

**AUDITORIA INTERNA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA
CONSTRUCTORA INNOVACIÓN Y DESARROLLO SIGLO XXI S.A.S, CON EL FIN DE
MEJORAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

PRESENTA

**ANDRÉS JAVIER OLIER UPARELA
JORGE MANUEL NUÑEZ ESCANDÓN**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARTAGENA D, T Y C. AGOSTO 09 DE 2017**

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCION	6
2. DECRIPCION DEL PROBLEMA	8
3. JUSTIFICACION	11
4. MARCO FERENCIAL	13
4.1. Estado del Arte	13
4.2. Marco Teórico.....	14
4.3. Marco Conceptual.....	21
4.4. Objetivos de Investigación	25
4.4.1. Objetivo general	25
4.4.2. Objetivos Específicos	25
5. METODOLOGIA.....	26
5.1. Tipo de Investigación.....	26
5.2. Población y Muestra	27
5.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información	27
5.4. Procesamiento y Análisis de la Información	27
6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	28
7. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.....	29
7.1. Generalidades de la Empresa	29

<i>INNOVA SIGLO XXI S.A.S.</i> ,.....	29
7.1.1. Perfil de la Empresa	29
7.1.2. Estructura organizacional	30
7.1.3. Tipo de empresa	31
7.1.4. Cantidad de Empleados	31
7.1.5. Responsabilidades Fiscales	31
7.1.6. Principales Proveedores	31
7.2. Resultado de la Auditoria	32
7.2.1. Alcance de la auditoria Administrativa.....	33
7.2.2. Características del plan de auditoria administrativa	34
7.2.3. Procedimiento de auditoria.....	34
7.2.4. Técnicas de auditoria	34
7.2.5. Cronograma de visitas	34
7.2.6. Análisis de Resultados	34
8. PROPUESTA DE DEMEJORA	54
8.1. Presupuesto.....	62
9. CONCLUSIONES.....	63
10. RECOMENDACIONES	66
11. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	69
7.1. BIBLIOGRAFIA.....	69

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Cronograma de Gantt.	27
Tabla 2. Calificación de las Fases del Proceso Administrativo	31
Tabla 3. Calificación de los Rangos de Planeación	34
Tabla 4. Evaluación de Componentes de la Planeación	34
Tabla 5. Calificación de los Rangos de Organización	37
Tabla 6. Evaluación de Componentes de Organización	38
Tabla 7. Calificación de los Rangos de Integración	40
Tabla 8. Evaluación de Componentes de Integración	40
Tabla 9. Calificación de los Rangos de Dirección	42
Tabla 10. Evaluación de Componentes de Dirección	43
Tabla 11. Calificación de los Rangos de Control	45
Tabla 12. Evaluación de Componentes de Dirección	45
Tabla 13. Calificación de Presupuesto y Manejo de Recursos	48
Tabla 14. Evaluación de Componentes de Presupuesto y Manejo de Recursos	49

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Organizacional	29
Figura 2. Puntuación Ideal Vs. Puntuación Real del Proceso Administrativo	32
Figura 3. Puntuación Ideal Vs. Puntuación Real del Proceso de Planeación	37
Figura 4. Puntuación Ideal Vs. Puntuación Real del Proceso de Organización	39
Figura 5. Puntuación Ideal Vs. Puntuación Real del Proceso de Integración.	42
Figura 6. Puntuación Ideal Vs. Puntuación Real del Proceso de Dirección.	44
Figura 7. Puntuación Ideal Vs. Puntuación Real del Proceso de Control	47
Figura 8. Estado actual del Cumplimiento del Proceso Administrativo	48
Figura 9. Puntuación Ideal Vs. Puntuación Real del Presupuesto y Manejo de Recursos	51
Figura 10. Metodología de la Propuesta de Mejora	53

1. INTRODUCCION

La apertura económica dada por la globalización de los mercados ha aumentado la competitividad de las empresas lo que va directamente relacionado con la palabra productividad que va ligada a los procesos internos. Colombia que es un país con economía en desarrollo por los tratados de libre comercio firmado con diversos países. Esto genera el escenario perfecto para la competitividad empresarial y obliga a estas a aumentar los índices de productividad.

Es por ello que las empresas deberán realizar ajustes internos en sus procesos productivos y administrativos a fin de aumentar su índice de productividad para volverse más competitivos. Para saber realmente que están haciendo mal y que podrían mejorar, es preciso realizar una auditoría a sus procesos internos, que les permita tener una visión clara de la organización a fin de realizar los ajustes pertinentes o la reingeniería de sus procesos productivos y administrativos para la optimización de estos.

El tema de la calidad total se entiende como la aplicación de los principios de la gestión de la calidad al conjunto de actividades y personas de la organización, no sólo a la realización del producto o servicio que se entrega al cliente, es un plus de las empresas ya que de esta manera garantizan productos y servicios a sus clientes potenciales, por ello es de vital importancia las auditorias de procesos, pues permiten evaluar el cumplimiento de los procesos productivos y administrativos establecidos.

En la presente investigación se tomara como objeto de estudio a la empresa INNOVACIÓN Y DESARROLLO SIGLO XXI S.A.S, ubicada en la ciudad de Cartagena de Indias, cuyo objeto social es la estructuración e inversión en proyectos que generen una solución novedosa e innovadora en la promoción inmobiliaria en los sectores de vivienda, turismo, salud, industrial y logística de zonas francas, la cual presta sus servicios en toda el área de la generación de los proyectos, desde los Estudios de Pre-factibilidad, Factibilidad, Planeación, Construcción y Puesta en marcha en la infraestructura y se menciona de manera detallada sobre todos los elementos con que cuenta una auditoría administrativa, los pasos a seguir para su elaboración y las herramientas necesarias para recopilar la información requerida, así como los resultados arrojados en la aplicación de la auditoria de los procesos internos a la empresa, a fin de realizar las recomendaciones pertinentes de acuerdo con los hallazgos encontrados a fin de dar cumplimiento a los objetivos planteados en la presente investigación.

2. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

El sector de la construcción en Colombia ha tenido un gran desarrollo y por ende crecimiento. En los últimos años este sector se ha fortalecido debido a la política de vivienda social y las modificaciones recientes anunciadas para el programa del Ministerio de Vivienda 'Mi Casa Ya' del gobierno de Juan Manuel Santos y el plan de construcción de aulas escolares, además de los estímulos del sector financiero a la compra en segmentos medios, son elementos que han promovido su dinamismo.

Debido a lo anterior, la creación de empresas constructoras en el 2016 según la Red de Cámaras de Comercio (Confecámaras), fue de 17.397 que equivalen al 5.8% del total de las empresas creadas en el país en este año, lo que traduce alta competitividad, por lo tanto las empresas se ven en la necesidad de emplear estrategias con valor agregado que las vuelva atractivas. Sin embargo muchas constructoras, no establecen políticas que les permitan garantizar la calidad de las producción, control de operaciones, control financiero y/o presupuestal, marco jurídico, cumplimiento a los plazos acordados con los clientes y por ende llenar las expectativas de los mismos.

De esta manera, tomando como referencia a la empresa INNOVACIÓN Y DESARROLLO SIGLO XXI S.A.S, ubicada en la ciudad de Cartagena de Indias, empresa objeto de investigación, a la cual se han realizado una serie de visitas para entrevistar al personal directivo, administrativo y operativo a fin de obtener información relevante que permita el desarrollo de la investigación, de esta

manera se ha logrado detectar diversas problemáticas internas como lo es la falta de organización administrativa y de producción, falta de liquidez y la demora en los procesos, esto se traduce en la ausencia de planeación administrativa y de producción, donde existe la carencia de políticas administrativas de calidad, orientadas al control, gestión eficiente de recursos y la programación de operaciones.

Estos factores afectan la operatividad, la eficiencia y competitividad de la empresa, pues no contribuyen a entregar proyectos satisfactorios a los clientes, de esta manera, las acciones que actualmente ejecuta la empresa, no están orientadas a dar cumplimiento al planteamiento estratégico de la compañía, (Misión y Visión), por tanto es necesario que la empresa INNOVACIÓN Y DESARROLLO SIGLO XXI S.A.S., realice un análisis interno a fin de establecer el origen de la problemática que enfrenta, poder plantear las soluciones para alcanzar la competitividad en el sector al cual pertenece.

De acuerdo a la problemática analizada anteriormente ¿Permitirá La auditoría interna de los procesos administrativos de la empresa INNOVACIÓN Y DESARROLLO SIGLO XXI S.A.S., determinar la deficiencias internas de sus procesos para tomar las correcciones y volverse ser más competitiva?

A través de la auditoria administrativa a la empresa INNOVACIÓN Y DESARROLLO SIGLO XXI S.A.S., se podrá realizar un análisis de fondo y minucioso de los procesos internos que actualmente ejecuta la empresa, de esta manera se podrán establecer las deficiencias causantes de los problemas pasados y presentes.

En todo momento es de suma necesidad e importancia, realizar el análisis de los problemas que se enfrentan en el quehacer operacional, pues de esta manera se tendrá una herramienta fundamental para tomar decisiones tendientes a dar solución a los mismos, y satisfacer las necesidades de los clientes.

3. JUSTIFICACION

En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad de los empresarios de contar con un auditor que tenga preparación y capacitación acorde a los requerimientos que ésta exige, de esta manera y con la experiencia, le permitirá interactuar de manera natural con los mecanismos que se emplearán durante el desarrollo y ejecución de la auditoria, al igual que se brindará a la empresa la confianza necesaria y al mismo tiempo escuchar los juicios emitidos a la hora de que ésta quiera implementar las recomendaciones de los expertos¹.

Por lo tanto; a través de esta investigación se pretende evaluar las distintas fases del proceso administrativo a partir de la aplicación de una metodología previamente establecida, buscando con ello, obtener resultados claros, coherentes pero sobre todo reales, que permitan analizar la forma como se está trabajando en la empresa auditada, los resultados que se obtengan mostrarán a la misma una visión panorámica de la organización, y en base a la interpretación y utilidad de la información, se verá beneficiada en el presente y hacia un futuro. Si las sugerencias y recomendaciones sobre la situación real de la empresa son tomadas en cuenta redundara en la mejoría en la función administrativa y en todas sus áreas; así mismo se reflejarán los resultados en el ambiente de trabajo y sobre

¹ Mendivil María, Auditoria administrativa aplicada a una empresa de giro ferretero, Trabajo de grado para optar al título de licenciado en Administración, Instituto tecnológico de Sonora, 2005.

todo en el aspecto económico, al corregir dichos errores se tomarán nuevas decisiones que darán nuevos y mejores resultados para toda la organización².

Por otro lado cabe resaltar que la realización de este tipo de investigación como estudiantes de administración de empresas, permite la contextualización de los conceptos desarrollados en clases y en el trabajo de campo. Con la realización de esta investigación se podrán aplicar los conocimientos adquiridos y establecer un concepto y /o criterio propio frente a la situación y análisis de resultados arrojados de la misma.

Finalmente para la UNIVERSIDAD DE CARTAGENA, también es importante, pues por medio de estos trabajos de investigación dan cumplimiento al PEI de la institución, desarrollan cultura investigativa y adquieren material bibliográfico de tipo científico desarrollado por sus estudiantes que sirven como base para futuras investigaciones.

² Mendivil María, Auditoria administrativa aplicada a una empresa de giro ferretero, Trabajo de grado para optar al título de licenciado en Administración, Instituto tecnológico de Sonora, 2005.

4. MARCO FERENCIAL

4.1. Estado del Arte

La actividad de revisar o inspeccionar algo con carácter económico, debió estar ligada a las primeras actividades económicas del hombre, especialmente aquellas actividades organizadas y derivadas de la convivencia en comunidad, donde debían proveerse y controlarse. La importancia de la auditoría, es reconocida desde los tiempos más remotos, teniéndose conocimientos de su existencia ya en las lejanas épocas de la civilización sumeria.

Rodríguez, (2003) declara que los problemas administrativos dieron lugar a nuevas dimensiones en el pensamiento administrativo. Los estudiosos trataron problemas cotidianos inmediatos: problemas de planeación, de organización; problemas de recursos humanos, materiales, de tecnología y producción. En la búsqueda sistemática de soluciones, naturalmente utilizaron la ciencia y la metodología científica. Este enfoque y sus soluciones dieron lugar a una orientación técnica hacia la auditoría administrativa.

En México, la aplicación de la auditoría administrativa comenzó en empresas transnacionales y posteriormente en mexicanas, sobre todo en empresas públicas. Como es lógico las empresas transnacionales venían con mentalidad y técnicas nuevas que se aplicaban con éxito en el extranjero; Luego éstas se modificaron para adaptarse al medio empresarial mexicano en las décadas de los cincuenta y sesenta, cuando había un desarrollo próspero debido a la política del gobierno de

esa época que consistía en fomentar la inversión extranjera. (Rodríguez, 2003, p.35)

En el presente, el proceso lógico sigue vigente. Según Mancillas, (2001) no importa cuánto haya progresado, se necesita seguir controlando las actividades y tomando decisiones con base en la información proporcionada, todo para el mejor aprovechamiento de los recursos. Es importante que esta cultura no solo se quede en las corporaciones que manejan sus actividades a nivel nacional, sino ubicar dentro del mismo a las empresas de carácter local, debido a la necesidad que sufren las mismas de determinar con claridad su forma de operar.

Sin embargo, en la actualidad muchas empresas tristemente, se rehúsan a la aplicación de la auditoría administrativa, la misma cultura no les permite apertura y tienen temor al cambio, estos factores los limitan para un crecimiento continuo, no permiten que ninguna persona ajena a la empresa se introduzca a revisar las diferentes áreas de la misma por el miedo y la desconfianza; otro factor limitante es que varias empresas piensan que más que un beneficio es una pérdida de tiempo.

4.2. Marco Teórico

Auditoría administrativa. En términos generales, la auditoría administrativa proporciona una evaluación cuantificada de la eficiencia, con la que cada unidad administrativa de la empresa desarrolla las diferentes etapas del proceso administrativo. Esta técnica mira hacia delante, y es claramente constructiva en su concepto.

En otras palabras, proporciona un panorama administrativo general de la empresa que se va a auditar y señala el grado de efectividad con el que opera cada una de las funciones que la integran; por consecuencia, señala aquellas áreas cuyos problemas exigen una mayor atención por parte de la dirección de la empresa. Éste es definido para la continua evaluación de los métodos y el desempeño en todas las áreas de la empresa, puede abarcar una función específica, o bien, se puede dar un enfoque de sistema y puede abarcar una unidad o grupo de unidades que forman un organismo social.

Objetivo. El objetivo de la auditoría administrativa es verificar, evaluar y promover el cumplimiento y apego al correcto funcionamiento de las fases o elementos del proceso administrativo y lo que incide en ellos. Es su objetivo también evaluar la calidad de la administración en su conjunto.

Tipos de Auditorías. Arens (1996), describe tres tipos de auditorías: Auditorías de estados financieros, auditorías operacionales y auditorías de cumplimientos³.

Auditorías de estados financieros. “Se lleva a cabo para determinar si el conjunto de los estados financieros se presentan de acuerdo con los criterios específicos. Por lo general, otros criterios son los principios de contabilidad generalmente aceptados”.⁴

³ BLANCO LUNA. Op. Cit. p. 96

⁴ Ibíd., p.56

Auditorías operacionales. “Es una revisión de cualquier parte del proceso y métodos de operación de una compañía con el propósito de evaluar su eficiencia y eficacia”.⁵

Auditorías de cumplimientos. “Es determinar si el auditado está cumpliendo con algunos procedimientos, reglas o reglamentos específicos que rige alguna auditoría superior”.⁶

Visión General de la Auditoría Interna

Definición.

