

318568

2
eg



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL
ESCUELA DE CONTADURIA

Con estudios incorporados a la
 Universidad Nacional Autónoma de México
 1 9 8 6 - 1 9 9 1

**"METODOLOGIA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE PO-
 LITICAS OPERATIVAS EN UNA INSTITUCION DE
 SEGUROS CON BASE EN LOS INFORMES
 DERIVADOS DE LA AUDITORIA INTERNA
 Y OPERACIONAL"**

T E S I S

Que para obtener el Titulo de
LICENCIADO EN CONTADURIA
 p r e s e n t a

ALBERTO VICENTE SANCHEZ BAKER

Asesor de Tesis: LIC. BEATRIZ KIM MUN

MEXICO, D. F.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

1991



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

METODOLOGIA.....	1
INTRODUCCION.....	6
CAPITULO I: Antecedentes y Estructura Actual de la Institucion.....	9
1.- Breve Historia de la Empresa.....	9
2.- La Institución Nacional de Seguros de daños en la Actualidad.....	12
CAPITULO II: Auditoria Interna y Política Operativa.....	21
1.- Definición de Auditoria Interna.....	21
2.- Necesidad de la Función de Auditoria Interna... ..	25
3.- Marco de Actuación de la Auditoria Interna en una Institución Nacional de Seguros de Daños.....	26
4.- Alcance de la Auditoria Interna en una Institución Nacional de Seguros de Daños.....	29
5.- Ubicación Organizacional de Auditoria Interna..	30
6.- Enfoque de Contraloría Interna en la entidad... ..	32
7.- Definición de Política.....	33
8.- Requisitos que Debe Reunir una Política.....	35

**CAPITULO III: El Proceso de Establecimiento de Políticas en una
Institución Nacional de Seguros de Daños.....39**

- 1.- Proceso Actual de Establecimiento de Políticas en
la Institución.....40
- 2.- Manual de Políticas para la Aceptación y
Suscripción de Riesgos.....44

**CAPITULO IV: Rediseño de la Metodología para el Establecimiento
de Políticas en una Institución Nacional de Seguros.....52**

- 1.- Ejemplo de Informe de Auditoría a la Función de
Suscripción.....53
- 2.- Una Nueva Metodología para la Elaboración de
Políticas.....59

CONCLUSIONES.....66

BIBLIOGRAFIA.....70

METODOLOGIA:**Elección del Area de Tesis:**

Se seleccionó como área de tesis la Auditoría Interna, pues sus resultados e informes contienen una gran cantidad de información de alto valor para la Dirección General de la Institución de Seguros, que puede resultar muy importante al momento de establecer políticas operativas con el fin de mejorar la calidad en los servicios de la Institución.

Título Propuesto:

"Metodología para el Establecimiento de Políticas Operativas en una Institución de Seguros con Base en Los Informes Derivados de la Auditoría Interna y Operacional".

Problemática:

Las políticas operativas que existen en la Institución de Seguros no cumplen con los objetivos para los que fueron creadas, ya que se establecen sin metodología y sin planeación, y frecuentemente obstaculizan la operación cotidiana de la empresa, provocando la inconformidad de sus clientes y, por lo tanto, una baja en la calidad de sus servicios.

Hipótesis:

- * El establecimiento de una metodología básica que uniforme el criterio de elaboración de las políticas operativas permitirá agilizar el trámite para su autorización.

- * Las políticas operativas frecuentemente no responden a las necesidades de la empresa, por lo que se deberán sentar las bases para su establecimiento en los procedimientos de la Auditoría Interna y Operacional.

- * Las políticas operativas son los lineamientos generales que permiten a las Instituciones de Seguros agilizar el manejo de sus operaciones para que éstas redunden en la satisfacción de sus clientes.

Objetivos Generales y Específicos:

Objetivo General: Crear una metodología fuente de información veraz y confiable que sirva como guía básica para las Instituciones de Seguros en el proceso de establecimiento de Políticas Operativas, con el fin de mejorar los servicios de estas Instituciones.

Objetivos Específicos:

- 1) Identificar las características de la Auditoría Interna y Operacional en una Institución de Seguros.
- 2) Establecer la importancia de la definición de Políticas Operativas para una Institución de Seguros.
- 3) Fortalecer la vocación contable.

- 4) Aprobar el examen escrito para obtener el grado de la Licenciatura en Contaduría.

Limitaciones:

Las limitaciones se centran principalmente en que la investigación se hará a través de libros y documentos de la institución en cuestión, por lo que será únicamente bibliográfica y su alcance será el mismo límite que establezca la investigación.

Ubicación de la Investigación:

La investigación se realizará en una Institución Nacional de Seguros de Daños, una aseguradora de gran tamaño (la más grande de Latinoamérica), propiedad del Estado Mexicano, ubicada en la Capital de la República Mexicana.

INTRODUCCION

INTRODUCCION

Esta tesis pretende exponer, de la manera más completa posible, los problemas que se presentan en una Institución Nacional de Seguros de Daños en cuanto a la metodología que en la misma se utiliza para el proceso de establecimiento de sus políticas operativas y los resultados que las mismas presentan, derivados del mismo proceso.

El Departamento de Auditoría Interna de cualquier empresa, constituye una herramienta esencial de apoyo a la Dirección de la misma, pues su enfoque actual está encaminado ya no sólo a encontrar fraudes o acciones de dolo o mala fe, sino también a encontrar desviaciones de control, ineficiencias y, lo más importante, proponer posibles soluciones, para corregirlas y/o prevenirlas.

Dado que el objetivo principal de esta Institución Financiera del Sector Asegurador es la protección del Patrimonio de la Nación, resulta de primordial interés buscar acciones que tiendan no sólo a mantener el alto nivel competitivo que la misma tiene, sino también que una mejor custodia de los Bienes Nacionales.

Es así, que con la utilización de la Auditoría Interna, se propone elevar la calidad de las nuevas políticas que se instituyan en la Aseguradora, y mejorar también el proceso que les da origen, para que de esta manera se fortalezca el desarrollo de la Institución en busca del logro de sus objetivos prioritarios.

En este contexto, se inicia la presente investigación a partir del desarrollo de un capítulo que comprende los antecedentes y la estructura actual de la empresa, con el objeto de ubicarla en el marco de estudio.

En un capítulo posterior se definen los Conceptos de Auditoría Interna y Política Operativa, especificando su importancia, alcances, ubicación y enfoque.

En el capítulo subsecuente se describe y analiza el Proceso Actual de Establecimiento de Políticas en una Institución Nacional de Seguros de Daños, detallando tanto su funcionamiento como los problemas actuales del mismo.

Por último, se propone rediseñar la Metodología para el Establecimiento de las Políticas, de modo que con el nuevo procedimiento se permita erradicar las fallas existentes en las mismas, y que, a su vez, contribuyan al fortalecimiento y desarrollo de la entidad.

CAPITULO I

ANTECEDENTES HISTORICOS Y ESTRUCTURA ACTUAL

I.1) BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA

Los antecedentes históricos de la institución de seguros sobre la cual se realizó la investigación se remontan al 27 de noviembre de 1937, fecha en la que en la Ciudad de México se escribió el Contrato de Sociedad, con un capital mixto representado por personas físicas y algunos Organismos e Instituciones Nacionales de Crédito.

Se establece como objeto de dicha sociedad, la práctica de operaciones de seguro, en los ramos de responsabilidad civil, riesgos profesionales e incendio. La duración de la sociedad se establece por tiempo indefinido.

La Institución de Seguros surge como una necesidad del Gobierno Federal de contar con una sociedad que cubriera sus bienes y los patrimonios de Organismos Descentralizados y Empresas Paraestatales.

Para subsanar esta necesidad, el Ejecutivo Federal, tuvo a bien dictar el decreto de fecha 22 de abril de 1942, que establece que las Dependencias Oficiales deberán contratar sus seguros, precisamente con ésta aseguradora.

En el decreto presidencial publicado el 16 de enero de 1950, con base en el artículo 8 de la Ley General de Instituciones de Seguros, se reitera y ratifica el decreto anterior por el que esta aseguradora es la Institución con la que están obligadas las Secretarías y Departamentos de Estado, Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal, para contratar los seguros que necesitan, facultando a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para vigilar el estricto cumplimiento de éste.

