

**DISEÑAR E IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD,  
BAJO LA NORMA NTC ISO 9001/2000 PARA LA PRESTACIÓN DE  
REVISORÍA FISCAL Y ASESORÍAS TRIBUTARIA Y CONTABLE EN LA  
EMPRESA RUIZ HERMANOS ASESORES LTDA.**

**AHIDEE ROA OLIBEROS  
CLAUDIA PATRICIA NAVARRO NAVARRO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA  
GESTIÓN EMPRESARIAL  
BUCARAMANGA  
2007**

**DISEÑAR E IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD,  
BAJO LA NORMA NTC ISO 9001/2000 PARA LA PRESTACIÓN DE  
REVISORÍA FISCAL Y ASESORÍAS TRIBUTARIA Y CONTABLE EN LA  
EMPRESA RUIZ HERMANOS ASESORES LTDA.**

**AHIDEE ROA OLIBEROS  
CLAUDIA PATRICIA NAVARRO NAVARRO**

**Trabajo de grado para optar el título de Profesional en Gestión Empresarial.**

**DIRECTORA: Siomara Hernández  
Ingeniera Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA  
GESTIÓN EMPRESARIAL  
BUCARAMANGA  
2007**

## **AGRADECIMIENTOS**

A nuestra familia quienes han estado presentes apoyándonos en el ejercicio de las actividades académicas.

A Siomara Hernández, Directora del proyecto y Jorge Eliecer Figueroa Vargas por sus orientaciones en la realización de este proyecto.

A los funcionarios de la empresa Ruiz Hnos Asesores Ltda por su colaboración durante la realización de nuestro proyecto de grado.

## CONTENIDO

	Página
INTRODUCCION	18
OBJETIVOS	19
1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA	20
1.1 RAZÓN SOCIAL	20
1.2 UBICACIÓN	20
1.3 GENERALIDADES	20
1.4 MISIÓN	21
1.5 VISIÓN	21
1.6 ALCANCE DE LOS SERVICIOS	21
1.6.1 Asesoría Tributaria y Contable	21
1.6.2 Revisoría Fiscal	21
1.7 ORGANIGRAMA	22

1.8	RECURSO HUMANO	22
1.8.1	Nivel educativo	22
1.8.2	Manejo del inglés	23
1.9	RECURSOS FÍSICOS	24
1.9.1	Tecnología y medios de comunicación.	24
1.9.2	Infraestructura	24
1.10	PRINCIPALES CLIENTES	26
1.11	MERCADO	26
1.11.1	Mercado potencial	26
1.11.2	Mercado objetivo	26
1.11.3	Tendencias de crecimiento	26
1.11.4	Competencia	27
1.12	CANALES DE COMERCIALIZACIÓN	27
1.13	ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	28
<b>2</b>	<b>DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.</b>	<b>29</b>
2.1	OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO	29

2.2	RESPONSABLES DEL DIAGNÓSTICO	29
2.3	PLANIFICACIÓN ORGANIZACIONAL.	29
2.4	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	31
2.5	DIAGNÓSTICO ESTADO APLICACIÓN DE LOS NUMERALES DE LA NORMAS ISO 9001.	34
<b>3</b>	<b>PLAN DE TRABAJO</b>	<b>40</b>
<b>4</b>	<b>PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.</b>	<b>44</b>
4.1	SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	44
4.2	DEFINICIÓN DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	45
4.3	PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA	45
4.3.1	Definición de la política de la calidad	45
4.3.2	Definición de objetivos de calidad.	47
4.3.3	Indicadores Objetivos de calidad	48
4.3.4	Revisión de la Misión y Visión	49
4.4	IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES	52
4.5	EXCLUSIONES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	52

4.6	INDICADORES DE OPERACIÓN	53
<b>5</b>	<b>DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	<b>55</b>
5.1	IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS	55
5.2	CARACTERIZACIONES	56
5.3	ESTRUCTURA DOCUMENTAL	57
5.4	DOCUMENTOS Y REGISTROS	58
5.4.1	Procedimientos requeridos por la norma NTC-ISO 9001:2000	59
5.4.2	Documentos necesarios para la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de los procesos.	60
5.4.3	Procedimientos instructivos y guías	62
<b>6</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	<b>64</b>
6.1	SENSIBILIZACIÓN Y DIFUSION	64
6.2	CAPACITACIONES.	66
6.3	IMPLEMENTACIÓN DE LOS REGISTROS Y PROCEDIMIENTOS	67
<b>7</b>	<b>MANTENIMIENTO Y MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	<b>68</b>

7.1	MANTENIMIENTO Y MEJORA	68
<b>8</b>	<b>EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.</b>	<b>72</b>
8.1	METODOLOGÍA.	72
8.2	EJECUCIÓN DE LAS AUDITORIAS	73
8.2.1	Reunión de apertura	73
8.2.2	Recopilación y verificación de la información	74
8.2.3	Generación de hallazgos de la auditoria	75
8.2.4	Reunión de cierre	75
8.3	INFORME DE AUDITORIA INTERNA.	75
<b>9</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>77</b>
<b>10</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>79</b>
<b>11</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>80</b>

## LISTA DE ANEXOS

	Página
Anexo 1 Diagnóstico de la organización	81
Anexo 2 Hoja de vida indicadores	94
Anexo 3 Caracterizaciones	98
Anexo 4 Instructivo IQ-01 “Elaboración de documentos”	113
Anexo 5 Listado de maestro de documentos y registros	117
Anexo 6 Procedimiento control de documentos	120
Anexo 7 Control de registros	124
Anexo 8 Desarrollo de auditorías internas	127
Anexo 9. No conformidades, acciones correctivas y preventivas	134
Anexo 10 Manual de calidad	139
Anexo 11 Manual de Responsabilidades y competencias	156
Anexo 12 Manual de Protocolo de servicio para auditores	169

Anexo 13 Procedimiento desarrollo comercial	177
Anexo 14 Procedimiento Gestión del recurso humano	182
Anexo 15 Instructivo evaluación proveedores	190
Anexo 16 Desarrollo para el trabajo de revisoría fiscal	193
Anexo 17 Programa de auditoría para el disponible	199
Anexo 18 Programa de auditoria para las inversiones y sus ingresos Correspondientes	203
Anexo 19 Programa de capacitaciones	208
Anexo 20 Informe satisfacción del cliente	209
Anexo 21 Evaluación de desempeño	220
Anexo 22 Seguimiento de los indicadores procesos	234
Anexo 23 Plan de auditorías internas	235
Anexo 24 Informa auditoria	236

## LISTA DE TABLAS

	Página
Tabla 1. Clientes	26
Tabla 2. Competencia	27
Tabla 3. Planificación organizacional	30
Tabla 4. Calificación general de la empresa	31
Tabla 5. Diagnóstico estado aplicación de los numerales de la norma ISO 9001	34
Tabla 6. Plan detallado de trabajo 2006	40
Tabla 7. Plan detallado de trabajo 2007	41
Tabla 8. Matriz	46
Tabla 9. Indicadores Objetivos de calidad	48
Tabla 10. Indicadores operativos	53
Tabla 11. Procedimientos requeridos por la norma NTC-ISO 9001:2000	59
Tabla 12. Procedimientos, instructivos y guías	62
Tabla 13. Nivel de eficacia de los procesos	70

## LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1. Estructura organizacional	22
Figura 2. Infraestructura	25
Figura 3. Objetivos del SGC	47
Figura 4. Exclusiones del SGC	52
Figura 5. Mapa de procesos	55
Figura 6. Objeto de los procesos.	56
Figura 7. Estructura Documental	57
Figura 8. Equipo servidor	66

## LISTA DE FOTOS

	<b>Página</b>
Foto 1. Socialización y capacitaciones del sistema	44
Foto 2. Definición de la política de la calidad	45
Foto 3. Construcción de la política de la calidad	47
Foto 4. Construcción objetivos de calidad	48
Foto 5. Construcción Manual de responsabilidades y competencias.	61
Foto 6. Cartelera informativa.	65
Foto 7. Comunicaciones internas.	65
Foto 8. Capacitaciones.	67
Fotos 9. Auditoria.	74

## LISTA DE GRÁFICAS

	Página
Gráfica 1. Nivel educativo	23
Gráfica 2. Manejo del inglés	23
Gráfica 3. Tecnología y medios de comunicación	24
Gráfica 4. Nivel de satisfacción del cliente	68
Gráfica 5. Evaluación de desempeño	69

## RESUMEN

**TITULO:** DISEÑAR E IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD, BAJO LA NORMA NTC ISO 9001/2000 PARA LA PRESTACIÓN DE REVISORÍA FISCAL Y ASESORÍAS TRIBUTARIA Y CONTABLE EN LA EMPRESA RUIZ HERMANOS ASESORES LTDA \*

**AUTORES:** ROA OLIBEROS, Ahidee\*\*  
    NAVARRO NAVARRO, Claudia Patricia.\*\*

**PALABRAS CLAVES:** Calidad, Revisoría, Fiscal, Asesoría, Tributaria, Contable, diagnóstico, documentación, implementación, capacitación, evaluación.

### DESCRIPCIÓN

Para Ruiz Hnos Asesores Ltda es de gran importancia la implementación de un sistema de gestión de la calidad pues es la forma como la organización realiza la gestión empresarial asociada con la calidad, en búsqueda de la satisfacción de las necesidades de los clientes y en la obtención de nuevas oportunidades de mercado; es por ello que la organización se compromete a dicha implementación teniendo como alcance los servicios de Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria y Contable. Bajo este concepto se desarrolló el presente trabajo de grado en el que se detallan cada una de las etapas fundamentales del ciclo PHVA (Planear, hacer, verificar y actuar).

Como primera etapa de desarrollo fue conocer el objeto social de la empresa. Con base en la información recopilada se procedió a diseñar el sistema de Gestión de la calidad para la organización. Continuando con el proceso se realizó la etapa de documentación e implementación (difusión, capacitación y seguimiento). Posteriormente se llevó a cabo la etapa de mantenimiento y mejora (seguimiento a indicadores, acciones correctivas y preventivas) y finalmente se desarrolló la etapa de evaluación a través de una auditoría interna para verificar que los controles planificados y documentados garanticen el buen desarrollo del sistema de gestión de calidad en Ruiz Hnos Asesores Ltda

Los resultados alcanzados dentro de la organización fue lograr el orden y control basado en la prevención, y generar un sistema de gestión de calidad encaminado a obtener próximamente la certificación ISO 9001.

\*Trabajo de grado

\*\* Instituto de Educación a Distancia. UIS. Gestión Empresarial. Director: Siomara Hernández

## SUMMARY

**TITLE:** DESIGN AND TO IMPLEMENT A SYSTEM OF MANAGEMENT OF QUALITY, UNDER THE NORM NTC ISO 9001/2000 FOR THE BENEFIT DE FISCAL REVISORÍA AND TRIBUTARY CONSULTANTSHIPS AND ACCOUNTANT IN THE COMPANY RUIZ HERMANOS ASESORES LTDA.\*

**AUTHORS:** OLIBEROS ROA, Ahidee\*\*  
                  NAVARRO NAVARRO, Claudia Patricia\*\*

**KEY WORDS:** Quality, Revisoría, Fiscal, Tributary, Countable, diagnostic, documentation, implementation, training, evaluation.

### DESCRIPTION

For Ruiz Hnos Asesores Ltda is of great importance the implement a quality management system because is the way that the company use to do the management concerning the quality, in order to fulfill the needs of our customers, and to get new market opportunities; because of that our organization is compromised to implement this system for the following activities Fiscal Revisoría and tributary consultantships and accountant. Based on this concept we have developed this final project where specify the different stages, all of it based on the cycle PDCA (plan, do, check and act)

As first stage of the development was to recognize the social object of the company. Based on the information obtained we decided to design quality management system for the organization. After that we developed de documenting and implementation stage (spreading the information around, training and follow up). Later the maintenance stage was carried out and improvement (pursuit to indicators, remedial actions and preventive) and finally was developed the stage of evaluation through an internal audit to verify that the planned and documented controls guarantee the good development of the quality management system at Ruiz Hnos Asesores Ltda.

The results reached inside the organization were to achieve the order and control based on the prevention, and to generate a system of administration of quality guided to obtain the certification ISO 9001.

\* Final Project of grade

\*\* Institute of Education at Distance. UIS. Managerial Administration. Director: Siomara Hernández

## INTRODUCCIÓN

La expansión de los mercados, la globalización económica, y el exigente aumento de la satisfacción del cliente llevaron a las empresas a pensar en lo que el cliente quiere para producir lo que el quiere, lo que se volvería en una gestión sistemática, que diera a lo que conocemos hoy como sistemas de gestión de la calidad.

La calidad se ha convertido en una cuestión de supervivencia, alcanzarla se convierte en una estrategia de vitalidad a largo plazo. Se trata de calidad de vida, de trabajo, de las personas, de la institución, de sus objetivos, de sus procesos y en general de todos los componentes de la empresa. La calidad se aprecia desde la atención que los vigilantes prestan a la entrada del establecimiento, hasta la efectividad de las señales preventivas. Nada debe escapar al proceso, con miras al logro de la excelencia. La calidad es rentabilidad, productividad, participación en el mercado; es una serie de elementos que se conjugan de manera coordinada y que en conjunto significan el éxito empresarial.

Los sistemas de calidad basados en reglamentos y procedimientos estandarizados según normas internacionales de aceptación mundial representan, desde hace algunos años, la mejor opción para las empresas de todo tipo y tamaño que se desenvuelven en diferentes industrias, empresas comprometidas a involucrar procedimientos adecuados y eficientes que reflejen un alto grado de calidad y mejora continua. Colombia es un país que se encuentra ubicado dentro de los primeros lugares en América Latina en cuanto a acreditaciones de certificados de calidad, reflejando así la adopción de métodos y normas internacionales para el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento continuo.

En el presente proyecto, se presenta el trabajo de grado a realizar en la empresa Ruiz Hermanos Asesores Ltda, cuyo título es “Diseñar e implementar un sistema de Gestión de Calidad, bajo la Norma NTC ISO9001/2000 para la prestación de la Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria y Contable.

## OBJETIVOS

### Objetivo General

Diseñar e implementar un sistema de Gestión de Calidad, bajo la Norma NTC ISO 9001/2000 para la prestación de Asesorías Tributarias y Contables y Revisoría Fiscal en la empresa Ruiz Hnos Asesores.

### Objetivo Específico

- Realizar un diagnóstico que permita establecer el estado actual de la empresa.
- Realizar un Plan Detallado de trabajo para lograr el objetivo de diseñar e implementar un SGC
- Crear una cultura de educación permanente en los funcionarios logrando mejorar todas sus fortalezas y competencias con el fin de apoyar la implementación del sistema de gestión de calidad
- Documentar los procesos internos de la empresa, así como las demás herramientas pertenecientes al Sistema de Gestión de Calidad, que apoyen la organización y el control de la empresa Ruiz Hnos Asesores facilitando la mejora de la misma.
- Establecer un sistema de medición que permita controlar la calidad del servicio
- Ejecutar planes de mejoras, acciones correctivas y preventivas que faciliten el desarrollo, exitoso, pleno y organización de la empresa.
- Realizar auditorias internas con el fin de controlar y verificar el cumplimiento y la eficacia de los parámetros establecidos en el sistema de gestión de calidad efectuando los ajustes necesarios requeridos para su mejoramiento.

## **1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

### **1.1 RAZÓN SOCIAL**

Ruiz Hermanos Asesores Ltda.

### **1.2 UBICACIÓN**

Ruiz Hnos Asesores esta ubicada en la calle 37 No.15-25 Edificio Colseguros Torre Sur, sector comercial de la ciudad de Bucaramanga.

### **1.3 GENERALIDADES**

Ruiz Hnos Asesores es una empresa santandereana constituida por una sociedad de responsabilidad limitada destinada a la prestación de servicios profesionales relacionados con la contaduría Pública y que básicamente comprenden los servicios de Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria y Contable.

El fundador y actual gerente de Ruiz Hnos Asesores es el señor Alvaro Ruiz, Contador egresado de la UNAB, quien direcciona la empresa desde las diferentes áreas de la misma, basado en la responsabilidad y el interés por brindar servicios profesionales y completos a sus clientes, quienes en su mayoría son del sector de la salud en la ciudad de Bogotá y diferentes PYMES de la ciudad de Bucaramanga. Sus clientes han preferido a Ruiz Hnos Asesores por su seriedad, profesionalismo y conocimiento.

Actualmente la gerencia de Ruiz Hnos dirige sus esfuerzos hacia un redireccionamiento al interior de la organización en búsqueda de la mejora continua enfocada a mantener los clientes actuales y captar un mayor número de mismos, lo que le permitirá fortalecerse en el mercado, enfrentar la competencia a la que se ve avocado (136 empresas que prestan servicios similares en el área metropolitana de Bucaramanga), lograr establecer aspectos que le ayuden a marcar la diferencia en el entorno que se desenvuelve y ofrecer un valor agregado que permita crear en el cliente tendencias de preferencia y fidelidad.

Como se puede observar Ruiz Hnos Asesores es una empresa con bases fundamentales en el cumplimiento ético de los postulados de su profesión por parte de sus accionistas fundadores, CONTADORES PÚBLICOS al igual de que de los funcionarios de otras disciplinas que hacen parte del staff profesional.

#### **1.4 MISIÓN**

Ofrecemos los servicios de Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria y Contable apoyados de un capital humano comprometido, en beneficio de nuestros clientes y generando sostenibilidad financiera

#### **1.5 VISIÓN**

En el año 2012 posicionar la firma **Ruiz Hnos Asesores Ltda** en la prestación de servicios de Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria y Contable en el mercado nacional, apoyado con un capital humano basado en valores, y una adecuada infraestructura y tecnología.

#### **1.6 ALCANCE DE LOS SERVICIOS**

A través de los siguientes servicios Ruiz Hnos Asesores respalda y orienta a sus clientes en todos los ámbitos empresariales:

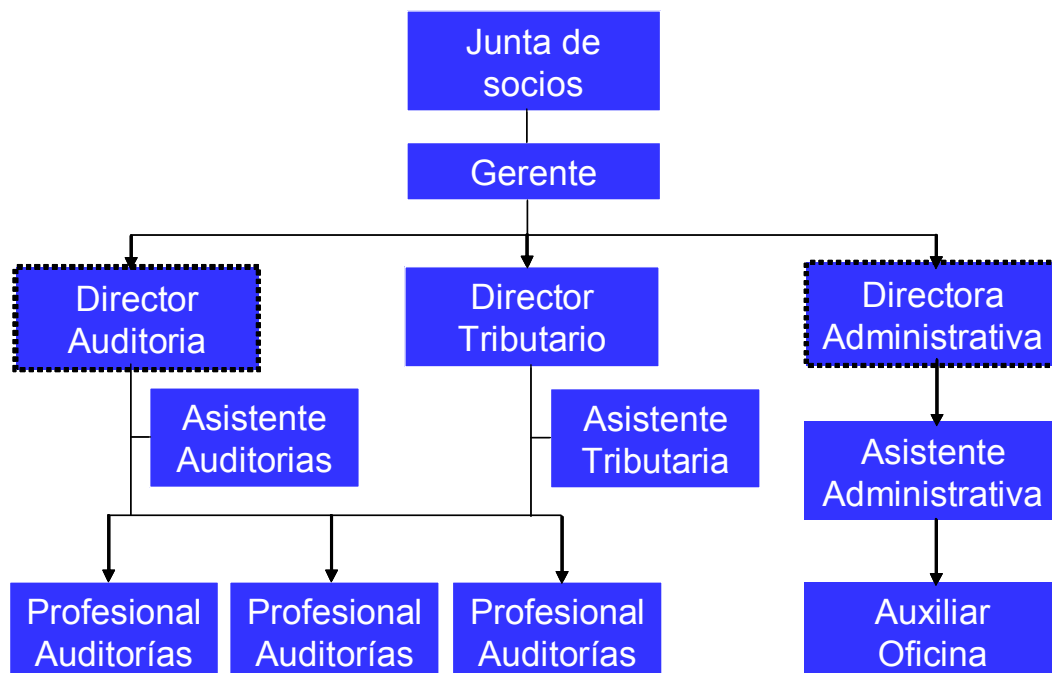
**1.6.1 Asesoría Tributaria y Contable:** Asesorar integralmente en todos los ámbitos tributarios para aprovechar las ventajas y opciones de acuerdo a seguir, proveyendo herramientas de apoyo a la gestión de la empresa, manteniendo al día los registros de transacciones y obligaciones tributarias, desarrollando estrategias de planificación fiscal para adecuarlos a las necesidades del cliente. Así mismo, revisar el movimiento contable de la empresa, formular e interpretar los balances y cuentas de resultados que permitan conocer la evolución de la empresa y tomar decisiones basadas en una información confiable y actualizada, supervisar el cierre anual para obtener unos estados financieros representativos y confiables.

**1.6.2 Revisoría Fiscal:** Servicio de Revisoría Fiscal con valor agregado, eficiencia en función de los costos, mediante auditorías de estados contables anuales y auditorías de cuentas específicas.

## 1.7 ORGANIGRAMA

La empresa cuenta con la siguiente estructura organizacional:

Figura 1. Estructura organizacional

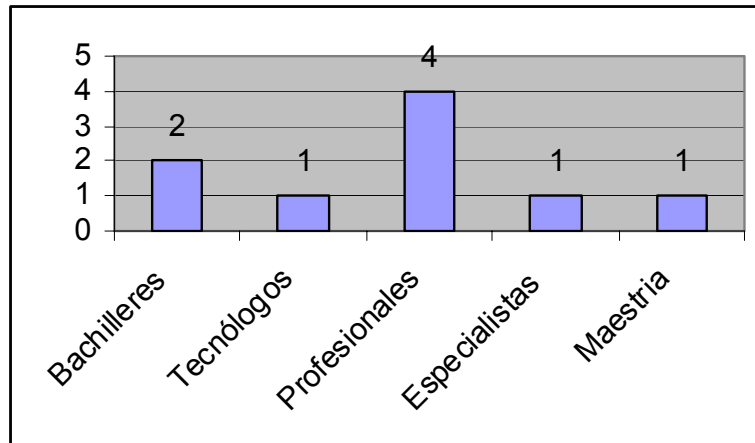


## 1.8 RECURSO HUMANO

Ruiz Hnos Asesores esta apoyada con un recurso humano experimentado y altamente competente, dispuesto a entregar un servicio de primer nivel pero al alcance de todos, es decir atender a la pequeña y mediana empresa proveyendo un servicio personalizado, acompañando a sus clientes en la estructuración, desarrollo y complementación de los procesos relacionados en el ámbito empresarial, contable, tributario y auditor.

**1.8.1 Nivel educativo:** El personal que labora en Ruiz Hnos Asesores cuenta con el siguiente nivel de educación:

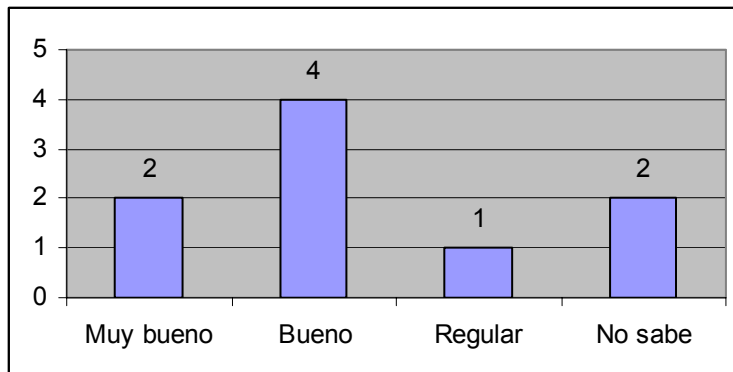
Gráfica 1. Nivel educativo



Su recurso humano presenta un nivel educativo alto lo que genera confianza y credibilidad entre sus clientes.

**1.8.2 Manejo del inglés:** El recurso humano evidencia el siguiente desempeño en el manejo del inglés.

Gráfica 2. Manejo del inglés.

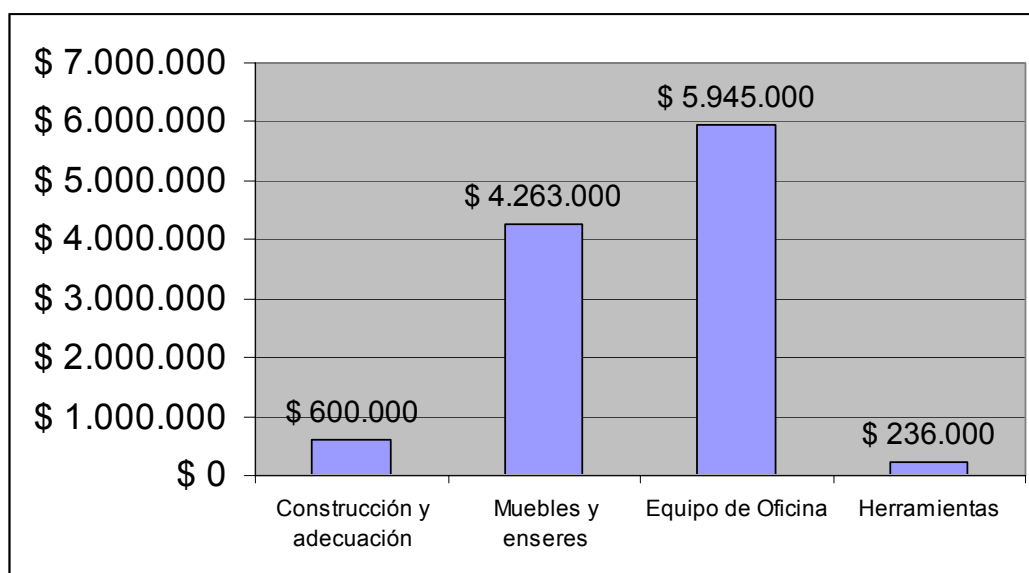


La actualización oportuna en aspectos relativos al ejercicio de la profesión son la característica básica de la firma con la intención de satisfacer las necesidades de sus clientes y atender las expectativas de los mismos con servicios competentes.

## 1.9 RECURSOS FÍSICOS

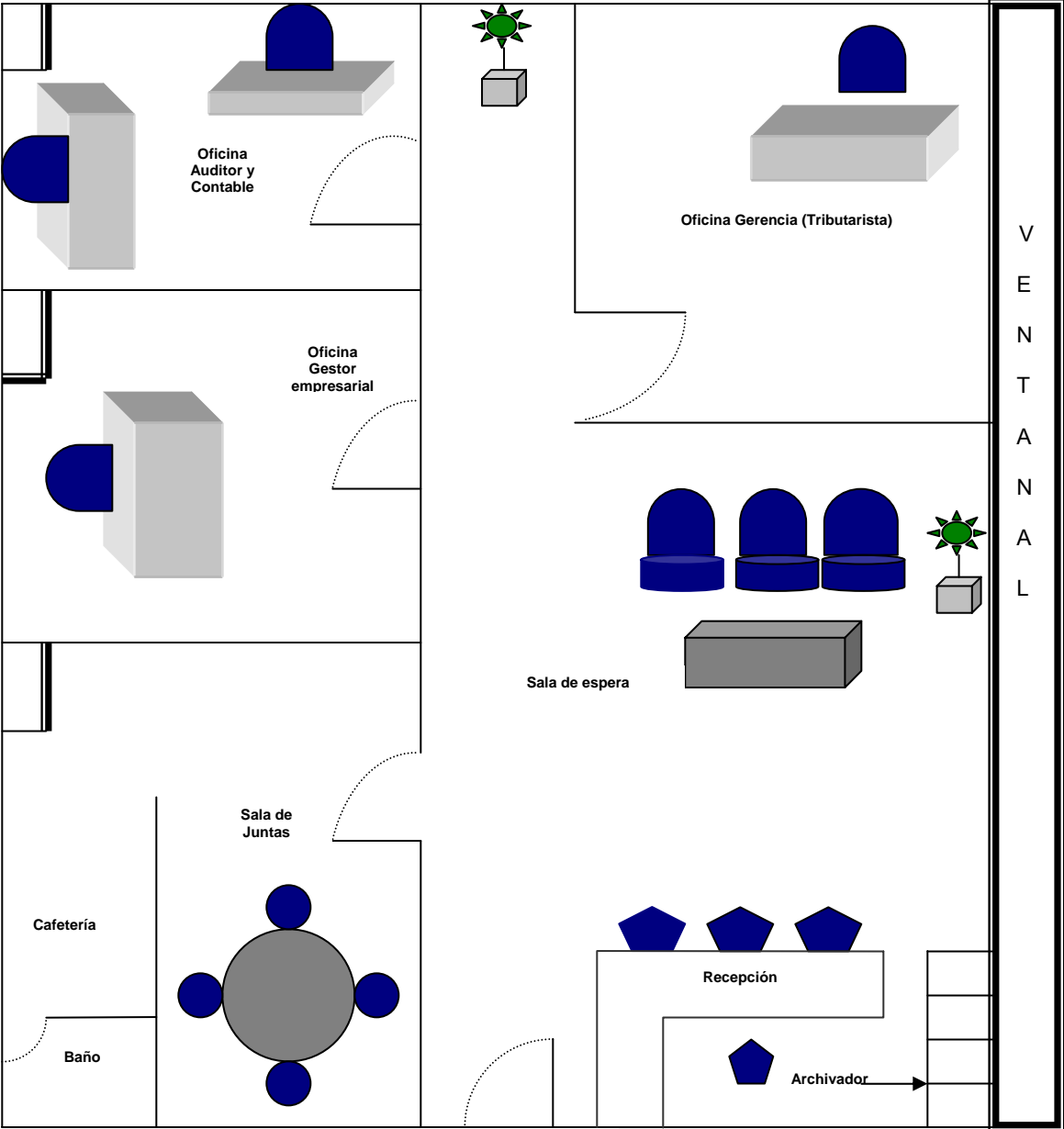
**1.9.1 Tecnología y medios de comunicación:** Ruiz Hnos Asesores utiliza tecnología de información que responden a los estándares de oportunidad, confidencialidad, veracidad e integridad, dentro de lo que adquieren especial importancia los medios electrónicos, de computación y comunicaciones que permiten establecerse dentro del mercado.

Gráfica 3. Tecnología y medios de comunicación.



**1.9.2 Infraestructura:** Ruiz Hnos Asesores tiene definida la infraestructura necesaria para la realización del servicio, su oficina tiene un espacio de de 85 mts<sup>2</sup>, conformada por una recepción y sala de espera, tres oficinas, una sala de juntas, una cafetería y dos baños, debidamente amobladas, tal como se aprecia a continuación:

Figura 2 Infraestructura.



Bienvenidos a  
Ruiz Hnos  
Asesores

## 1.10 PRINCIPALES CLIENTES

Sus principales clientes son:

Tabla1. Clientes.

Sector Salud	Otros
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Escanografía</li><li><input type="checkbox"/> DIACORSA S.A</li><li><input type="checkbox"/> SPEC Medicina Nuclear.</li><li><input type="checkbox"/> Radiólogos Especializados</li><li><input type="checkbox"/> IDIME</li><li><input type="checkbox"/> GEMEDCO</li><li><input type="checkbox"/> DESA</li><li><input type="checkbox"/> CPO</li><li><input type="checkbox"/> Clínica Materno Infantil San Luis.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Llantas Palonegro</li><li><input type="checkbox"/> Surtidora La Paz</li><li><input type="checkbox"/> Soldeceg</li><li><input type="checkbox"/> Disproal</li><li><input type="checkbox"/> Vitelsa</li></ul>

## 1.11 MERCADO

**1.11.1 Mercado potencial:** El mercado potencial está representado en todas las empresas nacionales.

**1.11.2 Mercado objetivo:** El mercado objetivo está representado en el sector de la Salud, las PYMES y MYPES, el cual representan un gran campo de acción teniendo en cuenta que actualmente existen en el área metropolitana de Bucaramanga 716 empresas del servicio de salud.

**1.11.3 Tendencias de crecimiento:** Actualmente se cuenta con varios contactos en el sector de la Salud y con una base de datos actualizadas del mismo, lo que permitirá tener un conocimiento de las necesidades administrativas, contables y tributarias de este sector, así mismo las PYMES quienes conforman el mayor número de empresas del área metropolitana de Bucaramanga que debido a la competitividad que se vive hoy

en día y que se avecina debido a la entrada del TLC requieren formalizar sus procesos administrativos, contables y normativos.

La apertura de los mercados, la eliminación de barreras normativas, legales y arancelarias y el crecimiento de los flujos de intercambio (TLC) entre los grandes bloques comerciales a nivel mundial, plantean a las empresas nuevos retos en términos de competitividad productividad y eficiencia, al ofrecer asesorías en gestión administrativa, tributaria contable y auditorias centradas en la proporción de herramientas para llevar a cabo una gestión efectiva con base en el estudio, análisis y evaluación de las organizaciones dentro del marco de una economía en permanente cambio y regida actualmente por el fenómeno de la globalización.

**1.11.4 Competencia:** La situación actual de la competencia en el área metropolitana de Bucaramanga con relación a las empresas de asesorías de gestión administrativa, tributaria, contable y auditorias es la que se presenta a continuación:

Tabla 2. Competencia.

Oferentes	Debilidades	Fortalezas	%
VILLAMIL	No cuenta con personal suficiente. Los servicios son costosos.	Es reconocida en la ciudad	35%
SENDAS	No atiende a las PYMES, solo multinacionales.	Tiene experiencia.	30%
CYAT LTDA	Existe una administración centralizada. Sus servicios son costosos.	Tiene clientes selectos.	20%
Rojas Díaz Serrano	No cuenta con una infraestructura adecuada	Esta certificada por la Norma ISO 9001:2000	15%

Ruiz Hnos Asesores tiene proyectado competir con un excelente servicio y política de honorarios muy competitiva.

## 1.12 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

El canal de comercialización que se utiliza es el contacto directo con los clientes, para lo cual el Gerente es el responsable de realizar el contacto con los clientes adecuados presentando los servicios como un paquete integral y/o individual.

### **1.13 ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN**

Como estrategia de publicidad se cuenta con un portafolio de servicios, una página web y anuncio en las páginas amarillas.

## **2 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA**

### **2.1 OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO**

Conocer la empresa Ruiz Hnos Asesores Ltda en cuanto a su organización, interés por el sistema, identificación de procesos y documentos existentes que sirvan como materia prima para la planificación así como identificar los punto fuertes y débiles de la organización.

### **2.2 RESPONSABLES DEL DIAGNÓSTICO**

Asesores de calidad (Autores del proyecto)

### **2.3 PLANIFICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Ruiz Hnos Asesores decide comenzar a mediados de junio de 2006 la implementación de un Sistema de Gestión de Calida basado en la NTC-ISO 9001:2000. Con este proyecto Ruiz Hnos Asesores busca organizar, controlar y prever riesgos y principalmente tener mayor orientación hacia las expectativas del cliente con el fin de tener nuevas oportunidades de mercado o mantenimiento de la participación en el mismo. Es por ello que la Junta de Socios y la Gerencia se comprometen a proporcionar los recursos necesarios para su desarrollo y funcionamiento.

Para tal fin se trazó un programa a seguir el cual incluyó todas las actividades referentes para realizar el diagnóstico.

Tabla 3. Planificación organizacional.

Etapa	Actividad	Fecha	Responsable	% de ejecución	Fecha de ejecución	% de avance	Pendiente por ejecutar
<b>DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL</b>							
<b>Diagnóstico</b>	Planeación	03-jun-06	Equipo Asesor	8,33%	03-jun-06	8,33%	0,00%
	Organización	03-jun-06	Equipo Asesor	8,33%	03-jun-06	8,33%	0,00%
	Selección de personal	03-jun-06	Equipo Asesor	8,33%	03-jun-06	8,33%	0,00%
	Dirección	03-jun-06	Equipo Asesor	8,33%	03-jun-06	8,33%	0,00%
	Control	03-jun-06	Equipo Asesor	8,33%	03-jun-06	8,33%	0,00%
	Servicio al cliente	10-jun-06	Equipo Asesor	8,33%	10-jun-06	8,33%	0,00%
	Competencia	10-jun-06	Equipo Asesor	8,33%	10-jun-06	8,33%	0,00%
<b>DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL</b>							
<b>Diagnóstico</b>	Financiera	10-jun-06	Equipo Asesor	8,33%	10-jun-06	8,33%	0,00%
	Investigación y desarrollo	10-jun-06	Equipo Asesor	8,33%	10-jun-06	8,33%	0,00%
	Factores externos	10-jun-06	Equipo Asesor	8,33%	10-jun-06	8,33%	0,00%
	Preparar informe de diagnóstico	17-jun-06	Equipo Asesor	8,33%	17-jun-06	8,33%	0,00%
	Informe de diagnóstico	24-jun-06	Equipo Asesor	8,33%	24-jun-06	8,33%	0,00%
<b>Diagnóstico organizacional.</b>				<b>100,00%</b>		<b>100,00%</b>	<b>0,00%</b>
<b>DIAGNÓSTICO NORMA ISO 9001:2000</b>							
<b>Diagnóstico</b>	Numeral 4. Sistema de Gestión de la Calidad.	08-Jul-06	Equipo Asesor	20%	08-Jul-06	20%	0,00%
	Numeral 5. Responsabilidad de la Dirección.	08-Jul-06	Equipo Asesor	20%	08-Jul-06	20%	0,00%
	Numeral 6. Gestión de los recursos.	11-Jul-06	Equipo Asesor	20%	11-Jul-06	20%	0,00%
	Numeral 7. Realización del producto.	11-Jul-06	Equipo Asesor	20%	11-Jul-06	20%	0,00%
	Numeral 8. Medición, análisis y mejora.	12-Jul-06	Equipo Asesor	20%	12-Jul-06	20%	0,00%
<b>Diagnóstico Norma ISO 9001:2000</b>				<b>100%</b>		<b>100%</b>	<b>0,00%</b>

## 2.4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Se realizó el diagnóstico de la organización (Ver anexo 1) con el fin de determinar la situación actual de la empresa.

La calificación general de la empresa fue del 64% identificando a una organización como se describe a continuación:

Tabla 4. Calificación general de la empresa.

Etapas	Porcentaje	Análisis
Financiera	88%	<p>Según entrevista con el Gerente, la empresa actualmente cuenta con solvencia financiera y capacidad de endeudamiento a corto y largo plazo, lo que conlleva a tener un apalancamiento en cualquier momento para apoyar su liquidez.</p> <p>Sin embargo no cuenta con índices de liquidez para conocer las tendencias.</p>
Dirección	76%	<p>La Dirección de la empresa cuenta con liderazgo, coordina el desarrollo de las actividades, atribuye al personal la responsabilidad y autoridad de tal forma que les permite contribuir en el logro de las tareas y establecer su participación motivación y compromiso. Promueve el uso de nuevas metodologías de trabajo y mejoramiento.</p> <p>No existen estrategias definidas para la organización.</p> <p>No hay posicionamiento de la imagen corporativa de la empresa.</p>
Tecnología e infraestructura	74%	<p>Se destinan recursos para fortalecer la tecnología informática y de telecomunicaciones de la organización, actualmente se esta trabajando en la creación</p>

Etapas	Porcentaje	Análisis
		<p>de la página web de la empresa, se cuenta con servicio de internet y correo electrónico y medios de telecomunicaciones como telefax y celulares.</p> <p>El número de computadores es básico para la realización de las actividades.</p> <p>No se cuenta con software de gestión. Los espacios de trabajo son adecuados.</p>
Entorno	72%	<p>Se conocen las características de entorno del sector, hay dominio de información actualizada del negocio. Se actualiza sobre los aspectos políticos, económicos y sociales que impactan al negocio.</p> <p>Sin embargo, no se utiliza esta información para identificar tendencias, prever amenazas y hallar oportunidades del mercado para actuar sobre estos factores y usar las mejores estrategias que agreguen valor a la empresa.</p>
Servicio al cliente	62%	<p>Hay capacidad de conocer, atender y solucionar las necesidades explícitas de los clientes. Sin embargo, no se cuenta con una metodología para medir el nivel de satisfacción del cliente con relación a sus necesidades y expectativas expresas explícita o implícitamente de tal forma que contribuyan al mejoramiento en la atención de servicio al cliente.</p>
Organización	60%	<p>Es una organización flexible a los cambios, abierta y dispuesta a trabajar efectivamente en diversas situaciones.</p> <p>No se tiene definida la documentación, incluyendo los registros pertinentes, que se requiere para el manejo y medios de información que apoyen la operación eficaz de los procesos de la organización.</p>
Planeación	50%	<p>La empresa cuenta con una misión y una visión establecida pero no formalmente</p>

Etapas	Porcentaje	Análisis
		<p>preestablecida. La planeación que se realiza es la que se entiende como programas de trabajo.</p> <p>No existen debidamente definidas y socializadas políticas, metas, objetivos, principios, planes de contingencia, presupuestos que regulen la vida organizacional.</p>
Recurso humano	48%	<p>Se interesa por el cumplimiento de los requisitos fiscales y parafiscales e incentivos y cuenta con personal profesional competente. Existe capacidad para trabajar cooperativamente con todos los grupos de interés y se percibe una atmósfera agradable de trabajo construida en un ambiente de colaboración y ayuda mutua. Así mismo existe conciencia de mejorar continuamente.</p> <p>De otro lado, no se cuenta con criterios establecidos para el diseño de cargos, selección, contratación e inducción del personal y programas de capacitación y se tiene establecido informalmente sus niveles de responsabilidad y autoridad.</p>
Control	45%	El control se realiza mediante la observación del comportamiento y desempeño de las actividades establecidas. Pero los resultados de las operaciones no se controlan con base a análisis de datos, toda vez que no existen metas ni indicadores establecidos con la finalidad de determinar en qué medida se están logrando los resultados
<b>CALIFICACIÓN EMPRESA</b>	<b>64%</b>	<b>Se encuentra en un nivel básico</b>
<b>RANGO DE NIVELES</b>		
<p><b>Nivel 2.0 a 6.7</b> = Básico  <b>Nivel 6.8 a 8.1</b> = Requerido  <b>Nivel de 8.2 a 8.9</b> = Alto  <b>Nivel 9.0 a 10.0</b> = Excepcional</p>		

## 2.5 DIAGNÓSTICO ESTADO APLICACIÓN DE LOS NUMERALES DE LA NORMAS ISO 9001.

Como paso preliminar para estructurar un Sistema de Gestión de la Calidad, se hizo necesario determinar una relación del cumplimiento de los requisitos de la norma con respecto a las actividades que desarrolla la empresa.

La información se obtuvo, de la observación directa de las actividades, de la recopilación y el análisis de la documentación existente, y de entrevistas con el personal involucrado, lo que permitió determinar las actividades necesarias para elaborar la estructura del Sistema de Gestión de Calidad.

El diagnóstico de la situación inicial de la muestra se muestra a continuación, tomando como referencia los numerales de la norma, cuya calificación será:

Tabla 5. Diagnóstico estado aplicación de los numerales de la norma ISO 9001,

Donde: **1.** Deficiente. **2.** Critico **3.** Aceptable **4.** Bueno **5.**Excelente

Numeral	Descripción	Observación	Calificación
<b>4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>			
4,1	Requisitos Generales	No hay una identificación de los procesos necesarios para el SGC y su aplicación. No se ha determinado la secuencia e interacción de estos procesos. No hay criterios o métodos que determinen la eficacia de los procesos. No se poseen los recursos ni la información necesaria para el apoyo y seguimiento de estos procesos.	1
<b>4,2</b>	<b>Requisitos de la documentación</b>		
4,2,1	Generalidades	No se posee políticas y objetivos de calidad documentados	1
4,2,2	Manual de la calidad	No existe ningún de manual u otro documento que describa la interacción de procesos y el desarrollo de un SGC	1

Numeral	Descripción	Observación	Calificación
4,2,3	Control de los documentos	No se tiene definida la documentación, incluyendo los registros pertinentes, que se requiere para el manejo y medios de información que apoyen la operación eficaz de los procesos de la organización.	1
4,2,4	Control de los registros	No se han establecido registros debidamente formulados en formatos estandarizados, por lo tanto son fácilmente identificables o recuperables, tampoco hay controles para el almacenamiento, protección, tiempo de retención o disposición de los mismos	1
<b>5 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN</b>			
5,1	Compromiso de la dirección	La dirección recientemente ha demostrado interés en el desarrollo del SGC pero aún no se puede evidenciar, no se llevan a cabo revisiones ni se asegura la disponibilidad de los recursos.	2
5,2	Enfoque al cliente	Se identifican los requisitos del clientes, sin embargo no se asegura la satisfacción de los mismos	2
5,3	Política de la calidad	No se ha establecido una política de calidad	1
<b>54</b>	<b>Planificación</b>		
5,4,1	Objetivos de la calidad	No están establecidos los objetivos de la calidad y no hay una planificación relativa a SGC	1
5,4,2	Planificación del sistema de gestión de la calidad		1
<b>5,5</b>	<b>Responsabilidad, autoridad y comunicación</b>		
5,5,1	Responsabilidad y autoridad	Las responsabilidades y autoridades no se encuentran definidas explícitamente	2
5,5,2	Representante de la dirección	No existe	1
5,5,3	Comunicación interna	Hay un proceso de comunicación apropiada dentro de la organización.	3
<b>5,6</b>	<b>Responsabilidad por la dirección</b>		
5,6,1	Generalidades	La alta dirección no realiza revisión al SGC ya que este no se ha implementado aún.	1

Numeral	Descripción	Observación	Calificación
5,6,2	Información para la revisión	No existe información documentada de la revisión, ya que esta no es realizada	1
5,6,3	Resultados de la revisión	No ya resultados de revisión	1
<b>6 GESTIÓN DE LOS RECURSOS</b>			
6,1	Provisión de recursos	La empresa hoy en día no proporciona los recursos necesarios para cumplir con los requisitos del cliente, pero esta se ha comprometido con la implementación y mantenimiento del sistema de calidad	1
6,2	<b>Recurso Humano</b>		
6,2,1	Generalidades	El personal que realiza los trabajos que afectan la calidad del producto, cuentan con la formación, habilidades y experiencia apropiada.	5
6,2,2	Competencia, toma de conciencia y formación	No se cuenta con criterios establecidos para el diseño de cargos, selección, contratación e inducción del personal y programas de capacitación y se tiene establecido informalmente sus niveles de responsabilidad y autoridad, no se llevan registros de formación, educación, habilidades y experiencia	2
6,3	Infraestructura	La organización cuenta con la infraestructura adecuada para lograr la conformidad con los requisitos del servicio	4
6,4	Ambiente de trabajo	Las instalaciones cumplen con requisitos de iluminación, flujo de aire, calor y humedad, se percibe un buen clima laboral	4
<b>7 REALIZACIÓN DEL PRODUCTO</b>			
7,1	Planificación de la realización del producto	La planeación que se realiza es la que se entiende como programas de trabajo.	3
7,2	<b>Procesos relacionados con cliente</b>		
7,2,1	Determinación de los requisitos relacionados con el producto	Hay capacidad de conocer, atender y solucionar las necesidades explícitas de los clientes. Sin embargo, no se cuenta con una metodología para identificar las necesidades implícitas	3
7,2,2	Revisión de los requisitos relacionados con el	La revisión de los requisitos del producto se realiza de manera informal y no se registra su revisión.	2

Numeral	Descripción	Observación	Calificación
	producto		
7,2,3	Comunicación con el cliente	La comunicación con el cliente se realiza de forma tradicional, telefónicamente, visitas etc.	4
<b>7,3</b>	<b>Diseño y desarrollo</b>		
7,3,1	Planificación del diseño y desarrollo	No aplica, porque la organización no diseña. Se va a excluir	
7,3,2	Elementos de entrada para el diseño y desarrollo		
7,3,3	Resultados del diseño y desarrollo		
7,3,4	Revisión del diseño y desarrollo		
7,3,5	Verificación del diseño y desarrollo		
7,3,6	Validación del diseño y desarrollo		
7,3,7	Control de los cambios del diseño y desarrollo		
<b>7,4</b>	<b>Compras</b>		
7,4,1	Proceso de compras	La organización no cuenta con criterios de selección de proveedores, por lo mismo no hay registros de evaluaciones para selección	1
7,4,2	Información de las compras	No existen registros de información de compras	1
7,4,3	Verificación de los productos comprados	No se realiza.	1
<b>7,5</b>	<b>Producción y prestación del servicio</b>		
7,5,1	Control de la producción y de la prestación del servicio	La organización lleva a cabo la planificación de la producción y prestación del servicio bajo condiciones no controladas	2
7,5,2	Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio	La organización no valida los procesos de las operaciones de servicio	1
7,5,3	Identificación y trazabilidad	La empresa no registra el seguimiento del servicio, ya que no cuenta con un sistema de trazabilidad	1

Numeral	Descripción	Observación	Calificación
7,5,4	Propiedad del cliente	La empresa custodia documentos de propiedad del cliente pero no se tiene establecido un control específico	2
7,5,5	Preservación del producto	La organización preserva la conformidad del producto pero no tiene establecido su uso	1
7,6	Control de los dispositivos de seguimiento y de medición	No aplica para la organización. Este numeral se excluirá	
<b>8 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA</b>			
8,1	Generalidades	La organización no demuestra la conformidad del producto, tampoco se aplican técnicas o métodos para mejorar la eficacia del SGC	1
<b>8,2</b>	<b>Seguimiento y medición</b>		
8,2,1	Satisfacción del cliente	La organización no tiene ninguna forma de realizar seguimiento a la percepción del cliente respecto al cumplimiento de sus requisitos	1
8,2,2	Auditoría interna	La organización no tiene planificado ni ha llevado a cabo auditorías internas	1
8,2,3	Seguimiento y medición de los procesos	La organización no tiene un método para el seguimiento y medición de los procesos	1
8,2,4	Seguimiento y medición del producto	La organización no realiza seguimiento y medición del producto	1
8,3	Control del producto no conforme	No existe mecanismos para el control del producto no conforme ni se llevan registros, no existe procedimiento	1
8,4	Análisis de datos	La organización no determina, recopila o analiza los datos apropiados para demostrar la adecuación y eficacia del SGC	1
<b>8,5</b>	<b>Mejora</b>		
8,5,1	Mejora continua	La organización no realiza ningún tipo de mejora continua.	1
8,5,2	Acción correctiva	La organización no lleva acciones correctivas, no hay procedimientos, documentos ni registros	1
8,5,3	Acción preventiva	No se llevan a cabo acciones preventivas, no hay procedimientos documentados ni registros	1
<b>TOTAL</b>			<b>1,59</b>

Al finalizar el diagnóstico se puede concluir que el desarrollo de las actividades, tiene un cumplimiento casi nulo, con respecto a los requisitos establecidos por la norma NTC ISO 9001:2000.

De igual manera se verificó que la documentación, requerirá del levantamiento de los procedimientos y registros, así como del establecimiento del manual de perfiles y responsabilidades para cada uno de los cargos, y del involucramiento y compromiso de todo el personal, para la implementación eficaz del Sistema de Gestión de la Calidad.

La Alta Dirección una vez conoció el resultado de los diagnósticos decidió darle continuidad al programa de Sistema de Gestión de la Calidad y destinar los recursos necesarios para lograr la implementación del sistema.

El personal de la organización mostró interés por participar en el diseño, documentación e implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

### 3 PLAN DE TRABAJO

Con base al resultado del diagnóstico se estableció un Plan de Trabajo en el cual se trazaron todas las actividades referentes para lograr la implementación del SGC.