Consiste en la evaluación periódica;

- a. del grado de eficacia, eficiencia y efectividad del sistema de control interno implantado por la constructora.
- b. del resultado de la gestión de la organización auditada, en cuanto al grado de eficacia, eficiencia, transparencia y economía que hayan exhibido, en el cumplimiento de los objetivos y metas presupuestadas, en la utilización de los recursos y en la ejecución de sus tareas, actividades, y en el cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de la política de la empresa.

De la eficacia y eficiencia de los procesos críticos- tanto sustantivos como de apoyo que la Entidad auditada tiene en operación, observando las deficiencias e irregularidades, estableciendo sus causas, estimando sus efectos y recomendando las medidas correctivas necesarias.

Cabe recordar que incumbe a las autoridades superiores de cada dependencia, dentro de sus responsabilidades de dirección, el establecimiento y mantenimiento de un adecuado sistema de control interno, que procure:

1. que sean alcanzadas las políticas, objetivos y metas establecidos por el organismo;
2. la producción y emisión de información financiera, administrativa y operativa para uso interno y externo, y que la misma sea confiable, oportuna e íntegra;

⁵ *Ibíd.*, p.59

⁶ *Ibíd.*, p.78

3. el establecimiento de adecuados instrumentos para la protección de los activos;
4. la vigilancia de cumplimiento de políticas, planes, procedimientos, leyes, normas, contratos y demás disposiciones que puedan tener un impacto significativo en las operaciones e informes;
5. la utilización de los recursos conforme a principios de eficacia, economía y eficiencia, procurando evitar su empleo en forma innecesaria o antieconómica;
6. la vigilancia de los sistemas, programas y operaciones, a efectos de determinar si los productos y resultados están en consonancia con las metas y objetivos establecidos, y si los procesos y actividades se llevan a cabo en la forma prevista;
7. La minimización de la ocurrencia de errores y otras prácticas deshonestas, como los hechos irregulares o ilícitos.

Propósito.

La auditoría interna debe contribuir al logro de los siguientes propósitos;

Incentivar la medición y comparación de objetivos, metas y resultados: Es la acción de medir y comparar los logros alcanzados por la organización con relación a las metas y objetivos previstos, y la capacidad de tomar decisiones correctivas que tiendan a aumentar los niveles de eficiencia, eficacia y calidad.

Difundir la planificación organizacional: Promover entre las diferentes dependencias la necesidad de planificar sus actividades en función de las misiones conferidas y de formular sus presupuestos con el objeto de mejorar el grado de eficiencia en su ejecución.

Promover el control interno eficaz: Recomendar el diseño e implantación de sistemas de control interno que promuevan el logro de los objetivos y metas organizacionales, la detección oportuna de desvíos, la agilidad en la toma de decisiones correctivas, la observancia del marco normativo vigente y el desaliento a la comisión de actos ilícitos o fraudulentos.

Asegurar el cumplimiento de la normativa vigente: Verificar que las acciones de la organización cumpla con el marco normativo aplicable a sus actividades y funciones, sean estas impuestas por la organización, o en su defecto, dictadas por la gerencia.

Fomentar la determinación de costos en la operación: Recomendar y sugerir el diseño e implantación de sistemas que permitan la determinación de los costos económicos, sociales y ambientales derivados de la ejecución de las políticas de la organización.

Difundir la utilización de sistemas de medición de desempeño y toma de decisiones. (Tableros de Mando): Fomentar la implantación de sistemas integrales de información que permitan la medición del desempeño y sirvan de apoyo para la toma de decisiones.

Promover la cultura de la “Rendición de Cuentas”. (Accountability): La utilización de sistemas integrales de información, incentivará la cultura de la responsabilidad en la gestión y permitirá cumplir con la obligación de informar sobre el destino de los recursos.

Incorporar a la comunidad organizada en el proceso de auditoría: Promover la participación de la comunidad en la evaluación de la gestión de las organizaciones públicas, a través de sistemas de captura de quejas y reclamos, relevamiento de encuestas, etc.

Orientación y objetivos

La orientación de todo operativo de auditoría interna – integral -, debe tender a cubrir los siguientes aspectos de la Unidad o Dependencia auditada;

Regularidad de la gestión del auditado: En el operativo de auditoría se evaluará que la operación del auditado se realice de conformidad a las leyes y reglamentos

vigentes, siendo este uno de los objetivos de la fiscalización. Asimismo el auditor debe programar sus actividades y el alcance de la auditoría de forma que sea posible detectar situaciones o transacciones susceptibles de encubrir actos ilícitos que pudieran alterar los resultados de la fiscalización.

Planificación estratégica del auditado: En toda auditoría se relevará la formulación e implantación de un “plan estratégico” por parte del Auditado. Dicho plan debiera contener como mínimo un análisis F.O.D.A., la definición de las áreas y procesos clave de la organización auditada, la definición de un mecanismo de capacitación permanente del personal, el diseño de un sistema de control de la calidad de los servicios prestados y la definición de un sistema de información gerencial que permita detectar desvíos y promueva la rápida toma de decisiones correctivas.

Clara definición de metas y objetivos del auditado: Los objetivos y las metas definidas por la organización auditada deben guardar simetría con el marco jurídico que rige su acción, y provenir de un “plan estratégico” pre-definido. Asimismo las metas y objetivos deben representar cualitativa y cuantitativamente las políticas formuladas para la Unidad o Dependencia por la Autoridad superior. Tanto los objetivos del Ente auditado como sus metas deben ser claramente comunicados a su personal, definiéndose además el o los responsables de su logro.

Estructura de producción de bienes y servicios provistos: Además de definir sus objetivos y metas, es obligación de la organización auditada, formular su estructura de producción, la cual debe asimilarse a la apertura programática de su presupuesto. De tal forma que un Programa provea bienes o servicios finales y una actividad, bienes y servicios intermedios. La estructura de producción de bienes y servicios, a la que se hace referencia, obedece al siguiente esquema;

Sistema de control interno del auditado: El sistema de control interno, como instrumento, debe facilitar la medición de los resultados obtenidos en el desempeño del auditado y el grado de cumplimiento de sus metas y objetivos.

Debe estar constituido por políticas y normas formalmente adoptadas, métodos y procedimientos efectivamente implantados y recursos humanos, físicos y financieros, cuyo funcionamiento coordinado debe orientarse a salvaguardar el patrimonio, a lograr las metas y a mejorar la performance.

El sistema de control interno es el conjunto de los planes, métodos, procedimientos, y otras medidas, incluyendo la actitud de la Dirección, que posee una Institución para ofrecer garantía razonable de que se cumplan con los siguientes objetivos;

- Promover las operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces y los productos y servicios de calidad, acorde con la misión que la institución debe cumplir.
- Preservar los recursos frente a cualquier pérdida por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraude e irregularidades.
- Elaborar y mantener datos financieros y de gestión fiables y presentarlos correctamente en informes oportunos.

Para asegurar la implantación y el mantenimiento de un sistema eficiente de control interno es necesario que el Auditado cuente con;

- Recursos tecnológicos suficientes y asociados a sus procesos productivos – sustantivos – y de apoyo.
- Recursos humanos con aptitud, capacitación, experiencia y grado de incentivo necesario para cumplir eficaz y eficientemente con las tareas delegadas.
- Líneas de responsabilidad claramente definidas y evaluables.
- Liderazgo y capacidad de gerenciamiento en los niveles directivos, que garantice la dinámica del Ente o Programa auditado.
- Sistema de información que permita la permanente y sistemática evaluación preventiva de la ejecución y la toma de decisiones correctivas oportunas.

Alcance de la auditoria interna

Auditoría integral o de gestión global: Comprende el examen o análisis de la totalidad de la gestión de una Dependencia. Esto implica, todos los procesos que durante un período determinado hayan producido resultados mensurables y evaluables.

Seguimiento de las Recomendaciones: Es un operativo destinado a evaluar el grado de implantación de las recomendaciones realizadas al auditado en informes de auditoría interna previos y describir;

- las causas que motivaron la falta de implantación, y
- el efecto producido por las recomendaciones implantadas.

4.3. Marco Conceptual

Auditoría. Es el examen profesional, objetivo e independiente, de las operaciones financiera y/o Administrativas, que se realiza con posterioridad a su ejecución en las entidades públicas o privadas y cuyo producto final es un informe conteniendo opinión sobre la información financiera y/o administrativa auditada, así como conclusiones y recomendaciones tendientes a promover la economía, eficiencia y eficacia de la gestión empresarial o gerencial, sin perjuicio de verificar el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.⁷

Auditoría Interna. Auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.⁸

⁷ OROZCO Laura O. Guía de auditoría. Editorial McGraw-Hill. México. p. 595

⁸ CEPEDA. Op. Cit. p.215

Administración. Es la ciencia social aplicada o tecnología social, que tiene por objeto de estudio las organizaciones, y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.⁹

Control interno. El control interno es un método de organización en el que una empresa se protege y garantiza que tiene el control de sus contables, procedimientos diarios y negocios, y que se están siguiendo estas políticas. Se compone de diferentes controles, procedimientos, investigaciones y sistemas para garantizar que la empresa está funcionando bien y con apego a la ley. El control interno esencialmente protege a la compañía de sí misma, salvaguardándola contra peligros tales como el fraude y la corrupción. Las empresas generalmente adaptan su propia definición de control interno y estructuran un programa que se adapte a sus necesidades e intereses individuales.¹⁰

Ambiente de control: La organización debe establecer un entorno que permita el estímulo y produzca influencia en la actividad del recurso humano respecto al control de sus actividades. Para que este ambiente de control se genere se requiere de otros elementos asociados al mismo los cuales son:

Integridad y valores éticos. Se deben establecer los valores éticos y de conducta que se esperan del recurso humano al servicio del Ente, durante el desempeño de sus actividades propias. Los altos ejecutivos deben comunicar y fortalecer los valores éticos y conductuales con su ejemplo.

Competencia. Se refiere al conocimiento y habilidad que debe poseer toda persona que pertenezca a la organización, para desempeñar satisfactoriamente su actividad.

⁹ TORRES VARGAS Gabriel. Administración. Editorial Ecopetrol. Bucaramanga. p. 151

¹⁰ MANTILLA BLANCO Samuel A. Auditoria del control interno. Editorial Eco ediciones. Bogotá. p. 451

Experiencia y dedicación de la Alta Administración. Es vital que quienes determinan los criterios de control posean gran experiencia, dedicación y se comprometan en la toma de las medidas adecuadas para mantener el ambiente de control.¹¹

Evaluación de riesgos. Los factores que pueden incidir interfiriendo el cumplimiento de los objetivos propuestos por el sistema (organización), se denominan riesgos. Estos pueden provenir del medio ambiente o de la organización misma. Se debe entonces establecer un proceso amplio que identifique y analice las interrelaciones relevantes de todas las áreas de la organización y de estas con el medio circundante, para así determinar los riesgos posibles.¹²

Actividades de control. Las actividades de una organización se manifiestan en las políticas, sistemas y procedimientos, siendo realizadas por el recurso humano que integra la entidad. Todas aquellas actividades que se orienten hacia la identificación y análisis de los riesgos reales o potenciales que amenacen la misión y los objetivos y en beneficio de la protección de los recursos propios o de los terceros en poder de la organización, son actividades de control. Estas pueden ser aprobación, autorización, verificación, inspección, revisión de indicadores de gestión, salvaguarda de recursos, segregación de funciones, supervisión y entrenamiento adecuado.¹³

Organización. Robbins y De Cenzo, (1996) sostienen que la organización es el proceso mediante el cual se dividen las tareas y actividades con el objeto de combinar los esfuerzos de las personas que integran los equipos de trabajo, delegándoles autoridad y responsabilidad, definiendo las relaciones de autoridad entre ellas y formando así una estructura organizacional¹⁴.

¹¹ *Ibíd.* p.452

¹² *Ibíd.* p.452

¹³ *Ibíd.* p.452

¹⁴ Mendivil María, Auditoría administrativa aplicada a una empresa de giro ferretero, Trabajo de grado para optar al título de licenciado en Administración, Instituto tecnológico de Sonora, 2005 p. 23

Organigrama. Consiste en hojas o cartulinas en las que cada puesto de jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto, representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad¹⁵.

Descripción de puestos. Estipula la función básica del puesto, las principales áreas de resultado final de las cuales es responsable el gerente y las relaciones de autoridad implicadas. Es necesario que se informe a todos los interesados acerca de las responsabilidades del ocupante.¹⁶

Manuales de organización. Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que sean necesarios para el mejor desempeño de sus tareas¹⁷.

Integración. Según Knootz y Wehirich, (2004) es el proceso de obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.¹⁸

Dirección. Garza, (2000) sostiene que la dirección es el talento y el esfuerzo de las demás personas para conseguir el logro de los resultados esperados, es decir, influir sobre su desempeño y coordinar su esfuerzo individual y de equipo.¹⁹

Supervisión. Es el proceso de evaluación de progresos de las metas profesionales y de realización de las correcciones necesarias a propósitos o planes.²⁰

Motivación. Es el deseo de hacer algo que está condicionado por la voluntad necesaria para realizar la actividad y satisfacer alguna necesidad del individuo. Su

¹⁵ Ibíd. p.23

¹⁶ Ibíd. p.24

¹⁷ Ibíd. p.25

¹⁸ Ibíd. p.25

¹⁹ Ibíd. p.22

²⁰ Ibíd. p.26

importancia radica en que a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de objetivos de acuerdo con los estándares esperados. Algunos incentivos para los empleados pueden ser: diplomas, vales, reconocimientos, artículos, eventos, entre otros²¹.

4.4. Objetivos de Investigación

4.4.1. Objetivo general

Realizar una Auditoria Interna de los procesos administrativos de la empresa INNOVACIÓN Y DESARROLLO SIGLO XXI S.A.S., con el propósito de mejorar el desarrollo organizacional.

4.4.2. Objetivos Específicos

- Describir el sistema de la organización y la gestión en relación al plan, así como las funciones y responsabilidades de los principales funcionarios.
- Evaluar las políticas de la organización, las actividades de supervisión y control y el cumplimiento de las mismas.
- Identificar qué tipos de controles de presupuestos son ejecutados y el manejo de los recursos de la organización.
- Proponer soluciones y alternativas a los problemas encontrados

²¹ Ibíd. p.26

5. METODOLOGIA

5.1. Tipo de Investigación. El presente trabajo de investigación tuvo en cuenta la investigación descriptiva ya que esta dio a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Dentro de las metas de la investigación descriptiva se encontró que está enfocada, a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Según el autor (Fidias G. Arias), define: la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere²².

Tipo de investigación que describe de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés. Aquí los investigadores recogen los datos

²² ZORRILA ARENA Santiago. Metodología de la investigación. Editorial McGraw-Hill. México. p. 164

sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

5.2. Población y Muestra.

La población objeto de estudio son empresas del sector de la construcción, pero como muestra para la presente investigación se tomó una muestra directa intencional que es la empresa INNOVACIÓN Y DESARROLLO SIGLO XXI S.A.S.

5.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información.

Especificado y definido el problema de investigación y planteados los objetivos del estudio, se procedió a tomar como las principales técnicas e instrumentos de recolección de la información, los cuestionarios de control interno y la revisión de documentos administrativos correspondientes a la auditoría interna.

5.4. Procesamiento y Análisis de la Información.

Una vez aprobado este anteproyecto se procederá a la iniciación del desarrollo del mismo, el cual consistirá en estudiar, analizar y por último proponer las acciones que deberán tomar para corregir todas aquellas falencias que presenta la Empresa INNOVACIÓN Y DESARROLLO SIGLO XXI S.A.S.

