

Manual para el Asistente

Sindicatura General de la Nación

CURSO

**INFORMES DE
AUDITORIA**

CURSO: INFORMES DE AUDITORIA

Objetivos:

Lograr que los participantes:

- Reflexionen acerca de la importancia de una correcta redacción del informe.
- Reveal el modo en que estructuran el mismo.
- Tomen conocimiento de las principales acciones que deben tener presente para la emisión del informe.
- Analicen el procedimiento aplicable al seguimiento de las recomendaciones.

Contenidos:

1. Introducción

- Presentación del coordinador.
- Objetivos del curso. Contenido. Metodología.
- Presentación de los asistentes.
- Aspectos administrativos.

2. Principios básicos de redacción

- Precisión, síntesis, simplicidad, corrección gramatical.
- Algunas recomendaciones sobre el estilo.
- Principales defectos que deben evitarse.
- Ejercitación práctica.

3. Estructura del informe

- Secciones principales que lo componen.
- Ejercitación práctica.

4. Principales acciones para la emisión del informe

- Establecer su naturaleza y objetivo.
- Identificar al lector.
- Desarrollar el contenido.
- Revisión final.
- Uso de tablas y gráficos.
- Ejercitación práctica.

5. Seguimiento de las recomendaciones

- Procedimiento aplicable.

6. Cierre del curso

- Repaso de los temas principales.
- Evaluaciones

Destinatarios:

Auditores

Duración:

9 horas

Metodología:

Exposición y diálogo.

Ejercitación práctica en grupos.

Evaluación:

Se realizará evaluación continua mediante la observación de la participación en los equipos, y el nivel de resolución de los trabajos solicitados.

UNIDAD 1

TITULO: Introducción

SINTESIS: En esta Unidad se presentará el coordinador del curso. Asimismo, se expondrán los objetivos del mismo, su contenido y la metodología a emplear. En caso que corresponda, se les propondrá a los asistentes que se presenten a la clase, para lograr una mejor comunicación grupal desde el inicio.

OBJETIVOS:

Lograr que los participantes:

- Identifiquen los objetivos del curso.
- Conozcan los tópicos a tratar durante el mismo.
- Se sientan incentivados a participar activamente del curso.

OBJETIVOS DEL CURSO

- REFLEXIONAR ACERCA DE LA IMPORTANCIA DE UNA CORRECTA REDACCION DEL INFORME.
- REVER EL MODO EN QUE SE ESTRUCTURA EL MISMO.
- TOMAR CONOCIMIENTO DE LAS PRINCIPALES ACCIONES QUE DEBEN TENERSE PRESENTE PARA LA EMISION DEL INFORME.
- ANALIZAR EL PROCEDIMIENTO APLICABLE AL SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES.
- EJERCITAR LOS CONCEPTOS TRATADOS.

CONTENIDO DEL PROGRAMA

- INTRODUCCION
- PRINCIPIOS BASICOS DE REDACCION.
- ESTRUCTURA DEL INFORME.
- PRINCIPALES ACCIONES PARA LA EMISION DEL INFORME.
- SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES.
- CIERRE DEL CURSO.

PRESENTACION DE LOS PARTICIPANTES

- APELLIDO Y NOMBRE:
- PROFESION:
- FUNCION/ORGANISMO/INSTITUCION:
- TAMAÑO DE LA U.A.I. O SECTOR / COMPOSICION:
- QUE ESPERA OBTENER DEL CURSO:

UNIDAD 2

TITULO: Principios básicos de redacción

SINTESIS: En esta Unidad se analizarán las principales cualidades que debe tener una correcta redacción, tales como precisión, síntesis, simplicidad y corrección gramatical. Se formularán, asimismo, algunas recomendaciones sobre el estilo de redacción, y se alertará sobre los principales defectos que deben evitarse. Todos los aspectos se reforzarán a través de la ejercitación práctica.

OBJETIVOS:

Lograr que los participantes:

- Tomen conciencia de la importancia que tiene una correcta redacción para el éxito de un informe de auditoría.
- Diferencien los distintos estilos de redacción, y seleccionen aquel que consideran más adecuado a sus necesidades.
- Eviten cometer los errores más frecuentes que se dan en materia de redacción.
- Practiquen los conceptos tratados.

Con el propósito de que los informes de auditoría sean claros y comprensibles para los interlocutores correspondientes, es importante tener en cuenta algunos principios básicos de redacción.

A continuación se explicitan algunos referidos a: precisión, síntesis, simplicidad y corrección gramatical.

Precisión:

Significa la facultad de expresar en forma clara nuestra opinión al receptor del informe, o lector.

Si exponemos nuestras ideas de una forma desordenada, confusa o utilizando palabras inapropiadas, lo que logramos es desorientar al lector quien, en definitiva, se quedará sin entender nuestro mensaje.

Ejemplo:

El empleado responsable no mencionó la diferencia de caja.