Posteriormente, el 15 de mayo de 1981, se publica acuerdo presidencial que establece que las Secretarías de Estado, Departamentos Administrativos y las Entidades que componen la Administración Pública Paraestatal, deberán contratar con ésta, y con otra Institución de Seguros Paraestatal, los seguros necesarios para el desempeño de sus actividades.

El 30 de abril de 1986, los Secretarios de Hacienda y Programación y Presupuesto, giraron oficios a todas las Secretarías del Ejecutivo y al Departamento del Distrito Federal, dando a conocer las instrucciones del C. Presidente de la República, para que las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal promuevan ante esta Institución Nacional de Seguros de Daños, las coberturas de seguros necesarios para la protección de los bienes muebles e inmuebles bajo su custodia

I.2) LA INSTITUCION NACIONAL DE SEGUROS DE DAÑOS EN LA ACTUALIDAD

Misión Fundamental de la Institución:

La Institución Nacional de Seguros de Daños, consciente de que debe contribuir al fortalecimiento de la Nación Mexicana y sus Instituciones, buscará la forma de participar en el desarrollo social y económico del país; asegurando y protegiendo eficientemente el patrimonio de México.

Postulados Básicos:

Para el cumplimiento de su Misión Socioeconómica, la Institución Nacional de Seguros de Daños normará su operación tomando como base los siguientes principios:

- * Buscará la forma de participar en el desarrollo social y económico del país.

- * Buscará la forma de convertirse en una empresa modelo, en función de su servicio y resultados.

- * Buscará la forma de cumplir con sus obligaciones tanto de tipo moral, como de tipo contractual.
- * Promoverá una filosofía de productividad.
- * Promoverá internamente el espíritu de colaboración y eficiencia.
- * La Institución cree en el trato ético y honesto ante sus asegurados, intermediarios, proveedores y la comunidad en general.
- * La aseguradora cree en la participación y el trabajo en equipo como la forma más eficiente de lograr resultados corporativos y por lo tanto, creará el ambiente propicio para ello.

Como consecuencia de su naturaleza y forma de operar, la Institución Nacional de Seguros de Daños, presenta las siguientes características:

- * Cuenta con un mercado exclusivo.
- * Se especializa en el manejo de grandes negocios.
- * Se especializa en el manejo de riesgos únicos.
- * Capta la mayoría de sus negocios sin intermediarios.
- * Es la compañía con mayor volumen de primas en el sector asegurador.
- * Opera con índices de gastos, costos y utilidades satisfactorios.

La filosofía actual de la Empresa se basa en los siguientes valores fundamentales:

- a) Excelencia en el servicio.
- b) Trato ético y honesto.
- c) Trabajo en equipo y participación.
- d) Desarrollo integral de los recursos humanos.
- e) Ser la empresa modelo en el medio.

A partir de su transformación en Institución Nacional de Seguros de Daños, la aseguradora ha experimentado un notable desarrollo que le ha llevado a convertirse en la compañía de seguros más importante de México y Latinoamérica, llevando a cabo operaciones de seguro, coaseguro, reaseguro y contraseguro, en todos los ramos permitidos por la Legislación Mexicana, en el Territorio Nacional y Extranjero, con excepción del ramo del seguro de vida.

La estructura administrativa se encuentra integrada por 1904 elementos, entre funcionarios y empleados, tanto locales como foráneos.

Los ramos que maneja la Institución, son Autos, Marítimo y Transportes, Responsabilidad Civil, Accidentes y Enfermedades, Diversos e Incendio.

Actualmente la empresa cuenta con 38 sucursales y agencias ubicadas en diversas entidades del interior de la República organizada por 6 Direcciones Regionales. (fig. 1)

- * Sur
- * Sureste
- * Norte
- * Noroeste
- * Centro
- * Occidente

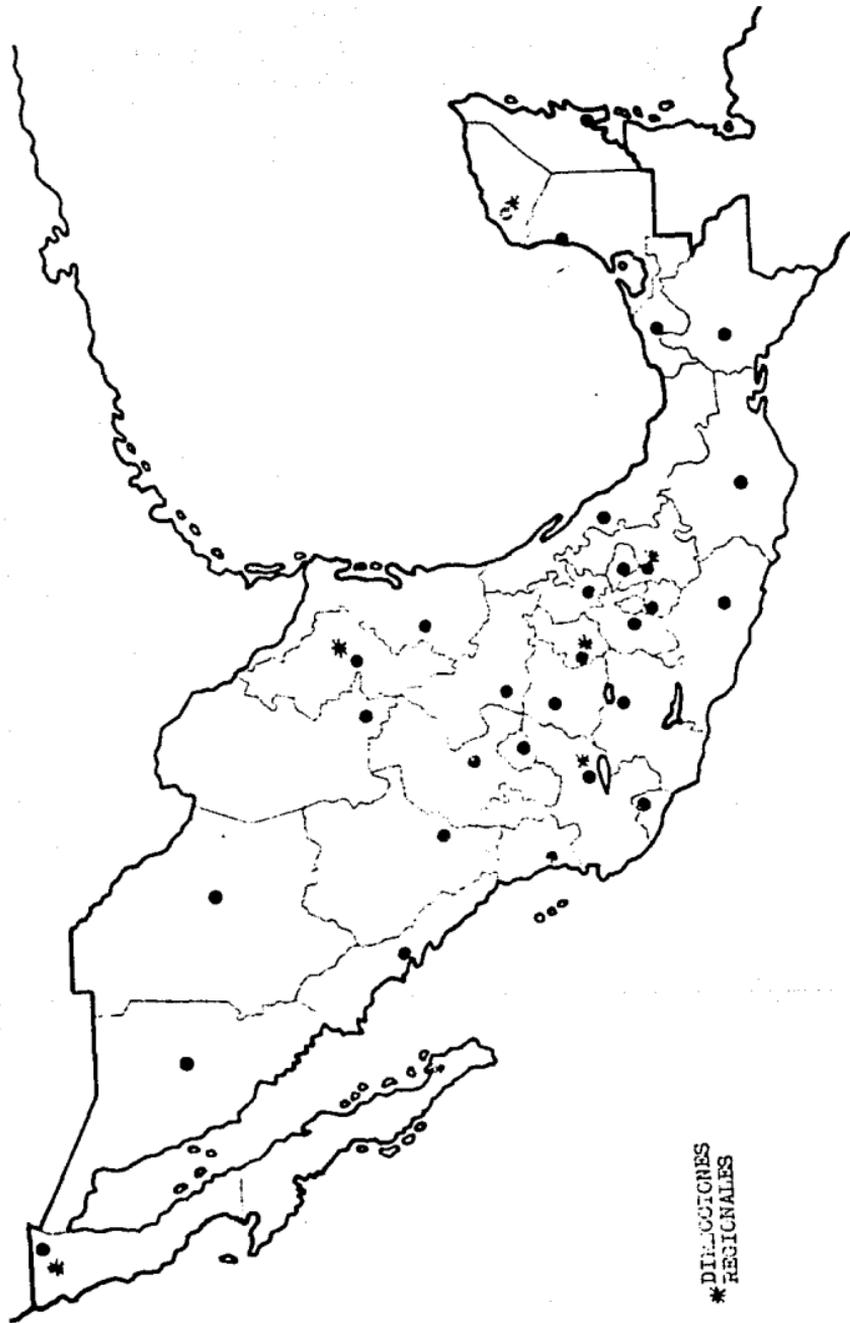
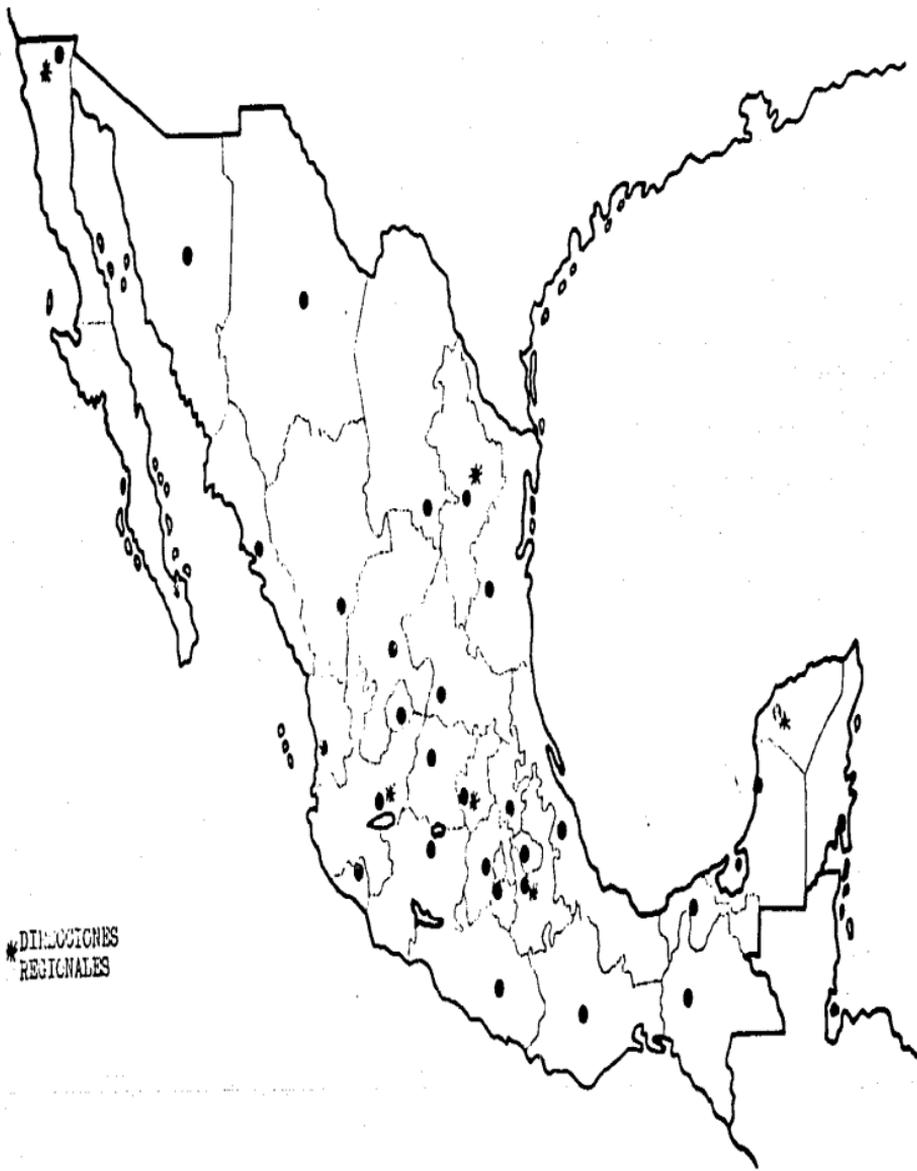


