

***Manual de Procedimientos  
de Auditoría de Gestión  
de Empresas y Sociedades  
del Estado***



## ***INTRODUCCION***

---

El objeto específico de este manual apunta a normalizar una metodología de trabajo y a brindar una ayuda eminentemente práctica al profesional al servicio de Auditoría General de la Nación - AGN - al que se encomiendan tareas de Auditoría de Gestión. Lejos de pretender un completo desarrollo teórico del tema, se describen en la primera parte algunos aspectos conceptuales básicos, dando especial énfasis en la segunda, al manual propiamente dicho.



## ***PREMISAS BASICAS <sup>1</sup>***

---

Las siguientes premisas subyacen en estas normas y fueron consideradas en su desarrollo.

- El término auditoría es aplicable tanto a las auditorías contables como las de gestión en los términos que se definen y describen en este manual.
- Los funcionarios públicos tienen la responsabilidad de asignar los recursos con eficiencia, economía y eficacia a fin de lograr los propósitos para los cuales se suministraron estos recursos. Esta responsabilidad comprende a todos los recursos, ya sea confiados a los funcionarios públicos por los propios electores o por otros niveles de gobierno.
- Los funcionarios públicos son responsables ante el público y ante otros niveles y ramas de gobierno por los recursos suministrados para financiar programas y servicios gubernamentales a su cargo. En consecuencia, están obligados a presentar informes apropiados a quienes deben rendir cuentas de su gestión.
- Los funcionarios públicos son responsables de establecer y de mantener un sistema eficaz de control interno para garantizar que se alcancen metas y objetivos apropiados, que se salvaguarden los recursos, que se cumplan las leyes y los reglamentos aplicables y que se obtenga, conserve y revele razonablemente información confiable.
- Los funcionarios públicos son responsables de observar las leyes y reglamentos aplicables. Esta responsabilidad implica determinar las disposiciones legales que deban cumplir las entidades públicas y sus funcionarios e implantar sistemas para facilitar el cumplimiento de esas disposiciones.
- La auditoría contable es una parte importante del proceso de rendición de cuentas ya que permite emitir una opinión independiente respecto a si los estados financieros de una entidad presentan razonablemente los resultados de las operaciones financieras y si otra información financiera se presenta conforme a criterios establecidos o declarados expresamente. La auditoría de gestión es también una parte importante del proceso de rendición de cuentas, puesto que conduce a una opinión independiente acerca del grado en que los funcionarios públicos cumplen sus responsabilidades con lealtad, eficiencia y eficacia.
- A menos que lo impidan restricciones legales o consideraciones éticas, las entidades auditadas o los organismos fiscalizadores deberán poner los informes de auditoría a disposición del público y de los otros niveles de gobierno que hayan suministrado los recursos.
- Distintos niveles del gobierno comparten intereses comunes en muchos programas. En aquéllos de asistencia financiera gubernamental, es frecuente que los intereses de los distintos niveles de gobierno no puedan aislarse porque los recursos empleados se han mancomunado. En consecuencia, las auditorías que se practiquen a programas de asistencia financiera en que intervengan intereses y fondos de varios niveles de gobierno deberán planearse de tal modo que, en la medida de lo posible se satisfagan las necesidades que tenga cada nivel de gobierno participante en relación con el proceso de rendición de cuentas.
- La cooperación por parte del gobierno nacional, provincial y municipal en la auditoría de programas de interés común minimizará la duplicación del esfuerzo de auditoría y beneficiará a todos los interesados, en un enfoque práctico en la auditoría de operaciones intergubernamentales.
- Los auditores podrán apoyarse en el trabajo de otros, hasta donde sea factible una vez que hayan comprobado que se efectuó con la independencia, capacidad y eficiencia necesarias mediante la aplicación de pruebas apropiadas o otros métodos aceptables.

---

<sup>1</sup>GAO, Normas de Auditoría, págs. 16 a 18.



SECCION I  
CONCEPTOS GENERALES



## **1. TIPOS DE AUDITORIAS**

---

De acuerdo a los requerimientos legales, AGN practica los siguientes tipos de auditoría:

- **Auditoría Contable:** «Es el examen de información contable - financiera por parte de una tercera persona, distinta de la que la preparó, con la intención de emitir una opinión sobre su razonabilidad, dando a conocer los resultados de su examen, a fin de aumentar la confiabilidad de tal información.»
- **Auditoría de Gestión:** «Es el examen de planes, programas, proyectos y operaciones de una organización o entidad pública, a fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos previstos, la utilización de los recursos públicos en forma económica y eficiente, y la fidelidad con que los responsables cumplen con las normas jurídicas involucradas en cada caso.»
- **Auditoría Integrada:** «Es una actividad abarcativa de la auditoría contable y de gestión.»<sup>2</sup>

## **2. AUDITORIA DE GESTION**

---

### **2.1. CONCEPTO DE GESTION**

La gestión es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisos.

La gestión comprende todas las actividades organizacionales que implican:

- El establecimiento de metas y objetivos.
- El análisis de los recursos disponibles.
- La apropiación económica de los mismos.
- La evaluación de su cumplimiento y desempeño institucional.
- Una adecuada operación que garantice el funcionamiento de la organización.<sup>3</sup>

### **2.2. CONCEPTO DE AUDITORIA DE GESTION**

La Auditoría de Gestión fue definida en el punto 1 -TIPOS-. Los conceptos de Eficacia, Eficiencia y Economía están indisolublemente asociados a esta clase de auditoría.

#### **2.2.1. Eficacia**

Se entiende por eficacia el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc. Es fundamental por lo tanto que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas. Si esto no existe, difícilmente podrá medirse la eficacia.

#### **2.2.2. Eficiencia**

Se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. Una

---

<sup>2</sup>AGN, Normas de Auditoría Externa de Auditoría General de la Nación.

<sup>3</sup>IDI, Taller de Fundamentos de Auditoría Operativa.

operación eficiente produce el máximo de «producto» para una cantidad dada de «insumos» o requiere del mínimo de «insumos» para una calidad y cantidad de «producto» determinada. El objetivo es incrementar la productividad.

### **2.2.3. Economía**

El concepto de economía evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Está referido a los términos y condiciones bajo los cuales los entes «adquieren» recursos humanos y materiales. Una operación económica requiere que esos recursos sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo.

## **2.3. OBJETIVOS DE LA AUDITORIA DE GESTION.<sup>4</sup>**

En las Auditorías de Gestión anuales, que abarcan todas las áreas críticas, AGN define como objetivos los siguientes:

- Establecer el grado en que el ente y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Determinar si tales funciones se han ejecutado de manera económica, eficiente y eficaz.
- Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.
- Determinar si se están llevando a cabo, exclusivamente, aquellos programas o actividades legalmente autorizados.
- Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos por parte del ente.
- Mejorar la calidad de la información sobre los resultados de la administración del ente que se encuentra a disposición de los formuladores de políticas, legisladores y de la comunidad en general.
- Alentar a la administración de la entidad para que produzca procesos tendientes a brindar información sobre la economía, eficiencia y eficacia, desarrollando metas y objetivos específicos y mensurables.
- Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a operaciones gubernamentales, como así también de los planes, normas y procedimientos establecidos.
- Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.
- Auditar y emitir opinión sobre la memoria y los estados contables financieros, como así también sobre el grado de cumplimiento de los planes de acción y presupuesto de las empresas y sociedades del estado.<sup>5</sup>

## **2.4. CRITERIOS**

En las Auditorías de Gestión, a diferencia de las Auditorías Contables, no existen normas de aplicación general, tales como las Normas de Auditoría vigentes para la revisión de los estados contables. Se hace necesario en consecuencia definir **criterios de auditoría de gestión**, es decir normas razonables que permitan comparar y evaluar condiciones existentes.

De hecho, la Ley 24.156 de Administración Financiera determina en el inciso d) del artículo 119 que AGN deberá «Formular criterios de Control y Auditoría ...».

---

<sup>4</sup>AGN, Normas de Auditoría Externa de Auditoría General de la Nación.

<sup>5</sup>Ley 24.156 Ley de Administración Financiera.

## ***2.5. CONTROL INTERNO Y DE GESTION***

### ***2.5.1. Concepto***

El sistema de control interno **es un instrumento de gestión** que comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos adoptados dentro de una entidad para salvaguardar su patrimonio, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y propender al cumplimiento de las metas y objetivos programados.

El concepto de control interno abarca todo el conjunto de mecanismos y procedimientos establecidos por los organismos para asegurar la regularidad, la eficiencia y la eficacia de sus operaciones y actividades.

### ***2.5.2. Objetivos***

- Proteger activos y salvaguardar los bienes del ente.
- Garantizar la razonabilidad y confiabilidad de la información contable y la integridad de los sistemas de información.
- Asegurar el cumplimiento de la normativa aplicable.
- Promover la eficiencia operativa.
- Fomentar la adhesión a la política administrativa establecida.
- Garantizar el cumplimiento de metas y objetivos programados.<sup>6</sup>

### ***2.5.3. Herramientas de Control Interno***

- Organigramas
- Manuales de funciones
- Manuales o normas de procedimiento
- Matriz de autorizaciones

## ***2.6. MARCO LEGAL***

La Ley No. 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional confiere a AGN el marco legal para efectuar las Auditorías de Gestión.

El artículo 117, cuarto párrafo determina que **«El control externo posterior del Congreso de la Nación, será ejercido por la AGN.»**

En especial, el art. 118, inciso b) establece que AGN debe **«Realizar auditorías .... de gestión, exámenes especiales de las jurisdicciones y de las entidades bajo su control...».**

El inciso g) del mismo artículo ratifica y amplía el concepto del siguiente modo: **«Realizar exámenes especiales de actos y contratos de significación económica...».**

---

<sup>6</sup>IDI Taller de fundamentos de auditoría operativa

## ***2.7. OPORTUNIDAD***

AGN realizará las auditorías a que se refiere el artículo 118 de la Ley 24.156, de acuerdo a una planificación institucional que básicamente señalará las áreas de control y los recursos a comprometer en cada una de ellas, definidas sobre la base de los conceptos de importancia, significatividad y riesgo.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup>AGN, Normas de Auditoría Externa de Auditoría General de la Nación.

SECCION II  
MANUAL DE AUDITORIA DE GESTION



# **1. INTRODUCCION**

---

## **1.1. OBJETIVO**

### **1.1.1. Legal**

El presente manual de Auditoría de Gestión se emite dando cumplimiento a lo establecido en la Ley 24.156 de Administración Financiera en su art. 119.

### **1.1.2. Sustancial**

- **Normalizar** los procedimientos y métodos de trabajo en el tema.
- **Facilitar** las tareas específicas de los equipos auditores y de la supervisión.
- **Acotar** los tiempos de planificación, ejecución y supervisión de los trabajos con el objeto de maximizar la utilización y eficiencia de los recursos humanos y materiales.
- **Capacitar** a los equipos de trabajo.

## **1.2. ESQUEMA BASICO**

En la confección de este manual se priorizó detallar las tareas y actividades en orden cronológico. Sin embargo, por razones metodológicas el esquema incluye:

- PROCEDIMIENTOS RELATIVOS AL TRABAJO DE CAMPO
- PROCEDIMIENTOS RELATIVOS A LA SUPERVISION DE LA AUDITORIA
- CARACTERISTICAS DE LOS INFORMES
- SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES
- ANEXOS
  - Papeles de trabajo
  - Cuestionarios
  - Tablero de comando

## **1.3. UTILIZACION DEL MANUAL**

### **1.3.1. Obligatoriedad**

Este manual es de utilización y aplicación obligatoria en todas las auditorías de gestión que realice AGN, sean éstas efectuadas tanto con recursos propios como contratados.

### **1.3.2. Flexibilidad**

Los procedimientos y tareas aquí normatizados revisten el carácter de trabajos mínimos a cumplir por los equipos auditores. Sin embargo, en función de las características del ente y de las funciones específicas encomendadas, la supervisión podrá flexibilizar y ampliar las normas aludidas cuando necesidades operativas así lo justifiquen.

### *1.3.3. Responsabilidad*

Será responsabilidad de los Supervisores y Coordinadores de la A.G.N. la adecuada aplicación del manual.

## ***2. PROCEDIMIENTOS RELATIVOS AL TRABAJO DE CAMPO***

---

### *2.1. ORGANIZACION ADMINISTRATIVA*

#### *2.1.1. Determinación de Objetivos*

Definido el Plan Institucional de Auditoría, las Gerencias correspondientes asignarán las tareas a los distintos Supervisores de Gestión. Estos deberán efectuar la primera determinación de objetivos, los cuales deberán fijarse en función del:

- Tiempo:
  - ordinario anual.
  - un período de tiempo mayor o menor al año.
- Areas involucradas:
  - total.
  - un área específica.
- Exámenes especiales de actos y contratos de significación económica.

Definidos los objetivos con acuerdo de la Gerencia de Area, deberán presupuestarse los recursos humanos y materiales necesarios en cada caso e instrumentar la tarea en **Formulario Nro.1 - Presupuesto de Auditoría**. Este deberá archivar en el legajo transitorio.

#### *2.1.2. Recursos Humanos.*

A partir de los datos disponibles en AGN relativos a recursos humanos (propios y contratados) el Gerente de Area y el Supervisor seleccionarán al encargado de coordinar la Auditoría de Gestión a realizar. En el caso de contratar estudios o consultoras, aprobarán el coordinador propuesto. En la **selección** del profesional o del estudio, se tendrá en cuenta la capacitación, la pericia, idoneidad, experiencia e independencia necesarios para cumplir con la tarea.

El Supervisor y el Coordinador seleccionado, siempre a partir de los datos de recursos humanos mencionados, completarán el equipo de tareas, siguiendo pautas similares a las indicadas en el punto anterior, aplicadas de acuerdo a las funciones programadas para cada integrante. Se completará luego el **Formulario 2 - Equipo Auditor**, en el que se dejará constancia de los nombres elegidos y de las **responsabilidades** de cada uno de los miembros. Este deberá archivar en el legajo transitorio de la Auditoría.

### *2.2. PLANEAMIENTO*

El planeamiento es una actividad eminentemente dinámica. Se planifica, se analizan los desvíos y se ajusta en todo el proceso de auditoría. Al inicio mismo de la tarea ya ha existido una planificación (ver punto 2.1.1.) realizada por el Supervisor.

En las etapas siguientes se establecen los procedimientos de una planificación más detallada que abarca desde el Estudio Preliminar hasta el Estudio Específico.

Todos los procedimientos que se indican posteriormente parten del supuesto de una auditoría realizada por auditores externos que no conocen la entidad y que además no muestran ninguna preferencia por un área en particular para ser auditada.

Si se tratara de auditorías recurrentes, habrá etapas de menor intensidad o simplemente de tareas de actualización de la información existente.

Si el objetivo fuera analizar un área específica, los procedimientos de auditoría deberán concentrarse en la misma, en cuanto sean aplicables, eliminando los aspectos generales no aplicables.

### **2.2.1. Estudio Preliminar**

El motivo de esta etapa es obtener un **conocimiento general del objeto de la organización, de sus principales características y del medio externo en que se desenvuelve, con el fin de reformular el Presupuesto de Auditoría**, originalmente elaborado por la supervisión. Para ello se deberán desarrollar los siguientes procedimientos.

#### **2.2.1.1. Recopilación de Antecedentes**

Para la recopilación de antecedentes deberán utilizarse las técnicas siguientes:

##### **2.2.1.1.1. Entrevista con la Máxima Autoridad del Ente**

Es la primera actividad que deberá realizar el equipo de auditoría y está dirigida a obtener información general sobre la organización y el contexto en que se desenvuelve. Para ello se preparará el **Formulario Nro. 9 - Guía de Puntos** a tratar en la entrevista, sin olvidar incluir como importantes la modalidad de relación con las distintas jefaturas y la solicitud de colaboración de todos los niveles de la organización o ente.

El Gerente del Area, el Supervisor y el Coordinador deberán asistir a la reunión y entregarán a la máxima autoridad **una nota oficial de presentación**, firmada por el Gerente General del Area, en la que conste:

- Objetivo de la Auditoría.
- Nombres y apellidos del Gerente, Supervisor y Coordinador.
- Solicitud de colaboración a la organización.

Deberá entregarse también, en la reunión el **Formulario Nro. 4 - Solicitud de Datos Básicos de la Organización** - que se explicita en el punto siguiente.

Terminada la reunión, se confeccionará el **Formulario Nro. 3 - Minuta de entrevista**, donde se volcarán los aspectos relevantes de la misma. De ser factible, la minuta de la entrevista deberá ser consensuada y firmada por el entrevistado. Este documento, al igual que copia de la nota de presentación y la guía a que se hizo referencia en este punto, se archivarán en el legajo transitorio.

##### **2.2.1.1.2. Otras Entrevistas**

En esta etapa, se efectuarán entrevistas con :

- Niveles inmediatos inferiores al de la máxima autoridad (vicepresidente, directores o similares).
- Síndicos (SINDICATURA GENERAL DE LA NACION - SIGEN).

En forma previa a la reunión, se preparará un **Formulario Nro. 9 - Guía de Puntos** a tratar en la entrevista, con el objetivo de obtener información adicional del área específica del funcionario entrevistado. Las preguntas deberán orientarse en ese sentido debiendo además acordarse en la misma el nombre de los funcionarios de línea con que se tratarán los temas con mayor detalle.

Terminada la reunión, se confeccionará un **Formulario Nro. 3 - Minuta de Entrevista**, donde se volcarán los aspectos relevantes de la misma. De ser factible, la minuta de la entrevista deberá ser consensuada y firmada por el entrevistado. Este documento, al igual que la guía a que se hizo referencia en este punto, se archivará en el legajo transitorio.

#### *2.2.1.1.3. Consulta de Documentación e Información*

Deberá consultarse, además, toda la información, no incluida en los puntos anteriores, que se considere de interés para completar el conocimiento preliminar de la organización, tal como, actas del directorio, revistas especializadas, informes de auditoría anteriores, legislación vinculada, etc.

Deberá cumplimentarse el **Formulario Nro. 6 - Documentación Consultada e Información Obtenida**, donde se dejará constancia de la documentación adicional consultada y de la información relevante obtenida de la misma.

Todas las notas y pedidos, deberán contener una fecha estimada de respuesta. De no obtenerse respuesta en ese lapso, se reiterará la solicitud hasta su cumplimiento.

#### *2.2.1.1.4. Ficha de la Organización*

Con la información obtenida a partir del Formulario Nro. 4, entrevistas y cuestionarios, se completará el **Formulario Nro. 5 - Ficha de la Organización**, el que tendrá por destino el legajo permanente. Idéntico archivo se asignará al Formulario Nro. 4 y a los antecedentes obtenidos.

### **2.2.1.2. Determinación de Objetivos**

#### *2.2.1.2.1. Conceptos*

En esta fase, el coordinador de la auditoría deberá contestarse, entre otras, las siguientes preguntas, en función del objetivo definido por AGN y las características de la auditoría:

- ¿qué es posible satisfacer y cuán factible es la realización de la auditoría?
- ¿qué se va a buscar concretamente (OBJETIVOS Y ALCANCE)?
- ¿qué recursos debe estar en condiciones de proporcionar el ente auditado y en qué momento?
- ¿cuáles son las fechas tentativas de iniciación y terminación del trabajo?
- ¿existen restricciones técnico-políticas?

Básicamente debe determinarse qué necesidades deben satisfacerse y cómo estos propósitos se harán operativos.

Los objetivos deben expresarse de manera que identifiquen aquellos elementos de hallazgos que deban desarrollarse en el informe (Pej. el objetivo puede ser sólo definir el nivel de gestión alcanzado, o un paso más adelante, si éste fue satisfactorio, o cuáles fueron las causas de los desvíos y si finalmente se efectuarán recomendaciones).

Se deberá considerar también el tiempo y recursos disponibles que se asignen, los cuales pueden definir qué actividades se tendrán en cuenta y con qué profundidad y detalle se las evaluará.

Asimismo la disponibilidad de datos (con cuáles se podrá contar, si se obtendrán en forma oportuna, cuál será la dificultad en conseguirlos, etc.) puede definir:

- qué período debe ser incluido.
- si será posible su proyección.
- qué nivel de validación se necesitará para documentar la existencia de un problema y su causa.
- qué comparaciones se harán.

Establecer los objetivos significa determinar el campo de acción que abarcará la auditoría.

#### 2.2.1.2.2. Características

Cada objetivo debe reunir las siguientes características, según define AGN:

- **Alcanzable:** Será tal que pueda lograrse materialmente, tomando en cuenta las facultades, recursos, atributos y todo otro factor que pueda incidir en su obtención.
- **Específico:** Indicará clara e inequívocamente qué se está buscando.
- **Apropiado:** Tendrá relación con el propósito fundamental del trabajo de auditoría.
- **Comunicable:** Será comprensible para todos los intervinientes.

#### 2.2.1.2.3. Enunciación

Todos los objetivos se detallarán, por orden de prioridades, en **Formulario 11. - Objetivos de Auditoría**, con archivo en el Legajo Transitorio, determinándose específicamente para cada uno:

- **SUJETO** (¿Quién?)

Hay que determinar el sujeto de la auditoría (la administración total o sólo un área o parte de un área, todo un sistema o un subsistema, etc.).

- **OBJETO** (¿Qué?)

Qué aspecto de la gestión se incluirá (la gestión presupuestaria o sólo el área financiera, etc.).

- **PERIODO BAJO EXAMEN** (¿En qué período?)

Se detallará el período bajo examen.

#### 2.2.1.3. Enfoque y Orientación del Examen.

El enfoque y orientación de la auditoría determina que la investigación debe ceñirse en su ámbito de acción a los objetivos trazados. Este manual está estructurado con un enfoque de auditoría que prioriza todas las áreas (críticas) de la organización. Deberán ajustarse los procedimientos a los objetivos que se tracen en cada auditoría y en función de ello definir el enfoque y alcance de la auditoría.

Siempre queda abierta la posibilidad de modificar la orientación de la auditoría, si al finalizar la etapa de estudio general, se evidenciara la necesidad de investigar ciertas áreas críticas con mayor intensidad que otras.

Los objetivos definidos entre el Gerente del Area, el Supervisor y el Coordinador de la tarea y el alcance de la auditoría deberán incluirse por este último en el **Formulario Nro. 7 - Planificación Global de Recursos**.

#### 2.2.1.4. Planificación Global de Recursos

El Coordinador una vez que tabuló, procesó y analizó toda la información, diseñará los lineamientos generales del trabajo, proyectará el tiempo estimado de duración, la cantidad y características del personal a utilizar y el costo aproximado.

Se fijarán los límites de la auditoría, es decir qué aspectos serán incluidos en la auditoría y cuales no.

Toda esta información se volcará en el **Formulario Nro. 7 - Planificación Global de Recursos**. El mismo será presentado al Supervisor, el cual lo evaluará y efectuará los ajustes que estime necesarios. Finalmente, una vez aprobado por el Gerente del Area de Auditoría, se podrá iniciar la labor.

## **2.2.2. Estudio General <sup>8</sup>**

El objetivo de esta etapa es poder **definir las áreas críticas o estratégicas**, en las cuales se deberá profundizar el examen, para llegar luego a determinar las causas de los problemas y situaciones conflictivas detectadas.

Se busca conocer el sistema de administración aplicado, los principales subsistemas de organización, sus conductas y la forma como contribuyen al logro de los objetivos totales, los sistemas de control existentes y toda otra información útil para la Auditoría.

### **2.2.2.1. Conocimiento de la Entidad**

Se profundizará en el conocimiento de la información general ya recopilada para definir el marco de acción, con el objeto de obtener la siguiente información de detalle:

- objetivos operativos de la organización y sus principales unidades
- políticas generales y de cada área
- estrategias y tácticas en uso
- utilización de índices de gestión
- nombre y características de sus principales ejecutivos
- estructura formal de la organización
- estructura informal y características del personal de la organización
- estado de la relación entre el personal y la gerencia
- estructura de los sistemas de información y de comunicaciones
- productos y servicios que fabrica y/o comercializa
- canales de distribución
- volúmenes de producción y/o de compras y ventas por productos y servicios
- márgenes de contribución
- ubicación geográfica de las plantas
- clasificación y ubicación de los clientes
- características del mercado y naturaleza de la competencia
- nivel de inventarios
- tipos de procesamiento de la información utilizada
- sistemas de autorizaciones por nivel
- nivel y estructura del endeudamiento
- proyectos de inversión y ranking
- características del proceso productivo
- características de la tecnología en uso
- fuentes de materias primas e insumos
- contexto en el que se desenvuelve el ente
- toda otra información relevante

Para realizar esta tarea el auditor deberá aplicar las técnicas que seguidamente se indican. Debe destacarse que estos modos de actuar (técnicas) del auditor son importantes, puesto que permitirán obtener información para sustentar con evidencias suficientes y pruebas auténticas, la opinión o juicio sobre alguna materia objeto de análisis o investigación.

El auditor debe observar en forma directa la marcha del ente auditado. Para ello realizará:

#### **2.2.2.1.1. Entrevistas con Ejecutivos de Línea y Empleados.**

Tal como se definió en el punto 2.2.1.1.3., al realizar las entrevistas con los principales niveles de la organización, se convinieron los funcionarios de línea con los cuales se tomaría contacto para obtener mayor información del ente.

---

<sup>8</sup> UNIVERSIDAD DE CHILE, Manual de Auditoría Operativa.

El Coordinador deberá preparar anticipadamente el plan de entrevistas a efectuar. Se programarán primero las entrevistas de primer nivel de línea, puesto que con los funcionarios de esa jerarquía se definirán los que siguen en la pirámide organizativa.

Cada una de ellas, siguiendo el orden jerárquico, deberá ser planificada, dejando constancia de la planificación (personal a entrevistar, área de responsabilidad, día y hora prevista y realizada) en el **Formulario Nro. 8 - Plan de entrevistas**.

En forma previa a la reunión, se preparará un **Formulario Nro. 9 - Guía de Puntos** a tratar en la entrevista, con el objeto de obtener información adicional del área específica del funcionario entrevistado. Las preguntas deberán orientarse en ese sentido, debiendo además relevarse en la reunión el nombre de los responsables de línea, dependientes del entrevistado, con quienes se tratarán los temas con mayor detalle. A medida que se vaya descendiendo en la pirámide, la información a solicitar será de mayor detalle. El Coordinador, en función de su experiencia y grado de información necesaria, definirá en cada oportunidad en qué nivel se cortarán las entrevistas.

En lo posible, deberán concurrir a las entrevistas dos auditores, con el objeto que uno de ellos sea el encargado de tomar nota y el otro de efectuar las preguntas. De ser factible, la minuta de la entrevista deberá ser consensuada y firmada por el entrevistado.

Terminadas las reuniones, se confeccionará un **Formulario Nro.3 - Minuta de entrevista**, donde se volcarán los aspectos relevantes de las mismas. Este documento, al igual que la guía a que se hizo referencia en este punto, se archivará en el legajo transitorio.

#### *2.2.2.1.2. Verificación Ocular*

Se utilizará esta técnica para visualizar los procesos productivos, los productos, las plantas productivas, computadoras, como asimismo para corroborar la existencia de los bienes.

Deberá confeccionarse una minuta de las verificaciones in situ.

#### *2.2.2.1.3. Otras Fuentes de Información:*

Deberán revisarse y profundizarse otras fuentes, tales como:

- leyes y reglamentos específicos
- actas de directorio, juntas o comités
- revisión de escrituras
- manuales de organización y procedimientos
- manuales de funciones o descriptivos de cargos
- organigramas
- información del área de recursos humanos o relaciones industriales
- memorias y balances
- informes de costos
- informes de gestión
- informes de cumplimiento de metas o ejecución presupuestal.
- informes de auditoría interna (UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA - UAI - y SIGEN)
- informes de auditoría anteriores de AGN
- informes de la Comisión Fiscalizadora

En **Formulario Nro. 6 - Documentación Consultada e Información Obtenida**, se dejará constancia de la documentación analizada y de la información relevante obtenida de la misma, ajustando y completando la **Ficha de la Organización - Formulario Nro. 5** - de ser necesario.

#### **2.2.2.2. Evaluación Sistema Control Interno y de Gestión**

Las Normas de Auditoría Externa de la AGN, establecen en su capítulo IVE-1- CONTROL INTERNO que:

«El auditor deberá relevar y evaluar el sistema de control interno del ente auditado, con el objeto de medir el grado de eficiencia de los sistemas de control para determinar el nivel de confianza de tales sistemas y,

consecuentemente, identificar eventuales deficiencias de relevancia que requieran un mayor alcance de las pruebas a efectuar.»

El relevamiento y evaluación del sistema de control interno se referirá al:

· **Sistema de control interno administrativo:** Esto es verificar la existencia de métodos y procedimientos que aseguren:

· Confiabilidad, integridad y oportunidad de la información, tanto operativa como contable, evaluándose también los medios utilizados para identificarla, controlarla, clasificarla y comunicarla.

· Protección de activos, revisando los mecanismos de control, establecidos al efecto y - en su caso - aplicando los procedimientos que se consideren necesarios para satisfacerse de la existencia de dichos mecanismos.

· **Sistema de control de gestión:** Esto es verificar la existencia de métodos y procedimientos que aseguren o promuevan:

· El uso eficiente y económico de los recursos, evaluando la optimización de los mismos en los términos del objetivo al que son aplicados.

· El cumplimiento de objetivos y metas de operaciones o programas, revisando los mismos con el fin de comprobar que los resultados sean coherentes con los establecidos y si se cumplen de acuerdo a lo planeado.

· El cumplimiento de las disposiciones legales vigentes, políticas, planes, normas y procedimientos, que posean o puedan tener influencia significativa sobre las operaciones y/o informes del ente.

Debemos recordar que éste es un manual de Auditoría de Gestión, que constituye sólo una parte de la auditoría integral que efectúa la AGN. En el caso que se estuviera efectuando una auditoría integral, el Coordinador de la Auditoría deberá, especialmente en este tema, distribuir y coordinar las tareas de evaluación del control entre el personal asignado a la Auditoría de Gestión y a la Auditoría Contable. A tal fin deberá asignar a la parte del equipo destinado a la Auditoría Contable las funciones correspondientes a la evaluación de los sistemas de control administrativo. Los resultados de la evaluación, como asimismo una breve reseña del sistema y métodos contables deberán ser brindados al equipo de Auditoría de Gestión. La verificación del cumplimiento legal, deberá ser distribuido por el Coordinador entre ambos equipos; el resto corresponderá al equipo de Auditoría de Gestión.

El control de gestión se apoya en una efectiva planificación y en un sistema de información integrado en el proceso decisional. La evaluación del control de gestión significa examinar la existencia y funcionamiento de estos elementos.

Los principales aspectos a tener en cuenta por el equipo de auditoría son:

- Existencia de un sistema de planificación y sus principales características.
- Existencia de un sistema información y sus principales características.
- Implementación de los dos sistemas anteriores por niveles.
- Existencia de un sistema de control cuyas herramientas permitan evaluar la gestión por áreas claves de la organización.
- Grado de integración del sistema de control de gestión en uso y los elementos de que se compone.
- Uso de indicadores de comportamiento cuantitativo y cualitativo de la gestión.
- Características del proceso de toma de decisiones y su relación con el control y la planificación.
- Controles establecidos acerca de toda la información que circula por la entidad (recopilación, proceso, análisis y comunicación).
- Adecuación de la estructura formal a los objetivos operativos de la organización o ente.
- Flexibilidad en el diseño de la estructura de la organización.
- Procedimientos formales implantados para asegurar la integración y coordinación entre las distintas unidades organizativas.
- Subordinación de estos procedimientos a los objetivos y políticas del ente.
- Existencia de un sistema de presupuesto y de un sistema de control presupuestario que cubra todas las áreas de importancia.

- Evaluación del plan de acción, objetivos y metas.
  - Evaluación de proyectos de inversión y ranking.
  - Existencia de sistemas de costos que permitan determinar la contribución de cada producto a las utilidades, valuación de inventarios y ayudar a determinar precios de venta
- 
- Existencia de Manual de Funciones y de Descripción de Cargos.
  - Implantación de políticas y programas coherentes de selección, capacitación y evaluación de personal.
  - La existencia de la UAI incorporada al organismo y si está integrada; si existen programas que incluyan la evaluación de la gestión administrativa, de conocimientos de los mencionados programas y de su aplicación; si alguna otra área efectúa la evaluación de la gestión administrativa de no hacerlo la UAI. Si no existe la UAI, quién efectúa la Auditoría Interna.
- Informes de la UAI o semejante, observaciones efectuadas, solución de las mismas y en qué tiempo. Observaciones pendientes.
- Informes de la SIGEN, observaciones efectuadas, solución de las mismas y en qué tiempo. Observaciones pendientes.
- Informes de la Comisión Fiscalizadora y minutas de reuniones con los Síndicos .
- Informes del área de Organización y Métodos o semejante. Observaciones efectuadas, solución de las mismas y en qué tiempo. Observaciones pendientes.
- Hallazgos, deficiencias y recomendaciones de las últimas auditorías.

### **2.2.2.3. Análisis**

Una vez recopilada toda la información anteriormente indicada, deberá comprobarse si los controles funcionan y logran sus objetivos, para lo cual deberán realizarse pruebas consistentes en la revisión de determinadas operaciones, observando el funcionamiento directo del sistema.

Para cada área deberá compararse la realidad observada con los requisitos mínimos de calidad que aseguren un adecuado control de ellas.

Deberán observarse las desviaciones, respecto a los principios de control, en particular y de administración y organización en general y ponderarse la importancia relativa de esas desviaciones respecto de la gestión total del ente.

Es fundamental que todo el relevamiento del control interno quede adecuadamente documentado en los papeles de trabajo. Tanto en la elaboración de las entrevistas, observaciones oculares y recopilación de información deberá procurarse cubrir toda la información anteriormente indicada con el objetivo de completar el **Cuestionario de Evaluación Global de la Organización**, ampliando o ajustando el mismo de acuerdo a las características del ente. De esta manera se tendrá una visión amplia de la organización, señalando los subsistemas que fallan en el control y consiguientemente en la gestión.