El empleado ¿conocía la existencia de una diferencia de caja?. De acuerdo con sus controles de rutina ¿la debería haber detectado?. En realidad el empleado ¿detectó la diferencia de caja pero no la informó.

Evidentemente esta frase carece de precisión debiendo, por lo tanto, ser reestructurada para que tenga claridad.

Ejemplo modificado:

El empleado responsable había detectado una diferencia de caja (faltante de \$ 5.500) pero no la informó a su supervisor ni al auditor actuante antes de la realización del arqueo.

La falta de precisión de un texto puede obedecer a varios motivos:

- UTILIZACIÓN DE PALABRAS O EXPRESIONES IMPRECISAS.
- USO DE TÉRMINOS DESCONOCIDOS PARA EL LECTOR.
- PALABRAS UTILIZADAS FUERA DE SU SIGNIFICADO REAL.
- CONSTRUCCIÓN SINTÁCTICA INCORRECTA O DUDOSA.
- PÁRRAFOS EXTENSOS, COMPLICADOS, IMPRECISOS.
- USO INDEBIDO DE LOS SIGNOS DE PUNTUACIÓN.

Síntesis:

Las ideas expresadas en oraciones y párrafos cortos son preferidas en la redacción moderna, porque acortan la comunicación entre el escritor y el lector y facilitan la comprensión. Una oración breve es más fácil de seguir desde el principio hasta el fin. Ofrece, además, menos riesgos gramaticales para el autor.

Se aconseja no escribir solamente con oraciones cortas, porque el estilo resultaría cortado, pobre y monótono, ni tampoco con oraciones largas únicamente, porque sería confuso y fatigante. La buena técnica es combinarlas unas con otras, en forma equilibrada.

Ejemplo de texto largo:

La enfermedad que padecen los empleados Sebastián Carracedo y Angélica Villalba desde hace casi un año eleva el índice de ausentismo del sector Presupuesto al que pertenecen, perjudica el desempeño del mismo, recargando las tareas del resto de los empleados y distorsionando la gestión del área, y aumenta el número de horas extraordinarias trabajadas, con los consiguientes costos por adicionales o días de compensación.

Ejemplo de texto abreviado:

La ausencia por enfermedad de los empleados Sebastián Carracedo y Angélica Villalba desde hace casi un año, eleva el índice de ausentismo, perjudica el rendimiento del sector y ocasiona costos extraordinarios.

Simplicidad:

Significa escribir en forma fácil y llana, no rebuscada, sin recurrir a palabras o expresiones complicadas, o simplemente llamativas.

El estilo más apropiado es el conocido como coloquial, o sea el que es utilizado en una conversación de carácter formal ante superiores jerárquicos, personas desconocidas, o en una exposición pública.

Ejemplo de frase complicada:

Justipreciada la manifiesta debilidad del sistema de control interno imperante en el sector, la impericia demostrada por los responsables de la gestión y las inaceptables prácticas laborales puestas en vigor, sugiero elevar la jerarquía de las medidas a adoptar a fin de normalizar la situación comprobada.

Ejemplo de frase simplificada:

En función del deficiente ambiente de control constatado en el sector, sugiero intervenir administrativamente el mismo a fin de normalizar su gestión.

Corrección gramatical:

Esto significa aplicar las palabras y formas gramaticales correctas. Evidentemente esta habilidad se adquiere a través de la educación formal que cada uno recibió, más los estudios o el esfuerzo que cada uno puso en el tema. Más allá de eso, no queda otra cosa que consultar el diccionario todas las veces que resulte necesario, así como refrescar las estructuras gramaticales ante cualquier duda.

Algunas sugerencias sobre el estilo de redacción:

Cuando llega el momento de la redacción, es conveniente tener presente algunas sugerencias respecto del estilo utilizado. A continuación se exponen algunas:

Ordenamiento:

1. Elija un esquema o diseño adecuado y manténgalo.
2. Organice sus párrafos, manteniendo una debida secuencia en las ideas expresadas.

Las palabras:

1. Asegúrese del significado de las palabras.
2. Omita palabras innecesarias.
3. Escoja palabras claras y sencillas o, por lo menos, asegúrese que el lector entenderá lo que le escribe.
4. Evite la jerga técnica, cuando pueda emplear vocablos de uso general. De lo contrario, aclare el significado de las palabras.
5. No empobrezca su redacción con expresiones de tipo clisé, pero recuerde que algunas veces pueden ser oportunas y necesarias.
6. Use palabras concretas, específicas y no palabras genéricas.
7. Evite en lo posible las frases hechas o rebuscadas.