FIGURA
1

* DIRECCIONES
REGIONALES

FIGURA
1



*DIALECTOS
REGIONALES

Por otra parte, los Preceptos Administrativos de la Institución que norman su actividad son:

- a) Desarrollo de funcionarios.
- b) Orientación a Acciones y Resultados.
- c) Evaluación del desempeño.
- d) Definición precisa de responsabilidades.
- e) Delegación y descentralización.
- f) Administración eficiente.
- g) Aprovechamiento de experiencias.
- h) Búsqueda continua de la innovación.
- i) Participación, involucración y compromiso.
- j) Disciplina.

La institución cree en su responsabilidad social ante su gente y por lo tanto, buscará crear el ambiente propicio para facilitar su desarrollo integral.

Aunque los distintos decretos que han transformado la naturaleza de la Institución Nacional de Seguros de Daños, le confieren una misión socioeconómica mucho más amplia, la institución se ha orientado tradicionalmente a desarrollar las siguientes funciones básicas:

- * Asegurar el patrimonio de la Nación.
- * Actuar ante los mercados de reaseguro a fin de dispersar el riesgo.
- * Constituir una empresa totalmente rentable y financieramente sólida.
- * Canalizar sus inversiones a las actividades productivas y revertir recursos al Estado.
- * Constituirse una fuente de trabajo para la nación.

Actualmente, la institución está orientando sus esfuerzos hacia la captación de un mercado más amplio y fuerte, al buscar un incremento significativo en sus ventas a la Iniciativa Privada, la cuál ha empezado a conocer a la aseguradora e invierte cada vez más en seguros y coaseguros con la misma.

Estructura Organizacional Actual de la Institución:

La estructura organizacional de la Institución se presenta de la siguiente forma:

- * La Dirección General, dirige el curso de la Institución hacia el cumplimiento de las instrucciones giradas por el Ejecutivo Federal a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

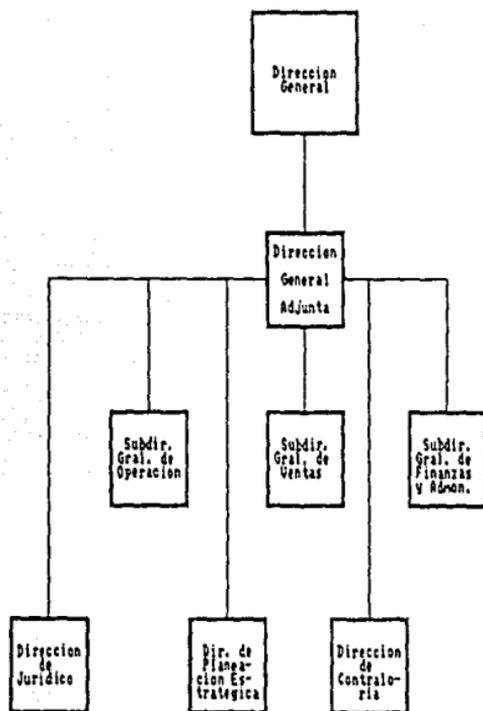
- * La Dirección General Adjunta, asiste a la Dirección General en sus funciones, así como del aspecto interno de la Institución, de acuerdo a las instrucciones giradas por sus superiores.

- * A la Dirección General Adjunta le reportan:
 - b.1) La Subdirección General de Operaciones, encargada de todos los aspectos técnicos de la aseguradora, tales como: Valuación, Suscripción, Emisión, Siniestros Actuaría, etc.

- b.2) La Subdirección General de Finanzas y Administración, que es quien se encarga de todos los aspectos administrativos y contables de la entidad, tales como: Inversiones, Contabilidad, Tesorería, Mercadotecnia, Recursos Humanos, etc.
- b.3) La Subdirección General de Ventas y Mercadotecnia, que tiene a su cargo todo lo relacionado con la promoción y comercialización de los servicios de prevención de riesgos.
- b.4) La Dirección Jurídica se encarga de todos los aspectos legales de la empresa.
- b.5) La Dirección de Planeación Estratégica, que tiene a su cargo el diseño de nuevos planes para el fortalecimiento y desarrollo de la entidad.
- b.6) La Dirección de Contraloría Interna, que se encarga de la Auditoría Interna; Contable y Operacional, y aspectos generales y particulares del Control Interno. (fig. 2)

Figura 2

ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCION



CAPITULO II

AUDITORIA INTERNA Y POLITICA OPERATIVA

II.1) DEFINICION DE AUDITORIA INTERNA

Debido a que el desarrollo de esta investigación está basado en los resultados proporcionados por la Auditoría Interna, se hace necesario, primero que nada, definir qué es la misma, la cual se conceptualizará dentro de las funciones que realiza en una Institución de Seguros propiedad de la Nación; quedando dicha definición como sigue:

"La Auditoría Interna es una función independiente, de apoyo a la función directiva, y se orienta básicamente a la verificación, examen y evaluación de las operaciones y sistemas de control de las entidades, con el propósito de determinar el grado de economía y eficiencia con que se están alcanzando las metas y objetivos, vigilando además que el manejo y la aplicación de los recursos responda a las políticas dictadas en la materia para dichas entidades."(1)

(1) "Manual de Auditoría Interna Gubernamental" SECOGEF

La anterior definición es la que nos proporciona la Secretaría de la Contraloría General de la Federación en su manual titulado "Auditoría Interna Gubernamental", y se consideró la más adecuada, considerando que la Institución de Seguros en cuestión es una entidad paraestatal, que tiene a su cargo el patrimonio de la Nación.

Una vez dada una definición adecuada del Concepto de Auditoría Interna, es conveniente esclarecer todos los puntos de la misma, para entender su naturaleza, alcance, objetivos y utilidad para la misma Entidad. Así pues, se buscaron los puntos que se consideraron más importantes de la misma.

Es un área de apoyo a la Función Directiva: El órgano interno de control tiene el deber de apoyar a la Dirección en su tarea de toma de decisiones, proporcionándole información suficiente, competente y concreta sobre el desarrollo de las operaciones y transacciones que se realizan en la Entidad, identificando aquellos aspectos que son susceptibles de mejorar.