### **2.2.2.4. Determinación de Areas Críticas**

En base a toda la información obtenida y al análisis efectuado, el auditor determinará en forma jerarquizada las áreas, subáreas o actividades críticas, en las cuales deberá profundizar el análisis.

Los principales antecedentes a considerar para determinar las áreas o actividades críticas son:

- El resultado de la evaluación del control interno administrativo y de gestión.
- El interés derivado de:
  - requerimientos del Congreso.
  - requerimientos de AGN.
  - requerimientos de los directivos del ente.
- Importancia relativa de cada área, en cuanto a la naturaleza de sus operaciones, su complejidad y los riesgos que involucra.
  - Los resultados de otras auditorías.
  - Los juicios que adicionalmente se haya formado el auditor respecto de la calidad de la administración.

Se determina a priori para el examen anual como áreas o actividades críticas que deben estudiarse y reportarse en los informes anuales las siguientes:

ADMINISTRACION Y FINANZAS  
COMPRAS Y CONTRATOS  
RECURSOS HUMANOS  
PRODUCCION  
COMERCIALIZACION  
INFORMATICA

A las áreas críticas citadas, se agregarán otras áreas o actividades determinadas de acuerdo a los procedimientos precedentes y todas se documentarán en el **Formulario Nro. 10 - Areas Críticas**, ordenadas de acuerdo a su criticidad. Se indicará además en el formulario las principales razones por las cuales se las determinó como área o actividad crítica y su orden de prioridad. El documento antes mencionado se archivará en el Legajo Transitorio.

#### ***2.2.2.5. Informe de Diagnóstico General***

El Coordinador, en base a la información obtenida y documentada en la Ficha de La Organización, Cuestionario de Evaluación Global y en el formulario de Areas Críticas, presentará un **Informe de Diagnóstico General**, cuyas características y contenido se indican en INFORMES, punto 4.2.

El objetivo del mismo es brindar un breve resumen de las características de la organización y de las principales áreas y actividades que se consideran críticas, a los efectos de encarar la profundización del análisis en las etapas siguientes y la reformulación de la Planificación Global de Recursos.

#### ***2.2.2.6. Determinación del Alcance del Examen***

El Coordinador conjuntamente con el Supervisor efectuarán, de estimarlo necesario, de acuerdo a las áreas y actividades críticas determinadas y sus prioridades, modificaciones al alcance del examen y a la Planificación Global de Recursos; éstas se registrarán en otro **Formulario Nro. 7 - Planificación Global de Recursos**, colocando en el campo observaciones: VERSIÓN 2: Fecha: DD/MM/AA.

Debe tenerse en cuenta que el enfoque del planeamiento efectuado es el correspondiente a una auditoría que se realiza por primera vez. En el caso de auditorías recurrentes el examen preliminar y el general se desarrollarán simultáneamente, teniendo por objetivo actualizar la información de la Ficha de la Organización, Cuestionario Global y detectar si nuevas áreas o actividades críticas se han presentado. La documentación a analizar corresponderá a la del ejercicio que se está examinando.

Aprobada la Planificación Global de Recursos por el Gerente del Area correspondiente, se iniciará la etapa de estudio específico.

### ***2.2.3. Estudio Específico***

En esta etapa, la última del planeamiento, se busca identificar los problemas de las áreas críticas y sus posibles causas, finalizando la misma con el diseño de un programa de auditoría a tal fin.

#### ***2.2.3.1. Conocimiento de las Areas Críticas***

En la etapa de estudio general se genera un conocimiento global de la organización y se determinan las áreas y actividades críticas. El objetivo en esta fase es profundizar el estudio de cada una de las áreas o actividades definidas como críticas.

Con ese propósito deberá obtenerse información acerca de las características internas de cada una de ellas y de las externas que influyen significativamente sobre las mismas.

Para determinar la criticidad del área deberá desarrollarse un **Sistema de Medición del Rendimiento** (Ver

punto 2.3).

Como herramientas para alcanzar el fin propuesto deberán desarrollarse:

“ **Criterios de Auditoría (Normas de rendimiento):** Es decir un modelo que reúna las características de una gestión considerada eficiente, económica y eficaz.

Para cada una de las áreas o actividades críticas, deberán establecerse criterios.

- **Generales:** Son comunes a todas las áreas y responden a principios generales de administración.
- **Específicos:** Además de formular criterios generales, se deberán confeccionar aquéllos especialmente aplicables a las áreas, actividades, servicios o contratos bajo examen.

“ **Cuestionarios:** Se confeccionarán de modo tal de verificar el grado de cumplimiento de los criterios establecidos. De hecho, cada criterio generará una o más preguntas específicas.

Los criterios se documentarán en **Formulario 12 - Criterios de Auditoría**. Estos y los **Cuestionarios Comunes al Resto de Otras Áreas**, se archivarán en el legajo transitorio respectivamente, con archivo en el Legajo Transitorio. (Ver Anexos II - Cuestionarios - Áreas Críticas - Cuestionarios Comunes al Resto de las Áreas).

### **2.2.3.2. Evaluación del Sistema de Control Interno y de Gestión**

En esta etapa se persigue reafirmar el carácter crítico del área, determinada como tal en punto 2.2.2.4., buscando seleccionar problemas de interés para el examen.

Para ello se utilizarán los Cuestionarios Comunes a Otras Áreas confeccionados y se los comparará con los Criterios de Auditoría (Formulario 12), con el fin de precisar todos aquellos factores que atenten contra la eficacia, eficiencia y economía del área.

Deberán ponderarse los Criterios de Auditoría, en función a la importancia relativa de los mismos en el total del área. Asimismo se dará una valoración a las respuestas del cuestionario. Con ambas valoraciones se determinarán los aspectos críticos específicos dentro de las áreas críticas. Para cada área crítica se completará un **Formulario Nro. 13 - Problemas Específicos**, con la ponderación efectuada a cada uno de los problemas que ameritan examen.

### **2.2.3.3. Programa de Auditoría**

#### **2.2.3.3.1. Concepto**

Como última fase de la etapa de planeamiento, se deberá confeccionar el Programa de Auditoría, el que tiene por objeto reunir evidencias suficientes, pertinentes y válidas para sustentar los juicios a emitir respecto a la materia sometida a examen<sup>9</sup>.

El PROGRAMA DE AUDITORIA servirá de guía de evaluación de los problemas seleccionados en la fase anterior y en la determinación de sus posibles causas y efectos.

La realización del programa de auditoría es de fundamental importancia para el Supervisor y Coordinador de la Auditoría pues constituye una evidencia del planeamiento realizado y de los procedimientos previstos. Representa además un elemento de control del cumplimiento del mismo.

El Coordinador deberá realizar un programa detallado describiendo minuciosamente la forma práctica de aplicar los procedimientos y técnicas de auditoría a los efectos de la ejecución por parte de los auditores

---

<sup>9</sup>UNIVERSIDAD DE CHILE, Manual de Auditoría Operativa.

integrantes del equipo.

El programa de Auditoría se trabajará como una unidad denominada **programa**. Este se dividirá en unidades menores llamadas subprogramas y cada uno de éstos su vez en actividades. Esta subdivisión dependerá de la dimensión de la Auditoría. Si se encarara un sola actividad podrá no efectuarse ninguna subdivisión. En la auditoría anual, cada área crítica se considerará un subprograma, debiendo éstos a su vez subdividirse en actividades, según la diferenciación de los problemas específicos a resolver.

En la confección del programa de auditoría se deberá completar el **Formulario Nro. -15 - Programa de Auditoría**.

#### 2.2.3.3.2. *Contenido del Programa*

A nivel de cada actividad, el programa deberá especificar:

##### 2.2.3.3.2.1. Antecedentes

Es lo que da origen a la Auditoría. Se consignará:

- **En la Auditoría Anual:** Programa Anual Institucional de Auditoría - Examen Preliminar y General
- **En Auditoría específicas:** Se mencionará el Memo de Gerencia recibido por el Supervisor que da origen a la auditoría, Presupuesto de Auditoría, Planificación Global de Recursos e información anexa.

##### 2.2.3.3.2.2. Objetivos

Se reformularán los objetivos y su determinación a este nivel estará en relación directa a los problemas específicos detallados en el Formulario 13.

En su definición se tendrá en cuenta:

- ¿Qué problema específico se considerará?
- ¿Cuál será el período considerado?
- ¿A qué área o subárea corresponde?

Se deberá confeccionar otro **Formulario Nro. 11 - Objetivos de Auditoría**, colocando en el campo observaciones VERSIÓN 2 - fecha DD/MM/AA. Los datos de este formulario se usarán para completar este campo del Programa de Auditoría.

##### 2.2.3.3.2.3. Alcance

Deberán indicarse todas las restricciones conocidas al examen a efectuar.

Se fijará en el mismo los límites de la auditoría, es decir qué aspectos serán incluidos en la auditoría y cuáles no, indicando si se trabajará con información contable auditada, extracontable, con estimaciones, con datos proyectados, etc.

A medida que avance el programa de trabajo, el alcance del programa puede variar, de acuerdo a la cantidad y tipo de evidencias que el auditor necesita obtener para llegar a emitir opiniones debidamente fundadas.

##### 2.2.3.3.2.4. Criterios

A partir del Formulario 12, se volcarán **sólo** los criterios que dieron lugar a la generación de los problemas específicos enunciados en los objetivos del programa de auditoría.

#### 2.2.3.3.2.5. Procedimientos

Se deberán utilizar los criterios y las respuestas a los Cuestionarios de Evaluación Global (áreas predefinidas como críticas) y Comunes al Resto de las Areas (para las otras), como referencia para orientar los procedimientos de auditoría en la búsqueda de respuestas a los interrogantes fundamentales que el área o problema en estudio plantea.

Deberá efectuarse una descripción detallada de todos los procedimientos a efectuar en cada actividad, indicando específicamente si se trata de entrevistas, repaso de antecedentes, exámenes, cálculos, análisis, comparaciones, etc.

Para cada procedimiento se indicará:

- Cuál es el límite de tiempo para realizar cada paso, que período se analizará, cuál es la secuencia de cada procedimiento y su relación con otros (cuáles se pueden realizar simultáneamente y cuáles requieren la finalización de uno para comenzar el otro)
- Lugar, sede, división, etc, en el cual se realizará el trabajo.

Deberá indicarse documentación a utilizar y se referenciará el papel de trabajo a emplear.

#### 2.2.3.3.2.6. Recursos

Cada procedimiento deberá tener asignado un tiempo (horas hombre) y la/s persona/s que lo ejecutarán.

Se deberán sacar totales de horas/hombre por actividad, subprograma y proyecto, dividido por mes o período, según se considere necesario.

#### 2.2.3.3.2.7. Cronograma

Con la información indicada se prepara un **resumen** (Formulario 14 3/4) en el cual constará:

- Total de horas previstas por actividad, subprograma y programa con una distribución mensual y fecha de inicio y finalización, indicando resultados esperados.
- Total de horas previstas por cada auditor afectado, dividido por mes.

El Gerente del Area y el Supervisor, mediante sus firmas, dejarán constancia en el mismo de su aprobación en forma previa a la iniciación de la ejecución.

## ***2.3. MEDICION DEL RENDIMIENTO***

La etapa final es ejecutar los procedimientos del programa de auditoría tendiendo a **lograr evidencias, que permitan medir el éxito o no de una gestión.**

Para ello el Coordinador de la auditoría deberá establecer un sistema de medición del rendimiento, siempre que pudiera contar con información consistente y oportuna.

Dicho sistema estará formado por los siguientes componentes principales :

### ***2.3.1. Indicadores de Rendimiento***

Son factores cualitativos y cuantitativos que proporcionan al ente o al auditor un indicio sobre el grado de eficiencia, economía y efectividad de la ejecución de las operaciones.

Pueden ser:

### **2.3.1.1. Indicadores Cuantitativos**

#### *2.3.1.1.1. Indicadores de Volumen de Trabajo:*

Estos proveen una descripción de la actividad. Se obtienen en la etapa de conocimiento de la organización y ayudan a brindar una idea de la dimensión del ente, área o actividad que se está auditando. Se utilizan al informar los resultados en el capítulo antecedentes del informe. No miden ningún rendimiento.

#### *2.3.1.1.2. Indicadores de Eficiencia*

Estos relacionan volúmenes de trabajo con los recursos. Se orientan hacia los costos y los beneficios. Estos son indicadores de rendimiento, pues se refieren a oportunidades para producir los mismos servicios a un menor costo o producir más servicios por el mismo costo.

#### *2.3.1.1.3. Indicadores de Economía*

Relacionan los precios pagados por los bienes, servicios y remuneraciones con respecto a un precio testigo, de mercado o predeterminado (precio de un presupuesto oficial).

#### *2.3.1.1.4. Indicadores de Efectividad*

Miden el grado de cumplimiento de las metas de la actividad considerada. Se orientan hacia los resultados.

### **2.3.1.2. Indicadores Cualitativos:**

Estos no miden numéricamente una actividad, sino que se establecen a partir de los principios generales de una sana administración .

## **2.3.2. Normas de Rendimiento (Criterios)**

Se refieren a mediciones cuantitativas y cualitativas de cuál es el nivel que se considera como deseado o esperado, de una actividad. Estos se determinaron cuando se elaboraron los criterios de auditoría .

Se destaca la conveniencia de tratar de obtener la aprobación del ente auditado sobre las normas de rendimiento que se apliquen. Si ello no ocurre, en el informe deberá indicarse tal situación, las opiniones del ente auditado y los fundamentos de la norma aplicada por parte del auditor.<sup>10</sup>

Las fuentes de estos indicadores son :

- Leyes, reglamentos o contratos
- Presupuesto y Plan de acción (metas de la administración)
- Estadísticas y prácticas empresarias
- Indicadores de rendimiento de grupos de entidades similares
- Indicadores de rendimiento históricos
- Principios generales de sana administración

---

<sup>10</sup>PRICE WATERHOUSE, La evaluación del Rendimiento Operativo, pág. 84.

### **2.3.3. Recolección de Datos del Rendimiento Real.**

#### **2.3.3.1. Indicadores Cuantitativos**

Lo primero que deberá determinar el Coordinador de la Auditoría es si el ente auditado ha desarrollado un Sistema de Medición del Rendimiento (Tablero de Comando).

Si la Administración del ente no ha desarrollado dicho sistema, deberá realizarlo el auditor. Para ello deberá desarrollar una batería de indicadores de gestión, debiendo decidir:

- **¿Qué datos reunir?** A tal fin utilizará los indicadores definidos como generales para cada una de las áreas críticas y analizará cuales indicadores específicos agregará. Toda esta información surge del proceso de conocimiento y familiarización de la organización, a partir del cual se ha obtenido información sobre cuáles son los indicadores específicos más adecuados al ente.

- **¿Cómo reunirlos?** Utilizará el: **Formulario Nro. 15 - Recolección de Datos para Indicadores de Gestión y Formulario Nro. 16 - Cálculo de Indicadores de Gestión**

- **¿Cómo asegurar su confiabilidad?** Deberá recolectar los datos que brinde el personal de la organización. Este control quedará documentado en las **-Guías Pruebas sustantivas para Control de Indicadores de Gestión.** Se busca asegurar la veracidad y confiabilidad de los antecedentes reunidos y confirmar que la información obtenida responda a la realidad de la organización o área en estudio, debiendo el Coordinador definir el nivel de verificación que se estimará necesario. Por ejemplo, someter a la opinión de los integrantes del equipo de auditoría la recolección de los datos y el cálculo de los indicadores de gestión.

Si la Administración del ente ha desarrollado un sistema de indicadores, el Coordinador determinará si incluye todos los indicadores necesarios, debiendo documentarse los datos incluidos, los cálculos y las pruebas sustantivas, en los formularios respectivos.

Deberá asentarse en los papeles de trabajo (Formulario Nro. 16) cuáles indicadores no se consideran necesarios para la auditoría de gestión señalando los motivos. Además si existieran indicadores que no se consideraran útiles para la gestión, se informará tal situación al ente auditado, solicitando su opinión.

La Coordinación de la auditoría deberá insistir para que el ente adopte un tablero de comando que incluya como mínimo todos los indicadores de rendimiento determinados por la auditoría. En el informe final se indicarán los adoptados por la organización y cuales fueron elaborados por la auditoría.<sup>11</sup>

#### **2.3.3.2. Indicadores Cualitativos**

La información se obtiene a partir de los Cuestionarios Comunes al Resto de las Areas y/o áreas críticas.

### **2.3.4. Análisis y Evaluación de Evidencias**

Una vez determinadas las desviaciones cualitativas o cuantitativas respecto de los criterios o normas, deberá mediante el trabajo de campo, analizar y evaluar las evidencias para desarrollar los hallazgos.

#### **2.3.4.1. Tipos de Evidencias<sup>12</sup>**

La evidencia puede categorizarse como:

---

<sup>11</sup>Price WaterHouse. "La Evaluación del rendimiento operativo".

<sup>12</sup>GAO, Normas de Auditoría, págs. 106/107.

- **Evidencia física:** Se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes y/o sucesos. La evidencia de esa naturaleza puede presentarse en forma de memorandos (donde se resuman los resultados de la inspección o de otra observación), fotografías, gráficas, mapas o muestras materiales.

- **Evidencia Documental:** Consiste en información elaborada, como la contenida en cartas, contratos, registros de contabilidad, facturas y documentos de administración relacionados con su desempeño.

- **Evidencia Testimonial:** Se obtiene de otras personas en forma de declaraciones hechas en el curso de investigaciones o entrevistas. Las declaraciones que sean importantes para la auditoría deberán corroborarse siempre que sea posible mediante evidencia adicional. También será necesario evaluar la evidencia testimonial para cerciorarse que los informante no hayan estado influidos por prejuicios o tuvieran sólo un conocimiento parcial del área auditada.

- **Evidencia analítica:** Comprende cálculos, comparaciones, razonamiento y separación de información en sus componentes.

#### **2.3.4.2. Prueba de Evidencias<sup>13</sup>**

El Auditor responsable de cada hallazgo utilizará el **Formulario Nro. 17- Evaluación de Evidencias**. Este formulario deberá ser verificado por el Coordinador y posteriormente por el Supervisor.

En el mismo, **para cada hallazgo**, (favorable o desfavorable, positivo o negativo) deberá consignarse cada una de las pruebas obtenidas, verificando que cumplan con las siguientes condiciones:

- **Suficiencia** del trabajo realizado. ¿Son suficientes las evidencias reunidas para sustentar los hallazgos, conclusiones y cualquier recomendación?. El auditor deberá recolectar hechos reales, adecuados y convincentes, de tal manera que una «*persona prudente*» pueda llegar a la misma conclusión a la cual él llegó. Cuando sea conveniente se podrán emplear métodos estadísticos para probar la suficiencia.

- **Confiabilidad** de los antecedentes reunidos: Los antecedentes deberán ser válidos, es decir que reflejen la situación real del ente o área. La evidencia debe merecer la confianza del auditor y representar el mejor dato disponible. De no ser así deberá buscarse evidencia adicional.

Las siguientes presunciones son útiles al juzgar la confiabilidad de la evidencia. Sin embargo, estas presunciones no deben ser consideradas suficientes en si mismas para determinar la confiabilidad.

- La evidencia captada de una fuente independiente es mas confiable que la obtenida o recibida de la organización auditada.

- La evidencia captada bajo un buen sistema de control interno es más confiable que la obtenida donde tal control es débil, insatisfactorio o inexistente.

- La evidencia captada a través de examen físico, observación, cómputos e inspección es más confiable que la obtenida indirectamente.

- Los documentos originales son más confiables que las copias.

- La evidencia testimonial obtenida bajo condiciones donde las personas pueden hablar libremente es más creíble que la evidencia testimonial obtenida bajo condiciones comprometedoras (por ejemplo, donde las personas pueden ser intimidadas).

- **Relevancia** entre antecedentes reunidos y materia bajo análisis: Es la relación entre la evidencia y su uso. La información que se utilice par demostrar o refutar un hecho, será relevante si guarda una relación lógica y patente con ese hecho. Si no lo hace será irrelevante y por consiguiente no deberá incluirse como evidencia.

---

<sup>13</sup> PRICE WATERHOUSE, La Evaluación del Rendimiento Operativo, págs. 88/89.  
GAO, Normas de Auditoría, págs. 107/108.

- Los auditores deberán, cuando lo consideren útil, obtener de los funcionarios de la entidad auditada descripciones escritas, denominadas cartas de representación, con respecto a la relevancia y confiabilidad de la evidencia que obtienen.

- Cuando los datos procesados por computadora sean una parte importante o integral de la auditoría y la confiabilidad de los datos sea crucial para el logro de los objetivos de la auditoría, es necesario que los auditores queden satisfechos de que los datos son relevantes y confiables.

### **2.3.5. Diagnóstico y Pronóstico**

#### **2.3.5.1. Diagnóstico**

La evidencia y hallazgos reunidos en la fase anterior, analizados y evaluados, permiten al auditor tener un panorama preciso de la realidad auditada y poder, en consecuencia, emitir un diagnóstico.

Los **hallazgos** responden a la pregunta crítica de cuán bien o no está funcionando una actividad. Esto significa que el Coordinador deberá comparar el rendimiento real con las normas para determinar el nivel de eficiencia, eficacia y economía de la gestión. Todos los hallazgos negativos y positivos detectados deben tener cabida en el diagnóstico, determinándose las causas que los determinaron.

Para facilitar la redacción posterior del informe, deberá confeccionarse el **Formulario Nro. 18 - Desarrollo de Hallazgos y Evaluación de Indicadores**. En el mismo deberá consignarse para cada hallazgo:

**Condición:** Es el nivel real del rendimiento obtenido.

**Criterio:** Es el nivel deseado, esperado o planificado del rendimiento, vale decir la norma de rendimiento.

**Causa:** Los factores determinantes de la variación del rendimiento (favorable o desfavorable) .

**Efecto:** El impacto de la variación en el rendimiento, medido en unidades monetarias, cuando sea posible.

**Recomendación:** ver punto 2.3.5.2.

**Opinión del ente auditado:** Es un elemento útil para ratificar o rectificar las apreciaciones del diagnóstico. Asimismo permite al ente auditado formular sus descargos.

#### **2.3.5.2. Recomendaciones**

En base a la documentación anterior el Auditor responsable llenará el campo **recomendaciones** del Formulario 18 de cada hallazgo, proponiendo las mismas al Coordinador. Mediante éstas se intentará superar los problemas encontrados, evitar problemas futuros y sus consecuencias, con la finalidad de que la entidad auditada adopte las medidas recomendadas.

Las recomendaciones deben enfocar aspectos significativos de la organización y de su gestión, además ser técnica y financieramente factibles de aplicar en los entes, de acuerdo a sus propias características.

#### **2.3.5.3. Pronóstico**

Los seniors responsables de cada hallazgo consultarán a los afectados por las observaciones, salvo caso de fraudes detectados o malversaciones de fondos, solicitando su **opinión** sobre los hallazgos y recomendaciones formuladas, consignándose en el Formulario Nro.18.

El Supervisor y el Coordinador deberán discutir el borrador del informe con los máximos niveles de cada área, en reuniones, a las cuales deberá concurrir el personal a cargo de los sectores involucrados por las observaciones o recomendaciones. De esta manera se asegurarán de no haber omitido ningún antecedente o dejado sin considerar determinada evidencia.

Además, tratarán de obtener información sobre la evolución del marco externo que más afecte a la organización a mediano y largo plazo, con el objetivo de proyectar las principales variables que ella maneja

(pronóstico) a fin de confirmar, modificar o descartar determinadas recomendaciones.

De los resultados de cada reunión se confeccionará una minuta que deberá estar firmada por los participantes.

### **3. CONTROL DE LA AUDITORIA<sup>14</sup>**

---

#### **3.1. Normas de Supervisión**

- La norma básica en la Auditoría de Gestión es que el personal esté apropiadamente supervisado.
- Es responsabilidad del Supervisor y del Coordinador encargarse de que el personal que está involucrado en la concreción de los objetivos de la auditoría reciba orientación y supervisión adecuada para asegurar que el trabajo de auditoría sea realizado apropiadamente y los objetivos de la auditoría sean logrados.
- La manera más eficaz de asegurar la calidad y acelerar el avance de la auditoría encomendada es ejercitando la supervisión apropiada desde el inicio de la planificación hasta la conclusión del trabajo de auditoría y el informe. La supervisión agrega un juicio maduro al trabajo realizado por personal menos experimentado.
- Asignar y utilizar personal es importante para el satisfactorio logro de los objetivos. Debido a que las habilidades y los conocimientos varían entre los auditores, las asignaciones de trabajo deben estar a la altura de las habilidades.
- El Supervisor y el Coordinador deberán quedar satisfechos de que los miembros del personal entiendan claramente las tareas asignadas antes de comenzar el trabajo. El personal deberá ser informado no solamente de qué trabajo debe hacer y cómo tiene que proceder sino también de por qué debe realizarse el trabajo y qué es lo que se espera que el trabajo logre. Con el personal experimentado, el rol de los Coordinadores puede ser más general. Ellos pueden delinear el alcance del trabajo y dejar los detalles para los asistentes. Con un personal menos experimentado, el Coordinador puede tener que asegurarse de realizar muchos detalles y especificar al personal cómo llevar a cabo la recolección de datos específicos y técnicas de análisis.
- La responsabilidad de la ejecución de la auditoría reside en el equipo o unidad de auditoría. Siendo responsable directo el Coordinador de la Auditoría, es él quien debe supervisar día a día el cumplimiento de los planes, presupuestos, programas y cronogramas y proponer al Supervisor los ajustes a los mismos, sugiriendo las adecuaciones en los recursos humanos y materiales.
- El Supervisor y el Coordinador deberán controlar el cumplimiento de los programas, aprobar los ajustes a los mismos y requerir del Gerente las autorizaciones correspondientes.
- Ambos deberán controlar la correcta ejecución de los programas revisando la preparación de los papeles de trabajo, asentando tal verificación en las carátulas de cada legajo, en los cuales se archivarán los papeles respectivos, como asimismo, en los papeles de trabajo verificados .

#### **3.2. Objetivos del Control del Trabajo<sup>15</sup>**

- Evaluar los desvíos a los criterios que se hayan detectado.
- Optimizar la coordinación y las relaciones humanas entre los integrantes del equipo interdisciplinario.
- Analizar permanentemente los avances del programa, solucionando las dificultades surgidas.
- Evaluar las situaciones relevantes que se hayan detectado.
- Asegurar que las evidencias obtenidas sean evaluadas por un profesional con criterio y experiencia suficiente, con el objeto que los juicios que en definitiva se emitan sean razonables.

---

<sup>14</sup> UNIVERSIDAD DE CHILE, Manual de Auditoría Operativa.  
GAO, Normas de Auditoría.

<sup>15</sup> PRICE WATERHOUSE, La Evaluación del Rendimiento Operativo.  
UNIVERSIDAD DE CHILE, Manual de Auditoría Operativa.

### 3.3. *Técnicas de Control*

El control de los equipos de trabajo se realizará mediante:

- **CONTROL CUANTITATIVO**

Se controla el cumplimiento, en relación al tiempo de cada etapa y fase del trabajo. Para ello se comparará el avance :

- **en horas realizadas en cada etapa, con las horas previstas.**
- **del trabajo, con las fechas previstas para logros específicos.**

En la Planificación Global de Recursos y en el Programa de Auditoría se establecían fechas específicas de conclusión de determinadas tareas. En este sentido se establece como **puntos mínimos de control**, en cada etapa, a los que seguidamente se marcan con una flecha:

- **PLANEAMIENTO**

- **ESTUDIO PRELIMINAR**

- PLANIFICACION GLOBAL DE RECURSOS

- **ESTUDIO GENERAL**

- INFORME DE DIAGNOSTICO GENERAL

- PLANIFICACION GLOBAL DE RECURSOS - 2DA.VERSION

- **ESTUDIO ESPECIFICO**

- PROGRAMA DE AUDITORIA Y CRONOGRAMA DE TAREAS

- **EXAMEN. MEDICION DEL RENDIMIENTO**

EVALUACIÓN DE EVIDENCIAS - REVISION DE LOS ARCHIVOS DE AUDITORIAS (LEGAJOS)-PAPELES DE TRABAJO

- **INFORME**

- BORRADOR DE INFORME DE AUDITORIA

- INFORME DE AUDITORÍA

- **SEGUIMIENTO**

- VERIFICACION DE LA PUESTA EN MARCHA DE LAS RECOMENDACIONES FORMULADAS

El Coordinador quincenalmente o en las fechas previstas específicamente como puntos mínimos de control deberá completar el **Formulario Nro. 19 - Control Avance Programa Auditoría**, en el que se detallará el total de horas previstas en cada etapa, el realizado y los desvíos.

Conjuntamente con esta información el Coordinador informará quincenalmente la distribución del tiempo de trabajo real de cada integrante del equipo de auditoría en cada actividad/subprograma/programa. Si los recursos fueran contratados por hora, deberá adjuntarse a dicha información los **Formularios Nros. 20 - Partes Diarios de Asistencia** correspondiente a la quincena considerada.

Al concluir cada etapa, el Coordinador deberá informar tal situación en el INFORME DE AVANCE del período correspondiente, comparándose las horas estimadas con las reales, indicando tal situación en el diagrama de avance de tareas (Barras horizontales o diagrama de Gantt ).

- **CONTROL CUALITATIVO**

El objetivo es controlar el avance y calidad de la labor desarrollada. Debe evaluarse periódicamente el cumplimiento de las normas de auditoría y el respaldo con que cuentan las observaciones que se formulan de acuerdo al programa de auditoría realizado.

Las revisiones de supervisión del trabajo de auditoría y del informe deberán ser oportunas y determinar:

- si operan conforme al Manual de Auditoría de Gestión.
- si siguen los procedimientos establecidos en el programa de auditoría, a no ser que esté justificado y autorizado el desvío.
- si el trabajo de auditoría ha sido realizado con debido cuidado profesional.
- si los papeles de trabajo apoyan adecuadamente los hallazgos y conclusiones y si proveen datos suficientes para preparar el informe.
- si los objetivos de auditoría son satisfechos.

Las revisiones de supervisión del trabajo realizado deberán ser documentadas en papeles de trabajo.

Otra técnicas de control que se aplicarán serán:

- **REUNIONES DE EQUIPO**

Se realizarán reuniones en las fechas previstas como puntos mínimos de control. En las mismas intervendrán todos los integrantes de la unidad de auditoría que está trabajando en el ente auditado y tendrá por objeto informar el grado de avance del trabajo.

Cada integrante expondrá los «hallazgos tentativos», para evaluar si corresponde modificar los programas de auditoría y obtener la aprobación de la modificación al alcance inicial de la misma.

El Coordinador confeccionará una **minuta por cada reunión** con los resultados obtenidos en ellas. En los casos que fuera necesario modificar el alcance del trabajo o hubiese que solicitar mayores recursos para alcanzar las fechas previstas, informará los resultados de la misma al supervisor.

- **BORRADOR DEL INFORME FINAL POR ETAPA**

Se redactará un informe, a medida que se vaya concluyendo cada una de las etapas del trabajo de campo, en relación a cada hallazgo tentativo y sus conclusiones. De esta manera se podrá determinar anticipadamente si fuera necesario realizar trabajos adicionales para obtener mayor información.

### ***3.4. Análisis de Desvíos***

Las normas, técnicas y procedimientos de control informados tienen por finalidad detectar los desvíos que se produzcan oportunamente, con el objeto de evaluar los mismos en términos del impacto que producirán en el cumplimiento de los planes y objetivos de la auditoría. En el **Formulario Nro. 19 - Control Avance del Programa de Auditoría**, el Coordinador informará al Supervisor las causas, la justificación de las mismas y si es factible recuperar el atraso con los recursos existentes o si deberán realizarse ajustes cambiando la asignación de los mismos o reforzarse con nuevos recursos .

### ***3.5. Medidas Correctivas***

La supervisión del cumplimiento de las fechas previstas en los puntos mínimos de control es fundamental puesto que determinan los hitos más importantes en cada fase y en los cuales un desvío puede afectar el proyecto total. En consecuencia, el Coordinador y el Supervisor deberán enfatizar la atención sobre estas fechas, para tomar las acciones correctivas en el momento oportuno.

El control cuantitativo del grado de avance puede indicarnos, en el caso de desviaciones en exceso del presupuesto de tiempo, la necesidad de tomar medidas correctivas tendientes a:

- modificar el alcance del trabajo.
- asignar mas auditores para cumplir el trabajo en los plazos previstos.

La existencia de un proceso de retroalimentación (planificación - ejecución - control - reprogramación),

permitirá decisiones oportunas y pertinentes de los hechos que se pretenden corregir.

El supervisor evaluará los desvíos y propondrá las medidas correctivas en un memo al Gerente. Una vez aprobado por este último, se deberán ajustar los planes, programas y cronogramas para que sean consistentes con las nuevas decisiones.

### ***3.6. Control del Resultado Final***

Es el control de calidad a que se somete el producto terminado antes de hacerlo público. El punto de control está en la etapa del borrador del informe final, en el cual se efectúa una evaluación de las evidencias reunidas, observaciones planteadas, recursos insumidos y recomendaciones sugeridas.

El Coordinador deberá preguntarse, reunido con su equipo de auditores, si están satisfechos con el resultado final que van a entregar y si hay todavía oportunidades de mejorarlo.

Se deberá evaluar la eficacia y eficiencia de la auditoría realizada, en términos del cumplimiento de los objetivos fijados y de los recursos utilizados, con respecto a los planificados.

Los resultados de la/s reunión/es deberán volcarse en una minuta firmada por todos los participantes. Copia de la misma será remitida al Supervisor y Gerente.