La oración:

1. Cada párrafo debe comenzar con una oración que lo distinga del párrafo anterior, marcando así la transición de una idea a otra. Frecuentemente es conveniente ubicar la idea central al comienzo del párrafo.
2. Si una idea es tan larga que conviene fraccionarla en varios párrafos, emplee frases conectivas **adecuadas y pertinentes**.
3. Procure que los párrafos sean breves, pero no exagere ni instituya esto como una regla inflexible.
4. Ubique con propiedad las ideas centrales y agrupe las expresiones de igual sentido.
5. Expresa las ideas que se coordinan unas con otras, de una manera uniforme, es decir, manteniendo **el tono** de la redacción.
6. De preferencia, coloque el énfasis, en la primera o en la última parte de la oración.
7. Decida con buen tino cuándo conviene utilizar la voz pasiva.
8. Evite el empleo de:
 - excesivas e innecesarias oraciones negativas;
 - expresiones ambiguas;
 - frases vacilantes, sin vigor.
9. Los adjetivos deben utilizarse sólo para clarificar y precisar lo que se quiere expresar, y no como adornos literarios. Es recomendable colocarlos lo más cerca posible de la palabra modificada.
10. Asegúrese del buen uso de los signos de puntuación.
11. Sea medido en el empleo de signos de interrogación y exclamación, ubíquelos con propiedad.
12. Utilice correctamente las comillas.
13. Modérese en la inclusión de frases incidentales, ya sea entre paréntesis, rayas o comas.

DEFECTOS QUE DEBEN EVITARSE EN LA REDACCION
<ul style="list-style-type: none">• EXAGERACION• PALABRAS INNECESARIAS O EMOCIONALES• INDEFINICION

EJERCICIO N° 1

Precisión

Consigna: Reelabore en forma más precisa los siguientes párrafos:

1. El problema de exceso de personal es un tanto difícil de solucionar.
2. Dicha partida presupuestaria se encuentra, a la fecha, un poco excedida.
3. Una vez tomadas las previsiones atinentes a este tipo de casos, y en el supuesto que no se repitan en el futuro inmediato circunstancias como las que provocaron el atraso en cuestión, el análisis preliminar de esta auditoría podría finalizarse en un lapso relativamente breve.
4. Al evaluar la gestión desarrollada durante la auditoría recientemente finalizada, el auditor responsable manifestó cierto desagrado por la opinión de su supervisor y, aunque la misma no afectará su labor futura, es evidente que su nivel de motivación ha decrecido.

Síntesis

Consigna: Reduzca la extensión de los siguientes párrafos sin desvirtuar el sentido de los mismos.

1. Si las amonestaciones están caducas por sus connotaciones, los representantes del pueblo deberán crear un nuevo sistema de control y punición disciplinaria, y espero que lo hagan concordante con el que existe de puertas hacia afuera de las escuelas para no seguir alimentando la terrible dicotomía subcultura escolar versus cultura.
2. La reparación del equipo bajo análisis, con la debida anticipación, configura una previsión de mantenimiento evidente, y está, por otra parte, dentro de las regulaciones contempladas en el manual de normas de prevención de accidentes de la empresa.
3. A continuación se procedió a dar comienzo a la reunión de cierre con el jefe del departamento auditado, haciendo uso de la palabra el supervisor responsable de la auditoría quien, tratando de ofrecer una imagen profesional, brindó una síntesis de los objetivos tenidos en cuenta para la revisión y un detalle de las observaciones detectadas en el trabajo de campo y que, de no mediar objeciones de su parte, serían incluidas en el informe respectivo.
4. Confirmando por la presente la recepción de su respuesta a nuestro informe n° xx referente a la auditoría realizada oportunamente sobre el programa “Distribución de subsidios generales”, y atento su solicitud, con respecto al punto 3 a) del mismo en el que se exponían ciertas deficiencias en la asignación, en el sentido de que sería necesario disponer de más tiempo e información adicional para encarar la solución de la observación, le expongo seguidamente nuestra opinión sobre tal necesidad.

Simplicidad

Consigna: Redacte en forma simple los siguientes ejemplos:

1. El suscripto estima del caso presentarse ante el señor Jefe de Departamento a fin de obtener la debida aclaración sobre la situación que diera motivo al altercado del día de ayer que afectó la gestión del sector.
2. Con el debido respecto que supone la investidura del señor Director, me permito recomendar, sin que ello signifique una intromisión en sus funciones de gerenciamiento, dirección, y control, que se actualicen los niveles de autorización para las transferencias entre Bancos, siempre y cuando ello no implique un mayor costo operativo.
3. En nuestra época, caracterizada por la existencia de una sobreabundancia de información, es importante que el sistema educativo le transmita al alumno herramientas destinadas a prepararlo en la optimización y en la orientación de sus recursos, conforme ciertos objetivos predeterminados, persiguiendo una educación que brinde medios operativos concretos, para resolver con eficacia y creatividad los problemas que le depare la construcción de su futuro.

Corrección gramatical

Consigna: Rectifique los errores gramaticales deslizados en los siguientes ejemplos:

1. Ese día hubieron muchas quejas.
2. Era de noche y sin embargo llovía.
3. Nos informaron de que la solución recomendada no era posible.
4. Esa opinión es diferente a esta otra.
5. Es una cuestión a resolver.

EJERCICIO N° 2

Oraciones

Se pide: Reemplace las siguientes oraciones por otras más breves y/o sencillas.