Tabla 6. Plan detallado de trabajo 2006

<b>AÑO 2006</b>			
<b>Etapa</b>	<b>Actividad</b>	<b>Fecha</b>	<b>Responsable</b>
<b>JULIO 2006</b>			
<b>Decisión</b>	1. Compromiso de la Dirección	27-Jul-06	Gerente
	2. Asignar recursos		Gerente
	3. Nombrar representante de la dirección	27-Jul-06	Gerente
<b>Sensibilizar a la empresa</b>	4. Comunicar a todos los funcionarios el proyecto	27-Jul-06	Grupo asesor y Gerente
	5. Motivarlos a formar parte del proyecto	27-Jul-06	Grupo asesor y Gerente
<b>AGOSTO DE 2006</b>			
<b>Planificación</b>	1. Definir política de calidad	01-Ago-06	Equipo Asesor, Alta Dirección, Representante de Calidad
	2. Definir objetivos de calidad	08-15-Ago-06	
	3. Definir indicadores a los objetivos	22 y 29-Ago-06	
	4. Identificar los procesos	29-Ago-06	
<b>Planificación</b>	5. Reunión de planificación actividades mes	02-Ago-06	Equipo Asesor y Rep. Calidad
	6. Programa de capacitación	02-Ago-06	Equipo Asesor y Rep. Calidad
<b>SEPTIEMBRE DE 2006</b>			
<b>Documentación</b>	1. Caracterización de procesos	05-19-Sep-06	Equipo Asesor, funcionarios responsables

<b>AÑO 2006</b>			
<b>Etapa</b>	<b>Actividad</b>	<b>Fecha</b>	<b>Responsable</b>
	2. Preparar documentos: Procedimientos, instructivos, registros etc	26-Sep-06	Equipo Asesor - Rep. Calidad y funcionarios
<b>OCTUBRE DE 2006</b>			
<b>Planificación</b>	1. Reunión de planificación actividades mes	02-Oct-06	Equipo Asesor y Rep. Calidad
<b>Documentación</b>	2. Preparar documentos: Procedimientos, instructivos, registros etc	02-30-Oct- 06	Equipo Asesor - Rep. Calidad y funcionarios involucrados
<b>NOVIEMBRE DE 2006</b>			
<b>Planificación</b>	1. Reunión de planificación actividades mes	07-Nov-06	Equipo Asesor y Rep. Calidad
<b>Documentación</b>	2. Preparar documentos: Procedimientos, instructivos, registros etc	07-28-Nov- 06	Equipo Asesor - Rep. Calidad y funcionarios involucrados
	3. Socialización de los documentos aprobados a la fecha	28-Nov-06	Equipo Asesor y Rep. Calidad
<b>DICIEMBRE DE 2006</b>			
<b>Planificación</b>	1. Reunión de planificación	04-Dic-06	Equipo Asesor y Rep. Calidad
<b>Documentación</b>	2. Preparar documentos: Procedimientos, instructivos, registros etc	04-12-Dic- 06	Equipo Asesor - Rep. Calidad y funcionarios involucrados
	3. Socialización de los documentos aprobados a la fecha	04-12 Dic-06	Equipo Asesor y Rep. Calidad

Tabla 7. Plan detallado de trabajo 2007

<b>AÑO 2007</b>			
<b>Etapa</b>	<b>Actividad</b>	<b>Fecha</b>	<b>Responsable</b>
<b>ENERO DE 2007</b>			
<b>Planificación</b>	1. Reunión de planificación actividades mes (Revisar PDT 2007)	20-Ene-07	Equipo Asesor y Rep. Calidad
	2. Destinar recursos	20-Ene-07	Alta Dirección

<b>AÑO 2007</b>			
<b>Etapas</b>	<b>Actividad</b>	<b>Fecha</b>	<b>Responsable</b>
	3. Programa de capacitaciones	20-En-07	Equipo Asesor y Rep. Calidad
<b>Sensibilización</b>	4. Desarrollar actividades de sensibilización	27-Ene-07	Equipo Asesor y Rep. Calidad
<b>Documentación</b>	5. Preparar documentos: Procedimientos, instructivos, registros etc	09-30 Ene-07	Equipo Asesor - Rep. Calidad y funcionarios involucrados
	6. Socialización de los documentos aprobados a la fecha	27-Ene-07	Equipo Asesor y Rep. Calidad
<b>FEBRERO DE 2007</b>			
<b>Planificación</b>	1. Reunión de planificación actividades mes	03-Feb-07	Equipo Asesor y Rep. Calidad
<b>Documentación</b>	2. Preparar documentos: Procedimientos, instructivos, registros etc	Feb-07	Equipo Asesor - Rep. Calidad y funcionarios involucrados
	3. Socialización de los documentos aprobados a la fecha	24-Feb-07	Equipo Asesor y Rep. Calidad
<b>Implementación</b>	4. Desarrollo de los procesos	Feb-07	Funcionarios involucrados
<b>MARZO DE 2007</b>			
<b>Planificación</b>	1. Reunión de planificación	10-Mar-07	Equipo Asesor y Rep. Calidad
<b>Implementación</b>	2. Liberación y socialización de los documentos del SGC	10-Mar-07	Equipo Asesor y Rep. Calidad
	3. Desarrollo de los procesos	31-Mar-07	Equipo Asesor y Rep. Calidad
<b>ABRIL DE 2007</b>			
<b>Planificación</b>	1. Reunión de planificación	07-Abr-07	Equipo Asesor y Rep. Calidad
<b>Implementación</b>	2. Desarrollo de los procesos	01-30-Abr-07	Funcionarios involucrados
<b>Control</b>	3. Seguimiento indicadores	21-Abr-07	Equipo Asesor y Rep. Calidad
	4. Seguimiento Acciones correctivas y preventivas	21-Abr-07	Equipo Asesor y Rep. Calidad
<b>MAYO DE 2007</b>			
<b>Planificación</b>	1. Reunión de planificación	05-May-07	Equipo Asesor y Rep. Calidad
<b>Implementación</b>	2. Desarrollo de los procesos	May-07	Funcionarios involucrados
<b>Evaluación</b>	3. Programación Auditoria interna No.1	19-May-07	Equipo Asesor y Rep. Calidad
<b>JUNIO DE 2007</b>			

<b>AÑO 2007</b>			
<b>Etapa</b>	<b>Actividad</b>	<b>Fecha</b>	<b>Responsable</b>
<b>Planificación</b>	1. Reunión de planificación	02-Jun-07	Equipo Asesor y Rep. Calidad
<b>Implementación</b>	2. Desarrollo de los procesos	Juny-07	Funcionarios involucrados
<b>Evaluación</b>	3. Auditoría interna No.1	09 -16-Jun	Equipo Asesor y Rep. Calidad
<b>Evaluación</b>	4. Entrega y socialización del informe auditoría interna	30-Jun-07	Representante de calidad-Auditor interno
<b>JULIO DE 2007</b>			
<b>Planificación</b>	1. Reunión de planificación	07-Jul-07	Equipo Asesor y Rep. Calidad
<b>Implementación</b>	2. Atención de los hallazgos de la auditoría interna No.1	Jul-07	Funcionarios involucrados
<b>Evaluación</b>	3. Seguimiento a las no conformidades	30-Jul-07	Equipo Asesor y Rep. Calidad

## 4 PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

La planificación del Sistema de Gestión de la Calidad, esta enfocada a determinar las actividades y los procesos con los que cuenta la empresa, y que representarán la base de sustentación para la implementación. Es el primer paso dentro del proceso de gestión de la gerencia o la alta dirección, que pretende sensibilizar, capacitar y establecer el alcance, política, objetivos de la calidad y procesos de la organización.

### 4.1 SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

La sensibilización y capacitación del personal de Ruiz Hnos Asesores Ltda se dio a cargo de los asesores y la representante de calidad de la organización, a través de talleres, vídeos alusivos a la calidad “Quién movió mi queso”, “Calidad estilo de vida” y capacitaciones.

Foto 1. Socialización y capacitaciones del sistema



En el transcurso del proyecto se capacitó al personal en los siguientes temas:

- Fundamentos ISO 9001
- Definición de política
- Construcción de objetivos e indicadores
- Interrelación de procesos
- Caracterización de procesos.
- Documentación del sistema.
- No conformidades, Acciones correctivas y preventivas.
- Planeación estratégica.

- Actividades de seguimiento y control.

## 4.2 DEFINICIÓN DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

El alcance del sistema de gestión de la calidad, se determinó a partir de los siguientes criterios:

- **La naturaleza de la empresa:** Ruiz Hnos Asesores Ltda tiene por objeto social la prestación de servicios profesionales relacionados con la contaduría y que básicamente comprenden los servicios de auditoría y revisoría fiscal, asesoría contable y tributaria.
- **La implementación que pretende la alta dirección:** La alta dirección de pretende establecer un Sistema de Gestión de la Calidad que le permita organizar, controlar las diferentes actividades de la empresa garantizando la calidad en cada una de ellas, proporcionando ventajas competitivas para poder participar y/o mantenerse en el mercado nacional en pro de una sostenibilidad financiera de la empresa.
- **La formación y experiencia del personal:** por lo general Ruiz Hnos Asesores Ltda puede disponer permanentemente de personal con experiencia en contaduría para la ejecución de contratos que se relacionan con este tipo de actividades.

Lo anterior condujo a que Ruiz Hnos Asesores estableciera como alcance ***“Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria “***.

## 4.3 PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

### 4.3.1 Definición de la política de la calidad

Foto 2. Definición de la política de la calidad



Ruiz Hnos Asesores Ltda en conjunto que el equipo asesor, que para efectos del proyecto de grado son las estudiantes en practica, estableció una política de calidad a través del uso de una matriz de doble entrada, donde se cotejaban los requisitos del cliente, Vs. los requisitos de la organización, con el objetivo de encontrar puntos o criterios de convergencia, que permitan determinar una política de beneficio compartido, tanto para el cliente como para la organización.

La definición de la política de la calidad se determinó a partir del uso de una matriz de doble entrada, que correspondía a contraponer las directrices de la organización, junto con las directrices del cliente, para que luego se seleccionaran los elementos o directrices más representativas tanto para el cliente como para la organización. A continuación se especifica la forma en que se definió la política de calidad

Tabla 8. Matriz.

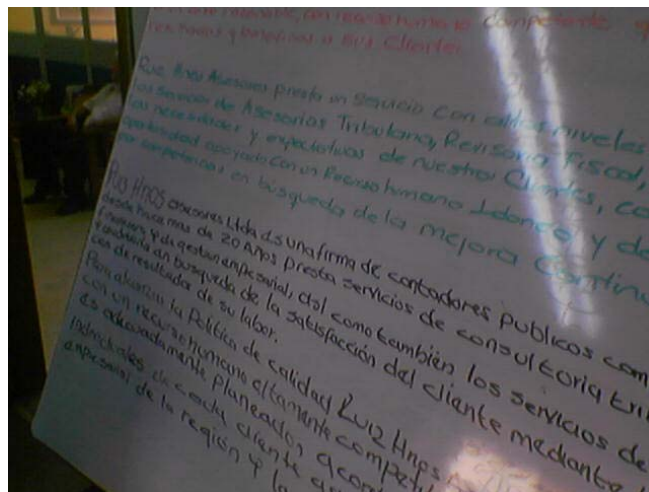
**Matriz**

<b>CON QUE QUÉ OFRECEMOS AL CLIENTE</b>	Recurso Humano Competente	Planeación	Capacitación Interna	Comunicación Adecuada	Recursos Tecnología	Seguimiento	Experiencia Profesional	<b>Total</b>
Ser Idóneos	5	3	5	5	1	5	5	<b>29</b>
Criterio Costo-Beneficio	5	3	3	3	5	3	5	<b>27</b>
Comunicación De Resultados	5	5	5	5	5	5	3	<b>33</b>
Confidencialidad	5	5	5	5	3	5	5	<b>33</b>
Ser Oportunos	5	5	5	5	5	5	5	<b>35</b>
Responsabilidad	5	5	5	5	3	5	5	<b>33</b>
Puntaje obtenido	<b>30</b>	<b>26</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>22</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	

El resultado de la matriz estableció una pauta, para determinar que criterios de la empresa se incluirán como parte de la política de calidad de la empresa; indicando esto, que se tomaran como directrices de calidad los siguientes criterios:

- Oportunidad
- Recurso humano calificado
- Responsabilidad
- Confiabilidad y disponibilidad

Foto 3. Construcción de la política de la calidad

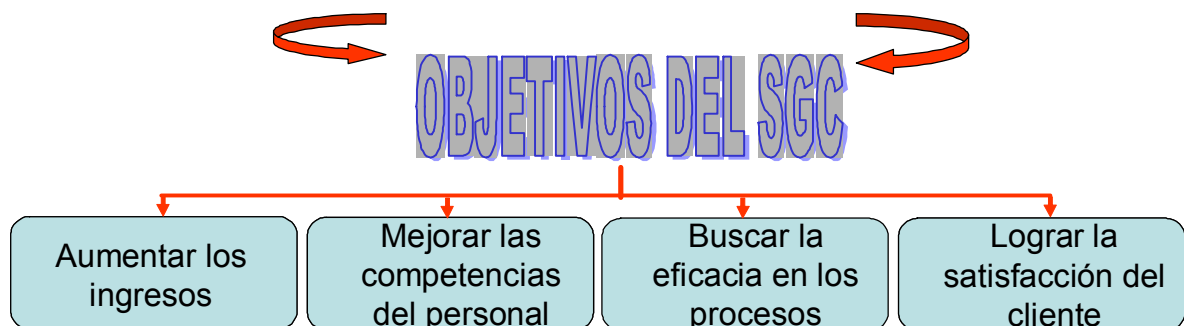


Después de presentar varias propuestas de política de calidad finalmente se estableció la siguiente política de calidad:

*“Ruiz Hnos Asesores Ltda presta los servicios de Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria y Contable, satisfaciendo las necesidades y expectativas de nuestros clientes, apoyados de un recurso humano **Responsable, competitivo y eficaz** en búsqueda de la mejora continua”*

**4.3.2 Definición de objetivos de calidad:** Con base a los resultados del taller para construir la política de calidad los funcionarios de Ruiz Hnos Asesores y el equipo asesor establecieron los siguientes objetivos de calidad:

Figura 3. Objetivos del SGC



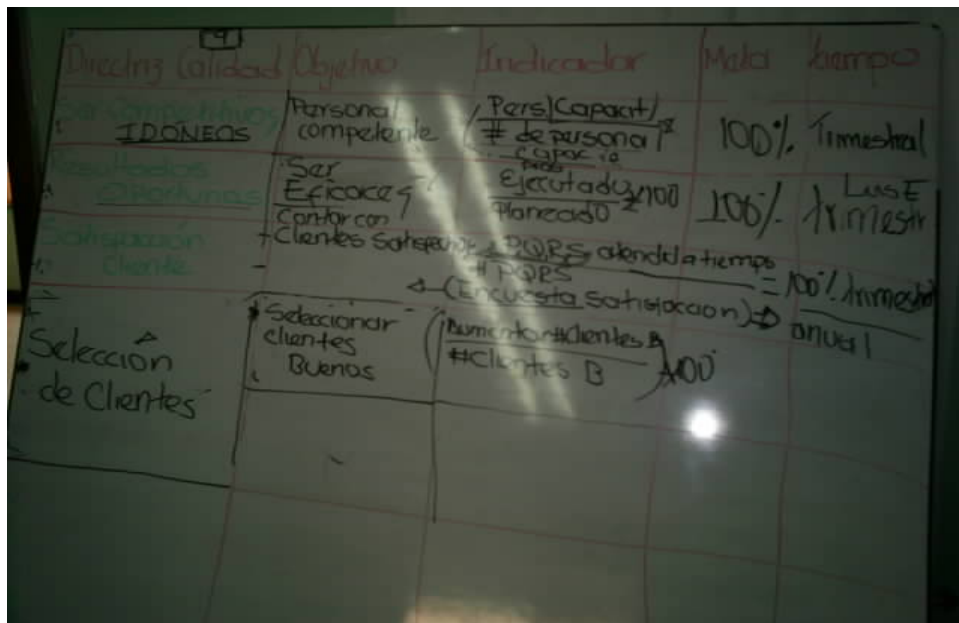
Los objetivos principales del SGC son el de demostrar la capacidad de Ruiz Hnos Asesores Ltda de prestar sus servicios de tal manera que satisfaga los requisitos de sus clientes y el de aumentar su satisfacción a través de la planificación acordada por la dirección.

### 4.3.3 Indicadores Objetivos de calidad

Tabla 9. Indicadores Objetivos de calidad

Objetivo	Indicador	Proceso	Frecuencia	Responsable	Meta-Rango
Lograr la satisfacción de las necesidades del cliente	Nivel de satisfacción del cliente	Gestión Gerencial	Anual	Gerente	Excelente=91-100%
					Bueno=71-90%
					Acceptable=61 a 70 %
Mejorar las competencias del personal	Evaluación de desempeño	Gestión Administrativa	Anual	Directora Administrativa	Excelente=4.5 a 5
					Bueno=4,0 a 4,4
					Acceptable=3.0 a 3,9
Aumentar los ingresos	Nivel de ingresos	Gestión Gerencial	Anual	Gerente	Excelente=>16%
					Bueno=10% a 15%
					Acceptable=3% a 9%
Buscar la eficacia de los procesos	Eficacia de los procesos	Calidad	Anual	Directora Administrativa	Excelente=>91 a 100%
					Bueno=71% a 90%
					Acceptable=61% a 70%

Foto 4. Construcción objetivos de calidad



**4.3.4 Revisión de la Misión y Visión:** En reunión con la Alta Dirección de la empresa, el equipo asesor de Calidad así como el asesor de Planeación Estratégica (Otro estudiante en práctica), teniendo en cuenta la actualidad económica y social que atraviesa el país y la región, se estableció como criterio para la redefinición de la misión y visión un argumento aterrizado a la situación actual y alcanzable en el mediano tiempo posible.

En la modificación de la Misión y Visión de Ruiz Hnos Asesores Ltda se desarrollaron talleres con el personal para la recolección de la información clave para los elementos que integran las nuevas directrices organizacionales, formulando las siguientes preguntas:

- **¿Cuál es nuestro negocio actualmente?** Prestación de los servicios de Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria.
- **¿Cuáles deberían ser nuestros servicios en un futuro?** Mantener los servicios pero con una mayor cobertura de mercados.
- **¿Quiénes son los principales clientes de nuestros servicios?** Personas naturales y personas jurídicas de Bucaramanga y Bogotá.
- **¿Hacia que sector debería dirigirse nuestros servicios en un futuro?** Hacia las mismas empresas pero ampliando la cobertura de los servicios en el mercado nacional.
- **¿Cuál es el objetivo básico de la organización?** El objetivo primordial de la organización es la ampliación de la cobertura en la prestación de los servicios actuales (Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria y Contable)
- **¿Cuál es la variable que agrega valor a la Organización?** La veracidad, confidencialidad y acertividad de los informes y el cumplimiento de los requerimientos de los clientes.
- **¿Cuáles son los valores o cuál debería ser la filosofía de servicio de la organización?** Confidencialidad, Ética Profesional, Responsabilidad, Pertinencia y Calidad.
- **¿Cuál es la habilidad distintiva de la Organización o su principal ventaja competitiva?** Las competencias del personal de la Organización, Servicios personalizados a los requerimientos de los clientes, calidad de los servicios, calidez con el cliente externo (empresa cliente y empleados en misión) y la competitividad en los precios de los servicios

- **¿Qué diferencias podrían haber en la actividad, en un plazo futuro de dos años?**  
Ampliación de la cobertura nacional, innovación en los sistemas de información y desarrollo de las competencias del personal
- **¿Cuáles serían nuestros principales intereses de la Organización?** Ser una Organización reconocida a nivel nacional en la prestación de los servicios de Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria y Contable.

A continuación se presenta la declaración de la Misión:

#### ➤ **Misión anterior**

*“Es una empresa con su sede principal en la ciudad de Bucaramanga con bases fundamentales en el cumplimiento ético de los postulados de su profesión por parte de sus accionistas fundadores, CONTADORES PÚBLICOS al igual de que de los funcionarios de otras disciplinas que hacen parte del staff profesional.*

*Su finalidad es contribuir al desarrollo económico y social del país colocando al servicio de los empresarios su capacidad de competencia en la excelencia de los servicios ofrecidos. La capacitación permanente de nuestro equipo de trabajo en todas las innovaciones tecnológicas al igual que la actualización oportuna en aspectos relativos al ejercicio de la profesión será la característica básica de la firma con la intención de satisfacer las necesidades de nuestros clientes y atender las expectativas de los mismos con servicios competentes”*

#### ➤ **Misión revisada y aprobada:**

*“Ofrecemos los servicios de Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria y Contable apoyados de un capital humano comprometido, en beneficio de nuestros clientes y generando sostenibilidad financiera”*

Dentro de los aspectos que incluimos en la misión están:

- ✚ **Servicios/Productos:** Prestación del servicio de Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria y Contable.
- ✚ **Capital humano:** El equipo de trabajo está conformado por profesionales competentes.

- ✚ *Clientes:* Son las empresas que requieren Revisoría Fiscal y buscan concentrarse en su objeto social y desean encargar el manejo tributario y contable a una empresa con experiencia.

Preguntas para formular la visión:

➤ **¿Cómo visualiza la Organización dentro de seis años?**

- ✚ Ampliación de la cobertura nacional
- ✚ Reconocimiento empresarial
- ✚ Desarrollo de las competencias del personal
- ✚ Nueva infraestructura

➤ **¿Qué logros o resultados se desea recordar dentro de cinco años?**

- ✚ Haber logrado expandirse a nuevas áreas geográficas del país.
- ✚ Ampliación y mantenimiento del portafolio de clientes
- ✚ Poseer una tecnología adecuada.
- ✚ Reconocimiento en el mercado actual

➤ **¿Qué recurso Humano especializado necesitará involucrar en la Organización dentro de cinco años?** En la organización se necesitaría aumentar su equipo de trabajo y continuar con la formación especializada de los profesionales de Ruiz Hnos Asesores Ltda.

A continuación se presenta la declaración de la visión ajustada

### **Visión anterior**

*“Ruiz Hermanos Asesores trabajará en la búsqueda y consecución de un posicionamiento en el mercado que la coloque en el siglo XXI como la firma número 1 en la prestación de servicios profesionales de auditoría y consultaría contable al sector empresarial del país. No ahorraremos esfuerzos de ningún tipo para alcanzar reconocimiento y prestigio nacional que nos permita seguir prestando nuestros servicios en el siglo XXI con la satisfacción del deber cumplido.”*

## Visión revisada y aprobada:

*“En el año 2012 posicionar la firma Ruiz Hnos Asesores Ltda en la prestación de servicios de Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria y Contable en el mercado nacional, apoyado con un capital humano basado en valores, y una adecuada infraestructura y tecnología”*

Se reformuló la declaración de la visión basándose en el futuro deseado por la gerencia a cinco años, confirmando la intención de ampliar los horizontes incursionando en otras regiones de Colombia.

## 4.4 IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES

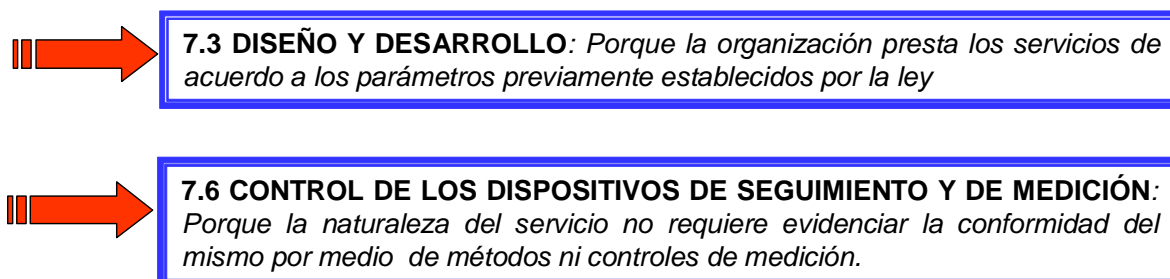
A través de un consenso global, entre las necesidades de los clientes, se establecieron que habían ciertos factores característicos que eran comunes en los clientes, ya que sobre estos se enfocaba la importancia de la ejecución de los trabajos, aunque diferían de algunos a otros en el orden de prioridades, se estableció que no podían dejarse de tener en cuenta a la hora de preguntárseles. Dentro de estas necesidades se pueden citar las siguientes:

- Oportunidad en los tiempos de entrega de los informes.
- Veracidad en la información presentada y cumplimiento de la normatividad.
- Efectividad

## 4.5 EXCLUSIONES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Se excluyen del Sistema de Gestión de Calidad en Ruiz Hnos Asesores el numeral 7 de la NTC-ISO 9001:2000 los siguientes:

Figura 4. Exclusiones del SGC



## 4.6 INDICADORES DE OPERACIÓN

Un indicador representa un objetivo a cumplir en el funcionamiento del proceso que hace referencia, manifiestan por tanto el control de una variable del proceso que es necesario estudiar para una correcta gestión.

La medición de los procesos utilizando indicadores es un factor clave en la gestión de los procesos, ya que para gestionar se debe controlar y para controlar se debe poder medir y analizar. Si no se controla no se puede gestionar de ahí la gran importancia que tiene el uso de indicadores en cualquier sistema de gestión.

El establecimiento y revisión de indicadores en los procesos permitirá:

- Conocer rendimientos.
- Poder efectuar comparaciones
- Establecer metas y objetivos.
- Detectar oportunidades de mejora.

Para mayor entendimiento se diseñó la hoja de vida de cada uno, indicando su descripción, cómo se calcula, frecuencia de cálculo, entre otros (Ver anexo 2 Hoja de vida indicadores)

A continuación se muestra el cuadro de relación de los indicadores operativos:

Tabla 10. Indicadores operativos.

PROCESO	INDICADOR	RESPONSABLE	META	PERIODICIDAD
GESTIÓN GERENCIAL	Eficacia del SGC	Gerente	Excelente=91-100%	Anual
			Bueno=71-90%	

PROCESO	INDICADOR	RESPONSABLE	META	PERIODICIDAD
			Acceptable=61 a 70 %	
REVISORIA FISCAL	Cumplimiento entrega de informes	Gerente	Excelente=91-100%	Semestral
			Bueno=71-90%	
			Acceptable=61 a 70 %	
ASESORIA TRIBUTARIA Y CONTABLE	Cumplimiento cronograma de vencimientos y visitas	Director Auditorias	Excelente=91-100%	Semestral
			Bueno=71-90%	
			Acceptable=61 a 70 %	
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Cumplimiento capacitaciones	Directora Administrativa	Excelente=91-100%	Anual
			Bueno=71-90%	
			Acceptable=61 a 70 %	
CALIDAD	Cumplimiento PDT	Directora Administrativa	Excelente=91-100%	Anual
			Bueno=71-90%	
			Acceptable=61 a 70 %	
	Atención No Conformidades		Excelente=91-100%	Semestral
			Bueno=71-90%	
			Acceptable=61 a 70 %	
*** Datos inferiores a lo establecido en el rango de aceptables son deficientes				
**** En todos los indicadores se realizará un seguimiento mensual a excepción del nivel de eficacia del SGC				

## 5 DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

### 5.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Dentro de la etapa de identificación de procesos se establecieron los procesos que interrelacionan para el desarrollo de los servicios de Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria y Contable. De acuerdo a la identificación de los procesos establecidos, se diligenció la interacción de los procesos y la secuencia de cada uno de ellos. Esta interacción de procesos se tuvo en cuenta teniendo en cuenta aspectos tales como:

- El personal dentro de la organización
- La estructura organizacional de la misma
- Los cargos de la organización que tienen responsabilidad y autoridad sobre otros cargos.

La representación gráfica de las interacciones de los procesos estuvo a cargo del equipo asesor (estudiante en práctica) y su validación estuvo a cargo del representante por la dirección. El mapa de procesos se estructuró de acuerdo a la naturaleza de los procesos mismos de la siguiente manera:

Figura 5. Mapa de procesos



Figura 6. Objeto de los procesos.



## 5.2 CARACTERIZACIONES.

En las caracterizaciones de los procesos se detalló como está compuesto el proceso, definiendo responsables, los documentos que maneja, las entradas y salidas entre otras.

Las caracterizaciones de los procesos de Ruiz Hnos Asesores Ltda se desarrollaron con los siguientes parámetros:

- Bosquejo de las entradas y salidas del proceso.
- Objetivo.
- Alcance.
- Responsable.

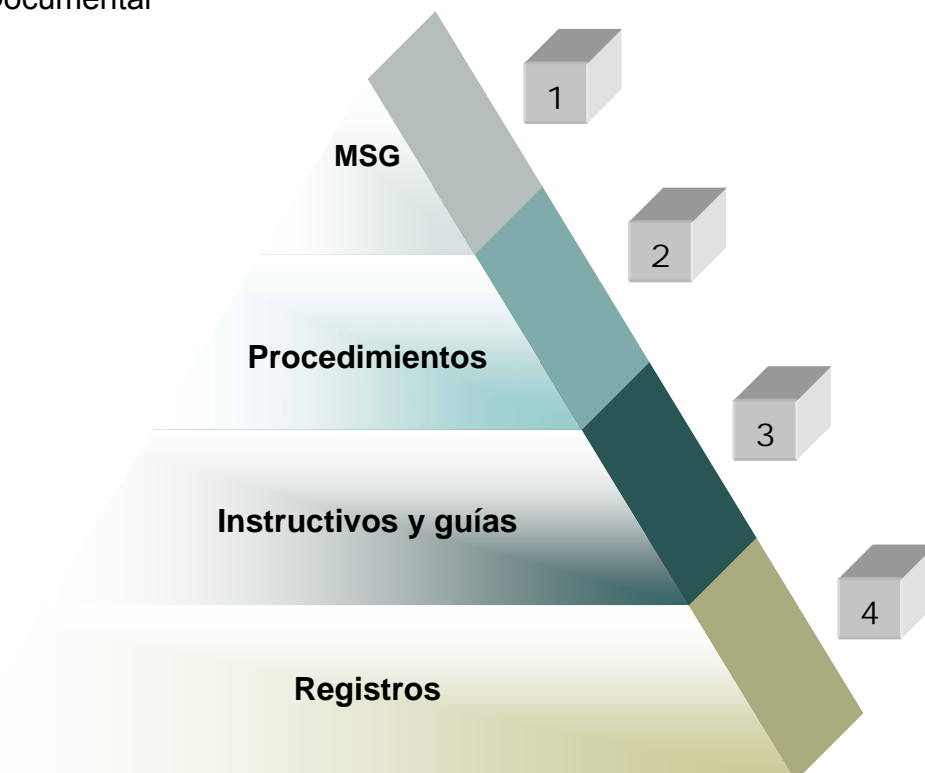
- Proveedor interno.
- Cliente interno.
- Procesos de soporte
- Documentos
- Registros.
- Recursos
- Indicadores relacionados

Estas caracterizaciones se elaboraron con apoyo de cada uno de los responsables de las mismas (Ver anexo 3 Caracterizaciones).

### 5.3 ESTRUCTURA DOCUMENTAL

Para el desarrollo de esta etapa, se definió la siguiente estructura, en la que se tienen establecidos 4 niveles para los documentos así:

Figura 7. Estructura Documental



**Nivel 1:** El Manual del Sistema de Gestión de la Calidad (MSGC) documento que en el que el nivel estratégico de la organización describe el sistema implementado.

**Nivel 2:** Los procedimientos del sistema de gestión de la calidad que documentan en forma general las actividades y responsabilidades administrativas y operacionales de todo el personal en cuanto a la calidad especialmente en lo relacionado con el “Qué, cuándo, por qué y quién” debe ejecutarlas.

**Nivel 3:** Los instructivos de trabajo, en los cuales se establece la responsabilidad directa que tiene el personal operativo en función del “Cómo” deben hacerse las cosas.

**Nivel 4:** Los registros de calidad y los documentos de referencia que sirven de soporte para la ejecución de las actividades y para dar evidencia de lo realizado.

## 5.4 DOCUMENTOS Y REGISTROS

Con la anterior estructura definida y teniendo establecidos los procesos de la organización, se procedió a levantar la documentación requerida por la norma y por la organización, para ello se analizó proceso por proceso detallando qué era lo que en ellos se realizaba y de qué forma, igualmente con base a entrevistas y observaciones realizadas se definieron los documentos requeridos.

Para el levantamiento de los documentos, se necesitó de la participación directa de los responsables de cada proceso, de modo tal que se evitará el diligenciamiento de documentos que fueran inadecuados; por tal motivo y para garantizar el éxito de la implementación de la documentación, se establecieron las siguientes directrices al inicio del diseño:

- Levantar los documentos lo más breve posibles, de manera que no implique dificultad en el entendimiento de los mismos.
- Los responsables de procesos deben apoyar a las estudiantes en práctica, para el diseño de los documentos y registros propios de su puesto de trabajo.
- Documentar lo que se hace; no se debe documentar lo que no se hace o se quiera hacer o pretenda lograr.
- La documentación debe ser de fácil disposición y distribución.
- Revisar periódicamente e informar las incongruencias o de aspectos de mejora para los mismos.

Para la documentación se llevó una estructura de presentación del documento el cual consta de un encabezado, un pie de página y un texto al final de cada documento como se indica en el instructivo IQ-01 “Elaboración de documentos” (Ver anexo 4)

Los registros son los documentos que evidencian las labores desempeñadas dentro de los procesos. Los registros llevados a cabo por la organización, están identificados en el listado de maestro de documentos y registros. (Ver anexo 5)

Los registros que se documentaron, fueron el resultado de la necesidad de proporcionar un soporte físico de la ejecución de las actividades. Los registros se elaboraron de acuerdo a los requisitos establecidos por la norma, y con colaboración directa del personal, quienes en últimas son los responsables directos de la implementación de dicha documentación; de esta manera se solicitó que los registros propuestos fueran entendibles, para garantizar el diligenciamiento de los mismos por parte del personal.

**5.4.1 Procedimientos requeridos por la norma NTC-ISO 9001:2000:** Los procedimientos requeridos por la Norma NTC-ISO 9001:2000 se elaboraron y se difundieron a los funcionarios de Ruiz Hnos Asesores Ltda, estos documentos se establecieron de tal forma que fueran los más adecuados y pertinentes a la organización y que los funcionarios comprendieran los siguientes procedimientos requeridos por la Norma NTC ISO 9001:2000:

Tabla 11. Procedimientos requeridos por la norma NTC-ISO 9001:2000

Procedimientos según la Norma ISO 9001:2000	Documento	Proceso origen.
1. Control de los documentos	PR-04. Control de los documentos. (Ver anexo 6)	Calidad
2 Control de registros	PR-03. Control de registros (Ver anexo 7)	
3 Auditorias internas	PR-01. Desarrollo de auditorias internas. (Ver anexo 8)	
4 Producto No conforme	PR-02. No conformidades, Acciones correctivas y Acciones preventivas (Ver anexo 9)	
5 Acciones correctivas		
6 Acciones preventivas.		

#### 5.4.2 Documentos necesarios por la organización para asegurarse de la eficaz planificación operación y control de los procesos:

➤ **Manual de calidad:** Es el documento que especifica el Sistema de Gestión de la Calidad de Ruiz Hnos Asesores Ltda, en él se encuentra detallado el alcance del sistema de gestión de la calidad de la organización, los procedimientos o documentos referenciados y se encuentra una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad (Ver anexo 10 Manual de calidad)

El contenido del Manual de Calidad de Ruiz Hnos Asesores Ltda es el siguiente:

- ✚ Introducción.
- ✚ La Organización.
- ✚ Quiénes somos- Hacía dónde vamos.
- ✚ Estructura organizacional.
- ✚ Clientes.
- ✚ Autoridad y responsabilidad
- ✚ Alcance del SGC
- ✚ Política de Calidad
- ✚ Objetivos de Calidad.
- ✚ Indicadores de Calidad.
- ✚ Exclusiones.
- ✚ Mapa de procesos.
- ✚ Caracterizaciones.
- ✚ Procedimientos
- ✚ Relación de la Norma ISO 90001 vs Procesos.

➤ **Manual de Responsabilidades y competencias:** El Manual de responsabilidades y competencias es el instrumento de administración personal, a través del cual se establecen las responsabilidades, requerimientos exigidos y las competencias necesarias de los cargos que conforman la organización. El Manual de responsabilidades y competencias de Ruiz Hnos Asesores incorpora la misión, funciones, educación y habilidades necesarias para la cumplir a cabalidad con las funciones del cargo. (Ver anexo 11)

Teniendo en cuenta que en Ruiz Hnos Asesores Ltda no existía el Manual de Responsabilidades y Competencias, su diseño se dio a partir de un formato que se entregó a cada uno de los integrantes de la organización con el fin de que cada uno registrará las actividades que desempeñan en la organización, posteriormente en reunión con la Alta Dirección se verificó y organizó la misión y funciones.

Foto 5. Construcción Manual de responsabilidades y competencias.



De otro lado, se establecieron los requisitos tales como educación y habilidades que el cargo requiere.

Los cargos relacionados en el Manual de Responsabilidades y Competencias son los que se indican en el organigrama de Ruiz Hnos Asesores Ltda.

➤ **Manual de protocolo:** El Manual de protocolo tiene por objeto brindar al grupo de trabajo de Ruiz Hnos Asesores Ltda, orientaciones detalladas sobre la forma como

debe prestarse el servicio de Revisoría Fiscal, Asesoría Tributaria y Contable, tratando de aportar elementos que se consideran importantes para el mejoramiento continuo del mismo servicio y de la empresa en general.

Este protocolo se diseñó con el fin de documentar la guía básica de operación del servicio; por esta razón en este documento se detallan aspectos como: presentación personal, métodos de trabajo sugeridos para la prestación del servicio, cómo enfrentar problemas frecuentes con los clientes, políticas de la empresa etc.

Siendo un manual guía para la operación del servicio de consultoría de Ruiz Hermanos, se diseñó un último capítulo de observaciones donde los auditores tendrán la oportunidad de proponer mejoras al documento. Ver anexo 12

**5.4.3 Procedimientos, Instructivos y Guías:** Estos son los documentos que describen las labores que son llevadas a cabo en los procesos de la organización:

Tabla 12. Procedimientos, instructivos y guías.

Nombre del documento	Código	Proceso	Anexo
<b>Procedimientos</b>			
Desarrollo Comercial	PR-07	Gestión Gerencial	Ver anexo 13
Gestión del recurso humano	PR-06	Gestión Administrativa	Ver anexo 14
<b>Instructivos</b>			
Elaboración de documentos	IQ-01	Calidad	Ver anexo 4
Evaluación de proveedores	IQ-02	Administrativa	Ver anexo 15
<b>Guías</b>			
Desarrollo para el trabajo de revisoría fiscal	GQ-01	Revisoría Fiscal	Ver anexo 16
Programa de auditoría para el disponible	GQ-02	Revisoría Fiscal	Ver anexo 17
Programa de auditoría para las inversiones y sus ingresos correspondientes	GQ-03	Revisoría Fiscal	Ver anexo 18

Los procedimientos, instructivos y guías necesarios para la organización son identificados en el Listado Maestro de Documentos y registros.

Toda la documentación del sistema de gestión de la calidad de Ruiz Hnos Asesores Ltda se encuentra a disposición del personal en medio magnético a través del equipo servidor de la organización ([\\C\Ruiz](#) Hnos Asesores Ltda) toda esta documentación se encuentra controlada con password de contraescritura y es administrada por la representante de Calidad y verificada periódicamente contra la establecida en medio físico.

Preliminarmente a la liberación y entrega de la documentación, el equipo compuesto por las estudiantes en practica y la representante de la dirección, verificaron la adecuación tanto de los registros como de los documentos, de manera que fueran útiles y de fácil entendimiento; los cambios propuestos fueron transmitidos al personal y se explicaron las causas que motivaron dichos cambios, dando explicación para el entendimiento de dichas directrices. Estas modificaciones a los documentos no fueron registradas, puesto que aún se estaba desarrollando la fase de diseño de la documentación, y ninguno de estos se había liberado para su implementación, estableciendo el listado maestro de documentos y el de registros con versión 01 para todos los documentos y registros

## 6 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Esta etapa consiste en el desarrollo de una serie de actividades para dar cumplimiento y seguimiento a lo establecido en el diseño y desarrollo de sistemas de gestión de la calidad. A continuación se presentan cada una de esas actividades llevadas a cabo para lograr la implementación del sistema de gestión de la calidad de Ruiz Hnos Asesores Ltda.

El proceso de implementación de la documentación y de las directrices para el sistema de gestión de la calidad, se estableció como fecha 14-Mar-07; esta fecha fue establecida en conjunto con todo el personal. Previamente a la liberación de la documentación se capacitó y concientizó al personal de la importancia del compromiso de estos para la eficacia de la fase de la implementación.

Esta fase de implementación está enfocada a darle cumplimiento a:

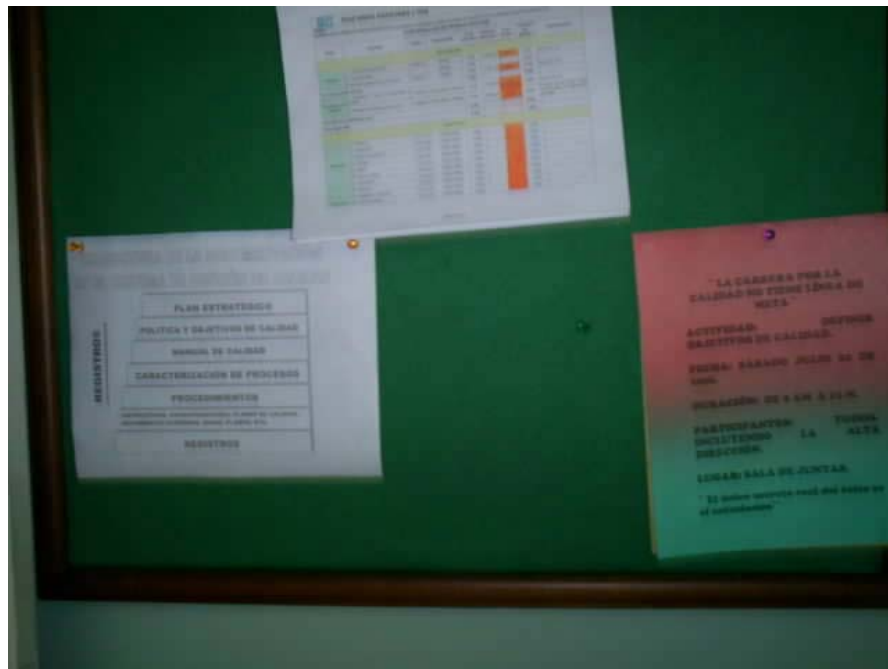
- La implementación de todos los documentos y registros establecidos para el sistema de gestión de calidad.
- La política y los objetivos de calidad
- La adecuación, conveniencia y eficacia de la documentación para el sistema de gestión de calidad.

### 6.1 SENSIBILIZACIÓN Y DIFUSION

Inicialmente se resaltó la importancia de manejar diferentes medios de difusión de la información para ello se recurrió al manejo de los siguientes canales:

- **Cartelera informativa:** En estas se divulga información general sobre el sistema de gestión de calidad (Directrices de calidad, seguimiento de indicadores, programa de auditoría) y demás información que sea de conocimiento para el personal.

Foto 6. Cartelera informativa.



➤ **Comunicaciones internas:** En este medio se divulga notificaciones personales o generales de tal forma que sean atendidas inmediatamente.

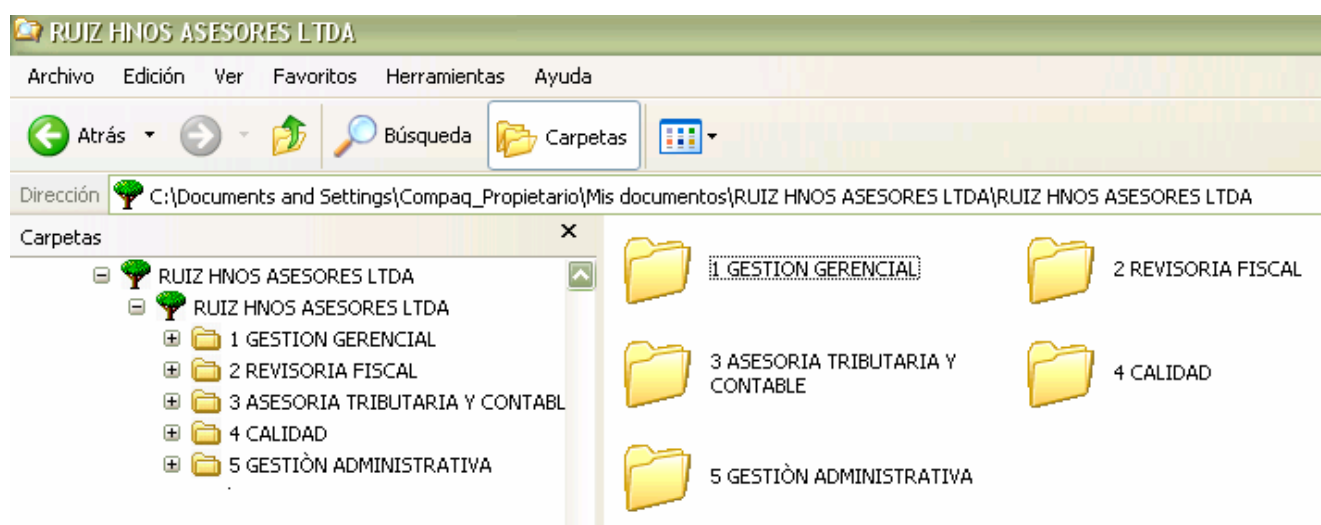
Foto 7. Comunicaciones internas.



➤ **Correo electrónico:** Por este canal se difunde comunicados o documentos con el personal de la organización, igualmente con las personas externas de la organización.

➤ **Equipo Servidor:** Por este medio se comparte la documentación magnética requerida, encontrando toda la documentación referente al sistema de gestión de calidad de la organización (Manual de calidad, manual de responsabilidades y competencias, procedimientos, instructivos y registros de cada uno de los procesos) esta documentación posee seguridad contra modificaciones y es administrada por el representante de calidad.

Figura No.8. Equipo servidor



## 6.2 CAPACITACIONES.

Establecido los diferentes medios de difusión se inició la divulgación sobre la importancia de implementar el SGC, para ello se siguió con el plan de capacitaciones establecido a inicios del año.

Las capacitaciones no se limitaron al conocimiento de los registros y documentos propios de los puestos de trabajo, sino que se capacitó sobre los procedimientos de obligatorio cumplimiento exigidos por la norma, y del significado de no conformidades y producto no conforme. El seguimiento de las capacitaciones impartidas al personal se efectuaría a lo largo del proceso de implementación del sistema. Ver anexo 19 Programa de capacitaciones.

Foto 8. Capacitaciones.



### 6.3 IMPLEMENTACIÓN DE LOS REGISTROS Y PROCEDIMIENTOS

Como se señaló en el ítem anterior, todo el personal fue capacitado en el manejo de los documentos y registros propios del sistema; esta fase estuvo precedida de la validación y liberación de la documentación del sistema.

La participación del personal para el diseño de los registros y el levantamiento de los documentos, junto con el compromiso real de todo el personal, permitió que estos implementaran de manera eficaz los documentos propios de su puesto para la ejecución de sus actividades.

## 7 MANTENIMIENTO Y MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

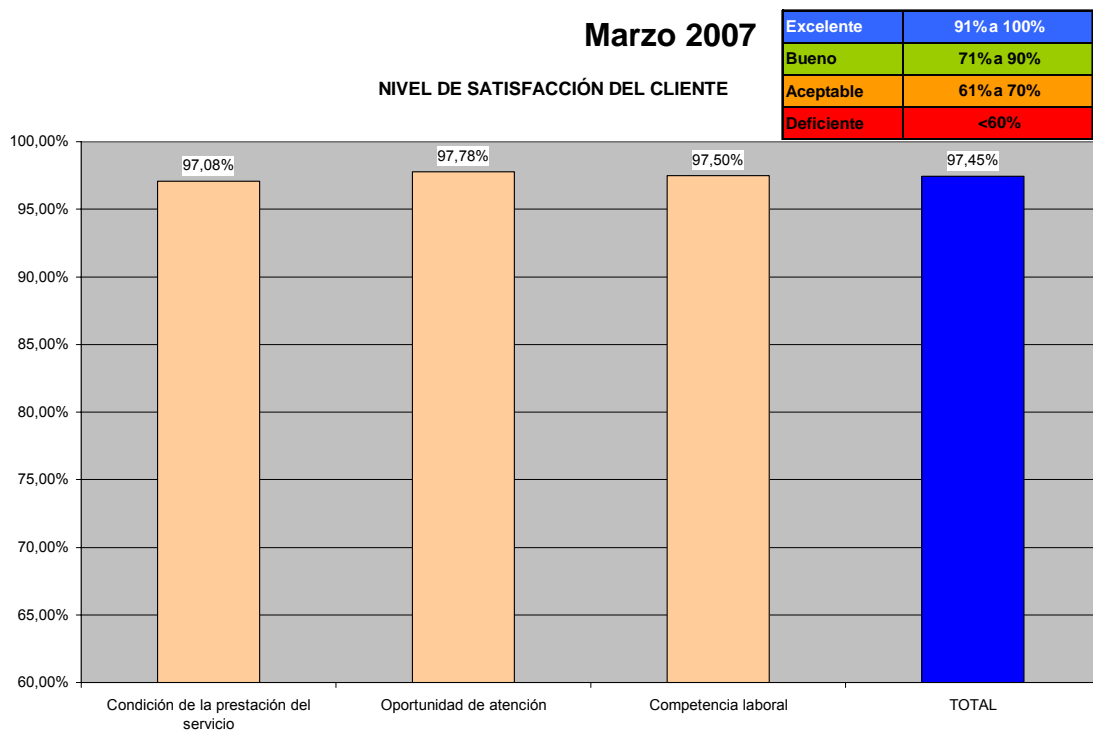
### 7.1 MANTENIMIENTO Y MEJORA

Para el mantenimiento y mejora del sistema de gestión de la calidad, se llevan a cabo reuniones de seguimiento a los resultados de los indicadores con el fin de revisar el comportamiento que ha tenido el indicador hasta la fecha de seguimiento, igualmente se determinan los compromisos a seguir y las acciones a tomar con el fin de promover la mejora continua. En el análisis de indicadores las principales acciones tomadas giran entorno al incumplimiento de la meta del indicador en cuestión.

A continuación se muestran los gráficos de seguimiento al comportamiento de los indicadores de calidad.

#### Nivel de satisfacción del cliente:

Grafica 4. Nivel de satisfacción del cliente



Los resultados obtenidos todos están dentro del rango de la excelencia es decir entre (el 91% a 100%) afirmando que Ruiz Hnos Asesores Ltda cumple con las condiciones contractuales pactadas, esta valoración que le da los clientes a Ruiz Hnos Asesores Ltda es muy positiva para la imagen de la Empresa. Si bien, existen diversos beneficios que toda empresa puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, el primer beneficio es que si el cliente esta satisfecho, por lo general, vuelve a utilizar el servicio prestado, por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de ofrecer servicios adicionales en el futuro, el segundo beneficio es que el cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con el servicio por lo cual la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita entre conocidos.

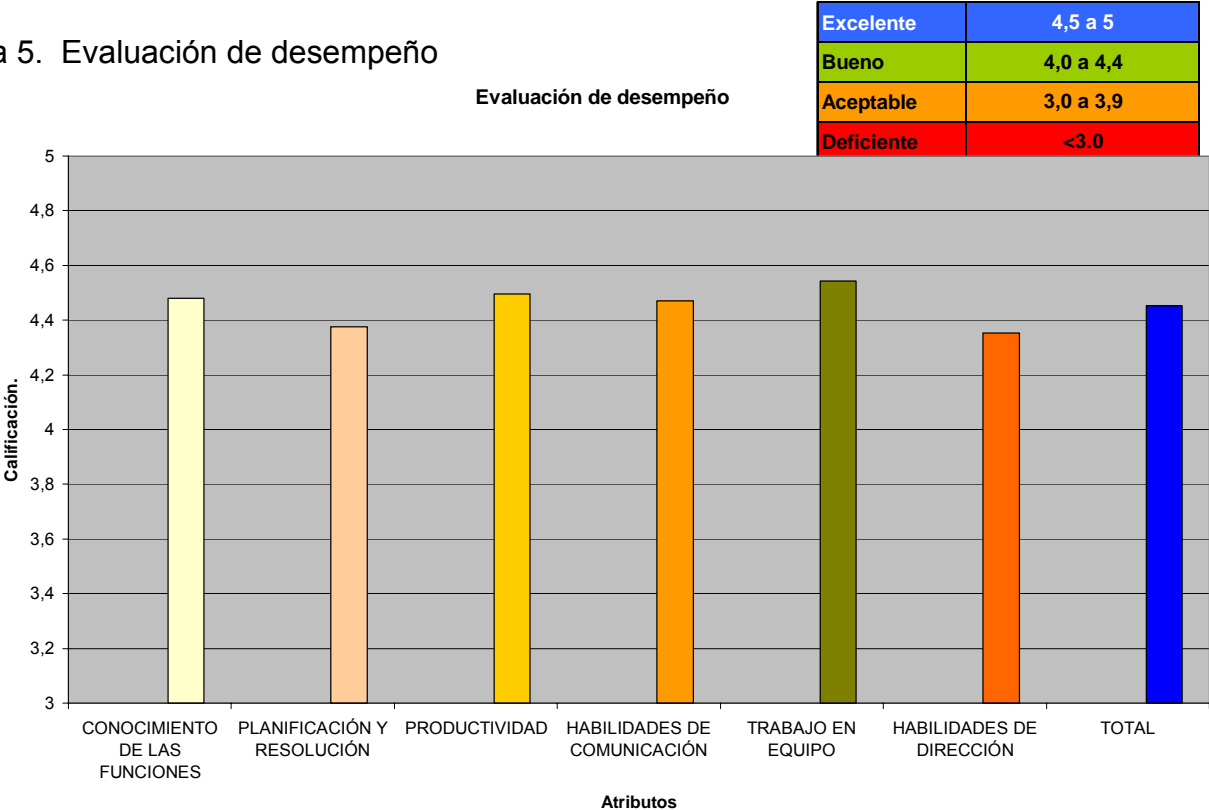
De otro lado, se impartieron instrucciones a los auditores y se contratará un auditor para la ciudad de Bogotá con el fin de atender las siguientes mejoras reportadas por los clientes:

- Tener personal permanente en Bogotá.
- Revisión por parte de la firma más al día a día, no dejar pasar mucho tiempo después que se han hecho los cierres y ser un poco más exigente con la contabilidad de la organización

Ver anexo 20

**Evaluación de desempeño**

Grafica 5. Evaluación de desempeño



El resultado general de la evaluación de desempeño reportó un resultado de 4.45 en la calificación de los atributos indicados en la gráfica 5. Este resultado es satisfactorio, pese a que no está dentro del rango de la excelencia su resultado sigue siendo muy bueno (4.45 de 5) evidenciando un talento humano competitivo. Así mismo se adquirió la experiencia para evaluar en un próximo ejercicio con mayor objetividad a los compañeros, para lo cual ya se está diseñando los atributos a evaluar.