Dado que en una Institución de Seguros las operaciones son muy especializadas, y el manejo de recursos es muy distinto al de las demás entidades, la Auditoría Interna se convierte en una actividad de suma importancia, ya que detecta aquellos puntos donde los recursos pueden ser manejados ineficientemente o con dolo, así como aquellas operaciones que tienen diferendos con las políticas de la Institución o que provocan deficiencias o duplicidad de funciones.

Es así, que ayuda en todas las áreas a evitar desperdicios y propicie mejoras en las gestiones.

Ayuda también a la corrección de las deficiencias o desviaciones y propone medidas para subsanarlas oportunamente y se permitan alcanzar los resultados deseados.

Manejada de una manera positiva, con un trato amable hacia la gente (Sin arriesgar NUNCA la Independencia Mental), propicia aceptación en las áreas auditadas, lográndose así, de común acuerdo, la optimización de las operaciones.

La verificación, el examen y la evaluación son términos que pueden considerarse como diversas etapas consecutivas y secuenciales, y se refieren a la comprobación, investigación, análisis, prueba de las operaciones y cuantificación de las operaciones y sistemas de control para determinar si son los adecuados y si son suficientes o excesivos.

II.2) Necesidad de la Función de Auditoría Interna:

La Auditoría Interna se fundamenta en la necesidad de aquellas entidades, que por su tamaño y complejidad, y el amplio volumen de sus operaciones, impiden que los titulares de las mismas puedan mantener una supervisión constante de todas las áreas que las integran, por lo que se ven en la necesidad de delegar ciertas funciones a sus colaboradores.

En estos casos, es cuando se hace necesario contar con algún órgano interno de control, el cual debe encargarse de vigilar que el desarrollo de éstas funciones delegadas, se lleve a cabo de una manera acorde a lo que establecen las políticas y lineamientos establecidos por el Consejo de Administración, para tener una mayor seguridad de que las metas y objetivos de la organización se alcanzan con un grado razonable de costo-beneficio.

**II.3) Marco de Actuación de la Auditoría Interna en una
Institución Nacional de Seguros de Daños**

Objetivos:

Los principales objetivos de la Auditoría Interna en una Institución Nacional de Seguros de Daños, en apoyo a la Función Directiva son los siguientes:

- * Revisar y Evaluar sistemáticamente los procesos de operación, registro, control e información, con el fin de determinar si funcionan adecuadamente en los términos de las políticas, y si realmente contribuyen a alcanzar las metas y objetivos previstos, así como proponer recomendaciones que propicien el mejor desarrollo de las actividades que se auditan.

- * Evaluar la eficiencia con que se logran las metas en relación con los presupuestos.

- * Obtener una combinación adecuada en el manejo de recursos en términos de calidad, cantidad, utilidad y costo-beneficio.

Es necesario considerar que, debido a que es una empresa paraestatal, que aunque con buenas utilidades, no puede darse el lujo de malgastar sus recursos y es aquí donde la Auditoría Interna colabora, indicando cómo llevar a cabo un mejor aprovechamiento de los mismos, para evitar duplicidades o tareas innecesarias, aprovechándolos al máximo.

Así mismo, es vital que la Auditoría Interna garantice que la cantidad de personal asignado a cada área sea la adecuada, y que en ningún caso sea excesiva y propicie actividades ociosas, o que por el contrario, sea inferior al requerido y provoque saturación en el trabajo y rezago en el cumplimiento del mismo.

Uno de los fines principales de la Auditoría Interna dentro de una Institución Nacional de Seguros, es el de tratar de lograr la eficiencia con un costo razonable, de no ser así, debe hacerse un estudio minucioso que indique el por qué de ésta situación y si esto es en cierta medida justificable.

Es importante notar que para poder medir la eficiencia, se hace necesario que las metas y objetivos se expresen en términos cuantitativos, es decir, en dinero.

**II.4) Alcance de la Auditoría Interna en una Institución
Nacional de Seguros:**

Es competencia de la Auditoría Interna verificar si la Institución está logrando los propósitos para los que se aprobaron los programas y se asignaron ciertos presupuestos, así como medir hasta dónde se ha llegado en cuanto a los objetivos trazados y el apego a políticas, y la promoción de la eficiencia.

Es por eso que la Auditoría Interna debe abarcar todas las áreas de la Aseguradora, sus operaciones, sistemas, programas, recursos y demás actividades que la integran, por lo tanto, es indispensable que ésta área tenga acceso a todos los documentos y registros, información sobre los recursos asignados, de una manera rápida y sencilla, para que pueda lograr fácilmente sus objetivos, por lo que también debe tener constante comunicación con los funcionarios responsables de las actividades sujetas a revisión.

II.5) Ubicación Organizacional de la Auditoría Interna:

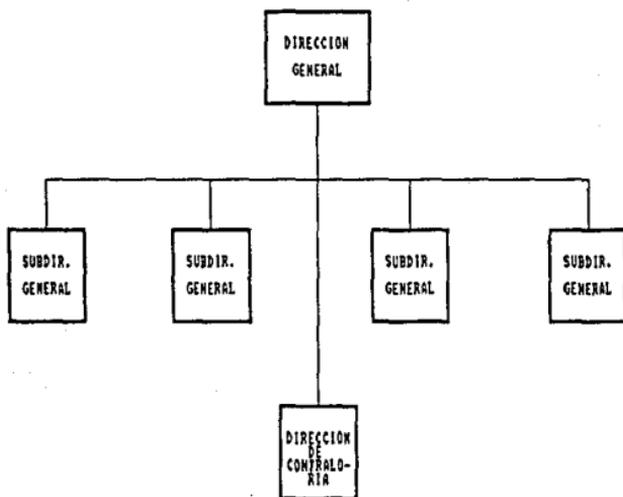
Para que un Organismo Interno de Control pueda cumplir adecuadamente con su encargo en todo el ámbito de las operaciones de la entidad, conservando la imprescindible independencia de criterio, es necesario que tenga el nivel jerárquico adecuado a su responsabilidad y cuente con el respaldo y los recursos que demanda el ejercicio de tan importante función.

Es así, que en la Institución Nacional de Seguros en cuestión, el área de Auditoría Interna, denominada (como en todas las entidades y organismos de gobierno) Contraloría Interna, se encuentra en un nivel que depende directamente de la Dirección General, debido al apoyo que debe brindarle a la misma, y con el objeto de que el ejercicio de las funciones de ésta última se haga más dinámico y eficiente, proporcionándole información suficiente, competente, pertinente y concreta sobre lo que sucede en la Entidad.

(fig. 3)

Figura 3

UBICACION DEL AREA DE CONTRALORIA INTERNA



Así mismo, esta ubicación le permite al área:

- * Facilitar el acceso a las demás áreas de la Institución.
- * Lograr el respaldo que demanda el ejercicio de su función.
- * Propiciar la imparcialidad en los juicios que emite, derivados de sus revisiones.
- * Garantizar la autonomía que exige su función.
- * Mantener siempre el enfoque adecuado de todo control necesario para alcanzar los objetivos de la Aseguradora.

II.6) Enfoque del Area de Contraloria Interna en la

Aseguradora:

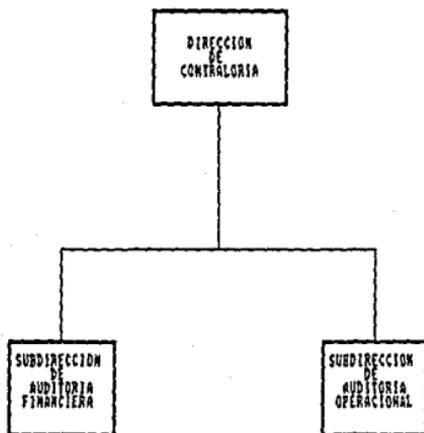
Se conoce como enfoque la manera de considerar o tratar el desarrollo de la auditoría. Dicho enfoque ha sido reorientado recientemente con el objeto de que tanto la aplicación como los resultados de la auditoría se consoliden como un instrumento efectivo, mediante el cual el Gobierno de la República conozca de manera global y oportuna el producto del manejo de los recursos, la atención a los programas y el cumplimiento de las disposiciones normativas.