1. Esta conclusión puede colegirse de los párrafos transcritos “ut supra”.

2. Se debe lograr la internalización de las normas y procedimientos propuestos en el espíritu de todos los jefes de área.
3. Urge concientizar a todos los titulares e integrantes de las Unidades de Auditoría Interna de las excelencias y beneficios que acarrea una adecuada documentación del trabajo realizado a través de papeles de trabajo claros, pertinentes, completos, y sintéticos.
4. Las omisiones y los errores reiterados en la cumplimentación de los formularios traen aparejado serios inconvenientes en el posterior análisis de los resultados y ocasionan pérdidas irreparables de tiempo.
5. Quedamos a la espera de los comentarios de esa Gerencia y reiteramos nuestra disposición para cualquier aclaración al respecto.
6. Proponemos implementar una política de remuneraciones acorde a los tiempos que corren, en que las expectativas relacionadas con un mejor género de vida encuentran en las propuestas políticas un motivo de incentivación y desmesura.
7. La convalidación de actitudes antirreglamentarias por vía del silencio cómplice y tolerante, podría estimular la reiteración incontrolable de abusos como el que nos ocupa.
8. La sacralización de los estatutos reglamentarios devino en este caso en un acto de injusticia.
9. Este hecho acaeció debido a una disfunción de las interrelaciones entre el empleado y su grupo de pertenencia.
10. Recomendando prever normativamente las características psicosomáticas, culturales, sociales y económicas de los empleados involucrados.

EJERCICIO N° 3

Defectos que deben evitarse en la redacción:

Exageración

Consigna: Modifique las siguientes expresiones:

1. El siniestro sacudió y conmovió a toda la población.
2. Cualquier aumento futuro en el precio de nuestros artículos provocaría un irreparable y alarmante perjuicio a la compañía, con el consiguiente deterioro de la imagen local, nacional e internacional de nuestra empresa.
3. El hecho mencionado comporta un acto de desobediencia laboral a un supervisor designado por los altos niveles de la empresa, al mismo tiempo que una rebeldía precursora de posteriores conflictos dentro del marco de paz laboral, y un profundo agravio a la autoridad del capataz mandante.

Palabras innecesarias o emocionales

Consigna: Tachar en los ejemplos siguientes las palabras innecesarias o meramente emocionales.

1. En vista de los repetidos actos de injustificable deslealtad comercial y ética en que ha incurrido maliciosamente el mencionado agente, que hasta el presente ha merecido todo tipo de consideración y atento servicio por parte de nuestra empresa, el suscripto considera ineludible proceder a imponer una sanción correctiva al causante, eliminándolo de nuestra lista de proveedores y procediendo a dar a conocer a la cámara respectiva la decisión tomada.
2. Impuesto el suscripto del pedido de evaluación efectuado por esa gerencia en su intento de contar con un elemento de juicio más sobre la labor desarrollada por el profesional antes citado, y con el afán de contribuir a un mejor esclarecimiento del asunto, conforme a la política claramente fijada en las reglamentaciones vigentes para las delegaciones del interior del país, se informa a esa gerencia que el antes citado ingeniero ha cumplido las funciones para las cuales fue contratado en forma insuficiente, poco satisfactoria, desordenada, improvisada e irresponsable.
3. La situación del mercado local es incongruente en materia de precios, inexplicable, caótica, atentatoria contra la paz comercial y, en cierto sentido, inquietante.

Indefinición

Consigna: Modifique con formas más categóricas los siguientes párrafos:

1. A juicio del suscripto, y salvo mejor opinión de esa superioridad, correspondería estudiar la posibilidad de aplicar una sanción o una observación al mencionado agente.
2. De todo lo expuesto, el suscripto se permite informar a esa superioridad que, en caso de considerarlo conveniente y económico, podría procederse a contratar los servicios del citado proveedor o de quien se resuelva en definitiva.
3. En vista de lo expuesto, y considerando las razones de urgencia que el caso requiere, podría en esta eventualidad gestionarse una autorización especial de la gerencia que corresponda para proceder en consecuencia.
4. La opinión que ha merecido en esta delegación la actuación del citado ingeniero contratado para el caso es, en principio, satisfactoria en un sentido, pero en un análisis más a fondo de la personalidad y actitud profesional de la mencionada persona, podría rebajarse esta evaluación.
5. A juicio del suscripto este caso no acredita antecedentes en esta delegación y correspondería girarlo en consulta, en primer lugar, a la gerencia X.

UNIDAD: 3

TITULO: Estructura del informe

SINTESIS:

En esta Unidad, luego de analizar el concepto de informe de auditoría, se considerarán las secciones principales que lo componen, finalizando con una ejercitación práctica a fin de reforzar los conceptos tratados.

OBJETIVOS:

Lograr que los participantes:

- Identifiquen las secciones principales que componen un informe.
- Practiquen los conceptos tratados.