6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 1. Cronograma de Gantt.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES								
Actividades	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8
Propuesta de Investigacion	■							
Anteproyecto		■						
Desarrollo de la Investigacion			■					
Visita a la Empresa			■					
Entrevista con el Gerente			■					
Planeacion de la Auditoria				■				
Examen					■			
Aplicación de Cuestionarios					■			
Realizacion de Entrevistas					■			
Evaluacion de Resultados						■	■	
Presentacion de Resultados								■
Sugerencias de Correcciones								■

Fuente. Autores

7. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

7.1. Generalidades de la Empresa

INNOVA SIGLO XXI S.A.S., es una firma de estructuración e inversión en proyectos que generen una solución novedosa e innovadora en la promoción inmobiliaria en los sectores de vivienda, turismo, salud, industrial y logística de zonas francas con sede principal en la ciudad de Cartagena de Indias, la cual presta sus servicios en toda el área de la generación de los proyectos, desde los Estudios de Prefactibilidad, Factibilidad, Planeación, Construcción y Puesta en marcha en la infraestructura. *INNOVA SIGLO XXI SAS* es una empresa joven con alta experiencia de sus socios, asociados y asesores con capacidad de generar soluciones creativas e innovadoras.

7.1.1. Perfil de la Empresa

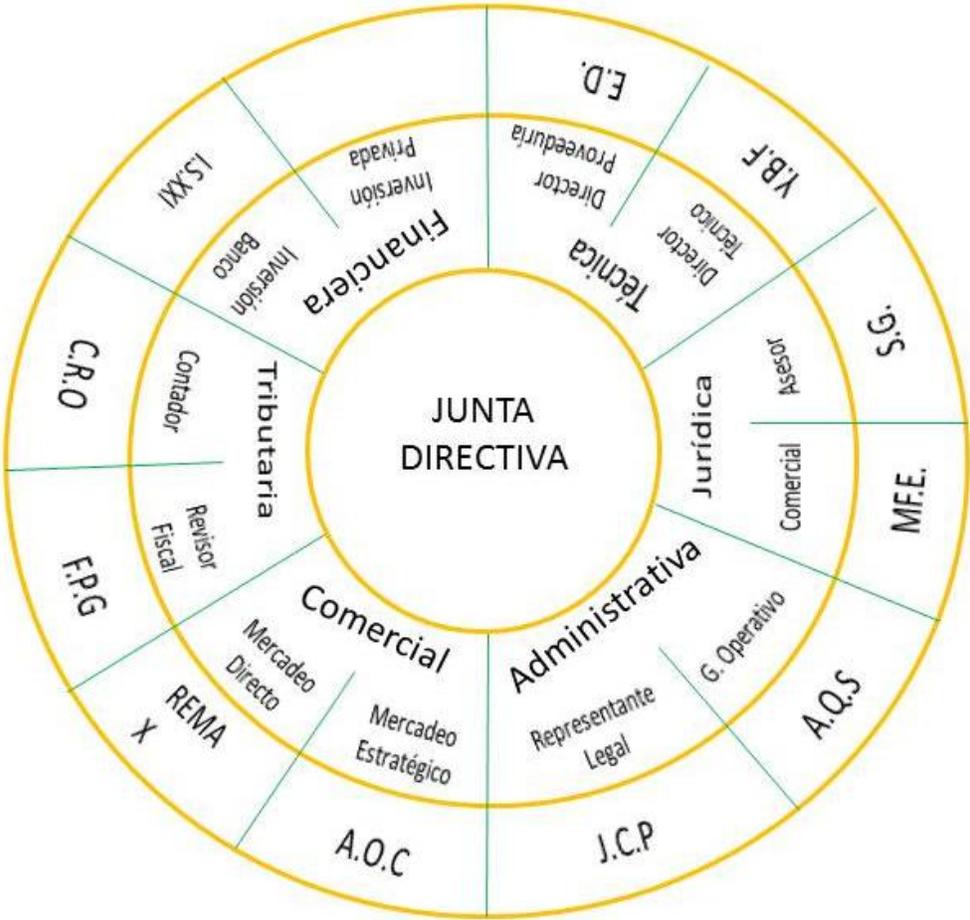
INNOVA SIGLO XXI SAS es una organización que propone soluciones creativas, alternativas y ejecutables en corto tiempo, apoyados en el mercadeo, los avances tecnológicos, el respeto al medio ambiente con soporte en estructuras

administrativas y operativas eficientes que optimicen los recursos disponibles para el desarrollo de los proyectos.

Una empresa conformada por directivos especializados, con liderazgo, vocación de trabajo en equipo y respeto al cliente interno y externo. Un equipo humano innovador, creativo y con valores sólidos enfocados al logro.

7.1.2. Estructura organizacional

Figura 1. Estructura Organizacional



Fuente. *INNOVA SIGLO XXI SAS*

7.1.3. Tipo de empresa

Esta empresa la cual será objeto de estudio se encuentra constituida legalmente como una sociedad anónima simplificada.

7.1.4. Cantidad de Empleados

La distribuidora cuenta actualmente con un total de 25 empleados dentro de los cuales se encuentran 5 del departamento administrativo y contable, 3 en el departamento comercial y 4 Ingenieros residentes y 13 obreros.

7.1.5. Responsabilidades Fiscales

Dentro de las responsabilidades tributarias y fiscales encuentran las siguientes: Impuesto de Renta, Autor retención de CREE, IVA, Retención en la Fuente; las cuales se cumplen de acorde con el calendario tributario estipulado por la DIAN.

7.1.6. Principales Proveedores

A la fecha la empresa cuenta con gran cantidad de proveedores. Dentro de estos proveedores se pueden mencionar como principales los siguientes: El Constructor-Sodimac, Eficacia Bolsa de empleo.

7.2. Resultado de la Auditoria

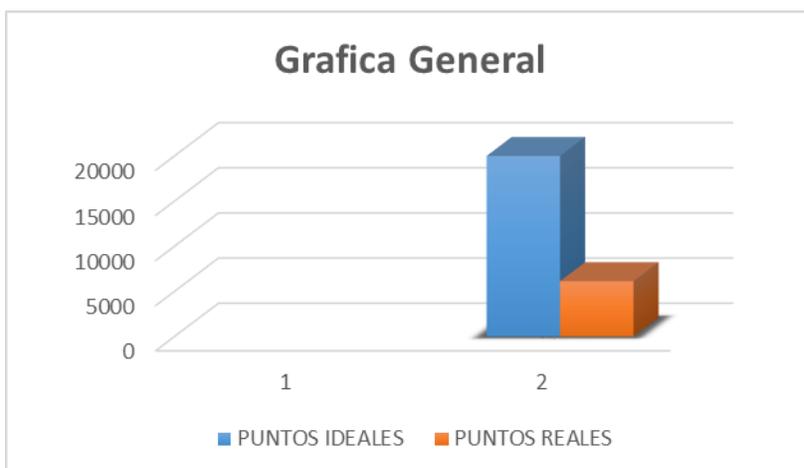
Una vez realizado el estudio, y de haber aplicado los cuestionarios y reunir información se logró obtener de manera cuantitativa ciertos datos, en base al sistema de evaluación empleado al que se sometieron los resultados y se encontró que la empresa cuenta con un total del 31% que representa el grado de cumplimiento total de empresa con los aspectos evaluados en el procesos administrativo, lo que indica que es la empresa carece de procesos estructurados que garanticen la operación eficiente de la empresa; cabe de aclarar que todos estos porcentajes son comparados con un 100% que es el porcentaje ideal. La Planeación cuenta con un 36% del grado de cumplimiento considerado deficiente de acuerdo a lo indicado en el rango y con el puntaje obtenido, la Organización con un 33% del grado de cumplimiento considerado deficiente, de acuerdo a lo indicado en el rango y con el puntaje obtenido, Integración cuenta con un 20% considerado deficiente, de acuerdo a lo indicado en el rango y con el puntaje obtenido; la Dirección cuenta con un 46% considerado eficiente; y Control cuenta con un 20% considerado deficiente acuerdo a lo indicado en el rango y con el puntaje obtenido.

Tabla 2. Calificación de las Fases del Proceso Administrativo

CALIFICACION POR FASE	PUNTOS IDEALES	PUNTOS REALES	% REAL	RANGO	CALIFICACION POR RANGOS
PLANEACIÓN	5000	1800	36%	EXCELENTE	19501 A 20000
ORGANIZACIÓN	3500	1150	33%	ADECUADO	17501 A 19500
INTEGRACIÓN	4000	800	20%	ELEMENTAL	12501 A 17500
DIRECCIÓN	3500	1600	46%	DEFICIENTE	9001 A 12500
CONTROL	4000	780	20%	CARENCIA	0 A 9000
TOTAL	20000	6130	31%	TOTAL PUNTOS	20000

Fuente. Autores.

Figura 2. Puntuación Ideal Vs. Puntuación Real del Proceso Administrativo.



Fuente. Autores.

7.2.1. Alcance de la auditoria Administrativa

La presente auditoria se encuentra dirigida a la evaluación de los procesos administrativos de la empresa que permitan determinar los procesos no conformes que afectan la eficiencia operacional y por ende la competitividad de la empresa en el mercado.

7.2.2. Características del plan de auditoría administrativa

Se toma como base el contexto general de la empresa para determinar resultados específicos luego de la aplicación de los cuestionarios, donde se tienen en cuenta las diferentes actividades que se desempeñan en el proceso administrativo y se detectan los puntos críticos de la empresa conforme a su objetivo general y se identifican los potenciales de la empresa para generar efectividad en sus procesos.

7.2.3. Procedimiento de auditoría

La aplicación de cuestionario a los altos mandos de la empresa y así realizar la evaluación y estudio del proceso administrativo de la empresa como la planeación, la organización, la integración, dirección y control.

7.2.4. Técnicas de auditoría

Las técnicas realizadas fueron la realización de inspección en las diferentes áreas y la observación de los procesos internos y la aplicación de cuestionarios a los altos mandos a fin de recolectar la información como materia prima para el desarrollo de la investigación. .

7.2.5. Cronograma de visitas

En primera instancia se realizó una visita preliminar, cinco visitas durante el desarrollo del trabajo y una visita final.

7.2.6. Análisis de Resultados

A continuación, se muestran los resultados obtenidos luego de la aplicación de los cuestionarios y de las calificaciones realizadas a cada una de las fases proceso

administrativo como la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control de acuerdo a los rangos establecidos.

7.2.6.1. Planeación

Tabla 3. Calificación de los Rangos de Planeación

PLANEACION	
RANGOS DE PLANEACION	CALIFICACION POR RANGOS DE PLANEACION
EXCELENTE	4500 A 5000
ADECUADO	3500 A 4500
ELEMENTAL	2500 A 3500
DEFICIENTE	1500 A 2500
CARENCIA	0 A 1500

Fuente. Mendivil, 2005.

Tabla 4. Evaluación de Componentes de la Planeación.

PLANEACION EMPLEADA	PUNTOS IDEALES	PUNTOS REALES	PORCENTAJE REAL
MISIÓN	600	600	100%
OBJETIVOS	560	350	63%
ESTRATEGIAS	540	250	46%
POLÍTICAS	560	0	0%
PROCEDIMIENTOS	550	0	0%
PROGRAMAS	600	0	0%
PRESUPUESTOS	550	400	73%
REGLAS	560	200	36%
ESTÁNDARES	480	0	0%
TOTAL	5000	1800	36%

Fuente. Autores.

La tabla anterior, muestra que la empresa cuenta con una misión, la cual está establecida por escrito, es clara, adecuada para la organización y entendible por todos los miembros de la empresa, es aceptada y se adapta a estos, por tanto se da un cumplimiento del 100% de este aspecto.

De acuerdo a los objetivos organizacionales, la empresa INNOVACIÓN Y DESARROLLO SIGLO XXI S.A.S., cuenta con objetivos organizacionales y están direccionados con la planeación administrativa que está a cargo del gerente de esta compañía, estos objetivos están escritos, son claros y reales, y son comunicados a todos los miembros de la organización y aceptados por estos.

De acuerdo a las investigaciones, los objetivos organizacionales son fijados a corto y mediano plazo y revisados periódicamente por el gerente, a fin de verificar su cumplimiento, sin embargo no son interiorizados y no están alineados con los objetivos de cada departamento, por tanto muchas veces no son alcanzados, este aspecto tuvo un cumplimiento del 63%.

Las estrategias organizacionales son establecidas para llevar a cabo la planeación de la empresa, sin embargo no son escritas y no son conocidas por los miembros que conforman el equipo de trabajo, por tanto no son ejecutables, este aspecto tuvo un cumplimiento del 46%.

Con respecto a las políticas, la empresa carece de políticas administrativas, que precisen los lineamientos administrativos orientados a dar cumplimiento a los planes realizados y a las estrategias establecidas, lo que hace vulnerable el sistema administrativo haciéndolo poco eficiente y efectivo. Este aspecto tuvo un cumplimiento del 0%, igual que los procedimientos y programas que no existen por tanto no hay protocolo de las diversas actividades administrativas y operativas realizadas.

Otro aspecto dentro de la planeación son los presupuestos, afortunadamente, la empresa si cuenta con presupuestos de gastos administrativos y operativos, así como de cada uno de los proyectos que ejecuta, estos presupuestos son establecidos por cada una de las áreas o procesos administrativos donde se contempla todas las necesidades de la empresa, este aspecto tuvo un cumplimiento del 73%.

Con respecto a las reglas, la organización ha establecido cada una de ellas en general y en la ejecución de cada actividad, sin embargo no es un proceso formal por parte de la alta gerencia, pues no las han dado a conocer por escrito a cada miembro de la organización, no obstante estas son claras, entendible y flexibles lo que las hace cumplibles. Este aspecto tuvo un cumplimiento del 36% y finalmente los estándares, la empresa no cuenta con estándares de cada una de las

actividades, pues no cuenta con un sistema de gestión de calidad que le obligue a establecerlos, mantenerlos y cumplirlos, lo que hace frágil la efectividad de la realización de las actividades administrativas y operativas de la empresa. Este aspecto tuvo un cumplimiento del 0%.

En general la planeación como parte del proceso administrativo en la empresa INNOVACIÓN Y DESARROLLO SIGLO XXI S.A.S., obtuvo una calificación de 1800 puntos de 5000 que es la puntuación máxima, y que ubicándolo en el rango de calificación es deficiente y su nivel de cumplimiento general fue del 36%.

Figura 3. Puntuación Ideal Vs. Puntuación Real del Proceso de Planeación.



Fuente. Autores.

7.2.6.2. Organización

Tabla 5. Calificación de los Rangos de Organización

ORGANIZACIÓN	
RANGOS DE ORGANIZACIÓN	CALIFICACION POR RANGOS DE ORGANIZACIÓN
EXCELENTE	3200 A 3500
ADECUADO	2500 A 3200
ELEMENTAL	1800 A 2500
DEFICIENTE	1100 A 1800
CARENCIA	0 A 1100

Fuente, Mendivil, 2005

Tabla 6. Evaluación de Componentes de Organización

ORGANIZACIÓN EMPLEADA	PUNTOS IDEALES	PUNTOS REALES	PORCENTAJE REAL
ORGANIGRAMA	1200	550	46%
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	875	600	69%
INSTRUCTIVOS ESPECIALES	875	0	0%
MANUAL DE ORGANIZACIÓN	550	0	0%
TOTAL	3500	1150	33%

Fuente. Autores.

La tabla 5, nos muestra la evaluación de los componentes organizacionales, en donde de 3500 puntos ideales, la compañía solo obtuvo una puntuación de 1150 puntos lo que indica un porcentaje de cumplimiento del 33% que lo ubica dentro

del rango en deficiente. Esto se debe a que si bien es cierto, la empresa cuenta con un organigrama y que es general para cada departamento, donde muestra cada uno de los cargos de la empresa, y no es actualizado constantemente y tampoco es conocido por el personal, sin embargo este organigrama deja definido las líneas de autoridad y estas no llegan a cumplirse debido a que un subordinado recibe órdenes de cada uno de los jefes.