Las mayores fortalezas del capital humano de Ruiz Hnos se encuentran en el trabajo en equipo, productividad y conocimiento de las funciones y los atributos por mejorar se centran en las habilidades de comunicación, planificación y resolución y habilidades de dirección, habilidades de comunicación y en la productividad, atributos para los cuales cada funcionario planteó su plan de mejoramiento.

Es de resaltar que el resultado de la evaluación de desempeño es consecuente con el resultado de la encuesta de la satisfacción del cliente.

Se estableció como meta para la próxima evaluación de desempeño mantener los mismos resultados en los atributos que obtuvieron una calificación superior a 4.4 y los que obtuvieron una calificación inferior a 4.4 incrementar en .3

Ver anexo 21

### **Nivel de eficacia de los procesos:**

Tabla 13. Nivel de eficacia de los procesos:

Objetivo	Indicador	Frecuencia	Rango	Valor alcanzado	Eficacia
Lograr la satisfacción de las necesidades del cliente	Nivel de satisfacción del cliente	Anual	Excelente=91-100%	97.45%	100%
			Bueno=71-90%		
			Aceptable=61 a 70 %		
Mejorar las competencias del personal	Evaluación de desempeño	Anual	Excelente=4.5 a 5	4.45	98.88%
			Bueno=4,0 a 4,4		
			Aceptable=3.0 a 3,9		
Aumentar los ingresos	Nivel de ingresos	Anual	Excelente=>16%	22%	100%
			Bueno=10% a 15%		
			Aceptable=3% a 9%		
Buscar la eficacia de los procesos	Eficacia de los procesos	Anual	Excelente=>91 a 100%	99.63%	100%
			Bueno=71% a 90%		
			Aceptable=61% a 70%		
<b>TOTAL</b>					<b>99.72%</b>

El nivel de eficacia de Ruiz Hnos Asesores se mide a través del cumplimiento de los objetivos de calidad y su resultado 99.72% quedó dentro del rango de la excelencia, se espera incrementar el nivel de eficacia para el próximo ejercicio se en .1%

Ver anexo 22

## 8 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.

Las auditorías internas de calidad son el mecanismo por medio del cual la organización verifica que los controles planificados y documentados para el buen desarrollo de las actividades que se implementan y se mantienen para garantizar que las directrices gerenciales se implementen ejecuten y mantengas en la organización.

La realización de auditorías internas al Sistema de Gestión de Calidad son igual de importantes para la gerencia que los resultados financieros ya que este procedimiento le permite conocer de manera detallada las debilidades y fortalezas existentes en cada uno de los procesos del sistema. Así mismo, le permite verificar el cumplimiento de las disposiciones planificadas en la organización para cumplir con cada uno de los requisitos del cliente.

La razón de ser de una auditoría interna de calidad es:

- Construir confianza dentro de la organización de que las actividades se están realizando según lo planeado.
- Generar confianza de que se están cumpliendo los requisitos del cliente.
- Construir confianza para alcanzar el éxito de los proyectos desarrollados.

### 8.1 METODOLOGÍA

Con el objetivo de que las auditorías internas de calidad se ejecuten de manera eficaz se establecieron las siguientes etapas:

**8.1.1 Planeación de la auditoría:** Esta etapa se ejecuta con el fin de asegurar la realización sistemática de las auditorías internas de calidad. Esta etapa se lleva a cabo mediante tres pasos:

- **Selección de los auditores internos:** La auditora interna fue seleccionada por la Directora Administrativa mediante la contratación de la auditora Sandra Vargas, quien tiene la educación, formación, habilidades y experiencia (de acuerdo con lo indicado en

el manual de responsabilidades y competencias de Ruiz Hnos Asesores Ltda.) para el desarrollo de auditorías internas. Actualmente en Ruiz Hnos Asesores Ltda, la Directora Administrativa y/o representante de calidad, tiene la formación y la habilidad para el desarrollo de auditorías internas pero aún no cuenta con la experiencia para el desarrollo del mismo. De acuerdo con lo anterior y con el ánimo de adquirir experiencia se decidió contratar externamente la auditoría interna No.1.

➤ **Definición de objetivos, alcance y criterios de la auditoría:** Son el punto de referencia de la realización de las auditorías. Estos fueron definidos por el representante de la dirección y la auditora interna. Los objetivos de la auditoría definen que es lo que se va a lograr con las auditorías, el alcance describe la extensión y los límites de las auditorías y los criterios se utilizan como punto de partida frente a la cual se determina la adecuación y conformidad del sistema auditado.

➤ **Elaboración del Plan de auditoría:** La auditora interna y la representante de calidad prepararon el plan de auditoría bajo el formato establecido por Ruiz Hnos Asesores Ltda. Este plan de auditoría incluye objeto, alcance, criterios de la auditoría, fecha hora y duración estimada de revisión de cada uno de los procesos. El plan fue presentando a cada uno de los auditados con una semana de anticipación. (Ver anexo 23 Plan de auditorías internas)

## 8.2 EJECUCIÓN DE LAS AUDITORIAS.

La ejecución de la auditoría comprendió los siguientes pasos:

**8.2.1 Reunión de apertura:** Antes de entrevistar a cada uno de los auditados. Los auditores realizaron una reunión de apertura para generar un ambiente de confianza a los entrevistados. La Reunión de apertura se basó en:

- Presentación de los participantes, incluyendo una descripción general de sus funciones.
- Confirmación de los canales de comunicación.
- Confirmación de los asuntos relacionados con la confidencialidad.

La auditoría interna se realizó el día 09 y 16 de junio de 2007 de 8:00 a.m a 1:00 p.m, con una reunión de apertura, dirigida por la auditoría interna Sandra Vargas

Foto 9. Auditoria



De la misma forma, se estableció que al final de la jornada se reuniría con todo el personal, para efectuar una reunión de retroalimentación y que la fecha límite para la entrega del informe de auditoría y del plan de acción derivado del mismo se entregaría el día 30 de junio de 2007.

**8.2.2 Recopilación y verificación de la información:** La auditora interna procedió a entrevistar a cada uno de los responsables de los procesos siguiendo la programación establecida en el plan de auditoría, paralelo a esto, el auditor iba recolectando información por medio de observación directa y revisión de documentos.

Las fuentes de información consideradas por el auditor fueron las siguientes:

- Manual de calidad.
- Documentos tales como política, objetivos, planes, procedimientos, normas, instructivos, guías, especificaciones, contratos, etc.
- Observación de las actividades y del ambiente de trabajo.

- Entrevista con empleados.
- Registros tales como actas de reunión, listado maestro de documentos, listado maestro de registros, compras, evaluaciones de desempeño de trabajadores y proveedores, satisfacción del cliente.
- Análisis de indicadores.

**8.2.3 Generación de hallazgos de la auditoría:** Los auditores evaluaron las evidencias de la auditoría frente a los criterios de la auditoría para generar los hallazgos. Estos hallazgos comprenden tanto no conformidades como observaciones.

**8.2.4 Reunión de cierre:** La reunión de cierre, sirvió para valorar la atención y colaboración prestada por el personal para el desarrollo eficaz de la auditoría y para potenciar el nivel de confianza mostrado por todo el personal para cumplir con los objetivos de la auditoría.

La responsabilidad de la reunión de cierre estuvo a cargo del auditor externo, Sandra Vargas quien hizo la presentación formal de los resultados de la auditoría, donde se especificaban:

- Los procesos auditados
- Los hallazgos y conclusiones de la auditoría
- Las solicitudes de acciones correctivas y su plan de acción
- Las fechas tentativas para la implementación de las acciones correctivas pertinentes.

### **8.3 INFORME DE AUDITORIA INTERNA.**

La preparación del informe de auditoría estuvo a cargo de la auditora Sandra Vargas y a cargo de la representante de la dirección aprobar y convocar al personal involucrado en los procesos auditados, para la distribución y la retroalimentación constructiva del informe de auditoría.

La auditora presentó el informe de auditoría (Ver anexo 24), donde se presentaron las debilidades y fortalezas de las empresas, así como los hallazgos de la auditoría.

Como resultado de la auditoria interna No.1 se encontraron 3 no conformidades, varias observaciones y aspectos por mejorar en los diferentes procesos del SGC.

Se encontró un SGC en proceso de implementación, encaminado a la eficacia y eficiencia de los procesos y sobresaliendo la filosofía organizacional de que el sistema cumpla con los objetivos / propósitos y se ajuste a propósitos reales de la organización (es decir, que sea conveniente y adecuado).

Se apreció el cumplimiento de los requisitos legales sobre los cuales la organización tiene obligatoriedad.

Se evidenció que el SGC no cumple con todos los requisitos aplicables de la NTC ISO 9001:2000, por lo cual se debe poner especial atención en la solución de éste hallazgo (NO CONFORMIDAD No. 1). Sin embargo, es importante clarificar que todos los demás aspectos positivos o débiles por mejorar detectados en la auditoria interna sean revisados y considerados, sin distinción alguna.

Es importante resaltar el compromiso e interés de la Gerencia, el equipo de calidad y personal en general de Ruíz Hnos Asesores con el “Diseño e Implementación del SGC.”

Aunque se cumplió con el objetivo y alcance establecido para la auditoria interna, quedaron pendientes por evaluar en la próxima auditoria las actividades de: revisión por la dirección, auditorias y revisoría fiscal en lo referente a la prestación del servicio a clientes de Bogotá.

## 9 CONCLUSIONES

El diagnóstico realizado a la organización permitió dar a conocer a la Alta Dirección el nivel organizacional y competitividad en el que se encontraba la empresa.

El Plan Detallado de Trabajo (PDT) para el desarrollo del diseño e implementación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) en Ruiz Hnos Asesores Ltda proporcionó a la organización el primer ejemplo de Planificación, Seguimiento y Control de actividades con el fin de alcanzar una meta en este caso la implementación del SGC

El diseño y ejecución del programa de capacitaciones contribuyó fundamentalmente en mantener un personal motivado hacia el SGC, alcanzando el objetivo de crear una cultura de educación permanente en los funcionarios, así como a través del desarrollo de los planes de mejoramiento producto de las evaluaciones de desempeño lograron mejorar las fortalezas y competencias de los funcionarios de Ruiz Hnos Asesores Ltda

La organización logro obtener una trazabilidad del historial documental tanto del fondo acumulado como de los archivos de gestión mediante la documentación y control de todos los procesos de la empresa,

Hoy en día Ruiz Hnos Asesores Ltda tiene identificado los puntos de control de sus procesos, así como las metas y los resultados de los indicadores permitiéndoles controlar oportunamente la calidad del servicio de Asesoría Tributaria y Revisoría Fiscal. De otro lado, se determinó la eficacia en el cumplimiento de los objetivos de calidad.

El resultado de los objetivos de calidad fue bastante satisfactorio cumpliendo con las metas establecidas dentro del rango de Bueno y Excelencia logrando un nivel de eficacia del SGC.

Los funcionarios de Ruiz Hnos Asesores identificaron cinco acciones preventivas así como una no conformidad y atendieron su respectiva acción correctiva, lo anterior demuestra claridad por parte de los integrantes de Ruiz Hnos Asesores en el concepto de acciones preventivas, correctivas, no conformidades facilitando el desarrollo exitoso del SGC

La auditoría interna al SGC permitió verificar el grado de cumplimiento de acuerdo a la NTC ISO 9001:2000 y lo establecido por la organización, evidenciando un SGC en etapa temprana de maduración pero en correcto desarrollo del mismo. Igualmente en la auditoría se notó varias mejoras realizadas dentro de la organización como fue la reestructuración del presupuesto y los análisis a los informes.

El liderazgo por parte de los responsables de los procesos para guiar y dirigir a los demás funcionarios a establecer y mantener un sistema de gestión eficaz, así mismo, el trabajo en equipo, unificando los esfuerzos compartidos hacia el logro de los objetivos y metas organizacionales.

La distribución del tiempo entre las funciones inherentes a los cargos y el tiempo dedicado al sistema de gestión logrando metas organizacionales esperadas por la Alta Dirección.

El diseño e implementación del SGC en Ruiz Hnos Asesores permitió ante todo organizar internamente la empresa mediante el orden y control basado en la prevención cuyo resultado se refleja en la satisfacción de sus clientes y por ende en la suficiencia financiera de la organización.

Como Profesionales de Gestión Empresarial el desarrollo de este proyecto nos permitió poner en práctica la planificación, el hacer, verificar y el actuar dentro de la organización y enfrentarnos a situaciones reales empresariales siempre buscando orientar acertada y oportunamente. De otro lado, generamos mejoras dentro de la organización como fue el diseño y análisis de la evaluación de desempeño y satisfacción del cliente, la base de datos para el registro y control de No conformidades, Acciones Correctivas y Acciones preventivas, la metodología para la selección y evaluación de proveedores etc.

## **10 RECOMENDACIONES**

Como resultado de la auditoria interna de Calidad se identificaron tres (3) no conformidades las cuales son importantes atender a la mayor brevedad (no superior a 30 días) para que el equipo de trabajo de Ruiz Hnos Asesores Ltda no pierda la motivación que hasta el momento han presentando con relación a la implementación del SGC.

Una vez atendidas y cerradas las no conformidades producto de la auditoria Interna No.1 se recomienda desarrollar la Revisión por la Dirección y enseguida programar la Auditoria Interna No.2 con el fin de evaluar en su totalidad el grado de madurez del SGC con relación a la norma ISO 9001:2000.

Posteriormente el paso a seguir por Ruiz Hnos Asesores Ltda es el de seleccionar un ente certificador y prepararse para la auditoria final de certificación.

Vale la pena resaltar que no basta con lograr la certificación, hay que mantener y constantemente mejorar las actividades involucradas en el sistema con el fin de estimular la eficiencia de la organización, incrementar su ventaja competitiva en el mercado y así responder mejor a las necesidades y expectativas de sus clientes.

## 11 BIBLIOGRAFIA

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistema de Gestión de Calidad. Fundamentos y vocabulario. Segunda actualización. Bogotá. ICONTEC, 2000 37 p (NTC ISO 9000)

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos. Segunda actualización. Bogotá. ICONTEC, 2000 28 p (NTC ISO 9001)

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistema de Gestión de Calidad. Directrices para la mejora del desempeño. Segunda actualización. Bogotá. ICONTEC, 2000 85 p (NTC ISO 9004)

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Directrices para la auditoria de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental. Bogotá: ICONTEC, 2000 39 P (NTC ISO 19011)

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Citas y notas de pie de página, Segunda actualización. Bogotá: ICONTEC, 2005, 7 p (NTC 1487)

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Referencias bibliográficas para libros, folletos e informes, Segunda actualización. Bogotá: ICONTEC, 2005 15 P (NTC 1160)

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Referencias bibliográficas para normas, Segunda actualización. Bogotá: ICONTEC, 2005 6 P (NTC 1307)

[www.icontec.org.co](http://www.icontec.org.co)

**ANEXO 1**  
**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

## **1 INTRODUCCIÓN**

Ruiz Hermanos Asesores Ltda conciente de las ventajas competitivas que proporciona contar con una herramienta que sirva de medio para alcanzar resultados que impacten el desempeño empresarial y en la cultura organizacional ha decidido dar inicio a la implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en el modelo ISO 9000 que oriente a la organización hacia una gestión por procesos, el enfoque al cliente externo e interno y la mejora continua.

El presente documento muestra el diagnóstico administrativo el cual se utilizará como punto de referencia en el diseño e implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

## **2 OBJETIVOS**

- Realizar un diagnóstico de la empresa Ruiz Hermanos Asesores Ltda en sus etapas de Planeación, Organización, Recurso Humano, Dirección, Control, Servicio al Cliente, Entorno, Financiera y Tecnología e Infraestructura, conducente a identificar las fortalezas y debilidades al interior de la organización.
- Poseer un conocimiento total de la empresa en forma racional y objetiva.
- Describir y evaluar los elementos y recursos constitutivos de la organización y de la manera que efectúa sus operaciones.

## **3 METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO**

El diagnóstico a Ruiz Hermanos Asesores Ltda se hizo mediante una evaluación de las respuestas obtenidas durante la entrevista realizada a los siguientes funcionarios:

- Alvaro Ruiz Ramírez
- Campo Elías Parada Girón
- Donaldo Villabona Gamboa
- Elizabeth Coronel Maldonado
- Luis Eduardo Villamil
- Mariela Vargas Ramírez
- Rubiela Ardila P
- Viviana Rojas Quitian

**ANEXO 1**  
**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Las etapas administrativas que se evaluaron fueron las siguientes de acuerdo con el programa de trabajo establecido:

Fecha	Hora	Etapas	Participantes
03-Jun-06	8 a 12 m.	1. Planeación	Luis Eduardo Villamil, Rubiela Ardila, Claudia Navarro y Ahidee Roa
03-Jun-06		2. Organización	Luis Eduardo Villamil, Rubiela Ardila, Claudia Navarro y Ahidee Roa.
03-Jun-06		3. Recurso Humano	Luis Eduardo Villamil, Rubiela Ardila, Claudia Navarro y Ahidee Roa
03-Jun-06		4. Dirección	Luis Eduardo Villamil, Rubiela Ardila, Claudia Navarro y Ahidee Roa
03-Jun-06		5. Control	Luis Eduardo Villamil, Rubiela Ardila, Claudia Navarro y Ahidee Roa
10-Jun-06	8 a 12 m	6. Servicio al cliente	Todos los funcionarios de Ruiz Hnos, Claudia Navarro y Ahidee Roa
10-Jun-06		7. Entorno	Todos los funcionarios de Ruiz Hnos, Claudia Navarro y Ahidee Roa
10-Jun-06		8. Financiera	Alvaro Ruiz, Rubiela Ardila y Claudia Navarro
10-Jun-06		9. Tecnología e infraestructura	Todos los funcionarios de Ruiz Hnos, Claudia Navarro y Ahidee Roa

A su vez cada etapa esta compuesta por unas variables (Ver capítulo 5) que de acuerdo con su comportamiento se les asignó una puntuación teniendo en cuenta la siguiente escala de puntuación:

Puntuación	Descripción
1	No aplican
2	En consideración
3	Aplica parcialmente
4	Aplica con éxito
5	Mejores prácticas

Posteriormente, se procedió a formular los promedios, ponderación, porcentajes de impacto por cada etapa, con el fin de identificar las etapas de fortaleza y las de debilidad de la organización.

De acuerdo con lo anterior se dio una calificación general al estado de la empresa.

**ANEXO 1**  
**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

## **4 ANTECEDENTES**

### **4.1 CONSTITUCIÓN**

Ruiz Hermanos Asesores Ltda se constituyó inicialmente como ASERUIZ compañía Ltda Asesores de Seguros mediante escritura Pública 576 del 19-May-1980 de la Notaría Quinta del círculo de Bucaramanga. El 28-Oct-04 se cambió su razón social a Ruiz Hermanos Asesores Ltda mediante Escritura Pública No. 5962 de la Notaría tercera del Círculo de Bucaramanga, con reforma según Escritura Pública No. 5686 del 13 de Octubre del 2004 en la Notaría Tercera, con reforma según Escritura Pública No. 5962 del 28 de Octubre del 2004 en la Notaría Tercera., inscrita en la Cámara de Comercio de Bucaramanga según matrícula No. 05-013930-03 del 27 de mayo de 1980 con vigencia de la sociedad hasta el 20 de mayo del año 2020.

### **4.2. OBJETO SOCIAL**

**Ruiz Hermanos Asesores Ltda** tiene por objeto social la prestación de servicios profesionales relacionados con la contaduría Pública y que básicamente comprenden los servicios de auditoría y revisoría fiscal, asesoría contable y tributaria.

### **4.3. OFICINAS.**

Las oficinas de **Ruiz Hermanos Asesores Ltda** funciona en instalaciones arrendadas, localizadas en el Edificio Colseguros Calle 37 No.15-25 Oficina 601 Bucaramanga, Telefax (7) 633-2023 y 642-6604, E-mail: ruizhermanos58@hotmail.com.

### **4.4. MISIÓN.**

Es una empresa con su sede principal en la ciudad de Bucaramanga con bases fundamentales en el cumplimiento ético de los postulados de su profesión por parte de sus accionistas fundadores, CONTADORES PÚBLICOS al igual de que de los funcionarios de otras disciplinas que hacen parte del staff profesional.

Su finalidad es contribuir al desarrollo económico y social del país colocando al servicio de los empresarios su capacidad de competencia en la excelencia de los servicios ofrecidos.

La capacitación permanente de nuestro equipo de trabajo en todas las innovaciones tecnológicas al igual que la actualización oportuna en aspectos relativos al ejercicio de la profesión será la característica básica de la firma con la

**ANEXO 1**  
**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

intención de satisfacer las necesidades de nuestros clientes y atender las expectativas de los mismos con servicios competentes.

#### **4.5. VISIÓN.**

Ruiz Hermanos Asesores trabajará en la búsqueda y consecución de un posicionamiento en el mercado que la coloque en el siglo XXI como la firma número 1 en la prestación de servicios profesionales de auditoría y consultaría contable al sector empresarial del país.

No ahorraremos esfuerzos de ningún tipo para alcanzar reconocimiento y prestigio nacional que nos permita seguir prestando nuestros servicios en el siglo XXI con la satisfacción del deber cumplido.

#### **4.6 RECURSO HUMANO.**

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
Alvaro Ruiz Ramírez	Gerente
Campo Elías Parada Girón	Asesor Contable
Donald Villabona Gamboa	Asesor Contable
Elizabeth Coronel Maldonado	Asesora Contable
Luis Eduardo Villamil	Revisor Fiscal
Mariela Vargas Ramírez	Secretaria General
Rubiela Ardila P	Directora de Calidad.
Viviana Rojas Quitian	Auxiliar de oficina

### **5 DIAGNÓSTICO**

#### **5.1 CALIFICACIÓN**

Consiste en calificar cada una de las variables que conforman las etapas, lo que permite una evaluación cuantitativa y otorgar ponderabilidad.

La calificación se establece tomando como referencia la escala de puntuación indicada en el capítulo No.3.

**ANEXO 1  
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

**5.1.1 Planificación.**

DESCRIPCIÓN	Calificación	Total promedio
<b>Planeación</b>		
1. Metodología para realizar la planeación de la empresa	3	
2. Análisis de la cultura corporativa	2	
3. Conocimiento de los valores y creencias que regulan la vida organizacional.	2	
4. Definición de políticas, metas y planes de acción a corto y/o largo plazo en la empresa	1	
5. Claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de empresa	3	
6. Existencia de planes de contingencia	2	
7. Procesos de presupuesto	1	
8. Evaluación de los resultados de la ejecución de lo planificado	3	
9. Definición de indicadores de gestión	1	
10. Anticipación y control de las acciones y reacciones de la competencia en el mercado	1	
11. Velocidad de respuesta a las condiciones cambiantes	4	
12. Comunicación y control gerencial	4	
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>2,25</b>

**5.1.2 Organización.**

DESCRIPCIÓN	Calificación	Total promedio
<b>Organización</b>		
1. Organigrama explícito	3	
2. Estructura organizacional es flexible con capacidad para responder a cambios internos y externos	4	
3. Definición de los rangos de control de los jefes de la organización	4	
4. Establecimiento de sistemas de autoridad e información	3	
5. Metodología definida para la realización de las actividades, como procedimientos, instructivos, manuales etc	1	
6. Definición de sistemas de evaluación y control	1	

**ANEXO 1  
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>2,67</b>
--------------	-----------	-------------

**5.1.3 Recurso Humano**

DESCRIPCIÓN	Calificación	Total promedio
<b>Recurso Humano</b>		
1. Criterios definidos para la selección de personal	1	
2. Perfil de cargos	1	
3. Cargos bien remunerados y estimulantes	5	
4. Conocimiento en forma clara y escrita de las funciones y responsabilidades del personal	2	
5. Documentación de las hojas de vida de los funcionarios	1	
6. Proceso de inducción de personal	2	
7. Limpieza y seguridad de las condiciones de trabajo	3	
8. Prestaciones sociales de acuerdo a las establecidas por la Ley	4	
9. Sistema de evaluación del rendimiento	1	
10. Ha definido la empresa políticas disciplinarias	1	
11. Personal competente	4	
12. Programa continuo de capacitación y entrenamiento	1	
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>2,17</b>

**5.1.4 Dirección.**

DESCRIPCIÓN	Calificación	Total promedio
<b>Dirección</b>		
1. Toma de decisiones es ágil y oportuna	4	
2. Eficacia del proceso de coordinación	4	
3. Niveles de empoderamiento	4	
4. Estilo participativo de la gerencia	5	
5. Eficacia y eficiencia del proceso de comunicación	3	
6. Definición de los niveles de responsabilidad	3	
7. Existencia y utilización de índices de gestión	1	
8. Establecimiento de sistema de autoridad de la comunicación	3	
9. Mecanismos para realizar el control de gestión	2	

**ANEXO 1  
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

10. Liderazgo establecido	4	
11. Relaciones internamente y externamente	5	
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>3,45</b>

**5.1.5 Control**

DESCRIPCIÓN	Calificación	Total promedio
<b>Control</b>		
1. Definidos los objetivos de control	1	
2. Sistemas de control rápidos, exactos y que buscan mejorar la variación que ha sido desfavorable	3	
3. Control adecuado a la realidad de la empresa	2	
4. Información sobre el desempeño exacta, oportuna objetiva y clara	2	
5. Sistemas de control de gestión	2	
6. Normas y métodos para medir el desempeño	1	
7. Sistemas de control operativo	3	
8. Retroalimentación oportuna de las medidas correctivas tomadas en referencia a un desempeño inadecuado	4	
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>2,25</b>

**5.1.6 Servicio al cliente**

DESCRIPCIÓN	Calificación	Total promedio
<b>Servicio al cliente</b>		
1. Políticas en cuanto al servicio comercial	2	
2. Conocimiento de los clientes	3	
3. Banco de datos de todos sus clientes en los últimos años	4	
4. Mecanismos de medición del nivel de satisfacción del cliente	2	
5. Sistema de auditoría del servicio al cliente	1	
6. Nivel de competitividad de la empresa con la competencia, en el aspecto de calidad y servicio	4	
7. Cultura del servicio.	5	
8. Procedimientos para presentar reclamos y quejas	1	
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>2,75</b>

**ANEXO 1  
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

**5.1.7 Entorno**

DESCRIPCIÓN	Calificación	Total promedio
<b>Entorno</b>		
1. Conocimiento de las fortalezas de la competencia	3	
2. Respuesta de la empresa frente a las tendencias: económicas, sociales, culturales, geográficas, demográficas, políticas y legales, que afectan el sector o segmento en el cual participa la organización.	4	
3. Conocimiento de las ventajas competitivas de la empresa	3	
4. Conocimiento de las políticas y precios de la competencia	3	
5. Conocimiento de las características de los servicios de la competencia	3	
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>3,20</b>

**5.1.8 Financiera**

DESCRIPCIÓN	Calificación	Total promedio
<b>Financiera</b>		
1. Comportamiento de liquidez en los dos últimos años	4	
2. Fuentes para financiar operativamente Deuda o Capital	4	
3. Nivel de endeudamiento de la empresa	4	
4. Comportamiento de índices frente a la competencia	4	
5. Comportamiento de la utilidad operativa de la empresa	4	
6. Capacidad de cumplir con sus obligaciones exigibles en el corto plazo	4	
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>4,00</b>

**5.1.9 Tecnología**

DESCRIPCIÓN	Calificación	Total promedio
<b>Tecnología e infraestructura</b>		
1. Posición de la empresa respecto al liderazgo tecnológico	3	

**ANEXO 1  
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

2. Software informático	3	
3. Capacidad para generar nuevos productos o servicios que respondan a las necesidades y expectativas de los consumidores o clientes, por ejemplo en términos de creatividad, calidad, sencillez, fiabilidad	4	
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>3,33</b>

## 5.2 PONDERACIÓN Y PORCENTAJE DE RESULTADOS.

A cada etapa se le distribuyó en partes iguales un porcentaje de impacto dentro de la organización y se multiplicó por la calificación obtenida por cada etapa con el fin de obtener el porcentaje de efectividad de la etapa dentro de la organización.

Etapas	Ponderación (a)	Calificación (b)	Total (a*b)	Porcentaje
1 Planeación	11%	2,25	0,25	50%
2 Organización	11%	2,67	0,30	60%
3 Recurso humano	11%	2,17	0,24	48%
4 Dirección	11%	3,45	0,38	76%
5 Control	11%	2,25	0,25	45%
6 Servicio al cliente	11%	2,75	0,31	62%
7 Entorno	11%	3,20	0,36	72%
8 Financiera	11%	4,00	0,44	88%
9 Tecnología e infraestructura	11%	3,33	0,37	74%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>			
<b>Observación</b>				
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="width: 20px; height: 10px; background-color: green; margin-right: 5px;"></div> Fortalezas         </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; margin-top: 5px;"> <div style="width: 20px; height: 10px; background-color: red; margin-right: 5px;"></div> Debilidades         </div>				

## 5.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

El análisis de los resultados se presenta en forma descendente y por etapas.

Etapas	Porcentaje	Análisis
Financiera	88%	Según entrevista con el Gerente, la empresa actualmente cuenta con solvencia financiera y

**ANEXO 1**  
**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Etapas	Porcentaje	Análisis
		<p>capacidad de endeudamiento a corto y largo plazo, lo que conlleva a tener un apalancamiento en cualquier momento para apoyar su liquidez.</p> <p>Sin embargo no cuenta con índices de liquidez para conocer las tendencias.</p>
Dirección	76%	<p>La Dirección de la empresa cuenta con liderazgo, coordina el desarrollo de las actividades, atribuye al personal la responsabilidad y autoridad de tal forma que les permite contribuir en el logro de las tareas y establecer su participación motivación y compromiso. Promueve el uso de nuevas metodologías de trabajo y mejoramiento.</p> <p>No existen estrategias definidas para la organización.</p> <p>No hay posicionamiento de la imagen corporativa de la empresa.</p>
Tecnología e infraestructura	74%	<p>Se destinan recursos para fortalecer la tecnología informática y de telecomunicaciones de la organización, actualmente se esta trabajando en la creación de la página web de la empresa, se cuenta con servicio de internet y correo electrónico y medios de telecomunicaciones como telefax y celulares.</p> <p>El número de computadores es básico para la realización de las actividades.</p> <p>No se cuenta con software de gestión.</p> <p>Los espacios de trabajo son adecuados.</p>

**ANEXO 1**  
**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

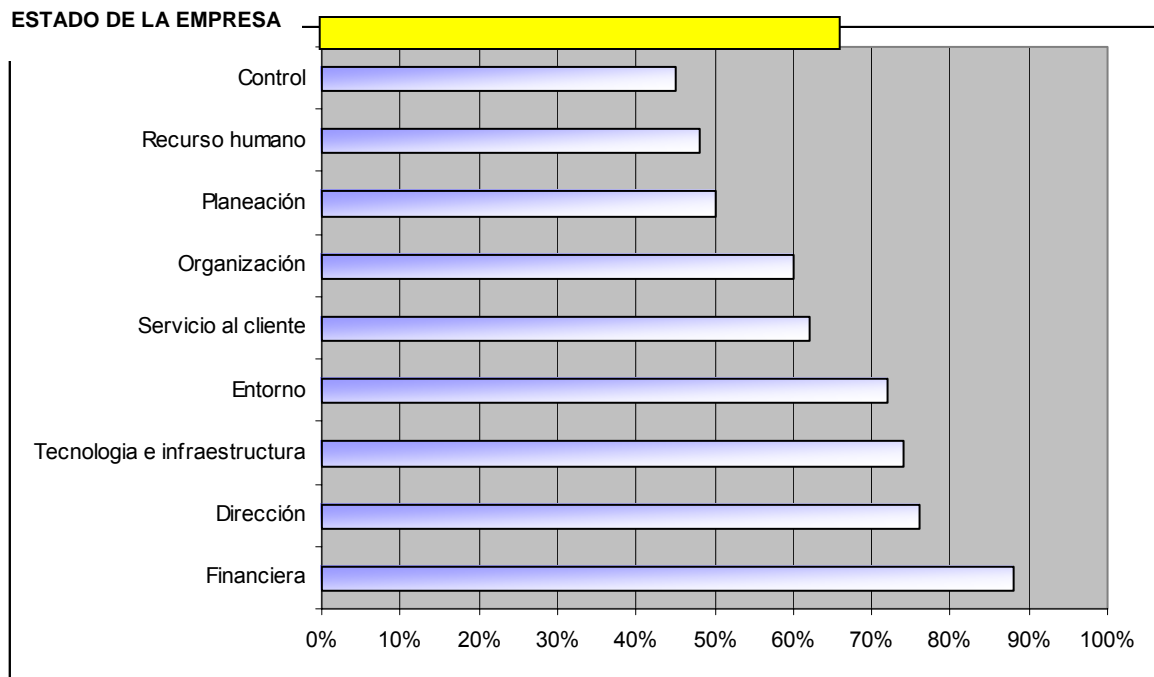
Etapas	Porcentaje	Análisis
Entorno	72%	<p>Se conocen las características de entorno del sector, hay dominio de información actualizada del negocio. Se actualiza sobre los aspectos políticos, económicos y sociales que impactan al negocio.</p> <p>Sin embargo, no se utiliza esta información para identificar tendencias, prever amenazas y hallar oportunidades del mercado para actuar sobre estos factores y usar las mejores estrategias que agreguen valor a la empresa.</p>
Servicio al cliente	62%	<p>Hay capacidad de conocer, atender y solucionar las necesidades explícitas de los clientes. Sin embargo, no se cuenta con una metodología para medir el nivel de satisfacción del cliente con relación a sus necesidades y expectativas expresas explícita o implícitamente de tal forma que contribuyan al mejoramiento en la atención de servicio al cliente.</p>
Organización	60%	<p>Es una organización flexible a los cambios, abierta y dispuesta a trabajar efectivamente en diversas situaciones.</p> <p>No se tiene definida la documentación, incluyendo los registros pertinentes, que se requiere para el manejo y medios de información que apoyen la operación eficaz de los procesos de la organización.</p>
Planeación	50%	<p>La empresa cuenta con una misión y una visión establecida pero no formalmente preestablecida. La planeación que se realiza es la que se entiende como programas de trabajo.</p> <p>No existen debidamente definidas y socializadas políticas, metas, objetivos, principios, planes de contingencia, presupuestos que regulen la vida organizacional.</p>

**ANEXO 1  
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Etapas	Porcentaje	Análisis
Recurso humano	48%	<p>Se interesa por el cumplimiento de los requisitos fiscales y parafiscales e incentivos y cuenta con personal profesional competente. Existe capacidad para trabajar cooperativamente con todos los grupos de interés y se percibe una atmósfera agradable de trabajo construida en un ambiente de colaboración y ayuda mutua. Así mismo existe conciencia de mejorar continuamente.</p> <p>De otro lado, no se cuenta con criterios establecidos para el diseño de cargos, selección, contratación e inducción del personal y programas de capacitación y se tiene establecido informalmente sus niveles de responsabilidad y autoridad.</p>
Control	45%	El control se realiza mediante la observación del comportamiento y desempeño de las actividades establecidas. Pero los resultados de las operaciones no se controlan con base a análisis de datos, toda vez que no existen metas ni indicadores establecidos con la finalidad de determinar en qué medida se están logrando los resultados
<b>CALIFICACIÓN EMPRESA</b>	<b>64%</b>	<b>Se encuentra en un nivel básico</b>
<b>RANGO DE NIVELES</b>		
<p><b>Nivel 2.0 a 6.7</b> = Básico  <b>Nivel 6.8 a 8.1</b> = Requerido  <b>Nivel de 8.2 a 8.9</b> = Alto  <b>Nivel 9.0 a 10.0</b> = Excepcional</p>		

## ANEXO 1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

### 5.3.1 Matriz de la empresa



Como se puede observar las etapas Financiera y Dirección son las etapas fuertes de la organización contrario a las etapas de control, recurso humano y planeación como las etapas críticas.

Así mismo, la calificación general de la empresa es del 64% lo que identifica a una organización con:

- Una fuerza financiera y de Dirección.
- Un recurso humano calificado.
- Un clima y cultura laboral armónica.
- Una estructura básica.
- Requiere de lineamientos y directrices organizacionales.
- Necesidad de establecer métodos estandarizados para la prestación de sus servicios, la ausencia de éstos, puede generar un riesgo en que el conocimiento y experiencia quede únicamente en las personas y no en la empresa.
- Mayor reconocimiento del gerente más no de la empresa.
- Una posición conservadora.

**ANEXO 2  
HOJA DE VIDA INDICADORES**

<b>OBJETIVO</b>	Mejorar las competencias del personal	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	Evaluación de desempeño	
<b>TIPO DE INDICADOR</b>	Estratégico	
<b>DEFINICIÓN DEL INDICADOR</b>	Medir el nivel de desarrollo de las competencias institucionales y específicas definidas por la organización.	
<b>UNIDAD DE MEDIDA DEL INDICADOR</b>	Unidad	
<b>DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES DEL INDICADOR</b>	Competencias definidas en el momento de realizar la evaluación.	
<b>FORMULA DE CALCULO</b>	$\Sigma$ Promedios de los evaluados por competencia / # de evaluados.	
<b>FUENTE DE INFORMACION DE LOS DATOS</b>	Formato de evaluación	
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Anual	
<b>FUENTE Y ENFOQUE SEGUIDO PARA FIJAR LA META</b>	<b>ESTADOS DE MEDICIÓN</b>	
Teniendo en cuenta que es el primero ejercicio no se cuenta con una referencia, una vez realizada la primera encuesta ésta se tomará como parametro de referencia	<b>Excelente</b>	<b>4,5 a 5</b>
	<b>Bueno</b>	<b>4,0 a 4,4</b>
	<b>Aceptable</b>	<b>3,0 a 3,9</b>
	<b>Deficiente</b>	<b>&lt;3.0</b>
<b>RESTRICCIONES DEL INDICADOR</b>	Ausencia del personal en el momento de realizar la evaluación	
<b>RESPONSABLE DE FIJAR LA META</b>	<b>RESPONSABLE DE GESTIÓN DE LA META</b>	<b>RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO</b>
Gerente	Directora Administrativa	Directora Administrativa
<b>FORMA DE PRESENTACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE DE PRESENTACIÓN</b>	<b>INSTANCIA DE PRESENTACIÓN</b>
Informe	Directora Administrativa	Reunión de trabajo
<b>OBSERVACIONES</b>		

**ANEXO 2  
HOJA DE VIDA INDICADORES**

<b>OBJETIVO</b>	Buscar la eficacia de los procesos	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	Eficacia de los procesos	
<b>TIPO DE INDICADOR</b>	Estrategico	
<b>DEFINICIÓN DEL INDICADOR</b>	Determinar la eficacia de los procesos	
<b>UNIDAD DE MEDIDA DEL INDICADOR</b>	Porcentaje	
<b>DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES DEL INDICADOR</b>	Resultado de los objetivos de calidad	
<b>FORMULA DE CALCULO</b>	$(\text{Porcentaje de planificación}/\text{porcentaje de lo ejecutado}) * 100$	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN DE LOS DATOS</b>	Indicadores objetivos calidad	
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Anual	
<b>FUENTE Y ENFOQUE SEGUIDO PARA FIJAR LA META</b>	<b>ESTADOS DE MEDICIÓN</b>	
Es el primero ejercicio	<b>Excelente</b>	<b>91% a 100%</b>
	<b>Bueno</b>	<b>71% a 90%</b>
	<b>Aceptable</b>	<b>61% a 70%</b>
	<b>Deficiente</b>	<b>&lt;60%</b>
<b>RESTRICCIONES DEL INDICADOR</b>	No contar con los indicadores de los objetivos de calidad	
<b>RESPONSABLE DE FIJAR LA META</b>	<b>RESPONSABLE DE GESTIÓN DE LA META</b>	<b>RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO</b>
Gerente	Responsables de los procesos	Directora Administrativa
<b>FORMA DE PRESENTACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE DE PRESENTACIÓN</b>	<b>INSTANCIA DE PRESENTACIÓN</b>
Tabla	Directora Administrativa	Reuniones de trabajo
<b>OBSERVACIONES</b>		

**ANEXO 2  
HOJA DE VIDA INDICADORES**

<b>OBJETIVO</b>	Aumentar los ingresos		
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	Aumentar los ingresos		
<b>TIPO DE INDICADOR</b>	Estrategico		
<b>DEFINICIÓN DEL INDICADOR</b>	Determinar el porcentaje de incremento de los ingresos anuales		
<b>UNIDAD DE MEDIDA DEL INDICADOR</b>	Porcentaje		
<b>DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES DEL INDICADOR</b>	Ingresos anuales		
<b>FORMULA DE CALCULO</b>	$(\text{Ingresos periodo actual} / \text{ingresos periodo anterior}) - 1$		
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN DE LOS DATOS</b>	Ingresos financieros		
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Anual		
<b>FUENTE Y ENFOQUE SEGUIDO PARA FIJAR LA META</b>		<b>ESTADOS DE MEDICIÓN</b>	
Ingresos del periodo anterior		<b>Excelente</b>	<b>&gt;16%</b>
		<b>Bueno</b>	<b>10% a 15%</b>
		<b>Aceptable</b>	<b>3% a 9%</b>
		<b>Deficiente</b>	<b>&lt;2%</b>
<b>RESTRICCIONES DEL INDICADOR</b>	No contar con la información contable		
<b>RESPONSABLE DE FIJAR LA META</b>	<b>RESPONSABLE DE GESTIÓN DE LA META</b>	<b>RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO</b>	
Gerente	Directora Administrativa	Directora Administrativa	
<b>FORMA DE PRESENTACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE DE PRESENTACIÓN</b>	<b>INSTANCIA DE PRESENTACIÓN</b>	
Estados de resultados	Directora Administrativa	Reunión de trabajo	
<b>OBSERVACIONES</b>			

**ANEXO 2  
HOJA DE VIDA INDICADORES**

<b>OBJETIVO</b>	Lograr la satisfacción del cliente	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	Nivel de satisfacción del cliente	
<b>TIPO DE INDICADOR</b>	Estrategico	
<b>DEFINICIÓN DEL INDICADOR</b>	Busca determinar la satisfacción del cliente	
<b>UNIDAD DE MEDIDA DEL INDICADOR</b>	Porcentaje	
<b>DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES DEL INDICADOR</b>	Las variables que influyen son las percepciones que tienen los clientes de los atributos definidos en la encuesta	
<b>FORMULA DE CALCULO</b>	Suma ((calificación promedio del atributo)/factor de ponderación del atributo) donde:Factor de ponderación del atributo = peso del atributo/peso total de todos los atributos)	
<b>FUENTE DE INFORMACION DE LOS DATOS</b>	Encuesta de satisfacción de los clientes	
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	Anual	
<b>FUENTE Y ENFOQUE SEGUIDO PARA FIJAR LA META</b>	<b>ESTADOS DE MEDICIÓN</b>	
Teniendo en cuenta que éste es la primera encuesta, se tomará como meta establecida por rangos.	<b>Excelente</b>	<b>91% a 100%</b>
	<b>Bueno</b>	<b>71% a 90%</b>
	<b>Aceptable</b>	<b>61% a 70%</b>
	<b>Deficiente</b>	<b>&lt;60%</b>
<b>RESTRICCIONES DEL INDICADOR</b>	Respuesta de los clientes	
<b>RESPONSABLE DE FIJAR LA META</b>	<b>RESPONSABLE DE GESTIÓN DE LA META</b>	<b>RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO</b>
Gerente	Directora Administrativa	Directora Administrativa
<b>FORMA DE PRESENTACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE DE PRESENTACIÓN</b>	<b>INSTANCIA DE PRESENTACIÓN</b>
Informes con barras	Directora Administrativa	Reunión de trabajo
<b>OBSERVACIONES</b>		

**ANEXO 3  
CARACTERIZACIONES**

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>Gestión Gerencial</b>	<b>TIPO DE PROCESO</b>	Estratégico	
<b>OBJETIVO</b>	Establecer y desarrollar las directrices organizacionales que garanticen una ventaja competitiva sostenida.			
<b>PROCESOS ENTRADAS Proveedores</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>PROCESOS SALIDAS Clientes</b>
Gestión Gerencial.	<input type="checkbox"/> Nuevas políticas. <input type="checkbox"/> Políticas actuales.	<b>1. DEFINICIÓN DE POLÍTICAS</b>	<input type="checkbox"/> Políticas	Todos los procesos
Gestión Gerencial	<input type="checkbox"/> Principios y valores <input type="checkbox"/> Políticas <input type="checkbox"/> Plan estratégico vigente	<b>2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<input type="checkbox"/> Misión y visión reforzadas o actualizadas. <input type="checkbox"/> Estrategias <input type="checkbox"/> Plan estratégico	Todos los procesos
Gestión Gerencial	<input type="checkbox"/> Plan estratégico	<b>3. PLAN DE GESTIÓN.</b>	<input type="checkbox"/> Plan de gestión. <input type="checkbox"/> Informe anual del plan de gestión.	Todos los procesos
Cliente externo	<input type="checkbox"/> <a href="#">Procedimiento Desarrollo comercial</a>	<b>4. DESARROLLO COMERCIAL</b>	<input type="checkbox"/> Comunicación y/o una propuesta de servicios <input type="checkbox"/> Contrato aprobado. <input type="checkbox"/> Revisión de contratos <input type="checkbox"/> Control de contratos <input type="checkbox"/> Encuesta de satisfacción del cliente <input type="checkbox"/> Informe análisis encuesta satisfacción del cliente <input type="checkbox"/> Informe análisis solicitudes, sugerencias y/o quejas	Todos los procesos
Calidad. Gestión Gerencial Todos los procesos  Calidad. Gestión Gerencial.	<input type="checkbox"/> Resultados auditorias. <input type="checkbox"/> Retroalimentación del cliente <input type="checkbox"/> Desempeño de los procesos y conformidad del producto. <input type="checkbox"/> Estado de las acciones correctivas y preventivas. <input type="checkbox"/> Acciones de seguimiento y	<b>5. REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN.</b>	<input type="checkbox"/> Informe revisión por la Dirección. <input type="checkbox"/> Planes de acción resultado revisión por la Dirección.	Todos los procesos

**ANEXO 3  
CARACTERIZACIONES**

PROCESOS ENTRADAS Proveedores	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	PROCESOS SALIDAS Clientes
Calidad  Gestión Gerencial	revisión por la Dirección. <input type="checkbox"/> Cambios que podrían afectar al SGC. Recomendaciones para la mejora.			

RECURSOS	RESPONSABLES	REQUISITOS	MEDICIÓN DEL PROCESO (Indicadores)
No aplica.	<b>Líder del proceso:</b> Gerente <b>Colaboradores:</b> Directora Administrativa-Director Revisoria Fiscal y Director Asesoría Tributaria	<p><b>Legales y reglamentarios:</b> Decreto 2649 de 1993 Decreto 2650 de 1993 Ley 43 de 1990</p> <p><b>NTC-ISO 9001:2000:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 4.0 Sistema de Gestión de la Calidad</li> <li><input type="checkbox"/> 4.1 Requisitos General del Sistema.</li> <li><input type="checkbox"/> 4.2 Requisitos de la documentación <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 4.2.1 Generalidades</li> <li><input type="checkbox"/> 4.2.2 Manual de calidad.</li> <li><input type="checkbox"/> 4.2.3 Control de documentos.</li> <li><input type="checkbox"/> 4.2.4 Control de registros.</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> 5.1 Compromiso de la Dirección.</li> <li><input type="checkbox"/> 5.2 Enfoque al cliente</li> <li><input type="checkbox"/> 5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 5.5.1 Responsabilidad y autoridad</li> <li><input type="checkbox"/> 5.5.3 Comunicación interna</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> 5.6 Revisión por la Dirección. <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 5.6.1 Generalidades</li> <li><input type="checkbox"/> 5.6.2 Información para la revisión.</li> <li><input type="checkbox"/> 5.6.3 Resultados de la revisión.</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> 6.1 Provisión de recursos.</li> <li><input type="checkbox"/> 7.1 Planificación de la realización del producto <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto.</li> </ul> </li> </ul>	<p>Eficacia del SGC: <math>\frac{\sum \text{eficacia de objetivos de calidad}}{\text{Número objetivos de calidad}}</math></p> <p>Nivel de satisfacción del cliente</p>

**ANEXO 3  
CARACTERIZACIONES**

RECURSOS	RESPONSABLES	REQUISITOS	MEDICIÓN DEL PROCESO (Indicadores)
		<b>NTC-ISO 9001:2000:</b> <input type="checkbox"/> 7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el productos <input type="checkbox"/> 7.2.3 Comunicación con el cliente <input type="checkbox"/> 8.1 Generalidades. <input type="checkbox"/> 8.2.1 Satisfacción del cliente <input type="checkbox"/> 8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos. <input type="checkbox"/> 8.2.4 Seguimiento y medición del producto. <input type="checkbox"/> 8.3 Control del producto No conforme. <input type="checkbox"/> 8.5 Mejora <input type="checkbox"/> 8.5.1 Mejora continua <input type="checkbox"/> 8.5.2 Acción correctiva <input type="checkbox"/> 8.5.3 Acción preventiva	

SEGUIMIENTO Y MONITOREO DEL PROCESO	REGISTROS DEL PROCESO	DOCUMENTOS DE REFERENCIA
<input type="checkbox"/> Informe anual revisión por la Dirección. <input type="checkbox"/> Informe anual Plan de Gestión. <input type="checkbox"/> Seguimiento indicadores <input type="checkbox"/> Informe anual análisis encuesta satisfacción del cliente. <input type="checkbox"/> Informe anual análisis solicitudes, sugerencias y/o quejas	<input type="checkbox"/> Planes de acción resultado revisión por la Dirección. <input type="checkbox"/> Plan Estratégico. <input type="checkbox"/> Plan de Gestión. <input type="checkbox"/> Contratos aprobados <input type="checkbox"/> Propuestas <input type="checkbox"/> FO-38 Revisión de contratos <input type="checkbox"/> Encuesta satisfacción del cliente <input type="checkbox"/> FO-55 Formulario solicitud, sugerencias y/o quejas	<input type="checkbox"/> Procedimiento Desarrollo Comercial.