## ***4. CARACTERISTICAS DE LOS INFORMES***

---

Se detallan en este punto los distintos tipos de informe a emitir por la coordinación de la Auditoría indicando para cada uno de ellos su objetivo, contenido, presentación y distribución.

Los informes de Auditoría de Gestión tienen características distintas del informe tradicional de Auditoría Contable. Las auditorías de Gestión cubren una amplia gama de metas y objetivos, como resultado de lo cual es necesario normalizar, en lo posible, la estructura de los mismos.

Otra importante característica de los informes de auditoría de gestión es la ausencia en los mismos de cualquier opinión global respecto a los resultados de la auditoría o la actividad examinada. Excepto en muy raras circunstancias en las que se hayan aceptado normas de rendimiento tan generales que representen una base indiscutible para llegar a una opinión sobre operaciones globales, debería esperarse que el informe de auditoría de gestión se limite únicamente a las observaciones de hallazgos referentes a las situaciones encontradas durante la auditoría.<sup>16</sup>

### ***4.1. INFORME DE AVANCE***

#### ***4.1.1. Objetivo***

Es un informe de tipo administrativo que emite el coordinador con el objetivo de posibilitar una adecuada supervisión y efectuar oportunamente los ajustes que se estimen pertinentes.

Los informes de avance, en general, se emitirán comparando un plan o presupuesto con las tareas realizadas en el terreno. Inicialmente con el Presupuesto de Auditoría (Formulario 1), a partir de la finalización de la etapa

---

<sup>16</sup>PRICE WATERHOUSE, La Evaluación del Rendimiento Operativo, pág. 93.

de Estudio Preliminar, con la Planificación Global de Recursos (Formulario 7) y desde la etapa de Medición de Rendimientos con el Programa de Auditoría (Formulario 14). En términos generales el informe se emitirá teniendo en cuenta el último plan en vigencia.

#### **4.1.2. Periodicidad**

Los informes de avance se emitirán con periodicidad quincenal, aunque de acuerdo a cada caso la supervisión podrá ampliar o disminuir ese lapso. El segundo día hábil siguiente al vencimiento de la quincena vencerá el plazo para la presentación de este tipo de informe.

#### **4.1.3. Contenido**

- DATOS FIJOS

Indicarán organización, Nro. de Informe, período considerado, Coordinador, etapa de auditoría y toda la información del género que surgirá del llenado del **Formulario Nro.21 - Modelo de Informe de Avance**.

- INFORMACION DE AVANCE

Los informes de avance contendrán a nivel de proyecto un detalle de las actividades programadas, el avance en la quincena o período estipulado y el avance total a la fecha a la cual está referido. Se utilizará en el cumplimiento de este punto diagramas de avance de tareas (Barras horizontales o Gantt).

- OTRA INFORMACION RELEVANTE

Se indicará a continuación cualquier otro dato o información considerada de interés por el Coordinador para el desarrollo de la auditoría.

#### **4.1.4. Presentación**

En la presentación se seguirán los lineamientos indicados en el Formulario Nro. 21.

#### **4.1.5. Distribución**

El destinatario de los informes de avance será en todos los casos el supervisor a cargo de la auditoría.

### **4.2. INFORME DE DIAGNOSTICO GENERAL**

El coordinador, como conclusión de la etapa de Estudio General y en base a la información obtenida y documentada en la Ficha de la Organización, Cuestionario de Evaluación Global y a las Areas Críticas detectadas deberá elaborar un Informe de Diagnóstico General.

#### **4.2.1. Objetivo**

El objetivo del mismo es brindar un breve resumen de las características de la organización y de las principales áreas y actividades que se consideran críticas, a los efectos de encarar la profundización del análisis en las etapas siguientes y la reformulación de la Planificación Global de Recursos.

#### **4.2.2. Contenido**

- DATOS FIJOS

Indicará: Organización, Nro. de Informe, período considerado, Coordinador, etapa de auditoría y toda la información del género.

- OBJETIVO

Se indicarán los objetivos detallados en **Formulario 11 - Objetivos de Auditoría**, última versión.

- PERIODO BAJO EXAMEN

Se consignará el período bajo examen establecido en punto 2.2.1.2.3

- ENFOQUE Y ORIENTACION DEL EXAMEN

Se extraerá del Formulario Nro. 7 - Planificación Global de Recursos.

- ALCANCE

Se extraerá del Formulario Nro. 6 - Planificación Global de Recursos

- INFORMACION ESPECIFICA

El cuerpo del informe contendrá fundamentalmente información conceptual y conclusiones del análisis. Es conveniente que los detalles analíticos se muestren como anexos. Como mínimo el informe deberá incluir como información específica:

**Plan de acción y presupuesto:** Descripción del mecanismo de formulación, elevación, aprobación, ejecución y seguimiento. Análisis de los principales rubros de ingresos, egresos a la fecha del informe y revisión comparativa con años anteriores.

**Análisis del negocio:** Se dará una idea global del negocio. Se explicitarán las actividades rentables y aquellas que requieren subsidios, ya sean internos o derivados de la Administración Central, siempre de acuerdo con la información disponible a la fecha del informe.

**Areas críticas:** Se extractarán del Formulario Nro.10 y se explicará su funcionamiento. Se sugerirá la profundización del análisis de las subáreas y actividades que se hayan detectado como críticas (con problemas actuales o potenciales).

**Sistemas de Información Gerencial:** Se detallarán los sistemas de información gerencial de que dispone el ente. En particular interesa precisar si existe un sistema de información gerencial en base a datos contables y extra contables que facilite la toma de decisiones de la alta gerencia y permita la auditoría interna y externa de la gestión empresarial.

- ASPECTOS POSITIVOS

Se dejará expresa constancia de los aspectos positivos relevantes hallados hasta el momento.

- ANEXOS Y CUADROS

Mostrarán la información de detalle, incluyendo tablas, gráficos y otra información del género.

Los gráficos y tablas indicarán la fuente de la información, indicando Gerencia y nombre de la Organización. Si se tratara de publicaciones se incluirá volumen y fecha de publicación.

### ***4.2.3. Presentación***

En la presentación se seguirán los mismos requerimientos generales del informe final, pero no incluirá informe ejecutivo alguno.

### ***4.2.4. Distribución***

El informe tendrá por destinatario principal el Gerente del Area y el Supervisor de la Auditoría.

## 4.3. INFORME FINAL

Como resultado de las tareas de auditoría de gestión se emitirán al finalizar la misma dos informes: uno sintético o ejecutivo y otro con mayor grado de desagregación denominado extenso.

### 4.3.1. Informe Extenso

#### 4.3.1.1. Objetivo

Dar cuenta detallada de los resultados obtenidos en las tareas de auditoría planificadas.

#### 4.3.1.2. Contenido

##### · PROPOSITO

Describe porqué se efectuó la auditoría y se obtiene de la última versión del Programa de Auditoría.

##### · ALCANCE

Se señalará con precisión el ámbito sometido a la evaluación (toda la organización, un área, una actividad, un contrato, etc.) y la muestra analizada.

Se consignarán además las razones que hayan podido impedir una plena y libre realización de la tarea.

Se indicará asimismo el tipo de información utilizada (contable, extracontable, estadística, proyectada, etc.)

##### · METODOLOGIA

Se efectuará una descripción general de la metodología utilizada para realizar el examen.

##### · ANTECEDENTES

En esta sección se describe el ente, organización, proyecto o actividad auditada. Deberá limitarse únicamente a la información necesaria para comprender los hallazgos y recomendaciones presentados en el informe.

##### · INFORMACION ESPECIFICA

Deben dejarse establecidos los hechos y circunstancias que caracterizan la situación en estudio (hallazgos) y sus aspectos positivos y negativos, latentes y evidentes.

Esta sección contendrá fundamentalmente información conceptual y conclusiones del análisis. Es conveniente que los detalles analíticos se muestren como anexos. Como mínimo el informe deberá incluir como información específica:

**Plan de acción y presupuesto:** Análisis de los principales rubros de recursos y gastos a la fecha del informe y comparativo con años anteriores. Cuantificación de metas y objetivos incluidos en el Plan de Acción.

**Análisis del negocio:** Por excepción, si hay modificaciones relevantes al informe general.

**Areas críticas seleccionadas:** Se extraerán del Formulario Nro.10 y se explicará su funcionamiento, problemas detectados, los problemas comprobables, la evidencia recolectada, pruebas desarrolladas, comentarios resultantes y conclusiones alcanzadas. En el análisis realizado se utilizarán los indicadores cuantitativos y cualitativos.

**Sistemas de información gerencial:** Se detallarán los sistemas de información gerencial de que dispone el ente y se evaluará su funcionamiento.

**Indicadores de rendimiento:** En caso de existir un sistema de información gerencial, se requiere analizar la

confiabilidad y oportunidad de los datos de base, así como también los indicadores seleccionados. En el informe se consignará el resultado de los indicadores de rendimiento de las áreas críticas. En caso contrario, el equipo incluirá un conjunto de indicadores de las áreas críticas. Se informará la opinión del ente auditado respecto a los indicadores utilizados, en el caso de no compartir la inclusión de determinados ratios.

## **HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Se obtendrá la información del **Formulario 18 - Desarrollo de Hallazgos**. Se indicará para cada hallazgo la condición, criterio, causa, efecto o conclusión y la recomendación que resulta del hallazgo.

La conclusión es el resultado obtenido como consecuencia del análisis de cada hallazgo específico. El informe deberá contener conclusiones cuando los objetivos de auditoría lo requieren. Las conclusiones deberán formularse explícitamente y no dejar que sean deducidas por los lectores.<sup>17</sup>

Las recomendaciones son medidas que a juicio del grupo de auditoría permitirán al ente lograr más eficaz, económica y eficientemente sus objetivos, solucionando sus actuales problemas, previendo otros y aprovechando al máximo las posibilidades que el medio externo y sus propios recursos le ofrecen.

La recomendación puede significar la necesidad de una acción o sugerir una mayor profundización del análisis.

## **PUNTO DE VISTA DE LA ENTIDAD AUDITADA**

Se incorporará una sucinta opinión de la entidad auditada (Ver Formulario 18 y minutas de reuniones).

## **ANEXOS**

A continuación del cuerpo del informe se incluirán antecedentes más detallados del estudio, cuadros estadísticos y gráficos que ayuden a clarificar y dar mayor información.

La información en formatos de gráficos o tablas contará con citas de la fuente de información. En caso de tratarse de una publicación o informe periódico se citará el volumen y la fecha de publicación. La tabla o gráfico deberá ser explicada en sus aspectos significativos.

### **4.3.1.3. Presentación**

El informe se iniciará con una **carátula, Formulario Nro. 22**, que indique el título del informe, ente auditado, período bajo examen y el nombre y función de cada uno de los integrantes del equipo auditor.

El informe final, en su versión definitiva se presentará por duplicado, a espacio simple entre líneas, con los siguientes márgenes:

|           |         |
|-----------|---------|
| DERECHO   | 2,5 cm. |
| IZQUIERDO | 3,0 cm. |
| SUPERIOR  | 3,0 cm. |
| INFERIOR  | 2,5 cm. |

Se utilizará papel carta, tipo A4, con hojas numeradas y adecuadamente anillado. La presentación de cada informe se acompañará con una versión en diskettes de 3 1/2 «, baja densidad y escrito en procesador de texto Word versión 4.0 o superior.

---

<sup>17</sup> GAO, Normas de Auditoría, pág. 122.

Contendrá además un **índice** con detalle de las secciones principales y de los anexos, con los correspondientes números de páginas.

El informe se cerrará con la firma y sello del Coordinador.

#### **4.3.1.4. Distribución**

El informe tendrá por destinatario principal el Gerente del Area y el Supervisor de la auditoría. Previo a la aprobación de aquellos, si lo indicaran expresamente, se preparará una copia para el máximo responsable de la organización auditada.

### **4.3.2. Informe Ejecutivo**

#### **4.3.2.1. Objetivo**

El informe ejecutivo representa una síntesis de los principales resultados de la auditoría. Este sumario debe contener sólo los puntos básicos del informe extenso.

#### **4.3.2.2. Contenido<sup>18</sup>**

##### **· PROPOSITO, ALCANCE Y METODOLOGIA**

Esta sección describirá porqué se efectuó la auditoría, el alcance de las actividades revisadas y una descripción general de la metodología utilizada para realizar el examen.

##### **· ANTECEDENTES**

En esta sección se describe la organización auditada. Deberá limitarse únicamente a la información necesaria para comprender los hallazgos y recomendaciones presentados en el informe.

##### **· HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Se obtendrá la información del **Formulario 18 - Desarrollo de Hallazgos**. Se indicará para cada hallazgo la condición, criterio, causa, efecto o conclusión y la recomendación que resulta del hallazgo.

La conclusión es el resultado obtenido como consecuencia del análisis de cada hallazgo específico. El informe deberá contener conclusiones cuando los objetivos de auditoría lo requieren. Las conclusiones deberán formularse explícitamente y no dejar que sean deducidas por los lectores. <sup>19</sup>

La recomendación puede significar la necesidad de una acción o sugerir una mayor profundización del análisis.

##### **· PUNTO DE VISTA DE LA ENTIDAD AUDITADA**

Se incorporará una sucinta opinión de la entidad auditada (Ver Formulario 18 y Minutas de Reuniones).

##### **· ANEXOS**

Se recomienda que este informe no contenga anexos.

#### **4.3.2.3. Presentación**

Este informe no deberá superar las cinco páginas.

En la presentación se seguirán los mismos requerimientos generales del informe extenso.

---

<sup>18</sup> PRICE WATERHOUSE, La evaluación del Rendimiento Operativo.

<sup>19</sup> GAO, Normas de Auditoría, pág. 122.

#### **4.3.2.4. Distribución**

El informe tendrá por destinatario principal el Gerente del Area y el Supervisor de la Auditoría. Luego de aprobados por éstos, se preparará una copia para el máximo responsable de la organización auditada.

## **5. SEGUIMIENTO**

---

Dentro de los tres meses de emitido el informe el Gerente del Area deberá verificar:

- Si las responsables directos de las áreas de los entes auditados, sobre los cuales se emitieron recomendaciones, han tomado conocimiento de las mismas.
- De ser así, verificará si se tomaron en cuenta las medidas para implementar las recomendaciones. En caso contrario, se solicitará a los responsables directos y al superior inmediato que informe los motivos para que ello no ocurriera.
- El Gerente emitirá un memo al Gerente General del Area de AGN informando el estado de las recomendaciones efectuadas.
- El Gerente General del Area, mediante nota, informará tal situación a las máximas autoridades del ente auditado, junto con las explicaciones brindadas por el responsable directo y su superior inmediato.



**ANEXO I**

**PAPELES DE TRABAJO <sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup>GAO, Normas de Auditoría, págs. 144/145. SLOSE, Carlos A. "Auditoría. Un nuevo enfoque empresarial", cap. 9



## **1. CONSIDERACIONES GENERALES**

---

Auditoría General de la Nación hace referencia expresa al tema Papeles de Trabajo en las Normas de Auditoría Externa de la AGN, remitiéndonos a ellas en todos los casos específicamente no tratados en este manual.<sup>2</sup>

Los papeles de trabajo, son el nexo entre el trabajo de campo y el informe de auditoría y deberán contener la evidencia para apoyar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del informe.

En términos generales, los papeles de trabajo deberán:

- Contener el programa de auditoría original (Form. Nro. 14) y las sucesivas modificaciones al mismo.
- Contener índices y referencias cruzadas relacionados con el programa de auditoría.
- Ser fechados y firmados por quien los prepara.
- Ser revisados por el Coordinador (esa revisión deberá estar también documentada en los papeles de trabajo).
- Ser completos y precisos para que sirvan de apoyo a los hallazgos, conclusiones y recomendaciones y para permitir demostrar la naturaleza y el alcance del trabajo realizado.
- Ser comprensibles sin explicaciones orales. Deben ser también completos y no obstante, concisos. Cualquiera que los use debe poder rápidamente determinar su propósito, fuentes de datos, la naturaleza, el alcance del trabajo realizado y las conclusiones de quien los preparó. Si bien la brevedad es importante, la claridad y la necesidad de que los papeles de trabajo sean completos no deberán ser sacrificadas, simplemente para ahorrar tiempo o papel.
- Ser tan legibles y limpios como sea posible. De otro modo los papeles de trabajo pueden perder su valor como evidencia.
- Estar limitados a los asuntos que sean significativos y relevantes para los objetivos de la tarea.
- Contener expresión clara del propósito de los mismos, para asegurar que la información acumulada esté apropiadamente relacionada con los objetivos e informes de auditoría.

### **1.1. Propiedad**

Los papeles de trabajo que surjan como resultado de la tarea efectuada por el auditor, son de propiedad de la AGN.

### **1.2. Período de guarda**

Los informes emitidos, papeles de trabajo y documentación respaldatoria se conservarán por el plazo que fijen las normas legales y/o profesionales.

---

<sup>2</sup>AGN. Normas de Auditoría Externa de la AGN.

### 1.3. Acceso

Sólo las personas autorizadas por el Supervisor de Auditoría de la organización auditada tendrán acceso a los papeles de trabajo. Los documentos correspondientes a la auditoría vigente, serán accesibles al personal del equipo de auditoría.

## 2. NORMALIZACION

---

Debido al carácter multidisciplinario de la Auditoría de Gestión y a la necesidad de estandarizar el uso de los papeles de trabajo, en el Manual de Auditoría de Gestión se han establecido los diferentes formularios a utilizar en el desarrollo del trabajo, cuyos modelos se presentan en la última parte de este anexo.

### 2.1. Recomendaciones

Para la confección de los papeles de trabajo **deberá tenerse en cuenta** :

- Que los modelos de formularios son de **utilización obligatoria**. En caso de requerir mayor extensión que los espacios previstos en el documento, podrán utilizarse varios formularios del mismo tipo o utilizando el mismo diseño del documento, agregar más espacios de acuerdo a la necesidad específica.
- No debe haber papeles de dimensiones inferiores al **tamaño A4** (210 mm. x 297 mm.). Los más pequeños se pegarán en hojas de ese tipo y los más grandes se doblarán adecuadamente.
- Los papeles deben ser **limpios**, para lo cual:
  - Deberán estar escritos en forma legible
  - Deberán escribirse con lápiz tipo medio
  - Deberá utilizarse lápices rojos para marcas de chequeos y símbolos;
  - Deberá emplearse regla (una línea para subtotales y doble línea para totales) ;
  - No deberá incluirse mucha información en una sola página;
- Deben ser **exactos**. Para ello los auditores deberán asegurarse que las cantidades usadas y los totales sean correctos.
- Las anotaciones se harán en lápiz negro. Los códigos, tanto al pie de las planillas (margen inferior derecho) como en las referencias y en los textos, deben ser hechos en «rojo».
- Deben **explicar todos los símbolos usados**. La leyenda o clave de los símbolos usados deberá aparecer en el «trabajo realizado» del papel de trabajo. Si hay varias hojas, la explicación de los símbolos debe efectuarse en una sola hoja.
- Los nombres y apellidos y razones sociales deben estar correctamente escritos.
- Debe tratar de dejarse un espacio en blanco al final de la página para comentarios del revisor (esto es aplicable en la última hoja cuando hay más de una en el análisis).
- La cifra final debe concordar con la cifra en el resumen del papel de trabajo y que debe hacer referencia cruzada al respecto.
- Deben indicar claramente el alcance de las pruebas efectuadas.
- Se deben escribir las observaciones teniendo cuidado de diferenciar opiniones y explicaciones recibidas de funcionarios del ente auditado. Estas últimas figurarán en «NOTAS».
- Preferentemente se deberán confeccionar las planillas de trabajo utilizando computadoras personales

y en estos casos es conveniente prever controles automáticos verticales y horizontales.

- Todo importe que tenga una relación y esté explicado en otra planilla de los papeles, estará referenciado con la misma y viceversa.
- Se debe utilizar al máximo el trabajo del cliente, ya sea:
  - utilizando planillas, ya preparadas por su personal o
  - pidiendo su colaboración, en todos los casos posibles.

Durante el desarrollo de la auditoría se deberá confeccionar un Memo de **Puntos Pendientes**. Es decir, que los integrantes del equipo prepararán una relación de los puntos que no pueden resolver. Estos puntos deberán ser verificados por el Coordinador, para asegurar que sean todos resueltos, antes de finalizar la auditoría.

Al confeccionar los papeles de trabajo el auditor **no debe**:

- Seguir ciegamente los papeles de trabajo de auditorías anteriores; sin embargo deberá evitar efectuar cambios, a menos que exista una clara razón para ello.
- Preparar cédulas o planillas que pueden ser hechas por el ente auditado.
- Escribir en el reverso de una hoja de trabajo.
- Dejar puntos o preguntas pendientes en sus papeles de trabajo, a menos que éstos representen partidas preparadas para la resolución por el auditor encargado.
- Tachar puntos o preguntas sin explicar las razones.
- Dejar símbolo alguno sin identificar, excepto los de verificaciones aritméticas.
- Hacer transcripciones o análisis detallados donde sea suficiente un resumen .
- Disponer de los papeles de trabajo para uso personal fuera de AGN (ver punto 1.1 Propiedad)
- Descuidar los papeles de trabajo. Cuando interrumpa o finalice la jornada, todos los papeles de trabajo deben guardarse bajo llave.

## **2.2. Contenido**

Las **planillas analíticas y sintéticas, cuestionarios y guías de auditorías** realizadas manualmente o a través de computadoras, formarán parte de los papeles de trabajo, debiendo indicarse en las mismas siempre los siguientes **datos básicos**:

EN EL ENCABEZADO DE CADA HOJA:

- AGN
- ORGANIZACIÓN AUDITADA
- AUDITORIA DE GESTION Y PERIODO CUBIERTO
- TITULO O PROPOSITO DE LA PLANILLA
- REFERENCIA O NUMERO DE LA PLANILLA (ángulo superior derecho)

ADEMAS, EN EL ENCABEZADO DE LA PRIMERA HOJA:

- PROGRAMA
- SUBPROGRAMA
- ACTIVIDAD

AL FINAL DE LA ULTIMA HOJA

FIRMA Y ACLARACION de quienes realizaron, supervisaron y aprobaron el papel de trabajo y las fechas respectivas.

Si algún miembro del equipo modifica total o parcialmente algún papel ya confeccionado, deberá dejar constancia con su firma y fecha de tal modificación.

Todos los papeles de trabajo deberán **contener como mínimo:**

1. **Objetivo** detallado del mismo y/o la referencia al paso del programa de auditoría.
2. **Concepto** o descripción del tema específico que se está auditando.
3. **Descripción del trabajo realizado y sus resultados.**
4. **Observaciones**

- Cada paso del trabajo hecho debe ordenarse según la secuencia que corresponda.
- Para el ordenamiento se utilizará numeración arábica. La indicación del trabajo hecho deberá ser concisa y clara, detallando al máximo los procedimientos de auditoría aplicados, aún aquéllos que puedan parecer elementales e innecesarios.
- Los tildes que se utilicen en la comparación y/o verificación durante el procedimiento deberán aclararse en este título.
- Al margen derecho de cada explicación del trabajo hecho, se dejarán dos columnas libres para observaciones del encargado de trabajo, coordinador, supervisor y / o gerente.
- Las observaciones deben ser claras y concretas.
- Cada observación estará fundada en por lo menos un ejemplo práctico, para sustentar los comentarios contenidos en los informes,
- Los rumores no tienen cabida en nuestros papeles de trabajo, salvo que:
  - sean indicativos de una situación de malestar existente en la organización.
  - haya sido el fundamento de trabajo extraordinario realizado.
  - en opinión del encargado, debería dar lugar a trabajo adicional, en nuestro próximo examen.
- En todos los casos de anotaciones de observaciones, se dejarán dos columnas a la derecha de las mismas. Estas son necesarias para que el encargado del trabajo, coordinador y/o supervisor anoten:
  - sus comentarios
  - destino dado a las observaciones.
- Los ayudantes anotarán sus observaciones en todos los casos en las planillas correspondientes a cada tema parcial analizado. Si se trata de observaciones sobre procedimientos que afecten a varios temas analizados, las anotarán en una planilla especial que se colocará a continuación de la planilla resumen del tema completo analizado.
- El encargado del trabajo deberá anotar su opinión al margen de cada observación de los ayudantes. A las que considere importantes las anotará en la sección de las que requieren la atención del coordinador y/o supervisor y las referenciará con las de los ayudantes.

5. **Notas.** En este capítulo se anotarán aclaraciones que, por su naturaleza, no corresponden ser incluidas en «Trabajo realizado» y/o «Observaciones».

6. **Fuente de documentación utilizada.** Debe indicarse claramente el origen de los datos (registro desde el cual se preparó la planilla o cargo del empleado que proporcionó la información, cuenta del Mayor o referencia a los libros, del asiento original, número de comprobante, etc. u opiniones o información suministrada por parte del ente auditado, bibliografía técnica, etc.).

En el caso de que las planillas fueran preparadas por personal del ente auditado, deberá indicarse en el papel de trabajo «preparado por el cliente (PPC)».

7. **Base de selección,** en caso de corresponder.
8. **Referencias cruzadas** apropiadas con otras planillas pertinentes.
9. **Fecha del día de su terminación** (en la última foja).

### **3. LEGAJOS**

---

#### **3.1. Ordenamiento**

Las evidencias obtenidas deberán agruparse y archivarse en grupos de documentación denominados **LEGAJOS**

Cada legajo deberá estar encabezado con un índice del contenido del mismo (documentación contenida y fojas) y una carátula que identificará cada cuerpo del legajo. Si el trabajo fuese muy voluminoso deberá separarse en dos o más cuerpos, según sea necesario, debiendo contener cada uno, como máximo, 100 hojas de papeles de trabajo. En aquellos casos que se confeccionen varios cuerpos se dará número a cada uno, indicando a su vez en todos el número total que compone el trabajo (suponiendo que fueran cinco cuerpos se indicará en la carátula -Legajo 1/5- y así sucesivamente en todos). Esto permite conocer en cualquier momento, la exacta dimensión del trabajo.

Los papeles de trabajo se clasificarán para ser archivados en tres legajos principales, cada uno de ellos con una numeración independiente:

- **LEGAJO PERMANENTE**
- **LEGAJO TRANSITORIO**
- **LEGAJO RESUMEN**

#### **3.2. Legajo Permanente**

##### **3.2.1. Objetivo**

En el mismo se incluye información que tiene carácter de utilidad permanente y que será consultada en futuras revisiones.

##### **3.2.2. Contenido**

El legajo permanente incluirá el siguiente tipo de documentación:

1. **ANTECEDENTES DEL NEGOCIO:** Información sobre la historia de la organización, tipo de explotación, circunstancias económicas y estructuras administrativo-financieras.

Se incluirá en este grupo:

- Formulario Nro. 4 - Solicitud de antecedentes de datos básicos de la organización.
- Formulario Nro. 5 - Ficha de la organización.
- Fotocopia de la documentación aportada por el ente auditado (además de los Formularios Nro. 6 - Documentación consultada e información obtenida).
- Estructura orgánica y organigrama.

## 2. DESCRIPCION DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION

Se incluirá en este grupo:

- Cuestionario de evaluación global de la organización, con las respuestas, la evaluación del sistema de información y control gerencial y documentación adjunta.
- Descripción del sistema contable.
- Plan y manual de cuentas contable financiero-patrimonial y presupuestal.
- Cursogramas o descripción de los principales circuitos.

## 3. FUNCIONES DE LA AUDITORIA INTERNA

- Responsabilidades.
- Estructura organizativa.
- Personal integrante y capacitación.
- Planes de trabajo.
- Disposición de creación de la Unidad de Auditoría Interna.
- Normas y disposiciones de control interno emitidas por la organización y/o SIGEN.

## 4. ASPECTOS LEGALES Y SOCIETARIOS

- Leyes, decretos y/o actas constitutivas del ente.
  - Estatutos.
  - Títulos de propiedad.
  - Contratos relevantes y/o con efectos plurianuales (de compra y/o venta).
  - Convenios colectivos de trabajo.
- Leyes, decretos y convenios vinculados con la organización auditada Deberá incluirse un detalle de todas disposiciones existentes ordenadas cronológicamente, con un índice que indique el Nro. de ley, decreto o disposición, fecha de publicación y breve descripción del contenido. Sólo deberán permanecer las normas vigentes.

## 5. ASPECTOS FINANCIEROS

- Información general sobre el ente.
- Acuerdos de préstamos a largo plazo.
- Líneas de crédito.

## 6. TABLERO DE COMANDO

Deberán incluirse los indicadores cuantitativos de gestión definidos como de control permanente, correspondientes a los tres últimos años anteriores al vigente. Anualmente se reemplazará el más antiguo, por el más reciente.

## 7. OTROS

- Correspondencia importante con el ente y memorandos de interés permanente.
- Actas de reuniones de accionistas, directorio, comité de auditoría, etc. de interés permanente.
- Disposiciones impositivas importantes.
- Copias de informes especiales.

El legajo permanente deberá ser anualmente revisado, incorporando a un **archivo de documentación**

**inactiva** aquella información que perdió actualidad. Este archivo se agregará al legajo transitorio del año anterior.

### **3.3. Legajo transitorio**

#### **3.3.1. Objetivo**

La finalidad del legajo transitorio es agrupar los papeles de trabajo de carácter corriente.

Deberá incorporar la documentación de planificación de la auditoría y las pruebas, evidencias y conclusiones obtenidas durante la ejecución del programa de auditoría del año en curso.

#### **3.3.2. Contenido**

Se dividirá en diferentes secciones:

##### **1. INFORMACION DE PLANIFICACION Y SUPERVISION DEL EXAMEN:**

En esta sección se incorporarán los papeles de trabajo correspondientes a las actividades de planificación, supervisión y administrativas de la auditoría del año en curso. Incluirá los siguientes formularios:

|                      |                                  |
|----------------------|----------------------------------|
| Formulario Nro. 1    | Presupuesto de auditoría         |
| Formulario Nro. 2    | Equipo auditor                   |
| Formulario Nro. 7    | Planificación global de recursos |
| Nota de presentación |                                  |
| Formulario Nro. 8    | Plan de entrevistas              |
| Formulario Nro. 9    | Guía de puntos                   |
| Formulario Nro. 10   | Areas críticas                   |
| Formulario Nro. 11   | Objetivos de auditoría           |
| Formulario Nro. 12   | Criterios de auditoría           |
| Formulario Nro. 14   | Programa de auditoría            |
| Formulario Nro. 19   | Control de avance programa       |
| Formulario Nro. 20   | Partes diarios de asistencia     |
| Puntos pendientes    |                                  |

##### **2. INFORMACION GENERAL**

- **Análisis de estados financieros en su conjunto**
- Planillas de Estados Financieros Comparativos
- Planillas de Análisis vertical y horizontal de los estados financieros
- Indicadores económico - financiero - patrimoniales (agregar copia al tablero de comando)
- Tablas y gráficos
- **Hechos Posteriores**

Incluirá las evidencias de los hechos y circunstancias producidas con posterioridad a la fecha de cierre de la información y hasta la emisión del informe, que afecten significativamente los datos de gestión bajo examen.

- **Contingencias**

Se documentarán potenciales riesgos, que pueden surgir de las entrevistas, análisis legales u otra información, que afecte la información de gestión analizada.

- **Resúmenes de actas, registros legales y estatutos**

Agrupará el resumen de aspectos legales del ejercicio que se está auditando, con la finalidad de evaluar el efectos de los mismos sobre la gestión e información que se está analizando. Se documentará mediante los

Formularios Nro. 6 - Documentación consultada e información obtenida y en el caso que se estime necesario, fotocopia de los documentos analizados.

### 3. SECCIONES ESPECIFICAS POR SUBPROGRAMA

Se deberá incluir para cada uno de los subprogramas la siguiente información:

#### · **Documentación de la tarea de auditoría**

|   |                          |
|---|--------------------------|
| Formulario Nro. 9   | Guía de Puntos           |
| Formulario Nro. 3   | Minuta de entrevistas    |
| Cuestionarios de evaluación                                     |                          |
| Formulario Nro. 13  | Problemas específicos    |
| Formulario Nro. 17  | Evaluación de evidencias |
| Planillas o listados llaves y de detalle para temas específicos |                          |

#### · **Copia del programa de auditoría:**

Considerar sólo los pasos correspondientes a cada subprograma, con referencia cruzada a los papeles de trabajo, inicialados por la persona que realizó el trabajo y la fecha de finalización. Cualquier exceso de tiempo será documentado, referenciado a la documentación resumen de auditoría, donde se expresarán los motivos del cambio.

#### · **Conclusiones**

Deberán ser conclusiones específicas relativas a cada hallazgo, documentadas en el: Formulario Nro. 18 - Desarrollo de Hallazgos

#### · **Notas y observaciones**

Los papeles de trabajo deberán resumir los temas significativos de cada subprograma relacionados principalmente con:

- Debilidades en el control, su efecto en el enfoque de auditoría y referencia al informe donde fueron notificadas a los funcionarios del ente auditado las fallas de control y las recomendaciones
- Cambios en las normas contables y sus efectos en la información contable para gestión.
- Incertidumbres significativas, incluyendo litigios pendientes y partidas dudosas, que afecten la información de gestión.
- Limitaciones al alcance.
- Resumen de errores en la información de gestión no ajustados por el ente y sus efectos.