Otro aspecto a tener en cuenta es la descripción de puestos, la empresa tiene claridad acerca de cada uno de los puestos y la tareas de cada uno debe realizar y es clara para el personal, sin embargo no es algo formal, pues no está plasmado por escrito, no es revisado periódicamente y no existe un procedimiento para elaborar la descripción de puestos por tanto su nivel del cumplimiento es del 33%.

No existen en la empresa instructivos especiales para cada departamento, ni manual de organización, por tanto el personal no cuenta con una guía e instructivos de orientación y estos no tendrían soportes para el desarrollo de actividades especiales y por tanto no definen la responsabilidad que cada empleado debe asumir en su puesto de trabajo, por tanto el nivel de cumplimiento es del 0% para cada uno de estos aspectos.

Figura 4. Puntuación Ideal Vs. Puntuación Real del Proceso de Organización.



Fuente. Autores.

7.2.6.3. Integración

Tabla 7. Calificación de los Rangos de Integración

INTEGRACION	
RANGOS DE INTEGRACION	CALIFICACION POR RANGOS DE INTEGRACIÓN
EXCELENTE	3500 A 4000
ADECUADO	2500 A 3500
ELEMENTAL	1500 A 2500
DEFICIENTE	500 A 1500
CARENCIA	0 A 500

Fuente. Mendivil, 2005.

Tabla 8. Evaluación de Componentes de Integración

INTEGRACIÓN EMPLEADA	PUNTOS IDEALES	PUNTOS REALES	PORCENTAJE REAL
RECLUTAMIENTO	400	0	0%
FUENTES	200	50	25%
MEDIOS	200	100	50%
SELECCIÓN	700	0	0%
HOJA DE SOLICITUD	250	50	20%
ENTREVISTA	350	100	29%
EXAMEN	250	0	0%
INVESTIGACIÓN	600	150	25%
PRUEBAS	300	0	0%
CONTRATACIÓN	350	250	71%
INDUCCIÓN	400	100	25%
TOTAL	4000	800	20%

Fuente. Autores.

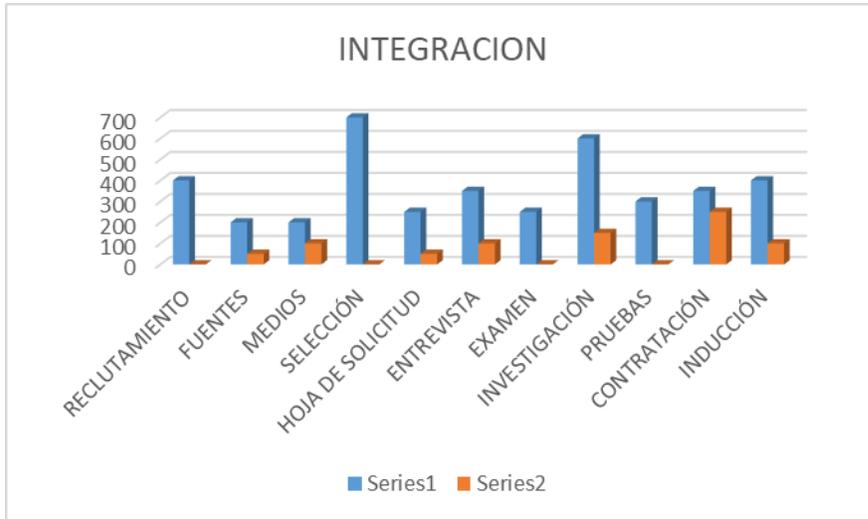
En el proceso administrativo de integración de acuerdo a los resultados se puede establecer lo siguiente: la empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos, por tanto no tiene establecido un proceso de reclutamiento de personal, no existe el diseño de perfiles, ni un proceso de selección de personal. Todo el proceso de reclutamiento y selección de personal se lleva a cabo sin mayores formalidades, atendiendo a fuentes de reclutamiento internas y externas, los medios más utilizados son la prensa, redes sociales y correos electrónicos, solo se realiza entrevistas no estructuradas, no se aplican pruebas de selección, ni exámenes médicos de ingreso. Lo que deja abiertas posibilidades de fracaso con la selección de personal no apto o idóneo para el cargo a desempeñar, además de futuros inconvenientes legales para la empresa por posibles enfermedades

ocupacionales al no ser verificado el estado físico, mental y salud del personal. En estos aspectos de organización la empresa tiene un cumplimiento del 0%.

Por otro lado, la empresa si establece contratos laborales para cada uno de los empleados a contratar, teniendo la asesoría jurídica pertinente, por tanto cumple en 71%, con respecto a la inducción, la empresa realiza el proceso con toda persona nueva en la compañía, sin embargo no existe un manual de inducción que pueda ser ejecutado por quien ejecuta la inducción, ni aplicado por la persona quien la recibe, sin embargo esta es realizada por un jefe quien tiene amplio conocimiento de las actividades que deberá desempeñar la persona contratada, es este aspecto el cumplimiento es del 25%

En general la integración como parte del proceso administrativo en la empresa INNOVACIÓN Y DESARROLLO SIGLO XXI S.A.S., obtuvo una calificación de 800 puntos de 4000 que es la puntuación máxima, y que ubicándolo en el rango de calificación es deficiente y su nivel de cumplimiento general fue del 20%.

Figura 5. Puntuación Ideal Vs. Puntuación Real del Proceso de Integración.



Fuente. Autores.

7.2.6.4. Dirección

Tabla 9. Calificación de los Rangos de Dirección

DIRECCION	
RANGOS DE DIRECCION	CALIFICACION POR RANGOS DE DIRECCION
EXCELENTE	3200 A 3500
ADECUADO	2500 A 3200
ELEMENTAL	1800 A 2500
DEFICIENTE	1100 A 1800
CARENCIA	0 A 1100

Fuente. Mendivil, 2005.

Tabla 10. Evaluación de Componentes de Dirección

DIRECCION EMPLEADA	PUNTOS IDEALES	PUNTOS REALES	PORCENTAJE REAL
COMUNICACIÓN	1000	400	40%
SUPERVISIÓN	1500	500	33%
MOTIVACIÓN	1000	700	70%
TOTAL	3500	1600	46%

Fuente. Autores.

Sin duda, el componente de dirección hasta el momento ha sido el proceso que mejor desempeño ha tenido en toda la evaluación de los procesos administrativos, iniciando con el análisis del aspecto de la comunicación, en la empresa la comunicación entre directivos y empleados no es buena, porque el gerente no es claro con la información que quiere transmitir, los medios de comunicación comúnmente utilizados son las llamadas telefónicas, correos electrónicos y charlas personales, los empleados afirman que la información no es clara y precisa porque se utilizan medios no formales como chats. Cabe resaltar que la empresa convoca reuniones para aclarar asuntos de trabajos e informar cambios y planes de trabajo. Por tanto este aspecto tiene un nivel de cumplimiento del 40%.

En el aspecto de supervisión, las actividades desempeñadas en la organización, especialmente los trabajos operativos de obras civiles son supervisados en todo momento, aun cuando los supervisores no son capacitados para esta tarea, solo la desempeña de forma empírica, en la frecuencia que se considere oportuna y con reuniones de retroalimentación de actividades, sin llevar documentado el proceso que permita tener el control del mismo. Por ello cuenta con un 33% de cumplimiento.

Y finalmente el aspecto motivacional que es importante para toda empresa, INNOVACIÓN Y DESARROLLO SIGLO XXI S.A.S., considera que la motivación es importante para los empleados, pues a través de ella se pueden obtener mejor desempeño y efectividad de las actividades, por tanto la estimulación de la motivación del personal es realizada a través de bonificaciones económicas y reconocimientos, obteniendo buenos resultados por parte de ella. Por tanto el cumplimiento de este aspecto fue del 70%

En general la dirección como parte del proceso administrativo en la empresa INNOVACIÓN Y DESARROLLO SIGLO XXI S.A.S., obtuvo una calificación de 1600 puntos de 3500 que es la puntuación máxima, y que ubicándolo en el rango de calificación es deficiente y su nivel de cumplimiento general fue del 46%.

Figura 6. Puntuación Ideal Vs. Puntuación Real del Proceso de Dirección.



Fuente. Autores.

7.2.6.5. Control

Tabla 11. Calificación de los Rangos de Control

CONTROL	
RANGOS DE CONTROL	CALIFICACION POR RANGOS DE CONTROL
EXCELENTE	3500 A 4000
ADECUADO	2500 A 3500
ELEMENTAL	1500 A 2500
DEFICIENTE	500 A 1500
CARENCIA	0 A 500

Fuente. Mendivil, 2005.

Tabla 12. Evaluación de Componentes de Dirección

CONTROL EMPLEADO	PUNTOS IDEALES	PUNTOS REALES	PORCENTAJE REAL
PREVENTIVO	300	0	0%
CAPACITACIÓN	200	200	100%
REGLAMENTO	300	0	0%
MANUALES ESPECIALES	250	0	0%
INSTRUCTIVOS	250	50	20%
POLÍTICAS	300	0	0%
CONTROL CONCURRENTE	300	150	50%
SUPERVISIÓN	400	180	45%
INSPECCIÓN	250	0	0%
OBSERVACIÓN	300	200	67%
CONTROL FINAL DE RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO	350	0	0%
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	600	0	0%
INFORMES	200	0	0%
TOTAL	4000	780	20%

Fuente. Autores.

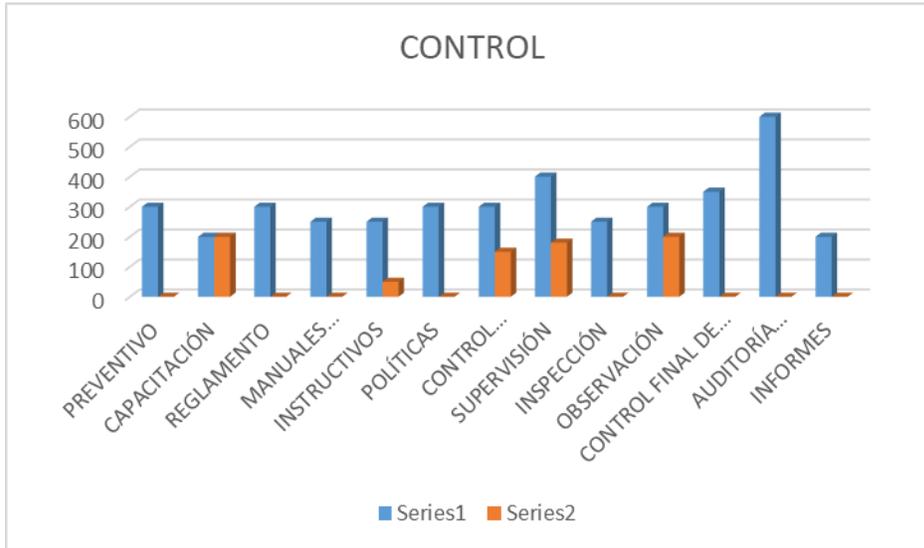
En el aspecto de control preventivo, se puede decir que la empresa no cuenta con un proceso para el control de resultados, no existe la estandarización de actividades, ni estándares de control en los distintos niveles y departamentos. Por tanto la empresa está a ciegas y no asegura el éxito de las actividades y de los resultados de los proyectos. Tampoco cuenta con reglamento interno de trabajo, manuales especiales y políticas, que establezcan directrices y controles de actividades, por tanto es cada uno de estos aspectos su nivel de cumplimiento es del 0%.

La empresa tampoco realiza inspecciones, pues consideran que no son necesarias, no cuenta con un sistema de evaluación de desempeño que le ayuden a medir y a controlar los procesos de la empresa, no realizan auditorías administrativas ni tienen en cuenta informes de gestión de actividades ni por periodos de tiempo, lo que hace que la empresa pueda tener miopía ante posibles problemas significativos que podría enfrentar al no tener un control de las actividades, por ello no cumpliría las metas u objetivos estratégicos establecidos (Misión y Visión).

Sin embargo cabe resaltar, que la empresa brinda capacitación a sus empleados, lo cual ha contribuido a la mejora del desempeño de las actividades realizadas, y estas son realizadas por lo menos cuatro veces al año.

En general la dirección como parte del proceso administrativo en la empresa INNOVACIÓN Y DESARROLLO SIGLO XXI S.A.S., obtuvo una calificación de 780 puntos de 4000 que es la puntuación máxima, y que ubicándolo en el rango de calificación es deficiente y su nivel de cumplimiento general fue del 20%.

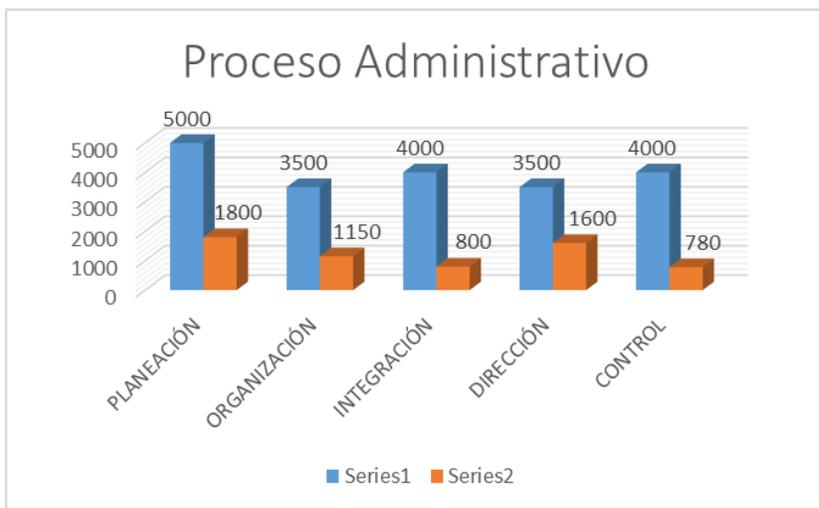
Figura 7. Puntuación Ideal Vs. Puntuación Real del Proceso de Control



Fuente. Autores.

Como he ha mencionado en general, la empresa INNOVACIÓN Y DESARROLLO SIGLO XXI S.A.S., carece de procesos internos que le permitan la ejecución efectiva de los planes establecidos orientados al cumplimiento de sus objetivos estratégicos (Misión , Visión), por tanto no cuenta con una estructura de procesos formal, medible y controlable causando problemas internos, que hacen ineficiente su operación, por tanto hace que la empresa sea menos competitiva en su medio y poco confiable para sus clientes.

Figura 8. Estado actual del Cumplimiento del Proceso Administrativo



Fuente. Autores.

7.2.6.6. Control de Presupuesto y Manejo de Recursos

Tabla 13. Calificación de Presupuesto y Manejo de Recursos

PRESUPUESTO Y MANEJO DE RECURSOS	
RANGOS DE PRESUPUESTO Y MANEJO DE RECURSOS	CALIFICACION POR RANGOS DE PRESUPUESTO Y MANEJO DE RECURSOS
EXCELENTE	3500 A 4000
ADECUADO	2500 A 3500
ELEMENTAL	1500 A 2500
DEFICIENTE	500 A 1500
CARENCIA	0 A 500

Fuente. Mendivil 2005.

Tabla 14. Evaluación de Componentes de Presupuesto y Manejo de Recursos

PRESUPUESTO Y MANEJO DE RECURSOS	PUNTOS IDEALES	PUNTOS REALES	PORCENTAJE REAL
PRESUPUESTO	1000	600	60%
CONTROL DE COSTOS	1000	500	50%
MANEJO CONTABLE	1000	750	75%
CONTROL DE RIESGOS	1000	300	30%
TOTAL	4000	2150	54%

Fuente. Autores

La gestión de presupuesto, costos y el manejo de recursos de la empresa incluye los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de la operación de la empresa y de los proyectos ejecutados por la compañía de modo que se completen los proyectos dentro de los presupuestos aprobados.