**ANEXO 3  
CARACTERIZACIONES**

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>REVISORÍA FISCAL</b>			<b>TIPO DE PROCESO</b>	Misional
<b>OBJETIVO</b>	Brindar un servicio de revisoría fiscal, oportuno, objetivo, veraz y efectivo.				
<b>PROCESOS ENTRADAS</b> Proveedores	<b>ENTRADAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>PROCESOS SALIDAS</b> Clientes	
Gestión Gerencial	<input type="checkbox"/> Requisitos del cliente. <input type="checkbox"/> Contrato aprobado. <input type="checkbox"/> Carta de aceptación.	<b>Solicitud de información.</b>	<input type="checkbox"/> Comunicación	Cliente	
Cliente	(Certificado de la cámara de comercio, copia de los estatutos, información financiera actualizada, actas de Asamblea y Junta Directiva)	<b>Planeación de las actividades.</b>	<input type="checkbox"/> Memorando de planeación. <input type="checkbox"/> Programas de auditoría y seguimiento.		
	<input type="checkbox"/> Memorando de planeación. <input type="checkbox"/> Programas de auditoría y seguimiento.	<b>Ejecución y seguimiento de los programas de auditoría.</b>			
	<input type="checkbox"/> Formato Informes de áreas	<b>Elaboración de informes de áreas.</b>	<input type="checkbox"/> Informe de áreas aprobados.	Cliente	
	<input type="checkbox"/> Informe de área aprobado	<b>Socialización informes de áreas.</b>	<input type="checkbox"/> Comunicación. <input type="checkbox"/> Informe de área aprobado	Cliente	
	<input type="checkbox"/> Informe de área aprobado	<b>Seguimiento informe área.</b>	<input type="checkbox"/> Comunicación.	Cliente	
	<input type="checkbox"/> Informes de área aprobados y seguimientos <input type="checkbox"/> Carta de puntos de cierre, sociedades RF	<b>Elaboración y entrega del informe final.</b>	<input type="checkbox"/> Informe Final Aprobado.	Cliente	

**ANEXO 3  
CARACTERIZACIONES**

RECURSOS	RESPONSABLES	REQUISITOS	MEDICIÓN DEL PROCESO (Indicadores)
No aplica.	<b>Líder del proceso:</b> Director Revisoría Fiscal  <b>Colaboradores:</b> Profesionales Auditores	<b>Legales y reglamentarios:</b> Decreto 2649 de 1993 Decreto 2650 de 1993 Ley 43 de 1990  <b>NTC-ISO 9001:2000:</b> <input type="checkbox"/> 4.0 Sistema de Gestión de la Calidad <input type="checkbox"/> 4.1 Requisitos General del Sistema. <input type="checkbox"/> 4.2 Requisitos de la documentación <input type="checkbox"/> 4.2.1 Generalidades <input type="checkbox"/> 4.2.2 Manual de calidad. <input type="checkbox"/> 4.2.3 Control de documentos. <input type="checkbox"/> 4.2.4 Control de registros. <input type="checkbox"/> 5.2 Enfoque al cliente. <input type="checkbox"/> 5.5.3 Comunicación interna. <input type="checkbox"/> 7.1 Planificación de la realización del producto. <input type="checkbox"/> 7.2.1 Procesos relacionados con el cliente <input type="checkbox"/> 7.2.3 Comunicación con el cliente. <input type="checkbox"/> 7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio. <input type="checkbox"/> 7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio. <input type="checkbox"/> 7.5.3 Identificación y trazabilidad. <input type="checkbox"/> 7.5.4 Propiedad del cliente. <input type="checkbox"/> 7.5.5 Preservación del producto. <input type="checkbox"/> 8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos. <input type="checkbox"/> 8.2.4 Seguimiento y medición del producto. <input type="checkbox"/> 8.3 Control de producto No Conforme. <input type="checkbox"/> 8.4 Análisis de datos <input type="checkbox"/> 8.5.1 Mejora Continua. <input type="checkbox"/> 8.5.2 Acción Correctiva <input type="checkbox"/> 8.5.3 Acción preventiva	Cumplimiento entrega de informes
SEGUIMIENTO Y MONITOREO DEL PROCESO	REGISTROS DEL PROCESO		DOCUMENTOS DE REFERENCIA
<input type="checkbox"/> Seguimiento a los programas de auditorias. <input type="checkbox"/> Seguimiento informe áreas.	<input type="checkbox"/> Memorando de planeación. <input type="checkbox"/> Programas de auditorias <input type="checkbox"/> FO-42 Carta de puntos de cierre,sociedades RF		GQ-01 Guía para el desarrollo de trabajo de Revisoría Fiscal GQ-02 Programa de auditoria para el disponible GQ-03 Guía Programa de auditoría para las inversiones y sus ingresos correspondientes

**ANEXO 3  
CARACTERIZACIONES**

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>Asesoría Tributaria y Contable</b>			<b>TIPO DE PROCESO</b>	Misional
<b>OBJETIVO</b>	Asesorar en todos los ámbitos tributarios y contables aprovechando las ventajas existentes dentro del marco legal				
<b>PROCESOS ENTRADAS Proveedores</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>PROCESOS SALIDAS Clientes</b>	
Gestión Gerencial	<input type="checkbox"/> Requisitos del cliente. <input type="checkbox"/> Contrato aprobado. <input type="checkbox"/> Carta de aceptación.	<b>Solicitud de información</b>	ión verbal y/o escrita	Cliente	
Cliente	<input type="checkbox"/> Información solicitada	<b>Análisis de información</b>	<input type="checkbox"/> Informe de diagnóstico preliminar (para clientes nuevos)	Cliente	
	<input type="checkbox"/> Informe de diagnóstico o identificación de necesidades de la empresa. <input type="checkbox"/> Calendario Tributario.	<b>Planeación</b>	<input type="checkbox"/> Cronograma de trabajo		
	<input type="checkbox"/> Cronograma de trabajo	<b>Ejecución de actividades</b>	<input type="checkbox"/> Informes (Estados financieros) <input type="checkbox"/> Declaraciones tributarias periodos intermedios	Cliente	
	<input type="checkbox"/> Cronograma de trabajo	<b>Control y seguimiento de actividades</b>	<input type="checkbox"/> Cronograma de trabajo revisado y ajustado.		
	<input type="checkbox"/> Necesidades del cliente para el cierre contable y fiscal	<b>Preparación del cierre contable y fiscal</b>	<input type="checkbox"/> Carta puntos de cierre (documentos requeridos para cierre contable y fiscal)	Cliente	
	<input type="checkbox"/> Documentos requeridos para cierre contable	<b>Realización del cierre contable</b>	<input type="checkbox"/> Libros principales impresos.	Cliente	
	<input type="checkbox"/> Libros principales impresos	<b>Elaboración estados financieros fin de ejercicio</b>	<input type="checkbox"/> Estados financieros de fin de año	Cliente	
	<input type="checkbox"/> Estados financieros de fin de año	<b>Preparación de la declaración de renta del año y de otras declaraciones tributarias</b>	Declaraciones tributarias anuales presentadas.	Cliente	
NOTA: Existen clientes que no están obligados a llevar una contabilidad pero que requieren la elaboración de declaraciones tributarias y estados financieros, para estos clientes se aplica únicamente las actividades de : Solicitud de información, Preparación de la declaración de renta del año y de otras declaraciones tributarias.					

**ANEXO 3  
CARACTERIZACIONES**

RECURSOS	RESPONSABLES	REQUISITOS	MEDICIÓN DEL PROCESO (Indicadores)
No aplica.	<p><b>Líder del proceso:</b> Director auditor</p> <p><b>Colaboradores:</b> Profesionales Auditores</p>	<p><b>Legales y reglamentarios:</b> Leyes tributarias vigentes Decreto 2649 de 1993 Decreto 2650 de 1993 Ley 43 de 1990</p> <hr/> <p><b>NTC-ISO 9001:2000:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 4.0 Sistema de Gestión de la Calidad</li> <li><input type="checkbox"/> 4.1 Requisitos General del Sistema.</li> <li><input type="checkbox"/> 4.2 Requisitos de la documentación <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 4.2.1 Generalidades</li> <li><input type="checkbox"/> 4.2.2 Manual de calidad.</li> <li><input type="checkbox"/> 4.2.3 Control de documentos.</li> <li><input type="checkbox"/> 4.2.4 Control de registros</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> 5.2 Enfoque al cliente.</li> <li><input type="checkbox"/> 5.5.3 Comunicación interno.</li> <li><input type="checkbox"/> 7.1 Planificación de la realización del producto. <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 7.2.1 Procesos relacionados con el cliente</li> <li><input type="checkbox"/> 7.2.3 Comunicación con el cliente.</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> 7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio.</li> <li><input type="checkbox"/> 7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio.</li> <li><input type="checkbox"/> 7.5.3 Identificación y trazabilidad.</li> <li><input type="checkbox"/> 7.5.4 Propiedad del cliente.</li> <li><input type="checkbox"/> 7.5.5 Preservación del producto.</li> <li><input type="checkbox"/> 8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos.</li> <li><input type="checkbox"/> 8.2.4 Seguimiento y medición del producto</li> <li><input type="checkbox"/> 8.3 Control de producto No Conforme.</li> <li><input type="checkbox"/> 8.4 Análisis de datos <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 8.5.1 Mejora Continua.</li> <li><input type="checkbox"/> 8.5.2 Acción Correctiva</li> <li><input type="checkbox"/> 8.5.3 Acción preventiva</li> </ul> </li> </ul>	<p>Cumplimiento en la presentación de las declaraciones tributarias</p> <p>% de clientes con beneficios tributario</p>

**ANEXO 3  
CARACTERIZACIONES**

<b>SEGUIMIENTO Y MONITOREO DEL PROCESO</b>	<b>REGISTROS DEL PROCESO</b>	<b>DOCUMENTOS DE REFERENCIA</b>
Seguimiento al cronograma de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Informe de diagnóstico</li> <li><input type="checkbox"/> Cronograma de visitas</li> <li><input type="checkbox"/> F0-40. Carta de puntos de cierre personas naturales obligadas a llevar contabilidad</li> <li><input type="checkbox"/> FO-39 Solicitud de documentos para renta para personas naturales</li> </ul>	

**ANEXO 3  
CARACTERIZACIONES**

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>Gestión Administrativa</b>		<b>TIPO DE PROCESO</b>	Soporte
<b>OBJETIVO</b>	Desarrollar los procesos administrativos que garanticen la normal operación de las actividades de la empresa.			
<b>PROCESOS ENTRADAS Proveedores</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>PROCESOS SALIDAS Clientes</b>
Todos los procesos	<input type="checkbox"/> Necesidades de las áreas	<b>1. SOLICITUD DE NECESIDADES ADMINISTRATIVAS</b>	<input type="checkbox"/> Necesidades recibidas	Todos los procesos
Gestión Administrativa	<input type="checkbox"/> Necesidades recibidas	<b>2. TRÁMITE DE LAS SOLICITUDES:</b> Caja menor, mantenimientos administrativos, servicios administrativos, servicios públicos.	<input type="checkbox"/> Solicitudes atendidas	Todos los procesos
Gestión Administrativa	<input type="checkbox"/> Instructivo evaluación y selección de proveedores <input type="checkbox"/> Orden y recepción de suministros.	<b>3. CONTRATACIÓN Y COMPRAS</b>	<input type="checkbox"/> Orden y recepción de suministros <input type="checkbox"/> Evaluación de proveedores. <input type="checkbox"/> Historial proveedores.	Todos los procesos y grupos de interés de la empresa.
Todos los procesos.	o Procedimiento Gestión del Recurso Humano.	<b>4. GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO:</b>	<input type="checkbox"/> Personal contratado o ascendido. <input type="checkbox"/> Contrato laboral firmado y formulario de afiliaciones. <input type="checkbox"/> Personal con conocimientos <input type="checkbox"/> Registro evaluación de inducción. <input type="checkbox"/> Programa de capacitaciones. <input type="checkbox"/> Liquidación salarios, prestaciones y demás obligaciones laborales del empleador. <input type="checkbox"/> Informe evaluación de desempeño. <input type="checkbox"/> Registro evaluación de capacitación.	Todos los procesos

**ANEXO 3  
CARACTERIZACIONES**

RECURSOS	RESPONSABLES	REQUISITOS	MEDICIÓN DEL PROCESO (Indicadores)
No aplica.	<b>Líder del proceso:</b> Directora Administrativa <b>Colaboradores:</b> Asistente Administrativa	<b>Legales y reglamentarios:</b> Ley 100 de 1993 Régimen laboral colombiano.	Evaluación de desempeño/ $\Sigma$ promedio de los evaluados
		<b>NTC-ISO 9001:2000:</b> <input type="checkbox"/> 4.0 Sistema de Gestión de la Calidad <input type="checkbox"/> 4.1 Requisitos General del Sistema. <input type="checkbox"/> 4.2 Requisitos de la documentación <input type="checkbox"/> 4.2.1 Generalidades <input type="checkbox"/> 4.2.2 Manual de calidad. <input type="checkbox"/> 4.2.3 Control de documentos. <input type="checkbox"/> 4.2.4 Control de registros. <input type="checkbox"/> 5.2 Enfoque al cliente <input type="checkbox"/> 5.5.3 Comunicación interna. <input type="checkbox"/> 6.2.1 Recurso Humano. Generalidades. <input type="checkbox"/> 6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación. <input type="checkbox"/> 6.3 Infraestructura <input type="checkbox"/> 6.4 Ambiente de trabajo <input type="checkbox"/> 7.1 Planificación de la realización del producto. <input type="checkbox"/> 7.4 Compras <input type="checkbox"/> 8.1 Generalidades. <input type="checkbox"/> 8.2 Seguimiento y medición. <input type="checkbox"/> 8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos. <input type="checkbox"/> 8.2.4 Seguimiento y medición del producto <input type="checkbox"/> 8.3 Control de producto No Conforme. <input type="checkbox"/> 8.4 Análisis de datos <input type="checkbox"/> 8.5.1 Mejora Continua. <input type="checkbox"/> 8.5.2 Acción Correctiva <input type="checkbox"/> 8.5.3 Acción preventiva	

**ANEXO 3  
CARACTERIZACIONES**

<b>SEGUIMIENTO Y MONITOREO DEL PROCESO</b>	<b>REGISTROS DEL PROCESO</b>	<b>DOCUMENTOS DE REFERENCIA</b>
<p>Programa de capacitaciones. Informe evaluación de desempeño.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Orden y recepción de suministros.</li> <li><input type="checkbox"/> Evaluación de proveedores</li> <li><input type="checkbox"/> Historial de proveedores.</li> <li><input type="checkbox"/> Contrato laboral</li> <li><input type="checkbox"/> Evaluación de inducción</li> <li><input type="checkbox"/> Programa de capacitaciones.</li> <li><input type="checkbox"/> Evaluación de desempeño.</li> <li><input type="checkbox"/> Evaluación de capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Instructivo evaluación y selección de proveedores.</li> <li><input type="checkbox"/> Manual de responsabilidad y competencias.</li> <li><input type="checkbox"/> Manual Protocolo para la prestación de servicios.</li> <li><input type="checkbox"/> Procedimiento Gestión del Recurso Humano.</li> </ul>

**ANEXO 3  
CARACTERIZACIONES**

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>Calidad</b>	<b>TIPO DE PROCESO</b>	<b>Soporte</b>
<b>OBJETIVO</b>	Asegurar la eficacia e integridad del Sistema de Gestión de la Calidad como herramienta de Gestión Organizacional y realizar seguimiento a los procesos para mejorar continuamente la eficacia de los sistemas de gestión de la organización		
<b>PROCESOS ENTRADAS Proveedores</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>PROCESOS SALIDAS Clientes</b>
Calidad	<input type="checkbox"/> Nivel de cumplimiento de políticas y objetivos <input type="checkbox"/> Mapa de procesos Existente <input type="checkbox"/> Cambios reales o potenciales al SGC	<b>1. REVISIÓN DE LA POLÍTICA, OBJETIVOS Y PROCESOS DE CALIDAD.</b>	<input type="checkbox"/> Política, Objetivos de Calidad y procesos revisados y socializados. Todos los procesos y grupos de interés de la empresa.
Calidad		<b>2. ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES EN EL SGC</b>	<input type="checkbox"/> Responsabilidades asignadas Todos los procesos y grupos de interés de la empresa.
Calidad Gestión Administrativa		<b>3. DETERMINACIÓN DE NECESIDADES PARA EL MANTENIMIENTO DEL SGC</b>	<input type="checkbox"/> Presupuesto de recursos <input type="checkbox"/> Cambios que afectan la integridad del SGC Todos los procesos y grupos de interés de la empresa.
Calidad		<b>4. ELABORACIÓN DEL PLAN DETALLADO DE TRABAJO DEL SGC</b>	<input type="checkbox"/> Plan Detallado de Trabajo SGC Todos los procesos y grupos de interés de la empresa.
Calidad	Lineamientos definidos en el Procedimiento para el desarrollo de auditorias internas	<b>5. DESARROLLO DE AUDITORIAS</b>	<input type="checkbox"/> Programa Auditorias internas <input type="checkbox"/> Plan de Auditoria Interna Todos los procesos
			<input type="checkbox"/> Impacto de los procesos. Calidad
			<input type="checkbox"/> Lista de Verificación de Auditoria Interna Calidad
		<input type="checkbox"/> Informe de Auditoria Interna Gestión Gerencial	

**ANEXO 3  
CARACTERIZACIONES**

<b>PROCESOS ENTRADAS Proveedores</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>PROCESOS SALIDAS Clientes</b>
Calidad	Lineamientos definidos en el Procedimiento No conformidades, acciones correctivas, correcciones y acciones preventivas	<b>6. SEGUIMIENTO A LAS NO CONFORMIDADES, ACCIONES PREVENTIVAS, ACCIONES CORRECTIVAS Y CORRECCIONES</b>	<input type="checkbox"/> Base de datos Sistema de No Conformidades y Acciones preventivas <input type="checkbox"/> Acciones correctivas <input type="checkbox"/> Correcciones <input type="checkbox"/> Acciones Preventivas <input type="checkbox"/> Informe de Seguimiento a No conformidades	Todos los procesos
Calidad	<input type="checkbox"/> Plan Detallado de Trabajo. <input type="checkbox"/> Programa de auditorias	<b>7. EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES PLANIFICADAS</b>	<input type="checkbox"/> Informes de avance del SGC <input type="checkbox"/> Nivel de eficacia del SGC	Todos los procesos y grupos de interés de la empresa.
Calidad	<input type="checkbox"/> Procedimiento Control de registros. <input type="checkbox"/> Procedimiento Control de documentos. <input type="checkbox"/> Instructivo para la codificación de documentos.	<b>8. GESTIÓN DOCUMENTAL</b>	<input type="checkbox"/> Solicitud de actualización o generación de documentos <input type="checkbox"/> Listado maestro de documentos y registros. <input type="checkbox"/> Consecutivo de copias controladas, <input type="checkbox"/> Instructivo codificación de documentos <input type="checkbox"/> Base de datos clientes <input type="checkbox"/> Consecutivo cartas enviadas. <input type="checkbox"/> Consecutivo informes enviados <input type="checkbox"/> Consecutivo correspondencia recibida <input type="checkbox"/> FO-17 Formato control de asistencia <input type="checkbox"/> FO-33 Formato para procedimientos <input type="checkbox"/> FO-48 Formato para instructivos <input type="checkbox"/> FO-50 Formato manuales. <input type="checkbox"/> Plantilla para elaborar formatos.	Todos los procesos y grupos de interés.

**ANEXO 3  
CARACTERIZACIONES**

RECURSOS	RESPONSABLES	REQUISITOS	MEDICIÓN DEL PROCESO (Indicadores)
<p align="center">No aplica.</p>	<p><b>Líder del proceso:</b> Directora Administrativa</p> <p><b>Colaboradores:</b> Asistente Administrativa</p>	<p><b>Legales y reglamentarios:</b></p> <hr/> <p><b>NTC-ISO 9001:2000:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 4.0 Sistema de Gestión de la Calidad</li> <li><input type="checkbox"/> 4.1 Requisitos General del Sistema.</li> <li><input type="checkbox"/> 4.2 Requisitos de la documentación               <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 4.2.1 Generalidades</li> <li><input type="checkbox"/> 4.2.2 Manual de calidad.</li> <li><input type="checkbox"/> 4.2.3 Control de documentos.</li> <li><input type="checkbox"/> 4.2.4 Control de registros.</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> 5.2 Enfoque al cliente</li> <li><input type="checkbox"/> 5.3 Política de calidad               <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 5.4.1 Objetivos de la calidad.</li> <li><input type="checkbox"/> 5.4.2 Planificación del SGC</li> <li><input type="checkbox"/> 5.5.3 Comunicación interna.</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> 7.1 Planificación de la realización del producto.</li> <li><input type="checkbox"/> 7.2.3 Comunicación con el cliente.</li> <li><input type="checkbox"/> 8.1 Generalidades.</li> <li><input type="checkbox"/> 8.2 Seguimiento y medición.               <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 8.2.2 Auditoria interna</li> <li><input type="checkbox"/> 8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos.</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> 8.3 Control de producto No Conforme.</li> <li><input type="checkbox"/> 8.4 Análisis de datos               <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 8.5.1 Mejora Continua.</li> <li><input type="checkbox"/> 8.5.2 Acción Correctiva</li> <li><input type="checkbox"/> 8.5.3 Acción preventiva</li> </ul> </li> </ul>	<p>Cumplimiento mensual del Plan Detallado de Trabajos</p> <p>Cumplimiento de atención de No Conformidades.</p>

**ANEXO 3  
CARACTERIZACIONES**

SEGUIMIENTO Y MONITOREO DEL PROCESO	REGISTROS DEL PROCESO	DOCUMENTOS DE REFERENCIA
	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> FO-01 Consecutivo cartas enviadas.</li> <li><input type="checkbox"/> FO-02 Consecutivo de informes enviados</li> <li><input type="checkbox"/> FO-03 Cambios que afectan la integridad del SGC</li> <li><input type="checkbox"/> FO-04 Consecutivo correspondencia recibida.</li> <li><input type="checkbox"/> FO-06 Plan Detallado de Trabajo</li> <li><input type="checkbox"/> FO-07 Base de datos clientes P. Jurídica.</li> <li><input type="checkbox"/> FO-08 Base de datos clientes P. Naturales.</li> <li><input type="checkbox"/> FO-09 Base de datos clientes P. Naturales obligadas a llevar contabilidad.</li> <li><input type="checkbox"/> FO-14 Listado maestro de documentos y registros.</li> <li><input type="checkbox"/> FO-15 Solicitud de actualización o generación de documentos</li> <li><input type="checkbox"/> FO-16 Consecutivo de copias controladas</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> FO-17 Formato control de asistencia</li> <li><input type="checkbox"/> FO-18 Nivel de eficacia del SGC</li> <li><input type="checkbox"/> FO-20 Hoja de vida indicadores</li> <li><input type="checkbox"/> FO-21 Impacto de los procesos.</li> <li><input type="checkbox"/> FO-22 Plan de auditoria interna</li> <li><input type="checkbox"/> FO-23 Lista de Verificación de Auditoria Interna</li> <li><input type="checkbox"/> FO-24 Informe de auditoria interna</li> <li><input type="checkbox"/> FO-26 Programa para el desarrollo de auditorias internas.</li> <li><input type="checkbox"/> FO-28 Correcciones</li> <li><input type="checkbox"/> FO-29 Acciones correctivas</li> <li><input type="checkbox"/> FO-30 Acciones Preventivas</li> <li><input type="checkbox"/> FO-31 Presupuesto Calidad</li> <li><input type="checkbox"/> FO-32 Formato informes.</li> <li><input type="checkbox"/> FO-33 Formato para procedimientos</li> <li><input type="checkbox"/> FO-34 Listado maestro de documentos externos.</li> <li><input type="checkbox"/> FO-48 Formato para instructivos</li> <li><input type="checkbox"/> FO-50 Formato manuales.</li> <li><input type="checkbox"/> FO-57 Formato guías</li> <li><input type="checkbox"/> Plantilla para elaborar formatos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Manual de calidad.</li> <li><input type="checkbox"/> PR-01 Procedimiento auditorias internas</li> <li><input type="checkbox"/> PR-02 Procedimiento No conformidades, Acciones Correctivas, correcciones y Acciones preventivas.</li> <li><input type="checkbox"/> PR-03 Procedimiento Control de registros.</li> <li><input type="checkbox"/> PR-04 Procedimiento Control de documentos.</li> <li><input type="checkbox"/> IQ-01 Instructivo para la elaboración de documentos.</li> </ul>

**ANEXO 4**  
**INSTRUCTIVO ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS**



**CALIDAD**  
**IQ-01 Instructivo para la elaboración de documentos**

Código: IQ-01  
Revisión: Definitivo 1  
Emisión : 04-Nov-06

**1 OBJETO:**

Definir los lineamientos para la elaboración y presentación de los documentos asociados al Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de Ruiz Hnos Asesores Ltda

**2 ALCANCE:**

Aplica a todos los documentos internos que se utilicen dentro del SGC de Ruiz Hnos Asesores Ltda

**3 DOCUMENTOS DEL SGC**

Todos los documentos del SGC de Ruiz Hnos Asesores Ltda deben elaborarse en un tipo de letra legible con un tamaño determinado según las necesidades del documento.

**3.1 Codificación:**

Los documentos del SGC establecido en Ruiz Hnos Asesores Ltda. se codifican de la siguiente forma:

**AA – BB Definitivo: C**

Donde:

**AA:** Hace referencia al tipo de documento. Los documentos del SGC de Ruiz Hnos Asesores Ltda están definidos de la siguiente forma:

<b>CÓDIGO</b>	<b>DOCUMENTO</b>
CQ	CARACTERIZACIÓN
IN	INFORMES
IQ	INSTRUCTIVOS
FO	FORMATOS

**ANEXO 4**  
**INSTRUCTIVO ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS**

MA	MANUALES
PR	PROCEDIMIENTOS

**BB:** Consecutivo del documento

**C:** Número consecutivo de la última actualización del documento

A continuación se presentan algunos ejemplos:

- **IO-01** Definitivo: **1**: Hace referencia al Instructivo No.1 cuya actualización es la No.1
- **PR-02** Definitivo: **2**: Hace referencia al procedimiento No.2 cuya actualización va en la número 2.

El consecutivo para los códigos de los documentos del SGC se obtiene a través del “Listado para código de documentos y registros” quien está bajo la responsabilidad de la Directora Administrativa.

### 3.2 Presentación

Para la presentación de los documentos mencionados en el ítem 3.1 se utilizarán los siguientes formatos:

DOCUMENTO	FORMATO A UTILIZAR	PROCESO DONDE SE UBICA EL FORMATO
CARACTERIZACIÓN	FO-47 Caracterización	Calidad
INSTRUCTIVOS	FO-48 Instructivos	
FORMATOS	FO-49 Formatos	
MANUALES	FO-50 Manuales	
PROCEDIMIENTOS	FO-33 Procedimientos	

### 4 OTROS DOCUMENTOS

CÓDIGO	DOCUMENTOS	FORMATO A UTILIZAR	PROCESO DONDE SE UBICA EL FORMATO
CA	CARTAS	FO-51 Cartas	Gestión Administrativa
CO	CONTRATOS	FO-52 Contratos	Gestión Gerencial

**ANEXO 4**  
**INSTRUCTIVO ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS**

PP	PROPUESTAS	FO-53 Propuestas	Gestión Gerencial
----	------------	------------------	-------------------

#### **4.1 Correspondencia enviada – CARTAS (CA)**

Toda correspondencia que se emita de **Ruiz Hnos Asesores Ltda** lleva un código de numeración interna en el encabezado que corresponde al número de consecutivo de correspondencia despachada y debe utilizarse el formato FO-XX.

El código está constituido de la siguiente forma:

(Código documento– consecutivo-Servicio-año)

Donde :

**Documento:** Código del documento.

**Consecutivo:** Consecutivo de la comunicación.

**Servicio:** Nombre del servicio a que hace relación: **RF** Revisoría Fiscal / **TC** Asesoría Tributaria y Contable

**Año:** Dos últimos números del año

El consecutivo de la correspondencia enviada se lleva en el formato consecutivo correspondencia enviada bajo la responsabilidad de la Asistente Administrativa.

#### **4.2 Contratos (CO)**

Todo contrato que se emita de **Ruiz Hnos Asesores Ltda** lleva un consecutivo y el nombre del cliente con el que se firma el contrato.

(Código documento – consecutivo-Iniciales del cliente 3 caracteres)

**Ejemplo:**

Contrato con la empresa CPO S.A.

CO-01-CPO

#### **4.3 Codificación de informes (IN)**

Los informes que se emitan en **Ruiz Hnos Asesores Ltda** se codifican de la siguiente forma:

**ANEXO 4**  
**INSTRUCTIVO ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS**

(Código documento-Consecutivo-Servicio - año)

Ejemplo:

IN-019-TC-06

**Nota.** Servicio:

**RF** Revisoría Fiscal / **TC** Asesoría Tributaria y Contable

#### **4.4 Propuesta de servicios (PP)**

Las propuestas que se emitan en **Ruiz Hnos Asesores Ltda** se codifican de la siguiente forma:

(Código documento-Consecutivo-Iniciales del cliente 3 caracteres)

Ejemplo:

Presentamos propuesta de prestación de servicios a la empresa ESCANOGRAFÍA S.A.

PP-01-ESC

**ANEXO 5**  
**LITADO MAESTRO DE DOCUMENTOS Y REGISTROS**

CARACTERIZACIÓN						
Consecutivo	TITULO	CÓDIGO	REV	Fecha de documento	Proceso	Ubicación del documento
01-a	Caracterización de revisoría fiscal	CQ-01	1	10-oct-06	REVISORIA FISCAL	Manual documentos Revisoría Fiscal
02-a	Caracterización de asesoría tributaria y contable	CQ-02	1	10-oct-06	ASESORIA TRIBUTARIA	Manual documentos Asesoría Tributaria y Contable
03-a	Caracterización de calidad	CQ-03	1	10-oct-06	CALIDAD	Manual documentos Calidad
04-a	Caracterización Gestión Administrativa	CQ-04	1	13-ene-07	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Manual documentos Gestión Administrativa
05-a	Caracterización Gestión Gerencial	CQ-05	1	10-oct-06	GESTIÓN GERENCIAL	Manual documentos Gestión Gerencial
PROCEDIMIENTOS						
Consecutivo	Título	Código	Rev	Fecha de documento	Proceso	Ubicación del documento
01-b	Procedimiento para el desarrollo de auditorías internas	PR-01	1	18-oct-06	CALIDAD	Manual documentos Calidad
02-b	Procedimiento de no conformidades, acciones correctivas y acciones preventivas	PR-02	1	13-ene-07	CALIDAD	Manual documentos Calidad
03-b	Procedimiento control de registros	PR-03	1	13-ene-07	CALIDAD	Manual documentos Calidad
04-b	Procedimiento para el control de documentos	PR-04	1	13-ene-07	CALIDAD	Manual documentos Calidad
05-b	Libre					
06-b	Procedimiento para la gestión del recurso humano	PR-06	1	31-ene-07	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Manual documentos Gestión Administrativa
07-b	Procedimiento para el desarrollo comercial	PR-07	1	10-feb-07	GESTIÓN GERENCIAL	Manual documentos Gestión Gerencial
08-b	Procedimiento para la Revisión de la Propiedad, Planta y Equipo	PR-08	1	23-feb-07	ASESORIA TRIBUTARIA Y ASESORIA	Manual documentos Asesoría Tributaria y Contable
09-b	Procedimiento para la Revisión de los comprobantes de egreso	PR-09	1	19-may-07	TRIBUTARIA Y CONTABLE	Manual documentos Asesoría Tributaria y Contable
INSTRUCTIVOS						
Consecutivo	Título	Código	Rev	Fecha de documento	Proceso	Ubicación del documento
01-c	Instructivo para la elaboración de documentos	IQ-01	1	4-nov-06	CALIDAD	Manual documentos Calidad
02-c	Instructivo para la evaluación de proveedores	IQ-02	1	12-ene-07	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Manual documentos Gestión Administrativa
03-c	Instructivo para el desarrollo de trabajos de revisoría Fiscal	IQ-03	1	30-Ene-07	REVISORIA FISCAL	Manual documentos Revisoría Fiscal
MANUALES						
Consecutivo	TITULO	CÓDIGO	REV	Fecha de documento	Proceso	Ubicación del documento
01-d	Manual de responsabilidades y competencias	MA-01	1	12-sep-06	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Manual documentos Gestión Administrativa
02-d	Protocolo para la prestación de servicios para auditores	MA-02	1	12-sep-06	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Manual documentos Gestión Administrativa
03-d	Manual de calidad	MA-03	1	6-feb-07	CALIDAD	Manual documentos Calidad

**ANEXO 5**  
**LITADO MAESTRO DE DOCUMENTOS Y REGISTROS**

GUIAS						
Consecutivo	Título	Código	Rev	Fecha de documento	Proceso	Ubicación del documento
01-e	Guía para el desarrollo de trabajos de Revisoria FISCAL	GQ-01	1	30-Ene-07	REVISORIA FISCAL	Manual documentos Revisoria Fiscal
02-e	Programa de auditoría para el Disponible	GQ-02	1	28-Feb-07	REVISORIA FISCAL	Manual documentos Revisoria Fiscal
03-e	Programa de auditoría para las inversiones y sus ingresos correspondientes	GQ-03	1	28-Feb-07	REVISORIA FISCAL	Manual documentos Revisoria Fiscal

**ANEXO 5**  
**LITADO MAESTRO DE DOCUMENTOS Y REGISTROS**

CONTROL DE REGISTROS								
TITULO	CÓDIGO	REV	Fecha de documento	Proceso	Ubicación del documento	Archivo del registro	Responsable custodia del archivo	Niveles de acceso
Cambios que afectan la integridad del SGC.	FO-03	1	28-feb-07	CALIDAD	Manual documentos Calidad	Folder blanco "Sistema Gestión de Calidad" ubicado en el archivador No.3 Sala de Juntas	Rubiela Ardila	Todos
Plan detallado de trabajo (PDT)	FO-06	1	17-nov-06	CALIDAD	Manual documentos Calidad	Folder blanco "Sistema Gestión de Calidad" ubicado en el archivador No.3 Sala de Juntas	Rubiela Ardila	Todos
Base de datos de clientes p. Jurídicas	FO-07	1	26-ago-06	CALIDAD	Manual documentos Calidad	Computador Recepción	Mariela Vargas Ramirez	Todos
Base de datos de clientes personas naturales	FO-08	1	26-ago-06	CALIDAD	Manual documentos Calidad	Computador Recepción	Mariela Vargas Ramirez	Todos
Base de datos de clientes personas naturales que llevan contabilidad	FO-09	1	26-ago-06	CALIDAD	Manual documentos Calidad	Computador Recepción	Mariela Vargas Ramirez	Todos
Orden y recepción de servicios	FO-10	1	18-oct-06	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Manual documentos Gestión Administrativa	Folder blanco "Proveedores" ubicado en el archivador No.3 Sala de Juntas	Rubiela Ardila	Todos
Historial de desempeño	FO-11	1	18-nov-06	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Manual documentos Gestión Administrativa	Folder blanco "Proveedores" ubicado en el archivador No.3 Sala de Juntas	Rubiela Ardila	Todos
Evaluación para la selección de proveedores	FO-12	1	18-nov-06	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Manual documentos Gestión Administrativa	Folder blanco "Proveedores" ubicado en el archivador No.3 Sala de Juntas	Rubiela Ardila	Todos
Evaluación de capacitaciones	FO-13	1	27-ene-07	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Manual documentos Gestión Administrativa	Carpeta celugula "Programa de capacitaciones" ubicado en el archivador No.1	Rubiela Ardila	Todos
Listado maestro de documentos y consecutivos	FO-14	1	13-ene-07	CALIDAD	Manual documentos Calidad	Computador Auditores	Rubiela Ardila	Todos
Solicitud de actualización o generación de documentos	FO-15	1	13-ene-07	CALIDAD	Manual documentos Calidad	Carpeta blanca "Manual de procesos" ubicada en el archivador No.2. Sala de juntas	Rubiela Ardila	Responsable de procesos
Consecutivo copia controlada	FO-16	1	13-ene-07	CALIDAD	Manual documentos Calidad	Computador Auditores	Rubiela Ardila	Responsable de procesos
Control de asistencia	FO-17	1	6-feb-07	CALIDAD	Manual documentos Calidad	Carpeta celugula "Control de asistencia" ubicado en el archivador No.1	Rubiela Ardila	Todos
Nivel de eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad	FO-18	1	13-ene-07	CALIDAD	Manual documentos Calidad	Computador Auditores	Rubiela Ardila	Responsable de procesos
Evaluación inducción	FO-19	1	13-ene-07	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Manual documentos Gestión Administrativa	Hoja de vida funcionario	Rubiela Ardila	Directora Administrativa
Hoja de Vida Indicadores SGC	FO-20	1	13-ene-07	CALIDAD	Manual documentos Calidad	Folder blanco "Sistema Gestión de Calidad" ubicado en el archivador No.3 Sala de Juntas	Rubiela Ardila	Directora Administrativa
Impacto de los procesos	FO-21	1	13-ene-07	CALIDAD	Manual documentos Calidad	Folder blanco "Auditorías internas" ubicado en el archivador No.3 Sala de Juntas	Rubiela Ardila	Directora Administrativa
Plan de Auditoría Interna	FO-22	1	13-ene-07	CALIDAD	Manual documentos Calidad	Folder blanco "Auditorías internas" ubicado en el archivador No.3 Sala de Juntas	Rubiela Ardila	Directora Administrativa
Lista de verificación auditoría interna	FO-23	1	13-ene-07	CALIDAD	Manual documentos Calidad	Folder blanco "Auditorías internas" ubicado en el archivador No.3 Sala de Juntas	Rubiela Ardila	Directora Administrativa
Informe de auditoría interna	FO-24	1	13-ene-07	CALIDAD	Manual documentos Calidad	Folder blanco "Auditorías internas" ubicado en el archivador No.3 Sala de Juntas	Rubiela Ardila	Directora Administrativa
Planes de acción, resultados revisión por la Dirección	FO-25	1	27-ene-07	GESTIÓN GERENCIAL	Manual documentos Gestión Gerencial	Folder blanco "Revisión por la Dirección" ubicado en el archivador No.3 Sala de Juntas	Rubiela Ardila	Directora Administrativa
Programa para el desarrollo de Auditoría interna	FO-26	1	6-feb-07	CALIDAD	Manual documentos Calidad	Folder blanco "Auditorías internas" ubicado en el archivador No.3 Sala de Juntas	Rubiela Ardila	Directora Administrativa
Indicadores de desempeño y seguimiento de los procesos	FO-27	1	13-dic-06	CALIDAD	Manual documentos Calidad	Computador Auditores: GEAREGISTROS	Rubiela Ardila	Directora Administrativa
Formato de corrección	FO-28	1	13-ene-07	CALIDAD	Manual documentos Calidad	Folder blanco "No conformidades y Acciones Preventivas" ubicado en el archivador No.3 Sala de Juntas	Rubiela Ardila	Directora Administrativa
Formato de acciones correctivas	FO-29	1	13-ene-07	CALIDAD	Manual documentos Calidad	Folder blanco "No conformidades y Acciones Preventivas" ubicado en el archivador No.3 Sala de Juntas	Rubiela Ardila	Directora Administrativa

**ANEXO 6**  
**PROCEDIMIENTO CONTROL DE DOCUMENTOS**



Ruiz Hnos Asesores

**CALIDAD**  
**PR-04 Control de Documentos**

Código: PR-04  
Revisión: Definitivo 1  
Emisión : 13-ene-07

**1. OBJETO:**

Establecer las actividades necesarias para el control de los documentos del Sistema Gestión de la Calidad conforme los requisitos de la norma ISO 9001:2000.

**2. ALCANCE:**

Este procedimiento aplica a todos los documentos internos y externos del Sistema de Gestión de Calidad de Ruiz Hnos Asesores Ltda

**3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

- **Caracterización:** Descripción detallada de los procesos
- **Documento:** Información y su medio de soporte.
- **Documento externo:** Documento suministrado por entes ajenos al Sistema de Gestión de Calidad de la empresa, pero que es requerido en los procesos como por ejemplo: normas, leyes, decretos, resoluciones, entre otros.
- **Documento obsoleto:** Documento que ha sido sustituido por una versión actualizada del mismo.
- **Copia controlada:** Documento en el cual se puede identificar el nivel de aprobación, distribución (localización de ejemplares) y estado de revisión.
- **Copia no controlada:** Copias de los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad, para las cuales no se pretende mantener un control de cambios y que deberán estar identificadas como copia no controlada.
- **Instructivo:** Descripción escrita y detallada sobre como efectuar las actividades y procesos de manera coherente, llegando a un nivel de detalle amplio.
- **Formato:** Plantilla destinada especialmente a la consignación o anotación de datos.
- **Manual:** Documento que especifica un sistema.
- **Procedimiento:** Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.
- **Registro:** Documento que representa resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

**ANEXO 6  
PROCEDIMIENTO CONTROL DE DOCUMENTOS**



**CALIDAD**  
PR-04 Control de Documentos

Código: PR-04  
Revisión: Definitivo 1  
Emisión : 13-ene-07

**4 DESARROLLO DE ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD QUÉ	CÓMO / DÓNDE	RESPONS. QUIÉN	PUNTOS DE CONTROL	REGISTRO
4.1 Generación o actualización de documentos	Determinar la necesidad de creación, modificación o anulación del documento. Si es aprobada la solicitud elaborar el borrador del documento, en caso contrario informar el motivo de la no aceptación a quien hizo la solicitud	Todo el personal.		
4.2 Revisar el documento por el Representante de Calidad y por el Responsable del Proceso	Revisar el borrador para su adecuación y ajustarlo si es necesario teniendo como base lo establecido en el Instructivo IQ-01 elaboración de documentos.  Si el Representante de Calidad y/o el Responsable del proceso realizan observaciones se deben hacer los ajustes necesarios para su aprobación.	Funcionario que elabora el documento  Representante de Calidad  Responsable del proceso		
4.3 Aprobar el documento	Si el documento no presenta observaciones por parte del Representante de Calidad y por el Responsable del Proceso, se firma el formulario FO-15 Solicitud de actualización o generación de documentos. Igualmente se firma el documento en el espacio:  <b>Elaboró:</b> (Firma de la persona que elabora el documento) <b>Revisó:</b> (Firma del representante de calidad) <b>Aprobó:</b> (Firma del responsable del proceso)	Representante de Calidad  Responsable del proceso		FO-15 Solicitud de actualización o generación de documentos
4.4 Edición del documento	Efectuar la edición del documento y relacionarla en el consecutivo listado maestro de documentos y registros.  Cuando se actualice un documento del Sistema de Gestión de la Calidad, al distribuirlo se debe recuperar su versión anterior, la cual, se identifica con una marca de " <b>obsoleto</b> ", si se desea conservar; en caso contrario se destruye.  Si al aplicar el documento se detectan inconsistencias pasar al numeral 4.2	Representante de Calidad	FO-15 Solicitud de actualización o generación de documentos	Consecutivo listado maestro de documentos y registros.

**ANEXO 6  
PROCEDIMIENTO CONTROL DE DOCUMENTOS**



**CALIDAD  
PR-04 Control de Documentos**

Código: PR-04  
Revisión: Definitivo 1  
Emisión: 13-ene-07

ACTIVIDAD QUÉ	CÓMO / DÓNDE	RESPONS. QUIÉN	PUNTOS DE CONTROL	REGISTRO
4.5 Archivo del documento	<p>El documento original se guarda en el Manual de documentos del proceso correspondiente junto con el formato diligenciado FO-15 solicitud de actualización o generación de documentos.</p> <p>Las versiones anteriores al documento también se deben conservar en el manual de documentos.</p>	Representante de Calidad		Manual de documentos
4.6 Socializar el documento	Distribuir con sello de copia controlada y difundir el documento a los responsables de su aplicación.	Representante de Calidad		Control de asistencia
4.7 Copias controladas	<p>Si se requiere la generación de copias del documento original, éstas deben ser solicitadas a la Representante de Calidad.</p> <p>La copia del documento será entregada al funcionario solicitante previa colocación del sello de "copia controlada" y/o "Copia no controlada".</p> <p>Cada vez que se actualicen documentos que se encuentren en el consecutivo de copia controlada, se debe realizar entrega de la nueva versión a los funcionarios que han recibido copias controladas y que por sus funciones, así lo requiera.</p>	Representante de Calidad		Consecutivo copias controladas
4.8 Copias no controladas	Cuando se requieran copias para efectos comerciales tales como presentación de ofertas entre otras de deben emitir documentos con el sello de "copia no controlada" toda vez que no se puede mantener un control de cambios.	Representante de Calidad		
4.9 Documentos externos	Los documentos externos se identifican en el listado documentos externos y es responsabilidad del representante de calidad de mantenerlos vigentes.	Representante de Calidad		Listado de documentos externos.

**ANEXO 6**  
**PROCEDIMIENTO CONTROL DE DOCUMENTOS**



**CALIDAD**  
**PR-04 Control de Documentos**

Código: PR-04  
Revisión: Definitivo 1  
Emisión : 13-ene-07

**5. CONTROL DE REGISTROS**

<b>CÓDIGO</b>	<b>ARCHIVO ACTIVO</b>
FO-14	Listado maestro de documentos y registros.
FO-15	Solicitud de actualización o generación de documentos
FO-16	Consecutivo de copias controladas,
FO-17	Listado maestro de documentos externos
IQ-01	Instructivo elaboración de documentos

**Elaboró** Yolanda Inés Vasquez R.  
**Revisó:** Rubiela Ardila P.  
**Aprobó :** Rubiela Ardila P.

**ANEXO 7**  
**PROCEDIMIENTO CONTROL DE REGISTROS**



**CALIDAD**  
PR-03 Control de registros

Código:	PR-03
Revisión:	Definitivo 1
Emisión :	13-ene-07

**1. OBJETO:**

Definir las directrices para el control de registros del Sistema Gestión de la Calidad (SGC) conforme los requisitos de la norma ISO 9001:2000.

**2 ALCANCE:**

Este procedimiento aplica a todos los registros relacionados con el SGC de Ruiz Hnos Asesores Ltda

**3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

- **Almacenamiento:** Medio de guardar los registros
- **Archivo activo:** Lugar donde se guarda un registro para consulta frecuente.
- **Archivo inactivo:** Lugar donde se almacenan los registros de todas las áreas una vez transcurrido el tiempo de retención en archivo activo.
- **Formato:** Plantilla destinada especialmente a la consignación o anotación de datos. Un formato diligenciado se convierte en registro.
- **Disposición:** Destino o fin que se le da un registro, una vez terminado el tiempo de retención en un archivo.
- **Documento:** Información y su medio de soporte
- **Protección:** Actividad tendiente a garantizar el estado de un registro.
- **Recuperación:** Facilidad para consultar un registro almacenado.
- **Registro:** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñada.
- **Tiempo de retención:** Tiempo durante el cual permanece almacenado un registro.

**ANEXO 7  
PROCEDIMIENTO CONTROL DE REGISTROS**

**4 DESARROLLO DE ACTIVIDADES:**

<b>CONTROL DE REGISTROS</b>				
<b>ACTIVIDAD QUÉ</b>	<b>CÓMO / DÓNDE</b>	<b>RESPONS. QUIÉN</b>	<b>PUNTOS DE CONTROL</b>	<b>REGISTRO</b>
4.1 Identificar los registros	Identificar los registros que pertenecen al Sistema de Gestión de Calidad.	Representante de Calidad		
4.2 Ingresar los registros	Denotar los registros según el código del Consecutivo listado de documentos y registros-	Representante de Calidad		Listado de documentos y registros
4.3 Control de los registros	Determinar las actividades de control de los registros del SGC las cuales quedan evidenciadas en el listado de documentos y registros	Representante de Calidad	Listado maestro de documentos y registros	
4.4 Niveles de acceso	Definir los niveles de acceso de los registros de calidad, que pueden ser:  - <i>Confidencial:</i> Sólo cargos responsables y autorizan consulta. - <i>General:</i> Sin limitaciones	Representante de Calidad		Listado de documentos y registros
4.5 Verificar los registros	Verificar que el personal este diligenciando correctamente los registros de calidad.  Hacer la respectiva anotación al responsable de diligenciar el registro en caso de que se haya encontrado errores.	Representante de Calidad		
4.6 Almacenar registros	Almacenar los registros en carpetas debidamente identificadas con el nombre del registro.	Asistente Administrativa		
4.7 Conservar los registros	Conservar los registros durante el tiempo requerido por la organización, tal como se enuncia en el Listado documentos y registros  Una vez cumplido el tiempo de almacenamiento determinar el destino de los registros de calidad; el registro puede enviarse al archivo	Representante de Calidad		

**ANEXO 7  
PROCEDIMIENTO CONTROL DE REGISTROS**

<b>CONTROL DE REGISTROS</b>				
<b>ACTIVIDAD QUÉ</b>	<b>CÓMO / DÓNDE</b>	<b>RESPONS. QUIÉN</b>	<b>PUNTOS DE CONTROL</b>	<b>REGISTRO</b>
	inactivo si se considera necesario o disponer para destrucción o reciclaje.			

**1.5 CONTROL DE REGISTROS**

<b>CÓDIGO</b>	<b>ARCHIVO ACTIVO</b>
IQ-01	Instructivo para la elaboración de documentos
FO-14	Listado maestro de documentos y registros

**ANEXO 8**  
**PROCEDIMIENTO DESARROLLO DE AUDITORIAS INTERNAS**



**CALIDAD**  
**PR-01 Procedimiento para el**  
**Desarrollo de Auditorias Internas**

Código: PR-01  
Revisión: Definitivo 2  
Emisión: 17-Sep-07

## 1.1 OBJETO:

Definir los lineamientos para realizar un Programa para el Desarrollo de Auditorías Internas que permita hacer el seguimiento del SGC de acuerdo a los requisitos establecidos por la empresa, los legales y reglamentarios, identificando posibles riesgos y mejoras; y evaluando la implementación y eficacia del SGC.

## 1.2 ALCANCE:

Aplica a todos los procesos de la organización.

## 1.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

1.3.1 **Auditado:** Proceso o subproceso al que se audita.

1.3.2 **Auditor Interno:** Persona con la competencia para llevar a cabo una auditoría.

1.3.3 **Auditoría:** Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencia y evaluarla objetivamente con el fin de determinar en qué grado se cumple con los requisitos de Auditoría:

- Sistemático:** La Auditoría es una actividad planificada más no aleatoria.
- Independiente:** Por objetividad los auditores no deben pertenecer al área auditada
- Documentado:** es un procedimiento exigido por la norma NTC-ISO-9001,
- Evidencia:** Recolección de pruebas objetivas
- Evaluar objetivamente:** Comparar los hechos con criterios de Auditoría.

Existen dos clases de Auditorías:

- **Interna:** Es la revisión de los procesos de una organización realizada por un funcionario de la empresa o persona externa.
- **Externa:** Es la revisión de los procesos de una organización realizada por una Entidad externa.

**ANEXO 8**  
**PROCEDIMIENTO DESARROLLO DE AUDITORIAS INTERNAS**

- 1.3.4 Conclusiones de la Auditoría:** Resultado de una auditoría que proporciona el equipo auditor tras considerar los objetivos de la auditoría y todos los hallazgos de la Auditoría.
- 1.3.5 Criterios de Auditoría:** Conjunto de políticas, procedimientos o requisitos utilizados como Referencia durante la Auditoría.
- 1.3.6 Evidencia de la Auditoría:** Registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de Auditoría y que son verificables.
- 1.3.7 Evidencia Objetiva:** Información que se puede comprobar que es verdadera con base en hechos obtenidos mediante observación, medición, ensayos u otros medios.
- 1.3.8 Experto técnico:** Persona que aporta experiencia o conocimiento específico con respecto al proceso o subproceso que se va a auditar.
- 1.3.9 Frecuencia:** Número de veces que se presenta una situación.
- 1.3.10 Hallazgos:** Resultados de la evaluación de la evidencia recopilada frente a los criterios de Auditoría.
- 1.3.11 Impacto del Proceso:** Es la calificación del nivel de criticidad que tiene el proceso con respecto al servicio, la organización y el nivel de presencia de No conformidades.
- 1.3.12 Informe de Auditoría:** Resultado que proporciona el auditor líder tras considerar los objetivos y los hallazgos de la Auditoría.
- 1.3.13 Mejora:** Parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos. Así mismo, son las acciones o actividades realizadas en cada proceso o subproceso que representan una mejora significativa en sus actividades.
- 1.3.14 No conformidad:** Incumplimiento de un requisito, ya sea de norma, de ley o los establecidos por la organización.
- 1.3.15 Plan de Auditoría:** Descripción de las actividades y de los detalles acordados de una Auditoría.
- 1.3.16 Programa para el desarrollo de Auditorías Internas:** Incluye todas las actividades necesarias para planificar, implementar, ejecutar y controlar las Auditorías internas.