### 4. PLAN DE ACCION Y PRESUPUESTO

- Plan de acción y presupuesto del ejercicio
- Plan de acción y presupuesto del ejercicio anterior
- Planilla de análisis vertical y horizontal del presupuesto
- Tablas y gráficos

### 5. TABLERO DE COMANDO

- Informes de gestión e indicadores del ente auditado
- Formulario Nro. 15 - Recolección de datos para indicadores de gestión
- Formulario Nro. 16 - Cálculos de indicadores de gestión
- Guía pruebas sustantivas para indicadores de gestión
- Listado de indicadores tablero de comando (agregar copia a legajo permanente)
- Tablas y gráficos

## 6. ABC DE COSTOS Y GASTOS - MATRIZ DE INSUMO PRODUCTO

- Informes de costos y gastos
- Planilla de análisis vertical y horizontal de los costos y gastos
- Planilla de clasificación de los costos y gastos en variables y fijos
- Planilla Matriz de insumo-producto y coeficientes directos
- Tablas y gráficos

## 7. PUNTO DE EQUILIBRIO

- Planillas de determinación del punto de equilibrio
- Gráficos

### **3.4. Legajo Resumen**

#### **3.4.1. Objetivo**

- Resumir las conclusiones y decisiones significativas alcanzadas durante el examen.
- Agrupar los informes realizados.
- Brindar una visión global de la ejecución y finalización de la auditoría.

#### **3.4.2. Contenido**

##### 1. INFORMES

- Informes de avance
- Informe de diagnóstico general
- Informes parciales s/ subprogramas o actividades
- Informe final extenso
- Informe final ejecutivo

##### 2. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y OPINIONES DEL ENTE AUDITADO

Este resumen debe referenciarse a las notas del legajo transitorio donde el problema es puntualizado. Incluirá un resumen de errores en la información de gestión no ajustados por el ente y sus efectos.

##### 3. RESUMEN DE TEMAS RELEVANTES

Síntesis de los temas significativos que surgieron durante el trabajo de la auditoría, documentados en el legajo transitorio y referenciados al mismo, relativos a:

- Modificaciones relevantes en el negocio del ente.
- Desvíos significativos en los indicadores de gestión.
- Cambios en las normas contables y sus efectos en la información contable para gestión.
- Incertidumbres significativas, incluyendo litigios pendientes y partidas dudosas, que afecten la información de gestión.
- Limitaciones al alcance.
- Hechos posteriores.

##### 4. CARTAS A ASESORES LEGALES

Consultas legales y sus respuestas, referenciados con los papeles de trabajo del legajo transitorio.

##### 5. PLANILLA DE TIEMPO

Resumen que indique las horas realmente empleadas versus las programadas, identificando los individuos y los subprogramas en los cuales se utilizaron, referenciadas al Legajo de Planificación y Control.

### 3.5. Codificación

En la codificación de los papeles de trabajo se seguirá un sistema alfanumérico de identificación. Constará de un sector fijo, alfanumérico, que identificará el legajo y tema, y un sector variable, numérico que indicará el número de hoja y el total de hojas del tema. La parte alfabética del sector fijo coincide con la inicial del legajo respectivo, es decir, que se ha seleccionado la letra «P» para el **legajo permanente**, la «T» para el **transitorio** y la «R» para el **resumen**. Para identificar el tema específico se utilizará numeración correlativa.

Los códigos fijos se colocarán sobre cada foja utilizada al comenzar el trabajo. Cuando la tarea sea completada, a continuación de cada código fijo se colocará la numeración correlativa correspondiente a cada foja utilizada. En la última foja se colocarán las conclusiones del punto específico.

Cuando se realicen referencias cruzadas, se harán colocando los códigos fijos y utilizando lápiz rojo, para su rápida individualización y poder completarlas con los numeración variable cuando se termine la tarea.

#### 3.5.1. Codificación del Legajo Transitorio

Específicamente, dentro del Legajo Transitorio, se ha predeterminado la codificación de los siguientes sectores fijos:

**T.1. INFORMACION DE PLANIFICACION Y SUPERVISION DEL EXAMEN DEL AÑO EN CURSO**

**T.2. INFORMACION GENERAL**

T.2.1. *Análisis de estados financieros en su conjunto*

T.2.2. *Hechos posteriores*

T.2.3. *Contingencias*

T.2.4. *Resúmenes de actas, registros legales y estatutos*

**T.3. PLAN DE ACCION Y PRESUPUESTO**

**T.4. TABLERO DE COMANDO**

**T.5. ABC de COSTOS Y GASTOS - MATRIZ DE INSUMO PRODUCTO**

**T.6. PUNTO DE EQUILIBRIO**

**T.7. ADMINISTRACION Y FINANZAS**

**T.8. INFORMATICA**

**T.9. COMPRAS Y CONTRATACIONES**

**T.10. PRODUCCION**

**T.11. COMERCIALIZACION**

**T.12. RECURSOS HUMANOS**

**T.13. OTRAS AREAS CRITICAS (Colocar el Nombre)**

- T.14. OTRAS AREAS CRITICAS (Colocar el Nombre)**
- T.15. OTRAS AREAS CRITICAS (Colocar el Nombre)**
- T.16. OTRAS AREAS CRITICAS (Colocar el Nombre)**
- T.17. OTRAS AREAS CRITICAS (Colocar el Nombre)**
- T.18. OTRAS AREAS CRITICAS (Colocar el Nombre)**
- T.19. OTRAS AREAS CRITICAS (Colocar el Nombre)**
- T.20. OTRAS AREAS CRITICAS (Colocar el Nombre)**
- T.30. Secciones específicas por subprograma (Colocar el nombre)**
- T.31. Secciones específicas por subprograma (Colocar el nombre)**
- T.32. Secciones específicas por subprograma (Colocar el nombre)**
- T.33. Secciones específicas por subprograma (Colocar el nombre)**
- T.34. Secciones específicas por subprograma (Colocar el nombre)**
- T.35. Secciones específicas por subprograma (Colocar el nombre)**
- T.36. Secciones específicas por subprograma (Colocar el nombre)**
- T... Secciones específicas por subprograma (Colocar el nombre)**

Deberá respetarse la codificación predeterminada en los casos anteriores. Si a posteriori surgieran algunas otras áreas con problemas específicos considerados importantes, dichas áreas se agregarán a partir del número 21 en adelante y hasta en número 29. Los subprogramas que no se refieran a determinadas áreas críticas, se codificarán a partir del número 30.

### **3.5.2. Codificación del Legajo Permanente**

Específicamente, dentro del Legajo Permanente, se ha predeterminado la codificación de los siguientes sectores hijos:

- P.1. ANTECEDENTES DEL NEGOCIO**
- P.2. DESCRIPCION DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION**
- P.3. FUNCIONES DE LA AUDITORIA INTERNA**
- P.4. ASPECTOS LEGALES Y SOCIETARIOS**
- P.5. ASPECTOS FINANCIEROS.**
- P.6. TABLERO DE COMANDO**
- P.7. ....(OTROS)**

### **3.5.3. Codificación del Legajo Resumen**

El Legajo Resumen incluirá las siguientes codificaciones fijas:

**R.1. INFORMES**

- R.1.1. *Informes de avance*
- R.1.2. *Informe de diagnóstico general*
- R.1.3. *Informes parciales s/ subprogramas o actividades*
- R.1.4. *Informe final extenso*
- R.1.5. *Informe final ejecutivo*

**R.2. RESUMEN DE CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y OPINIONES DEL ENTE  
AUDITADO**

**R.3. RESUMEN DE TEMAS RELEVANTES**

**R.4. CARTAS DE ASESORES LEGALES**

**R.5. PLANILLA DE TIEMPO**

**R.6 .....(OTROS)**

## MODELOS DE FORMULARIOS

**NOTA:** Para la ejecución de auditorías de control de gestión en empresas del Estado sería obligatorio la confección de todos los formularios adjuntos en el Manual de Procedimientos.

En auditorías de Gestión realizadas en Ministerios, Organismos Descentralizados o Entes de la Administración Central, podrá obviarse la confección de los formularios 4, 5, y 6.

**AUDITORIA DE GESTION**

**MINUTA DE ENTREVISTA**

|          |   |
|----------|---|
| <b>4</b> | <b>PUNTOS CONSIDERADOS Y RESULTADOS OBTENIDOS</b> |
|          | .....   |
|          | .....   |
|          | .....   |
|          | .....   |
|          | .....   |
|          | .....   |
|          | .....   |
|          | .....   |
|          | .....   |
|          | .....   |
|          | .....   |
|          | .....   |
|          | .....   |
|          | .....   |

|          |  |
|----------|--|
| <b>5</b> | <b><u>LUGAR, FECHA Y HORA:</u></b> ..... |
|----------|--|

| <b>6</b> | <b>PARTICIPANTE</b> | <b>CARGO</b> | <b>FIRMA</b> |
|----------|---------------------|--------------|--------------|
|          |                     |              |              |
|          |                     |              |              |
|          |                     |              |              |

**AGN****FORM. N° 4****AUDITORIA DE GESTION****SOLICITUD DE ANTECEDENTES Y DATOS  
BASICOS**

Lugar y fecha

Sr.

Presidente/Interventor/Director de

.....

.....

.S \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ D

**As. Solicitud de información  
y documentación**

Con el propósito de dar cumplimiento a lo establecido en la Ley 25.156 (Art. 117 y 118), solicitamos nos provea la siguiente información y documentación:

| <b>DOCUMENTO</b>                                       | <b>FECHA DE ENTREGA</b> |
|--|-------------------------|
| Ultimo balance aprobado                                |                         |
| Ejecución del presupuesto ejercicio pasado             |                         |
| Plan de acción y presupuesto ejercicio en curso        |                         |
| Ejecución presupuesto ejercicio en curso a la fecha    |                         |
| Proyección presupuestaria al cierre del ejercicio      |                         |
| Plan de acción y presupuesto ejercicio futuro          |                         |
| Dotación de personal al cierre ejercicio anterior      |                         |
| Dotación de personal a la fecha                        |                         |
| Proyección dotación al cierre de ejercicio             |                         |
| Bajas de personal del ejercicio y 3 años anteriores    |                         |
| Informes de gestión del ejercicio y de ejercicios ant. |                         |
| Organigrama  |                         |
| Principales indicadores                                |                         |
| Precios de los bienes y servicios ofrecidos            |                         |
| Principales contratos en vigencia                      |                         |
| Indicadores comerciales, financieros y laborales       |                         |
| Informe estado de juicios                              |                         |
| Estatuto orgánico                                      |                         |
| Régimen legal aplicable                                |                         |
| Sindicatos actuantes                                   |                         |
| Informes de Auditoría Interna (SIGEN)                  |                         |
| Informes producidos por la Comisión Fiscalizadora      |                         |

FIRMA Y ACLARACION  
COORDINADOR

**AUDITORIA DE GESTION****FICHA DE LA ORGANIZACIÓN**

|   |  |
|---|--|
| <b>ORGANIZACIÓN</b>                         |  |
| <b>DIRECCION</b>                            |  |
| <b>ESTADOS CONTABLES AL</b>                 |  |
| <b>FORMA JURIDICA</b>                       |  |
| <b>COTIZA EN BOLSA?</b>                     |  |
| <b>QUE ORGANISMO DE CONTROL LE COMPETE?</b> |  |
| <b>LEYES QUE REGULAN SU FUNCIONAMIENTO</b>  |  |
| <b>FECHA DE CIERRE DEL EJERCICIO</b>        |  |

**DATOS E INFORMACION A OBTENER**

1. Tipo de explotación:

.....  
 .....  
 .....

2. ¿ Quién dictaminó el último estado contable anual?

.....  
 .....  
 .....

3. Quiénes son sus asesores en materia de:

3.1. Impuestos.

.....  
 .....  
 .....

**AUDITORIA DE GESTION**

**FICHA DE LA ORGANIZACIÓN**

3.2. Asuntos legales.

.....  
.....  
.....

3.3. Sistemas, métodos y procedimientos administrativos

.....  
.....  
.....

3.4. Otros ítems de relevancia

.....  
.....  
.....

4. Obtener los dos últimos balances anuales y trimestrales que correspondan.

.....  
.....  
..... Recibido el...../...../...../

5. ¿ Las últimas presentaciones ante la I.G.J., Bolsa u otros organismos de control han ocasionado problemas (vistas, etc.) ?

.....  
.....  
.....

6. Obtener organigramas, estatuto y en su caso último presupuesto aprobado de la organización. Solicitar nómina de autoridades de la misma. Recabar información sobre el total de personal ocupado (de ser posible discriminado por planta o dependencia)

.....  
.....  
.....  
Recibido Organigrama el...../...../...../  
Recibido Estatuto el...../...../...../  
Recibido Presupuesto correspondiente a Ejercicio..... el ...../...../...../

7. Determinar que impuestos gravan las actividades de la organización.

.....  
.....  
.....

**AUDITORIA DE GESTION**

**FICHA DE LA ORGANIZACIÓN**

8. Obtener últimos cómputos de impuestos. (En caso contrario tratar de lograr una idea de su complejidad).

.....  
.....

9. Método utilizado para las registraciones (tachar lo que no corresponda)

|        |                  |             |
|--------|------------------|-------------|
| Manual | Registro directo | Electrónico |
|--------|------------------|-------------|

Breve descripción del sistema:

.....  
.....  
.....

10. Cantidad aproximada de operaciones anuales:

| TIPO DE DOCUMENTO              | CANTIDAD |
|--------------------------------|----------|
| Recibos                        |          |
| Facturas a clientes            |          |
| Facturas de proveedores        |          |
| Cheques emitidos               |          |
| Documentos a cobrar            |          |
| Documentos a pagar             |          |
| Notas de entrada de materiales |          |
| Notas de salida de materiales  |          |
| Otros documentos (especificar) |          |

11. ¿Con cuántos Bancos operan?

.....  
.....  
.....

12. Cantidad de deudores y de proveedores activos

.....  
.....  
.....

13. ¿Cuántas plantas o dependencias poseen y donde están ubicadas?

.....  
.....  
.....

**AUDITORIA DE GESTION**

**FICHA DE LA ORGANIZACIÓN**

14. ¿En que época son tomados los recuentos físicos? (fecha de cierre, rotativos, etc.)

.....  
.....  
.....

15. Cantidad de ítems significativos en Bienes de Cambio (en volumen y en importes en dinero).

.....  
.....  
.....

16. ¿ La visualización y el control de valuación de los bienes de activo fijo, requieren personal especializado ?

.....  
.....  
.....

17. Verificar si la organización cuenta con la Unidad de Auditoría Interna.

- En caso afirmativo obtener:
  - El programa de trabajo del sector para el ejercicio en curso .
- Recibido ...../..... /..... /

Cantidad de Personal que ocupa, con indicación de título, especialización, etc.

.....  
.....  
.....

- Dependencia orgánica del sector de Auditoría Interna.

.....  
.....  
.....

.Si no estuviera funcionado la UAI indicar los motivos

.....  
.....

18. Tratar de obtener referencias sobre los aspectos que se consideran más débiles en la organización en materia de control interno.

.....  
.....  
.....

**AUDITORIA DE GESTION**

**FICHA DE LA ORGANIZACIÓN**

19. Indicar funcionario o sector encargado en mantener contacto con la Auditoría Externa.  
.....  
.....  
.....

20. Establecer qué tipo de información se requiere que se emita y en qué fechas (incluir información sobre Bancos y Organismos Internacionales) .  
.....  
.....  
.....

|                      |                          |
|----------------------|--------------------------|
| <b>Firma auditor</b> | <b>Firma coordinador</b> |
| Aclaración           | Aclaración               |

**NOTA:** Debe tenerse en cuenta que este cuestionario no es taxativo y deberá ser modificado o adaptado en la medida que lo requieran las circunstancias.



**AUDITORIA DE GESTION**

**PLANIFICACION GLOBAL DE RECURSOS**

|          |                                     |
|----------|-------------------------------------|
| <b>1</b> | <b>ORGANIZACIÓN AUDITADA:</b> ..... |
|----------|-------------------------------------|

| <b>2</b> | <b>PROGRAMA</b> | <b>SUBPROGRAMA</b> |
|----------|-----------------|--------------------|
|          | .....           | .....              |
|          | .....           | .....              |
|          | .....           | .....              |

|          |  |
|----------|--|
| <b>3</b> | <b>ANTECEDENTES:</b> .....<br>.....<br>.....<br>.....<br>..... |
|----------|--|

|          |   |
|----------|---|
| <b>4</b> | <b>OBJETIVO:</b> .....<br>.....<br>.....<br>..... |
|----------|---|

|          |  |
|----------|--|
| <b>5</b> | <b>ALCANCE:</b> .....<br>.....<br>.....<br>..... |
|----------|--|

|          |   |
|----------|---|
| <b>6</b> | <b>OBSERVACIONES:</b> .....<br>.....<br>.....<br>.....<br>..... |
|----------|---|





























**AUDITORIA DE GESTION**

**DESARROLLO DE HALLAZGOS**

|          |                                     |
|----------|-------------------------------------|
| <b>1</b> | <b>ORGANIZACIÓN AUDITADA:</b> ..... |
|----------|-------------------------------------|

| <b>2</b> | <b>PROGRAMA</b> | <b>SUBPROGRAMA</b> | <b>ACTIVIDAD</b> |
|----------|-----------------|--------------------|------------------|
|          |                 |                    |                  |

|          |  |
|----------|--|
| <b>3</b> | <b>HALLAZGO:</b> .....<br>.....<br>..... |
|----------|--|

|          |                         |
|----------|-------------------------|
| <b>4</b> | <b>CONDICION:</b> ..... |
|----------|-------------------------|

|          |                        |
|----------|------------------------|
| <b>5</b> | <b>CRITERIO:</b> ..... |
|----------|------------------------|

|          |                     |
|----------|---------------------|
| <b>6</b> | <b>CAUSA:</b> ..... |
|----------|---------------------|

|          |                       |
|----------|-----------------------|
| <b>7</b> | <b>EFEECTO:</b> ..... |
|----------|-----------------------|

|          |                       |
|----------|-----------------------|
| <b>8</b> | <b>OPINION:</b> ..... |
|----------|-----------------------|

**AUDITORIA DE GESTION**

**DESARROLLO DE HALLAZGOS**

|          |                               |
|----------|-------------------------------|
| <b>9</b> | <b>RECOMENDACIONES:</b> ..... |
|          | .....                         |
|          | .....                         |
|          | .....                         |
|          | .....                         |
|          | .....                         |
|          | .....                         |
|          | .....                         |
|          | .....                         |
|          | .....                         |

|           |                      |
|-----------|----------------------|
| <b>10</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
|           | .....                |
|           | .....                |
|           | .....                |
|           | .....                |
|           | .....                |
|           | .....                |
|           | .....                |
|           | .....                |
|           | .....                |

| <b>CONFECCIONO</b> | <b>SUPERVISO</b>   | <b>APROBO</b>      |
|--------------------|--------------------|--------------------|
|                    |                    |                    |
| FIRMA Y ACLARACION | FIRMA Y ACLARACION | FIRMA Y ACLARACION |
| FECHA:             | FECHA:             | FECHA:             |









**AGN**

**FORM. N° 22**

**CARATULA DE INFORME**

**INFORME.....<sup>1</sup>**

**AUDITORIA.....<sup>2</sup>**

**ORGANIZACION AUDITADA.....**

**EJERCICIO.....**

**EQUIPO DE AUDITORIA**  
**Coordinador**  
**Seniors**

<sup>1</sup>Consignar "EXTENSO" o "EJECUTIVO"

<sup>2</sup>Consignar "CONTABLE" o "DE GESTION"



## ANEXO II



# CUESTIONARIOS

## **1. CONCEPTO**

---

Los cuestionarios son guías en forma de preguntas que se utilizarán para recolectar información dirigida a lograr el conocimiento global o específico del ente, su control interno y el grado de cumplimiento de los criterios o normas de rendimiento.

Las preguntas se refieren a un área o subárea específica, aquella a la cual se está midiendo el rendimiento. Las respuestas no deben ser exclusivamente sí o no, puesto que lo se está buscando es determinar si existen algunas deficiencias operativas o administrativas significativas y tener la oportunidad de recomendar mejoras en el funcionamiento o destacar hechos positivos relevantes.

El nivel de detalle de estos cuestionarios básicos puede ser ampliado hasta donde lo justifiquen el Coordinador y el Supervisor, dependiendo esto de un adecuado equilibrio entre la necesidad de mayor información y la posibilidad práctica y económica de obtenerla.

Los cuestionarios tendrán como fuente de información, la base de datos que se implementará en AGN, a la que cada área tendrá acceso. Sin embargo, alternativamente, hasta que dicha base se halle concluida y revisada, se utilizará como fuente de información la propia empresa en el momento de efectuar las auditorías.

## **2. CRITERIOS DE AUDITORIA<sup>1</sup>**

---

Para establecer un sistema de medición del rendimiento, tal como indicamos en el Manual de Procedimientos de Auditoría de Gestión es indispensable contar con criterios de auditoría, es decir normas de desempeño administrativo, que permitan evaluar lo observado en la realidad y establecer si el resultado de la gestión fue eficiente, eficaz y económico.

Para cada una de las áreas o actividades críticas, deberán establecerse criterios.

Cada criterio de Auditoría de Gestión, de hecho, generará una o más preguntas específicas.

Los **criterios** pueden ser **cuantitativos** o **cualitativos**. Los primeros fundamentalmente se evalúan mediante los cuestionarios; los otros a través de indicadores de gestión.

También pueden clasificarse en :

· **Generales:** Son comunes a todas las áreas y responden a principios generales de administración. Están directamente relacionados con los indicadores cualitativos y se refieren a:

- Objetivos, planes y políticas establecidas por la gerencia
- Metas, programas y presupuestos de operación a mediano y largo plazo
- Coordinación entre objetivos, planes, políticas, metas, programas y presupuestos
- Estructura formal del área
- Estructura informal y su interrelación con la formal
- Concordancia entre la estructura formal y objetivos, metas y políticas definidas
- Información que emite, procesa y recibe el área
- Características de sus ejecutivos y personal
- Relaciones con otras áreas, con la administración superior y con el entorno

---

<sup>1</sup>PRICE WATERHOUSE, op. cit., págs. 77/84  
UNIVERSIDAD DE CHILE, op. cit., págs. 77/82  
IDI, op. cit., pág. 23h/9

- Tipo y cantidad de recursos que emplea
- Autonomía relativa del área y su importancia en el sistema total
- Procedimientos y métodos de trabajo
- Motivación del personal

Estos criterios, para evaluar su cumplimiento, están expuestos en forma de preguntas, en los cuestionarios de evaluación global (para las áreas predefinidas como críticas) y en los cuestionarios comunes al resto de las áreas (para las otras).

- **Específicos:** Además de formular criterios generales, se deberán confeccionar aquéllos especialmente aplicables a las áreas, actividades, servicios o contratos bajo examen. Están más vinculados a los indicadores cuantitativos. En su elaboración, se tendrán en cuenta las siguientes fuentes:

- Leyes, reglamentos, contratos que regulen el funcionamiento de la organización o servicio. Son de elaboración directa y deberán ser obligatoriamente consideradas en el desarrollo de la auditoría.

- Metas y Objetivos de la Administración: Si bien el Presupuesto y Plan de Acción entrarían en la categoría anterior (fuente legal) se las destaca especialmente pues son las que originan las normas que hacen al control de eficacia.

- También se pueden extraer metas u objetivos de las políticas internas adoptadas por la organización, que determinan ciertas metas u objetivos. En este caso, deberá evaluarse si las metas y objetivos son razonables dada las circunstancias y si están basadas en evidencias objetivas o en apreciaciones subjetivas

- Estadísticas y prácticas de las organizaciones
- Manuales de operación y procedimientos del ente
- Políticas, estándares establecidos, directivas y guías gubernamentales
- Informes de auditoría
- Comparación con grupos o entes similares
- Organizaciones profesionales o cuerpos consultivos especializados
- Otra literatura sobre el tema bajo estudio
- Indicadores de gestión históricos

A los dos tipos de cuestionarios que se incluyen seguidamente en este anexo deberán adicionarse las preguntas que se deriven de temas específicos de cada área, las cuales podrán surgir de leyes, decretos, normas reglamentarias contratos u otras fuentes y de las que deba evaluarse el cumplimiento. Si la evaluación estuviera vinculada a una relación cuantitativa deberá agregarse el indicador de gestión correspondiente del tablero de comando.

En el desarrollo de criterios es fundamental mantener la objetividad y es clave la experiencia y juicio profesional de los auditores que los establezcan. Deberán controlarse por toda la línea de la auditoría (Coordinador, Supervisor y Gerente), para evitar que los mismos sean ambiguos, no aplicables o no aceptables.

El Coordinador de la auditoría en lo posible deberá tratar de lograr la aprobación de los criterios de auditoría por ente auditado. Los criterios que no fueran aceptados por el ente auditado serán analizados por el Supervisor y el Gerente del Área. Se utilizarán todos los criterios que el Coordinador, Supervisor y Gerente consideren que deban mantenerse. Se labrará una minuta donde constarán los criterios que se mantienen en disidencia con el ente auditado, indicando los fundamentos por los cuales se sostiene tal posición y las opiniones en contrario de la organización y si fuere factible, los efectos de las mismas.

### ***3. TIPOS DE CUESTIONARIOS***

---

#### ***3.1. Evaluación Global de la Organización***

Los cuestionarios o guías de auditoría se refieren a una función o área predefinida como crítica (compras, producción, etc.). La misma puede ser analizada como una parte de un paquete global total de un ente operativo integrado, como una parte individual, o como una combinación de ambas. También el enfoque funcional puede abarcar toda la organización, una subsidiaria o toda una división, lo cual implicará revisar varias localidades. Las guías abarcarán todas las funciones, debiendo adaptarse al alcance que se fije en el plan

de auditoría.

Un modelo de este tipo es el **Cuestionario de Evaluación Global de la Organización**. Se utiliza para obtener una evaluación general de la entidad, en el caso de que se esté auditando toda la organización. Si se estuviere analizando una de las áreas definidas como críticas podrá utilizarse como base el cuestionario referido al área específica crítica, agregando las preguntas derivadas de criterios específicos que quieren evaluarse y que no estén contemplados en el cuestionario presentado.

En la etapa de Estudio General, dentro de la fase de Planeamiento, se hace referencia este tipo de cuestionario, como una de las técnicas para la determinación de Areas Críticas.

Se expone en este anexo un modelo de la herramienta mencionada, aunque resulta claro que ésta deberá ser adaptada a cada caso particular, siguiendo en lo posible los lineamientos que en este trabajo se definen.

Los cuestionarios han sido estructurados por áreas y si bien son extensos, el auditor deberá responder en forma previa a la entrevista, varias de las preguntas por el conocimiento general que va adquiriendo de la entidad.

El cuestionario deberá dar como resultado una evaluación general de la organización. Sin embargo, el camino a seguir para tal fin deberá necesariamente hacerse área por área, y de la evaluación individual surgirá la evaluación global.

A priori, se han predeterminado como áreas básicas, las que se enuncian a continuación:

1. ADMINISTRACION Y FINANZAS
2. RECURSOS HUMANOS
3. COMERCIALIZACION
4. PRODUCCION
  - 4.1. Operaciones Industrias
  - 4.2. Mantenimiento Industrias
  - 4.3. Operaciones Servicios
5. COMPRAS, CONTRATOS Y ALMACENES
6. PROYECTOS DE INVERSION

Informática, se analiza, de acuerdo a la necesidad de este trabajo, en cada una de las áreas antes indicadas, en el punto SISTEMATIZACION DEL AREA, del esquema más adelante indicado. Una profundización del tema debe ser objeto específico de una Auditoría Informática.

### **Esquema**

El cuestionario de evaluación global, responde a un esquema preestablecido, que será necesario respetar, para ordenar y para realizar la evaluación final del área y de la organización.

Válido para todas las áreas, el esquema responde a la estructura y codificación siguiente:

**X. AREA:** Indica una de las seis áreas a que hace referencia el punto anterior. En el caso específico de Producción, se ha efectuado una apertura en tres subáreas.

**X.1. CARACTERISTICAS GENERALES:** este grupo de preguntas está orientado a definir las características de

propiedad, económicas, legales y el contexto político de la organización, con énfasis en la necesidad de información.

**X.2. ORGANIZACION DEL AREA:** se intenta lograr un análisis de metas y objetivos, estructura organizativa y de política y procedimientos establecidos.

**X.3. PLANEAMIENTO Y CONTROL:** son preguntas orientadas a conocer todo lo relativo al planeamiento a corto (táctico) y largo (estratégico) plazo. Se pretende además con este grupo de preguntas conocer acerca del control gerencial del área, es decir verificar el uso eficaz y eficiente de los recursos disponibles por la gerencia.

Se analiza también en este grupo de preguntas el grado de sistematización del área y se obtiene la opinión de la gerencia del grado de satisfacción que el sistema de información le brinda y sus aportes para mejorarlo.

**X.4. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE REGISTRO DE OPERACIONES:** Son preguntas orientadas a evaluar el control interno del área. Deberán efectuarse en caso que la Auditoría de Gestión se efectúe en forma independiente de la Auditoría Contable. Si este supuesto no se verificara, el auditor podrá utilizar para este punto, la evaluación de la Auditoría Contable.

### **Evaluación**

El esquema planteado, válido para todas las áreas, tiene por propósito fundamental, lograr una evaluación con un alto grado de objetividad. Sin perder de vista este aspecto, se recomienda ajustarse lo más estrictamente posible a la metodología que se enuncia a continuación.

De hecho no todas las áreas tienen la misma importancia relativa. Por esta razón es importante fijarles, a priori, una ponderación. En consecuencia, el auditor deberá asignar a cada una un valor, en tanto por uno, denominado Ponderación del Area, de modo tal que la suma de los mismos totalice uno.

La evaluación se hará por grupo de preguntas, comenzando por las agrupaciones de tercer nivel (X.1.1, X.1.2, X.1.3, etc). Se utilizará para calificar la escala de **1 (BAJO) a 5 (ALTO)**. Del promedio aritmético de estas calificaciones, se obtendrá la evaluación del segundo nivel (X1, X2, X3 etc.). El promedio aritmético de este nivel determinará la Calificación Promedio el Area (X). El producto de esta Calificación Promedio y la Ponderación del Area, determinarán su evaluación y por ende su criticidad.

Las áreas evaluadas con una puntuación **entre 1 y 3, ambos valores incluidos, serán consideradas críticas.**

No se tendrán en cuenta para la evaluación los ítems X.1 (CARACTERISTICAS DEL AREA), por tratarse de datos de la realidad ni X.4, (EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE REGISTRO DE OPERACIONES), ya que son conceptos evaluados por la Auditoría Contable.