En conjunto con el análisis del cumplimiento para la organización seleccionada es elemental (60%), debido a que la empresa realiza la estimación de costos, realiza la elaboración del presupuesto de costos y control de costos.

El valor encontrado según las respuestas dadas por la organización, se debe principalmente a que se identifican plenamente la estimación de costos, la determinación del presupuesto pero el control de costos no es el correcto, este aspectos es de consideración ya que afecta el grado de cumplimiento en el área de conocimiento costo como es el departamento de contabilidad y financiero, es decir que no hay respuestas positivas a planteamientos como:

- ¿Su organización mide el proceso Estimar Costos del Proyecto?

- ¿Su organización hace un control efectivos sobre los costos y los Presupuestos?

Es decir que el departamento contable y financiero tiene una puntuación baja en el manejo de costos de los proyectos, evidenciando una incomunicación con la gerencia del proyecto.

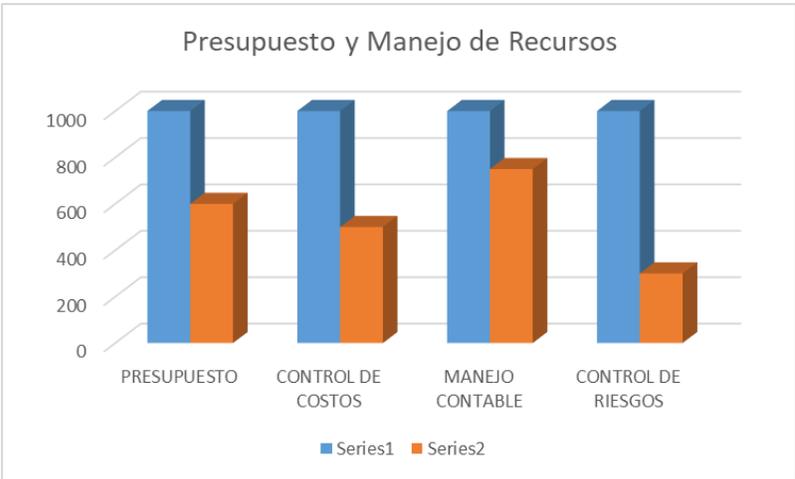
Además, se evidencia ausencia en la estandarización, medición, control y mejora en la gestión de riesgos, colocando en una posición desfavorable a la organización en aspectos como:

- Aumento en los costos del proyecto.
- Retrasos del proyecto.
- Disminución de la calidad.
- Impactos negativos a los participantes.

Lo que impacta directamente en el manejo contable y financiero de la operación de la empresa y de la ejecución de los proyectos.

En general la dirección como parte del proceso administrativo en la empresa INNOVACIÓN Y DESARROLLO SIGLO XXI S.A.S., obtuvo una calificación de 2150 puntos de 4000 que es la puntuación máxima, y que ubicándolo en el rango de calificación es elemental y su nivel de cumplimiento general fue del 54%.

Figura 9. Puntuación Ideal Vs. Puntuación Real del Presupuesto y Manejo de Recursos



Fuente. Autores.

8. PROPUESTA DE DEMEJORA

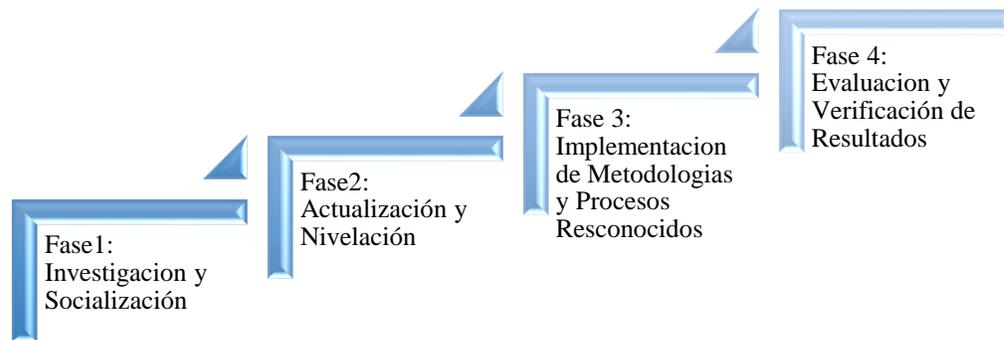
Después de haber realizado la evaluación del proceso administrativo y del manejo de presupuestos y recursos se puede evidenciar que la empresa INNOVACIÓN Y DESARROLLO SIGLO XXI S.A.S., tiene grandes carencias en su sistema administrativo y operativos, especialmente en las metodologías de gerencia de proyectos, en la estandarización de procesos, en la dirección administrativa, en la aplicación del conocimiento para la optimización del tiempo, costo, calidad y alcance de sus proyectos.

Con la presente propuesta se apunta a que la empresa pueda obtener los siguientes beneficios:

- Mayor permanencia dentro del mercado de la construcción.
- Mayor participación en el mercado de la construcción.
- Mayor y mejor reconocimiento en el mercado de la construcción.
- Aumentar los estándares de calidad.
- Incrementar el profesionalismo de su talento humano.
- Mayor grado de satisfacción del cliente.
- Disminución de tiempos y costos.
- Aumento de la rentabilidad del proyecto.
- Aumento de la Utilidad de la organización.

A continuación se determinan la metodología de aplicación de esta propuesta, la cual está dividida por etapas y cada etapa tiene unas fases donde se desarrollan las propuestas y actividades puntuales para dar cumplimiento a los objetivos trazados. El esquema general de la propuesta es el siguiente:

Figura 10. Metodología de la Propuesta de Mejora



Fuente: Autores.

Fase 1: Investigación y Socialización

Como antecedentes de la organización, se tiene que ha implementado un sistema de gestión de la calidad, lo cual puede aprovecharse como una plataforma conceptual para generar la cultura e implementar la metodología que propone el PMBok, para que la organización interiorice la gestión de proyectos en su diario haber, para lograr un grado de madurez que le permita un benchmarking o referenciamiento con otras empresas. El primer y más importante factor es el de contar con la aprobación de la alta dirección para la implementación de lo anteriormente mencionado, y que así mismo se permita indagar acerca de la

realidad de la gestión de proyectos actual, para con ello realizar un trabajo efectivo.

Objetivo: El objetivo principal de esta fase es implementar acciones para llevar aquellos grupos de procesos carentes de aplicación, con el fin de atacar directamente estos procesos que tienen falencias. Llevar a la empresa a tener una metodología en la gerencia de proyectos y proyectarla a la madurez relacionada por H. Kerzner.

Alcance: Están incluidos entre esta fase todos aquellos procesos que pertenezcan a los grupos de ejecución, control y cierre, medición de riesgos adquisiciones, tiempo, costo y recursos humanos. Estos procesos que tengan fallas en su implementación.

Participantes: En esta etapa los participantes deben ser todos aquellos a los que le fue aplicada la entrevista OPM3 ®.

Entregables: Resultados a las evaluaciones dadas tras cada capacitación aplicada a los participantes.

Capacitaciones: Se plantea la capacitación como método de enseñar y fortalecer los procesos que presentan fallas en su aplicación y aquellos que se aplican dentro de la gerencia de proyectos.

Dinámicas de grupo: Se plantea como método flexible de enseñanza y concientización del uso y práctica de cada uno de los procesos incluidos dentro de la gerencia de grupo, método más participativo de los integrantes para asimilación de los conocimientos.

Charlas informativas: Esta dada como método de refuerzo para la adquisición y asimilación de los conocimientos y prácticas, se plantea en las instalaciones de la Organización.

Fase 2: Actualización y Nivelación

Para poder reafirmar conocimientos, metodologías, procesos y adoptar conceptos para la implementación de nuevas mejores prácticas en la dirección de proyectos se realizaran capacitaciones y charlas de actualización y nivelación entre los diferentes niveles de poder dentro de la organización, con la finalidad de tener un talento humano homogenizado en los procesos y conceptos de gestión de proyectos bajo las directrices de PMI®.

Las temáticas de estas actividades están enfocadas a la conceptualización de los siguientes procesos:

- Ejecución.
- Seguimiento y control.
- Cierre.

En esta etapa de la fase 1. También se desarrollara el reconocimiento y aplicación de los habilitadores organizacionales, trabajo que se realizara junto a la gerencia de INNOVACIÓN Y DESARROLLO SIGLO XXI S.A.S. En los siguientes temas:

Crear estructuras para apoyar la gestión de las competencias para las habilidades Sociales en el entorno de la Gestión de Proyectos.

- Usar las técnicas de OPM® para los esfuerzos de la Gestión de Proyectos.

- Usar las métricas de Gestión de Proyectos para los esfuerzos de la Gestión de Proyectos.

Esta etapa se realizara por medio de conferencias, charlas, talleres de aplicación y Metodologías de socialización donde se evidencie el aprendizaje común, para esto es necesario la contratación de un especialista en gerencia de proyectos que dirija estas actividades.

Fase 3: Implementación de Metodologías y Procesos Desconocidos.

Objetivo: Partiendo como base por la etapa 1, se obtiene que la empresa ya posee de acuerdo a las escalas de madurez de H. Kerzner. Una etapa de inmadurez donde se domina un léxico común en la organización y los procesos que lleva esta son Estandarizados, Medidos, Controlados y a su vez se implementan mejoras, para esta etapa lo que se quiere lograr es llevar a la empresa a un nivel de madurez donde se tenga una metodología propia de la organización para poder llegar a una etapa de referenciamiento o benchmarking donde esta entraría a la excelencia en gerencia de proyectos.

Alcance: En base a lo reforzado en la fase anterior, podemos entrar a reforzar los procesos que hacen parte de gestión de Recursos Humanos, Riesgos, Comunicaciones y Adquisiciones. Capacitar y Especializar al receptor de la Organización en Gerencia de Proyectos (Coordinador de Proyectos).

Participantes: En esta etapa los participantes deben ser todos aquellos a los que le fue aplicada la encuesta OPM3 ®.

Entregables: Resultados a las evaluaciones dadas tras cada capacitación aplicada a los participantes, informes de avance, seguimiento y mejora dentro del proceso de capacitaciones, charlas y dinámicas. Sumado a esto se obtendrá como valor agregado un especialista dentro de la organización que lidere y gerencie los proyectos.

Capacitaciones: Se plantea la capacitación como método de enseñar y crear una cultura gerencial en Gestión de Riesgos así como fortalecer aquellos grupos de procesos que presentan falencias en su aplicación y aquellos que se aplican dentro de la gerencia de proyectos.

Dinámicas de grupo: Se plantea como método flexible de enseñanza y concientización del uso y práctica de cada uno de los procesos incluidos dentro de la gerencia de grupo, método más participativo de los integrantes para asimilación de los conocimientos.

Charlas informativas: Esta dada como método de refuerzo para la adquisición y asimilación de los conocimientos y prácticas, se plantea en las instalaciones de la Organización.

Mejoramiento continuo y optimización: En esta fase se pretende realizar un plan de mejoramiento continuo con el fin de evaluar constantemente la implementación de todos los procesos que se implementen en la empresa con el fin de realizar periódicamente evaluaciones del nivel de madurez de la gerencia de proyectos en la organización para ello planteamos una serie de indicadores que sean base para aplicar herramientas de diagnóstico propias de la empresa. Con la

información anterior se busca que el Plan de Mejora de Proyectos INNOVACIÓN Y DESARROLLO SIGLO XXI S.A.S., se implemente y sea medible, de la misma manera en la que se realiza el diagnóstico esto incluye Buenas Prácticas, Grupos de Procesos y áreas del conocimiento, y que sea implementada una metodología propia para la medición de estos indicadores.

Fase 4: Evaluación y Verificación de Resultados.

Esta fase, consiste en realizar nuevamente la evaluación de alto nivel (24) meses después de haber finalizado la etapa 1. Este tiempo se estipula como prudente para que la compañía pueda interiorizar, implementar, autoevaluar, madurar y parametrizar estos nuevos conocimientos y procesos adquiridos a través de su experiencia en el desarrollo de sus proyectos durante este intervalo de tiempo.

La finalidad de esta re evaluación es verificar el cumplimiento de los objetivos de esta propuesta de mejoramiento, y reafirmar el incremento de la Madurez de la empresa en la gerencia de proyectos.

Situación Esperada

Una vez culminada exitosamente todas las etapas INNOVACIÓN Y DESARROLLO SIGLO XXI S.A.S., se encontrará en un Nivel medio alto de madurez en la gestión de proyectos lo cual la deja preparada para competir jurídicamente, económicamente, técnicamente, administrativamente e institucionalmente, con las empresas constructoras a nivel distrital.

INNOVACIÓN Y DESARROLLO SIGLO XXI S.A.S., en este punto habría avanzado en la gestión de proyectos y ha desarrollado a nivel empresarial las siguientes habilidades:

- Procesos completos, establecidos y adoptados por todos.
- Información histórica de estimaciones, métricas y lecciones aprendidas estructura Con acceso por toda la organización.
- Factores críticos de éxito definidos, escritos y conocidos por todos, formalidad y Rigurosidad en las acciones.

8.1. Presupuesto

Tabla 15. Presupuesto para implementación programa de mejora

ACTIVIDAD	UNIDAD	CANTIDAD	VR. UNITARIO	VR. TOTAL
ETAPA 1				
Documentacion y analisis	horas	120	80.000	9.600.000
Charlas	horas	10	60.000	600.000
ETAPA 2				
Capacitacion	horas	14	120.000	1.680.000
Talleres	horas	10	80.000	800.000
Evaluacion de Resultados	horas	12	100.000	1.200.000
Socializacion de Resultados	horas	15	100.000	1.500.000
ETAPA 3				
Produccion de cartillas material de riesgos	horas	80	20.000	1.600.000
Produccion de cartillas material comunicacion	horas	80	20.000	1.600.000
Produccion de Cartillas material de Rh	horas	80	20.000	1.600.000
Produccion de Cartilla Material de Ejecucion Medicion y Control	horas	80	20.000	1.600.000
Produccion de formatos y actas de constitucion	horas	80	20.000	1.600.000
Conferencias de socializacion	horas	15	80.000	1.200.000
Entrevistas Individuales	horas	12	60.000	720.000
Auditoria Interna	horas	72	40.000	2.880.000
Auditoria Externa	horas	48	250.000	12.000.000
ETAPA 4				
Evaluacion	horas	14	80.000	1.120.000
Tabulacion de Datos	horas	48	40.000	1.920.000
Analisis de Resultados	horas	10	60.000	600.000
Socializacion de Resultados	horas	12	80.000	960.000
OTROS				
Papeleria	Global	1	300.000	300.000
Refrigerios	Unidades	120	4.000	480.000
Transportes	Unidades	1	250.000	250.000
Medios y Equipos Electronicos	Global	1	200.000	200.000
SUB-TOTAL				46.010.000
IVA (19%)				8.741.900
TOTAL				54.751.900

Fuente. Autores.

9. CONCLUSIONES

La aplicación de una auditoría administrativa es sin lugar a dudas una herramienta de control indispensable para mantener óptimo el funcionamiento administrativo de las empresas. Esta herramienta dinámica de gran utilidad que permite detectar las áreas de oportunidad en una organización, brinda al empresario una observación real por gente experta pero externa a la misma, teniendo la oportunidad de redescubrirse a partir del análisis a fondo de la situación en la que se encuentran en la actualidad²³.

El factor tiempo obliga a los cambios, en todos los aspectos, el comercio, la industria, los servicios públicos, entre otros, a crecer e innovar como empresas, la misma organización y su administración por consiguiente se vuelven de mayor complejidad, adoptando importancia la comprobación y su control interno, debido a la delegación de más autoridades y responsabilidades de los funcionarios²⁴.