La Auditoría Interna dentro de la Aseguradora debe tener el carácter de integral, es decir, revisar totalmente la Institución, para lo cual el área se subdivide en dos subdirecciones: Subdirección de Auditoría Financiera y Subdirección de Auditoría Operacional. (fig. 4)

La primera se encarga de verificar todos los aspectos contables, financieros, fiscales y convencionales de la Institución; mientras que la segunda se encarga de verificar las Operaciones de Seguros y sus resultados dentro de la Aseguradora.

Figura 4

ESTRUCTURA DEL AREA DE CONTRALORIA INTERNA



II.7) DEFINICION DE POLITICA

Las Políticas son lineamientos generales de conducta, marcados mediante los niveles superiores de una Institución, a través de los cuales se trata de guiar el comportamiento y la actuación de los empleados de la misma, no son normativos, sin embargo, deben ser respetadas la mayoría de las veces y sólo ser ignoradas cuando existe una razón suficiente y competente que lo justifique, o autorización de los niveles facultados para tal efecto.

A continuación se detalla la definición que da el Lic. Fernando Arias Galicia, en su libro titulado "Administración de Recursos Humanos" de lo que es una política:

"Las Políticas son líneas generales de conducta que deben establecerse con el fin de alcanzar sus objetivos; estas permiten al personal directivo de una organización tomar decisiones en cualquier momento ante determinada situación, compensando así la imposibilidad en que se halla la dirección para tratar con cada empleado. Política, es entonces, una guía que indica el camino para facilitar las decisiones". (1)

(1) "Administración de Recursos Humanos" Ed. Trillas 1984

II.8) Requisitos que Debe Reunir una Política:

Toda política, para que pueda cumplir con el fin que fue creada, debe reunir ciertos requisitos, los cuales se detallan a continuación:

Estabilidad:

Consistencia y fundamentación, pues sólo evitando los frecuentes cambios de criterio habrá una orientación clara para los ejecutores.

Flexibilidad:

Toda política debe tener ésta característica, para que pueda adaptarse a las necesidades que demanden su modificación, pues en último caso, es más importante el logro de los objetivos que el cumplimiento estricto de una política.

Inteligibilidad:

Una política tiene que ser clara, que todo mundo pueda entenderla con un criterio uniforme, con el fin de evitar interpretaciones erróneas causadas por las diferencias individuales de los integrantes de cada grupo humano de la organización.

Practicabilidad:

La política tiene que ser realista, servir para ayudar a que la organización cumpla con sus objetivos, es decir, tiene que hacer que todo el personal de la entidad advierta que la misma responde a las necesidades que se están viviendo.

Sinceridad:

La deshonestidad en el proceder desprestigia no sólo la orden recibida, sino también a la autoridad que la dicta; además, si las acciones cotidianas contradicen los lineamientos, esto se refleja en los miembros de la entidad, causando frustración y descontento, por lo que se hace necesario el actuar con sinceridad y rectitud por parte de todos los integrantes de la organización.

Efectividad:

No debe permitirse que la línea de conducta observada en determinada política vaya quedando relegada a la condición de letra muerta debido a su reiterada inobservancia.

Participación en su Elaboración:

Para que el personal observe la política establecida, necesita estar convencido de sus ventajas; para facilitar este convencimiento es recomendable hacer que participe en la elaboración de la misma.

De lograrse la participación activa del personal de determinada área en la elaboración de la política, éstas traerían un mejor resultado, pues la gente, a la hora de establecerse, ya la conoce, la entiende, y como contiene sus inquietudes, le es más fácil apegarse a la misma.

CAPITULO III

EL PROCESO DE ESTABLECIMIENTO DE POLITICAS EN UNA
INSTITUCION NACIONAL DE SEGUROS DE DAÑOS

Es innegable la importancia que reviste para una Institución Nacional de Seguros de Daños el adecuado establecimiento de objetivos y una correcta fijación de metas, que permitan el óptimo resultado técnico y administrativo, tanto de las operaciones globales, como de las específicas de la entidad, así como de los diversos ramos que la misma maneja.

Es por eso, que es responsabilidad de cada área de la empresa, la definición de políticas y normas aplicables correspondientes, de tal forma que se constituyan como elementos esenciales para el crecimiento de la entidad y la conservación de una cartera de clientes sana y fuerte.

III.1) El Proceso Actual de Establecimiento de Políticas
en una Institución Nacional de Seguros de Daños

El proceso de establecimiento de políticas en una Aseguradora, propiedad de la Nación, dedicada principalmente al renglón de Daños, se efectúa básicamente con los siguientes pasos:

- 1) Cuando se advierte la necesidad de nuevas políticas, o modificar las ya existentes, el Director de un área procede a informar a su inmediato superior, el Subdirector General correspondiente (según el organigrama), de lo que ocurre, si éste otorga el visto bueno, se reúne la plantilla ejecutiva del área (integrada por el Subdirector General, Director y Subdirectores que la integran), dando informe de lo mismo a la Dirección General y Dirección General Adjunta.
- 2) Es entonces, cuando de común acuerdo, y en orden progresivo, se definen los siguientes conceptos:

- a) **Objetivo General:** En éste se debe justificar el hecho de crear o modificar las políticas, debe estar claramente definido, y especificar de manera genérica, hacia donde se quiere llegar con las mismas.
- b) **Propósitos:** El paso subsecuente es establecer los propósitos por y para los cuales se están definiendo las políticas en cuestión, los cuales son, en cierta medida, una extensión del objetivo general.
- c) **Reglas Generales:** El siguiente paso es el de citar las Reglas Generales, tanto externas (leyes y reglamentaciones), como internas (normas y reglamentos internos), con el fin de tenerlas presentes como marco y referencia, a la hora de establecer las políticas, y así evitar que las mismas sean incongruentes con la normatividad correspondiente.

d) Políticas Generales: Una vez definidos los pasos anteriores, se procede a elaborar la o las políticas generales que corresponderán al área, las cuales deben estar diseñadas de tal modo, que cualquier empleado de la misma o de otras áreas pueda entenderlas fácilmente, es decir, deben ser claras y concisas.

- e) Políticas Específicas: En cuanto están dictadas las Políticas Generales, el siguiente paso es elaborar las Específicas, es decir, las correspondientes a cada ramo o departamento del área.

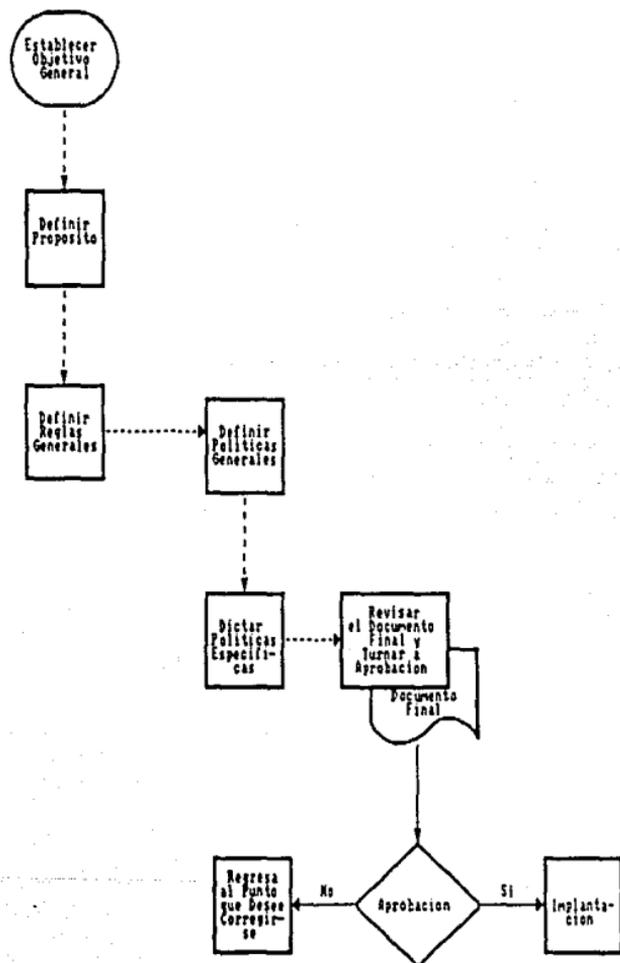
- f) Revisión del Documento: Una vez definidos los pasos anteriores, se procede a revisar el documento tanto por el Subdirector General correspondiente, como por el Director General de la entidad.

- g) Aprobación: Una vez terminado el proceso de establecimiento de Políticas, tanto Generales como Específicas, son firmadas por el Subdirector General y presentadas ante el Director General de la entidad, con el fin de que sean avaladas, ya que es importante que no se opongan a los planes de desarrollo de la entidad.