## EVALUACIÓN GLOBAL

### AREA: ADMINISTRACION Y FINANZAS

| NIVEL 3 |                            |              | NIVEL 2 |                        |              |
|---------|----------------------------|--------------|---------|------------------------|--------------|
| Código  | Grupo                      | Calificación | Código  | Grupo                  | Calificación |
| .2.1    | Metas y objetivos financ.  |              |         |                        |              |
| .2.2    | Estructura organizacional  |              |         |                        |              |
| .2.3    | Políticas y procedimientos |              | 1.2     | ORGANIZACION           |              |
|         |                            |              |         |                        |              |
| .3.1    | Planeamiento estratégico   |              |         |                        |              |
| .3.2    | Planeamiento táctico       |              |         |                        |              |
| .3.3    | Control gerencial          |              |         |                        |              |
| .3.4    | Sistematización del área   |              |         |                        |              |
| .3.5    | Visión gerencial           |              | 1.3     | PLANEAMIENTO Y CONTROL |              |
|         |                            |              |         | CALIFICACION PROMEDIO  |              |

| EVALUACIÓN DEL AREA   |  |
|-----------------------|--|
| Calificación promedio |  |
| Ponderación del área  |  |
| EVALUACIÓN DEL AREA   |  |

## EVALUACIÓN GLOBAL

### AREA: RECURSOS HUMANOS

| NIVEL 3 |                            |              | NIVEL 2 |                        |              |
|---------|----------------------------|--------------|---------|------------------------|--------------|
| Código  | Grupo                      | Calificación | Código  | Grupo                  | Calificación |
| 2.2.1   | Metas y objetivos          |              |         |                        |              |
| 2.2.2   | Estructura organizacional  |              |         |                        |              |
| 2.2.3   | Políticas y procedimientos |              | 2.2     | ORGANIZACION           |              |
|         |                            |              |         |                        |              |
| 2.3.1   | Planeamiento estratégico   |              |         |                        |              |
| 2.3.2   | Planeamiento táctico       |              |         |                        |              |
| 2.3.3   | Control gerencial          |              |         |                        |              |
| 2.3.4   | Sistematización del área   |              |         |                        |              |
| 2.3.5   | Visión gerencial           |              | 2.3     | PLANEAMIENTO Y CONTROL |              |
|         |                            |              |         | CALIFICACION PROMEDIO  |              |

| EVALUACIÓN DEL AREA        |  |
|----------------------------|--|
| Calificación promedio      |  |
| Ponderación del área       |  |
| <b>EVALUACIÓN DEL AREA</b> |  |

## *EVALUACIÓN GLOBAL*

### *AREA: COMERCIALIZACION*

| NIVEL 3 |                            |              | NIVEL 2 |                          |              |
|---------|----------------------------|--------------|---------|--------------------------|--------------|
| Código  | Grupo                      | Calificación | Código  | Grupo                    | Calificación |
| 3.2.1   | Metas y objetivos          |              |         |                          |              |
| 3.2.2   | Estructura organizacional  |              |         |                          |              |
| 3.2.3   | Políticas y procedimientos |              | 3.2     | ORGANIZACION             |              |
|         |                            |              |         |                          |              |
| 3.3.1   | Planeamiento estratégico   |              |         |                          |              |
| 3.3.2   | Planeamiento táctico       |              |         |                          |              |
| 3.3.3   | Control gerencial          |              |         |                          |              |
| 3.3.4   | Sistematización del área   |              |         |                          |              |
| 3.3.5   | Visión gerencial           |              | 3.3     | PLANEAMIENTO Y CONTROL   |              |
|         |                            |              |         | CALIFICACION<br>PROMEDIO |              |

| EVALUACIÓN DEL AREA          |  |
|------------------------------|--|
| <b>Calificación promedio</b> |  |
| <b>Ponderación del área</b>  |  |
| <b>EVALUACIÓN DEL AREA</b>   |  |

## *EVALUACIÓN GLOBAL*

### *AREA: PRODUCCION - OPERACIONES INDUSTRIAS*

| NIVEL 3 |                            |              | NIVEL 2 |                          |              |
|---------|----------------------------|--------------|---------|--------------------------|--------------|
| Código  | Grupo                      | Calificación | Código  | Grupo                    | Calificación |
| 4.1.2.1 | Metas y objetivos de prod. |              |         |                          |              |
| 4.1.2.2 | Estructura organizacional  |              |         |                          |              |
| 4.1.2.3 | Políticas y procedimientos |              | 4.1.2   | ORGANIZACION             |              |
| 4.1.3.1 | Planeamiento estratégico   |              |         |                          |              |
| 4.1.3.2 | Planeamiento táctico       |              |         |                          |              |
| 4.1.3.3 | Control gerencial          |              |         |                          |              |
| 4.1.3.4 | Sistematización del área   |              |         |                          |              |
| 4.1.3.5 | Visión gerencial           |              | 4.1.3   | PLANEAMIENTO Y CONTROL   |              |
|         |                            |              |         | CALIFICACION<br>PROMEDIO |              |

| EVALUACIÓN DEL AREA          |     |
|------------------------------|-----|
| <b>Calificación promedio</b> | [ ] |
| <b>Ponderación del área</b>  | [ ] |
| <b>EVALUACIÓN DEL AREA</b>   | [ ] |

## *EVALUACIÓN GLOBAL*

### *AREA: PRODUCCION - MANTENIMIENTO INDUSTRIAS*

| NIVEL 3                      |                            |              | NIVEL 2 |                          |              |
|------------------------------|----------------------------|--------------|---------|--------------------------|--------------|
| Código                       | Grupo                      | Calificación | Código  | Grupo                    | Calificación |
| 4.2.2.1                      | Metas y objetivos de prod. |              |         |                          |              |
| 4.2.2.2                      | Estructura organizacional  |              |         |                          |              |
| 4.2.2.3                      | Políticas y procedimientos |              | 4.2.2   | ORGANIZACION             |              |
| 4.2.3.1                      | Planeamiento estratégico   |              |         |                          |              |
| 4.2.3.2                      | Planeamiento táctico       |              |         |                          |              |
| 4.2.3.3                      | Control gerencial          |              |         |                          |              |
| 4.2.3.4                      | Sistematización del área   |              |         |                          |              |
| 4.2.3.5                      | Visión gerencial           |              | 4.2.3   | PLANEAMIENTO Y CONTROL   |              |
|                              |                            |              |         | CALIFICACION<br>PROMEDIO |              |
| <b>EVALUACIÓN DEL AREA</b>   |                            |              |         |                          |              |
| <b>Calificación promedio</b> |                            |              |         |                          |              |
| <b>Ponderación del área</b>  |                            |              |         |                          |              |
| <b>EVALUACIÓN DEL AREA</b>   |                            |              |         |                          |              |

## *EVALUACIÓN GLOBAL*

### *AREA:PRODUCCION - OPERACIONES SERVICIOS*

| NIVEL 3 |                            |              | NIVEL 2 |                          |              |
|---------|----------------------------|--------------|---------|--------------------------|--------------|
| Código  | Grupo                      | Calificación | Código  | Grupo                    | Calificación |
| 4.3.2.1 | Metas y objetivos          |              |         |                          |              |
| 4.3.2.2 | Estructura organizacional  |              |         |                          |              |
| 4.3.2.3 | Políticas y procedimientos |              | 4.3.2   | ORGANIZACION             |              |
|         |                            |              |         |                          |              |
| 4.3.3.1 | Planeamiento estratégico   |              |         |                          |              |
| 4.3.3.2 | Planeamiento táctico       |              |         |                          |              |
| 4.3.3.3 | Control gerencial          |              |         |                          |              |
| 4.3.3.4 | Sistematización del área   |              |         |                          |              |
| 4.3.3.5 | Visión gerencial           |              | 4.3.3   | PLANEAMIENTO Y CONTROL   |              |
|         |                            |              |         | CALIFICACION<br>PROMEDIO |              |

| EVALUACIÓN DEL AREA          |     |
|------------------------------|-----|
| <b>Calificación promedio</b> | [ ] |
| <b>Ponderación del área</b>  | [ ] |
| <b>EVALUACIÓN DEL AREA</b>   | [ ] |

## EVALUACIÓN GLOBAL

### AREA: COMPRAS, CONTRATOS Y ALMACENES

| NIVEL 3 |                            |              | NIVEL 2 |                          |              |
|---------|----------------------------|--------------|---------|--------------------------|--------------|
| Código  | Grupo                      | Calificación | Código  | Grupo                    | Calificación |
| 5.2.1   | Metas y objetivos.         |              |         |                          |              |
| 5.2.2   | Estructura organizacional  |              |         |                          |              |
| 5.2.3   | Políticas y procedimientos |              | 5.2     | ORGANIZACION             |              |
| 5.3.1   | Planeamiento estratégico   |              |         |                          |              |
| 5.3.2   | Planeamiento táctico       |              |         |                          |              |
| 5.3.3   | Control gerencial          |              |         |                          |              |
| 5.3.4   | Sistematización del área   |              |         |                          |              |
| 5.3.5   | Visión gerencial           |              | 5.3     | PLANEAMIENTO Y CONTROL   |              |
|         |                            |              |         | CALIFICACION<br>PROMEDIO |              |

| EVALUACIÓN DEL AREA          |     |
|------------------------------|-----|
| <b>Calificación promedio</b> | [ ] |
| <b>Ponderación del área</b>  | [ ] |
| <b>EVALUACIÓN DEL AREA</b>   | [ ] |

## *EVALUACIÓN GLOBAL*

### *AREA: PROYECTOS DE INVERSION*

| NIVEL 3 |                           |              | NIVEL 2 |                          |              |
|---------|---------------------------|--------------|---------|--------------------------|--------------|
| Código  | Grupo                     | Calificación | Código  | Grupo                    | Calificación |
| 6.2.1   | Metas y objetivos.        |              |         |                          |              |
| 6.2.2   | Estructura organizacional |              |         |                          |              |
| 6.2.3   | Políticas                 |              | 6.2     | ORGANIZACION             |              |
| 6.3.1   | Planeamiento estratégico  |              |         |                          |              |
| 6.3.2   | Planeamiento táctico      |              |         |                          |              |
| 6.3.3   | Control gerencial         |              |         |                          |              |
| 6.3.4   | Sistematización del área  |              |         |                          |              |
| 6.3.5   | Visión gerencial          |              | 6.3     | PLANEAMIENTO Y CONTROL   |              |
|         |                           |              |         | CALIFICACION<br>PROMEDIO |              |

| EVALUACIÓN DEL AREA          |     |
|------------------------------|-----|
| <b>Calificación promedio</b> | [ ] |
| <b>Ponderación del área</b>  | [ ] |
| <b>EVALUACIÓN DEL AREA</b>   | [ ] |

## **1. Area Administración y Finanzas**

### *1.1. Características generales*

#### 1.1.1. Activos y Estructura Financiera

1.1.1.1. ¿Cuál es la estructura de capital de la organización: (p. ej. público, privado, mixto, del gobierno local, extranjero, número de accionistas, etc.)?

---

---

1.1.1.2. ¿Cuál es la principal fuente de financiamiento (p. ej.: instituciones financieras locales, extranjeras, del gobierno, proveedores, bonos)?

---

---

1.1.1.3. ¿En qué medida el propietario del capital influye en el gerenciamiento, toma de decisiones, políticas y compromisos?

---

---

#### 1.1.2. Características Económicas

1.1.2.1. ¿Cómo influye la situación económica interna en la performance financiera de la organización?

---

---

1.1.2.2. ¿Experimenta la organización variaciones cíclicas en las ventas? ¿Cuál es la fuente de las variaciones?

---

---

1.1.2.3. ¿Hay un gran volumen de ventas a crédito?. En caso de recibirse documentos comerciales, ¿quiénes son los tenedores de dichos documentos?.

---

---

1.1.2.4. ¿Hay un gran volumen de compras a crédito?

---

---

#### 1.1.3. Características Legales y Políticas

1.1.3.1. ¿Hay un cuerpo directivo de profesionales contables?

---

---

1.1.3.3. ¿Cuáles son los requerimientos de información impuestos a la organización por los propietarios del capital y acreedores financieros? ¿Cuáles son los requerimientos legales y reglamentarios de informes financieros?.

---

---

1.1.3.4. ¿ Hay alguna obligación, apremio o compulsión legal o política en la actividad financiera de la organización tal como constitución de fondos especiales, de reserva o de distribución de utilidades?

---

---

1.1.3.5. ¿Cuál es el grado de control del gobierno en las tarifas u otros parámetros financieros de la organización?

---

---

## 1.2. Organización del Area

### 1.2.1. Metas y Objetivos Financieros

1.2.1.1. ¿Tiene la organización establecidas metas y objetivos financieros de corto y largo plazo? ¿Si los hay, cuáles son?

---

---

1.2.1.2. ¿ Esas metas y objetivos financieros, son claramente transmitidas a la gerencia financiera y al personal?

---

---

1.2.1.3. ¿El comportamiento o performance financiera de la organización es regularmente revisado y confrontado con las metas y objetivos establecidos?

---

---

### 1.2.2. Estructura Organizacional

1.2.2.1. ¿Es la gerencia de la organización completamente autónoma en la fijación e implementación de políticas y sistemas financieros?

---

---

1.2.2.2. ¿Cuál es la estructura organizativa de las funciones contables y financieras? ¿Han sido claramente documentadas en organigramas y descripciones de puestos de trabajo? (Adjunte copias de organigramas organizacionales).

---

---

1.2.2.3. ¿Cuál es el nivel de educación y experiencia laboral del personal contable y de finanzas?

---

---

1.2.2.4. ¿Cuáles son las mayores responsabilidades y atribuciones de los gerentes del área? ¿Son ellas controladas?

---

---

1.2.2.5. ¿Están previstas en la estructura de la organización las principales funciones financieras incluyendo herramientas de programación, presupuestación, contralor y tesorería?

---

---

1.2.2.6. ¿Hay una función de auditoría interna? ¿ La función de auditoria interna reporta a personas independientes de las funciones de contabilidad, para que sea mantenida su objetividad e independencia de criterio?

---

---

1.2.2.7. ¿Cómo interactúan las funciones contables y financieras con:

a) Comercialización:

---

---

b) Producción:

c) Recursos humanos:

d) Fijación de tarifas:

1.2.3. Políticas y Procedimientos Contables Financieros

1.2.3.1. Enuncie cuáles son las principales regulaciones políticas y financieras en los siguientes ítems:

a) Contabilidad financiera (p. ej. reconocimiento de ingresos, valuación de inventarios, capitalización de activos fijos, revaluación de activos fijos, depreciaciones y amortizaciones, conversión de moneda extranjera, ajuste del nivel general de precios, etc.).

b) Valuación de inventarios (p. ej. : FIFO, LIFO)

c) Apropriación de utilidades/tratamiento de los déficit.

d) Contabilización del costo y control de inventarios (costeo directo vs. costeo total, etc.).

e) Presupuestación/gerenciamiento contable (costeo standard, análisis de variaciones, costos, beneficios o centros de inversión, etc.)

f) Precios o tarifas de ventas, facturación y cobranza.

g). Operación de cuentas bancarias y procedimientos de pagos.

h) Manejo del endeudamiento, compromisos financieros y firmas autorizadas.

i) Manejo del riesgo ( p. ej. : seguros, posición de moneda extranjera)

1.2.3.2. ¿Las políticas financieras son regularmente revisadas y corregidas?

1.2.3.3. ¿La organización es auditada por Auditores Externos Independientes? ¿Los principios de Contabilidad Generalmente Aceptados son aplicados consistentemente respecto de años anteriores? ¿Los informes de Auditoría Externa han detectado problemas que puedan ser atribuidos a inadecuadas decisiones o políticas?

1.3. *Planeamiento y Control*

1.3.1. Planeamiento Estratégico

1.3.1.1. ¿ La organización ha desarrollado un plan financiero con una estrategia a largo plazo? ¿Cómo es su diseño para lograr el cumplimiento de metas y objetivos de largo plazo? ¿Pone el plan un apropiado énfasis en la maximización de beneficios? ¿Que período cubre y con que frecuencia es actualizado?

1.3.1.2. ¿ Está el plan financiero global soportado por apropiados presupuestos por áreas?

1.3.1.3. ¿Cuáles son las bases y la metodología utilizada para los presupuestos financieros?

1.3.1.4. Enuncie en qué medida el plan financiero de largo plazo considera los ítems siguientes:

a) Estados financieros proforma (estados de resultados, balances, cash-flow, etc.).

b) Estructura de activos deseada

c) Estructura financiera deseada (deudas, patrimonio neto, autofinanciamiento, estructura de financiamiento, etc.).

d) Riesgo empresarial (seguros, exposición en monedas extranjeras, etc.).

e) Impacto que tienen en finanzas otros programas de la organización (desembolsos de capital, adquisiciones, desmantelamientos, investigación y desarrollo de mercado, etc.).

f) Incidencia de los requerimientos de implementación del plan en el establecimiento de políticas de distribución de dividendos, ranking de créditos, exposición de riesgo empresarial, etc..

1.3.1.5. ¿Quién coordina el desarrollo del plan financiero de largo plazo, quién participa, y quién lo aprueba? ¿Qué fuentes de información son usadas en su desarrollo? ¿Cómo están consideradas las personas ajenas a contabilidad y finanzas en el suministro de la información?

1.3.1.6. ¿A qué nivel de la organización financiera están dirigidas las metas? ¿El plan financiero de largo plazo establecido por la gerencia financiera específica considera las variables que puedan ser utilizadas para el control y la evaluación de las propuestas?

1.3.1.7. Enuncie las principales fuentes de información del planeamiento financiero estratégico.

a) Evolución de la demanda interna y/o externa.

b) Evolución del mercado y precios de insumos.

c) Evolución de los parámetros financieros que afectan a la Organización. (tasas de interés, mercado de cambios, tarifas, etc.).

d) Evolución de las claves económicas y condiciones políticas que afectan a la Organización (crecimiento del producto bruto, política de inversiones internas y externa, impuestos, etc.).

1.3.1.8. ¿La función de finanzas y contabilidad utiliza adecuadamente en su planeamiento estratégico, la información compilada por las funciones de comercialización y producción?

1.3.2. Planeamiento Táctico

1.3.2.1. ¿Tiene la Organización desarrollado un plan táctico financiero de corto plazo? ¿Qué período cubre y con qué frecuencia es actualizado?

1.3.2.2. Indique en qué medida el plan financiero de corto plazo considera:

a) Presupuesto anual.

b) Requerimientos de caja y capital de trabajo?

c) Balances y estados de resultados proyectados.

d) Relaciones con el plan financiero de largo plazo.

---

e) Modificaciones en política de otorgamiento de créditos, niveles de stocks de bienes de cambio, cobranza de cuentas pendientes, exposición en divisas, préstamos, etc.

---

f) Impacto en las finanzas de las demás funciones de la organización, tales como comercialización, producción, etc.

---

1.3.2.3. ¿Quién coordina el desarrollo del plan financiero de corto plazo? ¿Quién participa? ¿Quién lo aprueba? ¿Qué fuentes de información son usadas en su desarrollo? ¿Cómo están consideradas las personas y la información ajenas al área de finanzas y contabilidad?

---

---

1.3.2.4. ¿Establece el plan financiero de corto plazo variables de performance que pueden ser utilizadas con fines de control y la evaluación? ¿A qué nivel del área de finanzas están dirigidas las metas?

---

1.3.3. Control Gerencial

1.3.3.1. ¿Cuales son los principales informes contables y financieros recibidos por la dirección de la organización? ¿Con qué frecuencia son preparados y a qué niveles son distribuidos?

---

---

1.3.3.2. ¿Está diseñado el sistema de informes para gerencia para confrontar la performance financiera con las metas establecidas?

---

---

1.3.3.3. Indicar la información disponible para monitorear las actividades financieras de la organización:  
a) Referidos a resultados (operativos y no operativos):

---

b) Posiciones de liquidez y de capital de trabajo (caja, cuentas a cobrar y cuentas a pagar, líneas de créditos impagas, etc.).

---

c) Posición financiera de largo plazo y solvencia (préstamos y aportes de capital no integrados, servicio de deudas, precio de las acciones, etc.)

---

1.3.3.4. ¿El control de costos se realiza confrontándolos con costos standard? ¿El sistema de contabilidad de costos es capaz de proveer medidas de variación con los standards? ¿El mismo está integrado con el sistema contable financiero?

---

---

1.3.3.5. ¿Qué menciones de performance son rutinariamente preparados para la gerencia y con qué frecuencia? ¿Son preparados por líneas o por productos o servicios?

*Ejemplos:*

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <b>RETORNO<br/>CAPITAL EMPLEADO</b> | $\frac{\text{GANANCIAS ANTES IMPUESTOS}}{\text{ACTIVO FIJO} + \text{CAPITAL DE TRABAJO NETO}}$ |
| <b>MARGEN DE<br/>UTILIDAD</b>       | $\frac{\text{GANANCIAS ANTES IMPUESTOS}}{\text{VENTAS}}$                                       |

|  |   |
|--|---|
| <b>ROTACION DEL<br/>CAPITAL EMPLEADO</b> | $\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO FIJO} + \text{CAPITAL DE TRABAJO NETO}}$ |
| <b>LIQUIDEZ<br/>CORRIENTE</b>            | $\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$                   |
| <b>PERIODO DE<br/>COBRANZA</b>           | $\frac{\text{CUENTAS A COBRAR}}{\text{PROMEDIO DE VENTAS DIARIAS}}$         |
| <b>ROTACION DE<br/>BIENES DE CAMBIO</b>  | $\frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{BIENES DE CAMBIO}}$                    |

1.3.3.6. ¿Cuál es el sistema utilizado para confrontar la performance financiera del ejercicio en curso con el presupuesto anual y el plan de largo plazo?

---



---

1.3.3.7. ¿El sistema de información contable para gerencia suministra datos de unidades físicas o no monetarias? ¿ Brinda el sistema costos unitarios e índices de gestión?

---



---

1.3.3.8. ¿Cómo está integrado el sistema de información financiera con el sistema contable?

---



---

1.3.3.9. ¿Cuál es el sistema para administrar los servicios de deudas?

---



---

1.3.3.10. ¿Los informes de Auditoría Interna han detectado problemas que pueden ser atribuidos a deficiencias en el sistema de información gerencial?

---



---

1.3.3.11. ¿Ha logrado la Organización éxito en crear un ambiente de control en el que el personal está comprometido o motivado a cumplir los controles prescritos?

---



---

1.3.3.12. ¿Existe una satisfactoria división de responsabilidades entre aquéllos que aprueban presupuestos, aprueban gastos presupuestados, hacen pagos de fondos de caja, y guardan o conservan activos, registros o libros? Si no, hay disposiciones tales como el requerimiento de doble firma?

---



---

1.3.4. Sistematización del Area

1.3.4.1. ¿ Cuáles son las principales archivos y registros magnéticos de la información contable y financiera mantenidos por la Organización?

---



---

1.3.4.2. ¿Cuál es la política de la organización en materia de tiempo de mantenimiento de archivos, comprobantes y registros magnéticos contables y financieros?

---

---

1.3.4.3. ¿Qué claves de clasificación de datos se emplea para acceder a la información que está en los archivos y registros?

---

---

1.3.4.4. ¿Dónde están los archivos y registros magnéticos físicamente almacenados? ¿Cuál es el ordenamiento físico del archivo?

---

---

1.3.4.5. ¿Cómo pueden acceder las unidades operativas a los archivos y registros magnéticos que no están bajo su control? ¿Cómo es transmitida la información?

---

---

1.3.4.6. ¿Mantiene la organización una base de datos desde la que pueda desarrollar los análisis financieros que le sean necesarios?

---

---

1.3.4.7. ¿La organización utiliza sus propios equipos de computación, utiliza equipos alquilados o el servicio de organizaciones especializadas? ¿Es satisfactorio el medio utilizado?

---

---

1.3.4.8. ¿Cuáles son los sistemas que actualmente están computarizados en el sistema de información financiera?

---

---

1.3.4.9. ¿Hay capacidad propia de diseño de los sistemas? ¿Cómo están involucrados los usuarios en el diseño de las aplicaciones?

---

---

### 1.3.5. Visión Gerencial del Area

1.3.5.1. ¿Considera Ud. que el Sistema de Información Financiera provee la información que la Gerencia de Administración Finanzas necesita para planeamiento, toma de decisiones y control?

---

---

1.3.5.2. ¿Cuáles, piensa Ud., que serían las más útiles mejoras que podrían realizarse en el segmento de Administración y Finanzas?

---

---

## 1.4. Sistema de Registro de Operaciones

a) La Organización mantiene un sistema contable que incluye las siguientes características? (indicar SI/NO):

|  | SI | NO |
|--|----|----|
| ð Un sistema de registraci3n por partida doble   |    |    |
| ð Contabilidad por acumulaci3n de partidas   |    |    |
| ð Un plan de cuentas que incluye todos los elementos de un estado financiero (balance)   |    |    |
| ð Controles en puntos que aseguren que la fuente inicial del documento es completa, exacta y v3lida  |    |    |
| ð Controles en lugares que aseguren que el documento fuente es primeramente registrado, sumariado y mayorizado en tiempo prudencial                            |    |    |
| ð Registros en libros de manera que cada transacci3n ingresada puede ser identificada y referenciada a un documento fuente soporte de la registraci3n contable |    |    |
| ð Libro mayor General que permita identificar la fuente (Nro. de entrada, pagina, fecha, nombre)   |    |    |
| ð Los registros se asignan por costos, centros de responsabilidad, de ganancias o de inversiones?  |    |    |

b) La organizaci3n mantiene alg3n sistema de desembolsos y recibos de caja que incluya lo siguiente?  
(Indicar SI / NO):

|  | SI | NO |
|--|----|----|
| ð Controles y registros que aseguren la completa exactitud, veracidad, oportunidad de los ingresos de caja y de los desembolsos      |    |    |
| ð Peri3dicas conciliaciones entre el mayor general y los extractos de cuentas corrientes bancarias                                   |    |    |
| ð Arqueos peri3dicos de Caja central y cajas chicas  |    |    |
| ð Chequeos que aseguren que el registro de las transacciones recibe el tratamiento contable apropiado                                |    |    |
| ð Controles que aseguren que cada transacci3n cuenta con el respectivo comprobante de respaldo                                       |    |    |
| ð Identificaci3n del tipo de cambio de las compras y ventas en divisas que se contabilicen y en el momento en que se paguen o cobren |    |    |

c)La organizaci3n mantiene alg3n sistema contable de ventas y cuentas por cobrar que incluya lo siguiente?  
(Indicar SI / NO):

|   | SI | NO |
|---|----|----|
| ð Controles y registros que aseguren la completa, precisa, v3lida y oportuna registraci3n de las ventas a cr3dito y pagos de clientes |    |    |
| ð Peri3dicas conciliaciones de los saldos del mayor de cuentas por cobrar   |    |    |
| ð Informaci3n oportuna de las ventas que permitan la preparaci3n de listados de cuentas por cobrar por orden de antig3edad            |    |    |
| ð Procedimientos en el lugar para asegurar la apropiada registraci3n y autorizaci3n de los malos cr3ditos dados de baja               |    |    |
| ð Controles que aseguren que se otorguen cr3dito a clientes valiosos y que los l3mites fijados no son excedidos                       |    |    |

d) Mantiene la organización un sistema de compras y cuentas a pagar que incluya lo siguiente?  
(Indicar SI/NO):

|  | SI | NO |
|--|----|----|
| ∅ Controles y registros que aseguren la completa exactitud, validez y oportunidad de la registraci3n de las compras y los pagos a proveedores    |    |    |
| ∅ Controles que aseguren que las requisiciones de compras concuerdan con los partes de recepci3n y est1n correctamente conformados con los pagos |    |    |
| ∅ Conciliaciones peri3dicas entre los registros auxiliares de cuentas a pagar y el Mayor general   |    |    |
| ∅ Controles que aseguren que los pagos a acreedores est1n respaldados por documentos v1lidos debidamente autorizados.                            |    |    |

e)- La organizaci3n posee alg3n sistema de inventario que incluya las siguientes caracter1sticas?  
(Indicar SI / NO):

|   | SI | NO |
|---|----|----|
| ∅ Controles y registros que aseguren la completa exactitud, validez y oportunidad de los registros de inventarios, recepciones y disposiciones de los mismos. |    |    |
| ∅ Peri3dicas conciliaciones de los recuentos f1sicos con los registros contables y seguimiento de las discrepancias   |    |    |
| ∅ Informaci3n disponible en tiempo y forma de la recepci3n y disposici3n de los bienes de cambio, tanto por producto como por ubicaci3n.                      |    |    |

f) La organizaci3n mantiene alg3n sistema de activos fijos que incluya las siguientes caracter1sticas?  
(Indicar SI/NO):

|  | SI | NO |
|--|----|----|
| ∅ Controles que aseguren la completa, exacta, v1lida y oportuna adquisici3n de activos fijos, ventas y cargos por depreciaci3n.  |    |    |
| ∅ Controles que aseguren la correcta autorizaci3n de las adquisiciones, disposiciones y tasas de depreciaci3n.   |    |    |
| ∅ Mantenimiento de archivos de activos fijos conteniendo la siguiente informaci3n: n3mero de identificaci3n, costo, especificaci3n de capacidad, vida 3til probable, mantenimiento preventivo, tasa de depreciaci3n, registro de servicios, condiciones y existencia de garant1as de servicio contratadas y revaluaciones o valuaciones. |    |    |
| ∅ Mantenimiento de archivos o registros de activos alquilados conteniendo informaci3n acerca de: n3mero de identificaci3n, especificaci3n de 3ndice de capacidad o potencia, t3rmino del alquiler, pagos del mismo, tasa de inter3s expl1cita, valor residual, opci3n de compra, mantenimiento, historia de services, etc.               |    |    |
| ∅ Conciliaci3n peri3dica de los registros auxiliares con el Mayor General.   |    |    |

g) La organización mantiene un sistema de contabilidad de costos que posea al menos las siguientes características? Indicar SI/NO.

|  | SI | NO |
|--|----|----|
| ð Un plan de cuentas que facilite el registro y brinde información sobre:<br>- Centros de responsabilidad (centros de costos, de inversión, de ingresos)<br>- Elementos ( materiales, mano de obra, depreciación, gastos)<br>- Comportamiento (fijo o variable, controlable o no ) |    |    |
| ð Definición precisa de las bases de asignación de costos en la contabilidad (horas hombre directas, capital empleado, unidad de producción)   |    |    |
| ð Controles que aseguren que la imputación contable es completa, exacta y válida:<br>Autorizaciones de entrada<br>Conciliaciones contables ( pago de salarios respecto del total de salarios cargo por depreciación respecto del total amortizado)                                 |    |    |

## 2. *Area Recursos Humanos*

### 2.1. *Características Generales*

2.1.1. Estructura de la Fuerza de Trabajo

2.1.1.1. ¿Cuánta gente emplea la organización? ¿Cuál es la composición de la fuerza de trabajo empleada (p.ej., personal full-time, part-time, efectivos, contratados, hombres, mujeres, etc.)?

---



---

2.1.1.2. ¿Cual es la antigüedad promedio del personal?

---



---

2.1.1.3. ¿Es alta la rotación del personal? Indique las causas.

---



---

2.1.1.4. ¿Hay fluctuaciones estacionales en el número de empleados? ¿Por qué?

---



---

2.1.1.5. ¿Cuál es la participación de la mano de obra en el costo total del producto y en el gasto total de la organización?

---



---

2.1.2. Características Legales y Políticas

2.1.2.1. ¿Hasta qué punto la situación política y económica en la cual se desenvuelve la organización influye en la fuerza de trabajo disponible (p. ej., educación, reglamentaciones, expectativas, etc.)? Explique.

---



---

## 2.2. Organización del Area

### 2.2.1. Metas y Objetivos

2.2.1.1. ¿Establece la organización objetivos de largo y corto plazo para el desarrollo de los recursos humanos? ¿De ser así, cuáles son?

---

---

2.2.1.2. ¿Son estos objetivos transmitidos claramente a todos los empleados?

---

---

2.2.1.3. ¿Se examina con regularidad la evolución de los recursos humanos, y se la confronta con las metas y objetivos establecidos?

---

---

### 2.2.2. Estructura Organizacional

2.2.2.1. ¿Cuál es la estructura organizacional de la Gerencia de Recursos Humanos? ¿Ha sido ella claramente documentada en los organigramas y descripción de puestos de trabajo? (Adjunte copias de organigramas organizacionales).

---

---

2.2.2.2. ¿Cuál es el nivel de educación y experiencia laboral del personal de Recursos Humanos?

---

---

2.2.2.3. ¿Cuáles son las principales responsabilidades y atribuciones del Gerente de Recursos Humanos? ¿Se cumplen?

---

---

2.2.2.4. ¿Cómo interactúa la Gerencia de Recursos Humanos con:

a) El proceso de determinación del presupuesto anual?

---

---

b) El planeamiento financiero de largo plazo?

---

---

c) El planeamiento de operaciones de largo plazo?

---

---

### 2.2.3. Políticas y Procedimientos

2.2.3.1. Cuáles son las políticas de la organización, respecto las siguientes áreas?

a) Contratación de recursos humanos

---

b) Terminación de la relación laboral

---

c) Desarrollo de la carrera

---

d) Entrenamiento

---

e) Evaluación de desempeño

---

f) Condiciones de trabajo y entorno

---

g) Remuneración y beneficios

---

h) Servicios de salud

---

i) Quejas

---

2.2.3.2. ¿Cómo se documentan las políticas de recursos humanos?

---

---

2.2.3.3. ¿Se examinan con regularidad los procedimientos y las políticas de recursos humanos y se los corrige de acuerdo con lo requerido?

---

---

### **2.3. *Planeamiento y Control***

2.3.1. Planeamiento Estratégico

2.3.1.1. ¿Desarrolla la organización un plan estratégico de recursos humanos de largo plazo?

---

---

2.3.1.2. ¿Hasta qué punto el plan de largo plazo de recursos humanos considera:

a) Una estrategia en cuanto a la fuerza laboral para ajustarse a la expansión y a la contracción de la organización?

---

b) La estructura salarial y de categorías?

---

c) El entrenamiento de los empleados y desarrollo de carrera?

---

d) Las estrategias de contratación?

---

e) Pronósticos económicos, laborales y proyecciones de tendencias?

---

2.3.1.3. En relación al desarrollo del plan de recursos humanos de largo plazo, indique:

a) ¿Quién lo coordina?

---

b) ¿Quién participa?

---

c) ¿Quién lo aprueba?

---

d) ¿Qué fuentes de información se utiliza en su desarrollo?

---

e) ¿Cómo están consideradas las personas ajenas y la información exteriores a la función de recursos humanos?

---

2.3.1.4. ¿Establece, el plan de recursos humanos de largo plazo, para los gerentes de recursos humanos, variables específicas de gestión, que puedan ser utilizadas con fines de evaluación y control? ¿A qué niveles, en el área de recursos humanos, están dirigidas las metas?

---

---

2.3.1.5. ¿Cuáles son las principales fuentes de información para el planeamiento estratégico?

a) Proyecciones y tendencias de la fuerza de trabajo

---

b) Tendencias de la industria y de la comunidad?

---

c) Otras. Explique

---

2.3.2. Planeamiento Táctico

2.3.2.1. ¿Desarrolla la organización un plan táctico de recursos humanos de corto plazo?

---

---

2.3.2.2. Indique en que medida el plan táctico de recursos humanos de corto plazo considera:

a) Programa de contratación anual.

---

b) Programa de entrenamiento anual.

---

c) Evaluación de empleados.

---

d) Plan de remuneración y beneficios.

---

2.3.3. Control Gerencial

2.3.3.1. ¿Cuáles son los informes principales recibidos por la dirección de la organización con respecto a recursos humanos? ¿Con qué frecuencia se preparan? ¿A quiénes se distribuyen?

---

---

2.3.3.2. Indique si la gerencia usa informaciones del tipo de las que se enumeran seguidamente para monitorear la gestión de la función de recursos humanos.

---

---

a) Personal (contrataciones, terminación de la relación laboral, traslados, promociones, etc.)

---

b) Ausentismo.

---

sc) Permisos para ausentarse.

---

d) Quejas.

---

e) Vacantes de puestos.

---

2.3.3.3. ¿Se provee información de control de recursos humanos a otras áreas de la organización?

---

---

2.3.3.4. Indique si alguna de las siguientes mediciones de gestión (u otras del tipo) se preparan rutinariamente para la gerencia. ¿Con qué frecuencia se preparan? ¿Se confeccionan por producto, servicio, línea de productos o lugar donde resulte aplicable?

---

a) Ratios de eficiencia (p. ej. relación entre unidades de producción y horas de empleado trabajadas, etc.).

---

b) Ratios de Accidentes (p. ej., relación entre las horas de tiempo perdido debido a accidentes y el número de horas trabajadas por la organización, etc.).

---

c) Ratios de Relaciones Industriales (p. ej. relación entre número de quejas archivadas y el número total de empleados, etc.).

---

d) Ratios de rotación y ausentismo (p. ej. relación entre abandonos de empleo totales y la fuerza de trabajo promedio, o entre el ausentismo voluntario y el total de días trabajados por la organización, etc.)

---

e) Ratios de personal (p. ej., distribución porcentual de empleados por escalafón, etc.).

---

2.3.3.5. ¿Qué planes de desarrollo de carrera y de entrenamiento existen? ¿Qué información se prepara para su manejo y planeamiento? ¿Qué registros se llevan sobre las necesidades y logros de entrenamiento de los individuos?