Por lo anterior se debe aceptar a la auditoría como el mecanismo necesario para mantener funcionando correctamente a la empresa, permitiendo con ella la captura de errores que ocasionan ineficiencias y previniendo posibles situaciones adversas, lo más importante es entender la necesidad que se tiene de la misma, al actuar como un detector de áreas de gran oportunidad donde la empresa se vea

²³ Mendivil María, Auditoria administrativa aplicada a una empresa de giro ferretero, Instituto tecnológico de Sonora, 2005

²⁴ Ibit.

beneficiada y todo ese resultado se refleje en su productividad y en un mayor nivel en el mercado²⁵.

En el caso de la compañía objeto de estudio INNOVACIÓN Y DESARROLLO SIGLO XXI S.A.S., una vez realizado el estudio, y de haber aplicado los cuestionarios y reunir información se logró obtener de manera cuantitativa ciertos datos, en base al sistema de evaluación empleado al que se sometieron los resultados y se encontró que la empresa cuenta con un grado de cumplimiento total del 31% de los aspectos evaluados en el procesos administrativo, lo que indica que es la empresa carece de procesos estructurados que garanticen la operación eficiente de la misma; cabe de aclarar que todos estos porcentajes son comparados con un 100% que es el porcentaje ideal. La Planeación cuenta con un 36% del grado de cumplimiento considerado deficiente de acuerdo a lo indicado en el rango y con el puntaje obtenido, la Organización con un 33% del grado de cumplimiento considerado deficiente, de acuerdo a lo indicado en el rango y con el puntaje obtenido, Integración cuenta con un 20% considerado deficiente, de acuerdo a lo indicado en el rango y con el puntaje obtenido; la Dirección cuenta con un 46% considerado eficiente; y Control cuenta con un 20% considerado deficiente acuerdo a lo indicado en el rango y con el puntaje obtenido.

Con respecto al manejo de presupuestos y recursos, la empresa INNOVACIÓN Y DESARROLLO SIGLO XXI S.A.S., obtuvo una calificación de 2150 puntos de 4000 que es la puntuación máxima, y que ubicándolo en el rango de calificación es elemental y su nivel de cumplimiento general fue del 54%.

²⁵ Ibit.

Con lo anterior se concluye que para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos estratégicos como la misión y visión organizacional, deberá implementar mejoras en sus sistemas, que garanticen la efectividad de los procesos administrativos y operativos, así como su control y seguimiento continuo, de esta manera podrá ser competitiva en el mercado y confiable para sus clientes.

10. RECOMENDACIONES

De acuerdo a los planteamientos anteriores, para que la empresa alcance la competitividad en el mercado y pueda lograr la efectividad de sus procesos se recomienda lo siguiente:

Implementar un programa de mejora de acuerdo a la propuesta y al planteamiento del punto 8, de la presente investigación.

Con respecto a la primer etapa del proceso administrativo Planeación, se sugiere, la formulación de Procedimientos para cada actividad y cada puesto, necesitan establecerse por escrito las políticas y estrategias y darlas a conocer a los empleados así no habrá duda de los objetivos organizacionales y la alineación de cada área de la empresa hacia el logro de los mismos, así mismo como la estandarización de cada proceso y actividad para garantizar la efectividad operacional y administrativa.

Otra recomendación es con respecto a presupuestos, la empresa INNOVACIÓN Y DESARROLLO SIGLO XXI S.A.S., debe de elaborar los siguientes: Presupuesto de ingresos y gastos; el más elemental es el de ventas, éste es una expresión formal y detallada del pronóstico de ventas donde se detalle el volumen de ventas, el precio de venta por proyecto y las ventas totales.

También es recomendable que se elabore el presupuesto de gastos de capital; en él se determinan específicamente gastos de capital para planta, maquinaria, equipo, inventarios y otras partidas. Ya sea que se elabore a corto o a largo plazo,

estos presupuestos dan forma definitiva a los planes de gasto de los fondos de la empresa. Otro presupuesto que se recomienda implementar es el de presupuesto de efectivo o flujo de caja que es uno de los controles más importantes de las empresas. La disponibilidad de efectivo para el cumplimiento de sus obligaciones a su vencimiento es el primer requisito para la sobrevivencia de una compañía.

Es de suma importancia que al elaborar los presupuestos por escrito, contemplen cada departamento de la organización, y cumplan con las necesidades que se requieren, deben de ser revisados constantemente y también tener un adecuado control para detectar desviaciones en el mismo. Una vez elaborados se dan a conocer a los gerentes de departamento por medio de una junta ahí se plantean los lineamientos y se explica cómo se deben utilizar.

En el proceso de Organización de la empresa, se recomienda que se realice un organigrama de tipo vertical, es el más usual y el más claro en su información, debe colocarse en un lugar visible para todos los empleados, clientes y proveedores, un buen sitio sería a la entrada de la empresa ahí no pasará desapercibido. Este organigrama debe de mostrar los nombres de cada puesto y los nombres completos de cada integrante y líneas de mando.

En cuanto a la Integración de la empresa, se recomienda contar con un departamento de Recursos Humanos, para llevar a cabo su reclutamiento y proceso de selección del personal, puesto que este departamento le ahorrará tiempo a cada uno de los gerentes al momento de solicitar una persona para ocupar un puesto dentro de la empresa, de esta manera la empresa cumpliría con un proceso transparente que garantice la idoneidad del personal, proceso de

contratación legal, evaluación física y mental del empleado y proceso de inserción laboral exitoso para el nuevo personal que contribuya a una fácil adaptación al entorno laboral.

Con respecto a la dirección, es necesario que la empresa establezca los medios de comunicación y canales formales más favorables que permitan una comunicación de jefes a subordinados más clara y precisa a fin de optimizar los procesos operativos, así mismo documentar y establecer procedimientos y frecuencias de supervisión de cada una de las actividades desarrolladas en la empresa, y el establecimiento de programas motivacionales para los empleados a fin de garantizar un mejor desempeño laboral y bienestar para ellos.

Y finalmente para el control, establecer mecanismos de control y evaluación de actividades y procesos, como los manuales de funciones, políticas, reglamento interno, instructivos, auditorias, e informes de gestión que permitan tener información actual de procesos para tomar correctivos necesarios y pertinentes para la mejora continua de procesos.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Mendivil María, Auditoria administrativa aplicada a una empresa de giro ferretero, Trabajo de grado para optar al título de licenciado en Administración, Instituto tecnológico de Sonora, 2005
- Joaquín Rodríguez, V., “Sinopsis de Auditoría administrativa” 8ª. Ed. Trillas, México, 2003.
- Eduardo Mancillas, P., “La Auditoría administrativa: Un enfoque científico” 1er. Ed. Trillas, México, 2001
- BLANCO LUNA Yanel. Manual de auditoría y revisoría fiscal. Edición Edmezz. Bogotá.p.766
- CEPEDA Gustavo A. Auditoría y Control interno. Editorial McGraw-Hill. México. p.234
- TORRES VARGAS Gabriel. Administración. Editorial Ecopetrol. Bucaramanga. p. 151.
- ZORRILA ARENA Santiago. Metodología de la investigación. Editorial McGraw-Hill. México. p. 164

7.1. BIBLIOGRAFIA

- MONTE CECEÑA Elías G. Normas internacionales de auditoría y control de calidad. Edición Interantional Federation of accountants. México. p.975

- OCEANO. Enciclopedia de la auditoria. Editorial Oceano. Barcelona. p.1315
- OROZCO Laura O. Guía de auditoría. Editorial McGraw-Hill. México. p. 595
- MANTILLA BLANCO Samuel A. Auditoria del control interno. Editorial Eco ediciones. Bogotá. p. 451
- Enrique Benjamín, Franklin. “Auditoría Administrativa”. Ed. Mc. Graw Hill, México, 2003.
- Kenzer, 2003, Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos OPM3.
- Villegas, G. (2008). Propuesta para la Implantación de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO) en la Universidad Nacional. San Jose Costa Rica.

ANEXOS

CUESTIONARIO DE PLANEACION

NOMBRE DEL JEFE: _____
DEPARTAMENTO: _____
PUESTO: _____ ANTIGÜEDAD: _____
FECHA DE INGRESO: _____
FECHA DE REVISIÓN: _____

MISIÓN

1. ¿La empresa cuenta con una misión?
- a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____
c) No sé _____

Si su respuesta fue: No, pase a la pregunta # 7

2. ¿Está establecida por escrito?
- a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

3. ¿Es clara y entendible?
- a) Sí _____
c) No _____ ¿Por qué? _____

4. ¿Es aceptada por todos los miembros de la organización?
- a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____
c) No sé _____

5. ¿Es adaptable a todos los miembros de la organización?
- a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____
c) No sé _____

6. ¿Cuenta con una misión adecuada para su empresa?

a) Sí _____

b) No _____

¿Por qué? _____

OBJETIVOS

7. ¿Cuenta la empresa con objetivos?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____

¿Por qué? _____

Si su respuesta fue: No, pase a la pregunta # 18

8. ¿Se plantean los objetivos para llevar a cabo la planeación?

a) Si _____

b) No _____

¿Por qué? _____

9. ¿Están establecidos por escrito?

a) Si _____

b) No _____

¿Por qué? _____

10. ¿Son claros y reales?

a) Si _____

b) No _____

11. ¿En que forma se dan a conocer los objetivos a los empleados?

a) Manuales _____

b) Capacitación _____

c) Verbales _____

d) Otros _____

Especifique: _____

12. ¿Los miembros de la organización aceptan los objetivos establecidos?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____
- c) No sé _____

13. ¿La empresa toma en cuenta los objetivos individuales?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

14. ¿Los objetivos de su departamento contribuyen a los objetivos de la organización?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

15. ¿Cómo se fijan los objetivos de la empresa?

- a) A corto plazo _____
- b) Mediano plazo _____
- c) Largo plazo _____

16. ¿Quién se encarga de la elaboración de los objetivos?

- a) Gerente _____
- b) Administrador _____
- c) Jefe de departamento _____
- d) Otros _____ Especifique: _____

17. ¿Son revisados periódicamente?

- a) Sí _____ Mencione: _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

ESTRATEGIAS

18. ¿Cuenta la empresa con estrategias?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____
- c) No sé _____

Si su respuesta fue: No, pase a la pregunta # 32

19. ¿Se plantean estrategias para llevar a acabo la planeación?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____
- c) No sé _____

20. ¿Están establecidas por escrito?

- a) Sí _____
- b) No _____

21. ¿Son claras y reales?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

22. ¿Son conocidas las estrategias por los empleados?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

23. ¿Son revisadas las estrategias periódicamente?

- a) Sí _____ Mencione: _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____
- c) No sé _____

24. ¿Participa en la elaboración de las estrategias?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

25. ¿Cómo se miden los resultados de las estrategias?

- a) A corto plazo _____
- b) A mediano plazo _____
- c) A largo plazo _____

26. ¿Quién se encarga de la elaboración de las estrategias?

a) Gerente _____

b) Administrador _____

c) Jefe de departamento _____

d) Otros _____ Especifique: _____

27. ¿Se toma en cuenta la competencia al momento de elaborar las estrategias?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

28. ¿Se toma en cuenta a los proveedores al momento de elaborar las estrategias?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

29. ¿Se toma en cuenta al mercado al momento de elaborar las estrategias?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

30. ¿Se toma en cuenta al recurso humano de la empresa al momento de elaborar las estrategias?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

31. ¿Se toma en cuenta los recursos financieros de la empresa al momento de elaborar las estrategias?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

POLÍTICAS

32. ¿Cuenta la empresa con políticas?

- a) Sí _____
b) No _____
c) No sé _____

¿Por qué? _____

Si su respuesta fue: No, pase a la pregunta # 40

33. ¿Se plantean políticas para llevar a cabo la planeación?

- a) Sí _____
b) No _____

¿Por qué? _____

34. ¿Están establecidas por escrito?

- a) Sí _____
b) No _____

¿Por qué? _____

35. ¿Son claras y reales?

- a) Sí _____
b) No _____

36. ¿Son conocidas las políticas por los empleados?

- a) Sí _____
b) No _____

¿Por qué? _____

37. ¿Son revisadas las políticas periódicamente?

- a) Sí _____
b) No _____
c) No sé _____

Mencione: _____
¿Por qué? _____

38. ¿Participa en la elaboración de las políticas?

- a) Sí _____
b) No _____

¿Por qué? _____

39. ¿Quién se encarga de la elaboración de las políticas?

- a) Gerente _____
b) Administrador _____
c) Jefe de departamento _____
d) Otros _____

Especifique: _____

PROCEDIMIENTOS

40. ¿Existe en la empresa procedimientos para la realización de la planeación?

- a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____
c) No sé _____

Si su respuesta fue: No, pase a la pregunta # 53

41. ¿Son adecuados los procedimientos que existen para la realización de la planeación?

- a) Sí _____ Mencione: _____
b) No _____ ¿Por qué? _____
c) No sé _____

42. ¿Están establecidos por escrito?

- a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

43. ¿Son revisados periódicamente?

- a) Sí _____ Mencione: _____
b) No _____ ¿Por qué? _____
c) No sé _____

44. ¿Son evaluados?

- a) Sí _____ Mencione: _____
b) No _____ ¿Por qué? _____
c) No sé _____

45. ¿Quien los elabora?

- a) Gerente _____
b) Jefe de departamento _____
c) Administrador _____
d) Otros _____ Especifique: _____

46. ¿Quién los autoriza?

- a) Gerente _____
- b) Jefe de departamento _____
- c) Administrador _____
- d) Otros _____ Especifique: _____

47. ¿Son adecuados a las necesidades de la empresa?

- a) Sí _____ Mencione: _____
- b) No _____
- c) No sé _____

48. ¿Son aceptados por los miembros de la organización?

- a) Sí _____
- b) No _____
- c) No sé _____

49. ¿Determinan como deben ejecutarse las necesidades?

- a) Sí _____ Mencione: _____
- b) No _____
- c) No sé _____

50. ¿Son fáciles de interpretar?

- a) Sí _____ Mencione: _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____
- c) No sé _____

51. ¿Determina quien realizara las actividades?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____
- c) No sé _____

52. ¿Especifican cuando deben de ejecutarse las actividades?

- a) Sí _____ Mencione: _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____
- c) No sé _____

PROGRAMAS

53. ¿Cuenta la empresa con programas de trabajo?

- a) Si _____
- b) No _____
- c) No sé _____

Mencione: _____
¿Por qué? _____

Si su respuesta fue: No, pase a la pregunta # 71

54. ¿Tiene acceso a los programas de trabajo?

- a) Si _____
- b) No _____

¿Por qué? _____

55. ¿Se establecen por escrito?

- a) Si _____
- b) No _____

¿Por qué? _____

56. ¿Se plantean programas que ayuden a alcanzar los objetivos?

- a) Si _____
- b) No _____
- c) No sé _____

Mencione: _____
¿Por qué? _____

57. ¿Quién los autoriza?

- a) Gerente _____
- b) Jefe de departamento _____
- c) Administrador _____
- d) Otros _____

Especifique: _____

58. ¿Son evaluados?

- a) Si _____
- b) No _____
- c) No sé _____

Mencione: _____
¿Por qué? _____

59. ¿Se integran los programas en las estrategias de la empresa?

- a) Sí _____ Mencione: _____
b) No _____ ¿Por qué? _____
c) No sé _____

60. ¿Se encuentran debidamente coordinados los programas?

- a) Sí _____ Mencione: _____
b) No _____ ¿Por qué? _____
c) No sé _____

61. ¿Son de utilidad los programas para el desarrollo de las actividades de departamento?