Una vez realizados todos estos pasos, se manda copia de éstas Políticas a todas las áreas relacionadas, con el fin de que estén al tanto, y operen considerándolas. Estas se documentan en forma de manual, y se tienen a la mano para consultas continuas. (Fig. 5)

Figura 5

MODELO GRAFICO DEL PROCESO ACTUAL DE CREACION DE POLITICAS



III.2) Manual de Políticas para la Aceptación y Suscripción de Riesgos

Para fines de ésta investigación, se tomó como modelo un manual de Políticas de Suscripción de Riesgos, éste manual, indica los lineamientos generales que se deben seguir por parte de la Institución para la aceptación de Seguros contra Daños.

A continuación se detalla lo más relevante de dicho documento:

"Políticas para la Aceptación y Suscripción de Riesgos"

Objetivo General: Unificar criterios mediante el establecimiento de normas que definan de manera clara y precisa las condiciones bajo las cuales se podrán realizar las funciones de Suscripción e Inspección de Riesgos.

Propósitos:

- 1.- Conformar un documento que contemple de manera integral los diferentes aspectos que se involucran en las funciones de Suscripción e Inspección de Riesgos.
- 2.- Definir las Políticas para la Aceptación, Suscripción y Aceptación de Riesgos.

Políticas de Asegurabilidad de los Riesgos:

Para dar trámite a cualquier seguro, es indispensable se requiriese la solicitud correspondiente, haciéndolo en las formas impresas de la compañía, o bien, mediante carta o memorándum con los datos que el asegurado proporciona, para proceder a la evaluación, y en su caso, determinar los requerimientos de inspección o información adicional.

Se considerarán para la Suscripción tres tipos de riesgos:

- a) Asegurables: Cuya buena experiencia nos permite suscribirlos de inmediato por ser considerados como cartera sana y estable, y pudiendo ofrecer las mejores condiciones de contratación.

- b) Sujetos a Consulta: Estos riesgos son asegurable, pero dado que presentan cierto grado de peligrosidad y requieren condiciones de contratación no contempladas en los Reglamentos de Tarifas, deberán someterse al análisis del área de suscripción correspondiente de Oficina Matriz para definir y delimitar sus condiciones de contratación.

- c) **No asegurables:** En este grupo se incluyen todos aquellos riesgos que han tenido en esta u otras compañías, experiencia de alta siniestralidad; o bien, aquellos que representen una agravación del mismo, por lo que no es posible su contratación directa e inmediata bajo bases técnicas generales; sin embargo, todo prospecto de interés deberá someterse a consideración especial por parte del área de Suscripción correspondiente de la Oficina Matriz de la Institución.

Retroactividad: En pólizas patrimoniales de renovación, se admitirá la emisión de vigencia retroactiva a la fecha de vencimiento de la póliza anterior en todos los casos en que la solicitud de renovación se reciba dentro de los 30 días siguientes a la fecha en que venció la póliza por renovar, previa autorización de la Dirección de Suscripción, así como la constancia del área de Ventas, Agente o el propio Asegurado, de la No existencia de Siniestros.

En el Sector Privado no se aceptarán pólizas con vigencia retroactiva, sin embargo, se entenderá por Extemporaneidad, los documentos en los cuales por causas no imputables al asegurado, deben emitirse con vigencia retroactiva, sin embargo en todos estos casos, se deberá contar con la autorización por Extemporaneidad que otorgue el Director Adjunto de Ventas a que corresponda el negocio de que se trate.

Forma de Pago:

No se deberán expedir pólizas o endosos con pago fraccionado sin el recargo correspondiente a dicha forma de pago, siendo exigible el pago de contado en los siguientes casos:

- 1) Primas de Depósito en cualquier ramo o subramo.
- 2) Pólizas Específicas de Transportes.
- 3) Seguros con vigencia menor o igual a un mes.
- 4) Seguros con vigencia mayor a un mes pero menor a tres meses.
- 5) Seguros con prima menor o igual a 1 día de salario mínimo vigente en el D.F. a la fecha de contratación, por cada parcialidad o recibo.
- 6) Seguros individuales del Ramo de Automóviles.

Moneda:

Se expedirán pólizas únicamente en Moneda Nacional para aquellos bienes de fabricación nacional y por lo que respecta a bienes de importación, se podrán asegurar en Moneda Extranjera.

Cláusula de Interés Moratorio:

Esta Cláusula sólo se incluirá en los casos de seguros con el Sector Particular.

Estas Políticas corresponden al área de Suscripción de Riesgos y son Generales, las políticas Específicas corresponden a los ramos que a continuación se detallan:

- a) Incendio
- b) Marítimo y Transportes
- c) Diversos
- d) Responsabilidad Civil General
- e) Accidentes Personales y Enfermedades
- f) Automóviles

Sin embargo, para efectos de ésta Investigación, con el fin de ejemplificar, únicamente bastará con las Políticas Generales, pues cada ramo tiende a tener similares dificultades con las mismas.

Más adelante se podrá apreciar un ejemplo de un Informe de Auditoría al área de Suscripción, en el cual pueden verse ciertas desviaciones de las Políticas, el porqué se propone cambiar algunas de las mismas y cómo podría hacerse.

CAPITULO IV

REDISEÑO DE LA METODOLOGIA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE
POLITICAS OPERATIVAS EN UNA INSTITUCION NACIONAL DE SEGUROS
DE DAÑOS

Dentro de la Aseguradora, al terminarse una Auditoría, es común encontrar gran número de desviaciones a las políticas instituidas para cada área, pues en la mayoría de los casos éstas no se cumplen y al presentar el informe de la revisión, éste contiene un sinnúmero de observaciones (generalmente relevantes), haciendo referencia a los hechos citados.

Anteriormente se mostró un ejemplo de un extracto del Manual de Políticas Operativas que se utiliza en el Area de Suscripción. Esta área, es la que se encarga, dentro de la Institución, de evaluar los posibles seguros, aprobarlos o rechazarlos, y determinar bajo qué condiciones se aceptarán los mismos, siempre dentro del marco de los lineamientos establecidos por el Comité correspondiente para llevar a cabo los mencionados procedimientos.

A manera de ejemplo, y para demostrar la vulnerabilidad tanto de las políticas, como del procedimiento para establecerlas, a continuación se cita un extracto de un Informe de Auditoría a la Función de Suscripción, cuya revisión se efectuó a finales del ejercicio de 1990 y que muestra algunas desviaciones hacia los lineamientos ejemplificados en el capítulo anterior, el documento fue dirigido a la Dirección de Suscripción, acompañado de una carta de presentación, diciendo lo siguiente:

IV.1) "INFORME DE AUDITORIA A LA FUNCION DE SUSCRIPCION"

"La revisión comprendió operaciones de Suscripción efectuadas durante 1990, verificándose la corrección y oportunidad que debe observar la misma de acuerdo a Políticas y procedimientos establecidos en la Institución, así como disposiciones legales dictadas al respecto por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.

La emisión de pólizas aprobadas por el Area de Suscripción a noviembre de 1990, fue de \$161,691 millones. Las pruebas de Auditoría abarcan primas por \$12,547 millones (8%) de la emisión directa.

Verificación de Atributos de Control de Suscripción:

A fin de determinar si los expedientes que integran las pólizas de seguro de los clientes contienen la documentación inherente y cumplen con los requisitos mínimos establecidos por las políticas, se analizaron 32 documentos, apreciándose las observaciones que a continuación se detallan:

Se advirtió la existencia de 9 documentos (28% del total), los cuales no incluyen solicitud por parte del asegurado o requisición escrita alguna, tal como lo marcan las Políticas de Asegurabilidad de los Riesgos .

Pólizas con Vigencia Retroactiva:

Se localizaron un total de 7 pólizas (22% del total, utilizándose para esta prueba la misma muestra que la seleccionada para la prueba anterior), con vigencia retroactiva desde 31 hasta 215 días naturales, de los que solamente uno contiene autorización por la Dirección de Suscripción, y todos los restantes son autorizados por niveles de Gerencia, además, en cuatro casos no se obtuvo Aviso de No Siniestralidad.

Estas situaciones contravienen las Políticas de Retroactividad, ya que marcan un límite para la misma de 30 días, debiendo existir autorización por parte de la Dirección de Suscripción, e incluir Aviso de No Siniestralidad por parte del asegurado o del agente, lo cual no se da en el 13% de los casos.