Informe Ejecutivo

(nombre del ente auditado)

Auditoría del Plan/Programa/xxxxxxx de xxxxxxxx

Objeto

[illegible]

Síntesis

En relación a la ejecución financiera

Demora en la ejecución de los fondos transferidos

[illegible]

Existencia de saldos pendientes de rendición a la Nación

[illegible]

Falta de rendición y rendición parcial de Municipios

[illegible]

En relación a la ejecución operativa

Bajo nivel de actividad operativa del programa

```

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

```

Ausencia de información sobre las modalidades adoptadas por los Municipios

[illegible]

Falta de padrones de Beneficiarios a nivel provincial

XX

Falta de consolidación del Consejo Consultivo Provincial

XX.

Municipio de xxxxxxxx

Fondos ociosos en la cuenta del Programa

XX

Rendición con comprobantes de fecha anterior a las transferencias

XX.

Insuficiente infraestructura de los comedores

XX

En relación a los aspectos normativos

Incompatibilidad entre los plazos de ejecución y los de rendición

XX.

Conclusión

XX
XXXXXXXXXX

Ciudad, 00 de xxxxxxxxxx de 0000

Informe Analítico

(organismo auditado)

Auditoría de
Plan/Programa/xxxxxxxxx
XXXXXXXXXXXXXXXXXX

Tabla de Contenido	
Objeto	x
Alcance	x
Limitaciones al alcance	x
Tarea realizada	x
Marco de referencia	x
–	
–	
Hallazgos	x
– En relación a la ejecución financiera	
– En relación a los aspectos normativos	
– En relación a la ejecución operativa	
Conclusión	xx
Anexos	xx

(nombre del ente auditado)

Auditoría del Plan/Programa/xxxxxxx de xxxxxxxx

Objeto

[illegible]

Alcance

Las actividades de auditoría se llevaron a cabo entre los días xx al xx de xxxx de xxxxx, en el Ministerio/Secretaría/ de la Provincia de xxxxxxxxx y en los Municipios de xxxxxxxx.

- Las tareas desarrolladas comprendieron xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.

Limitaciones al alcance

XX

Tarea realizada

[illegible]

Marco de referencia

Nº 1

[illegible]

Nº 2

XX

Nº 3

XX

[illegible]

Ambito municipal

Municipio de xxxxx

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Hallazgos (incluye Recomendaciones y Opiniones del Auditado)

En relación a la ejecución financiera

Demora en la ejecución de los fondos transferidos

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Existencia de saldos pendientes de rendición a la Nación

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX.

En relación a la ejecución operativa

Bajo nivel de actividad operativa del programa

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX.

Ausencia de información sobre las modalidades adoptadas por los Municipios

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX.

Municipio de xxxxxx

Fondos ociosos en la cuenta del Programa

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Rendición con comprobantes de fecha anterior a las transferencias

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Insuficiente infraestructura de los comedores

En relación a los aspectos normativos

Incompatibilidad entre los plazos de ejecución y los de rendición

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX.

Conclusión

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Ciudad, 00 de xxxxxx de 20xx

Anexos

INFORME EJECUTIVO

Este informe debe preceder al informe analítico y contendrá una exposición clara, breve y concreta de los hallazgos más relevantes, las recomendaciones, la opinión global del sector auditado y las conclusiones generales a que se haya arribado con motivo de la tarea de auditoría realizada.

Denominación del Ente y Título

Permite identificar a qué ente se refiere el informe y el tema tratado.

Objeto de la Auditoría

Describe la finalidad de la auditoría indicando su objetivo, generalmente descripto a través de una acción: verificar, determinar, evaluar, etc

Conclusión

Expone el resultado global de la labor de auditoría, emergente de la relación entre los hallazgos detectados, sus efectos y las recomendaciones.

Debe estar respaldada en las evidencias obtenidas en el examen y fundamentada en situaciones objetivas y reales, evitando la utilización de apreciaciones subjetivas.

Lugar y fecha, firma y sello

El informe se "cierra" con la fecha, lugar y firma del emisor. Dicha fecha debe coincidir con la que "cierra" el informe analítico.

La indicación de la fecha permitirá, junto con el título, identificar el informe para el caso en que resulte necesario citarlo en otros documentos. Asimismo, el plazo de emisión del informe definitivo no debe exceder en un (1) mes¹ a la fecha de conclusión de las tareas de campo, ya que de lo contrario perdería su oportunidad.

La firma deja constancia de la responsabilidad profesional del emisor, debiendo inicialarse todas las páginas que componen el informe.

¹ El tiempo estimado corresponde al circuito completo que debe recorrer el proyecto de informe desde su inicio hasta su remisión final al destinatario.

INFORME ANALITICO

TABLA DE CONTENIDO O INDICE

A efectos de facilitar la lectura del informe y la ubicación de los temas que pudieran ser de interés al lector, deberán incluirse:

- denominación del ente
- título del informe
- los títulos y subtítulos de las secciones del informe, con indicación del número de página correspondiente.