- a) Sí _____ Mencione: _____
b) No _____ ¿Por qué? _____
c) No sé _____

62. ¿Cada programa señala la secuencia de las actividades que se debe realizar?

- a) Sí _____ Mencione: _____
b) No _____ ¿Por qué? _____
c) No sé _____

63. ¿Utilizan gráficos o algún otro procedimiento con apoyo para la planeación?

- a) Sí _____ Mencione: _____
b) No _____ ¿Por qué? _____
c) No sé _____

64. ¿Suministran información?

- a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

65. ¿Son suficientemente flexibles para adaptarse a las condiciones cambiantes?

- a) Sí _____ Mencione: _____
b) No _____ ¿Por qué? _____
c) No sé _____

66. ¿Determinan el tiempo de iniciación y terminación de las actividades?

- a) Si _____ Mencione: _____
b) No _____ ¿Por qué? _____
c) No sé _____

67. ¿Se incluyen únicamente las actividades que son necesarias?

- a) Si _____ Mencione: _____
b) No _____ ¿Por qué? _____
c) No sé _____

68. ¿Están apoyados por presupuestos?

- a) Si _____ Mencione: _____
b) No _____ ¿Por qué? _____
c) No sé _____

69. ¿Son fácilmente comprensibles?

- a) Si _____ Mencione: _____
b) No _____ ¿Por qué? _____
c) No sé _____

70. ¿Son aceptados por el personal que labora en la empresa?

- a) Si _____ Mencione: _____
b) No _____ ¿Por qué? _____
c) No sé _____

PRESUPUESTOS

71. ¿Cuenta la empresa con un presupuesto general?

- a) Si _____
b) No _____

Si su respuesta fue: No, pase a la pregunta # 81

72. ¿Se crean previamente presupuestos para la planeación?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

73. ¿El presupuesto contempla cada departamento de la organización?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

74. ¿Se contemplan todas las necesidades de la empresa?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

75. ¿Quiénes son los responsables de la formulación de presupuestos?

a) Gerente _____

b) Administrador _____

c) Contador _____

d) Jefe de departamento _____

e) Otros _____ Especifique: _____

76. ¿Quién se encarga de revisar los presupuestos?

a) Gerente _____

b) Administrador _____

c) Contador _____

d) Jefe de departamento _____

e) Otros _____ Especifique: _____

77. ¿Quién los autoriza?

a) Gerente _____

b) Administrador _____

c) Contador _____

d) Jefe de departamento _____

e) Otros _____ Especifique: _____

78. ¿Quién los evalúa?

a) Gerente _____

b) Administrador _____

- c) Contador _____
- d) Jefe de departamento _____
- e) Otros _____ Especifique: _____

79. ¿Se cuenta con un adecuado control para detectar desviaciones?

- a) Sí _____
- b) No _____

80. ¿Se estipula en el presupuesto quién es el responsable de su uso?

- a) Sí _____
- b) No _____

REGLAS

81. ¿Cuenta la empresa con reglas establecidas?

- a) Sí _____
- b) No _____

Si su respuesta fue: No, pase a la pregunta # 90

82. ¿Se dan a conocer por escrito?

- a) Sí _____
- b) No _____

83. ¿Son entendibles para los empleados?

- a) Sí _____
- b) No _____

84. ¿Son aceptadas por los empleados?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

85. ¿Son flexibles?

- a) Sí _____
- b) No _____

86. ¿Se ejecutan las reglas diseñadas por la empresa?

- a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

87. ¿Su departamento cumple con reglas?

- a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

88. ¿Quién las formula?

- a) Gerente _____
b) Administrador _____
c) Jefe de departamento _____
d) Otros _____ Especifique: _____

89. ¿Se adaptan a las necesidades de la empresa?

- a) Sí _____
b) No _____

ESTÁNDARES

90. ¿La empresa cuenta con estándares?

- a) Sí _____ Mencione: _____
b) No _____

Si su respuesta fue: No, gracias por su ayuda

91. ¿Quién o quienes formularon los estándares?

- a) Gerente _____
b) Administrador _____
c) Jefe de departamento _____
d) Otros _____ Especifique: _____

92. ¿Son claros y entendibles los estándares aplicados?

a) Sí _____

b) No _____

93. ¿Conoce los estándares existentes?

a) Sí _____

b) No _____

94. ¿Cómo se dieron a conocer los estándares?

a) Manuales _____

b) Verbal _____

c) Capacitación _____

d) Otros _____

Especifique: _____

95. ¿A qué área se aplican los estándares?

a) Producción _____

b) Ventas _____

c) Recursos humanos _____

d) Otros _____

Especifique: _____

96. ¿A que nivel se aplican los estándares?

a) Altos _____

b) Bajos _____

c) Medios _____

d) Otros _____

Especifique: _____

97. ¿Existe algún tipo de control para monitorear los estándares establecidos?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____

Mencione: _____

98. ¿Cuentan con algún método para realizar los estándares?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____

Mencione: _____

99. ¿Son alcanzables los estándares?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

100. ¿Quién los autoriza?

a) Gerente _____

b) Administrador _____

c) Jefe de departamento _____

d) Otros _____ Especifique: _____

OBSERVACIONES

NOMBRE DEL AUDITOR

FIRMA DEL AUDITOR

CUESTIONARIO DE ORGANIZACIÓN

NOMBRE DEL JEFE: _____
DEPARTAMENTO: _____
PUESTO: _____ ANTIGÜEDAD: _____
FECHA DE INGRESO: _____
FECHA DE REVISIÓN: _____
NOMBRE DEL AUDITOR _____

ORGANIGRAMA

101. ¿Cuenta la empresa con un organigrama?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____

¿Por qué? _____

Si su respuesta fue: No, pase a la pregunta # 113

102. ¿Existe un organigrama general, y uno para cada departamento?

a) Sí _____

b) No _____

¿Por qué? _____

103. ¿Muestra todos los puestos de la empresa?

a) Sí _____

b) No _____

¿Por qué? _____

104. ¿Están actualizados los organigramas?

a) Sí _____

b) No _____

¿Por qué? _____

105. ¿Quién lo actualizo por última vez?

a) Gerente _____

b) Administrador _____

c) Jefe de departamento _____

d) Otros _____

Especifique: _____

106. ¿El organigrama es conocido por el personal?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____
- c) No sé _____

107. ¿Esta diseñado de tal forma que pueda ser entendible para el personal?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

108. ¿Quién elaboro el organigrama de la empresa?

- a) Gerente _____
- b) Administrador _____
- c) Jefe de departamento _____
- d) Otros _____ Especifique: _____

109. ¿Existe una adecuada delegación para cada departamento?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

110. ¿Existe línea de autoridad y responsabilidad definida desde la dirección hasta el ultimo subordinado?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

111. ¿El subordinado recibe ordenes de un solo superior?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

112. ¿Esta calculado el numero de subordinados que puede controlar cada superior?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

113. ¿Cuenta la empresa con descripción de puestos?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____
- c) No sé _____

Si su respuesta fue: No, pase a la pregunta # 121

114. ¿Se le dio a conocer a los empleados la descripción de puestos?

a) Si _____

b) No _____

c) No sé _____

¿Por qué? _____

115. ¿Es importante la descripción de puestos para el funcionamiento de la empresa?

a) Si _____

b) No _____

¿Por qué? _____

116. ¿La descripción de puestos esta establecida por escrito?

a) Si _____

b) No _____

117. ¿La descripción de puestos es clara para el personal de la empresa?

a) Si _____

b) No _____

¿Por qué? _____

118. ¿Se revisa periódicamente la descripción de puestos?

a) Si _____

b) No _____

Mencione: _____

¿Por qué? _____

119. ¿Existe un procedimiento para elaborar la descripción de puestos?

a) Si _____

b) No _____

¿Por qué? _____

120. ¿Quién participa en la elaboración de la descripción de puestos?

a) Gerente _____

b) Administrador _____

c) Jefe de departamento _____

d) Otros _____

Especifique: _____

INSTRUCTIVOS ESPECIALES

121. ¿Existen instructivos especiales para cada departamento?

a) Si _____

b) No _____

c) No sé _____

¿Por qué? _____

Si su respuesta fue: No, pase a la pregunta # 135

122. ¿Estos instructivos dan orientación al personal de la empresa?

a) Sí _____

b) No _____

¿Por qué? _____

123. ¿Dan orientación sobre los objetivos de la empresa?

a) Sí _____

b) No _____

¿Por qué? _____

124. ¿Qué áreas de la empresa cuentan con instructivos?

Mencione: _____

125. ¿Son suficientemente claros para el personal al que van dirigidos?

a) Sí _____

b) No _____

¿Por qué? _____

126. ¿Son entregados en el momento de entrar al puesto?

a) Sí _____

b) No _____

¿Por qué? _____

127. ¿Se les informa a los empleados sobre la realización de una actividad especial?

a) Sí _____

b) No _____

¿Por qué? _____

128. ¿De que manera se les dan a conocer sus funciones?

a) Verbal _____

b) Otros _____

c) Por escrito _____

129. ¿Se revisan los instructivos especiales?

a) Sí _____

b) No _____

Mencione: _____

¿Por qué? _____

130. ¿Quién realiza la función de revisarlos?

a) Gerente _____

b) Administrador _____

c) Jefe de departamento _____

d) Otros _____

Especifique: _____

131. ¿Se actualizan los instructivos?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____

¿Por qué? _____

132. ¿Quién los actualizas?

Mencione: _____

133. ¿En base a que los actualizan?

Mencione: _____

134. ¿Cuándo fue la última ocasión en que fue modificado?

Mencione: _____

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

135. ¿Cuenta la empresa con un manual de organización?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____

¿Por qué? _____

Si su respuesta fue: No, gracias por su colaboración

136. ¿El manual se da a conocer a todos los empleados?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____

¿Por qué? _____

137. ¿El manual brinda toda la información necesaria?

a) Sí _____

b) No _____

¿Por qué? _____

138. ¿El manual de organización está actualizado?

- a) Sí _____
- b) No _____
- c) No sé _____

139. ¿Quién lo elabora?

- a) Gerente _____
- b) Administrador _____
- c) Jefe de departamento _____
- d) Otros _____ Especifique: _____

140. ¿Quién lo revisa?

- a) Gerente _____
- b) Administrador _____
- c) Jefe de departamento _____
- d) Otros _____ Especifique: _____

141. ¿Es revisado para hacer modificaciones de mejoras?

- a) Sí _____ Mencione: _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

142. ¿Define la responsabilidad de su puesto?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

143. ¿Se observan claramente las relaciones entre los puestos?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

144. ¿Ha habido cambios benéficos al utilizar el manual de organización de cada puesto?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

OBSERVACIONES:

NOMBRE DEL AUDITOR

FIRMA DEL AUDITOR

CUESTIONARIO DE INTEGRACION

NOMBRE DEL JEFE: _____
DEPARTAMENTO: _____
PUESTO: _____ ANTIGÜEDAD: _____
FECHA DE INGRESO: _____
FECHA DE REVISIÓN: _____
NOMBRE DEL AUDITOR _____

RECLUTAMIENTO

145. ¿Cuenta la empresa con departamento de Recursos Humanos para el reclutamiento de personal?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

Si su respuesta fue: No, pase a la pregunta # 152

146. ¿Existe un procedimiento para llenar vacantes a nuevos puestos?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

c) No sé _____

147. ¿El reclutamiento de personal se lleva a cabo por personal capacitado?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

c) No sé _____

148. ¿La falta de rotación de personal es un factor por el cual existen vacantes en la empresa?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

149. ¿Se considera que la integración del personal es uno de los puntos más importantes en la empresa?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

150. ¿El reclutamiento de personal es constante en la empresa?

- a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

151. ¿Quién es la persona encargada de la realización del reclutamiento en a empresa?

- a) Jefe inmediato _____
b) Jefe de departamento _____
c) Jefe de Recursos Humanos _____
d) Otros _____ Especifique: _____

FUENTES

152. ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento que utiliza la empresa?

- a) Fuentes externas _____
b) Fuentes internas _____

153. ¿Se obtienen los resultados deseados al implementar las fuentes de reclutamiento?

- a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

154. ¿Estas fuentes de reclutamiento son evaluadas constantemente?

- a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

155. ¿Cuenta la empresa con las fuentes suficientes para el reclutamiento?

- a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

MEDIOS

156. ¿Cuáles son los medios de reclutamiento que utiliza la empresa?

- a) Radio _____
b) Prensa _____
c) Televisión _____
d) Solicitud escrita _____
e) Otros _____ Especifique: _____

157. ¿Se obtienen los resultados esperados con los medios utilizados?

- a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

158. ¿Estos medios de reclutamiento son actualizados constantemente?

- a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

159. ¿Son adecuados los medios de reclutamiento que utiliza la empresa?

- a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

SELECCIÓN

160. ¿Cuenta la empresa con un departamento de Recursos Humanos para la selección de personal?

- a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

Si su respuesta fue: No, pase a la pregunta # 170

161. ¿Se realizan pruebas para la selección de personal?

- a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

162. ¿Se realiza una selección de preliminar?

- a) Jefe inmediato _____
b) Jefe de departamento _____
c) Jefe de Recursos Humanos _____
d) Otros _____ Especifique: _____
¿Por qué? _____

163. ¿La selección de personal se lleva a cabo por personal capacitado?

- a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

164. ¿Quién es la persona encargada de seleccionar al personal?

- a) Jefe inmediato _____
- b) Jefe de departamento _____
- c) Jefe de Recursos Humanos _____
- d) Otros _____ Especifique: _____

165. ¿Existe una adecuada comunicación para la selección de personal con la unidad administrativa que lo solicita?

- a) Sí _____
- b) No _____

166. ¿Existen políticas de selección?

- a) Sí _____
- b) No _____

167. ¿Qué métodos de selección de personal se utilizan en la empresa?

- a) Hoja de solicitud _____
- b) Pruebas psicométricas _____
- c) Entrevistas _____
- d) Otros _____ Especifique: _____

168. ¿Se siguen los mismos procesos de selección para todos los niveles de la organización?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

169. ¿Se utiliza la descripción de puestos como apoyo para la selección?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

HOJA DE SOLICITUD

170. ¿Qué tipo de solicitud de trabajo utiliza la empresa?

- a) Solicitud general _____
- b) Solicitud de la empresa _____
- c) Cualquiera de las dos _____

171. ¿Se utiliza el mismo tipo de solicitud para todos los puestos?

- a) Sí _____
- b) No _____

172. ¿Qué sistema utiliza la empresa para recopilar solicitudes?

- a) Verbal _____
- b) Correo postal _____
- c) Personal _____
- d) Otros _____ Especifique: _____

ENTREVISTAS

173. ¿Se realizan entrevistas para la selección de personal?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

174. ¿Qué tipo de entrevistas realiza la empresa?

Mencione: _____

175. ¿Quién es la persona encargada de realizar la entrevista a los candidatos?

- a) Jefe inmediato _____
- b) Jefe de departamento _____
- c) Jefe de Recursos Humanos _____
- d) Psicólogo _____ Especifique: _____

176. ¿Cuenta la empresa con un sistema de evaluación de la información que se obtiene para brindar mejores resultados en la entrevista realizada a los candidatos ?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

177. ¿Se realizan exámenes a los candidatos a los puestos?

a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

178. ¿Se les aplican exámenes médicos a los candidatos?

a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

179. ¿Quién realiza el examen médico a los candidatos?

a) Empresa _____
b) Clínicas particulares _____
c) IMSS _____
d) ISSSTE _____

180. ¿Se realizan exámenes de conocimientos a los candidatos?

a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

181. ¿Quién es la persona encargada de realizar los exámenes de conocimiento a los candidatos?

a) Jefe inmediato _____
b) Jefe de departamento _____
c) Jefe de Recursos Humanos _____
d) Psicólogo _____ Especifique: _____

INVESTIGACIÓN

182. ¿Se realiza una investigación del candidato fuera del área de trabajo?

a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

183. ¿Son verificadas las referencias de los candidatos a ocupar el puesto?

a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

184. ¿De qué manera se realiza la investigación de los datos del candidato?