---

---

2.3.3.6. ¿Qué procedimientos de evaluación de desempeño existen? ¿Qué información se prepara?

---

---

2.3.3.7. ¿Hay un procedimiento de evaluación de tareas? ¿Cómo se relaciona con el control y la administración de los sistemas de pago de la organización?

---

---

2.3.4. Sistematización del Area

2.3.4.1. ¿Cuáles son los principales archivos y registros de información sobre recursos humanos (de transacciones, operativos y de referencia) que lleva la organización? ¿En qué soporte son mantenidos?

---

2.3.4.2. ¿Cuáles son las políticas de la organización en materia de tiempo de mantenimiento de registros de recursos humanos?

---

---

2.3.4.3. ¿Qué claves de clasificación de datos se emplea para acceder a la información que está en los archivos y registros?

---

---

2.3.4.4. ¿Dónde se almacena físicamente la información? ¿Existen normas que regulen el almacenaje físico?

---

---

2.3.4.5. ¿Cómo pueden las áreas acceder a la información de archivos y registros de recursos humanos que no están bajo su control? ¿Cómo se transmite la información?

---

---

2.3.4.6. ¿Mantiene la organización una base datos desde la cual pueda desarrollar análisis de recursos humanos a medida que surja la necesidad de realizar tales análisis? Explique.

---

---

### 2.3.5. Visión Gerencial del Area

2.3.5.1. Considera Ud. que el sistema de información de recursos humanos provee en tiempo y forma la información que Ud. necesita para el planeamiento, la toma de decisiones y el control?

---

---

2.3.5.2. ¿Cuáles, piensa Ud., que serían las más útiles mejoras que podrían realizarse en el segmento de recursos humanos?

---

---

## 2.4. Sistema de Registro de Operaciones

### 2.4.0.1. Características del sistema de registro de transacciones

a) Existe un legajo por empleado que incluya los siguientes elementos (Consignar SI/NO)

|  | SI | NO |
|--|----|----|
| ð ¿Solicitud/Curriculum, notas de entrevistas?   |    |    |
| ð ¿Historia clínica y registros?   |    |    |
| ð ¿Correspondencia relacionada con empleados?  |    |    |
| ð ¿Hojas de tiempo (horas trabajadas, tasa de salario, turnos trabajados, horas extras)?           |    |    |
| ð ¿Registros de asistencia (tiempo de enfermedad, vacaciones, horas extras, aumentos de salarios)? |    |    |
| ð ¿Historia de empleo (promociones, sanciones, traslados, quejas)?                                 |    |    |

b) Indique si el organismo mantiene algún tipo de sistema de monitoreo que incluya los controles siguientes: (consignar SI/NO)

|  | SI | NO |
|--|----|----|
| • Comprobaciones para asegurarse que los niveles de remuneración son correctos.                                |    |    |
| • Controles para monitorear las licencias y ausentismo.  |    |    |
| • Comprobaciones para asegurarse que son válidos los aumentos/disminuciones de remuneración y las promociones. |    |    |
| • Comprobaciones para asegurarse que se cumple con los contratos, acuerdos y disposiciones gubernamentales.    |    |    |
| • Se realizan con regularidad análisis sobre descripciones de trabajos, políticas y procedimientos.            |    |    |

### 3. *Area Comercialización*

#### 3.1. *Características Generales*

3.1.1. Segmentación del Mercado

3.1.1.1. Qué productos o servicios ofrece la organización?

---



---

3.1.1.2. ¿Cuáles son las características de los clientes para cada uno de los productos o servicios ofrecidos por la organización?

---



---

3.1.1.3. ¿Cuáles son los mercados geográficos que abastece la organización?. ¿Qué productos o servicios son ofrecidos en cada uno?

---



---

3.1.1.4. ¿Cuál es la participación de la organización en los distintos mercados, incluyendo participación regional, nacional e internacional?

---



---

3.1.1.5. ¿Cuál es el grado de dispersión o concentración de los distintos segmentos de mercado de la organización?

---



---

3.1.2. Comercialización Distribución y Transporte

3.1.2.1. ¿Cuál es la naturaleza y localización de los centros de producción y distribución? ¿Qué volúmenes manejan? ¿Cuáles son sus capacidades?

---



---

3.1.2.2. ¿Cuáles son los sistemas de transporte que se utilizan para unir los centros de producción, los centros de distribución y los mercados? ¿Cuáles son sus capacidades? ¿Qué volúmenes manejan?

---



---

---

3.1.2.3. ¿Dónde están situadas las fuerzas de comercialización y los puntos de ventas?

---

---

3.1.2.4. ¿Emplea la organización agentes o personal propio en el sistema de comercialización?

---

---

3.1.3. Características Competitivas

3.1.3.1. ¿Cuál es la estructura competitiva de los mercados abastecidos por la organización (p. ej. número de competidores, participación relativa en el mercado, etc.)?

---

---

3.1.3.2. ¿Cuáles son las participaciones de la organización en los mercados comparadas con las de su principal competidor?

---

---

3.1.3.3. ¿Cuáles son las condiciones de venta normales para cada uno de los productos o servicios de la organización (p.ej. contado, crédito, contrato a largo plazo, etc.)? ¿Se utiliza el precio como arma competitiva?

---

---

3.1.3.4. ¿Hasta qué punto la innovación de productos es típica de la industria en la cual opera la organización? ¿Cuál es el potencial futuro del mercado para los productos existentes? ¿Qué nuevos productos o mejoras en los productos o servicios están siendo desarrolladas?

---

---

3.1.3.5. ¿Influye el gobierno en alguna forma en la selección de productos o servicios ofrecidos, las cantidades ofrecidas o los mercados abastecidos (p.ej. ayuda en la comercialización, financiamiento de clientes, incentivos para la inversión o impositivos, etc.)?

---

---

## 3.2. Organización del Area

3.2.1. Metas y Objetivos

3.2.1.1. ¿Establece la organización metas y objetivos de largo y de corto plazo para comercialización?. En caso afirmativo, ¿cuáles son?

---

---

3.2.1.2. ¿Son estas metas y objetivos transmitidos claramente a los gerentes y personal pertinente?

---

---

3.2.1.3. ¿Son examinadas con regularidad las gestiones de comercialización y confrontadas con las metas y objetivos establecidos,?

---

---

3.2.2. Estructura Organizacional

3.2.2.1. ¿Cuál es la estructura de organización de la función de comercialización, distribución y

---

---

transporte? ¿Ha sido ella claramente documentada en organigramas organizacionales y descripciones de puestos? (Adjunte copias de organigramas organizacionales).

---

---

3.2.2.2. ¿Cuál es el nivel de educación y experiencia laboral del personal de comercialización, distribución y transporte?

---

---

3.2.2.3. Describa el rol de comercialización con respecto a las funciones de producción y finanzas en la determinación de los siguientes ítems:

a) Mezcla de productos

---

b) Mercados objetivo.

---

c) Desarrollo de nuevos productos/mercados.

---

d) Localización de los centros de distribución.

---

e) Selección de distribuidores.

---

f) Volúmenes y programas de producción de bienes y servicios.

---

g) Niveles de existencia de productos terminados.

---

h) Condiciones de precio y de crédito.

---

i) Niveles del presupuesto de comercialización.

---

3.2.2.4. ¿Cuáles son las principales responsabilidades y atribuciones del gerente de comercialización, distribución y transporte? ¿Se cumplen?

---

---

3.2.3. Políticas

3.2.3.1. Describa las políticas del área con relación a los aspectos siguientes:

a) Segmentos de productos y mercado.

---

b) Servicio de clientes.

---

c) Precios, crédito y entrega.

---

d) Venta, promoción y publicidad.

---

e) Distribución: transporte y almacenaje.

---

f) Distribución. Relaciones con agentes y comerciantes.

---

g) Inventario de productos terminados.

---

3.2.3.2. ¿Reflejan las políticas de comercialización el conocimiento de las exigencias de los clientes en cuanto a calidad de producto, servicio y precio?

---

---

3.2.3.3. ¿Son las políticas de comercialización acordes con la posición competitiva de la organización en el mercado?

---

---

3.2.3.4. ¿Son examinadas y corregidas las políticas de comercialización de acuerdo con lo requerido?

---

---

### **3.3. Planeamiento y Control**

3.3.1. Planeamiento Estratégico

3.3.1.1. ¿Desarrolla la organización un plan estratégico de largo plazo de comercialización? ¿Qué período cubre? ¿Con qué frecuencia se actualiza?

---

---

3.3.1.2. ¿Hasta qué punto el plan de largo plazo de comercialización considera los aspectos siguientes?

a) El equilibrio de oferta y demanda.

---

b) El desarrollo de productos y mercados.

---

c) Estrategia de precios de largo plazo.

---

d) Análisis de clientes.

---

e) Tipo y nivel de actividades publicitarias y promocionales.

---

f) Manejo o administración de la fuerza de ventas.

---

g) Desarrollo de nuevos productos.

---

h) Naturaleza, localización y desarrollo de las instalaciones de distribución:

i) de propiedad y operadas por la organización.

---

ii) de agentes y distribuidores.

---

i) Planeamiento de contratos.

---

j) Vínculos con los planes de finanzas, producción y recursos humanos.

---

3.3.1.3. ¿Cómo se organizan las actividades de investigación y desarrollo (I+D)? ¿Hay una conexión suficiente entre las áreas de comercialización y producción? ¿La I+D es más para el desarrollo de nuevos productos o para la mejora de los existentes?

---

---

3.3.1.4. ¿Quién coordina el desarrollo del plan de largo plazo de comercialización? ¿Quién lo aprueba? ¿Cómo están consideradas las personas y la información ajenas a la función de comercialización?

---

---

3.3.1.5. ¿Establece, para los gerentes, el plan de largo plazo de comercialización, variables específicas de gestión que puedan ser utilizadas para fines de evaluación y control? ¿A qué niveles en el área de comercialización están dirigidas las metas?

---

3.3.1.6. ¿Cuáles son las principales fuentes de información para el planeamiento estratégico?

a) ¿Potencial de mercado (p. ej., perspectivas para la demanda y la oferta)?

---

b) ¿Potencial de ventas para los productos o servicios de la organización?

---

c) ¿Características y preferencias de los clientes. (p. ej. características del producto; precios, crédito, entrega; servicio de asesoramiento y postventa, etc.)?

---

d) ¿Características y comportamiento de los competidores (p. ej. productos, precios de los competidores, etc.)?

---

e) ¿Desarrollo de nuevos productos?

---

f) ¿Condiciones políticas y económicas que afectan a la organización, a sus clientes y a sus competidores (p. ej., políticas domésticas que impacten en la demanda e indirectamente en el precio)?

---

g) ¿Desarrollos o acontecimientos tecnológicos que afecten la producción o el uso del producto de la organización?

---

3.3.1.7. ¿Qué información provee el departamento de I+D al planeamiento estratégico de comercialización?

---

---

3.3.1.8. ¿Se prepara información de planeamiento para cada región geográfica o mercado abastecido por la organización?

---

---

3.3.2. Planeamiento Táctico

3.3.2.1. ¿Desarrolla la organización un plan táctico de corto plazo de comercialización? ¿Qué período abarca (p.ej., trimestral, mensual, semanal)? ¿Con qué frecuencia se actualiza?

---

---

3.3.2.2. ¿En qué medida el plan de corto plazo de comercialización considera?

a) Planes y pronósticos de ventas.

---

b) La fijación de precios de corto plazo

---

c) Normas de servicio a los clientes.

---

d) Normas de almacenaje.

---

e) Planes de despacho.

---

3.3.2.3. ¿Quién coordina el desarrollo del plan de corto plazo de comercialización? ¿Quién lo aprueba? ¿Cómo están consideradas las personas e informaciones ajenas a la función de comercialización?

---

---

3.3.2.4. Establece, el plan de corto plazo de comercialización variables de gestión específicas que puedan ser usadas para fines de control y evaluación?

---

---

3.3.3. Control Gerencial

3.3.3.1. ¿Cuáles son los principales informes recibidos por la dirección de la organización con respecto a comercialización, distribución y transporte? ¿Con qué frecuencia se preparan? ¿A quiénes son distribuidos?

---

---

3.3.3.2. Indique si alguna de las siguientes mediciones de gestión (u otras del tipo) se preparan rutinariamente para la gerencia. ¿Con qué frecuencia se preparan? ¿Se confeccionan por producto, servicio o línea de productos o lugar donde resulte aplicable?

---

a) Volumen de ventas (p. ej. cantidades, valores, por producto, mercado etc.).

---

b) Participación en el mercado (p.ej. por producto y mercado, etc.).

---

c) Rentabilidad de los productos o servicios (p. ej. ingresos, costo de las mercaderías vendidas, costos de venta por unidad, totales, etc.).

---

d) Variación de Contratos (p. ej. volumen y precio).

---

e) Gasto de ventas (p.ej. real vs. presupuestado).

---

f) Satisfacción de los clientes (p. ej., devoluciones, quejas, estudios especiales, etc.)

---

g) Cambio porcentual en el volumen de ventas.

---

h) Beneficios/Ventas

---

i Gastos de ventas y distribución/Ventas

---

j) Cantidad de ventas mensuales/Inventario de productos terminados.

---

3.3.3.3. Indique la información disponible para monitorear las actividades de comercialización de la organización (incluya información relativa a las actividades contratadas):

a) Ventas (p. ej., logro de cupos de venta, gastos de venta etc.)

---

b) Publicidad y promoción (p. ej., interés por y conocimiento del cliente, gastos de promoción y publicidad, etc.).

---

c) Almacenaje (p.ej., niveles y mezcla de stocks, rotación, utilización de espacios, gastos de almacenaje, etc.).

---

d) Transporte (p. ej., cantidad de materiales que puede ser manejada por una fábrica en un período dado o bajo condiciones específicas, utilización de flota, vehículos, gastos operativos y de mantenimiento, etc.).

---

3.3.3.4. ¿Hay disponible información de control por producto, servicio o línea de productos o mercado y es analizada con el transcurrir del tiempo?

---

---

3.3.4. Sistematización del Area

3.3.4.1. ¿Cuáles son los principales archivos y registros de la información sobre comercialización (de transacciones, operativos y de referencia) que son llevados por la organización? ¿En qué medios de almacenaje son mantenidos?

---

---

3.3.4.2. ¿Cuáles son las políticas de la organización en materia de tiempo de mantenimiento de registros de comercialización?

---

---

3.3.4.3. Qué claves de clasificación de datos se emplea para acceder a la información que está en los archivos y registros?

---

---

3.3.4.4. ¿Dónde se almacenan físicamente los archivos y registros? ¿Cuáles son las disposiciones en cuanto a almacenaje físico?

---

---

3.3.4.5. ¿Cómo pueden las unidades operativas acceder a la información de archivos y registros que no están bajo su control? ¿Cómo se transmite la información?

---

---

3.3.4.6. ¿Facilita la base de datos de la organización el desarrollo de análisis de mercado en medida que se identifique la necesidad de realizar tales análisis? .Explique.

---

---

3.3.5. Visión Gerencial del Area

3.3.5.1. ¿Considera Ud. que el sistema de información de comercialización es el que Ud. necesita para el planeamiento, la toma de decisiones y el control?

---

---

3.3.5.2. ¿Cuáles, piensa Ud., que serían las mejoras más útiles que podrían realizarse en el área comercialización ?

---

---

### **3.4. Sistema de Registro de Operaciones**

3.4.0.1. Indique si la organización lleva algún sistema de entradas o registro de pedidos que permita:

a) Controles para asegurarse que los pedidos no se pierdan o no se coloquen en un lugar equivocado.

---

b) Comprobaciones para asegurarse que los pedidos sean completos y válidos (p. ej., producto, cliente, etc.)

---

c) Comprobaciones respecto del crédito a los clientes.

---

d) Revisión gerencial de los pedidos rechazados (según b y c) para posibles acciones correctivas.

---

e) Envío de los pedidos aceptados al sistema de inventario.

---

3.4.0.2. Indique si la organización aplica alguna forma de sistema de inventario de productos terminados que prevea:

a) Aceptar pedidos del sistema de entrada o registro de pedidos, despachar aquéllos para los cuales hay mercadería disponible y retener como pedidos atrasados aquéllos para los cuales no hay mercadería disponible.

---

b) Aceptar recepción de mercaderías y ejecutar pedidos atrasados.

---

c) Crear un archivo de facturación para pedidos cumplidos, atrasados y despachados y enviar la información a los sistemas de facturación

---

d) Actualizar el registro de inventario físico cuando se producen recepciones y salidas.

---

---

e) Cuando los niveles de inventario caen por debajo del punto de pedido, crear un archivo de solicitudes de producción y envían la información a los sistemas de programación de producción.

---

f) Régimen de autorizaciones para poder procesar información en el sistema de inventario de productos terminados.

---

## **4. Area Producción**

### **4.1. Operaciones - Industrias**

4.1.1. Características Generales

4.1.1.1. Características de la Producción

4.1.1.1.1. Dónde están situados los centros de producción de la organización?

---

---

4.1.1.1.2. ¿Cuál es la naturaleza de los procesos de producción que se emplean?

---

---

4.1.1.1.3. ¿Son peligrosos los procesos de producción o los materiales utilizados en los mismos?

---

---

4.1.1.1.4. ¿Son desagradables, difíciles o peligrosas las condiciones de trabajo asociadas con los procesos, la planta o el equipo?

---

---

4.1.1.1.5. ¿La demanda de los productos de la organización es estacional?

---

---

4.1.1.2. Características Legales y Políticas

4.1.1.2.1. ¿Existen reglamentaciones gubernamentales sobre especificaciones y modelos de los productos?

---

4.1.1.2.2. ¿Existen cupos u objetivos de producción fijados por el gobierno?

---

4.1.2. Organización del Area

4.1.2.1. Metas y Objetivos de Producción

4.1.2.1.1. ¿Establece la organización metas y objetivos de producción de largo y corto plazo? ¿En caso afirmativo, cuáles son?

---

---

4.1.2.1.2. ¿Son transmitidas claramente estas metas y objetivos a los gerentes y al personal de producción?

---

---

4.1.2.1.3. ¿Son examinadas con regularidad, las metas y objetivos establecidos y confrontadas con la gestión de producción?

---

---

4.1.2.2. Estructura Organizacional

4.1.2.2.1. ¿Cuál es la estructura organizacional del área de producción de la organización? ¿Ha sido ella claramente documentada en organigramas y en descripción de puestos? (Adjunte copias de organigramas organizacionales)

---

---

4.1.2.2.2. ¿Cuáles son las principales responsabilidades y atribuciones de los gerentes de producción? ¿Se cumplen?

---

---

4.1.2.2.3. ¿Cuál es el nivel de educación y la experiencia laboral del personal de producción?

---

---

4.1.2.2.4. ¿Cómo interactúa la función de producción con las funciones de:

a) Finanzas.

---

b) Comercialización.

---

c) Recursos Humanos.

---

d) Nuevas inversiones (proyectos).

---

4.1.2.3. Políticas

4.1.2.3.1. Indique sobre cuáles de los siguientes ítems se han establecido políticas y procedimientos:

|   | SI | NO |
|---|----|----|
| ☐ Especificaciones de calidad de producto   |    |    |
| ☐ Especificaciones de calidad de materiales |    |    |
| ☐ Especificaciones de equipo                |    |    |
| ☐ Procedimientos de carga de máquinas       |    |    |
| ☐ Control de calidad, inspección y pruebas  |    |    |
| ☐ Standards de producción, de ingeniería.   |    |    |
| ☐ Otros.....                                |    |    |

4.1.2.3.2. ¿Son examinadas y corregidas las políticas y los procedimientos indicados arriba de acuerdo con lo requerido? ¿Se distribuyen o comunican al personal apropiado?

---

---

4.1.2.3.3. ¿Las políticas y procedimientos de producción que tienen impacto en la calidad de los productos y la eficiencia de la producción responden a las metas y objetivos estratégicos de las organización?

---

---

4.1.3. Planeamiento y Control

4.1.3.1. Planeamiento Estratégico

4.1.3.1.1. ¿Desarrolla la organización un plan de largo plazo de producción? ¿Qué período abarca? ¿Con qué frecuencia es actualizado?

---

---

4.1.3.1.2. Indique en qué medida el plan de producción de largo plazo considera las relaciones del área con:

a) Pronósticos de venta de largo plazo.

---

b) Necesidades de existencias.

---

c) Necesidades de mano de obra, materiales y energía

---

d) Necesidades de instalaciones, maquinarias y equipo.

---

e) Investigación y desarrollo.

---

4.1.3.1.3. ¿Qué información provee Investigación y Desarrollo al planeamiento estratégico de producción?

---

---

4.1.3.1.4. ¿Quién coordina el desarrollo del plan de largo plazo de producción? ¿Quién lo aprueba? ¿Qué fuentes de información se utilizan en su desarrollo? ¿Cómo están consideradas las personas y la información ajenas al área de producción?

---

---

4.1.3.1.5. ¿Establece, el plan de largo plazo de producción variables específicas de gestión para los gerentes de producción, que puedan ser utilizadas para fines de evaluación y control? ¿A qué niveles en la organización del área están dirigidas las metas?

---

---

4.1.3.2. Planeamiento Táctico

4.1.3.2.1. ¿Desarrolla la organización un plan de producción anual? ¿Qué período abarca? (trimestral, mensual, semanal)? ¿Con qué frecuencia se actualiza?

---

---

4.1.3.2.2. Indique en qué medida el plan anual de producción considera e incorpora:

a) Pronóstico de ventas.

---

b) Especificación de tiempos de procesos de fabricación.

---

c) Necesidades de existencias

---

---

---

d) Necesidades de mano de obra y materiales.

---

e) Demanda de los clientes y plazos de entrega.

---

f) Limitaciones de la capacidad de producción.

---

4.1.3.2.3. ¿Quién coordina el desarrollo del plan anual de producción? ¿Quién lo aprueba? ¿Cómo están consideradas las personas y la información ajenas al área de producción?.

---

---

4.1.3.2.4. ¿Establece, el plan anual de producción, para gerentes del área, variables específicas de gestión , que puedan ser utilizadas para fines de evaluación y control?

---

---

4.1.3.3. Control Gerencial

4.1.3.3.1. ¿Cuáles son los principales informes recibidos por la dirección con respecto a producción? ¿Con qué frecuencia se preparan? ¿A quiénes son distribuidos?

---

---

4.1.3.3.2. Indique la información disponible para monitorear las actividades de producción de la organización:

a) Rendimiento en cuanto al tiempo programado (p.ej., cantidad de trabajo atrasado, tiempo de retraso, programas de tiempo cumplidos, porcentaje de envíos realizados puntualmente, etc.)

---

b) Comparación de rendimientos de la producción real con standards, con rendimientos históricos y con rendimientos de firmas de la competencia.

---

c) Eficiencia operativa (p.ej., consumo de materiales, energía y mano de obra con relación a los volúmenes de producción, mermas y desperdicios, utilización de maquinaria y equipo, calidad del producto y reproceso, etc.).

---

d) Seguridad de la planta (p.ej., cantidad y naturaleza de los accidentes, cantidad y naturaleza de las lesiones, tiempo perdido debido a accidentes, etc.).

---

e) Impacto ambiental de la planta (p.ej., nivel de emanaciones, efluentes industriales, etc.).

---

4.1.3.3.3. Indique si alguna de las siguientes mediciones de gestión (u otras del tipo) se preparan rutinariamente para la gerencia. ¿Con qué frecuencia se preparan? ¿Se confeccionan por producto, línea de productos o lugar donde resulte aplicable?

---

a) Porcentaje de utilidad bruta.

---

b) Valor de la producción por empleado.

---

---

---

c) Utilización de la capacidad.

---

d) Valor de la producción por peso pagado de salarios

---

e) Rendimiento de los materiales.

---

f) Producción por hora

---

4.1.3.3.4. ¿Se examinan periódicamente los proyectos y el programa de investigación y desarrollo?  
Explique:

---

---

4.1.3.4. Sistematización del Area

4.1.3.4.1. ¿Cuáles son los principales archivos y registros de la información de producción? ¿En qué medios de almacenaje son mantenidos?

---

---

4.1.3.4.2. ¿Cuáles son las políticas de la organización en cuanto a tiempo de guarda de registros de producción?

---

---

4.1.3.4.3. ¿Qué claves de clasificación de datos se emplea para acceder a la información que está en los archivos y registros?

---

---

4.1.3.4.4. ¿Dónde se almacenan físicamente los archivos y registros? ¿Cuáles son las disposiciones en cuanto al almacenaje físico?

---

---

4.1.3.4.5. ¿Cómo pueden las otras áreas acceder a la información de archivos y registros de producción que no están bajo su control? ¿Cómo se transmite la información?

---

---

4.1.3.4.6. ¿Posee la organización una base de datos desde la cual puede desarrollar análisis de planeamiento y control de la producción a medida que surge la necesidad de realizar tales análisis? Explique.

---

---

4.1.3.5. Visión Gerencial del Area

4.1.3.5.1. ¿Considera Ud. que el sistema de información de producción es el que Ud. necesita para el planeamiento, la toma de decisiones y el control?

---

---

4.1.3.5.2. ¿Cuáles, piensa Ud., que serían las mejoras más útiles que podrían realizarse en el segmento

---

---

producción de la organización?

---

---

4.1.4. Sistema de Registro de Operaciones

4.1.4.1. Industrias por Proceso

4.1.4.1.1. Indique si existe información disponible sobre:

a) Consumo de materias primas.

---

b) Ritmos de procesos.

---

c) Salidas de productos terminados.

---

d) Desperdicios.

---

e) Eventualidades (p. ej. roturas, accidentes).

---

4.1.4.2. Industrias por Ordenes de Producción

4.1.4.2.1. ¿Existen sistemas operativos que:

a) Preparen órdenes de producción

---

b) Preparen paquetes de trabajo (p. ej. especificaciones, ruteo del trabajo, instrucciones sobre métodos y disposición de las partes de las máquinas, solicitud de materiales y tarjetas perforadas o cintas para máquinas controladas numéricamente u otros procesos electrónicos, etc.)

---

c) Registren el avance o el desarrollo del trabajo hasta su conclusión.

---

d) Registren el envío (o la salida) de productos terminados al stock.

---

4.2. Mantenimiento - Industrias

4.2.1. Características Generales

4.2.1.1. Planta y Equipo

4.2.1.1.1. ¿Es la organización capital intensiva? ¿Hay una variedad importante de equipo que requiera mantenimiento?

---

---

4.2.1.2. Suministros de Mantenimiento

4.2.1.2.1. ¿Es razonablemente estable la oferta de piezas para reparación y mantenimiento? ¿Son estables los precios?

---

---

4.2.1.2.2. ¿La localización geográfica de la organización es distante de los talleres de mantenimiento? ¿Y de los proveedores de piezas de mantenimiento y reparación? ¿Es eficiente, oportuna y confiable la red de comunicaciones?

---

---

4.2.1.3. Características Económicas y Políticas

4.2.1.3.1. ¿Existen importantes limitaciones políticas y económicas que afectan la capacidad de la organización para conseguir repuestos?

---

---

4.2.2. Organización del Area

4.2.2.1. Metas y Objetivos

4.2.2.1.1. ¿Establece la organización metas y objetivos de largo y corto plazo para la función de mantenimiento? ¿En caso afirmativo, cuáles son?

---

---

4.2.2.1.2. ¿Son transmitidas claramente estas metas y objetivos a los gerentes y al personal de mantenimiento?

---

---

4.2.2.1.3. ¿Son examinadas con regularidad, de acuerdo con las metas y objetivos establecidos, las gestiones de mantenimiento?

---

---

4.2.2.2. Estructura Organizacional

4.2.2.2.1. ¿Cuál es la estructura organizacional de la función de mantenimiento de la organización? ¿Ha sido ella claramente documentada en organigramas de organización y en descripciones de puestos? (Adjunte copias de organigramas organizacionales)

---

---

4.2.2.2.2. ¿Cuáles son las principales responsabilidades y atribuciones de los gerentes de mantenimiento? ¿Se cumplen?

---

---

4.2.2.2.3. ¿Cuáles son los antecedentes educacionales y laborales del personal de mantenimiento?

---

---

4.2.2.2.4. Indique cómo interactúa la Gerencia de Producción (Mantenimiento) con:

a) Administración y Finanzas.

---

b) Producción (Operaciones).

---

c) Compras, contratos y almacenes

---

4.2.2.3. Políticas

4.2.2.3.1. Indique en cuáles de las siguientes áreas se han establecido políticas:

|                                       | SI | NO |
|---------------------------------------|----|----|
| Programas de mantenimiento rutinario  |    |    |
| Programas de mantenimiento preventivo |    |    |
| Cierres de planta programados         |    |    |
| Sistema de órdenes de trabajo         |    |    |
| Contratos de mantenimiento            |    |    |
| Reemplazo de maquinaria y equipo      |    |    |
| Entrenamiento                         |    |    |

4.2.2.3.2. ¿Reflejan las políticas de mantenimiento el conocimiento de las exigencias de la organización en cuanto a calidad de productos, servicios y precios? Explique:

---

---

4.2.2.3.3. ¿Se examinan y corrigen las políticas de mantenimiento de acuerdo con lo requerido y son distribuidas o comunicadas al personal apropiado? Explique.

---

---

4.2.3. Planeamiento y Control

4.2.3.1. Planeamiento Estratégico

4.2.3.1.1. ¿Desarrolla la organización un plan de mantenimiento de largo plazo?. ¿Qué período abarca? ¿Con qué frecuencia se actualiza?

---

---

4.2.3.1.2. Indique en qué medida el plan de largo plazo de mantenimiento considera los ítems siguientes:

a) Programas de mantenimiento recomendados por los proveedores.

---

b) Precio y disponibilidad futura de piezas y mano de obra de mantenimiento.

---

c) Naturaleza, localización y desarrollo de instalaciones de mantenimiento:

- de propiedad y operadas por la organización.

---

- de contratos de mantenimiento.

---

d) Niveles de servicio esperados.

---

e) Necesidades de reemplazo.

---

4.2.3.1.3. ¿Quién coordina el desarrollo del plan de largo plazo de mantenimiento? ¿Quién participa? ¿Quién aprueba? ¿Qué fuentes de información se utilizan en su desarrollo? ¿Cómo se considera a las personas

y la información ajenas a la Gerencia de Producción (Mantenimiento)?

---

---

4.2.3.1.4. ¿Establece el plan de largo plazo de mantenimiento, para los gerentes de materiales, variables específicas de gestión, que pueden ser utilizadas para fines de evaluación y control? ¿A qué niveles en la organización de mantenimiento están dirigidas las metas?

---

---

4.2.3.1.5. Indique cuáles son las principales fuentes de información para el planeamiento estratégico:

a) Cambios tecnológicos que afectan las necesidades de mantenimiento.

---

---

b) Condiciones políticas y económicas que afecten a la organización, a sus proveedores y competidores (p. ej., políticas exteriores de una nación proveedora que impacte en la oferta e, indirectamente, en el precio.).

---

---

c) Características de los proveedores (p. ej. envergadura, seriedad, reputación, etc.).

---

---

4.2.3.2. Planeamiento Táctico

4.2.3.2.1. ¿Desarrolla la organización un plan de mantenimiento de corto plazo? ¿Qué período abarca? ¿Con qué frecuencia es actualizado?

---

---

4.2.3.2.2. ¿Refleja el plan de corto plazo de mantenimiento los programas de producción establecidos en el plan de producción?

---

---

4.2.3.2.3. ¿En qué medida está incorporado al plan un programa de mantenimiento preventivo?

---

---

4.2.3.2.4. ¿Quién coordina el desarrollo del plan de corto plazo de mantenimiento? ¿Quién participa? ¿Quién aprueba? ¿Cómo están consideradas las personas y la información ajenas a la Gerencia de Producción (Mantenimiento)?

---

---

4.2.3.2.5. ¿Establece el plan de corto plazo de mantenimiento, para los Gerentes de Producción (Mantenimiento), variables específicas de gestión, que pueden ser utilizadas para fines de evaluación y control?

---

---

4.2.3.3. Control Gerencial

4.2.3.3.1. ¿Cuáles son los principales informes recibidos por la dirección superior con respecto a la Gerencia de Producción (Mantenimiento)? ¿Con qué frecuencia se preparan? ¿A quiénes son distribuidos?

---

---

4.2.3.3.2. Indique la información disponible para monitorear las actividades de mantenimiento de la organización:

a) Ciclo de mantenimiento.

---

---

---

b) Standards de tiempos de mantenimiento.

c) Tiempo, medido en jornadas laborales normales, en el que los trabajadores no tienen trabajo para realizar, por problemas en las instalaciones

d) El costo de dicho tiempo (incluyendo la producción perdida).

e) Volumen de las órdenes o pedidos de trabajo de mantenimiento.

f) Provisiones o suministros y cantidad de trabajadores para mantenimiento.

g) Costos de Mantenimiento.

h) Existencias de repuestos.

4.2.3.3.3. Indique qué mediciones de gestión se preparan rutinariamente para la Gerencia y con qué frecuencia (Algunas de las más frecuentes figuran en la lista siguiente):

a) Ratio entre los costos de mantenimiento y los costos operativos totales.

b) Comparación entre el tiempo de paro (por problemas de instalaciones o equipo) real y el planeado

c) Ratio entre el tiempo de paro (por problemas de instalaciones o equipo) y el tiempo en que el equipo operó.

d) Ratio entre el tiempo de paro no programado y el total.

4.2.3.4. Sistematización Del Area

4.2.3.4.1. ¿Cuáles son los principales archivos y registros de la información de mantenimiento que son llevados por la organización? ¿En qué medios de almacenaje son mantenidos?

4.2.3.4.2. ¿Cuáles son las políticas de la organización en cuanto a tiempo de retención de registros de mantenimiento?

4.2.3.4.3. ¿Qué claves de clasificación de datos se emplea para acceder a la información que está en los archivos y registros?