**ANEXO 8**  
**PROCEDIMIENTO DESARROLLO DE AUDITORIAS INTERNAS**

**1.3.17 Verificación:** Confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que ha cumplido los requisitos especificados.

**1.4 DESARROLLO DE ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD QUÉ	CÓMO / DÓNDE	RESPONS. QUIÉN	PUNTOS DE CONTROL	REGISTRO
1.4.1 Planificación del Programa de Auditorías Internas	<p>En la planificación del Programa de Auditorías Internas se debe tener en cuenta lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Revisión y adecuación de los documentos relacionados con las Auditorías internas.</li> <li>2 Definición de recursos: Financieros, técnicos, disponibilidad de auditores y expertos, disponibilidad de tiempo</li> </ol>	Representante de Calidad		Programa de Auditorías Internas Preliminar
Elaboración programa de Auditorías	<p>Para la elaboración del Programa de Auditorías se realizan las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Impacto del proceso al servicio: Este se determina con base en el análisis realizado por la Representante de Calidad donde se tiene en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La desviación de indicadores empresariales</li> <li>○ cambios en los funcionarios de un proceso, tales como ingresos de personal, reducción o rotación de personal.</li> <li>○ Sugerencia interna.</li> <li>○ Resultados de las Auditorías realizadas en el año en curso.</li> <li>○ Nivel de presencia de No Conformidades.</li> </ul> </li> </ul> <p>Analizados los procesos, y teniendo en cuenta el total de puntos se establece la frecuencia anual de las Auditorías internas por proceso.</p>	Representante de Calidad		Impacto de los procesos  Programa de Auditorías internas preliminar
1.4.2 Selección de Auditores Internos	La selección del auditor interno se realiza teniendo en cuenta el perfil de Auditor Interno.	Representante de Calidad	Cumplimiento de requisitos del Perfil de Auditor	Programa para el Desarrollo de Auditorías Internas  Manual de

**ANEXO 8**  
**PROCEDIMIENTO DESARROLLO DE AUDITORIAS INTERNAS**

ACTIVIDAD QUÉ	CÓMO / DÓNDE	RESPONS. QUIÉN	PUNTOS DE CONTROL	REGISTRO
				Responsabilidades y Competencias (Perfil del Auditor Interno)
1.4.3 Elaboración, aprobación y socialización del Plan de Auditoría Interna	1 Elaboración del Plan de Auditoría Interna.	Auditor interno		Plan de Auditoría de Auditoría Interna.
	2 Aprobación del Plan de Auditoría interna.	Representante de Calidad	Plan de Auditoría Interna aprobado	Plan de Auditoría de Auditoría Interna. Aprobado y socializado.
	3. Socialización del Plan de Auditoría Interna a los responsables de los procesos auditados para su conocimiento y ajuste si es el caso.			
	<b>Nota:</b> Cualquier modificación al Plan de Auditoría Interna debe ser acordada entre las partes interesadas antes de continuar la Auditoría.	Responsable del proceso auditado		
1.4.4 Preparación de las actividades para ejecutar la Auditoría Interna	Revisión y preparación de la información y la documentación pertinente para el desarrollo de la Auditoría:  <input type="checkbox"/> Informe de las Auditorías internas anteriores <input type="checkbox"/> Normatividad aplicable <input type="checkbox"/> Manual de Calidad <input type="checkbox"/> Manual de Documentos	Auditor interno		Lista de verificación de Auditoría Interna Preliminar
1.4.5 Ejecución de la Auditoría Interna	La Ejecución de la Auditoría Interna esta conformada por:  <b>1 Realización de la reunión de apertura.</b>  Se debe realizar una reunión de apertura liderada por el Auditor con la asistencia del responsable del proceso para:	Auditor interno	Plan de Auditoría Interna	

- Presentar el auditor. 130
- Lectura del Plan de Auditoría Interna.
- Confirmación del Plan de la

**ANEXO 8**  
**PROCEDIMIENTO DESARROLLO DE AUDITORIAS INTERNAS**

ACTIVIDAD QUÉ	CÓMO / DÓNDE	RESPONS. QUIÉN	PUNTOS DE CONTROL	REGISTRO
	<p>Auditoría Interna.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Confirmación de la disponibilidad de recursos.</li> <li>□ Proporcionar un breve resumen de cómo se llevan a cabo las actividades de Auditoría.</li> <li>□ Confirmar los canales de comunicación.</li> <li>□ Proporcionar al auditado la oportunidad de realizar preguntas.</li> </ul>			Control de asistencia
	<p><b>2 Recopilación y verificación de la información.</b></p> <p>La información debe recopilarse y verificarse mediante un muestreo apropiado esta debe ser pertinente para los objetivos, el alcance y los criterios de la Auditoría Interna, dejando registro de la evidencia en la Lista de Verificación de Auditoría Interna.</p> <p>Aspectos Claves para la entrevista con el Auditado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Ejecutar la entrevista de acuerdo a las Listas de Verificación.</li> <li>□ Tomar nota de los comentarios y de las evidencias objetivas en las Listas de Verificación.</li> <li>□ Retroalimentar al auditado sobre las fortalezas y debilidades detectadas.</li> <li>□ Agradecer al auditado el tiempo dedicado y la cooperación en la Auditoría.</li> </ul>	Auditor		PGE-09-F-9 Lista de verificación de Auditoría Interna (definitiva)
	<p><b>3 Realización de la reunión de cierre.</b></p> <p>Se debe realizar la reunión de cierre de la Auditoría, con los auditados y el equipo auditor, comunicando formalmente las fortalezas y debilidades del proceso, detectadas en la</p>	Auditor		Control de asistencia

**ANEXO 8**  
**PROCEDIMIENTO DESARROLLO DE AUDITORIAS INTERNAS**

ACTIVIDAD QUÉ	CÓMO / DÓNDE	RESPONS. QUIÉN	PUNTOS DE CONTROL	REGISTRO
	Auditoría.			
1.4.6 Preparación, aprobación y socialización del informe de Auditoría Interna	<p>1. En la preparación del informe el Auditor clasifica y redacta los hallazgos detectados en: No conformidades u observaciones, describiendo adecuadamente el qué, cuándo, dónde, cuántos y cualquier información apropiada, recopilada durante la Auditoría frente a los objetivos de la misma, con el fin de acordar las conclusiones de la auditoría y preparar las recomendaciones.</p> <p><b>Nota:</b> El informe de Auditoría no debe incluir opiniones subjetivas, información confidencial, crítica a funcionarios, evitar señalar nombre de personas, declaraciones ambiguas, detalles triviales y No Conformidades que no fueron discutidos con el auditado.</p>	Auditor		Informe de Auditoría Interna preliminar
	2. Presentación y discusión con el auditado del informe de Auditoría Interna preliminar dejando claro cada una de las No Conformidades u Observaciones, para realizar los ajustes al informe.	Auditor		Informe de Auditoría Interna preliminar
	3 Realización del ajustes (si se requiere) al informe de Auditoría interna preliminar.			Informe de Auditoría Interna ajustado
	4. Aprobación del informe de Auditoría Interna.	Gerente		Informe de Auditoría Interna Aprobado
	5. Socialización del informe de Auditoría Interna a los funcionarios de la organización.	Auditor		
1.4.7 Atención No Conformidades y Mejoras	La atención de No Conformidades se realiza mediante Acción Correctiva o corrección.	Responsable del Proceso		Procedimiento No Conformidades, Acciones Correctivas,

**ANEXO 8**  
**PROCEDIMIENTO DESARROLLO DE AUDITORIAS INTERNAS**

<b>ACTIVIDAD QUÉ</b>	<b>CÓMO / DÓNDE</b>	<b>RESPONS. QUIÉN</b>	<b>PUNTOS DE CONTROL</b>	<b>REGISTRO</b>
	Salvo en los casos en los que la No Conformidad es originada en una Auditoría Interna, la acción debe ser Acción Correctiva.  Igualmente se deben atender las Mejoras.			Correcciones y acciones preventivas.
1.4.8 Seguimiento a las No conformidades y/o Acciones preventivas.	Realizar seguimiento al tratamiento realizado a las No Conformidades y acciones preventivas de acuerdo al procedimiento	Representante de calidad		Acciones Correctivas,  Correcciones Acciones Preventivas

**5. CONTROL DE REGISTROS**

<b>CÓDIGO</b>	<b>ARCHIVO ACTIVO</b>
FO-21 (consecutivo)	Impacto de los Procesos.
FO-22 (consecutivo)	Plan de Auditoría Interna
FO-23 (consecutivo)	Lista de verificación de Auditoría Interna
FO-24 (consecutivo)	Informe de Auditoría Interna
FO-26 (consecutivo)	Programa para el Desarrollo de Auditorías Internas.

**ANEXO 9**  
**PROCEDIMIENTO NO CONFORMIDADES, ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS**



**CALIDAD**  
**PR-02 No conformidades, Acciones**  
**Correctivas, correcciones y**  
**Acciones preventivas**

Código: PR-02  
Revisión: Definitivo 1  
Emisión : 13-En-07

**1.1 OBJETO:**

Asegurar que las No Conformidades y problemas potenciales presentados se identifiquen y controlen, así como establecer las responsabilidades y autoridades relacionadas con su tratamiento.

**Definir las actividades necesarias para la aplicación, tratamiento y seguimiento de acciones correctivas, correcciones y Acciones preventivas.**

**1.2 ALCANCE:**

Este procedimiento aplica a todos los procesos relacionados con el Sistema de Gestión de la Calidad de Ruiz Hnos Asesores Ltda

**1.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

**1.3.1 Acción Correctiva:** Acción tomada para **eliminar la causa** de una No Conformidad detectada u otra situación indeseable. Cuando se realiza una acción correctiva, necesariamente se debe realizar análisis de causas y puede haber más de una causa para una no conformidad.

La acción correctiva se toma para prevenir que algo vuelva a producirse.

**1.3.2 Acción Preventiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

**1.3.3 Corrección:** Acción inmediata tomada **para eliminar una** No conformidad detectada y no requiere registrar análisis de causas.

**1.3.4 Maquinaria:** Es la variable que analiza qué falla real o potencial se tiene con respecto al desempeño de los equipos que se utilizan durante la realización de producto o prestación del servicio por ejemplo cumplimiento del mantenimiento preventivo, primario, calibración de los equipos, datos arrojados por la utilización de equipos de medición, entre otros.

**1.3.5 Materiales:** Es la variable que analiza que falla real o potencial se presenta en el nivel de cumplimiento de especificaciones de las materias primas e insumos que afectan la calidad del producto.

**1.3.6 Medición** Es la variable que analiza que falla real o potencial se presenta con la metodología establecida para los indicadores del sistema de gestión de calidad, ya sea por la formula de calculo, frecuencia de medición, análisis, metas o la ausencia de los mismos.

**1.3.6 Medio Ambiente** Es la variable que analiza que falla real o potencial se presenta con los factores externos que inciden directamente en la conformidad de los requisitos establecidos en el Sistema de Gestión de Calidad, por ejemplo hechos de la naturaleza, actos o ausencia de actos del gobierno, actos de desorden civil, entre otros.

**ANEXO 9**  
**PROCEDIMIENTO NO CONFORMIDADES, ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS**

**1.3.7 Método:** Es la variable que analiza que falla real o potencial se presenta con la documentación que integra el sistema de gestión de calidad en cuanto a su nivel de cumplimiento y conformidad con los requisitos de la empresa, de la norma, y legales.

**1.3.8 No conformidad:** Incumplimiento de un requisito de la norma, legal o de la organización.

**1.3.9 Recurso Humano:** Es la variable que analiza la falla real o potencial que se presenta a nivel de recurso humano, por ejemplo falencias en la inducción, capacitación, entrenamiento, sensibilización o por el contrario es a nivel particular de las personas por ejemplo por desempeño, olvido o negligencia.

**1.3.10 Sugerencia:** Recomendación que se da al sistema para su eficacia.

**1.3.11 Teoría de los tres por qué.**

Quando se requiere organizar grandes cantidades de información sobre un problema se procede a analizar mediante la formulación tres veces del interrogante ¿por qué? de las posibles causas que originan la No Conformidad, ubicándolas en las variable (Maquinaria, Material, Medio Ambiente, Método y Recurso Humano) correspondiente.

**1.3.12 Validación:** Confirmación mediante la evidencia objetiva de que cumple los requisitos.

**1.3.13 Verificación:** Confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que ha cumplido los requisitos especificados.

**1.4 DESARROLLO DE ACTIVIDADES:**

NO CONFORMIDADES Y/O ACCIONES PREVENTIVAS				
ACTIVIDAD QUÉ	CÓMO / DÓNDE	RESPONS. QUIÉN	PUNTOS DE CONTROL	REGISTRO
1.4.1 Identificar y registrar No Conformidades y/o Acciones preventivas	<p>Las No Conformidades y acciones preventivas se pueden detectar en las siguientes situaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Hallazgos de auditorias internas y externas.</li> <li><input type="checkbox"/> Otras:               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Durante la prestación del servicio.</li> <li>➢ Resultado del análisis de indicadores.</li> <li>➢ Revisión de registros.</li> <li>➢ Revisión por la Dirección.</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> Las no conformidades y problemas potenciales deben registrarse en la herramienta en excel "<b>Sistema de No conformidades y/o acciones preventivas</b>" ubicado en el PC de Auditores, escogiendo la opción de No Conformidad y/o Acciones Preventivas</li> </ul>	Todos los funcionarios		Sistema de No conformidades y/o acciones preventivas

**ANEXO 9**  
**PROCEDIMIENTO NO CONFORMIDADES, ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS**

<b>NO CONFORMIDADES Y/O ACCIONES PREVENTIVAS</b>				
<b>ACTIVIDAD QUÉ</b>	<b>CÓMO / DÓNDE</b>	<b>RESPONS. QUIÉN</b>	<b>PUNTOS DE CONTROL</b>	<b>REGISTRO</b>
	<p>según corresponda, así mismo se debe indicar el origen y hacer una descripción breve teniendo en cuenta los siguientes parámetros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Clara</li> <li>➤ Precisa</li> <li>➤ Y dando respuesta a los siguientes interrogantes: qué, cuándo, cuántas, dónde.</li> </ul>			
1.4.2 Asignación de la No Conformidad y/o Acciones preventivas	<p><b>No Conformidad y/o Acciones Preventivas.</b></p> <p>El registro de la No Conformidad y/o Acciones Preventivas se revisa y analiza para determinar si la No Conformidad y/o Acciones Preventivas cumple con los parámetros de descripción, de ser así se asigna al proceso responsable de atenderla, en caso contrario, se informará verbalmente al funcionario que originó el registro y se procederá a corregir y/o eliminar según aplique de la base de datos de "No Conformidades y Acciones Preventivas".</p>	Representante de Calidad	Cumplimiento de los parámetros de la descripción de la No Conformidad y/o Acciones preventivas	Sistema de No conformidades y Acciones Preventivas
1.4.3 Atención de la No Conformidad y Acciones Preventiva	<p>Una vez asignada la No Conformidad y/o Acciones preventivas se informa al responsable de su atención, Se coordinará una reunión con el responsable de solucionar la No Conformidad para determinar la acción a seguir, teniendo en cuenta lo siguiente:</p> <p><input type="checkbox"/> <b>No conformidad:</b></p> <p>La atención de una No conformidad puede ser a través de una acción correctiva o corrección según aplique, a excepción de la No conformidad originada en una auditoria la cual se debe atender mediante una acción correctiva.</p> <p>➤ <b>Para acciones correctivas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Análisis causas:</b> Se identifica la variable o variables que afectan</li> </ul>	Responsable del proceso		FO-28. Formato de correcciones.  FO-29 Formato de acciones correctivas.

**ANEXO 9**  
**PROCEDIMIENTO NO CONFORMIDADES, ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS**

NO CONFORMIDADES Y/O ACCIONES PREVENTIVAS				
ACTIVIDAD QUÉ	CÓMO / DÓNDE	RESPONS. QUIÉN	PUNTOS DE CONTROL	REGISTRO
	<p>la No Conformidad aplicando la teoría de los tres por qué.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Planteamiento de acciones:</b> De acuerdo con el resultado del análisis de causas se establecen las acciones a realizar, responsable y fecha de cumplimiento. Las acciones planteadas deben eliminar la causa de la No Conformidad</li> </ul> <p>➤ <b>Para correcciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Planteamiento de acciones:</b> Se establecen las acciones inmediatas a realizar, responsable y fecha de cumplimiento.</li> </ul> <p>☐ <b>Acciones Preventivas:</b></p> <p>La atención de una Acción Preventiva se hace a través de una acción Preventiva</p> <p>➤ <b>Para acciones Preventivas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Análisis causas:</b> Se identifica la variable o variables que podrían afectar aplicando la teoría de los tres por qué.</li> <li>▪ <b>Planteamiento de acciones:</b> De acuerdo con el resultado del análisis de causas se establecen las acciones a realizar, responsable y fecha de cumplimiento.</li> </ul>	Responsable del proceso		FO-30 Acciones Preventivas

**ANEXO 9**  
**PROCEDIMIENTO NO CONFORMIDADES, ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS**

<b>NO CONFORMIDADES Y/O ACCIONES PREVENTIVAS</b>				
<b>ACTIVIDAD QUÉ</b>	<b>CÓMO / DÓNDE</b>	<b>RESPONS. QUIÉN</b>	<b>PUNTOS DE CONTROL</b>	<b>REGISTRO</b>
1.4.4 Verificación y cierre de la No Conformidad y/o Acciones Preventivas	<p>Mensualmente se verificará el cumplimiento de las acciones planteadas para atender la No conformidad y/o Acción Preventiva, evidenciando el seguimiento de la eficacia de las acciones planteadas y escribiendo la fecha de cierre si las actividades se desarrollaron conformemente.</p> <p>En el caso de que las acciones planteadas no sean eficaces se debe volver a aplicar el procedimiento a partir del numeral 1.4.3 Atención de la No Conformidad y/o Acciones preventivas0</p>	Representante de Calidad	Fecha de cumplimiento o actividades planteada	<p>FO-28. Formato de correcciones.</p> <p>FO-29 Formato de acciones correctivas.</p> <p>FO-30 Formato de acciones preventivas</p>

**1.5 CONTROL DE REGISTROS**

<b>CÓDIGO</b>	<b>ARCHIVO ACTIVO</b>
FO-28	Formato de correcciones.
FO-29	Formato de Acciones Correctivas
FO-30	Formato de acciones preventivas

## INTRODUCCIÓN

Como respuesta a la importancia que tiene la calidad y el mejoramiento continuo en todos los aspectos de **Ruiz Hnos Asesores Ltda**, nace la necesidad y se declara formalmente el compromiso de implementar un Sistema de Gestión de Calidad (**SGC**), basado en la participación de todos sus miembros y buscando el éxito a largo plazo a través de la satisfacción del cliente, los beneficios para la organización, el crecimiento profesional, personal y económico, aportando valores agregados tanto a la organización como a sus clientes.

Para cada uno de los procesos se han identificado y estandarizado las actividades que permiten brindar mayor confianza a los clientes lo cual permitirá asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad bajo los lineamientos de la norma NTC-ISO 9001 versión 2000.



## LA ORGANIZACIÓN

**Ruiz Hnos Asesores Ltda** es una empresa santandereana constituida por una sociedad de responsabilidad limitada destinada al asesoramiento de las empresas y/o personas naturales en Revisoria Fiscal y Asesoría Tributaria y Contable mediante un servicio profesional especializado. **Ruiz Hnos Asesores Ltda** esta ubicada en la calle 37 No.15-25 Edificio Colseguros Torre Sur, sector comercial de la ciudad de Bucaramanga.

Código: MA-03 Revisión: 1  
Fecha : 06-Feb-07

CALIDAD

Manual de Calidad



## ¿Quiénes somos?

Ofrecemos los servicios de Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria y Contable apoyados de un capital humano comprometido, en beneficio de nuestros clientes y generando sostenibilidad financiera.

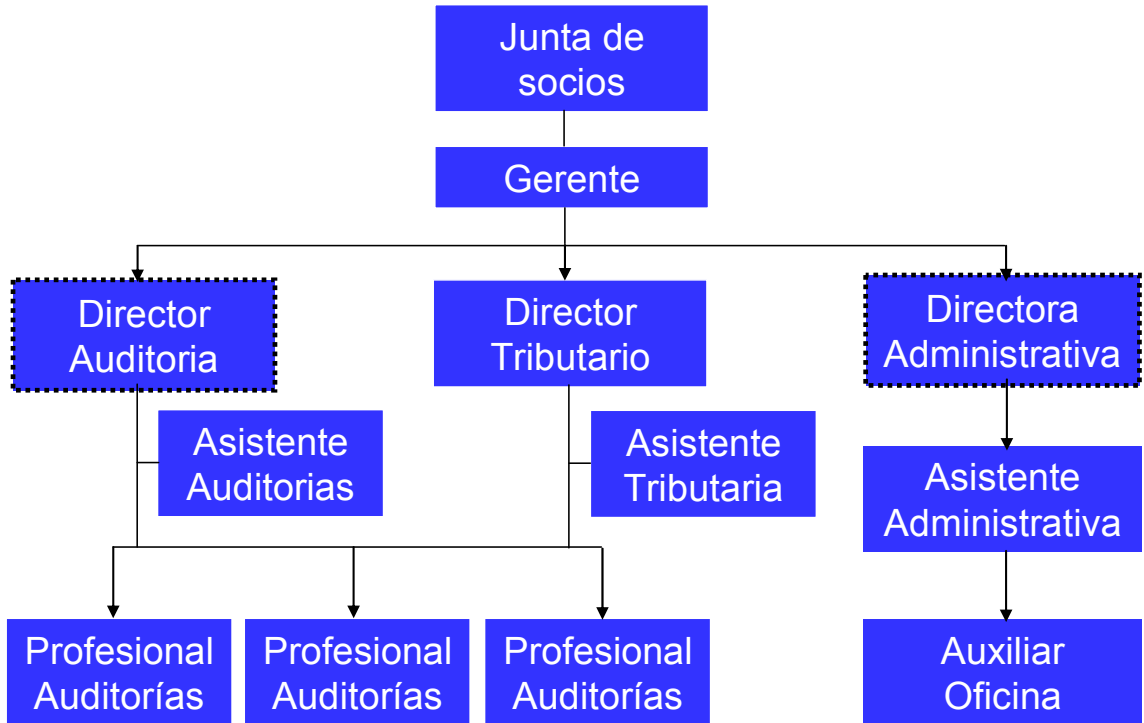
## ¿Hacia donde vamos?

En el año 2012 posicionar la firma **Ruiz Hnos Asesores Ltda** en la prestación de servicios de Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria y Contable en el mercado nacional, apoyado con un capital humano basado en valores, y una adecuada infraestructura y tecnología.



Siguiente

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



**Nota:**.....= Outsourcing

Siguiente

## CLIENTES

Los clientes de **Ruiz Hnos Asesores Ltda** se ubican de acuerdo a su actividad en:



## REQUISITOS GENERALES DE LOS CLIENTES

- Oportunidad.
- Veracidad.
- Efectividad



## AUTORIDAD Y RESPONSABILIDADES

**Ruiz Hnos Asesores Ltda** ha establecido en el Manual de Responsabilidades y Competencias los niveles de autoridad para los cargos existentes. Igualmente ha asignado a los siguientes responsables de Direccionar y mantener el SGC:

- **Alta Dirección del SGC**: Gerente
- **Representante de Calidad**: Directora Administrativa.
- **Audidores internos**: Quienes directamente evalúan el SGC implementado dentro de la organización.
- **Responsables de procesos**: Quienes desarrollan las actividades requeridas para alcanzar los propósitos establecidos.
- **Funcionarios**: Todos los miembros de la organización.



ALCANCE DEL SGC:

Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria y Contable

POLITICA  
DE  
CALIDAD:

*“Ruiz Hnos Asesores Ltda presta los servicios de Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria y Contable, satisfaciendo las necesidades y expectativas de nuestros clientes, apoyados de un recurso humano **Responsable, competitivo y eficaz** en búsqueda de la mejora continua .”*

OBJETIVOS DEL SGC

- Aumentar los ingresos
- Mejorar las competencias del personal
- Buscar la eficacia en los procesos
- Lograr la satisfacción del cliente

Haga click sobre cada uno de los objetivos para conocer sus indicadores



Código: MA-03 Revisión: 1  
Fecha : 06-Feb-07

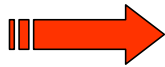
CALIDAD  
Manual de Calidad



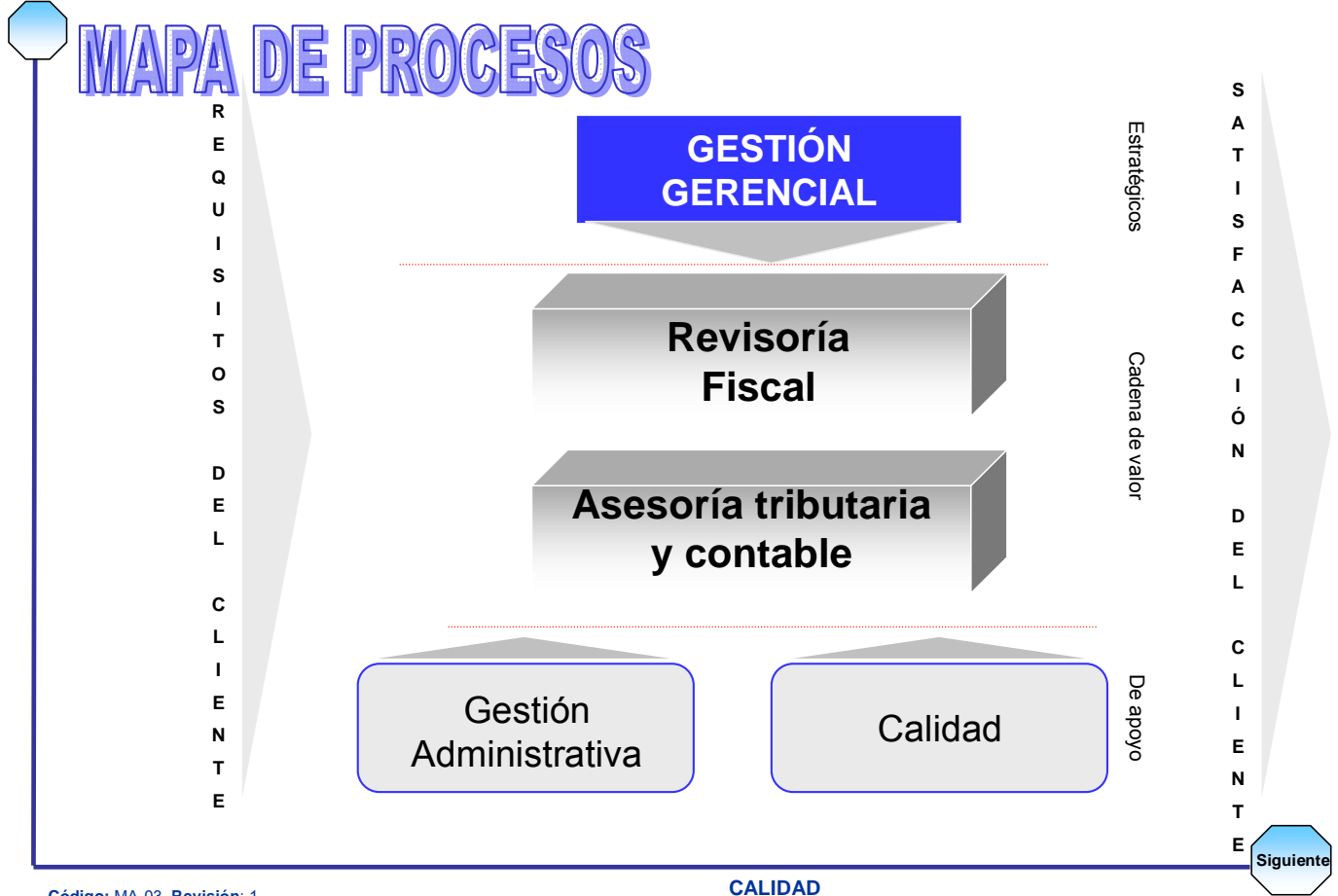
## EXCLUSIONES



**7.3 DISEÑO Y DESARROLLO:** *Porque la organización presta los servicios de acuerdo a los parámetros previamente establecidos por la ley*



**7.6 CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y DE MEDICIÓN:** *Porque la naturaleza del servicio no requiere evidenciar la conformidad del mismo por medio de métodos ni controles de medición.*



Código: MA-03 Revisión: 1  
Fecha : 06-Feb-07



Código: MA-03 Revisión: 1  
Fecha : 06-Feb-07

CALIDAD

Manual de Calidad



## PROCEDIMIENTOS

En Ruiz Hnos Asesores Ltda se establecieron los procedimientos que se consideran necesarios para la prestación del servicios describiendo en forma especifica las responsabilidades y la forma de desarrollar las actividades. A continuación se indican los procesos, instructivos y manuales implementados en la organización.

Procedimientos según la Norma ISO 9001:2000	Documento	Proceso origen.
1. Control de los documentos	<a href="#">PR-04. Control de los documentos.</a>	Calidad
2 Control de registros	<a href="#">PR-03. Control de registros</a>	
3 Auditorias internas	<a href="#">PR-01. Desarrollo de auditorias internas.</a>	
4 Producto No conforme	<a href="#">PR-02. No conformidades, Mejoras, Acciones correctivas y Acciones preventivas</a>	
5 Acciones correctivas		
6 Acciones preventivas.		

Código: MA-03 Revisión: 1  
Fecha : 06-Feb-07

CALIDAD

Manual de Calidad

Siguiente



OTROS DOCUMENTOS

Nombre del documento	Código	Proceso
<b>Procedimientos</b>		
<a href="#">Desarrollo Comercial</a>	PR-07	Gestión Gerencial
<a href="#">Gestión del Recurso Humano</a>	PR-06	Gestión Administrativa
<b>Instructivos</b>		
<a href="#">Elaboración de documentos</a>	IQ-01	Calidad
<a href="#">Elaboración y evaluación de proveedores</a>	IQ-02	Gestión Administrativa
<b>Guías</b>		
<a href="#">Desarrollo para el trabajo de revisoría fiscal</a>		Revisoría fiscal
<a href="#">Programa de auditoría para el disponible</a>	GQ-02	Revisoría Fiscal
<a href="#">Programa de auditoría para las inversiones y sus ingresos</a>	GQ-03	Revisoría Fiscal
<a href="#">Correspondientes</a>		

Código: MA-03 Revisión: 1  
Fecha : 06-Feb-07

CALIDAD

Manual de Calidad



OTROS DOCUMENTOS

Nombre del documento	Código	Proceso
<b>Manuales</b>		
Manual de calidad		Calidad
<a href="#">Manual de responsabilidad y Competencias</a>		Gestión Administrativa
<a href="#">Manual de protocolo</a>		Gestión Administrativa

Código: MA-03 Revisión: 1  
Fecha : 06-Feb-07

CALIDAD

Manual de Calidad



**ANEXO 10  
MANUAL DE CALIDAD**



**Relación**  
Norma ISO 9001-  
Procesos

REQUISITOS ISO		Gestión Gerencial	Revisoría Fiscal	Asesoría Tributaria y Contable	Gestión Adminis.	Calidad
<b>4</b> <b>Sistema</b> <b>Gestión de</b> <b>la Calidad.</b>	4.1 REQUISITOS GENERALES					
	4.2 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION					
	4.2.1 Generalidades					
	4.2.2 Manual de calidad					
	4.2.3 Control de documentos					
<b>5</b> <b>Responsabilidad de</b> <b>la</b> <b>Dirección.</b>	4.2.4 Control de registros					
	5.1 COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN					
	5.2 ENFOQUE AL CLIENTE					
	5.3 POLITICA DE LA CALIDAD					
	5.4 PLANIFICACIÓN					
	5.4.1 Objetivos de la calidad					
	5.4.2 Planificación del SGC					
	5.5 RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN					
	5.5.1 Responsabilidad y autoridad					
	5.5.2 Representante ante la dirección					
	5.5.3 Comunicación interna					
	5.6 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN					
	5.6.1 Generalidades					
5.6.2 Información para la revisión						
5.6.3 Resultados de la revisión						



Código: MA-03 Revisión: 1

Fecha : 06-Feb-07

**CALIDAD**

**Manual de Calidad**

**ANEXO 10  
MANUAL DE CALIDAD**



**Relación**  
Norma ISO 9001-  
Procesos

REQUISITOS ISO		Gestión Gerencial	Revisoría Fiscal	Asesoría Tributaria y Contable	Gestión Admin.	Calidad
<b>6</b> <b>Gestión de los Recursos</b>	6.1 PROVISION DE RECURSOS					
	6.2 RECURSOS HUMANOS					
	6.2.1 Generalidades					
	6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación					
	6.3 INFRAESTRUCTURA					
	6.4 AMBIENTE DE TRABAJO					
<b>7</b> <b>Realización del producto</b>	7.1 PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO					
	7.2 PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE					
	7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto					
	7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto					
	7.2.3 Comunicación con el cliente					
	7.3 DISEÑO Y DESARROLLO	No aplica				



Código: MA-03 Revisión: 1  
Fecha : 06-Feb-07

**CALIDAD**

**Manual de Calidad**

**ANEXO 10  
MANUAL DE CALIDAD**



**Relación**  
Norma ISO 9001-  
Procesos

REQUISITOS ISO		Gestión Gerencial	Revisoría Fiscal	Asesoría Tributaria y Contable	Gestión Admin.	Calidad
<b>7 Realización del producto</b>	7.4 COMPRAS					
	7.5 PRODUCCIÓN Y PRESTACION DEL SERVICIO					
	7.5.1 Control de producción y de la prestación del servicio					
	7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio					
	7.5.3 Identificación y trazabilidad					
	7.5.4 Propiedad del cliente					
	7.5.5 Preservación del producto					
	7.6 CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	No aplica				



Código: MA-03 Revisión: 1  
Fecha : 06-Feb-07

**CALIDAD**  
**Manual de Calidad**

**ANEXO 10  
MANUAL DE CALIDAD**



**Relación**  
Norma ISO 9001-  
Procesos

REQUISITOS ISO		Gestión Gerencial	Revisoría Fiscal	Asesoría Tributaria y Contable	Gestión Admin.	Calidad
<b>8 Medición análisis y Mejora</b>	8.1 GENERALIDADES					
	8.2 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN					
	8.2.1 Satisfacción del cliente					
	8.2.2 Auditoría interna					
	8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos					
	8.2.4 Seguimiento y medición del producto					
	8.3 CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME					
	8.4 ANALISIS DE DATOS					
	8.5 MEJORA					
	8.5.1 Mejora continua					
	8.5.2 Acción correctiva					
	8.5.3 Acción preventiva					

Siguiendo

Código: MA-03 Revisión: 1

Fecha : 06-Feb-07

**CALIDAD**

**Manual de Calidad**

**ANEXO 11**  
**MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS**



**GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**MA-01 Manual de Responsabilidades y**  
**Competencias**

<b>Código</b>	MA-01
<b>Revisión</b>	Definitivo 2
<b>Emisión</b>	18-Ago-07

---

## **INTRODUCCIÓN**

Hoy, la fuerza de las organizaciones proviene de sus personas y el reto es, precisamente, formar e integrar un buen equipo de trabajo.

Las organizaciones no son un ente abstracto que produce bienes o servicios; y en algunas ocasiones hasta beneficios. Las empresas son un conjunto de personas que llevan a cabo actividades para la consecución de objetivos planificados. En muchas ocasiones, el éxito o fracaso no reside en lo que se percibe a simple vista en las organizaciones, sino en el conocimiento y aprovechamiento de las capacidades y habilidades personales para la consecución de los objetivos que la empresa haya fijado. En la actualidad el concepto de organización, se ha cambiado y ha evolucionado respecto a lo conocido durante este siglo. En el futuro, triunfarán las empresas que sepan desarrollar su potencial: su personal, sus métodos y sus sistemas.

Por todas estas razones, en el mundo empresarial, hay una tendencia cada vez más fuerte hacia la gestión de los recursos humanos, potenciando las características del personal que integra las organizaciones, en función de los puestos y tareas que deberán cubrir, es decir, humanizando esta gestión.

El modelo integrado de gestión de recursos humanos que se maneja actualmente se basa en el análisis de conductas observables y evaluables: las competencias. Las competencias constituyen el elemento esencial de identificación de la nueva cultura laboral, pues definen el desempeño de una persona en un cargo específico dentro de la empresa. Este concepto es ampliamente utilizado alrededor del mundo desde hace varios años y pretende superar muchas limitaciones que la concepción tradicional del desempeño laboral ha impuesto al desarrollo de los trabajadores y de las organizaciones. Se entiende por competencias el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que posee una persona para lograr objetivos en una situación específica.

En este contexto, el Manual de responsabilidades y Competencias de Ruiz Hnos Asesores Ltda. es un documento que especifica la misión del cargo, junto con las responsabilidades y los requerimientos necesarios para que cada funcionario se apropie de su puesto de trabajo y desarrolle su potencial. Así, el contenido del mismo busca orientar los procesos de la gestión humana (selección, capacitación, evaluación de desempeño, promociones, ascensos entre otros) dentro de las exigencias de las normas de calidad.

**ANEXO 11**  
**MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS**

**1. OBJETO**

Realizar el Manual de Responsabilidades y Competencias para el personal de Ruiz Hnos. Asesores Ltda. Con el fin de definir la misión del cargo, las responsabilidades, las competencias técnicas (Educación, Habilidades y Experiencia) y las competencias laborales

**2. ALCANCE**

Aplica a todos los cargos de los funcionarios de planta de Ruiz Hnos. Asesores Ltda.

**3. DEFINICIONES**

**3.1 Nivel gerencial:** Participa en el direccionamiento estratégico, establecimiento de políticas y planificación a largo plazo para la empresa y el área que le compete, asegurando que estén alienadas a los objetivos corporativos, agregando valor a la empresa.

**3.2 Apoyo a la gestión:** Brinda soporte a la gestión, asegurando la gestión y operación con base en los lineamientos y directrices establecidos por la organización para el cumplimiento de los objetivos planteados

**3.5 Habilidades:** Capacidad de la persona para realizar una tarea, resolver un problema en un área determinada, enfrentar una situación y relacionarse con otras personas, implica un desarrollo constante.

<b>4. DESCRIPCIÓN</b>			
<b>Denominación:</b>	<b>Gerente</b>	<b>Nivel:</b>	Gerencial
<b>Proceso:</b>	Gestión Gerencial	<b>Jefe Inmediato:</b>	Junta de Socios-
<b>Supervisa a:</b> Director Auditoría, Director Tributario y Director Administrativo			
<b>MISIÓN</b>			
Dirigir la empresa buscando el más alto nivel en el campo de servicios tributarios y fiscales para satisfacción de los clientes en particular y de los socios.			
<b>RESPONSABILIDADES</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ser el representante legal de <b>Ruiz Hnos. Asesores Ltda.</b> en los aspectos financiero, administrativo y técnico.</li> <li>2. Dirigir, coordinar, controlar y evaluar la ejecución y cumplimiento de los objetivos, funciones, políticas, planes y programas inherentes al objeto de la entidad.</li> <li>3. Ordenar los gastos y costos administrativos, realizar las operaciones técnicas y administrativas.</li> <li>4. Celebrar y gestionar los contratos necesarios para el cumplimiento de los objetivos y funciones de la empresa dentro de los límites legales.</li> <li>5. Nombrar, remover y contratar personal conforme a las normas legales y reglamentarias.</li> </ol>			

**ANEXO 11  
MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS**

<b>4. DESCRIPCIÓN</b>			
<b>Denominación:</b>	<b>Gerente</b>	<b>Nivel:</b>	Gerencial
<p>6. Obtener recursos financieros requeridos para la ejecución de los proyectos.</p> <p>7. Mantener activa la gestión de calidad en la Empresa y efectuar revisiones periódicas a su sistema de calidad.</p> <p>8. Tramitar ante las entidades contratantes, la obtención de los recursos requeridos para la ejecución de los trabajo.</p> <p>9. Plantear y desarrollar estrategias con nuevos enfoques que resposnan a problemáticas, necesidades y aspectos para propiciar mejoras en la organización.</p> <p>10. Cumplir con los principios éticos inherentes a la profesión del Contador Público y a la Revisoría Fiscal en Colombia.</p>			
<b>COMPETENCIAS</b>			
<b>TÉCNICAS</b>			
<b>Educación:</b>			
Contador Público, Especialización en tributaria.			
<b>Habilidades:</b>			
Estratégicas:			
<input type="checkbox"/> Trabajo en equipo.			
<input type="checkbox"/> Comunicación.			
<input type="checkbox"/> Liderazgo.			
<input type="checkbox"/> Análisis.			
Específicas:			
<input type="checkbox"/> Conocimientos básicos de planeación, control, dirección y coordinación.			
<b>Experiencia:</b>			
Cinco años como mínimo en cargos directivos.			

**ANEXO 11**  
**MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS**

<b>4. DESCRIPCIÓN</b>			
<b>Denominación:</b>	Director de Asesoría Tributaria	<b>Nivel:</b>	Gerencial
<b>Proceso:</b>	Asesoría Tributaria	<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente
<b>Supervisa a:</b> Asistente auditoría y revisoría fiscal, Profesional Auditor.			
<b>MISIÓN</b>			
Planificar y ejecutar las auditorías tributarias asegurando su efectividad.			
<b>RESPONSABILIDADES</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asistir al Gerente en todo lo relacionado con la elaboración e implementación de nuevos proyectos buscando el mejoramiento continuo de los procesos.</li> <li>2. Elaborar planeación de Auditoría Empresas de Bogotá.</li> <li>3. Atender directamente los cambios ajustes en la elaboración de programas de Auditoría a aplicarse a Empresas de Bogotá con el fin de ofrecer la máxima calidad en mejoras en el servicio.</li> <li>4. Supervisar la labor ejecutada por los funcionarios encargados de trabajos semanales realizados en las Empresas de Bogotá.</li> <li>5. Estar en permanente comunicación vía telefónica o través de Internet y brindar apoyo a los profesionales acerca de las inquietudes generadas en la aplicación de los programas de auditoría.</li> <li>6. Participar en reuniones de Comité semanal.</li> <li>7. Revisar y adecuar los programas de Auditorías.</li> <li>8. Visitar clientes de la ciudad de Bogota cuando la alta gerencia lo considere pertinente.</li> <li>9. Participar en la elaboración de informes que sirvan de soporte técnico fiscal para las entidades.</li> <li>10. Ejercer como Consultor de nuestros clientes cuando éstos lo requieran en aspectos de control.</li> <li>11. Revisar y aprobar informes elaborados por los profesionales.</li> <li>12. Elaborar informes que correspondan por funciones del cargo.</li> <li>13. Cumplir con los requisitos del Sistema de Gestión de la calidad.</li> <li>14. Cumplir con los principios éticos inherentes a la profesión del Contador Público y la Revisoría Fiscal en Colombia.</li> <li>15. Cumplir con las demás atribuciones que siendo compatibles con su cargo se le encomienden.</li> </ol>			
<b>COMPETENCIAS</b>			
<b>TÉCNICAS</b>			
<b>Educación:</b>			
Contador Público con Especialización en el área tributaria			
<b>Habilidades :</b>			
Estratégicas:			
<input type="checkbox"/> Trabajo en equipo.			
<input type="checkbox"/> Comunicación.			
<input type="checkbox"/> Liderazgo.			
<input type="checkbox"/> Análisis			
Específicas:			
<input type="checkbox"/> Análisis de software contable.			
<input type="checkbox"/> Conocimientos básicos de Planeación, control, dirección y coordinación.			

**ANEXO 11  
MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS**

<b>4. DESCRIPCIÓN</b>			
<b>Denominación:</b>	Director de Asesoría Tributaria	<b>Nivel:</b>	Gerencial
<b>Experiencia:</b> Cinco años en el desempeño de actividades de Contador y/o Revisor Fiscal.			

<b>4. DESCRIPCIÓN</b>			
<b>Denominación:</b>	Director Revisoría Fiscal	<b>Nivel:</b>	Gerencial
<b>Proceso:</b>	Revisoría Fiscal	<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente

**Supervisa a:** Asistente Auditoría y Revisoría Fiscal, Profesional Auditor

**MISIÓN**

Planificar y ejecutar las revisorías fiscales asegurando su efectividad.

**RESPONSABILIDADES**

1. Asistir al Gerente en todo lo relacionado con la elaboración e implementación de nuevos proyectos buscando el mejoramiento continuo de los procesos
2. Elaborar planeación de Revisoría a las Empresas.
3. Atender directamente los cambios ajustes en la elaboración de programas de Revisoría Fiscal a aplicarse a las Empresas con el fin de ofrecer la máxima calidad en mejoras en el servicio.
4. Supervisar la labor ejecutada por los funcionarios encargados de trabajos semanales realizados en las Empresas.
5. Estar en permanente comunicación vía telefónica o través de Internet y brindar apoyo a los profesionales acerca de las inquietudes generadas en la aplicación de los programas de auditoría.
6. Participar en reuniones de Comité semanal.
7. Revisar y adecuar los programas de Revisoría.
8. Visitar los clientes cuando la alta gerencia lo considere pertinente.
9. Participar en la elaboración de informes que sirvan de soporte técnico fiscal para las entidades.
10. Ejercer como Consultor de nuestros clientes cuando éstos lo requieran en aspectos de control.
11. Revisar y aprobar informes elaborados por los profesionales.
12. Elaborar informes que correspondan por funciones del cargo.
13. Cumplir con los requisitos del Sistema de Gestión de la calidad.
14. Cumplir con los principios éticos inherentes a la profesión del Contador Público, Ley 43 de 1990.
15. Cumplir con las demás atribuciones que siendo compatibles con su cargo se le encomienden.

**COMPETENCIAS**

**TÉCNICAS**

**Educación:**

Contador Público con Especialización en el área de revisoría fiscal y financiera.

**Habilidades :**

Estratégicas:

- Trabajo en equipo.
- Comunicación.
- Liderazgo.
- Análisis

**ANEXO 11**  
**MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS**

<b>4. DESCRIPCIÓN</b>			
<b>Denominación:</b>	<b>Director Revisoría Fiscal</b>	<b>Nivel:</b>	Gerencial
Específicas: <input type="checkbox"/> Conocimientos de Planeación, control, dirección y coordinación. <input type="checkbox"/> Análisis de software contable.			
<b>Experiencia:</b> Cuatro años en el desempeño de actividades de Contador y/o Revisor fiscal.			

<b>4. DESCRIPCIÓN</b>			
<b>Denominación:</b>	<b>Director Administrativo</b>	<b>Nivel:</b>	Gerencial
<b>Proceso:</b>	Gestión Administrativa	<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente
<b>Supervisa a:</b> Asistente Administrativa y Auxiliar de oficina			
<b>MISIÓN</b>			
Coordinar las gestiones de recurso humano y las labores encaminadas a mantener el normal funcionamiento administrativo de la empresa.			
<b>RESPONSABILIDADES</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar las labores de mantenimiento administrativo de la empresa.</li> <li>2. Planificar las compras.</li> <li>3. Diseñar e implementar los procesos Recurso Humano que faciliten el logro de las estrategias de la organización.</li> <li>4. Administrar la gestión documental.</li> <li>5. Expedir los certificados que le soliciten.</li> <li>6. Coordinar las actividades relacionadas con el sistema de gestión de la calidad de la empresa.</li> <li>7. Velar por el correcto desempeño en la atención del cliente.</li> <li>8. Analizar y evaluar los procedimientos administrativos que garanticen la adecuada protección de los bienes y derechos de las empresas.</li> <li>9. Conocer el ambiente de control en el proceso de sistematización de la información.</li> <li>10. Contribuir al manejo eficiente de los procesos.</li> <li>11. Revisar recursos, tomar decisiones en estrategias y direccionamiento administrativo.</li> <li>12. Cumplir con las demás atribuciones que siendo compatibles con su cargo se le encomienden.</li> </ol>			
<b>COMPETENCIAS</b>			
<b>TÉCNICAS</b>			
<b>Educación:</b> Profesional en áreas administrativas y/o financieras			
<b>Habilidades :</b> Estratégicas: <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo. <input type="checkbox"/> Comunicación. <input type="checkbox"/> Relaciones interpersonales <input type="checkbox"/> Iniciativa y creatividad. <input type="checkbox"/> Liderazgo.			

**ANEXO 11**  
**MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS**

Específicas:

- Conocimientos de Planeación, control, dirección y coordinación.

**Experiencia:** Un año en cargos que involucren manejo administrativo.

**ANEXO 11**  
**MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS**

<b>4. DESCRIPCIÓN</b>			
<b>Denominación:</b>	<b>Profesional Auditor</b>	<b>Nivel:</b>	Apoyo de Gestión
<b>Proceso:</b>	Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria y contable	<b>Jefe Inmediato:</b>	Director Auditoría
<b>Supervisa a:</b> Asistente de Auditoría			
<b>MISIÓN</b>			
Cumplir ágil y oportunamente las funciones del área asignada por el Director de Auditoría dentro del desarrollo de los contratos realizados para cumplir con las expectativas del cliente y lograr su apropiada satisfacción.			
<b>RESPONSABILIDADES</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Representar personal y profesionalmente al Gerente como Revisor Fiscal Principal o Suplente en las empresas por él asignadas.</li> <li>2. Brindar asesoría a cada uno de nuestro cliente en forma personalizada, integral y continua.</li> <li>3. Participar en cada una de las actividades programadas por la firma.</li> <li>4. Programar y organizar las visitas a las empresas de acuerdo con las prioridades.</li> <li>5. Cumplir con los requisitos del Sistema de Gestión de la calidad.</li> <li>6. Preparación de informes de gestión.</li> <li>7. Cumplir con los principios y normas inherentes a la profesión del Contador Público y a la Revisoría Fiscal en Colombia.</li> <li>8. Cumplir con las demás atribuciones que siendo compatibles con su cargo se le encomienden.</li> </ol>			
<b>COMPETENCIAS</b>			
<b>TÉCNICAS</b>			
<b>Educación:</b> Profesional en Contaduría Pública.			
<b>Habilidades :</b>			
Estratégicas:			
<input type="checkbox"/> Trabajo en equipo.			
<input type="checkbox"/> Comunicación.			
<input type="checkbox"/> Confidencialidad			
Específicas:			
<input type="checkbox"/> Adaptabilidad a los diversos equipos interdisciplinarios e intersectoriales (empresas).			
<input type="checkbox"/> Capacidad de análisis.			
<b>Experiencia:</b> Dos años en cargos afines.			

**ANEXO 11**  
**MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS**

<b>4. DESCRIPCIÓN</b>			
<b>Denominación:</b>	<b>Asistente Auditoría y Revisoría Fiscal</b>	<b>Nivel:</b>	Apoyo de Gestion
<b>Proceso:</b>	Revisoría Fiscal	<b>Jefe Inmediato:</b>	Profesional Auditor
<b>Supervisa a:</b> N/A			
<b>MISIÓN</b>			
Prestar asistencia en los procesos de auditoría y revisoría fiscal apoyando la planificación y ejecución de las actividades asignadas.			
<b>RESPONSABILIDADES</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Redactar correspondencia, informes, memorandos, oficios, documentos varios de mediana complejidad.</li> <li>2. Aplicar programas de auditoría al os diferentes componentes del Balance.</li> <li>3. Arqueos de Caja.</li> <li>4. Radicación de Informes de Revisoría Fiscal.</li> <li>5. Preparación, control y archivo de papeles de trabajo.</li> <li>6. Asistencia y apoyo en la presentación de declaraciones por medio electrónico a las diferentes empresas.</li> <li>7. Apoyo a los requerimientos del grupo de auditoría y de las empresas.</li> <li>8. Cumplir con los requisitos del Sistema de Gestión de la calidad.</li> <li>9. Cumplir con los principios y normas inherentes a la profesión de la Contaduría Pública y la Revisoría Fiscal en Colombia.</li> <li>10. Cumplir con las demás atribuciones que siendo compatibles con su cargo se le encomienden.</li> <li>11. Redactar correspondencia, informes, memorandos, oficios, documentos varios de mediana complejidad.</li> </ol>			
<b>COMPETENCIAS</b>			
<b>TÉCNICAS</b>			
<b>Educación:</b>			
Estudiante de Contaduría Pública. ( Mínimo haber cursado 5 semestres de contaduría publica)			
<b>Habilidades :</b>			
Estratégicas:			
<input type="checkbox"/> Trabajo en equipo.			
<input type="checkbox"/> Comunicación.			
<input type="checkbox"/> Orientación al cliente			
Específicas:			
<input type="checkbox"/> Manejo de herramientas como Excel, internet y programas contables.			
<b>Experiencia:</b> Un año en cargos afines a la actividad.			