Mencione: _____

185. ¿Se realiza una comparación de la información obtenida en la investigación con la proporcionada por los candidatos?

- a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

PRUEBAS

186. ¿Se realizan pruebas de aptitud a los candidatos?

- a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

Si su respuesta fue: No, pase a la pregunta # 190

187. ¿Se realizan pruebas de orientación vocacional a los candidatos?

- a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

188. ¿Quién es la persona encargada de realizar las pruebas a los candidatos?

- a) Jefe inmediato _____
b) Jefe de departamento _____
c) Jefe de Recursos Humanos _____
d) Psicólogo _____ Especifique: _____

189. ¿Se adecua el puesto a la persona o la persona al puesto?

- a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

CONTRATACIÓN

190. ¿Qué tipo de contratación utiliza la empresa?

- a) Base _____
- b) Temporal _____
- c) Eventual _____

191. ¿La empresa realiza la contratación por escrito?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

192. ¿Se le asigna al candidato un período de pruebas antes de firmar el contrato?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

193. ¿Quién es la persona encargada de realizar la verificación de la información contenida en el contrato?

- a) Jefe inmediato _____
- b) Jefe de departamento _____
- c) Jefe de Recursos Humanos _____
- d) Otros _____ Especifique: _____

INDUCCIÓN

194. ¿Cuenta la empresa con el proceso de inducción para los trabajadores de nuevo ingreso?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

195. ¿Existe un manual de inducción?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

196. ¿Quién es la persona encargada de elaborar el manual de inducción?

- a) Jefe inmediato _____
- b) Jefe de departamento _____
- c) Jefe de Recursos Humanos _____

d) Otros _____ Especifique: _____
197. ¿Se entrega un manual a cada trabajador?

a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

198. ¿Es de utilidad el manual de inducción para la empresa?

a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

199. ¿Se da un recorrido a los empleados de nuevo ingreso por la empresa?

a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

200. ¿Quién es el encargado de la inducción en la empresa?

a) Jefe inmediato _____
b) Jefe de departamento _____
c) Jefe de Recursos Humanos _____
d) Otros _____ Especifique: _____

201. ¿Es actualizado constantemente el programa de inducción?

a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

OBSERVACIONES

NOMBRE DEL AUDITOR

FIRMA DEL AUDITOR

CUESTIONARIO DE DIRECCION

NOMBRE DEL JEFE: _____
DEPARTAMENTO: _____
PUESTO: _____ ANTIGÜEDAD: _____
FECHA DE INGRESO: _____
FECHA DE RETIENCIÓN: _____

COMUNICACIÓN

202. ¿Existe buena comunicación entre directivo y empleado?

d) Sí _____

e) No _____ ¿Por qué? _____

203. ¿Qué medios de comunicación se utilizan en la empresa?

Mencione: _____

204. ¿Son adecuados los medios de comunicación que se utilizan a los empleados?

a) Sí _____

f) No _____ ¿Por qué? _____

205. ¿La comunicación es clara y precisa?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

206. ¿Existe un proceso de comunicación entre los departamentos donde se labora?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

207. ¿Se informa a los empleados de los cambios de planes en la empresa?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

208. ¿Organizan reuniones para aclarar asuntos de trabajo?

a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

209. ¿Quién es el encargado de que se lleve una buena comunicación en la empresa?

a) Gerente _____
b) Jefe de departamento _____
c) Jefe de recursos humanos _____
d) Otros _____ Especifique: _____

SUPERVISIÓN

210. ¿Son supervisadas las actividades que se realizan dentro de la empresa?

a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

211. ¿Están capacitados para la supervisión?

a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

212. ¿Quién es el encargado de realizar la supervisión dentro de la empresa?

a) Gerente _____
b) Jefe de departamento _____
c) Jefe de recursos humanos _____
d) Otros _____ Especifique: _____

213. ¿Con qué frecuencia se realiza la supervisión dentro de la empresa?

Mencione: _____

214. ¿De que forma se lleva a cabo la supervisión en la empresa?

Mencione: _____

215. ¿Qué medios de control se utilizan para llevar una buena supervisión?

Mencione: _____

216. ¿Cómo es la comunicación que llevan los supervisores con los empleados?

- a) Excelente _____
- b) Buena _____
- c) Regular _____

MOTIVACIÓN

217. ¿Es importante la motivación al empleado para la empresa?

- a) Si _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

218. ¿De qué manera influye la motivación en el logro de los objetivos de la empresa?

Mencione: _____

219. ¿Cómo se estimula a los empleados en el área de trabajo?

Mencione: _____

220. ¿Cuáles son las ventajas de la motivación en el trabajo?

Mencione: _____

221. ¿Se logran buenos resultados en el trabajo que se realiza dentro de la empresa estimulando a los empleados?

- a) Si _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

222. ¿Se les da un estímulo extra a los empleados por el logro de los objetivos planeados?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

223. ¿Quién toma las decisiones sobre los estímulos que se les proporciona a los empleados?

- a) Gerente _____
- b) Jefe de departamento _____
- c) Jefe de recursos humanos _____
- d) Otros _____ Especifique: _____

224. ¿Qué tipos de estímulos se utilizan para motivar a los empleados?

- a) Incentivos _____
- b) Recompensas _____
- c) Reconocimientos _____
- d) Otros _____ Especifique: _____

225. ¿Le parece adecuado tener que dar un estímulo extra a los empleados?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

OBSERVACIONES

NOMBRE DEL AUDITOR

FIRMA DEL AUDITOR

CUESTIONARIO DE CONTROL

NOMBRE: _____
DEPARTAMENTO: _____
PUESTO: _____
ANTIGÜEDAD: _____ FECHA DE INGRESO: _____
FECHA DE INGRESO: _____
NOMBRE DEL AUDITOR: _____

PREVENTIVO

226. ¿Cuenta la empresa con un proceso para controlar los resultados?

- a) Sí _____
b) No _____
c) No sé _____

¿Por qué? _____

227. ¿Se tienen establecidos estándares en la empresa?

- a) Sí _____
b) No _____

¿Por qué? _____

228. ¿Se aplican estándares de control en todos los niveles y departamentos?

- a) Sí _____
b) No _____

¿Por qué? _____

En caso de que su respuesta sea No, pase a la pregunta # 239

229. ¿Cumplen los estándares con la función de detectar desviaciones en los resultados esperados?

- a) Sí _____
b) No _____

¿Por qué? _____

230. ¿En que se apoyan para detectar los tipos de medición?

- a) Antecedentes Históricos _____
b) Estándares de otras empresas o departamentos _____
c) Accesoría de especialistas o fabricantes _____

231. ¿Participan los subordinados en la determinación de los estándares de desempeño?

- a) Sí _____
b) No _____

¿Por qué? _____

232. ¿Se determina la frecuencia de la medición en base a la naturaleza de las tareas a controlar?

- a) Sí _____ Mencione _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

233. ¿En caso de que las desviaciones sean muy grandes o frecuentes, se analizan y rediseñan los sistemas de control?

- a) Sí _____ Mencione _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

234. ¿Que tipos de control de cantidad utiliza?

- a) Presupuestos _____
b) Estimaciones _____
c) Inventarios de personal _____
d) Pronósticos _____
e) Otros _____ Especifique: _____

235. ¿Qué tipos de control de tiempo utiliza?

- a) Estudio de tiempos _____
b) Programas _____
c) Procedimientos _____
d) Estándares _____
e) otros _____ Especifique: _____

236. ¿Qué tipos de controles de costos utilizan?

- a) Presupuestos _____
b) Costos Estándar _____
c) Contabilidad _____
d) Productividad _____
e) Costo – beneficio _____
f) Otros _____ Especifique: _____

237. ¿Qué tipos de control de calidad utilizan?

- a) Evaluación de la actuación _____
b) Pruebas psicológicas _____
c) Inspecciones visuales _____
d) Rendimiento de personal _____
e) Calificación de meritos _____
f) Otros _____ Especifique: _____

238. ¿En que áreas o funciones de la empresa se aplican los sistemas de control?

- a) Producción _____
- b) Calidad _____
- c) Inventarios _____
- d) Ventas _____
- e) Compras _____
- f) Mercadotecnia _____
- g) Finanzas _____
- h) Recursos humanos _____
- i) Otros _____

Especifique: _____

CAPACITACION

239. ¿Se les da capacitación a los empleados?

- a) Sí _____
- b) No _____
- c) No sé _____

¿Por qué? _____

240. ¿Se les otorga capacitación a todos los empleados de la organización?

- a) Sí _____
- b) No _____
- c) No sé _____

¿Por qué? _____

241. ¿Se han obtenido los resultados esperados con la capacitación otorgada a los empleados?

- a) Sí _____
- b) No _____
- c) No sé _____

Mencione _____
¿Por qué? _____

242. ¿Quién es el encargado de establecer los planes de capacitación?

- a) Gerente _____
- b) Jefe de recursos humanos _____
- c) Jefe de departamento _____
- d) Otros _____

Especifique: _____

243. ¿Cuántas veces se les capacita a los empleados en el año?

- a) 1 vez _____
- b) 2 veces _____
- c) 3 veces _____
- d) 4 o mas veces _____

REGLAMENTO

244. ¿Cuenta la empresa con reglamento interno de trabajo?

- a) Sí _____
- b) No _____
- c) No sé _____

¿Por qué? _____

245. ¿Están establecidos por escrito?

- a) Sí _____
- b) No _____

246. ¿Quién elaboro el reglamento de los empleados?

- a) Gerente _____
- b) Jefe de recursos humanos _____
- c) Jefe de departamento _____
- d) Otros _____

Especifique: _____

247. ¿Se modifica el reglamento de acuerdo a los cambios ocurridos en la empresa?

- a) Sí _____
- b) No _____

¿Por qué? _____

MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

248. ¿Cuenta la empresa con manuales de procedimientos?

- a) Sí _____
- b) No _____
- c) No sé _____

¿Por qué? _____

249. ¿Están establecidos por escrito?

- a) Sí _____
- b) No _____

250. ¿Quién es el encargado de elaborar los manuales de procedimientos para los empleados?

- a) Gerente _____
- b) Administrador _____
- c) Jefe de departamento _____
- d) Otros _____

Especifique: _____

251. ¿Se modifican los manuales de acuerdo a los cambios en las actividades que ocurren en la empresa?

a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

INSTRUCTIVOS

252. ¿Cuenta la empresa con instructivos de trabajo?

a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____
c) No sé _____

253. ¿Están establecidos por escrito?

a) Sí _____
b) No _____

254. ¿Son usados los instructivos en la empresa?

a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

255. ¿Quién elabora los instructivos que utilizan los empleados para realizar su trabajos?

a) Gerente _____
b) Administrador _____
c) Jefe de departamento _____
d) Otros _____ Especifique: _____

256. ¿Son actualizados los instructivos constantemente?

a) Sí _____ Mencione: _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

POLÍTICAS

257. ¿Cuenta la empresa con políticas?

a) Sí _____
b) No _____
c) No sé _____ ¿Por qué? _____

58. ¿Están establecidos por escrito?

a) Sí _____
b) No _____

259. ¿Quién elabora las políticas de la empresa?

a) Gerente _____
b) Administrador _____
c) Jefe de departamento _____
d) Otros _____ Especifique: _____

260. ¿Son actualizadas las políticas?

a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

CONTROL CONCURRENTE

261. ¿Se lleva a cabo un control mediante el cual se realizan los planes de la empresa?

a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

262. ¿Se logran los resultados esperados utilizando este tipo de control?

a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

263. ¿Quién lleva a cabo este control?

a) Gerente _____
b) Administrador _____
c) Jefe de departamento _____
d) Otros _____ Especifique: _____

SUPERVISIÓN

264. ¿Se supervisan las actividades de la empresa?

a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

265. ¿Se hacen por escrito?

a) Sí _____
b) No _____

266. ¿Se realizan físicamente?

a) Sí _____
b) No _____

267. ¿Quién es el encargado de supervisar las actividades de la empresa?

a) Gerente _____
b) Administrador _____
c) Jefe de departamento _____
d) Otros _____ Especifique: _____

INSPECCIÓN

268. ¿Se realizan inspecciones en la empresa?

a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

269. ¿Se hacen constantemente?

a) Sí _____ Mencione _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

270. ¿Quién es el encargado de inspeccionar las actividades de la empresa?

a) Gerente _____
b) Administrador _____
c) Jefe de departamento _____
d) Otros _____ Especifique: _____

271. ¿Se obtienen buenos resultados con este método de control?

a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

OBSERVACIÓN

272. ¿Se utiliza la observación para controlar las actividades?

a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

273. ¿Quién es el encargado de realizar observaciones de las actividades de la empresa?

a) Gerente _____
b) Administrador _____
c) Jefe de departamento _____
d) Otros _____ Especifique: _____

274. ¿Son frecuentes las observaciones que se realizan a la empresa?

a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

275. ¿Se obtienen resultados esperados con la observación?

a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

**CONTROL FINAL O DE RETROALIMENTACION
EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

276. ¿La empresa cuenta con un sistema de evaluación del desempeño?

a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____
c) No sé _____

En caso de que su respuesta fue No gracias por su cooperación

277. ¿Esta establecida por escrito?

a) Sí _____
b) No _____

278. ¿Quién evalúa el desempeño de los empleados?

a) Gerente _____
b) Administrador _____
c) Jefe de departamento _____
d) Otros _____ Especifique: _____

279. ¿Se evalúa con periodicidad el desempeño de los empleados?

a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

280 ¿La empresa lleva a cabo auditorías administrativas?

a) Sí _____

b) No _____

¿Por qué? _____

281. ¿El personal que realiza la auditoría administrativa es...?

a) Externo _____

b) Interno _____

c) Ambos _____

d) ninguno _____

282. ¿Si es personal interno, quien lleva a cabo la auditoría administrativa?

a) Gerente _____

b) Administrador _____

c) Jefe de departamento _____

d) Otros _____

Especifique: _____

283. ¿Esta preparado el personal interno que lleva a cabo auditorías administrativas?

a) Sí _____

b) No _____

284. ¿Si es personal externo, quien autoriza el control de la auditoría?

a) Gerente _____

b) Administrador _____

c) Jefe de departamento _____

d) Otros _____

Especifique: _____

285. ¿Cuándo se contratan auditores externos que factores son los que se consideran para su contratación?

a) Precio _____

b) Prestigio _____

c) Experiencia _____

d) Otros _____

Especifique: _____

286. ¿Con que periodicidad se realizan las auditorías administrativas?

a) Mensual _____

b) Semestral _____

c) Anual _____

d) Otros _____

Especifique: _____

INFORMES

287. ¿Las actividades o trabajos que se realizan en la empresa, presentan informes?

- a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

288. ¿De que manera se dan a conocer los informes?

- a) Por importancia _____
b) General _____
c) Otros _____ Especifique: _____

289. ¿Tiempo con el cual se solicitan los informes?

- a) Al inicio _____
b) Al final _____
c) Periódicamente _____
d) Otros _____ Especifique: _____

290. ¿Qué se hace con los informes generados con anterioridad?

- a) Archivan _____
b) Destruyen _____
c) Desechan _____
d) Otros _____ Especifique: _____

291. ¿Quién se encarga de revisar los informes una vez entregados?

- a) Gerente _____
b) Administrador _____
c) Jefe de departamento _____
d) Otros _____ Especifique: _____

292. ¿Los informes son de utilidad para la empresa?

- a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

OBSERVACIONES:

NOMBRE DEL AUDITOR

FIRMA DEL AUDITOR