Verificación de Forma de Pago:

A fin de evaluar la correcta aplicación de recargos por concepto de pagos fraccionados, como lo indican las Políticas de Forma de Pago, se analizaron 10 pólizas que incluyeron esta característica, cuyas primas netas ascendieron a \$3,013.1 millones y Dls. \$1,152,867 M.A.

Durante esta verificación se encontró que en el 40% de los casos no se aplicó el recargo correspondiente, dejándose de cobrar la cantidad de \$550.3 millones y Dls. 46,115 M.A.; existiendo la autorización correspondiente en sólo uno de los casos (10%)" (1)

Como se podrá apreciar, en este extracto del informe aparecen observaciones relevantes acerca de ciertas desviaciones de lo que marcan las Políticas Generales para el Area de Suscripción de Riesgos, las cuales fueron comentadas por la Contraloría Interna de la Institución con el Area de Suscripción. (Observaciones similares se dieron también en las dos Auditorías anteriores practicadas a la misma área).

El Departamento Auditado, al ver el informe, aceptó lo relevante de las observaciones, sin embargo, expresó ciertos comentarios que de forma atinada, rebatieron fácilmente algunas de las indicaciones de la Contraloría Interna; mismos que además, desde el punto de vista del Titular de la Institución Nacional de Seguros, ponen en entredicho la validez de dichas políticas.

(1) "Manual de Políticas para la Aceptación y Suscripción de

A continuación se detallan algunos de los comentarios más importantes efectuados por el Area de Suscripción:

- 1) Cuando se le indicó al área auditada el aspecto de la falta de autorizaciones por parte de la Dirección de Suscripción en el caso de las Pólizas con vigencia retroactiva, ésta comentó que, debido a que suelen solicitarse continuamente este tipo de documentos, por parte del Sector Público, es muy difícil el estar contando en todos y cada uno de estos casos con la firma de la Dirección del Area, y es por eso que aparecen en muchas situaciones las rúbricas de autorización por parte de algunos gerentes y subdirectores. En este caso, es fácil de apreciar que la política al respecto se ha tornado impráctica, y que si se hiciese efectiva, se perdería un gran número de clientes con altos recursos y que generan buenos negocios, por lo que aquí se hace necesario el reconsiderar este lineamiento, de modo que se otorguen más facultades al personal directamente involucrado con la operación.

- 2) Por lo que respecta a la observación realizada referente a la forma de pago fraccionado (pago en varios periodos), la política es muy clara e indica que no se deberán expedir pólizas con esta característica que no cobren un recargo preestablecido para estas situaciones, sin embargo, la revisión indicó que en el 40% de los casos este no se da. Al comentar con el Area de Suscripción de la Institución, ésta recalcó que los Asegurados generalmente les hacen ver que si les cobran dicho recargo, se van a otra Aseguradora, pues en las demás empresas importantes del sector, este recargo ya casi no existe; lo que le implicaría a la entidad el perder la emisión de primas importantes por no estar al nivel de competitividad que se está dando en el mercado en lo que respecta a este rubro. Se puede notar en este caso, que la política está obsoleta, y que de aplicarse provocaría un grave perjuicio a los objetivos de la Institución Nacional de Seguros en cuanto a que estos buscan el incremento de sus ingresos y el buen mantenimiento de su cartera.

Estos comentarios son por sí solos muy evidentes y hacen ver la total impracticabilidad de las políticas dictadas al respecto, además de que es importante recalcar que estas observaciones se han dado constantemente en las últimas Auditorías practicadas al área, y que no se les ha dado seguimiento porque significaría la pérdida de buenos negocios.

Con base en lo anterior, se comprende la necesidad de reformar estas políticas, pero también la forma de diseñar las mismas, puesto que estas fueron reafirmadas y adecuadas por el comité que las diseñó, después de que se habían ya realizado dos Auditorías que dieron origen a este tipo de observaciones.

A continuación se propone una nueva metodología para llevar a cabo la realización de políticas, que de seguirse, eliminará este tipo de situaciones repetitivas que justifican la creación de este proceso.

IV.2) Una Nueva Metodología para la Elaboración de Políticas:

Para llevar a cabo el diseño de una nueva metodología que permita fabricar políticas más acordes con las necesidades de una Institución Nacional de Seguros de Daños, y asimismo le faciliten alcanzar adecuadamente en cuanto a tiempo y procedimientos los objetivos trazados, se tomará como base la serie de pasos que utiliza la Aseguradora, pero con algunos ajustes y modificaciones para evitar recaer en errores repetitivos y además poder propiciar un trabajo más sistematizado y controlado.

Es así, que la metodología quedaría de la siguiente manera:

- 1) El primer paso, es indicar el Objetivo General que se buscará con las políticas, sin embargo, para tal efecto, se deberán consultar los objetivos de las áreas interrelacionadas, de modo que al diseñar las políticas, éstas no se opongan a los mismos, y de esta forma la entidad pueda trabajar como un sistema unificado. Se hace necesario, que para dar este paso, se toma en cuenta la calidad de los

servicios que está proporcionando el área que va a tener nuevas políticas, esto basado en el Informe de Control Interno del Área de Auditoría, pues así, desde el mismo Objetivo General, se buscaría erradicar las fallas y problemas que tiene el departamento en cuestión.

- 2) El siguiente paso es establecer los propósitos, que son los que indican las causas de la nueva creación de políticas; debido a la modificación realizada en el paso anterior, los mismos ya contienen una opinión fundamentada de un área especializada que los justifican y/o apoyan al momento de establecerlos.

De este modo, los propósitos, que son en sí una extensión del Objetivo General, van encaminados hacia el funcionamiento adecuado del área, de manera tal que la misma ofrezca mejores servicios y un trabajo más profesional y realista de acuerdo con las necesidades de la Institución.

- 3) El paso subsecuente es el de citar las Reglas Generales, internas y externas, para tenerlas como marco legal, este paso, para los efectos de esta investigación, no sufren modificación alguna.

- 4) El paso inmediato posterior es el de definir las políticas generales correspondientes al área, para esto, es necesario considerar el Informe Final de la última auditoría practicada a la misma, con la finalidad de evitar establecer políticas que, según ha demostrado este documento, no funcionan o provocan resultados negativos a la Institución.

Es preciso remarcar la Utilización del Informe Final de Auditoría, pues en este se indican muchos de los desaparegos a políticas, y en la mayoría de los casos, el por qué de los mismos, lo cual es en sí el paso más importante para que las políticas establecidas no incurran en errores del pasado, sean efectivas y hasta cierto punto novedosas.

- 5) El paso que prosigue, es el de definir las Políticas Específicas para cada ramo, en este caso se utilizará el Informe de Auditoría si hubo mención en el mismo del ramo en cuestión.

- 6) El siguiente punto en el nuevo procedimiento es, antes de mandar a aprobación por parte de la Dirección General, someter el documento donde se contienen las nuevas políticas a consideración de las áreas directamente relacionadas con el área en cuestión y solicitar el visto bueno del Area de Contraloría Interna.

Este paso resulta importante, pues así, las áreas directamente involucradas con el área de que se trata, proporcionarán su opinión sobre las políticas, y si estas afectarán el curso de la empresa (por ejemplo: En el caso de las Políticas de Suscripción, si el Area de Ventas hubiese reportado la situación competitiva del mercado, seguramente estos lineamientos hubieran quedado únicamente en proyecto, y en caso de que Ventas no lo indicase, la Contraloría Interna lo hubiera hecho ver).

- 7) El último paso es ya la aprobación por parte de la Dirección General del documento, pues las políticas inciden directamente en el desarrollo de la entidad y con su aval se asegura que contribuyan al mismo.