**ANEXO 11**  
**MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS**

<b>DESCRIPCIÓN</b>			
<b>Denominación:</b>	<b>Asistente Administrativa</b>	<b>Nivel:</b>	Apoyo Gerencial
<b>Proceso:</b>	Administración.	<b>Jefe Inmediato:</b>	Director Administrativo
<b>Supervisa a:</b> N/A			
<b>MISIÓN</b>			
Ejecutar los procesos administrativos y financieros de los distintos trámites desarrollados en la organización, revisando, clasificando, archivando y registrando los documentos y la información de la empresa aplicando correctamente las normas y procedimientos definidos para ello a fin de contar con información oportuna y efectiva, así mismo servir de enlace con las diferentes áreas y con los grupos de interés.			
<b>4. DESCRIPCIÓN</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brindar atención telefónica y personal a los clientes internos y externos de la empresa.</li> <li>2. Asistir a la Dirección Administrativa en todas las actividades adjuntas al área de manera eficiente y oportuna.</li> <li>3. Organizar las actividades de registro información y calidad de las operaciones administrativas y contables.</li> <li>4. Responsable del archivo</li> <li>5. Controlar la correspondencia recibida y entregada.</li> <li>6. Mantenimiento de los equipos.</li> <li>7. Copias de seguridad.</li> <li>8. Registrar y contabilizar facturas.</li> <li>9. Conciliar libros de bancos.</li> <li>10. Elaborar IVA y retefuente.</li> <li>11. Coordinar pagos de industria y comercio.</li> <li>12. Actualizar ajustes.</li> <li>13. Elaborar nómina.</li> <li>14. Liquidar primas, vacaciones, Cesantías.</li> <li>15. Facturar.</li> <li>16. Coordinar consignaciones.</li> <li>17. Presentar estado de cartera.</li> <li>18. Diligenciar el pago de aportes.</li> <li>19. Presentar balance General y detallado anual.</li> <li>20. Coordinar declaración de renta.</li> <li>21. Registrar libros con declaración de renta.</li> <li>22. Llevar el libro de actas al día.</li> <li>23. Cumplir con los requisitos del sistema de Gestión de Calidad.</li> <li>24. Cumplir con las demás atribuciones que siendo compatibles con su cargo se le encomienden.</li> </ol>			
<b>COMPETENCIAS</b>			
<b>TÉCNICAS</b>			
<b>Educación:</b> Bachiller y Técnico auxiliar contable con CAP SENA.			
<b>Habilidades :</b>			
Estratégicas:			
<input type="checkbox"/> Trabajo en equipo. <input type="checkbox"/> Comunicación. <input type="checkbox"/> Orientación al cliente			

**ANEXO 11**  
**MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS**

<b>DESCRIPCIÓN</b>			
<b>Denominación:</b>	<b>Asistente Administrativa</b>	<b>Nivel:</b>	Apoyo Gerencial
Específicas: <input type="checkbox"/> Manejo de herramientas informáticas. <input type="checkbox"/> Manejo básico aplicaciones como hojas de cálculo y procesadores de texto.			
<b>Experiencia:</b> Tres años en cargos administrativos			

**ANEXO 11  
MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS**

<b>4. DESCRIPCIÓN</b>			
<b>Denominación:</b>	Auxiliar de Oficina	<b>Nivel:</b>	Apoyo Gerencial
<b>Proceso:</b>	Administración	<b>Jefe Inmediato:</b>	Director Administrativo
<b>Supervisa a:</b> N/A			
<b>MISIÓN</b>			
Realizar de forma ágil y oportuna las actividades asignadas.			
<b>RESPONSABILIDADES</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recepcionar llamadas telefónicas y tomar mensajes.</li> <li>2. Clasificar, organizar y archivar documentos.</li> <li>3. Diligenciar formularios de aportes de seguridad social y parafiscales.</li> <li>4. Entrega correspondencia despachada.</li> <li>5. Diligenciar pago de servicios.</li> <li>6. Diligenciar consignaciones.</li> <li>7. Realizar pago de facturas.</li> <li>8. Consignar y cambiar cheques.</li> <li>9. Recoger correspondencia enviada.</li> <li>10. Organizar cafetería.</li> <li>11. Realizar compras de caja menor.</li> <li>12. Reclamar chequeras.</li> <li>13. Cancelar aportes</li> <li>14. Cumplir con los requisitos del sistema de Gestión de Calidad.</li> <li>15. Cumplir con las demás atribuciones que siendo compatibles con su cargo se le encomienden.</li> </ol>			
<b>COMPETENCIAS</b>			
<b>TÉCNICAS</b>			
<b>Educación:</b> Bachiller			
<b>Habilidades :</b>			
<input type="checkbox"/> Comunicación.			
<b>Experiencia:</b> No se requiere.			

**ANEXO 11  
MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS**

<b>4. DESCRIPCIÓN</b>			
<b>Denominación:</b>	<b>Auditor interno de calidad</b>	<b>Nivel:</b>	Apoyo Gerencial
<b>Proceso:</b>	Administración	<b>Jefe Inmediato:</b>	Directora Administrativa
<b>Supervisa a:</b> No tiene personal a cargo			
<b>MISIÓN</b>			
Planificar, coordinar y ejecutar las auditorias internas de calidad.			
<b>RESPONSABILIDADES</b>			
<input type="checkbox"/> Ejecución las auditorias internas de acuerdo a los objetivos, alcance y tipo de auditoria establecidos en el programa de auditorias internas de calidad. <input type="checkbox"/> Revisar la documentación existente para determinar su suficiencia. <input type="checkbox"/> Dirigir la reunión de apertura de auditoria interna de calidad. <input type="checkbox"/> Reportar cualquier obstáculo importante encontrado al ejecutar la auditoria Interna. <input type="checkbox"/> Elaborar y presentar el informe de auditoria Interna.			
<b>COMPETENCIAS</b>			
<b>TÉCNICAS</b>			
<b>Educación:</b> Profesional o técnico			
<input type="checkbox"/> Curso de Auditor Interno de Calidad. <input type="checkbox"/> Curso de Fundamentos y Generalidades de la Norma ISO 9000 Y 9001 (mínimo 16 horas).			
<b>Habilidades :</b>			
<input type="checkbox"/> Habilidades generales de comunicación y análisis			
<b>Experiencia:</b>			
<b>Laboral:</b> Mínimo seis (6) meses con empresas con implementación del SGC).			
<b>Auditor:</b> Haber participado como auditor interno mínimo 8 horas.			



**GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**MA-02 Protocolo de servicios para**  
**auditores**

Código	MA-02
Revisión	Definitivo 1
Emisión	09-DIC-06

---

## CAPITULO 1

### PRESENTACIÓN PERSONAL

#### FORMA DE VESTIR

Este tema cobra importancia, en la oferta de servicios de auditoría, revisoría fiscal, asesoría tributaria y contable, debido a que el producto que ofrecemos a nuestros clientes, es “conocimiento incorporado en las personas”, en este caso nuestros auditores.

De esta forma, el auditor, siendo la persona que representa el servicio de auditoría, revisoría fiscal, asesoría tributaria y contable de Ruiz Hermanos deberá esforzarse por proyectar una imagen seria, cordial y respetuosa hacia nuestros clientes.

Durante las horas de trabajo el auditor deberá estar vestido adecuadamente, con un traje formal para hombres y damas, de lunes a sábado.

Nuestros auditores son los representantes de nuestra organización en las instalaciones de los clientes. Durante las visitas de venta, diagnósticos previos, realización de auditorías, revisorías, desarrollo de los programas, es necesario asegurar una presentación personal impecable.

#### **CABALLEROS**

Los caballeros se espera que procuren emplear trajes formales, camisa seria de botones, manga corta, colores cálidos o frescos, pantalón formal de tela de colores oscuros, correa elegante formal, zapatos serios y lustrados para Bucaramanga. Para Bogotá los caballeros vestirán con vestido completo. Los auditores no deben emplear durante las horas de trabajo en las instalaciones de Ruiz Hermanos o en las empresas clientes adornos como aretes, pircas o pulseras. “Se trata de lograr una apariencia seria, profesional y que refleje estabilidad, seriedad, sobriedad y respeto”.<sup>1</sup>

**ANEXO 12**  
**MANUAL DE PROTOCOLO DE SERVICIOS PARA AUDITORES**

Es política de la empresa presentar un rostro serio, afeitado y sin adornos, tatuajes o cualquier otro tipo de adornos masculinos visibles.

Se espera la excelente higiene personal todos los días de trabajo, siendo indispensable una afeitada diaria o las que considere necesario para estar siempre bien presentado y un corte de pelo bimensual o mensual. Igualmente se considera necesario la utilización de desodorante y enjuague bucal todos los días.

Para los trabajos realizados en las empresas clientes de manufactura es necesario informarse antes de la visita sobre los elementos de protección que debe llevar y si es fácil que el cliente los suministre, de lo contrario, deberá informarse a la empresa con dos días de anterioridad para la compra de los suministros adicionales.

**DAMAS**

Se espera que las damas usen traje de formal o traje tipo sastre, sin muchas joyas y adornos. Es importante el uso de maquillaje sencillo, tonos pasteles y no brillantes. Se espera que empleen adornos y accesorios delicados, no valiosos y discretos.

La presentación personal de las contadoras auditoras de Ruiz Hermanos debe reflejar elegancia, seriedad, sobriedad y altura.

Igualmente es importante la higiene diaria y un buen peinado.

Para los trabajos realizados en las empresas clientes de manufactura es necesario informarse antes de la visita sobre los elementos de protección que debe llevar y si es fácil que el cliente los suministre, de lo contrario, deberá informarse a la empresa con dos días de anterioridad para la compra de los suministros adicionales.

**TELEFONO CELULAR**

El teléfono celular es un bien personal que cada uno de los auditores posee por decisión propia e igualmente es necesario su utilización para fines laborales relacionados con Ruiz Hermanos, lo cual se sugiere se mantenga comunicación en horas laborales.

Así mismo, la política de nuestra organización, es que las llamadas relacionadas con la empresa sean realizadas desde los teléfonos fijos de la empresa y en caso de encontrarse insitu en una empresa cliente es necesario acordar este punto específico en cada empresa en particular.

**COMPUTADORES PORTATILES**

La firma subsidiará parte del costo de los computadores portátiles y los auditores deben asegurar su adecuado uso, exclusivamente para actividades relacionadas con la gestión de los proyectos de la empresa. Este recurso será suministrado con el fin de facilitar el trabajo y proyectar una imagen ejecutiva en cada una de las sesiones de trabajo con el cliente, por lo tanto es de vital importancia su excelente uso. El auditor deberá llevar el computador portátil a cada una de las visitas y entregar mensualmente copia de seguridad de los archivos generados en función del proyecto que ejecuta.

## **CAPITULO 2**

### **GUIONES DE SERVICIO**

#### **COMUNICACIÓN ESCRITA**

Toda comunicación oficial de la empresa, deberá ser canalizada a través de la gerencia de la compañía. Es necesario que cada auditor redacte la comunicación y luego la envíe, por correo electrónico o correo certificado, de acuerdo al requerimiento del cliente destino. Toda comunicación de la compañía deberá ser aprobada por la Gerencia.

#### **COMUNICACIÓN ESCRITA VÍA E-MAIL**

El correo electrónico deberá utilizarse como medio tecnológico para manejar comunicaciones con los clientes de la empresa y adicionalmente como medio de comunicación interna. Sin embargo, será evaluada la pertinencia de su utilización dependiendo de las particularidades del cliente o entidad receptora de la misma.

Ruiz Hermanos exige a sus auditores un buen uso del correo electrónico corporativo, de allí solo se deberán remitir documentos relacionados con trabajo. Se prohíbe el uso del correo institucional para envío de información de carácter personal, igualmente se prohíbe el envío de correos electrónicos que contengan contenido ofensivo, que pueda incomodar o molestar al destinatario.

Como en cualquier otra forma de correspondencia, utilice la cortesía y respeto para con el destinatario. Igualmente esfuércese porque sus correos electrónicos sean sencillos, claros, precisos, y muy bien redactados. Procure siempre escribir con excelente ortografía. No utilice jergas, ni palabras que pueden generar mal entendidos en su interpretación.

La estructura del mensaje deberá contener como mínimo un encabezado, el desarrollo del contenido, y la firma. Todo el contenido deberá redactarse en letras minúsculas, y nombres propios en mayúsculas, siguiendo las normas gramaticales actuales, la letra deberá ser formato Arial y sin ningún formato particular de color o imagen.

Recuerde que un documento o una sola expresión en mayúsculas pueden percibirse como gritos, órdenes o regaños.

**ANEXO 12**  
**MANUAL DE PROTOCOLO DE SERVICIOS PARA AUDITORES**

Utilice una firma para los mensajes que incluya nombre y apellidos, cargo en la empresa, números telefónicos y la dirección de correo electrónico.

Cuando envíe un documento adjunto aclare en la estructura del mensaje el propósito de su remisión.

### **COMUNICACIÓN TELEFÓNICA**

Al contestar el teléfono de la empresa, todo el personal deberá repetir la siguiente frase:

- “Buenos días, o tardes, gracias por llamar a Ruiz Hermanos asesores, en que podemos ayudarle?”

Adicionalmente se espera que cada persona maneje con un alto nivel la conversación, esto significa que deberá ser cortés, prudente, y objetiva en caso de presentarse algún problema.

Igualmente deberá tomar atenta nota del requerimiento del cliente, y canalizar internamente de forma ágil la mejor forma de darle solución a la situación. Para ello, deberá consultar con la Dirección el canal a seguir. Sea prudente.

### **COMUNICACIÓN PRESENCIAL**

Ruiz Hermanos como empresa asesora de excelencia espera que su auditor y todas las personas que pertenecen a la organización, sean respetuosa, amable, cortés y desarrolle un protocolo de conversación acorde con lo que se quiere proyectar.

## **PROTOCOLO DE VISITAS EN EMPRESAS CLIENTES O EMPRESAS POTENCIALES**

A continuación se presenta una orientación general sobre la forma de desarrollar una visita de consultoría:

Pasos a seguir:

**ANEXO 12**  
**MANUAL DE PROTOCOLO DE SERVICIOS PARA AUDITORES**

Sea puntual: El auditor deberá siempre acudir a la hora precisa establecida con el cliente.

Presentación: Se debe realizar una corta presentación de su cargo y su trabajo en Ruiz Hermanos Asesores Ltda.

Presentar el objetivo de la reunión: Se debe explicar el objetivo de la reunión y lo que se espera lograr una vez finalizada la sesión de trabajo.

Manejo técnico de la reunión: El auditor deberá manejar un lenguaje técnico pero claro y preciso.

Plan de trabajo: Previamente a la reunión el auditor deberá planear el trabajo a efectuar con su empresa cliente. De esta manera deberá diligenciar en el momento de estar ejecutando la visita los respectivos formatos previamente estructurados.

Manejo del tiempo: El auditor deberá respetar el tiempo designado para la reunión, para ello es muy importante la etapa de planeación.

Realización del acta: Es necesario dejar evidencia de la actividad desarrollada y de los resultados alcanzados en la sesión de trabajo, por este motivo el auditor deberá elaborar un acta que deberá ser firmada por los participantes.

**PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE REVISORIA FISCAL**

Nuestro principal servicio es la revisoría fiscal que se realiza en las instalaciones de nuestros clientes. Por ello para un mejor servicio y organización se debe llevar un plan de trabajo que permite asegurar que el servicio se está prestando conforme a los requisitos pactados con el cliente.

## **CAPITULO 3**

### **PROBLEMAS FRECUENTES**

Durante la prestación de un servicio de asesoría pueden presentarse situaciones delicadas que exigen un excelente manejo, por este motivo la empresa espera que el auditor sea una persona ecuánime, serena, calmada y tenga la capacidad de ESCUCHA suficiente para evitar conflictos con el cliente.

La empresa debe proyectar con esa actitud, un alto grado de madurez en el manejo de conflictos.

### **SITUACIONES DE CUIDADO**

- Cuando se recibe una llamada de un cliente que está molesto y se expresa de forma ofensiva y agresiva es necesario escucharlo y dejar que se desahogue, se recomienda contar hasta 10 mientras lo escucha. No intervenga y no haga comentarios que aumente su agresividad.

Una vez se haya desahogado presente una actitud formal y coméntele que usted hará lo posible por darle un excelente manejo a esa dificultad que se está presentando. Comprométase a buscar una solución.

Si está en sus manos dar la solución, concilie con el cliente dicha solución en ese momento. De lo contrario comente la situación a la Dirección para buscar la mejor manera de enfrentar la situación.

- Cuando un cliente se presente en las instalaciones de Ruiz Hermanos o en cualquier sitio de trabajo con una actitud agresiva, usted deberá presentar siempre una actitud serena, calmada, respetuosa. NO reaccione sobre las ofensas recibidas por el agresor, contenga sus palabras. La actitud comprensiva desarma al agresor y hace que reflexione, en este momento sí escucharía alguna sugerencia.

Cuando el agresor esté en disposición escucha, trate de forma conjunta de buscar una solución. Si el problema requiere de un análisis más profundo acuerde una cita con la Dirección, e informe previamente la situación para darle un excelente manejo a la misma.

## **CAPITULO 4**

### **OBSERVACIONES**

En esta sección se espera que cada auditor pueda documentar las sugerencias para mejorar este protocolo de servicio.

Para realimentar el proceso de prestación del servicio se programará y desarrollará una reunión mensual con este propósito. Escriba en los siguientes formatos las observaciones que usted considere deban ser incluidas en el documento.

<b>Tema:</b>	
<b>Observaciones generales:</b>	

**Política de calidad.** "Ruiz Hnos Asesores Ltda presta los servicios de Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria y Contable, satisfaciendo las necesidades y expectativas de nuestros clientes; apoyados de un recurso humano Responsable, competitivo y eficaz en búsqueda de la mejora continua".

**ANEXO 13  
PROCEDIMIENTO DESARROLLO COMERCIAL**



**GESTIÓN GERENCIAL  
PR-07 Procedimiento Desarrollo  
Comercial**

Código: PR-07  
Revisión: Definitivo 1  
Emisión : 07-Feb-07

**1 OBJETO:**

Definir los lineamientos para el desarrollo comercial en Ruiz Hnos Asesores Ltda a partir de la oportunidad de negocio hasta la formalización, legalización del contrato y la satisfacción del cliente. Asegurando que tanto los requerimientos del cliente como las capacidades de Ruiz Hnos Asesores Ltda sean definidos, entendidos y cumplidos a cabalidad.

**2 ALCANCE:**

Este documento aplica a todos las propuestas y contratos comerciales a firmar con los clientes de Ruiz Hnos Asesores Ltda.

**3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

**3.1 Cliente:** Persona natural o jurídica con la cual Ruíz Hnos Asesores Ltda ha celebrado un Contrato para prestar un servicio comercial.

**3.2 Contrato Comercial:** Acuerdo de voluntades que se suscribe entre Ruiz Hnos Asesores Ltda y el cliente para la prestación de un servicio comercial.

**Encuesta:** Averiguación de la opinión dominante sobre una materia por medio de preguntas hechas a personas.

**Otrosí:** Documento adicional, que se suscribe entre Ruiz Hnos Asesores Ltda y el cliente para la modificación al contrato inicialmente pactado.

**3.4 Perfeccionamiento del Contrato:** Aprobación mediante la firma de los representantes legales de: Ruiz Hnos Asesores Ltda y el Cliente, de los acuerdos consignados en un Contrato y el recibo de todos los requisitos necesarios para la prestación del servicio.

**3.5 Quejas:** No conformidad manifestada por un cliente que se encuentra insatisfecho por la prestación de un servicio prestado por la organización.

**3.6 Solicitud:** Solicitudes que se hacen a la organización.

**3.7 Sugerencias:** Recomendaciones que hacen a la organización.

**ANEXO 13  
PROCEDIMIENTO DESARROLLO COMERCIAL**

**4 DESARROLLO DE ACTIVIDADES:**

<b>ACTIVIDAD QUÉ</b>	<b>CÓMO / DÓNDE</b>	<b>RESPONS. QUIÉN</b>	<b>PUNTOS DE CONTROL</b>	<b>REGISTRO</b>
4.1 Conocimiento del cliente y sus requerimientos	Revisión de las especificaciones entregadas por el cliente para determinar el objeto y alcance del trabajo, aclaración de dudas con el cliente si se requiere.	Gerente		Necesidades del cliente
4.2 Elaboración, y presentación de la propuesta (si se requiere)	<p>Se elabora la propuesta de servicios estableciendo el objeto, metodología, alcance y valor de los servicios, forma de pago, plazo de ejecución y validez de la oferta.</p> <p>Una vez elaborada la propuesta se revisa que el contenido se ajuste con los requisitos del cliente y se firma para enviar al cliente.</p> <p><b>Nota:</b> Esta actividad se realiza cuando se ha recibido una invitación de presentar propuesta, de lo contrario se realiza de una vez la actividad No.4.3</p>	Gerente	Necesidades del cliente	Propuesta
4.3 Elaborar contrato preliminar	<p>Los contratos comerciales a suscribir por Ruiz Hnos Asesores Ltda podrán tener los siguientes orígenes:</p> <p>a) Elaborados por el cliente.  <b>b) Elaborados por Ruiz Hnos Ltda</b>  <b>c) Acuerdos verbales</b></p> <p>Los contratos con origen tipo a o b deberán contener como mínimo la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Identificación del cliente</li> <li>◇ Objeto.</li> <li>◇ Duración</li> <li>◇ Valor y forma de pago.</li> <li>◇ Compromisos de las partes</li> <li>◇ Cesión del contrato</li> </ul> <p>Los contratos con origen tipo c se pactan por acuerdos verbales, dejando el registro en el documento "Control de Contratos" de la identificación del cliente, objeto,</p>	Gerente	Propuesta aprobada y/o necesidades del cliente	<p>Contrato preliminar</p> <p>Control de contratos</p>

**ANEXO 13  
PROCEDIMIENTO DESARROLLO COMERCIAL**

<b>ACTIVIDAD QUÉ</b>	<b>CÓMO / DÓNDE</b>	<b>RESPONS. QUIÉN</b>	<b>PUNTOS DE CONTROL</b>	<b>REGISTRO</b>
	fecha de inicio-fecha de terminación y el valor mensual pactado.			
4.4 Revisar el contrato	Verificar los requisitos mínimos, reglamentarios y legales, los requisitos particulares del contrato en consecuencia con la propuesta aprobada por el cliente o por acuerdo verbal y la capacidad de cumplimiento de los requerimientos del cliente.	Gerente	Propuesta aprobada y/o requisitos del cliente	Revisión del contrato
4.5 Perfeccionar el contrato comercial	Los contratos de origen tipo a y b se legalizan con la firma de las partes interesadas  Los contratos de origen tipo c se legalizan por acuerdo verbal.	Gerente		Contrato legalizado
4.6 Socializar y controlar el contrato	De acuerdo con el objeto del contrato perfeccionado asignar al responsable de su desarrollo dentro de Ruiz Hnos Asesores Ltda e informar a la Directora Administrativa para efectos del control del contrato comercial.	Gerente		Control de contratos
4.7 Realizar seguimiento al contrato	Realizar por lo menos una vez al mes una reunión con el responsable del contrato para conocer el avance del mismo.  De otro lado mediante el registro de control de contratos realizar los cobros pactados en el mismo.	Gerente  Directora Administrativa		Control de contratos
4.8 <b>Modificaciones al contrato</b>	En los casos en que se requiera por parte del cliente ó de Ruiz Hnos Asesores Ltda modificar un contrato ya perfeccionado de común acuerdo entre las partes se seguirán las etapas definidas para revisión y perfeccionamiento del contrato, consignando lo convenido en OTRO SÍ al documento original ó elaborando un nuevo documento sustitutivo para el caso de los contratos tipo a y b, de tal forma que se transmita correctamente esta modificación a los funcionarios involucradas dentro de la organización de Ruiz Hnos Asesores Ltda mediante reunión	Gerente		Contrato modificado perfeccionado

**ANEXO 13  
PROCEDIMIENTO DESARROLLO COMERCIAL**

<b>ACTIVIDAD QUÉ</b>	<b>CÓMO / DÓNDE</b>	<b>RESPONS. QUIÉN</b>	<b>PUNTOS DE CONTROL</b>	<b>REGISTRO</b>
4.9 Retroalimentación con el cliente	Las solicitudes, sugerencias y/o quejas se registran en el formato FO-55 "Formulación de solicitudes, sugerencias y/o quejas" y se entregan a la Asistente Administrativa.  Este formato se encuentra en la recepción de Ruiz Hnos Asesores Ltda al alcance de todos.	Todos los funcionarios		Formulación de solicitudes, sugerencias y/o quejas.
	Asignar al responsable de atender la solicitud, sugerencia y/o queja de acuerdo con el contenido de la misma e informar al responsable, quien aceptará atender la solicitud, sugerencia y/o queja mediante firma del formulario dejando evidencia en el espacio "1 Asignación" del formulario.	Gerente		Formulación de solicitudes, sugerencias y/o queja
	Atender la solicitud, sugerencia y/o queja y evidenciar la forma de atención en el formato "Formulario de solicitudes y/o quejas" en el espacio "2. Atención"	Responsable de atender la solicitud		Formulación de solicitudes, sugerencias y/o queja
	Hacer seguimiento a las solicitudes, sugerencias y/o quejas en el formato de "Formulación de solicitudes, sugerencias y/o quejas" evidenciando el seguimiento en el espacio "3 Seguimiento" del formato.  Presentar anualmente a la gerencia un informe de la atención a las solicitudes, sugerencias y/o quejas de los clientes	Directora Administrativa		Formulación de solicitudes, sugerencias y/o quejas
4.10 Evaluar la percepción del cliente	Evaluar la percepción del cliente a través de una encuesta con el fin de medir la satisfacción de los clientes de la empresa  Esta encuesta se realiza anualmente.	Gerente		Encuesta de Satisfacción del cliente.
	Realizar el análisis de los resultados de la encuesta de evaluación del cliente e identificar las oportunidades de mejora en el	Directora Administrativa		Informe de la evaluación del cliente.

**ANEXO 13  
PROCEDIMIENTO DESARROLLO COMERCIAL**

<b>ACTIVIDAD QUÉ</b>	<b>CÓMO / DÓNDE</b>	<b>RESPONS. QUIÉN</b>	<b>PUNTOS DE CONTROL</b>	<b>REGISTRO</b>
	servicio.			
	Presentar a todos los funcionarios de la organización los resultados de la encuesta de evaluación del cliente. Así mismo presentar los planes de acción para mejorar el servicio.	Directora Administrativa		Informe de la evaluación de la percepción del cliente socializado.

**6. CONTROL DE REGISTROS**

<b>CÓDIGO</b>	<b>ARCHIVO ACTIVO</b>
FO-36	Encuesta satisfacción del cliente
FO-52	Contratos
F0-53	Propuesta
F0-54	Revisión del contrato
FO-55	Formulario solicitudes, sugerencias y/o quejas

**ANEXO 14**  
**PROCEDIMIENTO GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO**



**GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**Procedimiento Gestión del Recurso**  
**Humano**

Código: PR-06  
Revisión: Definitivo 1  
Emisión : 07-Feb-07

**1 OBJETO:**

- Establecer el proceso para proveer los cargos vacantes que existan en la organización con personal competente de acuerdo con los requerimientos de la organización.
- Realizar un programa de capacitaciones para el personal con el fin de obtener un mejor desempeño de sus labores.
- Definir la metodología para realizar evaluaciones de desempeño para identificar las brechas de competencias existentes en el personal con el fin de proponer acciones que contribuyan a la mejora del desempeño organizacional
- Realizar las actividades para la liquidación de la nomina, vacaciones, prestaciones sociales y aportes patronales.

**2 ALCANCE:**

Todos los funcionarios de Ruiz Hnos Asesores Ltda

**3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

- 3.1 Administradora Fondo de Pensiones:** Entidades que administran los recursos privados y públicos provenientes de un plan de ahorro obligatorio que representa la garantía económica para el futuro de los trabajadores, a través de los aportes mensuales realizados durante la vida laboral por el empleador y el empleado, y que son consignados mensualmente en su cuenta individual del fondo de pensiones. Estos aportes sólo son disponibles en el momento de su pensión, salvo en los casos en que se cumplan los requisitos para devolución de saldos.
- 3.2 Administradora de Riesgos Profesionales (ARP):** Entidad cuya función consiste en prevenir, atender y proteger a los trabajadores de los efectos causados por accidentes y enfermedades que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan.
- 3.3 Aportes voluntarios:** Ahorro voluntario que realiza el trabajador por deducción de nómina con el fin de crear un capital adicional para incrementar su pensión o ahorro para capitalizar y obtener un beneficio tributario.

**ANEXO 14**  
**PROCEDIMIENTO GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO**

- 3.4 Capacitación:** Es el conjunto de procesos organizados, relativos al aprendizaje continuo en todos los niveles de la empresa que le facilita al empleado realizar eficientemente sus actividades logrando además un desarrollo integral que redunde en beneficio mutuo y de la empresa.
- 3.5 Competencias:** Características subyacentes de las personas que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes y valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta.
- 3.6 Contrato Laboral:** Es aquel que tiene vigencia mientras subsistan las causas que le dieron origen y la materia del trabajo que se desempeña. Artículo 4 del Código Sustantivo de Trabajo. El contrato de trabajo puede celebrarse por tiempo determinado, por el tiempo que dure la realización de una obra o labor determinada, por tiempo indefinido o para ejecutar un trabajo ocasional, accidental o transitorio.
- 3.7 Embargo:** Intervención judicial, a instancia de parte interesada, de los bienes pertenecientes al deudor, con el fin de ejecutar un acuerdo o resolución precedente tomado por la autoridad.
- 3.8 Entidad promotora de salud (EPS):** Las entidades promotoras de salud son las entidades responsables de la afiliación, y el registro de los trabajadores y del recaudo de sus cotizaciones, por delegación del fondo de solidaridad y garantía. Su función básica es organizar y garantizar, directa o indirectamente, la prestación del Plan Obligatorio de Salud ofreciendo una solución integral a las necesidades en salud de los trabajadores. Gira dentro de los términos previstos en la ley 100/1993.
- 3.9 Inducción:** Proceso de formación y capacitación dirigido a facilitar y fortalecer la integración del funcionario a la cultura de la empresa y a suministrarle información necesaria para el mejor conocimiento de la organización.
- 3.10 Licencias:** Un empleado se encuentra en licencia cuando transitoriamente se separa del ejercicio de su cargo, por solicitud propia, por enfermedad o por maternidad. Artículo 60. Decreto Reglamentario 1950 de 1973.
- Cuando las licencias son a solicitud del trabajador pueden ser remuneradas o no remuneradas (D.L. 2400/68).
- 3.11 Manual de Responsabilidades y Competencias:** Manual que define la misión del cargo, las responsabilidades, las competencias (Educación, Formación, Habilidades y Experiencia) que deben tener cada funcionario en el desempeño de

**ANEXO 14**  
**PROCEDIMIENTO GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO**

su cargo para cumplir con eficacia y eficiencia los objetivos, políticas y programas de la Empresa.

**3.12 Programa de capacitación:** Sistema y distribución de las materias y temas a ver en un curso y/o asignatura que facilita la preparación permanente de los empleados con el fin de elevar los niveles de satisfacción personal y laboral.

**3.13 Vacaciones:** Los empleados tienen derecho a quince (15) días hábiles de vacaciones por cada año de servicios, salvo lo que se disponga en normas o estipulaciones especiales. En los organismos cuya jornada semanal se desarrolle entre lunes y viernes, el sábado no se computará como día hábil para efecto de vacaciones.

**4 DESARROLLO DE ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD QUÉ	CÓMO / DÓNDE	RESPONS. QUIÉN	PUNTOS DE CONTROL	REGISTRO
4.1 Buscar y recepcionar hojas de vida	Recolectar y recibir las hojas de vida de acuerdo con los requerimientos del cargo.	Directora Administrativa	Manual de responsabilidad y competencias	Hoja de vida
4.2 Revisar las hojas de vida	Verificar los requisitos mínimos, establecidos por la organización y por la capacidad de cumplimiento de los requerimientos de la organización	Directora Administrativa	Manual de responsabilidad y competencias Necesidades de la organización	
4.3 Notificar a los aspirantes	Informar a través de una carta o llamada telefónica al candidato(s) el lugar y fecha donde se aplicarán las pruebas y entrevista	Directora Administrativa		Comunicación.
4.4 Aplicar pruebas y entrevista	Realizar las pruebas y entrevista al candidato(s) teniendo en cuenta las competencias establecidas en el Manual de Responsabilidades y Competencias del respectivo cargo	Directora Administrativa Gerente	Manual de Responsabilidad y competencias	
4.5 Seleccionar el candidato	Seleccionar al candidato de acuerdo con los resultados de la prueba y entrevista.	Gerente	Pruebas.	

**ANEXO 14**  
**PROCEDIMIENTO GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO**

<b>ACTIVIDAD QUÉ</b>	<b>CÓMO / DÓNDE</b>	<b>RESPONS. QUIÉN</b>	<b>PUNTOS DE CONTROL</b>	<b>REGISTRO</b>
4.6 Notificar al candidato seleccionado	Informar al candidato seleccionado a través de una llamada telefónica y/o comunicación su selección al cargo.	Directora Administrativa		Comunicación.
4.7 Solicitar y revisar los documentos requeridos para el nombramiento	Solicitar revisar los siguientes documentos requeridos para su nombramiento al candidato seleccionado:  <input type="checkbox"/> Fotocopia cédula <input type="checkbox"/> Fotocopia de la matrícula profesional o título idóneo (Si aplica). <input type="checkbox"/> Fotocopia de los certificados de los cursos especializados, diplomas entre otros que figuren en la hoja de vida <input type="checkbox"/> Certificación laboral del último cargo desempeñado <input type="checkbox"/> Documentos de identificación de las personas a su cargo	Asistente Administrativa	Manual de responsabilidad y competencias.	Documentos solicitados.
4.8 Elaborar y aprobar el contrato de trabajo y afiliaciones de ley	Elaborar el contrato laboral y las afiliaciones que exige la ley  Aprobar el Contrato de trabajo mediante la firma entre las partes	Asistente Administrativa  Gerente	Ley 100	Afiliaciones de Ley  Contrato de trabajo
4.9 Inducción	Realizar inducción a la organización y al cargo entregando los Manuales de documentos del SGC para su información y comprensión.	Directora Administrativa		
4.10 Evaluar Inducción	Aplicar una evaluación a la inducción una semana después de efectuarse la inducción.  Si el resultado de la evaluación de la inducción no es satisfactorio se volverá a repetir la actividad No.4.9	Directora Administrativa		Evaluación de la inducción.
4.11 Elaborar el programa de	Elaborar el programa anual de capacitaciones para capacitar a todos los funcionarios de la	Directora Administrativa	Presupuesto	Programa de capacitaciones preliminar

**ANEXO 14**  
**PROCEDIMIENTO GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO**

<b>ACTIVIDAD QUÉ</b>	<b>CÓMO / DÓNDE</b>	<b>RESPONS. QUIÉN</b>	<b>PUNTOS DE CONTROL</b>	<b>REGISTRO</b>
capacitaciones	organización en temas de interés común relacionados con la actividad empresarial, así como fortalecer y/o mejorar su competitividad, todo lo anterior teniendo en cuenta el presupuesto asignado.			
4.12 Revisar y aprobar el programa de capacitaciones	Revisar y aprobar mediante firma el programa de capacitación	Gerente		Programa de capacitaciones aprobado
4.13 Hacer seguimiento al programa de capacitaciones	Hacer seguimiento al programa de capacitaciones con el fin de evidenciar el avance de cumplimiento del mismo  Para determinar la eficacia de las capacitaciones realizadas por Ruiz Hnos Asesores Ltda se hace una encuesta de evaluación de capacitación para que la diligencia el funcionario que asistió a la capacitación y su jefe inmediato.	Directora Administrativa	Programa de capacitaciones	Programa de capacitaciones con seguimiento  Evaluación de capacitación.
4.14 Planificar la evaluación de desempeño.	Planificar la evaluación de desempeño  La metodología para realizar las evaluaciones de desempeño es:  <input type="checkbox"/> Auto evaluación. <input type="checkbox"/> Evaluación del jefe inmediato a subalternos y viceversa. <input type="checkbox"/> Evaluación de un funcionario del mismo nivel profesional.  Las calificaciones irán de 1 a 5 donde:  <b>5. Excelente:</b> El empleado cumple de forma excelente el aspecto a evaluar. <b>4. Muy bueno:</b> El empleado cumple sobradamente el	Directora Administrativa	Manual de responsabilidades y competencias.	Formato evaluación de desempeño

**ANEXO 14**  
**PROCEDIMIENTO GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO**

<b>ACTIVIDAD QUÉ</b>	<b>CÓMO / DÓNDE</b>	<b>RESPONS. QUIÉN</b>	<b>PUNTOS DE CONTROL</b>	<b>REGISTRO</b>
	<p>aspecto a evaluar.</p> <p><b>3. Bueno:</b> El empleado cumple bien el aspecto a evaluar.</p> <p><b>2. Medio:</b> El empleado cumple de forma suficiente el aspecto a evaluar.</p> <p><b>1. Pobre:</b> El empleado no cumple suficientemente con el aspecto a evaluar.</p>			
4.15 Socializar la metodología de evaluación de desempeño	Explicar a los funcionarios la metodología a utilizar para realizar la evaluación de desempeño.	Directora Administrativa		Control asistencia
4.16 Aplicar la evaluación de desempeño	Aplicar la evaluación de desempeño con la metodología acordada..	Directora Administrativa		Evaluación de desempeño
4.17 Analizar los datos de la evaluación de desempeño	Analizar los datos de las evaluaciones de desempeño su análisis se realizará mediante la sumatoria de la calificación obtenida y promediando su resultado específicamente por atributo y general.	Directora Administrativa		Informe análisis evaluación desempeño
4.18 Entregar resultados a cada funcionario	Retroalimentar a los funcionarios evaluados el resultados de su evaluación	Directora Administrativa Jefe inmediato	Informe análisis evaluación de desempeño	Formato Plan de Mejoramiento
4.19 Elaborar los planes de mejoramiento	Conocidos los resultados cada funcionario debe elaborar su Plan de Mejoramiento y entregar a la Directora Administrativa para su seguimiento	Todos los funcionarios		Plan de mejoramiento
4.20 Hacer seguimiento a los planes de mejoramiento	Se verifica que los planes de mejoramiento se estén cumpliendo	Directora Administrativa	Plan de mejoramiento	Plan de mejoramiento con seguimiento
4.21 Planificar actividades de pago de	Establecer las actividades a realizar para liquidar y pagar la nómina, vacaciones, prestaciones sociales,	Asistente Administrativa	Fechas de vencimientos	

**ANEXO 14**  
**PROCEDIMIENTO GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO**

<b>ACTIVIDAD QUÉ</b>	<b>CÓMO / DÓNDE</b>	<b>RESPONS. QUIÉN</b>	<b>PUNTOS DE CONTROL</b>	<b>REGISTRO</b>
nómina, vacaciones, prestaciones sociales, cesantías y aportes patronales	cesantías y aportes patronales como EPS, ARP, Pensión etc.			
4.22 Novedades del personal	<p>Recibir y verificar las diferentes novedades generadas durante cada quincena por parte de los funcionarios, tales como: Incapacidades, licencias, Ingresos de personal, traslados de fondos de pensiones y/o EPS, embargos, aportes voluntarios y descuentos.</p> <p>Las anteriores novedades se deben presentar por parte de los funcionarios a más tardar el día siguiente de presentada la novedad</p>	Asistente Administrativa		Novedad del personal
4.23 Liquidar nómina, vacaciones y prestaciones sociales	<p>Teniendo en cuenta las novedades se establecen las actividades a realizar para liquidar y pagar quincenalmente la nómina.</p> <p>Así mismo liquidar las vacaciones y prestaciones sociales según fechas de vencimientos.<sup>4</sup></p>	Asistente Administrativa	Novedad del personal	<p>Nomina preliminar</p> <p>Liquidación vacaciones y/o prestaciones sociales preliminar</p>
4.24 Revisar y aprobar la nómina, vacaciones y prestaciones sociales	La nómina y vacaciones o prestaciones sociales según aplique, se presentan a la Directora Administrativo para su correspondiente firma de revisión y aprobación.	Directora Administrativa.		<p>Nomina revisada y aprobada</p> <p>Liquidación vacaciones y/o prestaciones sociales aprobadas</p>
4.25 Pagar la nomina, vacaciones y/o prestaciones	Cancelar a cada funcionario el valor de la nómina quincenal y/o vacaciones, prestaciones sociales según aplique.	Asistente Administrativa	Firma de aprobación	<p>Nomina firmada de recibido</p> <p>Liquidación</p>

**ANEXO 14**  
**PROCEDIMIENTO GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO**

<b>ACTIVIDAD QUÉ</b>	<b>CÓMO / DÓNDE</b>	<b>RESPONS. QUIÉN</b>	<b>PUNTOS DE CONTROL</b>	<b>REGISTRO</b>
sociales				vacaciones y/o prestaciones sociales firmadas de recibidos
4.26 Realizar y pagar los aportes patronales y cesantías	Realizar y pagar los aportes patronales y cesantías según aplique del respectivo mes.	Asistente Administrativa	Fechas de vencimientos pagos aportes patronales y cesantías.	Planillas de aportes Patronales. Planilla de cesantías

**7. CONTROL DE REGISTROS**

<b>CÓDIGO</b>	<b>ARCHIVO ACTIVO</b>
MA-01	Manual de Responsabilidades y competencias
FO-37	Evaluación de desempeño (Año correspondiente)
FO-45	Programa de capacitaciones
FO-13	Evaluación capacitaciones.
FO-46	Nómina

**ANEXO 15**  
**INSTRUCTIVO EVALUACIÓN DE PROVEEDORES**



**GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**IQ-02 Instructivo para evaluación de**  
**proveedores**

Código: IQ 02  
Revisión: Definitivo 1  
Emisión : 12-En-07

**1 OBJETO:**

Identificar, normalizar, aplicar y mantener actualizada la metodología a seguir para asegurar que los proveedores que se seleccionen en Ruiz Hnos Asesores Ltda cumplan con los requisitos especificados.

**2 ALCANCE:**

El presente instructivo es aplicable a toda evaluación de proveedores realizada por Ruiz Hnos Asesores Ltda en el procedimiento de compras, cuando afecte la calidad del producto final de Ruiz Hnos Asesores Ltda.

**3 MÉTODO DE EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES.**

Ruiz Hnos Asesores Ltda evaluará y seleccionara aquellos proveedores cuyos bienes y/o servicios tengan relación directa con la actividad económica e incidan en la calidad del producto final de la empresa (Ejemplo: subcontratos, outsourcing).

Para ingresar a la lista de proveedores de Ruiz Hnos Asesores Ltda, éstos deben cumplir a satisfacción con los siguientes requisitos.

<b>Requisitos</b>	<b>Persona natural</b>	<b>Persona jurídica</b>
Registro Único Tributario	X	X
Presentación de la firma (portafolio) y/o propuesta		X
Hoja de vida	X	
Referencias telefónicas o escritas (1)	X	X
<b>Observaciones</b>		
(1) Indispensable		
* <b>Persona naturales:</b> Deben cumplir con todos los requisitos.		
* <b>Persona jurídica:</b> Cumplir al menos dos requisitos incluido el registro Único		

La evaluación se registra de acuerdo con los requisitos anteriores en el Formato Evaluación de proveedores.

**ANEXO 15**  
**INSTRUCTIVO EVALUACIÓN DE PROVEEDORES**

Los proveedores que se encuentran registrados en la lista de proveedores se les adjudica órdenes de servicios y/o pedidos teniendo en cuenta el de menor costo pero supeditado por la capacidad de atender oportunamente la necesidad presentada.

Igualmente en la orden de servicios y/o pedido se describe las características del producto y/o servicio requerido, forma y condiciones de pago.

**4 VERIFICACIÓN DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO**

La verificación del producto y/o servicio comprado la realiza la Directora Administrativa quien revisa que el producto y/o servicio recibido corresponda a la descrito en la orden y recepción de servicios de Ruiz Hnos Asesores Ltda dejando registro de esta revisión en el espacio "Verificación" y la firma en el espacio de "Revisó" de la orden y recepción de servicios.

**5 MÉTODO DE REEVALUACIÓN.**

Los siguientes ítems hacen relación a los parámetros que se tendrán en cuenta para evaluar el desempeño de los proveedores dejando registro en el formato historial de desempeño:

- **Calidad del producto o servicio.**  
Si el bien o el servicio acata los parámetros de calidad tendrá una evaluación de cumple (C), de lo contrario No cumple (N).
- **Competitividad en precios.**  
Si el precio fue inferior o igual al pactado, tendrá una evaluación de cumple. (C). De lo contrario No cumple (N).
- **Entrega.**  
En este ítem se evalúa la entrega. Si las entregas han sido satisfactorias de acuerdo con lo acordado, tendrá una evaluación de cumple (C). De lo contrario no cumple. (N).

La evaluación de desempeño de calidad, precio y entrega, así como las observaciones de las mismas se mostrarán en el formato historial de desempeño.

La reevaluación se realizará al principio de cada año utilizando como base la información obtenida en el formato Historial de desempeño desarrollado para cada proveedor durante el año inmediatamente anterior.

Para cada uno de los criterios calidad, precio y entrega se sumarán los incumplimientos obtenidos respectivamente cuyo resultado se registrará en la fila de descripción del formato Historial de desempeño.

El criterio de aprobación de continuidad del proveedor se establece de la siguiente manera:

**ANEXO 15**  
**INSTRUCTIVO EVALUACIÓN DE PROVEEDORES**

- Si al final del año la calificación global de las compras efectuadas al proveedor evaluado, están por debajo del sesenta por ciento (60%) de grado de satisfacción, por incumplimientos de calidad, competitividad de precios o entrega del producto, este proveedor será eliminado de nuestro listado de proveedores.
  
- Naturalmente **Ruiz Hnos Asesores Ltda** evaluará cada caso en particular y con base en la evaluación particular decidirá si lo retira o no retira del listado maestro de proveedores.

**ANEXO 16**  
**GUIA DESARROLLO PARA EL TRABAJO DE REVISORIA FISCAL**



**REVISORIA FISCAL**  
**GQ-01 Guía para el desarrollo del trabajo de**  
**la Revisoría Fiscal**

Código:	GQ-01
Revisión:	Definitivo 1
Emisión :	30-Ene-07

**1 OBJETO:**

Establecer el instructivo para desarrollar eficazmente la Revisoría Fiscal.

**2 ALCANCE:**

Aplica para todo el proceso de Revisoría Fiscal

**3 INTRODUCCIÓN.**

El proceso de revisoría fiscal es una metodología sistemática que requiere un conocimiento especializado así como habilidad y técnica que permitan recopilar evidencia para evaluar y sustanciar una conclusión, con independencia de la naturaleza del servicio revisoría fiscal. Este proceso afecta tanto a los profesionales que prestan el servicio como aquellas personas involucradas en los asuntos que tratan nuestros clientes. El servicio de revisoría fiscal implica que el contador profesional planifique y lleve a cabo el contrato mediante la obtención de evidencia suficiente y competente y haga uso de su juicio profesional con el fin de poder emitir informes de recomendación como de su opinión profesional.

El proceso de revisoría fiscal comprende:

- Planificación y supervisión.
- Los programas de revisoría fiscal.
- Informes de revisoría fiscal.

**4. DESARROLLO**

***PLANIFICACIÓN Y SUPERVISIÓN***

El revisor fiscal deberá planear su trabajo de modo que la revisoría fiscal sea desarrollada de una manera efectiva.

“Planeación” significa desarrollar una estrategia general y un enfoque detallado para la naturaleza, oportunidad y alcance esperados de la revisoría fiscal. El revisor fiscal planea desarrollar su labor de forma eficiente y oportuna.

## **Planeación del trabajo**

La planeación adecuada del trabajo de revisor fiscal ayuda a asegurar que se presta atención adecuada a áreas importantes de la auditoría, que los problemas potenciales son identificados y que el trabajo es completado en forma expedita. La planeación también ayuda a la apropiada asignación de trabajo a los auxiliares y para la coordinación del trabajo hecho por otros auditores y expertos.

El grado de planeación variará de acuerdo con el tamaño de la entidad, la complejidad de la revisoría fiscal y la experiencia del revisor con la entidad y conocimiento de la actividad del cliente.

Adquirir conocimiento de la actividad del cliente es una parte importante de la planeación del trabajo. El conocimiento de la actividad del cliente por el revisor fiscal ayuda en la identificación de eventos, transacciones y prácticas que puedan tener un efecto importante sobre los estados financieros u otros aspectos de la auditoría integral.

El revisor fiscal puede desear discutir elementos del plan global de revisoría y algunos procedimientos de auditoría con la junta directiva, administración y personal de la entidad, para mejorar la efectividad y eficiencia de la revisoría fiscal y para coordinar los procedimientos de auditoría con el trabajo de los empleados de la entidad. El plan global de revisoría fiscal y el programa de auditoría, sin embargo, permanecen como responsabilidad del revisor fiscal.

## **El plan global de revisoría fiscal**

El revisor fiscal debería desarrollar y documentar un plan global de revisoría fiscal describiendo el alcance y conducción esperados de la revisoría. Mientras que el registro del plan global de auditoría necesitará estar suficientemente detallado para guiar el desarrollo del programa de revisoría fiscal, su forma y contenido precisos variarán de acuerdo con el tamaño de la entidad, a la complejidad de la auditoría y a la metodología y tecnología específicas usadas por el revisor fiscal.

Los asuntos que tendrá que considerar el revisor fiscal al desarrollar el plan global de revisoría fiscal incluyen:

### *Conocimiento de la actividad del cliente*

- Factores económicos generales y condiciones de la industria que afectan al negocio de la entidad.
- Características importantes de la entidad, su negocio, su desempeño financiero y sus requerimientos para informar incluyendo cambios desde la fecha de la anterior revisoría fiscal.

**ANEXO 16**  
**GUIA DESARROLLO PARA EL TRABAJO DE REVISORIA FISCAL**

- El nivel general de competencia de la administración.

El revisor fiscal puede obtener un conocimiento de la industria y de la entidad de un número de fuentes. Por ejemplo:

- Experiencia previa con la entidad y su industria.
- Discusión con personas de la entidad.
- Discusión con personal de auditoría interna y revisión de informes de auditoría interna.
- Discusión con otros auditores y con asesores legales o de otro tipo que hayan proporcionado servicios a la entidad o dentro de la industria.
- Discusión con personas enteradas fuera de la entidad (por ejemplo, economistas de la industria, reglamentadores de la industria, clientes, abastecedores, competidores).
- Publicaciones relacionadas con la industria (por ejemplo, estadísticas de gobierno, encuestas, textos, revistas de comercio, reportes preparados por bancos y corredores de valores, periódicos financieros).
- Legislación y reglamentos que afecten en forma importante a la entidad.
- Visitas a los locales de la entidad y a instalaciones de sus plantas.
- Documentos producidos por la entidad (por ejemplo, minutas de juntas, material enviado a accionistas, o presentado a autoridades reglamentarias, literatura promocional, informes anuales y financieros de años anteriores, presupuestos, informes internos de la administración, informes financieros provisionales, manual de políticas de la administración, manuales de sistemas de contabilidad y control interno, catálogo de cuentas, descripciones de puestos, planes de mercadotecnia y de ventas).

*Comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno*

- Las políticas contables adoptadas por la entidad y los cambios en esas políticas.
- El efecto de pronunciamientos nuevos de contabilidad y revisoría fiscal.
- El conocimiento acumulable del revisor fiscal sobre los sistemas de contabilidad y de control interno y el relativo énfasis que se espera se ponga en las pruebas de procedimientos de control y otros procedimientos sustantivos.

*Riesgo e importancia relativa*

- Las evaluaciones esperadas de los riesgos inherentes y de control y la identificación de áreas de auditoría importantes.
- El establecimiento de niveles de importancia relativa para propósitos de revisoría fiscal.
- La posibilidad de manifestaciones erróneas, incluyendo la experiencia de periodos pasados, o de fraude.

