evaluación de la conformidad por medio de la observación y dictamen, acompañada cuando sea apropiado por medición, ensayo/pruebas o comparación con patrones.

Revisión: actividad emprendida para asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia del tema objetivo de la revisión, para alcanzar unos objetivos establecidos.

Validación: confirmación mediante el suministro de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos para una utilización o aplicación específica prevista.

Verificación: confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos especificados.

CONCEPTOS RELATIVOS A LA AUDITORIA

Auditado: organización que esta auditada.

Auditor: uno o más auditores que llevan a cabo una auditoria.

Auditoria: proceso sistemático independiente y documentado para obtener evidencia de la auditoria y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoria.

Cliente de la auditoria: organización o persona que solicita una auditoria.

Conclusiones de la auditoria: resultado de una auditoria que proporciona el equipo auditor tras considerar los hallazgos de la auditoria.

Criterios de auditoria: conjunto de políticas, procedimientos o requisitos utilizados como referencia.

Equipo auditor: uno o más auditores que llevan a cabo una auditoria.

Evidencia de la auditoria: registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoria y que son verificables.

Experto técnico: persona que aporta experiencia o conocimientos específicos con respecto a la materia que se baya a auditar.

Hallazgos de la auditoria: resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoria recopilada frente a los criterios de auditoria.

Programa de auditoria: conjunto de una o mas auditorias planificadas para un período de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico.

CONCEPTOS RELATIVOS AL SEGUIMIENTO DE LA CALIDAD PARA LOS PROCESOS DE MEDICION

Característica metrológica: rasgo distintivo que puede influir sobre los resultados de la medición.

Confirmación metrológica: conjunto de operaciones necesarias para asegurar que el equipo de medición cumple con los requisitos para su uso previsto.

Equipo de medición: instrumento de medición, software, patrón de medición, material de referencia o equipo s auxiliares o combinación de ellos necesarios para llevar a cabo un proceso de medición.

Función metrológica: función con responsabilidad en la organización para definir e implementar el sistema de control de mediciones.

Proceso de medición: conjunto de operaciones que permiten de terminar el valor de una magnitud.

Sistema de control de la mediciones: conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan nesarios para lograr la confirmación metrológica y el control continuo de los procesos de medición.