Denominación del Ente y Título

Permite identificar a que ente se refiere el informe y el tema tratado.

Objeto de la Auditoría

Describe la finalidad de la auditoría indicando su objetivo, generalmente descripto a través de una acción: verificar, determinar, evaluar, etc.

Alcance

Indica el alcance dado a la auditoría, detallando las limitaciones que hubiera podido tener y evaluando, de ser factible, sus implicancias en el resultado de las tareas.

Deberá consignarse el criterio aplicado en la conformación de la muestra de auditoría seleccionada y la proporción que representa sobre el universo. De utilizarse el muestreo estadístico se precisará el grado de riesgo que surge de la muestra elegida.

Tarea realizada

Se deben indicar siempre los procedimientos y programas de auditoría aplicados y el período comprendido entre el inicio y finalización de las tareas de auditoría.

Marco de referencia

Permite poner en conocimiento al lector sobre el objeto de la evaluación o sobre la institución sujeta a auditoría. De esta manera facilita la comprensión de las consideraciones expuestas en el informe

Circuito, tema o aspecto auditado

Títulos que permiten dividir al informe en secciones en las que se incluirán los hallazgos, recomendaciones y opinión del sector auditado, referidos a cada uno de los aspectos evaluados. Permite un mejor ordenamiento de la exposición de los temas tratados.

En algunos casos, de ser necesario, podrá también incluir una conclusión particular.

Hallazgos

Se refiere al resultado de comparar un criterio (deber ser) con una situación, control o circunstancia real a que es aplicable dicho criterio².

Su redacción debe ser lo suficientemente descriptiva a efectos que resulte autosuficiente para su comprensión, evitando realizar excesivas referencias a otros informes, normas, etc. Asimismo, debe evitarse la utilización de apreciaciones subjetivas.

Debe surgir claro cuál es el problema que se detectó y cuál es su relevancia.

Debe indicarse cuáles son las causales que originan los desvíos (hallazgos) detectados.

Se debe intentar cuantificar siempre la incidencia de los desvíos detectados. Es de utilidad para una mejor comprensión y atrayente lectura, el empleo de gráficos o esquemas, con preferencia a un cuadro con muchas cifras o a engorrosas descripciones de circuitos o sistemas.

² Fuente: CAC Consulting and Audit Canada

Recomendaciones

Todo hallazgo detectado (o conjunto de ellos) debe acompañarse de la recomendación genérica o específica de la acción correctiva a tomar por el ente.

No es obligación del auditado de adoptar nuestra recomendación, sí la de adoptar una acción correctiva que regularice en todo o en parte el hallazgo señalado.

En las recomendaciones a formular se debe tener en cuenta el principio de ECONOMIA DEL CONTROL INTERNO, que se sintetiza con la expresión "el Costo de un Control no debe superar al Beneficio que brinda".

Opinión del sector auditado

Antes de remitir el informe se debe requerir la opinión del responsable del sector auditado sobre la procedencia de los hallazgos detectados y las recomendaciones formuladas.

La opinión del auditado puede ser específica por cada punto o bien global por conjuntos de hallazgos.

Resulta útil solicitar la opinión mediante una entrevista personal en la cual se comenten hallazgos y se reciban opiniones, que se reproducirán en los papeles de trabajo.

Las conclusiones de la entrevista pueden formalizarse, de ser necesario, mediante una firma o inicial del responsable del sector auditado en nuestros papeles de trabajo confeccionados como resultado de la misma.

Si el auditor requiere contestar por escrito, señalar la urgencia de su opinión que debería ser entre 24 y 48 horas y no más de 5 días en casos excepcionales, para que no le reste oportunidad a la emisión del informe.

Si el auditado no emitiera en el plazo prefijado su opinión, en este apartado del informe se dejará constancia de ello y de las acciones realizadas para lograrlo.

Durante la entrevista para conseguir la opinión del auditado resulta el momento más adecuado para exponer nuestras sugerencias para regularizar los desvíos detectados y evaluar la aplicabilidad de las mismas

Conclusión

Expone el resultado global de la labor de auditoría, emergente de la relación entre los hallazgos detectados, sus efectos y las recomendaciones.

Debe estar respaldada en las evidencias obtenidas en el examen y fundamentada en situaciones objetivas y reales, evitando la utilización de apreciaciones subjetivas.

Lugar y fecha, firma y sello

El informe se "cierra" con la fecha, lugar y firma del emisor. Dicha fecha debe coincidir con la consignada en el informe ejecutivo.

Anexos

En caso de estimarse útil, pueden contener el respaldo de los hallazgos detectados.

No se deben incluir los programas de auditoría aplicados, salvo excepciones que lo justifiquen.

Si el auditado emitiera su opinión por escrito, el documento donde está expresada la misma puede incluirse en un anexo. En este caso, en el cuerpo del informe sólo se consignará una síntesis de dicha opinión, indicando que la versión completa obra en un anexo.