4.2.3.4.4. ¿Dónde se almacenan físicamente los archivos y registros? ¿Cuáles son las disposiciones en cuanto al almacenaje físico?

4.2.3.4.5. ¿Cómo pueden las otras áreas acceder a la información de archivos y registros que no están bajo su control? ¿Cómo se transmite la información?

---

4.2.3.4.6. ¿Posee la organización una base de datos desde la cual puede desarrollar análisis de mantenimiento a medida que se identifica la necesidad de realizar tales análisis?

4.2.3.5. Visión Gerencial del Area

4.2.3.5.1. ¿Considera Ud. que el sistema de información de mantenimiento es el que Ud. necesita para el planeamiento, la toma de decisiones y el control?

---

---

4.2.3.5.2. ¿Cuáles, piensa Ud., que serían las mejoras más útiles que podrían realizarse en el segmento de Mantenimiento de la organización?

---

---

4.2.4. Sistema de Registro de Operaciones

4.2.4.1. Indique si la organización lleva algún tipo de sistema de órdenes de trabajo que incluya los ítems siguientes:

a) Controles para asegurarse que no se realice ningún trabajo sin autorización en forma de orden de trabajo debidamente aprobada.

---

b) La exigencia de que todas las órdenes de trabajo incluyan descripción del trabajo, lugar, urgencia o prioridad y estimaciones de tiempo para su conclusión y costo.

---

c) El uso de órdenes de trabajo como base para determinar las necesidades de materiales, equipo, trabajadores y supervisión.

---

d) La registración del uso real de recursos para comparar con estimaciones.

---

4.2.4.2. Indique si existe algún sistema de información sobre averías que contemple:

a) Registro histórico de averías.

---

b) Informes sobre la frecuencia y tiempos de paro.

---

c) Análisis y acción para minimizar las recurrencias de averías.

---

4.2.4.3. Indique si hay un sistema planificado de mantenimiento que incluya:

a) Controles para asegurar su cumplimiento.

---

b) Retroalimentación para el archivo histórico.

---

c) Seguimiento de los ítems «no cumplidos»

---

4.2.4.4. ¿Existe un mecanismo de análisis económico de mantenimiento (p. ej. costo de reparación vs. costo de reemplazo etc.)?

---

---

---

#### 4.3. Operaciones - Servicios -

##### 4.3.1. Características Generales

##### 4.3.1.1. Características de la Producción del Servicio

4.3.1.1.1. Describa brevemente el servicio principal prestado por la organización.

---

---

4.3.1.1.2. ¿Se prestan además otros servicios en forma accesoria al citado?

---

---

4.3.1.1.3. ¿Los principales servicios se producen por Administración o por Contrato?

---

---

4.3.1.1.4. ¿Y los servicios accesorios?. Detallar.

---

---

4.3.1.1.5. ¿Qué ámbito geográfico alcanza el servicio ofrecido?

---

---

4.3.1.1.6. ¿Hay centralización en la producción o ésta se encuentra geográficamente dispersa?

---

---

4.3.1.1.7. ¿La demanda de los servicios ofrecidos por la organización es estacional? ¿Presenta picos en alguna semana o días del mes?

---

---

##### 4.3.1.2. Características de mantenimiento del servicio

4.3.1.2.1. ¿Los servicios se prestan con un equipamiento moderno u obsoleto?

---

---

4.3.1.2.2. Enumerar los equipos más importantes

---

---

4.3.1.2.3. ¿De quién depende el mantenimiento del equipamiento de producción?

---

---

4.3.1.2.4. Se presta por administración o por contrato

---

---

4.3.1.2.5. Indique en el primer caso, si existen datos de costos

---

---

4.3.1.2.6. Si se presta por contrato, indique los principales contratos.

---

---

---

4.3.1.3. Características Legales y Políticas

4.3.1.3.1. ¿Existe regulación estatal sobre los servicios prestados?

---

---

4.3.1.3.2. Cite las principales leyes, decretos y resoluciones que reglamentan la actividad.

---

---

4.3.2. Organización del Area

4.3.2.1. Metas y Objetivos de Producción

4.3.2.1.1. ¿Establece la organización metas y objetivos de producción de servicios de largo y corto plazo?  
¿En caso afirmativo, cuáles son?

---

---

4.3.2.1.2. ¿Son transmitidas claramente estas metas y objetivos a los gerentes y al personal del área?

---

---

4.3.2.1.3. ¿Son examinadas con regularidad, las metas y objetivos establecidos y confrontadas con la gestión de producción?

---

---

4.3.2.2. Estructura Organizacional

4.3.2.2.1. ¿Cuál es la estructura organizacional del área de producción de la organización? ¿Ha sido ella claramente documentada en organigramas y en descripción de puestos? (Adjunte copias de organigramas organizacionales)

---

---

4.3.2.2.2. ¿Cuáles son las principales responsabilidades y atribuciones de los gerentes de producción?  
¿Se cumplen?

---

---

4.3.2.2.3. ¿Cuál es el nivel de educación y la experiencia laboral del personal de producción?

---

---

4.3.2.2.4. ¿El tipo de servicios prestados requiere capacitación profesional específica?

---

---

4.3.2.2.5. ¿Cómo interactúa la función de producción con las funciones de:

a) Finanzas.

---

b) Comercialización.

---

c) Recursos Humanos.

---

d) Nuevas inversiones (proyectos).

---

4.3.2.3. Políticas

4.3.2.3.1. Indique sobre cuáles de los siguientes ítems se han establecido políticas y procedimientos:

|  | SI | NO |
|--|----|----|
| ☐ Especificaciones de calidad de servicios       |    |    |
| ☐ Especificaciones de calidad de insumos básicos |    |    |
| ☐ Especificaciones de equipo                     |    |    |
| ☐ Control de calidad.                            |    |    |
| ☐ Otras políticas y procedimientos               |    |    |

4.3.2.3.2. ¿Son examinadas y corregidas las políticas y los procedimientos indicados arriba de acuerdo con lo requerido? ¿Se distribuyen o comunican al personal apropiado?

---

---

4.3.2.3.3. ¿Las políticas y procedimientos de producción que tienen impacto en la calidad de los servicios y la eficiencia de la producción responden a las metas y objetivos estratégicos de las organización?

---

---

4.3.3. Planeamiento y Control

4.3.3.1. Planeamiento Estratégico

4.3.3.1.1. ¿Desarrolla la organización un plan de largo plazo de prestación de servicios? ¿Qué período abarca? ¿Con qué frecuencia es actualizado?

---

---

4.3.3.1.2. Indique en qué medida el plan de largo plazo considera las relaciones de producción con:

a) Pronósticos de venta de largo plazo.

---

b) Necesidades de mano de obra.

---

c) Necesidades de instalaciones, maquinarias y equipo.

---

4.3.3.1.3. ¿Quién coordina el desarrollo del plan de largo plazo de producción? ¿Quién lo aprueba? ¿Qué fuentes de información se utilizan en su desarrollo? ¿Cómo están consideradas las personas y la información ajenas al área de producción?

---

---

4.3.3.1.4. ¿Establece, el plan de largo plazo variables específicas de gestión para los gerentes de producción,

---

---

que puedan ser utilizadas para fines de evaluación y control? ¿A qué niveles en la organización del área están dirigidas las metas?

---

---

#### 4.3.3.2. Planeamiento Táctico

4.3.3.2.1. ¿Desarrolla la organización un plan de producción anual? ¿Qué período abarca? (trimestral, mensual, semanal)? ¿Con qué frecuencia se actualiza?

---

---

4.3.3.2.2. Indique en qué medida el plan anual de producción considera e incorpora:

a) Pronóstico de ventas.

---

b) Necesidades de mano de obra e insumos.

---

c) Demanda de los clientes.

---

d) Limitaciones de la capacidad de prestación de servicios.

---

4.3.3.2.3. ¿Quién coordina el desarrollo del plan anual de producción? ¿Quién lo aprueba? ¿Cómo están consideradas las personas y la información ajenas al área de producción?

---

---

4.3.3.2.4. ¿Establece, el plan anual de producción, para gerentes del área, variables específicas de gestión, que puedan ser utilizadas para fines de evaluación y control?

---

#### 4.3.3.3. Control Gerencial

4.3.3.3.1. ¿Cuáles son los principales informes recibidos por la dirección con respecto a producción? ¿Con qué frecuencia se preparan? ¿A quiénes son distribuidos?

---

---

4.3.3.3.2. Indique la información disponible para monitorear las actividades de producción de la organización:

a) Rendimiento en cuanto al tiempo programado (p.ej., cantidad de trabajo atrasado, tiempo de retraso, programas de tiempo cumplidos, quejas, etc.)

---

b) Comparación de rendimientos de la producción real con standards, con rendimientos históricos y con rendimientos de firmas de la competencia si las hubiere.

---

c) Eficiencia operativa (p.ej., consumo de materiales, energía y mano de obra con relación a los volúmenes de producción, utilización de equipos, calidad de los servicios, etc.).

---

d) Impacto ambiental de la actividad si correspondiera.

---

e) Condiciones de seguridad del personal.

---

4.3.3.3.3. Indique si alguna de las siguientes mediciones de gestión (u otras del tipo) se preparan rutinariamente para la gerencia. ¿Con qué frecuencia? ¿Se confeccionan en forma global o por tipo de servicios donde resulte aplicable?

---

a) Porcentaje de utilidad bruta.

---

b) Valor de la producción por empleado.

---

c) Utilización de la capacidad teórica.

---

d) Valor de la producción por peso pagado de salarios

---

4.3.3.4. Sistematización Del Area

4.3.3.4.1. ¿Cuáles son los principales archivos y registros de la información de producción? ¿En qué medios de almacenaje son mantenidos?

---

---

4.3.3.4.2. ¿Cuáles son las políticas de la organización en cuanto a tiempo de guarda de registros de producción de servicios?

---

---

4.3.3.4.3. ¿Qué claves de clasificación de datos se emplea para acceder a la información que está en los archivos y registros?

---

---

4.3.3.4.4. ¿Dónde se almacenan físicamente los archivos y registros? ¿Cuáles son las disposiciones en cuanto al almacenaje físico?

---

---

4.3.3.4.5. ¿Cómo pueden las otras áreas acceder a la información de archivos y registros de producción que no están bajo su control? ¿Cómo se transmite la información?

---

---

4.3.3.4.6. ¿Posee la organización una base de datos desde la cual puede desarrollar análisis de planeamiento y control los servicios a medida que surge la necesidad de realizar tales análisis? Explique.

---

---

4.3.3.5. Visión Gerencial del Area

4.3.3.5.1. ¿Considera Ud. que el sistema de información de producción es el que Ud. necesita para el planeamiento, la toma de decisiones y el control?

---

---

4.3.3.5.2. ¿Cuáles, piensa Ud., que serían las mejoras más útiles que podrían realizarse en el segmento producción de la organización?

---

---

4.3.4. Sistema de Registro de Operaciones

4.3.4.1. Indique si existe información disponible sobre:

a) Costos unitarios y totales.

---

b) Principales componentes del costo.

---

c) Comparación con costos predeterminados o presupuesto.

---

d) Costos fijos y variables

---

d) Quejas de usuarios.

---

e) Eventualidades (interrupciones, paros técnicos etc).

---

## 5. *Area Compras, Contratos y Almacenes*

### 5.1. *Características Generales*

5.1.1. Necesidades de Materiales

5.1.1.1. ¿Se requiere una variedad importante o considerable de materias primas?

---

---

5.1.1.2. ¿Es el costo de las materias primas una porción relativamente significativa del costo del producto?

---

---

5.1.1.3. ¿Hay plazos establecidos para que se eleven los pedidos de compras?

---

5.1.1.4. ¿Las oficinas o dependencias que requieran elementos o servicios formulan los pedidos de acuerdo a los requisitos enunciados en normas legales e internas?

---

---

5.1.1.5. ¿La estimación del gasto ha sido efectuada de acuerdo con las cotizaciones de plaza?

---

---

5.1.1.6. ¿Se efectúa la reserva del crédito presupuestario de la erogación?

---

---

5.1.1.7. ¿Existe desdoblamiento de pedidos, según lo entienden las Normas de Adquisición de Bienes

y Servicios?

---

---

5.1.1.8. ¿Se efectúa correctamente la imputación de las erogaciones?

---

---

5.1.2. Provisión de Materiales y Servicios

5.1.2.1. ¿La ubicación geográfica de la organización es distinta de las fuentes de materiales?

---

---

5.1.2.2. ¿Es eficiente, oportuna, confiable la red de transporte de materiales?

---

---

5.1.2.3. ¿Es razonablemente estable el suministro de materiales? ¿Es competitivo? ¿Son estables los precios?

---

---

5.1.3. Características Económicas y Políticas

5.1.3.1. ¿Existen limitaciones significativas económicas o políticas que afectan la capacidad de la organización de obtener suministros?

---

---

5.2. Organización del Area

5.2.1. Metas y Objetivos

5.2.1.1. ¿Establece la organización metas y objetivos de largo y corto plazo para la Gerencia de Compras, Contratos y Almacenes? ¿En caso afirmativo, cuáles son?

---

---

5.2.1.2. ¿Son transmitidas claramente estas metas y objetivos a los gerentes y al personal del área de compras, contratos y almacenes?

---

---

5.2.1.3. ¿Son examinadas con regularidad, de acuerdo con las metas y objetivos establecidos, las gestiones de compras, contratos y almacenes?

---

---

5.2.2. Estructura Organizacional

5.2.2.1. ¿Cuál es la estructura organizacional de la Gerencia de Compras, Contratos y Almacenes? ¿Ha sido ella claramente documentada en organigramas de organización y en descripciones de puestos? (Adjunte copias de organigramas organizacionales)

---

---

5.2.2.2. ¿Cuáles son las principales responsabilidades y atribuciones de los gerentes de compras, contratos y almacenes? ¿Se cumplen? ¿Existe una adecuada división de funciones?

5.2.2.3. ¿ De quién depende el área de compras?

---

---

5.2.2.4. ¿ Se encuentra constituida en forma permanente la Comisión de Preadjudicaciones?

---

---

5.2.2.5. ¿ Los miembros de la Comisión de Preadjudicación intervienen en la tramitación de las contrataciones?

---

---

5.2.2.6. ¿ En aquellas contrataciones para cuya apreciación se requieren conocimientos técnicos o especializados, la referida comisión solicita la designación de un vocal técnico, competente en la materia, o se opta para requerir el pronunciamiento de otros organismos estatales o privados?

---

---

5.2.2.7. ¿ La Comisión de Recepción esta integrada por funcionarios que intervinieron en el trámite de la adjudicación respectiva?

---

---

5.2.2.8. ¿Cuál es el nivel de educación y la experiencia laboral del personal de compras, contratos y almacenes?

---

---

5.2.2.9. Indique cómo interactúa la función de adquisición de materiales y servicios con:

a)El Area de Administración y Finanzas

---

---

b)El Area de Producción (Industrias).

---

---

c)El Area de Producción (Servicios).

---

---

5.2.3. Políticas y Procedimientos de Compras

5.2.3.1. Indique en cuáles de los siguientes ítems se han establecido políticas:

|             |   | SI | NO |
|-------------|---|----|----|
| Compras     | ð Relaciones con proveedores  |    |    |
|             | ð Aceptabilidad de los proveedores (precios, crédito y entrega, etc.) |    |    |
|             | ð Autoridades que toman compromisos                                   |    |    |
|             | ð Precios, crédito y entrega  |    |    |
|             | ð Procesamiento central de pedidos                                    |    |    |
|             | ð Seguridad de provisión  |    |    |
| Existencias | ð Planeamiento de necesidades de materiales                           |    |    |
|             | ð Lugar de almacenaje   |    |    |
|             | ð Inversión en existencias  |    |    |
|             | ð Niveles de servicio   |    |    |
|             | ð Mezcla (mix) y rotación   |    |    |
|             | ð Cantidades de pedidos económicos                                    |    |    |
|             | ð Puntos de pedido  |    |    |



5.2.3.2. ¿El régimen de contrataciones es el mismo que rige para la generalidad de la Administración Pública Nacional?

---

---

5.2.3.3. ¿Existe un Manual de procedimientos de compras y contrataciones?

---

---

5.2.3.4. ¿Se da cumplimiento a los medios de difusión previstos en las normas vigentes?

---

---

5.2.3.5. Indique si en los anuncios por los que se llama a licitación pública se establece:

|   | SI | NO |
|---|----|----|
| Nombre del organismo licitante                                      |    |    |
| Objeto de la contratación   |    |    |
| Lugar en el que se pueden retirar o consultar las bases del llamado |    |    |
| Lugar de presentación de ofertas y día y hora de apertura           |    |    |

5.2.3.6. ¿Cuál es el porcentaje de contrataciones directas respecto a la cantidad total de compras?

---

---

5.2.3.7. ¿Cuando se efectúan invitaciones a proveedores, se deja constancia de la entregas en cada llamado?

---

---

5.2.3.8. ¿ Las cláusulas particulares y las específicas de los pliegos de condiciones utilizados se ajustan a las disposiciones reglamentarias en vigor?

---

---

5.2.3.9. ¿ Al proceder a la apertura de las ofertas, se labra el acta correspondiente?

---

---

5.2.3.10. ¿ En el pliego de condiciones se han insertado cláusulas relativas a la responsabilidad que pudiere haber al estado ante el incumplimiento de obligaciones laborales o previsionales por parte de sus contratistas?

---

---

5.2.3.11. ¿ Con qué compañía se efectúan los seguros?

---

---

5.2.3.12. ¿ Se ha cumplido con la regla general de licitación pública?

---

---

5.2.3.13. ¿ De no ser así, se encuentran probadas en las actuaciones respectivas las razones que habilitan otra vía?

---

---

5.2.3.14. ¿ Las propuestas presentadas, se ajustan a los requerimientos del pliego de bases y condiciones?

---

---

5.2.3.15. ¿ Se cumple con la constitución de las garantías respectivas?

---

---

5.2.3.16. ¿ Las preadjudicaciones se resuelven conforme a la oferta más conveniente y las mismas se encuentran debidamente fundadas?

---

---

5.2.3.17. ¿ Se publican por los plazos reglamentarios los dictámenes de la comisión de preadjudicación?

---

---

5.2.3.18. ¿ Se respeta el plazo para formular impugnaciones, manteniéndose las actuaciones pertinentes a disposición de los oferentes para su consulta en dicho lapso?

---

---

5.2.3.19. ¿ Si media impugnación esta es considerada y resuelta con anterioridad a la aprobación del acto o juntamente con ella?

---

---

5.2.3.20. ¿ El acto administrativo de adjudicación reúne los requisitos esenciales de: causa, competencia, motivación y finalidad?

---

---

5.2.3.21. ¿ Existe control de las vigencias de las garantías?

---

---

5.2.3.22. ¿Reflejan las políticas de la Gerencia de Compras, Contratos y Almacenes un conocimiento de las exigencias de la organización en cuanto a calidad de productos, servicio y precios ?

---

---

5.2.3.23. ¿Son examinadas y corregidas las políticas de la Gerencia de Compras, Contratos y Almacenes de acuerdo con lo requerido y distribuidas o comunicadas al personal apropiado?

---

---

### **5.3. Planeamiento y Control**

#### **5.3.1. Planeamiento Estratégico**

5.3.1.1. ¿Desarrolla la organización un plan de largo plazo de Compras, Contratos y Almacenes? ¿Qué período cubre? ¿Con qué frecuencia se examina?

---

---

5.3.1.2. Indique en qué medida considera e incorpora el plan de largo plazo de Compras, Contratos y Almacenes los ítems siguientes

a) Precio y disponibilidad futura.

---

b) Cambios tecnológicos que afecten a las necesidades de materiales.

---

c) Naturaleza, localización y desarrollo de fuentes de obtención de materiales:

- de propiedad y operadas por la organización.

---

- de agentes y corredores.

---

d) Condiciones económicas y políticas que afectan a la organización, a sus proveedores y a los competidores (p.ej. políticas exteriores de una nación proveedora que impactan en la oferta e, indirectamente, en el precio, etc.)

---

5.3.1.3. ¿Quién coordina el desarrollo del plan de largo plazo de Compras, Contratos y Almacenes? ¿Quién participa? ¿Quién aprueba?

---

---

5.3.1.4. ¿Qué fuentes de información se utilizan en su desarrollo? ¿Cómo se considera a las personas y a la información ajenas a la Gerencia de Compras, Contratos y Almacenes

---

---

5.3.1.5. ¿Establece el plan de largo plazo de compras, contratos y almacenes, para los gerentes de materiales, variables específicas de gestión, que pueden ser utilizadas para fines de evaluación y control? ¿A qué niveles en la organización de materiales están dirigidas las metas?

---

---

5.3.1.6. ¿Se prepara información de materiales para cada región geográfica y cada instalación de producción? Explique.

---

---

5.3.2. Planeamiento Táctico

5.3.2.1. ¿Desarrolla la organización un plan de corto plazo de adquisición (u obtención) de materiales? ¿Qué período abarca? ¿Con qué frecuencia es actualizado?

---

---

5.3.2.3. ¿Refleja el plan de corto plazo (anual) de adquisición de materiales los programas y niveles de producción establecidos en el plan de producción como así también las características de los proveedores (tamaño, seriedad, reputación, etc.)?

---

---

5.3.2.4. ¿Quién coordina el desarrollo del plan de corto plazo de Compras, Contratos y Almacenes? ¿Quién participa? ¿Quién lo aprueba? ¿Cómo están consideradas las personas y la información ajenas a la Gerencia de Compras, Contratos y Almacenes?

---

---

5.3.2.5. ¿Establece, el plan anual de Compras, Contratos y Almacenes, para gerentes del área, vari-

ables específicas de gestión, que pueden ser utilizadas para fines de evaluación y control?

---

---

### **5.3.3. Control Gerencial**

5.3.3.1. ¿Cuáles son los principales informes recibidos por la dirección con respecto a Compras, Contratos y Almacenes? ¿Con qué frecuencia se preparan? ¿A quiénes son distribuidos?

---

---

5.3.3.2. Indique si está disponible la información que se lista a continuación para monitorear las actividades de Compras, Contratos y Almacenes de la organización:

a)Adquisiciones.

i)Envíos y recepciones (fechas, envíos parciales, pedidos atrasados, en tránsito, localización, transportistas, etc.)

---

ii)Variaciones de compras

---

iii)Tendencias de los costos de los materiales..

---

b)Existencias:

i)Almacenaje (p. ej., niveles de stock, mezcla de stocks, rotación, utilización de espacio, gastos de almacenaje, localización, manipulación, etc).

---

ii)Registros perpetuos o continuos descripción de ítems, número de stock, localización, cantidad, (suministros o provisiones, embalaje, repuestos de mantenimiento, materias primas, trabajo en proceso, productos terminados, etc).

---

iii)Recepción de existencias, salidas, ajustes y cantidades comprometidas para producción.

---

iv)Costo (unitarios, de almacenaje, etc.).

---

5.3.3.3. ¿ Las órdenes de salida de bienes se hallan debidamente autorizadas y prenumeradas?

---

5.3.3.4. ¿ Se controla la correlatividad numérica de los documentos de entrada y salida?

---

5.3.3.5. ¿ Se realiza en forma periódica en el sector, recuentos físicos de los bienes en depósito?

---

5.3.3.6. ¿ La realización de dichos recuentos está a cargo de personas ajenas a la custodia y registro de los bienes?

5.3.3.7. ¿ Idem selectivos y periódicos por Auditoria Interna?

---

---

5.3.3.8. Indique si alguna de las siguientes mediciones de gestión (u otras del tipo) se preparan rutinariamente por la gerencia,. con qué frecuencia y si se confeccionan por producto, línea de productos o lugar (donde resulte aplicable).

---

a)Ratio entre los costos de materiales y los costos operativos.

---

b)¿A cuántos días de suministros equivalen las existencias?

---

c)Rotación de existencias.

---

d)Fluctuación en los niveles normales y mínimos de existencias.

---

#### **5.3.4.        *Sistematización del Area***

5.3.4.1.        ¿Está el sector computarizado?

---

---

5.3.4.2.        ¿Qué información se procesa?

---

---

5.3.4.3.        ¿En la contratación de bienes y servicios informáticos se da intervención al organismo competente?

---

---

5.3.4.4.        ¿Cuáles son las políticas de la organización en cuanto a tiempo de retención de registros de compras, contratos y almacenes?

---

---

5.3.4.5.        ¿Cuáles son los principales archivos y registros de la información de compras, contratos y almacenes (de transacciones, operativos y de referencia) que son llevados por la organización? ¿En qué medios de almacenaje son mantenidos?

---

---

5.3.4.6.        Qué claves de clasificación de datos se emplea para acceder a la información que está en los archivos y registros?

---

---

5.3.4.7.        ¿Dónde se almacenan físicamente los archivos y registros? ¿Cuáles son las disposiciones en cuanto a almacenaje físico?

---

---

5.3.4.8.        ¿Cómo pueden las unidades operativas acceder a la información de archivos y registros que no están bajo su control? ¿Cómo se transmite la información?

---

---

---

### 5.3.5. **Visión Gerencial del Area**

5.3.5.1. ¿Considera Ud. que el sistema de información de compras, contratos y almacenes es el que Ud. necesita para el planeamiento, la toma de decisiones y el control?

---

---

5.3.5.2. ¿Cuáles, piensa Ud., que serían las mejoras más útiles que podrían realizarse en el segmento compras, contratos y almacenes de la organización?

---

---

### 5.4. **Sistema de Registro de Operaciones**

5.4.1. Indique si la organización lleva algún tipo de sistema de Ordenes de Compra que incluya:

|  | SI | NO |
|--|----|----|
| Ø Controles para asegurarse de la validez e integridad de las solicitudes y órdenes de compra. ¿se numeran cronológicamente, se registra y se controla su ejecución (calidad, cantidad, plazos, etc.)? |    |    |
| Ø Comprobaciones de que las órdenes de compra se emiten solamente a favor de proveedores aprobados.  |    |    |
| Ø Mantenimiento de archivos de órdenes de compra abiertas  |    |    |

5.4.2. Indique si la organización lleva algún tipo de sistema de informes de recepción que incluya:

|   | SI | NO |
|---|----|----|
| Ø Controles para asegurarse que solamente se aceptan las mercaderías y servicios solicitados  |    |    |
| Ø Conteo de cajas y comparación con el remito   |    |    |
| Ø Preparación y contabilización de notas de entrada en la recepción para cada embarque.       |    |    |
| Ø Información de concordancia entre notas de entrada y órdenes de compra.                     |    |    |
| Ø Si se efectuó control de calidad.   |    |    |
| Ø Discrepancias identificadas e informadas para que la gerencia realice acciones correctivas. |    |    |

5.4.3. ¿ Los informes de recepción definitiva son prenumerados por imprenta?

---

---

5.4.4. ¿ Se deja constancia en los informes de recepción de las cantidades físicas recibidas en más o en menos, con respecto a lo establecido en la orden de compra?

---

---

5.4.5. ¿ Cuantas copias de la conformidad de recepción definitiva se confeccionan y como se distribuyen?

---

---

5.4.6. ¿ Se controla la correlatividad numérica en Contaduría?

---

---

5.4.7. ¿ Qué procedimientos se sigue para las mercaderías que no se ajustan a lo solicitado en la orden de compra?

---

---

5.4.8. ¿ Existen bienes que son recepcionados por los usuarios? ¿ En estos casos qué procedimientos se aplican?

---

---

5.4.9. ¿ Cómo se ejerce el control sobre el cumplimiento total de la contratación en caso de entregas parciales?

---

---

5.4.10. Indique si la organización lleva algún tipo de sistema de inventario de materias primas y suministros que considere los siguientes ítems:

---

---

a)Aceptación de solicitudes de materiales, despacho de aquéllas para las cuales hay materiales disponibles y que retenga como pedidos atrasados las solicitudes para las cuales no se dispone de existencias.

---

---

b)Registración inmediata o rápida de recepciones y salidas en los registros de inventario físico.

---

---

c)Conformidad de cantidades y calidad de las mercaderías recibidas de acuerdo con la solicitud de compra original.

---

---

d)Identificación y seguimiento de demoras inusuales en el despacho de pedidos.

---

---

e)Creación de un expediente de solicitud de compra cuando los niveles de existencia caen por debajo del punto de pedido.

---

---

5.4.11. ¿ Las facturas de proveedores, son numeradas correlativamente? ¿Sus liquidaciones se efectúan en orden riguroso de presentación?

---

---

5.4.12. ¿ Existe algún control que permita detectar los vencimientos de las facturas?. ¿Quién lo efectúa y qué medidas se adoptan de observarse facturas vencidas?

---

---

---

5.4.13. ¿ Se lleva un registro de facturas de proveedores?

---

---

5.4.14. ¿ En aquéllos casos en que los proveedores ofrezcan descuentos por pronto pago de las facturas, la tasa respectiva guarda relación con la de mercado?

---

---

5.4.15. ¿ Se lleva un registro y control de las cuentas de los proveedores, en forma tal que se pueda informar en todo momento, sobre los créditos, débitos y saldo a favor de los mismos?

---

---

## **6. *Area Proyectos de Inversión***

### **6.1. *Características Generales***

6.1.1. ¿Están sujetas a cambios rápidos u obsolescencia las tecnologías empleadas por la organización?

---

---

6.1.2. ¿Están sujetas a economías de escala las instalaciones requeridas por la organización?

---

---

6.1.3. ¿Está desarrollando la organización un programa de largo plazo de expansión o mejoramiento de su tecnología de procesos?

---

---

6.1.4. ¿Tienen que ser diseñadas «a medida» las instalaciones y equipo requeridos?

---

---

6.1.5. ¿En qué medida los mercados en los cuales vende la organización proveen oportunidades para la expansión de los negocios por encima de la capacidad de las instalaciones existentes?

---

---

### **6.2. *Organización del Area***

6.2.1. Metas y Objetivos

6.2.1.1. ¿Establece la organización metas y objetivos de largo y corto plazo para la Gerencia de Proyectos?  
¿En caso afirmativo, cuáles son?

---

---

6.2.1.2. ¿Son transmitidas claramente estas metas y objetivos a los gerentes y al personal de Proyectos?

---

---

6.2.1.3. ¿Es examinada con regularidad las gestión de la Gerencia de Proyectos y confrontada con las metas y objetivos establecidos?

---

---

6.2.2. Estructura Organizacional

6.2.2.1. ¿Ha sido creada o se le ha asignado a una Unidad de Proyectos con personal completo o a otra unidad organizacional la responsabilidad del manejo de las principales adquisiciones y proyectos de capital? (Adjunte copias de organigramas organizacionales)

---

---

6.2.2.2. ¿Se le ha dado a la Unidad de Proyectos autoridad, responsabilidad y personal adecuados para ejecutar las funciones críticas (incluyendo ingeniería de procesos, adquisiciones, supervisión de construcciones, planeamiento, financiación y control) relacionadas con el nuevo proyecto?

---

---

6.2.2.3. ¿En qué medida esta responsabilidad ha sido claramente documentada en organigramas organizacionales y descripciones de puestos? (Adjuntar copia de los organigramas organizacionales)

---

6.2.3. Políticas

6.2.3.1. Indique si en las siguientes áreas se han establecido políticas:

|  | SI | NO |
|--|----|----|
| Requisitos para propuestas de proyectos  |    |    |
| Criterios para evaluación de proyectos   |    |    |
| Autorización de Proyectos  |    |    |
| Planeamiento y presupuestación de proyectos (p. ej. método del camino crítico; técnicas de evaluación y análisis de proyectos, etc.) |    |    |
| Administración de proyectos  |    |    |
| Requisitos de post evaluación y auditoría  |    |    |
| Contratistas aprobados/Listado de proveedores  |    |    |
| Criterios de evaluación de contratistas  |    |    |
| Procedimientos de licitación y adquisición   |    |    |
| Administración de contratistas   |    |    |
| Control de dibujos y sistema de numeración de ingeniería   |    |    |
| Control de cambios de ingeniería   |    |    |
| Inspección y despacho  |    |    |

6.2.3.2. ¿Se examinan y corrigen las políticas y procedimientos descritos más arriba, de acuerdo con los requerimientos y se comunican al personal apropiado? Explique:

---

---

**6.3. Planeamiento y Control**

**6.3.1. Planeamiento Estratégico**

6.3.1.1. ¿Desarrolla la organización un plan de largo plazo de ampliación de capacidad y mejora de procesos administrativos o de ingeniería?. ¿Qué período abarca? ¿Con qué frecuencia se actualiza?

---

---

6.3.1.2. ¿Se evalúan adecuadamente las nuevas inversiones propuestas, desde los puntos de vista técnico, financiero y económico? ¿Cuáles son los criterios utilizados para la decisión?

---

---

---

6.3.1.3. Indique en qué medida refleja el plan financiero de largo plazo las futuras necesidades para apoyar los planes estratégicos de:

a) Comercialización, distribución y transporte

---

b) Producción de bienes y servicios, mantenimiento y administración de materiales

---

6.3.1.4. ¿Hay una estrategia de largo plazo de licitaciones y adquisiciones?

---

---

### **6.3.2. Planeamiento Táctico**

6.3.2.1. ¿Cómo se traduce el plan de largo plazo de instalaciones en un plan anual de instalaciones en términos de presupuesto de capital, asignación de personal, y cambios organizacionales?

---

---

6.3.2.2. ¿Se inician e implementan programas de mini-inversiones dentro del año? ¿Cuál es su tamaño comparado con el tamaño de los proyectos de largo plazo? ¿Cómo se organizan los programas?

---

---

6.3.2.3. ¿Cuáles son los principales informes recibidos por la dirección con respecto a nuevas inversiones y adquisición de equipos?. Indique brevemente, en la siguiente lista, una delineación de los contenidos de los siguientes informes:

---

a) Registros permanentes de gastos de proyectos y flujos de fondos.

---

b) Estado mensual de proyectos, cubriendo:

i) Estado de ingeniería, adquisición, montaje, obras civiles, (etc).