**ANEXO 16**  
**GUIA DESARROLLO PARA EL TRABAJO DE REVISORIA FISCAL**

- La identificación de áreas de contabilidad complejas incluyendo las que implican estimaciones contables.

*Naturaleza, tiempos, y alcance de los procedimientos*

- Posible cambio de énfasis sobre áreas específicas de auditoría.
- El efecto de la tecnología de información sobre la revisoría fiscal.
- El trabajo de auditoría interna y el efecto esperado sobre los procedimientos de revisoría fiscal.

*Coordinación, dirección, supervisión y, revisión*

- La inclusión de otros auditores en la auditoría de componentes, por ejemplo, subsidiarias, sucursales y divisiones.
- La inclusión de expertos
- El número de locales o plantas
- Requerimientos de personal

*Otros asuntos*

- La posibilidad de que el principio de negocio en marcha pueda ser puesto en duda.
- Condiciones que requieren atención especial, como la existencia de partes relacionadas.
- Los términos del trabajo y cualesquiera responsabilidades estatutarias
- La naturaleza y oportunidad de los informes u otra comunicación con la entidad que se esperan bajo los términos del trabajo.

## **LOS PROGRAMAS DE REVISORÍA FISCAL**

El revisor fiscal deberá desarrollar y documentar un programa de revisoría fiscal que exponga la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría planeados que se requieren para implementar el plan de auditoría global. El programa de revisoría fiscal sirve como un conjunto de instrucciones a los auxiliares involucrados en la revisoría fiscal y como un medio para el control y registro de la ejecución apropiada del trabajo. El programa de revisoría fiscal puede también contener los objetivos de la revisoría para cada área y un presupuesto de tiempos en el que son estimadas las horas para las diversas áreas o procedimientos de auditoría.

Al preparar el programa de revisoría fiscal, el revisor fiscal debería considerar las evaluaciones específicas de los riesgos inherentes y de control y el nivel requerido de certeza que tendrán que proporcionar los procedimientos sustantivos. El revisor fiscal debería también considerar los tiempos para pruebas de controles y de procedimientos

**ANEXO 16**  
**GUIA DESARROLLO PARA EL TRABAJO DE REVISORIA FISCAL**

sustantivos, la coordinación de cualquier ayuda esperada de la entidad, la disponibilidad de los auxiliares y la inclusión de otros auditores o expertos.

### **Cambios al plan global de revisoría fiscal y al programa de revisoría fiscal**

El plan global de revisoría fiscal y el programa de revisoría fiscal deberían revisarse según sea necesario durante el curso de la revisoría fiscal. La planeación es continua a lo largo del trabajo a causa de cambios en las condiciones o resultados inesperados de los procedimientos de auditoría. Deberán registrarse las razones para cambios importantes.

### **Supervisión**

Los objetivos generales de la supervisión son:

- a) Proporcionar instrucciones a los ayudantes.
- b) Mantenerse informado de los problemas que se presenten.
- c) Vigilar que los trabajos se realicen conforme a las normas.
- d) Asegurarse de que el personal auditor ha comprendido bien su misión.
- e) Asegurarse que los papeles de trabajo están siendo confeccionados en la forma conveniente.
- f) Revisar el trabajo efectuado.
- g) Variar el programa de trabajo de acuerdo con los resultados que se vayan obteniendo.
- h) Resolver las diferencias de opinión entre el personal de revisoría fiscal.

Es evidente que el grado de supervisión dependerá del tipo de trabajo a realizar, pero en todo caso su objetivo es el de garantizar la calidad y exactitud de los trabajos realizados, asegurándose de que los objetivos propuestos se consiguen; evidentemente el grado de supervisión dependerá de la mayor o menor preparación técnica del personal empleado.

Los supervisores deben dejar constancia de su actuación en las propias hojas de trabajo.

### **INFORMES DE REVISORIA FISCAL**

La revisoría fiscal provee un nivel de seguridad sobre la credibilidad de su trabajo en la forma de informes. El informe a ser expresado está determinado por la naturaleza de la temática y por el objetivo determinado en su planeación.

El informe final de revisoría fiscal debe contener una expresión clara de su conclusión sobre el trabajo realizado. La culminación de cada una de las fases principales de la auditoría es la emisión del informe. Con base a los resultados que se vayan obteniendo

**ANEXO 16**  
**GUIA DESARROLLO PARA EL TRABAJO DE REVISORIA FISCAL**

en la auditoría, el auditor debe rendir a los administradores u órganos de dirección de la entidad examinada o a la parte contratante los siguientes informes:

**Informes eventuales.** Emitidos sobre errores, incumplimiento de leyes, irregularidades, o desviaciones significativas del control interno, que se encuentre en el desarrollo del trabajo; así como las recomendaciones que estime pertinentes con relación a las diferentes situaciones observadas a fin de adoptar las medidas a que haya lugar.

**Informes intermedios.** Con periodicidad trimestral o semestral se deben presentar este tipo de informes, con indicación del trabajo desarrollado y los resultados obtenidos, indicando los procedimientos de auditoría aplicados en cada una de las áreas auditadas con sus hallazgos y conclusiones.

Los informes intermedios pueden tener su origen en requerimientos gubernamentales o de organismos de control y vigilancia de las compañías, en estos casos se exige alcances mínimos en el trabajo y unos elementos básicos del contenido del informe. También los informes intermedios pueden ser fruto del proceso de la revisoría fiscal para comunicar la culminación de un trabajo en un área o sección de la compañía, para comunicar deficiencias importantes en los controles internos, incumplimiento de leyes y regulaciones o para proporcionar sugerencias y recomendaciones.

Estos informes como los eventuales son muy variados en su estructura y contenido ya que dependen de las circunstancias en las que son elaborados.

**Informe final.** La culminación de la revisoría fiscal es un informe final con su dictamen u opinión y conclusiones sobre: los estados financieros básicos, lo adecuado del control interno, el cumplimiento de las normas legales, reglamentarias, estatutarias, la gestión de los administradores y la concordancia entre la información adicional presentada por los administradores, si la hubiere.

ANEXO 17  
GUIA PROGRAMA DE AUDITORIA PARA EL DISPONIBLE



REVISORÍA FISCAL  
GQ-02 PROGRAMA DE AUDITORÍA  
PARA EL DISPONIBLE

Código: GQ-02  
Revisión: Definitivo 1  
Emisión : 28-Feb-07

1. **OBJETO:**

Establecer una guía para la Auditoría de cada una de las cuentas que conforman el Disponible de una empresa.

2 **ALCANCE:**

Aplica para todo el proceso de Revisoría Fiscal

3 **INTRODUCCION**

4 **DESARROLLO**

**Objetivos de la Auditoría**

1. **Existencia.** Si los saldos mostrados en las cuentas representan el efectivo existente en caja y bancos.
2. **Valuación.** Si puede ser utilizado el efectivo sin ninguna clase de restricción. Si el efectivo en moneda extranjera se ha convertido a pesos colombianos a un tipo de cambio adecuado.
3. **Clasificación y Presentación.** Si se han presentado en forma adecuada el efectivo en el balance general.
4. **Corte.** Si las operaciones de ingresos y egresos de efectivo han sido registradas en el periodo contable al que corresponden.

**Fondos Fijos de Caja Menor y Otros Fondos de Caja**

*Para cerciorarse de la existencia y valuación de los fondos:*

1. Efectúe el arqueo de los fondos fijos seleccionados en presencia del Cajero, manteniendo control sobre los fondos hasta que el arqueo se termine, procediendo así:

Hecho por	Papeles de trabajo

**ANEXO 17**  
**GUIA PROGRAMA DE AUDITORIA PARA EL DISPONIBLE**

- 1.1) Liste los documentos incluidos en el fondo, por ejemplo cheques de empleados, vales, recibos por cantidades importantes, etc.
- 1.2) Obtenga explicación de cualquier partida anormal o de cualquier diferencia o excepción.
- 1.3) Obtenga la conformidad del Cajero respecto a la devolución del efectivo y valores manejados por nosotros en el arqueo.
- 2. Cerciorarse de que el total de los fondos concuerda con el mayor general y con la cédula sumaria.
- 2.1) Compare el libro de caja contra el extracto bancario y observe si los depósitos son hechos oportunamente.

**Ingresos de Caja General no Depositados**

*Para determinar existencia valuación y corte:*

- 3. Obtener control simultáneo a la fecha del balance general sobre todos los fondos en efectivo de importancia.
- 4. Controlar los ingresos de caja no depositados hasta que sean depositados o se entreguen a un banco
- 5. Obtener duplicados de las boletas de depósito y:
  - 5.1) Cotejar el total con la cuenta del mayor general para los ingresos de caja no depositados

--	--

Hecho por	Papeles de trabajo
-----------	--------------------

- 5.2) Cotejar el total con el extracto bancario del mes siguiente.

**Efectivo en Bancos**

*Documentación para la auditoría:*

- 6. Obtenga del cliente conciliaciones de las cuentas bancarias.
- 7. Por referencia cruzada con el balance de comprobación o la cédula sumaria, determinar que las cantidades en la conciliación estén de acuerdo con libros

*Para cerciorarse de la exactitud de los saldos bancarios:*

- 8. Cotejar el saldo inicial según el banco en el extracto del cierre del banco.
- 9. Obtenga directamente de cada banco con los que efectuó operaciones la empresa durante el año, una confirmación que cubra los saldos de cuentas de cheques, préstamos y otra información a la fecha de cierre y un extracto de cuenta por un período posterior al balance.

--	--

**ANEXO 17**  
**GUIA PROGRAMA DE AUDITORIA PARA EL DISPONIBLE**

Utilice la forma estándar de la firma.

**10.** Verifique las sumas de las conciliaciones y los detalles de las mismas, lista de cheques pendientes de cobro, depósitos en tránsito, etc.

**11.** Verifique el saldo según libros con el Balance de Comprobación.

**12.** Verifique el saldo según bancos con el extracto de cuenta.

*Para determinar que los depósitos en tránsito mostrados en cada conciliación fueron realmente depósitos en tránsito y que todos los depósitos en tránsito fueron listados:*

**13.** Cotejar los depósitos en tránsito al cierre del estado del banco y asegurarse que fueron registrados por el banco en los primeros días del mes siguiente.

**14.** Cotejar los depósitos en tránsito con el libro de ingresos de caja antes del final del mes.

**15.** Si los períodos en tránsito fueron largos, investigue las demoras y explíquelas.

**16.** *Para determinar que los cheques expedidos y no pagados mostrados en la conciliación estaban realmente pendientes al final del mes y que todos esos cheques fueron relacionados en la conciliación bancaria.*

**16.1)** Examinar selectivamente los cheques de la conciliación pagados en el período de corte con el estado del banco a la fecha del corte. Al examinar estos cheques deberán observarse las siguientes características:

**16.2)** Todos los datos pertinentes en los cheques de la selección tales como importe, número, fecha y beneficiario deberán compararse con el asiento en el registro de cheques.

**16.3)** Observar e investigar cualquier beneficiario o endoso extraños.

**17.** Si las listas de cheques expedidos y no pagados al final del mes es excesivamente larga investiguese la situación.

**18.** En selectivo para los cheques pendientes en la conciliación que no fueron liquidados por el banco en el estado bancario a la fecha del corte, cotejar las cantidades con los registros (auxiliar) de egresos y examinar los comprobantes de egreso que los soporta.

A	
Hecho por	Papeles de trabajo

**ANEXO 17**  
**GUIA PROGRAMA DE AUDITORIA PARA EL DISPONIBLE**

18.1) Compare los números e importe de los cheques en tránsito con el libro de bancos, para verificar que están de acuerdo con su registro anterior a la fecha de la conciliación.

18.2) Investigue, con referencia a documentación y autorizaciones, etc. los cheques más importantes que estén pendientes de cobro durante un período y que no parezcan razonables, para verificar que representen partidas legítimas.

**19.** Examinar lo adecuado de todas las partidas utilizando la mejor evidencia de que se disponga. Verifique que las otras partidas de conciliación, tales como notas créditos y débitos errores y correcciones en libros o del banco están correctamente aclaradas y registradas.

**20.** Examinar las actas, confirmaciones bancarias, y estados bancarios para restricciones sobre retiros o para la designación de cuentas para propósitos especiales.

**21.** Segregue los sobregiros de bancos y los fondos de caja que estén sujetos a restricciones, así como cuentas en moneda extranjera, verificando los tipos de cambio y restricciones para efectos de presentación de los estados financieros.

**Conclusiones**

**22.** Escriba un memorando breve resumiendo el alcance y los resultados del trabajo, incluyendo explicaciones de cualquier asunto observado y si en su opinión:

a) El trabajo realizado constituye una verificación adecuada del efectivo en caja y bancos, y los saldos en moneda extranjera fueron convertidos al tipo de cambio vigente en la fecha del cierre del período.

c) Los saldos que se muestran en caja y bancos, están disponibles a favor de la empresa, los cuales no tienen ninguna restricción y su presentación en los estados financieros es razonable.

d) Anexe pruebas que considere sean necesarias para el trabajo realizado en el programa.

--	--

**ANEXO 18**  
**GUIA PROGRAMA DE AUDITORIA PARA LAS INVERSIONES Y SUS INGRESOS**  
**CORRESPONDIENTES**



**REVISORÍA FISCAL**  
**GQ-03 PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**PARA LAS INVERSIONES Y SUS**  
**INGRESOS CORRESPONDIENTES**

Código: GQ-03  
Revisión: Definitivo 1  
Emisión : 28-Feb-07

**1. OBJETO:**

Establecer una guía para la Auditoría para las inversiones y sus ingresos correspondientes.

**4 ALCANCE:**

Aplica para todo el proceso de Revisoría Fiscal

**5 INTRODUCCION**

**4 DESARROLLO**

**Objetivos de la Auditoría**

1. Existencia. Si las inversiones representan activos existentes del cliente y si los ingresos se reflejan adecuadamente en los resultados del período.
2. Valuación. Si las inversiones han sido valuadas en forma adecuada ya sea el costo o al costo o mercado, el que sea más bajo, y las inversiones en subsidiarias por el método de participación.
3. Clasificación y presentación. Si las inversiones y los ingresos acumulados por inversiones se han presentado en forma adecuada en el balance general, utilizando el PUC.
4. Corte. Si las operaciones por la compra y venta de activos de inversión y las acumulaciones y cobros de los ingresos por inversiones se han registrado en el periodo adecuado.

**ANEXO 18**  
**GUIA PROGRAMA DE AUDITORIA PARA LAS INVERSIONES Y SUS INGRESOS**  
**CORRESPONDIENTES**

Hecho por	Papeles de trabajo
<p><b>Para examinar que han sido registradas en forma adecuada las operaciones de inversión:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obtenga un análisis detallado del movimiento de las inversiones durante el año.</li> <li>2. Coteje las inversiones al principio del año con los papeles de trabajo del año anterior.</li> <li>3. Compruebe para las adquisiciones sus autorizaciones, costo y recepción de los activos comprados mediante la referencia de los comprobantes de egreso, el apoyo de facturas de venta o avisos de los corredores, certificaciones u otros medios.</li> <li>4. Compruebe para las ventas sus autorizaciones, la propiedad de los productos y el cálculo de la utilidad o pérdida.</li> <li>5. Coteje la utilidad total o pérdida del año contra la cuenta de utilidades.</li> </ol> <p><b>Para examinar la propiedad de los ingresos provenientes de las inversiones:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Formule por cada utilidad o dividendo que produce la inversión, la cédula que indique el importe de la utilidad ganada durante el periodo.</li> <li>7. Por referencia de los registros de dividendos, porcentajes de interés, contratos, etc. determine por medio del cálculo el importe de la adecuada utilidad ganada y su relación con las cuentas de ingresos.</li> <li>8. Coteje el ingreso cobrado con los ingresos de caja.</li> <li>9. Para los valores que devengan intereses, determine mediante el cálculo respectivo, el importe de los intereses acumulados por cobrar y cotéjelo con las cuentas del mayor general.</li> </ol>	
<p><b>Para determinar la existencia real de las inversiones:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>10. Obtenga una lista de las inversiones realizables conteniendo esencialmente los siguientes detalles:</li> </ol>	

**ANEXO 18**  
**GUIA PROGRAMA DE AUDITORIA PARA LAS INVERSIONES Y SUS INGRESOS**  
**CORRESPONDIENTES**

	Hecho por	Papeles de trabajo
<p>a) Nombre completo y exacto y descripción del título o certificado.</p> <p>b) Números de los certificados y títulos.</p> <p>c) Valor nominal o del capital por unidad.</p> <p>d) Número de acciones o importe total del capital.</p> <p>e) Costo de los valores y valor en libros.</p> <p>f) Valor unitario de mercado. Indique la fuente y las bases del cálculo.</p> <p>g) Precio total de mercado.</p> <p>h) Los cupones subsecuentes anexos.</p> <p>i) Localización de los valores y, si están dados en prenda, con quién y con qué propósito.</p> <p><b>11.</b> Usando la lista de inversiones realizables, efectúe un arqueo de los valores en existencia en presencia de los representantes de la empresa y obtenga un recibo de la devolución de los valores, procediendo así:</p> <p>a) Verifique los nombres exactos y descripción de las inversiones realizables. Se deberán observar las fechas de vencimiento y la clase de inversión.</p> <p>b) Vea que los certificados o títulos de las acciones y los bonos están hechos a nombre de la empresa o están debidamente endosados a favor de la empresa.</p> <p>c) Determine que los cupones de intereses con vencimiento posterior a la fecha del arqueo estén adheridos. Observe que no haya cupones vencidos adheridos o cupones desprendidos antes de la fecha de vencimiento.</p> <p>d) Obtenga confirmación de los valores en poder de terceros a la fecha del arqueo.</p> <p><b>Para examinar la presentación adecuada en el balance general:</b></p> <p><b>12.</b> Determine la base para registrar el valor en libros de las inversiones realizables, incluyendo los métodos seguidos para</p>		

**ANEXO 18**  
**GUIA PROGRAMA DE AUDITORIA PARA LAS INVERSIONES Y SUS INGRESOS**  
**CORRESPONDIENTES**

Hecho por	Papeles de trabajo
<p>contabilizar los intereses, primas y descuentos sobre bonos.</p> <p>a) Pruebe selectivamente los cálculos de las cantidades por intereses o primas de bonos y descuentos.</p> <p>b) Consulte las publicaciones de servicios a inversionistas, etc., para comprobar dividendos en acciones, conversiones, cambios y otros ajustes que afecten ya sea las cantidades o bien los importes de los valores.</p> <p>c) Revise los boletines de bolsa al cierre del período para reducir el valor en libros al precio mas bajo de costo o mercado.</p> <p>d) Pruebe selectivamente los precios de mercado de inversiones realizables e indique la fuente y la base del cálculo.</p>	
<p><b>13.</b> Por referencia a las cotizaciones de mercado determine el valor de mercado a la fecha del balance general.</p> <p><b>14.</b> Considere el ajuste por la baja de valor en el mercado.</p> <p><b>15.</b> Considere la naturaleza de las inversiones y políticas anteriores del cliente y determine la propiedad de la clasificación y presentación en el balance general.</p> <p><b>16.</b> Registre las valorizaciones cuando el valor de mercado sea superior al valor en libros, de conformidad con las normas contables de Colombia.</p>	
<p><b>Inversiones en Subsidiarias</b></p> <p><b>17.</b> Obtenga o prepare una relación de inversiones en subsidiarias. Indique el número de acciones y valor de las mismas al principio del año, adiciones, bajas y saldo final, procediendo así:</p> <p>a) Verifique la exactitud aritmética y coteje los saldos iniciales con los papeles de trabajo del año anterior y los saldos finales con el balance de comprobación.</p> <p>b) Inspeccione los valores y documentos, coordine este paso con el arqueo de los valores y lleve a cabo los procedimientos</p>	

**ANEXO 18**  
**GUIA PROGRAMA DE AUDITORIA PARA LAS INVERSIONES Y SUS INGRESOS**  
**CORRESPONDIENTES**

Hecho por	Papeles de trabajo
<p>indicados para este trabajo.</p> <p>c) Determine el costo y la base para el registro de tales inversiones (método de participaciones).</p> <p>d) Analice las transacciones durante el período auditado y revise la documentación. Verifique lo apropiado del registro de los ingresos y concílielos contra las cuentas de ingresos.</p> <p>e) Respecto a las subsidiarias, consolidadas o no consolidadas determine el interés que tenga la matriz en:</p> <p>i) Activos netos</p> <p>ii) Utilidades no distribuidas desde la adquisición</p> <p>iii) Utilidades, pérdidas y distribución para el período de revisión.</p> <p>iv) Indique la fuente de tal información. Si los estados financieros no han sido auditados por Contadores Públicos Independientes, investigue el grado de confianza que podemos darle a dichos estados.</p>	
<p><b>Otros conceptos clasificados como inversiones</b></p> <p><b>18.</b> En relación con las otras inversiones, examine y obtenga información completa para determinar el costo, base de registro contable y cambios durante el período. Revise los ingresos recibidos durante el período y calcule el ingreso acumulado. Si la compañía tiene alguna inversión importante en valores de una empresa no registrada en la bolsa de valores, solicite información financiera reciente de esa compañía e investigue su posible afiliación. Determine si se requiere una provisión para pérdidas en la realización de esos valores.</p> <p><b>19.</b> Escriba un memorando, resumiendo el alcance y los resultados del trabajo y las conclusiones alcanzadas con relación a las partidas importantes registradas en esta sección.</p>	

**ANEXO 19  
PROGRAMA DE CAPACITACIONES**



**GESTIÓN ADMINISTRATIVA  
FO-45 PROGRAMA DE CAPACITACIONES**

2007									
Item	Mes	Organización	Objeto	N. días	Horas	Dirigida	Lugar	Valor	Responsable
1	Febrero	Jorge E. Figueroa	Inducción a la Planeación Estratégica	1	4	Todos los funcionarios	Bucaramanga	\$ 120.000	Representante de Calidad
2	Mayo	Equipo asesor	Fortalecimiento a los procesos	1	4	Todos los funcionarios	Bucaramanga	\$ 120.000	Representante de Calidad
3		Claudia Navarro-Ahidee Roa	Importancia de la revisión	1	1	Todos los funcionarios	Bucaramanga	\$ 0	Representante de calidad
4	Julio	Sandra Vargas	Taller Acciones preventivas, Acciones correctivas y de Mejora	1	4	Todos los funcionarios	Bucaramanga	\$ 160.000	Representante de Calidad
5	Agosto	Camara de Comercio	Analisis Financiero	7	21	Gerente uditora Profesional y Directora administrativa	Bucaramanga	\$ 480.000	Directora Administrativa
6	Septiembre	Julie Andrea Muñoz A	Taller de comunicación asertiva	1	4	Todo el personal	Bucaramanga	\$ 100.000	Directora Administrativa
7	Octubre	Jorge E. Figueroa	Taller indicadores de gestión	1	4	Todos los funcionarios	Bucaramanga	\$ 120.000	Representante de calidad
8	Noviembre	Camara de Comercio	Elaboración de Informes Gerenciales	1	4	Equipo Auditor	Bucaramanga	\$ 100.000	Directora Administrativa
<b>TOTAL</b>								<b>\$ 1.200.000</b>	

**ANEXO 20  
INFORME SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

**Encuesta satisfacción del cliente**

*Continuando con el proceso de mejoramiento del servicio de Revisoría fiscal y asesoría tributaria de Ruiz Hnos Asesores, para nosotros es importante conocer su percepción del mismo de manera objetiva y sincera para lo cual solicitamos diligenciar la siguiente encuesta:*

Fecha de la encuesta: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Cargo de la persona encuestada: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Fax \_\_\_\_\_ Correo electrónico \_\_\_\_\_

Servicio prestado por Ruiz Hnos Asesores: \_\_\_\_\_

**Marque la opción que se ajuste a su respuesta:**

<b>1. CONDICIONES DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO</b>
---

1.1 Los medios de comunicación e información que tiene Ruiz Hnos Asesores son efectivos:

MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO

1.2 El servicio que presta Ruiz Hnos Asesores es:

MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1.3 Ruiz Hnos Asesores da cumplimiento a las condiciones pactadas en el contrato de servicio y/o verbalmente:

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ANEXO 20**  
**INFORME SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

1.4 La atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto (Cortesía y profesionalidad) es:

MUY BUENO	BUENA	REGULAR	MALA

**2. OPORTUNIDAD DE ATENCIÓN**

2.1 La disposición del personal de Ruiz Hnos Asesores para atender las reclamaciones y/o sugerencias es:

MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA

2.2 La respuesta dada por Ruiz Hnos Asesores cuando se incumple alguna de las condiciones contractuales es:

MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA

2.3 Las medidas efectuadas por Ruiz Hnos Asesores para atender algún incumplimiento en las condiciones son:

MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA

**3. COMPETENCIA PERSONAL**

3.1 Cómo considera la competencia de nuestro personal:

MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA

Observaciones: \_\_\_\_\_

3.2 El personal de Ruiz Hermanos Ltda es receptivo de sus observaciones y sugerencias durante la prestación del servicio.

SI	NO

**ANEXO 20  
INFORME SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

En caso que su respuesta sea negativa por favor especificar porque:

---

---

3.3 La fiabilidad y seguridad de nuestro personal para ejecutar el servicio concertado de modo correcto es:

MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA

3.4 La capacidad de respuesta para atender sus consultas (disponibilidad y rapidez)

MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA

**Ahora le dejamos este espacio para que, si lo desea, nos comunique cualquier observación que crea oportuna, en la que podamos mejorar.**

---

---

---

---

---

---

---

Gracias por su atención.

***Política de calidad.*** "Ruiz Hnos Asesores Ltda presta los servicios de Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria y Contable, satisfaciendo las necesidades y expectativas de nuestros clientes; apoyados de un recurso humano Responsable, competitivo y eficaz en búsqueda de la mejora continua".

## ANEXO 20 INFORME SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

### 1. OBJETO

Determinar el grado y analizar la satisfacción de los clientes de Ruiz Hnos Asesores Ltda para establecer mejoras en la prestación del servicio de Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria.

### 2. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, lograr la plena "satisfacción del cliente" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado objetivo.

Por ello, el objetivo de mantener «satisfecho a cada cliente» a traspasado las fronteras para constituirse en uno de los principales objetivos de la empresa Ruiz Hnos Asesores Ltda y por tal motivo Ruiz Hnos Asesores Ltda realizó el análisis de satisfacción del servicio a los clientes que tiene contratos vigentes.

### 3. DESARROLLO

La unidad de análisis está constituida por cada cliente encuestado, que haya suscrito contratos con Ruiz Hnos Asesores Ltda. Con base en la información aportada por el conjunto de clientes encuestados, se hizo inferencias en cuanto a que atributos del servicio le satisfacen, que atributos le insatisfacen y cuales serán las expectativas para lograr mayor satisfacción en la prestación del servicio.

#### 3.1 ATRIBUTOS

Para la elaboración del cuestionario enviado, se realizó una reunión con el Gerente y la Directora Administrativa para definir los atributos o características principales del servicio a tener en cuenta a la hora realizar la evaluación.

Como resultado los atributos evaluados son:

- Condición de la prestación del servicio
- Oportunidad de atención.
- Competencia laboral.

#### 3.2 DISEÑO ENCUESTA

Para la recolección de la información se realizó un cuestionario con 11 preguntas fáciles de responder y en donde se evaluaron todos los atributos establecidos. Estos cuestionarios fueron enviados a 9 clientes de 12 clientes actuales de Ruiz Hnos Asesores Ltda con los que se tienen contratos de Revisoría Fiscal y Asesoría Tributaria. De estas 9 encuestas solo se recibieron diligenciadas 6, las cuales fueron tomadas como muestra para realizar el análisis de satisfacción del cliente.

**ANEXO 20**  
**INFORME SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

### 3.3 PUNTUACIONES DE IMPORTANCIA.

La puntuación de importancia refleja el grado de importancia que se considera que los clientes le dan a cada característica o atributo del servicio.

Ruiz Hnos Asesores Ltda estableció una escala de ponderación igual para todos los atributos dado que se consideró que todos tienen el mismo impacto en la prestación del servicio.

Atributos	Ponderación
Condición de la prestación del servicio	33,33%
Oportunidad de atención	33,33%
Competencia laboral	33,33%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>

### 3.4 PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO

Muestra el porcentaje de cumplimiento (%) que Ruiz Hnos Asesores Ltda definió o estableció como su grado de cumplimiento frente al servicio que presta.

RANGOS	
Excelente	91 a 100%
Bueno	71 a 90%
Aceptable	61 a 70%
Critico	<60%

Así mismo la calificación para cada respuesta se definió de la siguiente manera:

Muy Bueno	5
Bueno	4,5
Regular	4
Malo	3,5

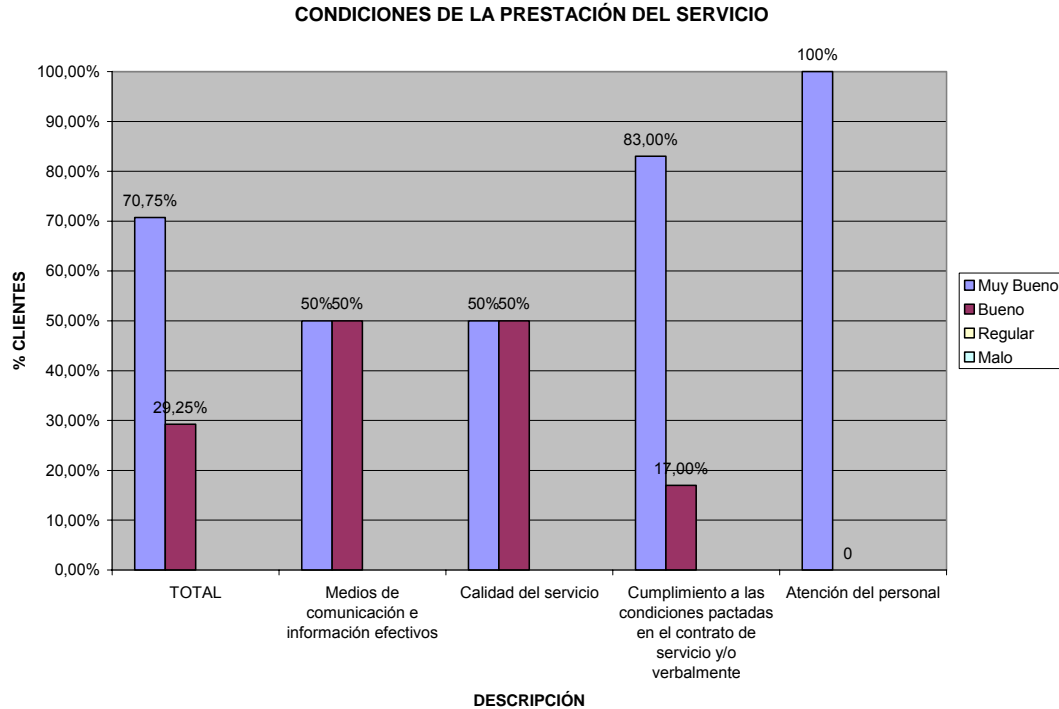
### 3.5 ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE DATOS.

A continuación se analizó la información recolectada en cada uno de las 11 preguntas hechas, basándose en la calificación de satisfacción de los atributos mencionados.

#### 3.5.1 Condiciones de la prestación del servicio:

**ANEXO 20  
INFORME SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Muestra la distribución porcentual de la opinión de los clientes en cuanto a las percepciones que se tiene del servicio con relación a los medios de comunicación e información que se tiene, calificación del servicio y condiciones de contratación pactadas.



En este atributo se puede observar que la percepción del cliente está entre 4.5 y 5, el 70.75% de los clientes considera que el servicio es Muy Bueno y el 29.25% considera que el servicio es Bueno, ningún cliente calificó el servicio de regular y/o malo.

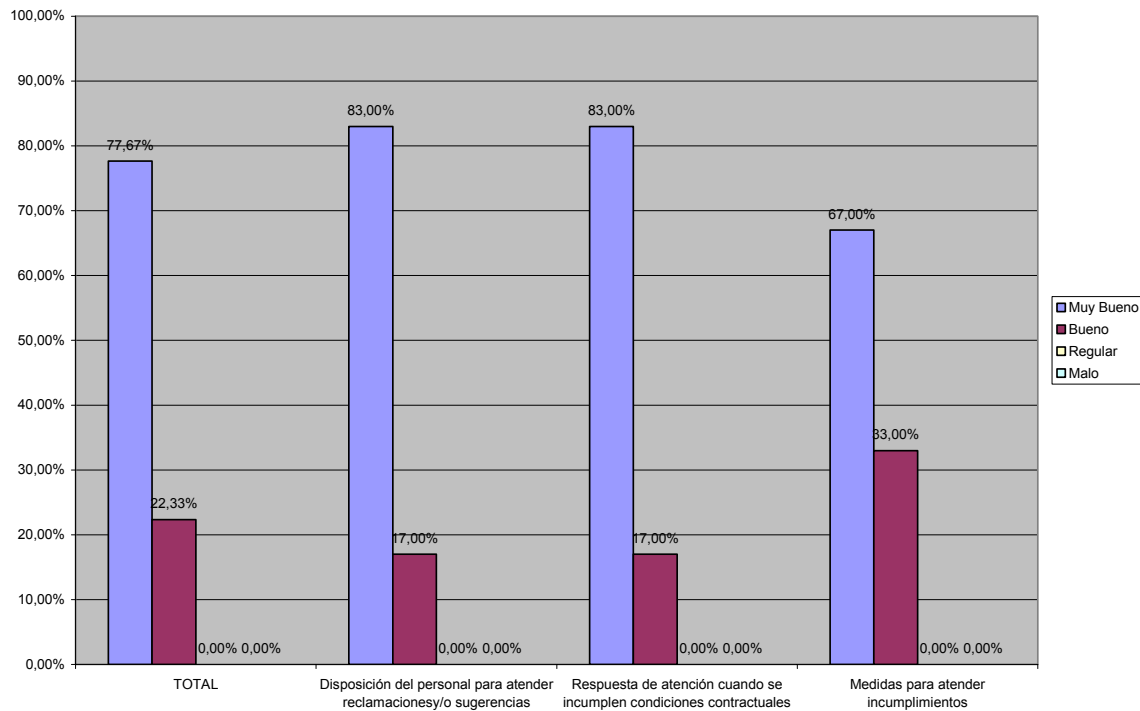
Vale la pena resaltar que el 100% de las empresas encuestas dieron una calificación de 5 en la atención del cliente con relación al respeto, amabilidad, cortesía y profesionalidad del personal de contacto.

**3.5.2 Oportunidad de atención**

Muestra la distribución porcentual de la opinión de los clientes en cuanto a la oportunidad de atención teniendo en cuenta la disposición del personal para atender las reclamaciones y/o sugerencias, la respuesta dada por Ruiz Hnos Asesores cuando se incumple algunas de las condiciones contractuales y las medidas efectuadas para atender algún incumplimiento en las condiciones.

## ANEXO 20 INFORME SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

### OPORTUNIDAD DE ATENCIÓN

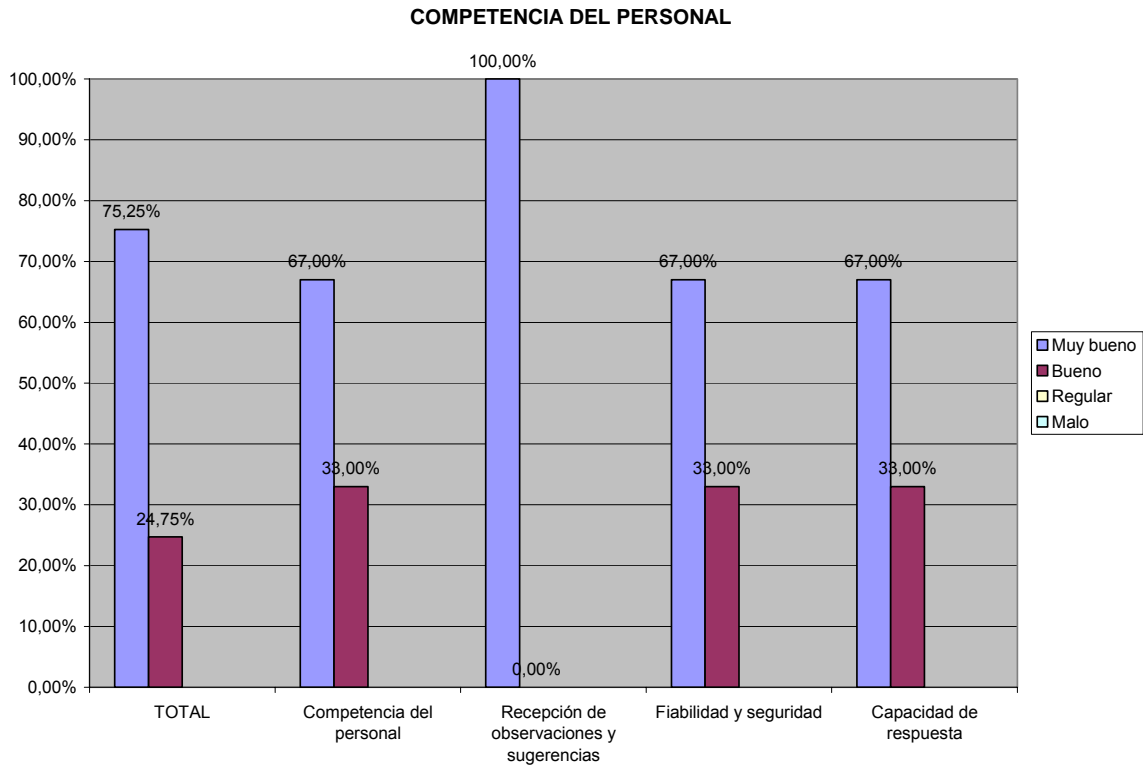


En este atributo se puede observar que la percepción del cliente está entre 4.5 y 5, el 77.67% de los clientes considera que el servicio es Muy Bueno y el 22.33% considera que el servicio es Bueno, ningún cliente calificó el servicio de regular y/o malo.

### 3.5.3 Competencia del personal

Muestra la distribución porcentual de la opinión de los clientes en cuanto a la competencia del personal, recepción de observaciones y sugerencias, la fiabilidad y seguridad del personal para ejecutar el servicio y la capacidad de respuesta para atender las consultas.

## ANEXO 20 INFORME SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

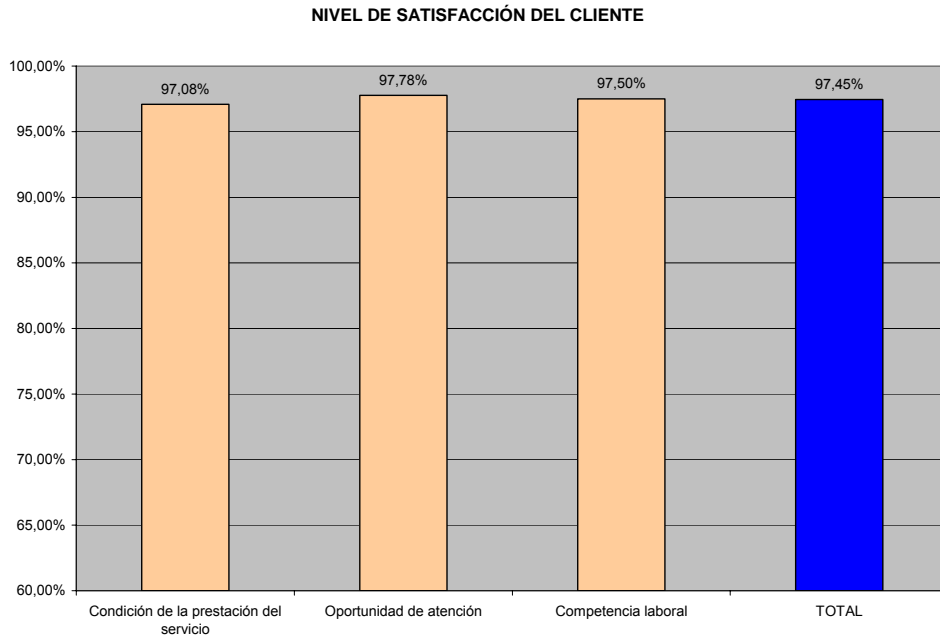


En este atributo se puede observar que la percepción del cliente está entre 4.5 y 5, el 75.25% de los clientes considera que el servicio es Muy Bueno y el 24.75% considera que el servicio es Bueno, ningún cliente calificó el servicio de regular y/o malo.

El 100% de los clientes encuestados calificaron como Muy Bueno (5) la recepción de observaciones y sugerencias.

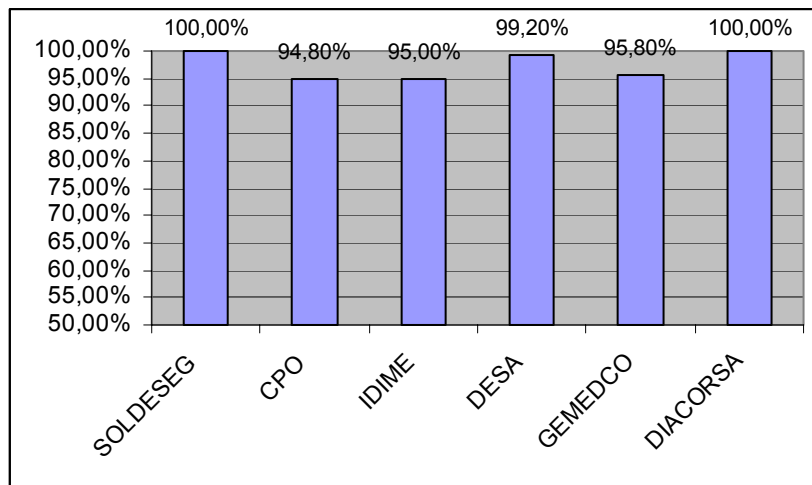
**ANEXO 20  
INFORME SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

**3.5.4 Nivel de satisfacción del cliente.**



Como se denota en la gráfica anterior, el desempeño de la empresa en cuanto al servicio prestado es óptimo (97.45%).

A continuación se presenta el resumen de la calificación de los atributos obtenida por cada empresa.



De las 6 empresas encuestadas 4 están localizadas en la ciudad de Bogotá y 2 en la ciudad de Bucaramanga. La calificación del 100% en los atributos la registraron las dos empresas localizadas en la ciudad de Bucaramanga, y las empresas fuera de Bucaramanga calificaron por encima del 90%.

**ANEXO 20**  
**INFORME SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

**3.5.5 Mejoras sugeridas por los clientes.**

En el espacio de la encuesta para comunicar las observaciones y/o sugerencias de mejoras se registraron las siguientes observaciones:

IDIME:

*“Creo que la revisión por parte de la firma debería ser más al día a día, no dejar pasar mucho tiempo después que se han hecho los cierres y ser un poco más exigente con la contabilidad de la organización”.*

GENERAL MÉDICA DE COLOMBIA S.A:

*“Podría ser muy conveniente contar con un personal permanente en Bogotá para atender a los clientes de Bogotá”.*

**ANEXO 20**  
**INFORME SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

**CONCLUSIONES**

Los resultados obtenidos todos están dentro del rango de la excelencia es decir entre (el 91% a 100%) afirmando que Ruiz Hnos Asesores Ltda cumple con las condiciones contractuales pactadas, esta valoración que le da los clientes a Ruiz Hnos Asesores Ltda es muy positiva para la imagen de la Empresa. Si bien, existen diversos beneficios que toda empresa puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, el primer beneficio es que si el cliente esta satisfecho, por lo general, vuelve a utilizar el servicio prestado, por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de ofrecer servicios adicionales en el futuro, el segundo beneficio es que el cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con el servicio por lo cual la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita entre conocidos.

De otro lado, es importante tener en cuenta las mejoras registradas por los clientes.

**ANEXO 21  
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Formato evaluación de desempeño

**1. DATOS DEL EMPLEADO**

Introduzca los datos del empleado

<b>Nombres:</b>	
<b>Apellidos:</b>	
<b>Cargo:</b>	
<b>Proceso</b>	

**2. DATOS DEL EVALUADOR**

<b>Nombres:</b>	
<b>Apellidos:</b>	
<b>Cargo:</b>	
<b>Proceso</b>	

**3. HABILIDADES Y PRODUCTIVIDAD DEL EMPLEADO**

Evalué, puntué al empleado utilizando la siguiente escala:

- 5. Excelente** : El empleado cumple de forma excelente el aspecto a evaluar.
- 4. Muy bueno** : El empleado cumple sobradamente el aspecto a evaluar.
- 3. Bueno** : El empleado cumple bien el aspecto a evaluar.
- 2. Medio** : El empleado cumple de forma suficiente el aspecto a evaluar.
- 1. Pobre** : El empleado no cumple suficientemente con el aspecto a evaluar.

**3.1. Conocimiento de las funciones**

Entiende las funciones y responsabilidades asignadas.

\_\_\_ Pobre    \_\_\_ Medio    \_\_\_ Bueno    \_\_\_ Muy Bueno    \_\_\_ Excelente

Posee los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto.

**ANEXO 21**  
**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

\_\_\_ Pobre    \_\_\_Medio    \_\_\_ Bueno    \_\_\_Muy Bueno \_\_\_Excelente

**3.2. Planificación y resolución**

Trabaja de forma organizada.

\_\_\_ Pobre    \_\_\_Medio    \_\_\_ Bueno    \_\_\_Muy Bueno \_\_\_Excelente

Requiere una supervisión mínima.

\_\_\_ Pobre    \_\_\_Medio    \_\_\_ Bueno    \_\_\_Muy Bueno \_\_\_Excelente

Reacciona rápidamente en las dificultades.

\_\_\_ Pobre    \_\_\_Medio    \_\_\_ Bueno    \_\_\_Muy Bueno \_\_\_Excelente

**3.3. Productividad**

Consigue los objetivos

\_\_\_ Pobre    \_\_\_Medio    \_\_\_ Bueno    \_\_\_Muy Bueno \_\_\_Excelente

Puede manejar varios proyectos a la vez.

\_\_\_ Pobre    \_\_\_Medio    \_\_\_ Bueno    \_\_\_Muy Bueno \_\_\_Excelente

Consigue los estándares de productividad.

\_\_\_ Pobre    \_\_\_Medio    \_\_\_ Bueno    \_\_\_Muy Bueno \_\_\_Excelente

**3.4. Habilidades de comunicación**

Articula ideas de forma eficaz.

\_\_\_ Pobre    \_\_\_Medio    \_\_\_ Bueno    \_\_\_Muy Bueno \_\_\_Excelente

Participa en las reuniones.

\_\_\_ Pobre    \_\_\_Medio    \_\_\_ Bueno    \_\_\_Muy Bueno \_\_\_Excelente

**ANEXO 21**  
**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Sabe escuchar.

\_\_\_ Pobre    \_\_\_Medio    \_\_\_ Bueno    \_\_\_Muy Bueno \_\_\_Excelente

**3.5 Trabajo en equipo**

Sabe trabajar en equipo.

\_\_\_ Pobre    \_\_\_Medio    \_\_\_ Bueno    \_\_\_Muy Bueno \_\_\_Excelente

Ayuda a su equipo.

\_\_\_ Pobre    \_\_\_Medio    \_\_\_ Bueno    \_\_\_Muy Bueno \_\_\_Excelente

Trabaja bien con distintos tipos de personas.

\_\_\_ Pobre    \_\_\_Medio    \_\_\_ Bueno    \_\_\_Muy Bueno \_\_\_Excelente

Participa en conversaciones de grupo.

\_\_\_ Pobre    \_\_\_Medio    \_\_\_ Bueno    \_\_\_Muy Bueno \_\_\_Excelente

**3.6. Habilidades de dirección.**

Transmite bien los objetivos a los integrantes de su área.

\_\_\_ Pobre    \_\_\_Medio    \_\_\_ Bueno    \_\_\_Muy Bueno \_\_\_Excelente

Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos.

\_\_\_ Pobre    \_\_\_Medio    \_\_\_ Bueno    \_\_\_Muy Bueno \_\_\_Excelente

Demuestra dotes de liderazgo.

\_\_\_ Pobre    \_\_\_Medio    \_\_\_ Bueno    \_\_\_Muy Bueno \_\_\_Excelente

**ANEXO 21  
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Motiva a su equipo para conseguir los objetivos.

\_\_\_ Pobre    \_\_\_ Medio    \_\_\_ Bueno    \_\_\_ Muy Bueno    \_\_\_ Excelente

**3.7 Preguntas abiertas**

En su opinión ¿en que procesos debe concentrar el empleado sus esfuerzos de mejora?

- ❖ 1. \_\_\_\_\_
- ❖ 2. \_\_\_\_\_
- ❖ 3. \_\_\_\_\_
- ❖ 4. \_\_\_\_\_

Cree que el empleado está mejor preparado para otro puesto dentro de la compañía.

Sí     No

Y si es así. ¿Para que tipo de puesto? Por favor concrete el nombre del puesto y el área a que pertenece.

**Nombre del puesto:** \_\_\_\_\_

**Proceso:** \_\_\_\_\_ -

Por favor agregue su comentario sobre sus respuestas a las dos preguntas anteriores.

---

---

---

---

---

**Gracias**

La evaluación ha concluido. Gracias por su colaboración.