EJERCICIO N° 4

En hoja anexa se incluye información antecedente de una auditoría realizada, así como también una síntesis de los hallazgos comprobados durante el trabajo de campo.

Este es un trabajo en equipo. Luego de leída y analizada la información, el grupo deberá redactar un informe de auditoría, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

1. El informe deberá ajustarse a la estructura descrita en la presente Unidad.
2. Para la redacción del mismo deberán aplicarse los principios básicos tratados en la Unidad 2.
3. Su equipo deberá designar un vocero quien será el encargado de informar a la clase los resultados alcanzados.

Su equipo tiene un plazo de **1 hora** para resolver este ejercicio.

Organismo 72

Unidad de Auditoría Interna

Esta Unidad de Auditoría Interna tiene como titular al Cont. Miguel Angel Gainza, quien hace dos años que ocupa dicha posición. La Unidad cuenta con un total de siete auditores profesionales, y dos agentes como apoyo administrativo. Dentro del grupo de auditores existen dos que cumplen la función de supervisor, ellos son Andrea Quaglia y Edmundo Rosales.

De acuerdo con la normativa SIGEN, dicha Unidad desarrolla su trabajo en base a la planificación anual elevada oportunamente por la autoridad máxima del organismo y aprobada por la Sindicatura. El Cont. Gainza recibió un llamado telefónico del Dr. Ignacio de la Peña, autoridad máxima del Organismo 72, quien lo citó en su oficina donde mantuvieron la siguiente conversación:

Dr. Ignacio de la Peña: Buen día cont. Gainza, ¿cómo marcha esa Auditoría Interna?

Cont. Miguel Angel Gainza: Muy bien doctor. Siempre patrullando el sistema de control interno a fin de que el mismo se mantenga dentro de los parámetros de eficiencia deseados. ¿Cuál es el motivo de su llamado, doctor?

IdIP: Quiero transmitirle una inquietud personal sobre un aspecto de la gestión del Organismo, y solicitarle su intervención al respecto a fin de verificar si mi preocupación es infundada o no.

MAG: ¿De qué se trata doctor?

IdIP: Mire, usted sabe que hace un tiempo hemos sistematizado el área de cuentas por pagar, a fin de disminuir los tiempos de procesamiento y, al mismo tiempo, dotar al circuito de una mayor seguridad. Hace aproximadamente cuatro meses que me informaron la finalización del proyecto y su puesta en producción.

MAG: En efecto. Precisamente, dentro de nuestro planeamiento anual teníamos esta auditoría agendada para el mes pasado, pero dada la implementación del sistema nuevo, decidimos postergarla por tres o cuatro meses. De todas maneras si a usted le parece conveniente podemos adelantar nuestro control.

IdIP: Me parece que sería recomendable. Le explico mi preocupación, Cont. Gainza. Por un lado tengo referencias de algunos proveedores externos que con el nuevo sistema, en lugar de acortarse los plazos de tramitación, los mismos se alargaron. Pero, usted sabe bien que sus opiniones son interesadas.

Por otra parte, según las definiciones del sistema aprobadas por la Dirección, todos los pagos superiores a \$ 50.000 deben ser aprobados electrónicamente por mí. Pues bien, a pesar que me instalaron la terminal y recibí la capacitación correspondiente, fueron muy pocos los pagos que autoricé hasta hoy, y usted sabe bien que nuestros pagos tienen numerosos casos de facturas que exceden los \$ 50.000. ¿Hay más pagos que se efectúan sin mi autorización?

MAG: De acuerdo con las definiciones del sistema y los puntos de control incorporados eso no podría ser. De todas maneras habría que verificarlo.

IdIP: Además, tengo una referencia directa del proveedor Insumos Inteligentes SA en el sentido que facturas vencidas, que en mi opinión deberían estar pagas, aún no las había cobrado. Sintéticamente, cont. Gainza me preocupan dos cosas: 1) si se están respetando los niveles de autorización definidos, y 2) si los pagos a proveedores se efectúan dentro de los plazos pactados. Quiero un informe sobre esto a más tardar para la próxima reunión de Dirección que tendrá lugar en veinte días.

MAG: De acuerdo, doctor. A partir de la información que usted me suministra, adelantaremos la aplicación de este proyecto y comenzaremos a efectuar una revisión profunda de la operación, y usted tendrá un informe completo a la mayor brevedad.

A la salida de la reunión, el cont. Gainza llamó a su oficina a la supervisora Andrea Quaglia y le informó rápidamente todo lo tratado con el doctor de la Peña, informándole que dicha revisión estaría a su cargo para lo cual debería conformar un equipo de trabajo e iniciar rápidamente la tarea dado lo limitado del tiempo disponible. Le pidió que efectuara un análisis preliminar en base a la información recibida, y a su término se volverían a reunir para definir los pasos de control específicos a aplicarse.