Con este punto culmina el procedimiento propuesto para establecer políticas nuevas, en el cual se reduce bastante la posibilidad de incurrir en errores repetitivos y que incidan directamente en forma negativa en el desarrollo y progreso de la Institución Nacional de Seguros de Daños. (figura 6)

Figura 6

DIAGRAMA DEL PROCESO PROPUESTO PARA CREACION DE POLITICAS

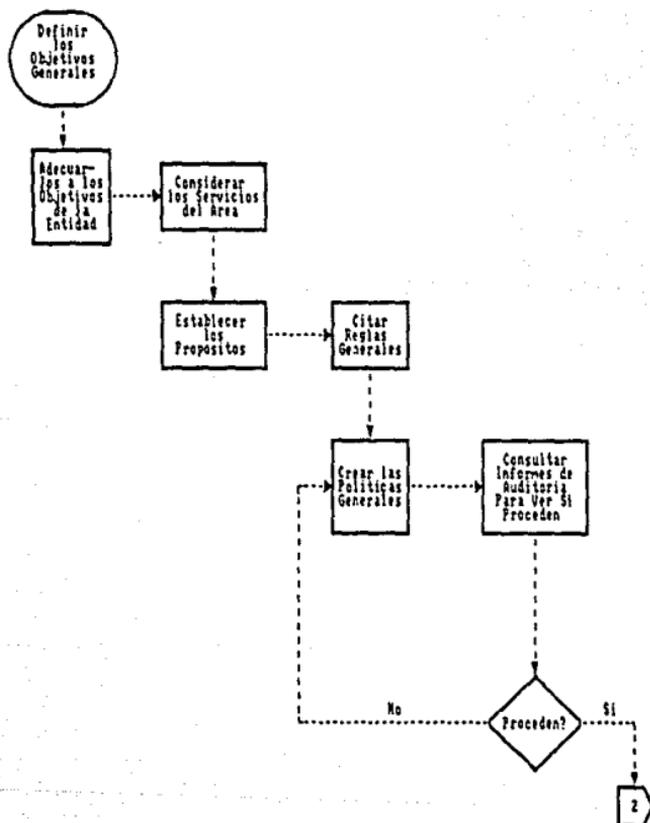
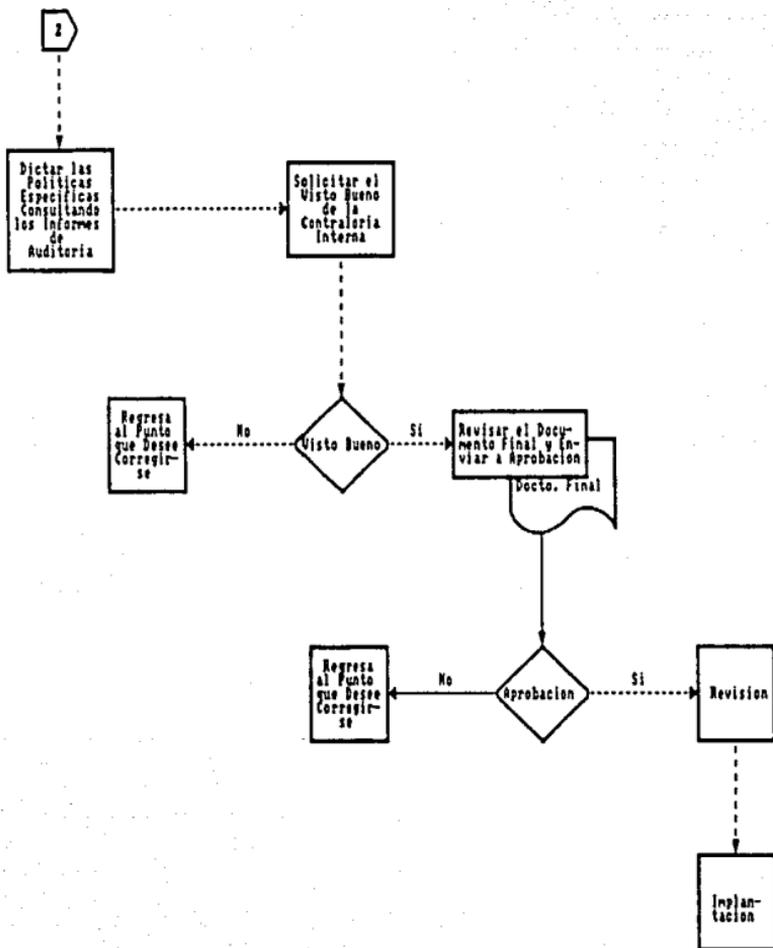


Figura 6



Como se puede apreciar al observar el modelo propuesto, se incluyen en él algunos pasos cuya finalidad es la de evitar caer en desviaciones frecuentes que únicamente perjudican a la Institución, y al desarrollo de sus objetivos, este modelo es un poco más complejo, pero al contener consultas con los Informes de Auditoría Interna y con las áreas interrelacionadas con el área en cuestión, se asegura que las políticas resultantes vayan de acuerdo a los Objetivos Generales de la Institución, a la realidad del mercado y, además hace que los procedimientos utilizados se apeguen a dichas políticas, evitando así desviaciones a los lineamientos, los cuales se convertirían en postulados firmes y respetados.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Una vez completada la presente investigación, se llegó a definir las siguientes conclusiones, que contienen los puntos fundamentales derivados de la misma.

- 1) Dentro de la única Institución Nacional de Seguros de Daños encargada de la protección del Patrimonio de la Nación, las políticas se establecen de modo que no consideran las condiciones del medio ambiente externo, por lo que es frecuente que no respondan a las necesidades de la entidad, provocando un vacío en los lineamientos de la Institución.

- 2) Viendo lo anterior, se comprende la necesidad de establecer una nueva metodología para el establecimiento de Políticas Generales, de modo que las mismas sean un apoyo constante dentro del desarrollo de la Institución en busca del logro de sus objetivos.

- 3) El Area de Auditoría Interna de una Institución Nacional de Seguros de Daños es de vital importancia para la función de apoyo, tanto al Titular de la Entidad, como al Director de cada área, pues es quien detecta las fallas y puntos débiles de las mismas, y, además, tiene dentro de sus funciones principales el proponer soluciones coherentes y adecuadas para solucionar la problemática encontrada.

- 4) Es prioritario contar con la participación tanto de las áreas directamente relacionadas con el área que va a diseñar políticas nuevas, como la de la Dirección de Contraloría Interna, pues de este modo se evita el aislamiento y los puntos de vista subjetivos que benefician únicamente al área y no a la Aseguradora, siendo que el beneficio de la Institución en general, está primero que el de cualquier área en particular de la misma.

- 5) El enfoque actual de la Auditoría Interna, ya no es únicamente de encontrar fraudes, sino también encontrar deficiencias, fallas de control, aportar y proponer posibles soluciones a las mismas, y también si no existen, cómo prevenirlas o evitarlas.

- 6) Las Políticas Generales y Específicas de cada área tienen que ser elementos que coadyuven al mejoramiento de la misma con fin prioritario de apoyar a la Institución en el logro de sus metas y objetivos, y en su desarrollo en general.

- 7) Aún cuando una política está sujeta a ser flexible, esta flexibilidad debe darse únicamente en casos muy contados, por lo que los lineamientos deben establecerse de modo que permanezcan vigentes durante un lapso considerable de tiempo, al menos, mientras se encuentren vigentes las condiciones que les dieron origen.

- 8) Es importante la participación de todo el personal de las áreas directamente involucradas en las políticas en cuestión, pues es este quien mejor conoce las situaciones que se presentan en torno a las mismas.

- 9) Los informes derivados de la Auditoría Interna deben dar origen a un enfoque constructivo y creativo en beneficio de la Institución, con la proposición de soluciones acordes con la realidad, que propicien mejoras a las áreas.
- 10) Derivado del punto anterior, se desprende que la labor coercitiva de la Auditoría Interna ya no es su función principal, sino únicamente uno de sus elementos.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Secretaría de la Contraloría General de la Federación.
"Auditoría Interna Gubernamental". México, 1991.
- 2.- Secretaría de la Contraloría General de la Federación.
"Manual de Bases Generales del Programa Anual de Control y Auditoría". México, 1991.
- 3.- Secretaría de la Contraloría General de la Federación.
"El Control y la Auditoría Interna en las Entidades Paraestatales". México, 1991.
- 4.- Secretaría de la Contraloría General de la Federación.
"Marco de Actuación de las Contralorías Internas de las Dependencias de la Administración Pública Federal". México, 1991.
- 5.- Secretaría de la Contraloría General de la Federación.
"Normatividad y Metodología para la Práctica de Auditorías Internas Gubernamentales". México, 1991.
- 6.- Fernando Arias Galicia. "Administración de Recursos Humanos". Editorial Trillas. México, 1984.

- 7.- ~~A~~seguradora Mexicana. "Manual de Políticas para la Aceptación y Suscripción de Riesgos". México, 1990.
- 8.- ~~A~~seguradora Mexicana. "Manual de Inducción". México ~~19~~90.