## ANEXO 21 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



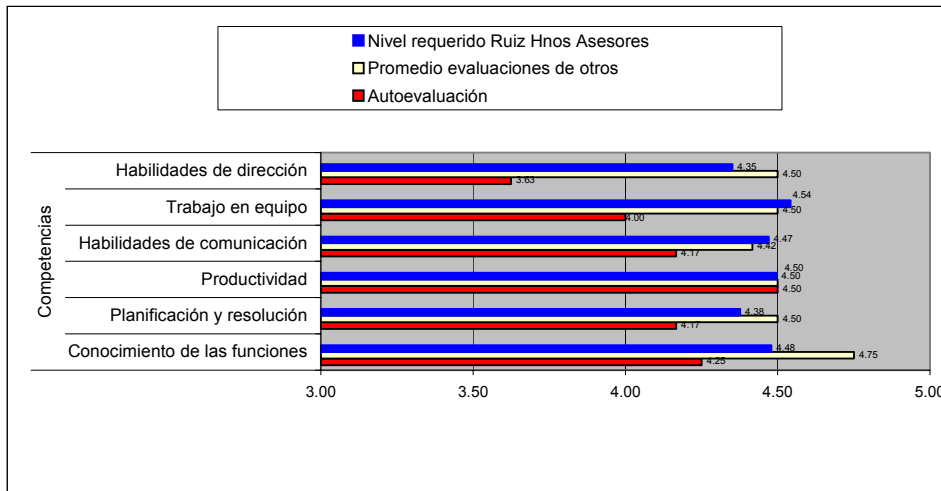
### GESTIÓN ADMINISTRATIVA INFORME DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS 2007

Excepcional	4.7 a 5
Alto	4.3 a 4.6
Requerido	3.9 a 4.2
Básico	3.5 a 3.8
Critico	3.0 a 3.4

**Nombre:** \_\_\_\_\_ **Cargo:** Gerente-Director Revisoría F.

Rol de evaluación	Competencias					
	Conocimiento de las funciones	Planificación y resolución	Productividad	Habilidades de comunicación	Trabajo en equipo	Habilidades de dirección
Autoevaluación	4.25 Requerido	4.17 Requerido	4.50 Alto	4.17 Requerido	4.00 Requerido	3.63 Básico
Jefe Inmediato						
Par						
Subordinado	4.75 Excepcional	4.50 Alto	4.50 Alto	4.42 Alto	4.50 Alto	4.50 Alto
<b>Promedio</b>	<b>4.50</b> Alto	<b>4.33</b> Alto	<b>4.50</b> Alto	<b>4.29</b> Requerido	<b>4.25</b> Requerido	<b>4.06</b> Requerido

	Competencias					
	Conocimiento de las funciones	Planificación y resolución	Productividad	Habilidades de comunicación	Trabajo en equipo	Habilidades de dirección
Autoevaluación	4.25 Requerido	4.17 Requerido	4.50 Alto	4.17 Requerido	4.00 Requerido	3.63 Básico
Promedio evaluaciones de otros	4.75 Excepcional	4.50 Alto	4.50 Alto	4.42 Alto	4.50 Alto	4.50 Alto
Nivel requerido Ruiz Hnos Asesores	4.48 Alto	4.38 Alto	4.50 Alto	4.47 Alto	4.54 Alto	4.35 Alto



COMPETENCIA QUE REQUIEREN ALTO ENFÁSIS						
Competencia						
Nivel						

COMPETENCIAS QUE REQUIEREN SER MEJORADAS						
Competencia						
Nivel						

COMPETENCIAS QUE PUEDEN APOYAR EL PLAN DE MEJORAMIENTO						
Competencia	Conocimiento de las funciones	Planificación y resolución	Productividad	Habilidades de comunicación	Trabajo en equipo	Habilidades de dirección
Nivel	Excepcional	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto

## ANEXO 21 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



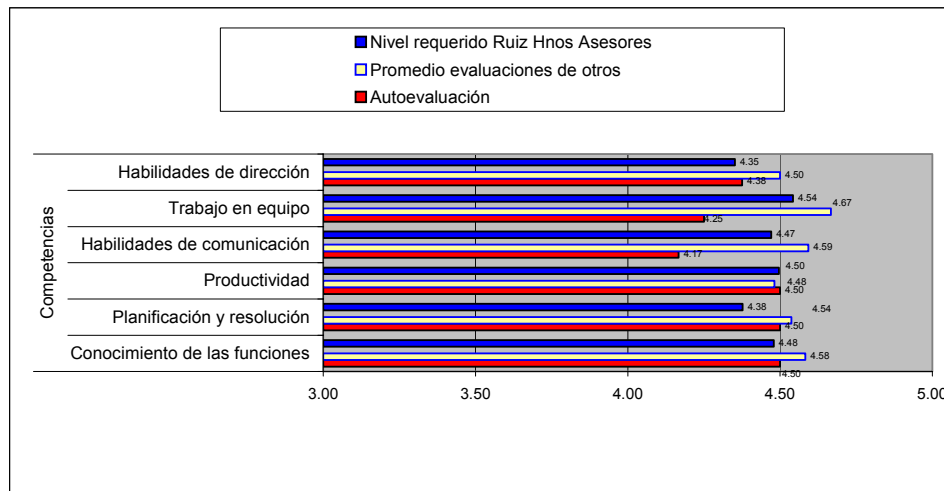
### GESTIÓN ADMINISTRATIVA INFORME DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS 2007

Excepcional	4.7 a 5
Alto	4.3 a 4.6
Requerido	3.9 a 4.2
Basico	3.5 a 3.8
Critico	3.0 a 3.4

<b>Nombre:</b>		<b>Cargo:</b>	Director Auditorias
----------------	--	---------------	---------------------

Rol de evaluación	Competencias					
	Conocimiento de las funciones	Planificación y resolución	Productividad	Habilidades de comunicación	Trabajo en equipo	Habilidades de dirección
Autoevaluación	4.50 Alto	4.50 Alto	4.50 Alto	4.17 Requerido	4.25 Requerido	4.38 Alto
Jefe Inmediato	4.00 Requerido	4.00 Requerido	4.00 Requerido	3.83 Básico	4.25 Requerido	4.00 Requerido
Par	4.75 Excepcional	4.83 Excepcional	4.50 Alto	5.00 Excepcional	4.75 Excepcional	4.50 Alto
Subordinado	5.00 Excepcional	4.78 Excepcional	4.94 Excepcional	4.94 Excepcional	5.00 Excepcional	5.00 Excepcional
<b>Promedio</b>	<b>4.56</b> Alto	<b>4.53</b> Alto	<b>4.49</b> Alto	<b>4.49</b> Alto	<b>4.56</b> Alto	<b>4.47</b> Alto

	Competencias					
	Conocimiento de las funciones	Planificación y resolución	Productividad	Habilidades de comunicación	Trabajo en equipo	Habilidades de dirección
Autoevaluación	4.50 Alto	4.50 Alto	4.50 Alto	4.17 Requerido	4.25 Requerido	4.38 Alto
Promedio evaluaciones de otros	4.58 Alto	4.54 Alto	4.48 Alto	4.59 Alto	4.67 Alto	4.50 Alto
Nivel requerido Ruiz Hnos Asesores	4.48 Alto	4.38 Alto	4.50 Alto	4.47 Alto	4.54 Alto	4.35 Alto



COMPETENCIA QUE REQUIEREN ALTO ENFÁSIS						
Competencia						
Nivel						

COMPETENCIAS QUE REQUIEREN SER MEJORADAS						
Competencia						
Nivel						

COMPETENCIAS QUE PUEDEN APOYAR EL PLAN DE MEJORAMIENTO						
Competencia	Conocimiento de las funciones	Planificación y resolución	Productividad	Habilidades de comunicación	Trabajo en equipo	Habilidades de dirección
Nivel	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto

## ANEXO 21 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



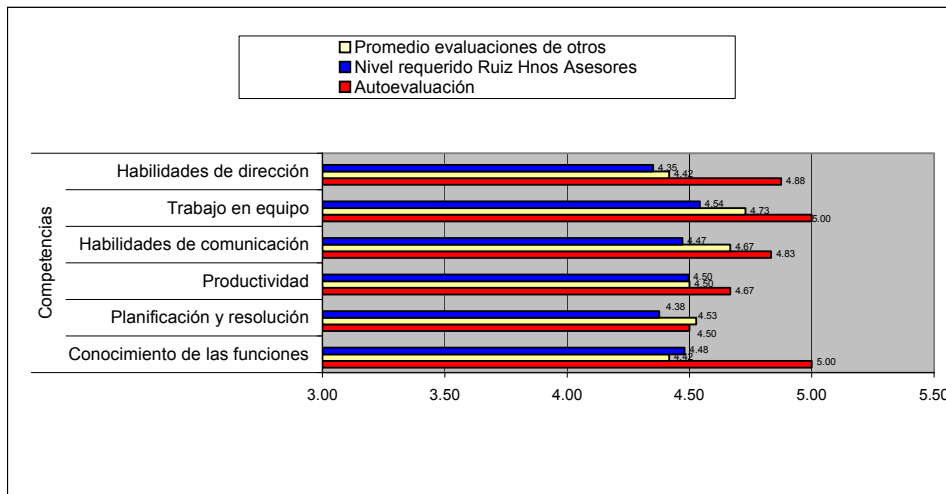
### GESTIÓN ADMINISTRATIVA INFORME DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS 2007

Excepcional	4.7 a 5
Alto	4.3 a 4.6
Requerido	3.9 a 4.2
Básico	3.5 a 3.8
Crítico	3.0 a 3.4

<b>Nombre:</b>		<b>Cargo:</b>	Directora Administrativa
----------------	--	---------------	--------------------------

Rol de evaluación	Competencias					
	Conocimiento de las funciones	Planificación y resolución	Productividad	Habilidades de comunicación	Trabajo en equipo	Habilidades de dirección
Autoevaluación	5.00 Excepcional	4.50 Alto	4.67 Alto	4.83 Excepcional	5.00 Excepcional	4.88 Excepcional
Jefe Inmediato	4.25 Requerido	4.33 Alto	4.33 Alto	4.83 Excepcional	5.00 Excepcional	4.25 Requerido
Par	4.50 Alto	4.50 Alto	4.50 Alto	4.50 Alto	4.50 Alto	4.50 Alto
Subordinado	4.50 Alto	4.75 Excepcional	4.67 Alto	4.67 Alto	4.69 Alto	4.50 Alto
<b>Promedio</b>	<b>4.56</b> Alto	<b>4.52</b> Alto	<b>4.54</b> Alto	<b>4.71</b> Excepcional	<b>4.80</b> Excepcional	<b>4.53</b> Alto

	Competencias					
	Conocimiento de las funciones	Planificación y resolución	Productividad	Habilidades de comunicación	Trabajo en equipo	Habilidades de dirección
Autoevaluación	5.00 Excepcional	4.50 Alto	4.67 Alto	4.83 Excepcional	5.00 Excepcional	4.88 Excepcional
Promedio evaluaciones de otros	4.42 Alto	4.53 Alto	4.50 Alto	4.67 Alto	4.73 Excepcional	4.42 Alto
Nivel requerido Ruiz Hnos Asesores	4.48 Alto	4.38 Alto	4.50 Alto	4.47 Alto	4.54 Alto	4.35 Alto



COMPETENCIA QUE REQUIEREN ALTO ENFÁSIS						
Competencia						
Nivel						

COMPETENCIAS QUE REQUIEREN SER MEJORADAS						
Competencia						
Nivel						

COMPETENCIAS QUE PUEDEN APOYAR EL PLAN DE MEJORAMIENTO						
Competencia	Conocimiento de las funciones	Planificación y resolución	Productividad	Habilidades de comunicación	Trabajo en equipo	Habilidades de dirección
Nivel	Alto	Alto	Alto	Alto	Excepcional	Alto

## ANEXO 21 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



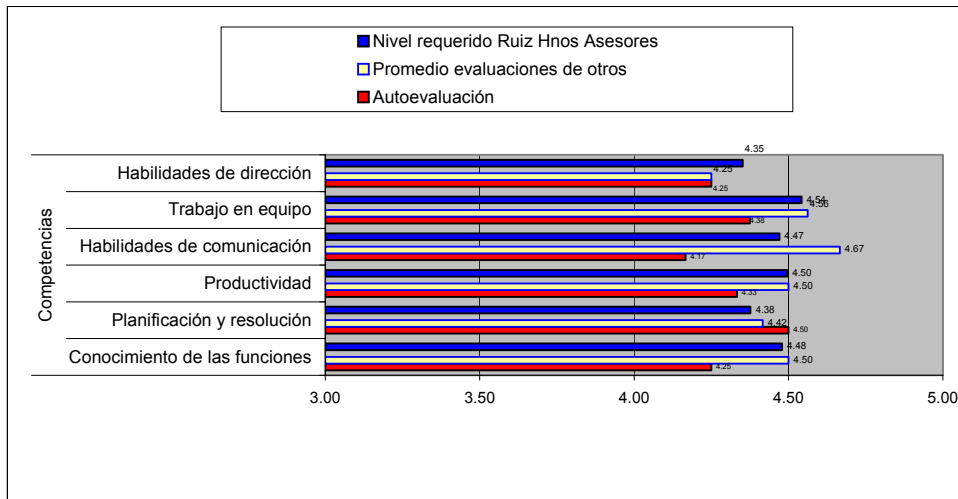
### GESTIÓN ADMINISTRATIVA INFORME DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS 2007

Excepcional	4.7 a 5
Alto	4.3 a 4.6
Requerido	3.9 a 4.2
Básico	3.5 a 3.8
Critico	3.0 a 3.4

<b>Nombre:</b>		<b>Cargo:</b>	Asistente Administrativa
----------------	--	---------------	--------------------------

Rol de evaluación	Competencias					
	Conocimiento de las funciones	Planificación y resolución	Productividad	Habilidades de comunicación	Trabajo en equipo	Habilidades de dirección
Autoevaluación	4.25 Requerido	4.50 Alto	4.33 Alto	4.17 Requerido	4.38 Alto	4.25 Requerido
Jefe Inmediato	4.25 Requerido	4.17 Requerido	4.00 Requerido	4.50 Alto	4.13 Requerido	3.50 Básico
Par	4.75 Excepcional	4.67 Alto	5.00 Excepcional	4.83 Excepcional	5.00 Excepcional	5.00 Excepcional
Subordinado						
<b>Promedio</b>	<b>4.42</b> Alto	<b>4.44</b> Alto	<b>4.44</b> Alto	<b>4.50</b> Alto	<b>4.50</b> Alto	<b>4.25</b> Requerido

	Competencias					
	Conocimiento de las funciones	Planificación y resolución	Productividad	Habilidades de comunicación	Trabajo en equipo	Habilidades de dirección
Autoevaluación	4.25 Requerido	4.50 Alto	4.33 Alto	4.17 Requerido	4.38 Alto	4.25 Requerido
Promedio evaluaciones de otros	4.50 Alto	4.42 Alto	4.50 Alto	4.67 Alto	4.56 Alto	4.25 Requerido
Nivel requerido Ruiz Hnos Asesores	4.48 Alto	4.38 Alto	4.50 Alto	4.47 Alto	4.54 Alto	4.35 Alto



COMPETENCIA QUE REQUIEREN ALTO ENFÁSIS						
Competencia						
Nivel						

COMPETENCIAS QUE REQUIEREN SER MEJORADAS						
Competencia						
Nivel						

COMPETENCIAS QUE PUEDEN APOYAR EL PLAN DE MEJORAMIENTO						
Competencia	Conocimiento de las funciones	Planificación y resolución	Productividad	Habilidades de comunicación	Trabajo en equipo	Habilidades de dirección
Nivel	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Requerido

## ANEXO 21 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



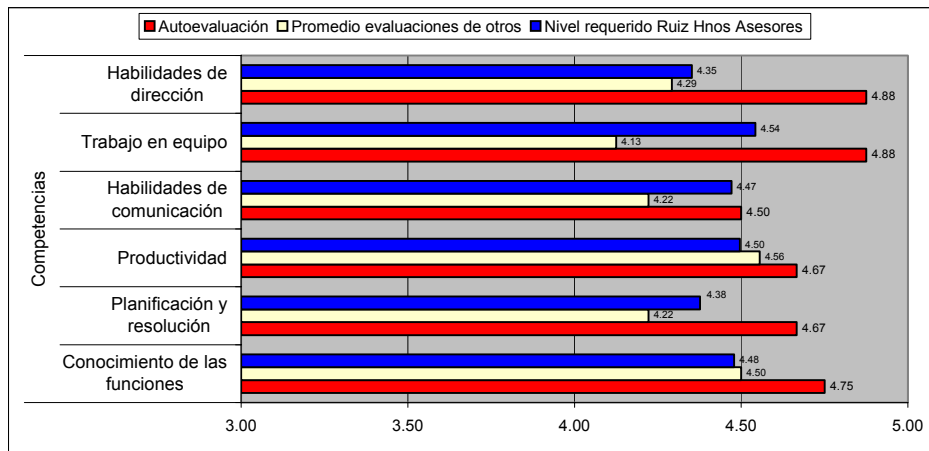
### GESTIÓN ADMINISTRATIVA INFORME DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS 2007

Excepcional	4.7 a 5
Alto	4,3 a 4,6
Requerido	3,9 a 4,2
Básico	3,5 a 3,8
Critico	3,0 a 3,4

<b>Nombre:</b>		<b>Cargo:</b>	Profesional Auditoria
----------------	--	---------------	-----------------------

Rol de evaluación	Competencias					
	Conocimiento de las funciones	Planificación y resolución	Productividad	Habilidades de comunicación	Trabajo en equipo	Habilidades de dirección
Autoevaluación	4.75 <i>Excepcional</i>	4.67 <i>Alto</i>	4.67 <i>Alto</i>	4.50 <i>Alto</i>	4.88 <i>Excepcional</i>	4.88 <i>Excepcional</i>
Jefe Inmediato	4.00 <i>Requerido</i>	4.00 <i>Requerido</i>	4.00 <i>Requerido</i>	4.00 <i>Requerido</i>	3.75 <i>Básico</i>	3.63 <i>Básico</i>
Par	5.00	4.33	5.00	4.50	4.63	5.00
Subordinado	4.50	4.33	4.67	4.17	4.00	4.25
<b>Promedio</b>	<b>4.56</b> <i>Alto</i>	<b>4.33</b> <i>Alto</i>	<b>4.58</b> <i>Alto</i>	<b>4.29</b> <i>Requerido</i>	<b>4.31</b> <i>Alto</i>	<b>4.44</b> <i>Alto</i>

	Competencias					
	Conocimiento de las funciones	Planificación y resolución	Productividad	Habilidades de comunicación	Trabajo en equipo	Habilidades de dirección
Autoevaluación	4.75 <i>Excepcional</i>	4.67 <i>Alto</i>	4.67 <i>Alto</i>	4.50 <i>Alto</i>	4.88 <i>Excepcional</i>	4.88 <i>Excepcional</i>
Promedio evaluaciones de otros	4.50 <i>Alto</i>	4.22 <i>Requerido</i>	4.56 <i>Alto</i>	4.22 <i>Requerido</i>	4.13 <i>Requerido</i>	4.29 <i>Requerido</i>
Nivel requerido Ruiz Hnos Asesores	4.48 <i>Alto</i>	4.38 <i>Alto</i>	4.50 <i>Alto</i>	4.47 <i>Alto</i>	4.54 <i>Alto</i>	4.35 <i>Alto</i>



COMPETENCIA QUE REQUIEREN ALTO ENFASIS						
Competencia						
Nivel						

COMPETENCIAS QUE REQUIEREN SER MEJORADAS						
Competencia						
Nivel						

COMPETENCIAS QUE PUEDEN APOYAR EL PLAN DE MEJORAMIENTO						
Competencia	Conocimiento de las funciones	Planificación y resolución	Productividad	Habilidades de comunicación	Trabajo en equipo	Habilidades de dirección
Nivel	<i>Alto</i>	<i>Requerido</i>	<i>Alto</i>	<i>Requerido</i>	<i>Requerido</i>	<i>Requerido</i>

## ANEXO 21 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



GESTIÓN ADMINISTRATIVA

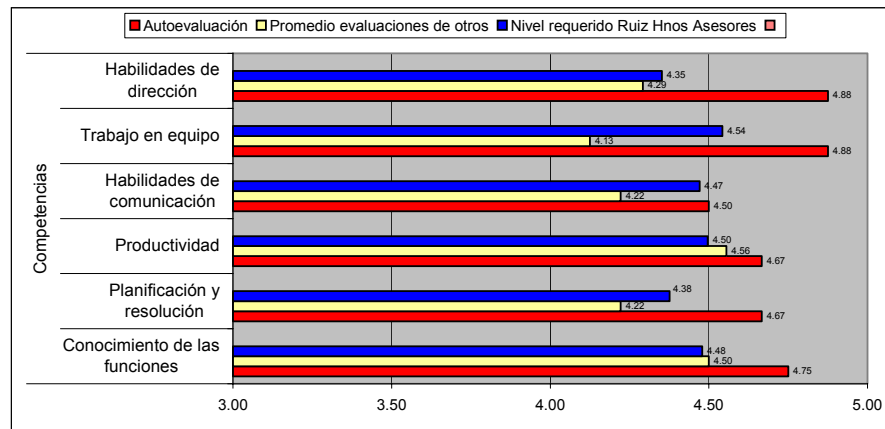
INFORME DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS 2007

<b>Excepcional</b>	4,7 a 5
<b>Alto</b>	4,3 a 4,6
<b>Requerido</b>	3,9 a 4,2
<b>Basico</b>	3,5 a 3,8
<b>Crítico</b>	3,0 a 3,4

**Nombre:** \_\_\_\_\_ **Cargo:** Profesional Auditoria

Rol de evaluación	Competencias					
	Conocimiento de las funciones	Planificación y resolución	Productividad	Habilidades de comunicación	Trabajo en equipo	Habilidades de dirección
Autoevaluación	4.75 Excepcional	4.17 Requerido	4.67 Alto	4.67 Alto	5.00 Excepcional	4.63 Alto
Jefe Inmediato	4.00 Requerido	3.83 Básico	4.00 Requerido	4.17 Requerido	4.25 Requerido	3.88 Básico
Par	4.75 Excepcional	4.42 Alto	4.75 Excepcional	4.67 Alto	4.50 Alto	4.31 Alto
Subordinado	5.00 Excepcional	4.50 Alto	4.67 Alto	5.00 Excepcional	4.75 Excepcional	4.50 Alto
<b>Promedio</b>	<b>4.63</b> Alto	<b>4.23</b> Requerido	<b>4.52</b> Alto	<b>4.63</b> Alto	<b>4.63</b> Alto	<b>4.33</b> Alto

	Competencias					
	Conocimiento de las funciones	Planificación y resolución	Productividad	Habilidades de comunicación	Trabajo en equipo	Habilidades de dirección
Autoevaluación	4.75 Excepcional	4.17 Requerido	4.67 Alto	4.67 Alto	5.00 Excepcional	4.63 Alto
Promedio evaluaciones de otros	4.58 Alto	4.25 Requerido	4.47 Alto	4.61 Alto	4.50 Alto	4.23 Requerido
Nivel requerido Ruiz Hnos Asesores	4.48 Alto	4.38 Alto	4.50 Alto	4.47 Alto	4.54 Alto	4.35 Alto



COMPETENCIA QUE REQUIEREN ALTO ENFASIS						
Competencia						
Nivel						

COMPETENCIAS QUE REQUIEREN SER MEJORADAS						
Competencia						
Nivel						

COMPETENCIAS QUE PUEDEN APOYAR EL PLAN DE MEJORAMIENTO						
Competencia	Conocimiento de las funciones	Planificación y resolución	Productividad	Habilidades de comunicación	Trabajo en equipo	Habilidades de dirección
Nivel	Conocimiento de las funciones	Planificación y resolución	Productividad	Habilidades de comunicación	Trabajo en equipo	Habilidades de dirección

## ANEXO 21 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



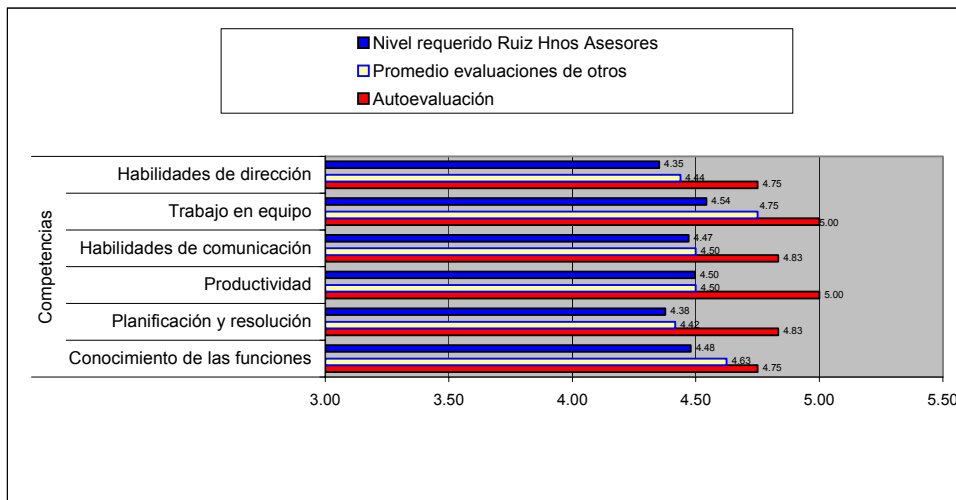
### GESTIÓN ADMINISTRATIVA INFORME DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS 2007

Excepcional	4.7 a 5
Alto	4.3 a 4.6
Requerido	3.9 a 4.2
Basico	3.5 a 3.8
Critico	3.0 a 3.4

<b>Nombre:</b>		<b>Cargo:</b>	Profesional auditoria
----------------	--	---------------	-----------------------

Rol de evaluación	Competencias					
	Conocimiento de las funciones	Planificación y resolución	Productividad	Habilidades de comunicación	Trabajo en equipo	Habilidades de dirección
Autoevaluación	4.75 Excepcional	4.83 Excepcional	5.00 Excepcional	4.83 Excepcional	5.00 Excepcional	4.75 Excepcional
Jefe Inmediato	4.50 Alto	4.33 Alto	4.33 Alto	4.00 Requerido	4.50 Alto	4.00 Requerido
Par	4.75 Excepcional	4.50 Alto	4.67 Alto	5.00 Excepcional	5.00 Excepcional	4.88 Excepcional
Subordinado						
<b>Promedio</b>	4.67 Alto	4.56 Alto	4.67 Alto	4.61 Alto	4.83 Excepcional	4.54 Alto

	Competencias					
	Conocimiento de las funciones	Planificación y resolución	Productividad	Habilidades de comunicación	Trabajo en equipo	Habilidades de dirección
Autoevaluación	4.75 Excepcional	4.83 Excepcional	5.00 Excepcional	4.83 Excepcional	5.00 Excepcional	4.75 Excepcional
Promedio evaluaciones de otros	4.63 Alto	4.42 Alto	4.50 Alto	4.50 Alto	4.75 Excepcional	4.44 Alto
Nivel requerido Ruiz Hnos Asesores	4.48 Alto	4.38 Alto	4.50 Alto	4.47 Alto	4.54 Alto	4.35 Alto



COMPETENCIA QUE REQUIEREN ALTO ENFÁSIS						
Competencia						
Nivel						

COMPETENCIAS QUE REQUIEREN SER MEJORADAS						
Competencia						
Nivel						

COMPETENCIAS QUE PUEDEN APOYAR EL PLAN DE MEJORAMIENTO						
Competencia	Conocimiento de las funciones	Planificación y resolución	Productividad	Habilidades de comunicación	Trabajo en equipo	Habilidades de dirección
Nivel	Alto	Alto	Alto	Alto	Excepcional	Alto

## ANEXO 21 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



GESTIÓN ADMINISTRATIVA

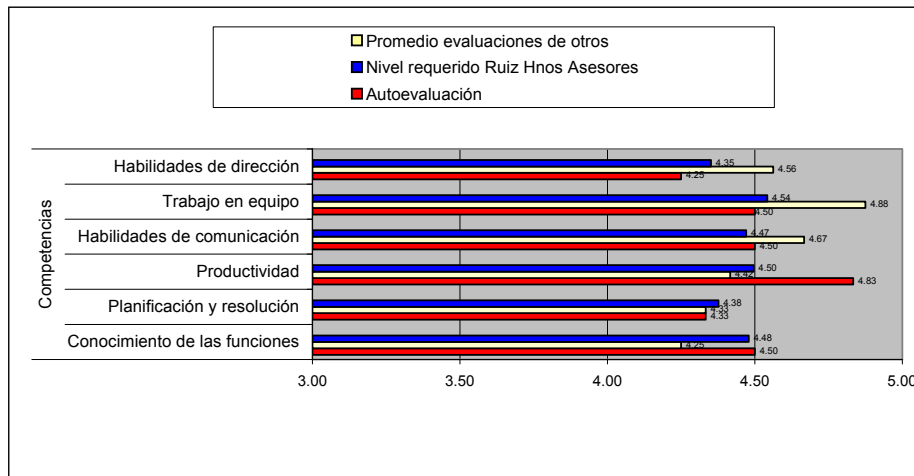
INFORME DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS 2007

Excepcional	4.7 a 5
Alto	4,3 a 4,6
Requerido	3,9 a 4,2
Basico	3,5 a 3,8
Crítico	3,0 a 3,4

**Nombre:** \_\_\_\_\_ **Cargo:** Asistente auditorias-Rev.Fis

Rol de evaluación	Competencias					
	Conocimiento de las funciones	Planificación y resolución	Productividad	Habilidades de comunicación	Trabajo en equipo	Habilidades de dirección
Autoevaluación	4.50 Alto	4.33 Alto	4.83 Excepcional	4.50 Alto	4.50 Alto	4.25 Requerido
Jefe Inmediato	4.25 Requerido	4.50 Alto	4.50 Alto	4.67 Alto	4.75 Excepcional	4.50 Alto
Par	4.25 Requerido	4.17 Requerido	4.33 Alto	4.67 Alto	5.00 Excepcional	4.63 Alto
Subordinado						
<b>Promedio</b>	<b>4.33</b> Alto	<b>4.33</b> Alto	<b>4.56</b> Alto	<b>4.61</b> Alto	<b>4.75</b> Excepcional	<b>4.46</b> Alto

	Competencias					
	Conocimiento de las funciones	Planificación y resolución	Productividad	Habilidades de comunicación	Trabajo en equipo	Habilidades de dirección
Autoevaluación	4.50 Alto	4.33 Alto	4.83 Excepcional	4.50 Alto	4.50 Alto	4.25 Requerido
Promedio evaluaciones de otros	4.25 Requerido	4.33 Alto	4.42 Alto	4.67 Alto	4.88 Excepcional	4.56 Alto
Nivel requerido Ruiz Hnos Asesores	4.48 Alto	4.38 Alto	4.50 Alto	4.47 Alto	4.54 Alto	4.35 Alto



COMPETENCIA QUE REQUIEREN ALTO ENFASIS						
Competencia						
Nivel						

COMPETENCIAS QUE REQUIEREN SER MEJORADAS						
Competencia						
Nivel						

COMPETENCIAS QUE PUEDEN APOYAR EL PLAN DE MEJORAMIENTO						
Competencia	Conocimiento de las funciones	Planificación y resolución	Productividad	Habilidades de comunicación	Trabajo en equipo	Habilidades de dirección
Nivel	Requerido	Alto	Alto	Alto	Excepcional	Alto

## ANEXO 21 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



GESTIÓN ADMINISTRATIVA

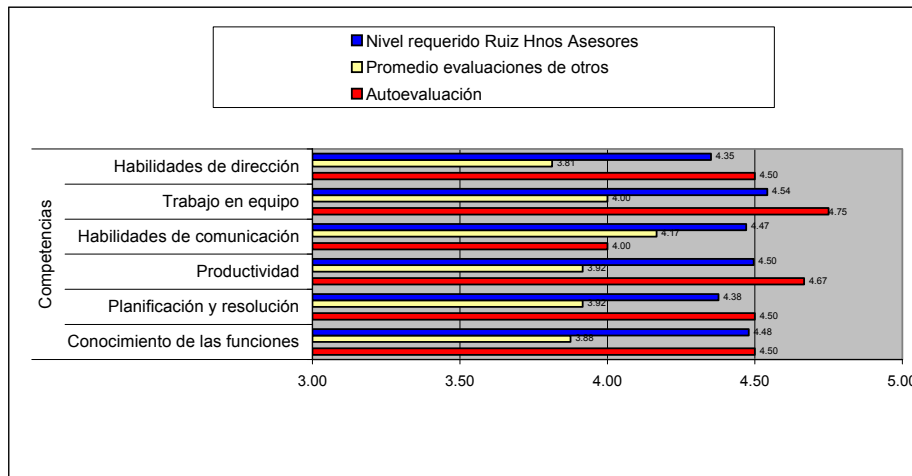
INFORME DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS 2007

Excepcional	4.7 a 5
Alto	4,3 a 4,6
Requerido	3,9 a 4,2
Básico	3,5 a 3,8
Critico	3,0 a 3,4

Nombre: \_\_\_\_\_ Cargo: Auxiliar oficina

Rol de evaluación	Competencias					
	Conocimiento de las funciones	Planificación y resolución	Productividad	Habilidades de comunicación	Trabajo en equipo	Habilidades de dirección
Autoevaluación	4.50 Alto	4.50 Alto	4.67 Alto	4.00 Requerido	4.75 Excepcional	4.50 Alto
Jefe Inmediato	4.00 Requerido	3.67 Básico	3.67 Básico	4.00 Requerido	3.88 Básico	3.50 Básico
Par	3.75 Básico	4.17 Requerido	4.17 Requerido	4.33 Alto	4.13 Requerido	4.13 Requerido
Subordinado						
<b>Promedio</b>	<b>4.08</b> Requerido	<b>4.11</b> Requerido	<b>4.17</b> Requerido	<b>4.11</b> Requerido	<b>4.25</b> Requerido	<b>4.04</b> Requerido

	Competencias					
	Conocimiento de las funciones	Planificación y resolución	Productividad	Habilidades de comunicación	Trabajo en equipo	Habilidades de dirección
Autoevaluación	4.50 Alto	4.50 Alto	4.67 Alto	4.00 Requerido	4.75 Excepcional	4.50 Alto
Promedio evaluaciones de otros	3.88 Básico	3.92 Requerido	3.92 Requerido	4.17 Requerido	4.00 Requerido	3.81 Básico
Nivel requerido Ruiz Hnos Asesores	4.48 Alto	4.38 Alto	4.50 Alto	4.47 Alto	4.54 Alto	4.35 Alto

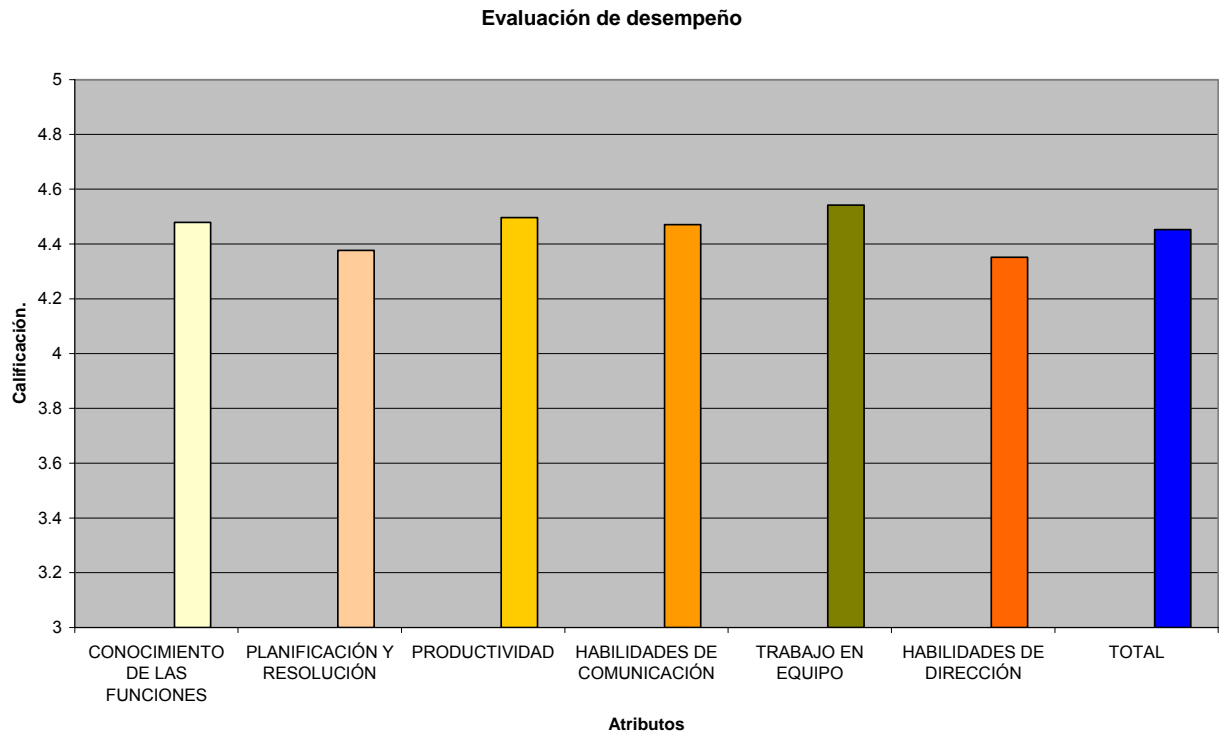


COMPETENCIA QUE REQUIEREN ALTO ENFASIS						
Competencia						
Nivel						

COMPETENCIAS QUE REQUIEREN SER MEJORADAS						
Competencia	Conocimiento de las funciones					Habilidades de dirección
Nivel	Básico					Básico

COMPETENCIAS QUE PUEDEN APOYAR EL PLAN DE MEJORAMIENTO						
Competencia		Planificación y resolución	Productividad	Habilidades de comunicación	Trabajo en equipo	
Nivel		Requerido	Requerido	Requerido	Requerido	

## ANEXO 21 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



**ANEXO 22  
SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS**

PROCESO	INDICADOR	Formula	RESPONSABLE	META	PERIODICIDAD	
GESTIÓN GERENCIAL	Eficacia del SGC	? eficacia de los objetivos de calidad/Número de los procesos	Gerente	Excelente=91-100%	Anual	
				Bueno=71-90%		
				Aceptable=61 a 70 %		
REVISORIA FISCAL	Cumplimiento entrega de informes	% PDT ejecutado/% PDT planificado	Gerente	Excelente=91-100%	Semestral	
				Bueno=71-90%		
				Aceptable=61 a 70 %		
ASESORÍA TRIBUTARIA Y CONTABLE	Cientes con beneficios tributarios	Número de clientes con beneficios tributarios/Número total de clientes asesoría tributaria	Director tributario	Excelente=91-100%	Anual	
				Bueno=71-90%		
	Cumplimiento cronograma de vencimientos y visitas	Porcentaje de cumplimientos vencimientos	Director Auditorias	Aceptable=61 a 70 %		
				Excelente=100%	Semestral	
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Cumplimiento capacitaciones	Número capacitaciones ejecutadas/No capacitaciones planeadas	Directora Administrativa	Excelente=91-100%	Anual	
				Bueno=71-90%		
				Aceptable=61 a 70 %		
CALIDAD	Cumplimiento PDT	% PDT ejecutado/% PDT planificado	Directora Administrativa	Excelente=91-100%	Anual	
				Bueno=71-90%		
				Aceptable=61 a 70 %		
	Atención No Conformidades	% de atención de no conformidades/% de no conformidades registradas			Excelente=91-100%	Semestral
					Bueno=71-90%	
					Aceptable=61 a 70 %	

**ANEXO 23  
PLAN DE AUDITORIAS INTERNAS**

<b>Fecha:</b>	26-May-07					
<b>Procesos:</b>	Gestión Gerencial, Revisoria Fiscal, Asesoría Tributaria, Gestión Administrativa y Calidad					
<b>Objetivo:</b>	Evaluar el Sistema de Gestión de Calidad de Ruiz Hermanos Asesores Ltda					
<b>Alcance:</b>	Todos los procesos					
<b>Criterios:</b>	La Norma ISO 9001 versión 2000 y los documentos de la organización					
<b>Auditor Líder:</b>	Sandra Vargas			<b>Equipo Auditor:</b>	Rubiela Ardila-Claudia P. Navarro	
<b>Fecha</b>	<b>Hora</b>	<b>Actividad</b>	<b>Requisito</b>	<b>Responsable</b>	<b>Equipo Auditor</b>	
23-Jun-07	8:00 a 8:30 a.m	Reunión de apertura		Alvaro Ruiz	Sandra Vargas- Rubiela Ardila, Claudia P. Navarro	
	8:30 a 10:30 a.m	Revisoria Fiscal	4, 5.2, 5.5.3, 7.1, 7.2, 7.5, 8.2, 8.2.3, 8.2.4, 8.3, 8.4 y 8.5	Luis Eduardo Villamil	Sandra Vargas- Rubiela Ardila, Claudia P. Navarro	
	10:30 a.m a 1:00 p.m	Asesoría Tributaria	4, 5.2, 5.5.3, 7.1, 7.2, 7.5, 8.2, 8.2.3, 8.2.4, 8.3, 8.4 y 8.5	Alvaro Ruiz	Sandra Vargas- Rubiela Ardila, Claudia P. Navarro	
23-Jun-07	8:00 a 9:30	Calidad	4, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5.2 y 5.5.3, 7.1 y 7.2.3	Rubiela Ardila	Sandra Vargas-, Claudia P. Navarro	
	9:30 a 11:00 a.m	Gestión Administrativa	4, 5.2, 5.5.3, 6.2, 7.1, 7.2.3, 7.4, 8.1, 8.3, 8.4 y 8.5	Rubiela Ardila	Sandra Vargas-, Claudia P. Navarro	
	11:00 a 1 p.m	Gestión Gerencial	4, 5.1, 5.2, 5.5, 5.5.1, 5.5.3, 5.6, 5.6.1, 5.6.2, 5.6.3, 6.1, 7.1, 7.2.3, 8.1, 8.2, 8.2.1, 8.2.3, 8.2.4, 8.3, 8.4 y 8.5	Alvaro Ruiz	Sandra Vargas- Rubiela Ardila, Claudia P. Navarro	
	1 a 1:30 p.m	Reunión de cierre		Alvaro Ruiz	Sandra Vargas- Rubiela Ardila, Claudia P. Navarro	
<b>OBSERVACIONES:</b>						
<b>Auditor Líder:</b>			<b>Aprobado por:</b>			
			<b>Representante de Calidad</b>			

**ANEXO 24  
INFORME AUDITORIA**

<b>Auditoria No.</b>	01-07	<b>Fecha:</b>	23-06-07
<b>Objetivo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar la conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad de Ruíz Hnos. Asesores con respecto a los criterios establecidos en la norma NTC ISO 9001:2000.</li> <li>• Verificar la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad para lograr los objetivos especificados, incluyendo el cumplimiento de los requisitos del cliente y los legales aplicables.</li> <li>• Identificar mejoramientos potenciales en el Sistema de Gestión de la Calidad.</li> </ul>		
<b>Alcance:</b>	Gestión Gerencial, Revisoría Fiscal, Asesoría Tributaria, Gestión Administrativa y Calidad		
<b>Criterios:</b>	La Norma ISO 9001 versión 2000, el Manual de la Calidad y la documentación establecida en los diferentes procesos del SGC.		
<b>Equipo Auditor:</b>	Sandra P. Vargas Cordero (Líder), Rubiela Ardila (Observador) - Claudia P. Navarro (Observador)		
<b>Actividades realizadas:</b>	<p>Apertura de la auditoria. Exposición de objetivos de la auditoria. Presentación del equipo auditor y de los auditados. Desarrollo de la auditoria. Reunión de Cierre.</p>		

<b>PROCESOS: ASESORIA TRIBUTARIA Y CONTABLE, REVISORIA FISCAL</b>	
<b>NO CONFORMIDAD</b>	<b>REQUISITO</b>
1. No esta definido dentro del SGC los lineamientos o disposiciones a seguir para el cumplimiento de los requisitos: 7.5.3 Identificación y Trazabilidad 7.5.4 Propiedad del Cliente y 7.5.5 Preservación del Producto de la norma NTC ISO 9001:2000.	7.5.3, 7.5.4 y 7.5.5
<b>TODOS LOS PROCESOS</b>	
<b>OBSERVACIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dejar evidencia de las reuniones que se realizan a nivel Gerencial y de Proceso para analizar información, tomar decisiones y efectuar seguimiento a los procesos / actividades.</li> <li>• Documentar la información básica de los indicadores de proceso (fórmula, meta, frecuencia, responsable, fuente de información, entre otros).</li> <li>• Revisar y mejorar la caracterización del proceso en lo referente a: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos</li> <li>- Requisitos de la NTC ISO 9001:2000 aplicables</li> <li>- Relacionar los indicadores que miden los objetivos de la calidad y de los procesos.</li> <li>- Actividades de seguimiento y monitoreo del proceso.</li> <li>- Incluir todos los cargos "Colaboradores" para el desarrollo de las actividades de cada proceso.</li> <li>- Incluir toda la documentación de referencia y registros del proceso aplicables.</li> </ul> </li> <li>• Difundir los resultados de los indicadores que miden los objetivos de la calidad y de los procesos, a todo el personal de Ruíz Hnos. Asociados.</li> </ul>	
<b>FORTALEZAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud participativa y receptiva del auditor frente a la auditoria.</li> <li>• La filosofía de Ruíz Hnos. Asociados frente a la adecuación y conveniencia del SGC, es decir, que realmente agregue valor y permita el cumplimiento de los objetivos de la organización.</li> </ul>	
<b>PROCESO ASESORIA TRIBUTARIA Y CONTABLE</b>	
<b>NO CONFORMIDAD</b>	<b>REQUISITO</b>
2. Se encontró que los lineamientos definidos en el CQ-02 Caracterización del Proceso Asesoría Tributaria y Contable no se ajustan a las necesidades reales del proceso, evidenciándose inconsistencias entre lo planificado vs lo ejecutado. Evidencia: Cliente María Luisa y Escanografías S.A.	7.1, 7.5.1 y 8.2.4

**ANEXO 24  
INFORME AUDITORIA**

<b>OBSERVACIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar el indicador "Cumplimiento del cronograma de vencimientos y visitas" para determinar si realmente agrega valor al proceso. Se recomienda establecer un indicador que mida el cumplimiento de los tiempos de Ruíz Hnos. Asesores en lo referente a "Aprovechar las ventajas existentes dentro del marco legal".</li> </ul>	
<b>ASPECTOS POR MEJORAR</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Incluir en los documentos (en caso requerido) establecidos para el proceso, las aclaraciones necesarias que clarifiquen su aplicabilidad en lo referente a personas naturales y jurídicas.</li> </ul>	
<b>PROCESO REVISORIA FISCAL</b>	
<b>NO CONFORMIDAD</b>	<b>REQUISITO</b>
3. Se evidenció que no se esta cumpliendo con los lineamientos establecidos para el proceso en el CQ-01 Caracterización del Proceso Revisoría Fiscal. Evidencia: Clientes de Bucaramanga.	7.51, 8.2.4
<b>OBSERVACIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer tiempos para entrega de informes y poder implementar el indicador "Cumplimiento de la entrega de informes" bajo parámetros definidos, con el de que realmente agregue valor al proceso.</li> </ul>	
<b>ASPECTOS POR MEJORAR</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Incluir en los documentos (en caso requerido) establecidos para el proceso, las aclaraciones necesarias que clarifiquen su aplicabilidad en lo referente a personas naturales y jurídicas.</li> </ul>	
<b>PROCESO GESTION GERENCIAL</b>	
<b>NO CONFORMIDAD</b>	<b>REQUISITO</b>
No se encontraron.	
<b>OBSERVACIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentar las mejoras generadas para el proceso según lineamientos del SGC, definidas como resultado del análisis de los resultados de la satisfacción del cliente.</li> <li>Revisar y mejorar el PR-07 Procedimiento Desarrollo Comercial, definitivo 1, del 07/02/07, en lo referente a:               <ul style="list-style-type: none"> <li>"Acuerdos verbales" tipo c.</li> <li>Actividad 4.8: Modificaciones al contrato (documentadas, revisada y aprobadas).</li> <li>Actividad 4.2 Elaboración y presentación de la propuesta (si se requiere).</li> </ul> </li> <li>Clarificar la aplicación del PR-07 Procedimiento Desarrollo Comercial para clientes antiguos, la decisión que se tome dejarla por escrito.</li> <li>Revisar y mejorar el FO-55 Formulario de solicitudes, sugerencias y/o quejas, además, se debe diligenciar en su totalidad.</li> </ul>	
<b>FORTALEZAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Portafolio de Ruíz Hnos. Asociados.</li> <li>Documento "Nivel de eficacia del SGC" que muestra el consolidado de resultados de los indicadores que miden los objetivos de la calidad y de los procesos, al igual que la hoja de vida de los indicadores que miden los objetivos de la calidad, incluidas en el Manual de la Calidad.</li> <li>El PDT elaborado para planificar y evidenciar el seguimiento al avance del proyecto "Diseño e Implementación del SGC".</li> <li>El proceso de Planeación Estratégica en desarrollo.</li> <li>La estructuración lúdica del Manual de la Calidad.</li> <li>Comprensión del personal de la política y objetivos de la calidad como filosofía de trabajo.</li> <li>El método utilizado para evaluar la satisfacción del cliente y el análisis de los resultados.</li> </ul>	
<b>ASPECTOS POR MEJORAR</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Incluir en el documento "Base de datos clientes jurídicos" el responsable del diligenciamiento, fecha de actualización y una columna con el o los servicios prestados a cada cliente.</li> <li>Retroalimentar al cliente con la información obtenida como resultado de la evaluación de la satisfacción del cliente y las mejoras implementadas.</li> </ul>	

**ANEXO 24  
INFORME AUDITORIA**

<b>PROCESO GESTION CALIDAD</b>	
<b>NO CONFORMIDAD</b>	<b>REQUISITO</b>
No se encontraron.	
<b>OBSERVACIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomienda independizar del PR-02 "Procedimiento de No Conformidad, Riesgos, Acciones Correctivas, Correcciones y Acciones Preventivas", definitivo 1 del 13-01-07, lo referente al control del producto no conforme, es decir elaborar un procedimiento aparte.</li> <li>• Fortalecer al personal de Ruíz Hnos. Asociados en la aplicación de acciones correctivas, preventivas y de mejora según lo definido en el PR-02 "Procedimiento de No Conformidad, Riesgos, Acciones Correctivas, Correcciones y Acciones Preventivas" mejorado y a su vez en el procedimiento que se elabore para el control del producto no conforme.</li> <li>• Incluir dentro del Listado Maestro de Documentos y Registros y el listado Maestro de Documentos Externos, todos los registros y los documentos externos aplicables al SGC.</li> <li>• Evidenciar la aprobación del programa de auditoria interna con la firma de la Directora Administrativa.</li> <li>• Evidenciar el seguimiento al cumplimiento del plan de acción definido para las mejoras. Evidencia: NC-001-07. AP-001-07, el AP-003-07 y para la AP-002-07 mejorar el plan definido y de igual forma evidenciar el seguimiento.</li> </ul>	
<b>FORTALEZAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El indicador definido para medir el "Nivel de eficacia del SGC".</li> </ul>	
<b>ASPECTOS POR MEJORAR</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir dentro del Listado Maestro de Documentos y Registros y el listado Maestro de Documentos Externos el responsable y la fecha de actualización.</li> </ul>	
<b>PROCESO GESTION ADMINISTRATIVA</b>	
<b>NO CONFORMIDAD</b>	<b>REQUISITO</b>
No se encontraron.	
<b>OBSERVACIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomienda revisar y ajustar el PR-06 Procedimiento Gestión del Recurso Humano, definitivo 1 del 07/02/07, en lo referente a:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- En la selección de personal, cuando el desempeño laboral del candidato es de conocimiento de un directivo de la empresa.</li> <li>- Incluir los criterios a tener en cuenta para la elaboración del programa de capacitación y/o entrenamiento.</li> <li>- Incluir actividad de ejecución del programa de capacitación y el formato que evidencia la asistencia a las capacitaciones por parte del personal.</li> </ul> </li> <li>• Evidenciar la aprobación del programa de capacitación y evidenciar el seguimiento a junio de 2007.</li> <li>• Validar los perfiles definidos para los cargos vs la hoja de vida, dejando evidencia concisa de su cumplimiento.</li> <li>• Revisar y mejorar el IQ-02 Instructivo para Evaluación de Proveedores en lo referente a los criterios definidos para la selección, evaluación y reevaluación de los mismos.</li> <li>• Revisar y mejorar el FO-10 Orden y recepción de servicios: se recomienda incluir un ítem de verificación, responsable de la verificación, evidenciar la revisión y aprobación de la orden.</li> <li>• Se recomienda clarificar que proveedores se seleccionan y evalúan siguiendo los lineamientos de recurso humano y cuales por los de compras, aclarando en los respectivos documentos la situación expuesta anteriormente.</li> </ul>	
<b>FORTALEZAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Evaluación de Desempeño del personal de Ruíz Hnos. Asociados y el análisis realizado a los resultados de las mismas.</li> <li>• La estructura del programa de capacitaciones, en especial lo referente al seguimiento: % participación, % de ejecución, fecha de ejecución y observaciones.</li> </ul>	
<b>ASPECTOS POR MEJORAR</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomienda establecer un formato para registrar la entrevista realizada al personal, en el cual a su vez se pueda evidenciar la verificación de las referencias.</li> <li>• Incluir la fecha de actualización del programa de capacitaciones.</li> </ul>	

**ANEXO 24  
INFORME AUDITORIA**

- En el PR-06 Procedimiento Gestión del Recurso Humano en la actividad de evaluación de la eficacia, establecer el periodo de evaluación, análisis de los resultados y la detección de necesidades de capacitación y/o entrenamiento.
- Se recomienda incluir las referencias de los proveedores en el FO-02 “Evaluación para la selección de proveedores”.
- Incluir en la “Base de datos de proveedores” la fecha y responsable de actualización.
- Revisar y mejorar el FO-11 Historial de Desempeño (anual).

**CONCLUSIONES**

- Como resultado de esta auditoria interna se encontraron 3 no conformidades, varias observaciones y aspectos por mejorar en los diferentes procesos del SGC.
- Se encontró un SGC en proceso de implementación, encaminado a la eficacia y eficiencia de los procesos y sobresaliendo la filosofía organizacional de que el sistema cumpla con los objetivos / propósitos y se ajuste a propósitos reales de la organización (es decir, que sea conveniente y adecuado).
- Se aprecia el cumplimiento de los requisitos legales sobre los cuales la organización tiene obligatoriedad.
- Se evidenció que el SGC no cumple con todos los requisitos aplicables de la NTC ISO 9001:2000, por lo cual se debe poner especial atención en la solución de éste hallazgo (NO CONFORMIDAD No. 1). Sin embargo, es importante clarificar que todos los demás aspectos positivos o débiles por mejor detectados en la auditoria interna sean revisados y considerados, sin distinción alguna.
- Es importante resaltar el compromiso e interés de la Gerencia, el equipo de calidad y personal en general de Ruíz Hnos. Asociados con el Diseño e Implementación del SGC.
- Aunque se cumplió con el objetivo y alcance establecido para la auditoria interna, quedaron pendientes por evaluar en la próxima auditoria las actividades de: revisión por la dirección, auditorias y revisoría fiscal en lo referente a la prestación del servicio a clientes de Bogotá.

**Auditor Líder:**

**Sandra Patricia Vargas Cordero**

**Aprobado por:**

**Representante de Calidad**