---

ii) Características salientes de los principales eventos, hitos o acontecimientos.

---

iii) Desvíos comparado los objetivos o programas con explicaciones y medidas tomadas.

---

iv) Porcentaje de ejecución.

---

c) Evolución trimestral de los proyectos, abarcando:

i) Estado de ingeniería, adquisición, montaje, obras civiles, etc.

---

ii) Identificación y actualización de las actividades de camino crítico.

---

iii) Actualización de objetivos para los componentes y para la finalización del proyecto.

---

iv) Actualización del entorno comercial:

a) Cambios en la organización y gerencia (o dirección) de la organización

---

---

b) Estado de otros trabajos relacionados con el proyecto.

---

---

c) Acontecimientos en las actividades de la industria o de la organización.

---

---

d) Proyecciones actuales de costos, costos reales a la fecha y compromisos.

---

---

e) Estado del plan financiero.

---

---

### **6.3.3.      *Sistematización del Area***

6.3.3.1.      ¿Cómo y dónde se archivan los datos de los proyectos?

---

---

6.3.3.2.      ¿Cómo podrían tomarse de otras áreas de la organización datos que están relacionados con los proyectos (p.ej. datos de las funciones de producción, comercialización y finanzas)? ¿Pueden los empleados tener acceso a tales datos o usualmente requieren autorización de los Gerentes?

---

---

6.3.3.3.      ¿Mantiene la organización una base de datos de proyectos para referencia futura en caso de nuevos proyectos?

---

---

### **6.3.4.      *Visión Gerencial del Area***

6.3.4.1.      ¿Considera Ud. que el actual sistema provee la información que Ud. necesita para la administración de nuevas inversiones?

---

---

6.3.4.2.      ¿Cuáles, piensa Ud., serían las mejoras más útiles que podrían realizarse en el área?

---

---

## **6.4.      *Sistema de Registro de Operaciones***

6.4.1.      Indique si la organización lleva algún tipo de sistema de control de gastos de capital que incluya los siguientes elementos:

|  | SI | NO |
|--|----|----|
| Preparación de estudios completos de factibilidad para nuevas inversiones, que demuestren su factibilidad técnica, económica y financiera.   |    |    |
| Documentación para el proyecto y su presupuesto, que tiene que ser aprobada por la dirección   |    |    |
| Preparación de documentos para licitaciones que incluyen una clara especificación de las exigencias de rendimiento que deben ser satisfechas por las instalaciones o sistemas a adquirir |    |    |
| Evaluación de ofertas y propuestas recibidas de los contratistas   |    |    |
| Preparación de documentos contractuales y modificaciones de órdenes de compra  |    |    |
| Examen y aprobación de facturaciones de trabajo de los contratistas  |    |    |
| Registros de compromisos contra los presupuestos autorizados de proyectos.   |    |    |
| Registro de costos reales  |    |    |

### 3.2. Cuestionarios Comunes al Resto de las Areas

En la etapa de Estudio Específico, dentro de la fase de Planeamiento, se hace referencia a los Cuestionarios Comunes al Resto de las Areas, como una de las técnicas para reafirmar el carácter crítico de éstas y seleccionar problemas específicos (hallazgos potenciales).

Se expone a continuación un modelo de la herramienta mencionada, aunque resulta claro que ésta deberá ser adaptada a cada caso particular, siguiendo en lo posible los lineamientos que en este trabajo se definen.

Esta es una guía común para todas las áreas. Se utilizará para aquellas que se desee evaluar y que a priori no hayan sido definidas como críticas; deberán agregarse todas las preguntas no previstas en el cuestionario y que respondan a criterios que deseen verificarse.

En todos los casos el auditor deberá responder varias de las preguntas, en forma previa a la entrevista, por el conocimiento general que va adquiriendo de la entidad.

#### Esquema

El cuestionario de evaluación del resto de las áreas, responde a un esquema preestablecido, que será necesario respetar, para ordenar y para realizar la evaluación y determinar los hallazgos potenciales.

Válido para todas las áreas, el esquema responde a la estructura y codificación siguiente:

**X. AREA:** Es una distinta de las seis áreas críticas definidas en el cuestionario de evaluación global. La codificación deberá iniciarse a partir del número siete (7):

**X.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES:** este grupo de preguntas está orientado a definir las características del área y en especial los recursos que administra.

**X.2. ORGANIZACIÓN DEL AREA:** se intenta lograr un análisis de metas y objetivos, estructura organizativa; políticas, programas y procedimientos establecidos.

**X.3. PLANEAMIENTO Y CONTROL:** son preguntas orientadas a conocer todo lo relativo al planeamiento del área. Se pretende además con este grupo de preguntas conocer el funcionamiento de los controles gerenciales automáticos y deliberados existentes en cada área.

Se analiza también en este grupo de preguntas el grado de sistematización del área y se obtiene la opinión de la gerencia del grado de satisfacción que el sistema de información le brinda y sus aportes para mejorarlo.

**X.4. EVALUACION DEL SISTEMA DE REGISTRO DE OPERACIONES:** Son preguntas orientadas a evaluar el control interno del área. Deberán efectuarse en caso que la Auditoría de Gestión se efectúe en forma independiente de la Auditoría Contable. Si este supuesto no se verificara, el auditor podrá utilizar para este punto, la evaluación de la Auditoría Contable. En este caso no se presenta un cuestionario general, pues el mismo dependerá del tipo de operaciones que se registren en el área específica que se está analizando y en función de ella deberá prepararse.

## ***Evaluación***

El esquema planteado en el cuestionario es válido para cualquiera de las áreas; tiene por propósito fundamental, lograr una evaluación con un alto grado de objetividad. Sin perder de vista este aspecto, se recomienda ajustarse lo más estrictamente posible a la metodología que se enuncia seguidamente.

Esta evaluación se efectuará para las áreas que a priori no se habían predefinido como críticas y que como consecuencia del estudio general surgieran como áreas a relevar.

De hecho no todas las áreas tienen la misma importancia relativa. Por esta razón es importante fijarles, a priori, una ponderación. La misma se agregará a la de las otras áreas definidas a priori como críticas. En consecuencia, el auditor deberá asignar a cada una un valor, en tanto por uno, denominado Ponderación del Area, de modo tal que la suma de los mismos totalice uno.

La evaluación se hará por grupo de preguntas, comenzando por las agrupaciones de tercer nivel (X.1.1, X.1.2, X.1.3, etc.). Se utilizará para calificar la escala de **1 (BAJO) a 5 (ALTO)**. Del promedio aritmético de estas calificaciones, se obtendrá la evaluación del segundo nivel (X1, X2, X3 etc.). El promedio aritmético de este nivel brindará la Calificación Promedio el Area (X). El producto de esta Calificación Promedio y la Ponderación del Area, determinarán su evaluación y por ende su criticidad.

Las áreas evaluadas con una puntuación **entre 1 y 3, ambos valores incluidos, serán consideradas críticas.**

No se tendrán en cuenta para la evaluación los ítems X.1 (CARACTERÍSTICAS DEL AREA), por tratarse de datos de la realidad ni X.4, (EVALUACION DEL SISTEMA DE REGISTRO DE OPERACIONES), por ser este último conceptos evaluados por la Auditoría Contable.

**EVALUACION DEL AREA:.....**

| NIVEL 3                      |                            |              | NIVEL 2 |                        |              |
|------------------------------|----------------------------|--------------|---------|------------------------|--------------|
| Código                       | Grupo                      | Calificación | Código  | Grupo                  | Calificación |
| X.2.1                        | Metas y objetivos          |              |         |                        |              |
| X.2.2                        | Estructura organizacional  |              |         |                        |              |
| X.2.3                        | Políticas y procedimientos |              | 2.2     | ORGANIZACIÓN           |              |
|                              |                            |              |         |                        |              |
| X.3.1                        | Planeamiento estratégico   |              |         |                        |              |
| X.3.2                        | Planeamiento táctico       |              |         |                        |              |
| X.3.3                        | Control gerencial          |              |         |                        |              |
| X.3.4                        | Sistematización del área   |              |         |                        |              |
| X.3.5                        | Visión gerencial           |              | 2.3     | PLANEAMIENTO Y CONTROL |              |
|                              |                            |              |         | CALIFICACION PROMEDIO  |              |
| <b>EVALUACION DEL AREA</b>   |                            |              |         |                        |              |
| <b>Calificación promedio</b> |                            |              |         |                        |              |
| <b>Ponderación del área</b>  |                            |              |         |                        |              |
| <b>EVALUACION DEL AREA</b>   |                            |              |         |                        |              |

## *Problemas específicos ( Enunciación de Hallazgos)*

Una vez definidas cuáles áreas son críticas ( puntuación entre 1 y 3), se deberán analizar cada una de ellas por orden de criticidad.

Se utilizarán el Cuestionario de Evaluación Global de la Organización (para las áreas definidas a priori como críticas) y el Cuestionario Común al Resto de las Areas, en ambos casos referidos a las que resultaron finalmente críticas. Se determinará un valor a cada respuesta del cuestionario el cual se relacionará con el criterio correspondiente y la ponderación asignada al mismo. La ponderación del criterio, de acuerdo a la prioridad asignada (Formulario Nro. 12 - Criterios de Auditoría-) y el grado de cumplimiento del criterio (obtenido de los cuestionarios citados) se volcará en el Formulario Nro. 13 - Problemas Específicos-, determinando en base a la ponderación efectuada cuales son los hallazgos que deberán analizarse. Los problemas específicos también surgirán del análisis de los criterios cuantitativos medidos a través de los indicadores de gestión obtenidos al confeccionarse el tablero de comando de la organización Los resultados de este análisis deberán volcarse en el citado formulario Nro. 13.

## 7. *Area..Xxxxx.*

### 7.1. *Características Generales del Area*

7.1.1. ¿Cuál es la combinatoria de recursos que utiliza la entidad? ¿Cuál es la participación del área analizada?

---

---

7.1.2. ¿Obedece a una planificación o es el resultado de las circunstancias?

---

---

7.1.3. ¿Cuáles son las fuentes de obtención de los recursos? ¿Son ellas las óptimas?

---

---

7.1.4. ¿Es la combinatoria de recursos en uso la más adecuada?.

---

---

7.1.5. ¿Cómo es la calidad del personal del área? ¿Qué conocimientos, preparación y experiencia tienen?

---

---

7.1.6. ¿Qué actividades se llevan a cabo para el entrenamiento y desarrollo del personal ?

---

---

7.1.7. ¿Son adecuadas las condiciones de trabajo?.

---

---

7.1.8. ¿Se piden y aceptan sugerencias del personal?

---

---

7.1.9. ¿Son los recursos financieros los adecuados para las necesidades de área?.

---

---

7.1.10. ¿Están disponibles dónde y cuándo se requieren?.

---

---

7.1.11. ¿Se manejan los recursos como una efectiva labor de apoyo al resto de las áreas?

---

---

7.1.12. ¿Existen limitaciones significativas económicas o políticas que afecten la capacidad de operación del área?

---

---

7.1.13. ¿Cuáles son los bienes o servicios que produce el área?

---

---

## 7.2. Organización del Area

### 7.2.1. Metas y Objetivos

7.2.1.1. ¿Existen los objetivos y metas de largo y corto plazo del área claramente determinados? ¿Cuáles son? ¿Quién los fijó?

---

---

7.2.1.2. ¿Son difundidos y aceptados ? ¿A qué niveles y en qué forma?

---

---

7.2.1.3. ¿Reflejan estos objetivos y metas a los objetivos y políticas generales de niveles superiores?

---

---

7.2.1.4. ¿Son lo suficiente operativos como para permitir una clara implementación?

---

---

7.2.1.5. ¿Se adecuan a las características e influencias del medio externo?

---

---

7.2.1.6. ¿Existe armonía con los objetivos y metas de las otras funciones?

---

---

7.2.1.7. ¿Se cumplen los objetivos y metas de esta área? ¿En qué forma?

---

---

.....

7.2.1.8. ¿Se controla su cumplimiento? ¿Cómo y por quién?

---

---

7.2.1.9. ¿Se detectan y analizan oportunamente las desviaciones?. ¿Se evalúa la importancia relativa de cada desviación?

---

---

7.2.1.10. ¿Se establecen las responsabilidades del caso? ¿Se adoptan medidas correctivas adecuadas? ¿Con qué rapidez y por quién?

---

---

### 7.2.2. Estructura Organizacional

7.2.2.1. ¿Existe un organigrama para toda la organización? ¿Y para el área? ¿De quién depende el área? (Adjunte copias de organigramas organizacionales)

---

---

7.2.2.2. ¿Representa el organigrama la estructura aprobada oficialmente?

---

---

7.2.2.3. ¿Cuáles son las principales responsabilidades y atribuciones del Gerente del área? ¿Se cumplen?

---

---

---

7.2.2.4. ¿Cómo interactúa la Gerencia del área con :

a) El proceso de determinación del presupuesto anual?

---

b) El planeamiento financiero de largo plazo?

---

c) El planeamiento de las operaciones e inversiones de largo plazo?

---

7.2.2.5. ¿Refleja la estructura los objetivos de la entidad? ¿Y los del área?

---

---

7.2.2.6. ¿Existen claramente señaladas la autoridad, responsabilidad y asignación de actividades de los principales cargos del área? ¿Existe una descripción de puestos de trabajo? ¿Existe equilibrio interno?

---

---

7.2.2.7. ¿Ha sido prevista la evaluación la organización y de la estructura actual a través de un plan a desarrollarse en período determinado ?

---

---

7.2.2.8. ¿Existe superposición o duplicidad de labores dentro de la función?

---

---

7.2.2.9. ¿Es flexible la organización? ¿De qué forma?

---

---

7.2.2.10. ¿Permite la estructura una adecuada implementación de los objetivos, políticas y planes del área?

---

---

**7.2.3. Políticas y Procedimientos.**

7.2.3.1. ¿Están las políticas del área explícitamente definidas?

---

---

7.2.3.2. ¿Cómo documentan las políticas del área?

---

---

7.2.3.3. ¿Son adecuadamente difundidas? ¿A qué niveles y en qué forma?

---

---

7.2.3.4. ¿Son aceptadas o provocan resistencia? ¿Por qué?

---

---

7.2.3.5. ¿Existe armonía entre estas políticas y de las otras áreas?

---

---

---

7.2.3.6. ¿Están de acuerdo con los objetivos del área?

---

---

7.2.3.7. ¿Como se establecen estas políticas? ¿Qué grado de participación existe en este proceso?.

---

---

7.2.3.8. ¿Cómo son llevadas a la práctica? ¿Qué planes, programas, metas, procedimientos y técnicas se utilizan?. ¿Qué resultados se han obtenido?

---

---

7.2.3.9. ¿Se comparan estos resultados con las metas parciales y los objetivos más generales? ¿quién es el responsable por las desviaciones?

---

---

7.2.3.10.¿Cuáles han sido las bases para fijar los objetivos y políticas del área? ¿Han influido las ideas y juicios de determinados ejecutivos u otras personas?

---

---

7.2.3.11.¿Qué medidas correctivas se han tomado y por quién? ¿Han dado resultados efectivos?

---

---

7.2.3.12 ¿Son lo suficientemente especificadas como para ser operativas? ¿Son comprendidas?

---

---

7.2.3.13 ¿Existen definidos por escrito? ¿Quién los definió?

---

---

7.2.3.14 ¿Son conocidos por el personal que corresponde?

---

---

7.2.3.15.¿Están coordinados y reflejan los planes, los objetivos, las metas y políticas generales y del área?

---

---

7.2.3.16 ¿Existen programas alternativos para diferentes previsiones o circunstancias?

---

---

7.2.3.17 ¿Están estos programas y procedimientos aprobados por los ejecutivos superiores?

---

---

7.2.3.18 ¿Son adecuados para los objetivos, metas y planes que se persiguen?

---

---

7.2.3.19 ¿Se controla su cumplimiento? ¿Cada cuánto tiempo y por quién?

---

---

7.2.3.20. ¿Se adoptan medidas correctivas o se corrigen los programas si hay variaciones en la situación

---

---

7.2.3.21 ¿Se revisan y actualizan los procedimientos periódicamente?

---

---

### 7.3. *Planeamiento y Control*

#### 7.3.1. **Planeamiento Estratégico**

7.3.1.1. ¿Existe un plan estratégico (de largo plazo) ?

---

---

7.3.1.2. ¿Está claramente definido ? ¿ Por escrito?

---

---

7.3.1.3. ¿Qué período abarca el plan ? ¿Con qué frecuencia es actualizado?

---

---

7.3.1.4. ¿Está adecuadamente difundido? ¿A qué niveles y en qué forma?

---

---

7.3.1.5. ¿Están los planes del área coordinados con:

a) El plan estratégico de la organización ?

---

---

b) El plan táctico del área y de la organización?

---

---

c) los objetivos, metas y políticas de la organización y del área?

---

---

d) los planes de las otras áreas ?.

---

---

7.3.1.6. ¿Qué factores se han considerado en la preparación de los planes? ¿Qué fuentes de información se han utilizado en su preparación?

---

---

7.3.1.7. ¿Son concebidos con flexibilidad ? ¿ Qué plazos incluyen?

---

---

7.3.1.8. ¿Cuál ha sido la participación en la preparación de los planes?

---

---

7.3.1.9. ¿Quién los coordina el desarrollo del plan? ¿Quién aprueba los planes?.

---

---

7.3.1.10.¿Consideran apropiadamente el entorno de la organización y sus interrelaciones?.

---

---

7.3.1.11 ¿Cómo se implementan y por quién ?

---

---

7.3.1.12 ¿Se evalúan sus resultados? ¿Establece el plan variables específicas de gestión que pueden ser utilizadas para fines de evaluación y control? ¿A qué niveles en el área están dirigidas las metas?.

---

---

7.3.1.13.¿Cómo se controla su cumplimiento? ¿Con qué periodicidad ? ¿Existen márgenes conocidos de tolerancia

---

---

### **7.3.2. Planeamiento Táctico**

7.3.2.1. ¿Existe un plan táctico (corto plazo)?

---

---

7.3.2.2. ¿Está claramente definido? ¿ Por escrito?

---

---

7.3.2.3. ¿Qué período abarca el plan táctico? ¿Con qué frecuencia es actualizado?

---

---

7.3.2.4. ¿Está adecuadamente difundido? ¿A qué niveles y en qué forma?

---

---

7.3.2.5. ¿Están los planes del área coordinados con:

a) El plan estratégico de la organización y del área ?

---

b) El plan táctico de la organización?

---

b) los objetivos, metas y políticas de la organización y del área?

---

c) los planes de las otras áreas ?

---

7.3.2.6. ¿Qué factores se han considerado en la preparación de los planes? ¿Qué fuentes de información han utilizado en su preparación?.

se

---

---

7.3.2.7. ¿Son concebidos con flexibilidad ? ¿ Qué plazos incluyen?.

---

---

7.3.2.8. ¿Cuál ha sido la participación en la preparación de los planes?

---

---

7.3.2.9. ¿Quién los coordina el desarrollo del plan? ¿Quién aprueba los planes?.

---

---

7.3.2.10 ¿Consideran apropiadamente el entorno de la organización y sus interrelaciones?.

---

---

7.3.2.11 ¿Cómo se implementan y por quién ?

---

---

7.3.2.12 ¿Se evalúan sus resultados? ¿Establece el plan variables específicas de gestión que pueden ser utilizadas para fines de evaluación y control? ¿A qué niveles en el área están dirigidas las metas?.

---

---

7.3.2.13 ¿Cómo se controla su cumplimiento? ¿Con qué periodicidad ? ¿Existen márgenes conocidos de tolerancia?

---

---

### **7.3.3. Control Gerencial**

7.3.3.1. ¿Cuáles son los informes principales recibidos por la dirección de la organización con respecto a la actividad del área? ¿Con que frecuencia se preparan? ¿A quienes se distribuyen?

---

---

7.3.3.2. ¿Se provee información del área a otras áreas de la organización? ¿Cuáles son los informes? ¿Con que frecuencia se preparan? ¿A quienes se distribuyen?

---

---

7.3.3.3. ¿Existen controles deliberados sobre cumplimiento de objetivos, políticas, planes y metas ?.

---

---

7.3.3.4. ¿Y sobre obtención de uso de recursos?.

---

---

7.3.3.5. ¿Cómo se mide el rendimiento del personal?.

---

---

7.3.3.6. ¿Se fijan estándares o normas para el control de las actividades de la función ?. ¿Quién y cómo los fijaron?.

---

---

7.3.3.7. ¿Cuales son los indicadores y aspectos vinculados al control?.

---

---

7.3.3.8. ¿Se ejerce control en los puntos estratégicos del área?.

---

---

7.3.3.9. ¿Permite el sistema de control en uso prevenir las desviaciones a tiempo?.

---

---

7.3.3.10.¿Se toman oportunamente medidas para corregir esas desviaciones?.

---

---

7.3.3.11 ¿Es flexible el sistema de control? ¿Es revisado y enriquecido periódicamente?.

---

---

7.3.3.12 ¿Contempla el control el principio de excepción y es enriquecido periódicamente?.

---

---

7.3.3.13 ¿Está implementado el sistema de información de tal forma que el sistema de control pueda ser eficaz?

---

---

7.3.3.14.¿Existe una unidad de auditoría interna en la organización?. ¿Qué labores realiza? ¿Cuáles son sus atribuciones?.

---

---

7.3.3.15.¿Realiza esta unidad actividades en el área? ¿Cuáles y cómo?.

---

---

7.3.3.16 ¿Se resguardan debidamente los registros y la información confidencial?.

---

---

7.3.3.17 ¿Existe una apropiada división de funciones en el área?

---

---

#### **7.3.4. *Sistematización del Area***

7.3.4.1. ¿Cómo se ha definido el sistema de información en la organización? ¿De qué elementos consta?.

---

---

7.3.4.2. ¿Cuáles son los principales archivos y registros de información sobre el área que lleva la organización

---

---

7.3.4.3. ¿En que soporte son mantenidos?

---

---

---

7.3.4.4. ¿Cuál es el contenido de los registros del área?. ¿Y de los estados de información periódica?.

---

---

7.3.4.5. ¿Cuáles son las políticas de la organización en materia de tiempo de mantenimiento de los registros del área?

---

---

7.3.4.6. ¿Qué claves de clasificación de datos se emplea para acceder a la información que está en los archivos y registros?

---

---

7.3.4.7. ¿Dónde se almacena físicamente la información ? ¿Existen normas que regulan el almacenaje físico?

---

---

7.3.4.8. ¿Cómo pueden las otras áreas acceder a la información de archivos y registros del área que no están bajo su control ?

---

---

7.3.4.9. ¿Cómo se transmite la información?

---

---

7.3.4.10. ¿Es la información que circula en la organización confiable, oportuna, periódica, económica ?.

---

---

7.3.4.11 ¿Están definidos los canales de comunicación dentro de la función ? ¿Hacia todas las direcciones?.

---

---

7.3.4.12 ¿Se utilizan los medios más adecuados para las comunicaciones dentro del área?.

---

---

7.3.4.13 ¿Existe un sistema de comunicación de sugerencias ?.

---

---

7.3.4.14 ¿Están coordinadas la información y las comunicaciones del área con el resto de la organización?.

---

---

7.3.4.15 ¿Existe uniformidad en la tecnología utilizada respecto de la información técnica?.

---

---

7.3.4.16 ¿Están actualizados los registros?

---

---

7.3.4.17 ¿Existen inventarios de los formularios y documentos utilizados?.

---

---

---

**7.3.5. *Visión Gerencial del Area***

7.3.5.1. ¿Considera Ud. que el Sistema de Información del área provee la información que su Gerencia necesita para planeamiento, toma de decisiones y control?

---

---

7.3.5.2. ¿Cuáles, piensa Ud., que serían las más útiles mejoras que podrían realizarse en su área?

---

---

# **INDICE**

---

|   |           |
|---|-----------|
| INTRODUCCION  | 1         |
| PREMISAS BASICAS  | 2         |
| <b>SECCION I - CONCEPTOS GENERALES</b>                      | <b>4</b>  |
| <b>1. TIPOS DE AUDITORIAS</b>                               | <b>4</b>  |
| <b>2. AUDITORIA DE GESTION</b>                              | <b>4</b>  |
| 2.1. CONCEPTO DE GESTION                                    | 4         |
| 2.2. CONCEPTO DE AUDITORIA DE GESTION                       | 5         |
| 2.2.1. Eficacia   | 5         |
| 2.2.2. Eficiencia   | 5         |
| 2.2.3. Economía   | 5         |
| 2.3. OBJETIVOS DE LA AUDITORIA DE GESTION.                  | 5         |
| 2.4. CRITERIOS  | 6         |
| 2.5. CONTROL INTERNO Y DE GESTION                           | 7         |
| 2.5.1. Concepto   | 7         |
| 2.5.2. Objetivos  | 7         |
| 2.5.3. Herramientas de Control Interno                      | 7         |
| 2.6. MARCO LEGAL  | 8         |
| 2.7. OPORTUNIDAD  | 8         |
| <b>SECCION II - MANUAL DE AUDITORIA DE GESTION</b>          | <b>9</b>  |
| <b>1. INTRODUCCION</b>                                      | <b>9</b>  |
| 1.1. OBJETIVO   | 9         |
| 1.1.1. Legal  | 9         |
| 1.1.2. Sustancial   | 9         |
| 1.2. ESQUEMA BASICO   | 9         |
| 1.3. UTILIZACION DEL MANUAL                                 | 10        |
| 1.3.1. Obligatoriedad                                       | 10        |
| 1.3.2. Flexibilidad   | 10        |
| 1.3.3. Responsabilidad                                      | 10        |
| <b>2. PROCEDIMIENTOS RELATIVOS AL TRABAJO DE CAMPO</b>      | <b>10</b> |
| 2.1. ORGANIZACION ADMINISTRATIVA                            | 10        |
| 2.1.1. Determinación de Objetivos                           | 10        |
| 2.1.2. Recursos Humanos.                                    | 11        |
| 2.2. PLANEAMIENTO   | 12        |
| 2.2.1. Estudio Preliminar                                   | 12        |
| 2.2.1.1. Recopilación de Antecedentes                       | 12        |
| 2.2.1.1.1. Entrevista con la Máxima Autoridad del Ente      | 12        |
| 2.2.1.1.2. Otras Entrevistas                                | 13        |
| 2.2.1.1.3. Consulta de Documentación e Información          | 13        |
| 2.2.1.1.4. Ficha de la Organización                         | 13        |
| 2.2.1.2. Determinación de Objetivos                         | 14        |
| 2.2.1.2.1. Conceptos  | 14        |
| 2.2.1.2.2. Características                                  | 14        |
| 2.2.1.2.3. Enunciación                                      | 15        |
| 2.2.1.3. Enfoque y Orientación del Examen.                  | 15        |
| 2.2.1.4. Planificación Global de Recursos                   | 15        |
| 2.2.2. Estudio General                                      | 17        |
| 2.2.2.1. Conocimiento de la Entidad                         | 17        |
| 2.2.2.1.1. Entrevistas con Ejecutivos de Línea y Empleados. | 18        |

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| 2.2.2.1.2. | Verificación Ocular                                    | 18        |
| 2.2.2.1.3. | Otras Fuentes de Información:                          | 19        |
| 2.2.2.2.   | Evaluación Sistema Control Interno y de Gestión        | 19        |
| 2.2.2.3.   | Análisis   | 21        |
| 2.2.2.4.   | Determinación de Areas Críticas                        | 22        |
| 2.2.2.5.   | Informe de Diagnóstico General                         | 22        |
| 2.2.2.6.   | Determinación del Alcance del Examen                   | 23        |
| 2.2.3.     | Estudio Específico                                     | 24        |
| 2.2.3.1.   | Conocimiento de las Areas Críticas                     | 24        |
| 2.2.3.2.   | Evaluación del Sistema de Control Interno y de Gestión | 24        |
| 2.2.3.3.   | Programa de Auditoria                                  | 25        |
| 2.2.3.3.1. | Concepto   | 25        |
| 2.2.3.3.2. | Contenido del Programa                                 | 26        |
| 2.3.       | MEDICION DEL RENDIMIENTO                               | 28        |
| 2.3.1.     | Indicadores de Rendimiento                             | 28        |
| 2.3.1.1.   | Indicadores Cuantitativos                              | 28        |
| 2.3.1.1.1. | Indicadores de Volumen de Trabajo:                     | 28        |
| 2.3.1.1.2. | Indicadores de Eficiencia                              | 28        |
| 2.3.1.1.3. | Indicadores de Economía                                | 28        |
| 2.3.1.1.4. | Indicadores de Efectividad                             | 28        |
| 2.3.1.2.   | Indicadores Cualitativos:                              | 28        |
| 2.3.2.     | Normas de Rendimiento (Criterios)                      | 29        |
| 2.3.3.     | Recolección de Datos del Rendimiento Real.             | 29        |
| 2.3.3.1.   | Indicadores Cuantitativos                              | 29        |
| 2.3.3.2.   | Indicadores Cualitativos                               | 30        |
| 2.3.4.     | Análisis y Evaluación de Evidencias                    | 30        |
| 2.3.4.1.   | Tipos de Evidencias                                    | 30        |
| 2.3.4.2.   | Prueba de Evidencias                                   | 31        |
| 2.3.5.     | Diagnóstico y Pronóstico                               | 32        |
| 2.3.5.1.   | Diagnóstico  | 32        |
| 2.3.5.2.   | Recomendaciones  | 33        |
| 2.3.5.3.   | Pronóstico   | 33        |
| <b>3.</b>  | <b>CONTROL DE LA AUDITORIA</b>                         | <b>34</b> |
| 3.1.       | Normas de Supervisión                                  | 34        |
| 3.2.       | Objetivos del Control del Trabajo                      | 35        |
| 3.3.       | Técnicas de Control                                    | 35        |
| 3.4.       | Análisis de Desvíos                                    | 37        |
| 3.5.       | Medidas Correctivas                                    | 37        |
| 3.6.       | Control del Resultado Final                            | 38        |
| <b>4.</b>  | <b>CARACTERISTICAS DE LOS INFORMES</b>                 | <b>39</b> |
| 4.1.       | INFORME DE AVANCE                                      | 40        |
| 4.1.1.     | Objetivo   | 40        |
| 4.1.2.     | Periodicidad   | 40        |
| 4.1.3.     | Contenido  | 40        |
| 4.1.4.     | Presentación   | 40        |
| 4.1.5.     | Distribución   | 40        |
| 4.2.       | INFORME DE DIAGNOSTICO GENERAL                         | 41        |
| 4.2.1.     | Objetivo   | 41        |
| 4.2.2.     | Contenido  | 41        |
| 4.2.3.     | Presentación   | 42        |
| 4.2.4.     | Distribución   | 42        |
| 4.3.       | INFORME FINAL  | 43        |
| 4.3.1.     | Informe Extenso  | 43        |
| 4.3.1.1.   | Objetivo   | 43        |
| 4.3.1.2.   | Contenido  | 43        |
| 4.3.1.3.   | Presentación   | 45        |
| 4.3.1.4.   | Distribución   | 45        |
| 4.3.2.     | Informe Ejecutivo                                      | 46        |

|          |              |    |
|----------|--------------|----|
| 4.3.2.1. | Objetivo     | 46 |
| 4.3.2.2. | Contenido    | 46 |
| 4.3.2.3. | Presentación | 47 |
| 4.3.2.4. | Distribución | 47 |

**5. SEGUIMIENTO 48**

**ANEXO I - PAPELES DE TRABAJO 49**

|        |                                     |    |
|--------|-------------------------------------|----|
| 1.     | CONSIDERACIONES GENERALES           | 49 |
| 1.1.   | Propiedad                           | 50 |
| 1.2.   | Período de guarda                   | 50 |
| 1.3.   | Acceso                              | 50 |
| 2.     | NORMALIZACION                       | 51 |
| 2.1.   | Recomendaciones                     | 51 |
| 2.2.   | Contenido                           | 53 |
| 3.     | LEGAJOS                             | 56 |
| 3.1.   | Ordenamiento                        | 56 |
| 3.2.   | Legajo Permanente                   | 56 |
| 3.2.1. | Objetivo                            | 56 |
| 3.2.2. | Contenido                           | 56 |
| 3.3.   | Legajo transitorio                  | 58 |
| 3.3.1. | Objetivo                            | 58 |
| 3.3.2. | Contenido                           | 58 |
| 3.4.   | Legajo Resumen                      | 61 |
| 3.4.1. | Objetivo                            | 61 |
| 3.4.2. | Contenido                           | 61 |
| 3.5.   | Codificación                        | 62 |
| 3.5.1. | Codificación del Legajo Transitorio | 62 |
| 3.5.2. | Codificación del Legajo Permanente  | 64 |
| 3.5.3. | Codificación del Legajo Resumen     | 64 |

**MODELOS DE FORMULARIOS 65**

**ANEXO II - CUESTIONARIOS 101**

|      |   |     |
|------|---|-----|
| 1.   | CONCEPTO                                    | 101 |
| 2.   | CRITERIOS DE AUDITORIA                      | 101 |
| 3.   | TIPOS DE CUESTIONARIOS                      | 103 |
| 3.1. | Evaluación Global de la Organización        | 103 |
| 1.   | Area Administración y Finanzas              | 114 |
| 2.   | Area Recursos Humanos                       | 134 |
| 3.   | Area Comercialización                       | 147 |
| 4.   | Area Producción                             | 165 |
| 4.1. | Operaciones - Industrias                    | 165 |
| 4.2. | Mantenimiento - Industrias                  | 177 |
| 4.3. | Operaciones - Servicios                     | 188 |
| 5.   | Area Compras, Contratos y Almacenes         | 200 |
| 6.   | Area Proyectos de Inversión                 | 218 |
| 3.2. | Cuestionarios Comunes al Resto de las Areas | 225 |
| 7.   | Area..Xxxxx.                                | 229 |