Una vez finalizado el análisis preliminar, Andrea Quaglia se reunió nuevamente con el cont. Gainza y se analizaron las siguientes conclusiones:

1. Si bien, aparentemente los puntos de control contemplados en el nuevo sistema eran los definidos por la Dirección y en su momento verificados por Auditoría, convendría efectuar una revisión más detallada del mismo a fin de aclarar toda duda.
2. La cantidad de facturas superiores a \$ 50.000 pagadas desde la puesta en marcha del nuevo sistema fue de 68, que equivalían a un 12 % de la cantidad total pagada en dicho período. Correspondía tomar una muestra y verificar íntegramente el procedimiento aplicado.
3. El archivo de los recibos de pago estaba incompleto y desordenado. En el caso puntual del proveedor Insumos Inteligentes SA no se pudo visualizar el recibo del último pago.

El trabajo de campo insumió un lapso de siete días. A su finalización, la supervisora Quaglia puso a consideración del cont. Gainza los siguientes hallazgos y recomendaciones:

- El nuevo sistema contenía todos los puntos de control definidos, entre ellos los referidos a niveles de autorización según montos de facturas.

- Del análisis de las facturas pagadas superiores a \$ 50.000.- se constataron 18 que, si bien habían sido autorizadas electrónicamente con la clave correspondiente al doctor de la Peña, éste no reconocía haberlo hecho. Todas esas facturas correspondían a operaciones válidas y debidamente documentadas, con excepción de una factura del proveedor Esteban Almirón Construcciones por \$ 63.500.- de la cual no existía orden de compra autorizada.

Consultado el responsable del sector auditado, el mismo manifestó que las 18 facturas habían sido autorizadas durante la semana en que el doctor de la Peña estuvo ausente por su viaje a Ginebra. A fin de no demorar los pagos, circunstancia que le provocaría un perjuicio económico y de imagen al Organismo, se procedió a autorizarlas en su nombre. Al respecto, el responsable informó que se utilizó la clave del doctor de la Peña (la conocía de la oportunidad en que trabajaron juntos en la implementación del sistema) ya que él no conocía otra forma de hacerlo.

Respecto de la factura de Esteban Almirón Construcciones el responsable del sector auditado informó que se trató de una compra de urgencia razón por la cual no se había emitido aún la orden de compra. A la fecha la situación quedó regularizada.

Se recomienda: a) Disponer el inmediato cambio de clave de todos los funcionarios involucrados en el proceso de pago ; b) Habilitar dentro del sistema la opción de firmas electrónicas alternativas para casos de ausencias ; c) No pagar ninguna factura cuya documentación de respaldo no satisfaga todos los requerimientos exigidos por la normativa vigente. Independientemente de ello, la actuación del responsable del sector auditado adoleció de serias deficiencias.

- Analizado el último pago efectuado a la firma Insumos Inteligentes SA por un total de \$ 52.000.- se comprobó que, a pesar que el legajo de pago contenía toda la documentación de respaldo, el mismo no había sido recibido por el proveedor. No existe constancia del recibo oficial correspondiente. Se adjunta declaración escrita del mismo donde certifica no haber recibido dicho pago. Esta factura se encontraba dentro de las 18 observadas en el punto anterior.

Consultado el responsable del sector auditado, el mismo informó que dicha autorización estuvo a cargo del agente Omar Carranza quien se encuentra de vacaciones hasta fin de mes. Atribuyó la falta del recibo al desorden originado con motivo de la implementación del nuevo sistema. Al tomar conocimiento de la declaración del proveedor manifestando no haber recibido el pago, el responsable opinó que se debería tratar de un error del nuevo sistema y se comprometió a revisar profundamente esta cuestión.

Se recomienda iniciar sumario administrativo al agente Omar Carranza y a su superior para deslindar las responsabilidades emergentes del caso analizado.

UNIDAD: 4

TITULO: Principales acciones para la emisión del informe

SINTESIS:

En esta Unidad se analizarán distintos aspectos que deben tenerse en cuenta para la emisión del informe, tales como establecer su naturaleza y objetivo e identificar apropiadamente al lector. Se tratarán también cuestiones relacionadas con el desarrollo del contenido del informe, la metodología de revisión, y el uso de tablas y gráficos. Se propondrá una ejercitación práctica para reforzar algunos de los conceptos tratados.

OBJETIVOS:

Lograr que los participantes:

- Conozcan técnicas que le agreguen valor a su informe de auditoría.
- Practiquen los conceptos tratados.

Establecer la naturaleza y el objetivo del informe

La naturaleza del informe puede ser:

- Formal
- Informal

Por otra parte, todo informe debe tener su propósito o finalidad determinado. En caso contrario no debe escribirse. En términos generales, cada informe suele tener dos propósitos u objetivos, uno general y otro específico. El informe de Auditoría Interna sirve a los propósitos de la Dirección, **no de los auditores**.

El objetivo general de un informe puede ser:

- Informar
- Persuadir
- Obtener resultados

Informar:

La Dirección necesita estar al tanto de los resultados del trabajo del auditor y mantenerse informado de sus conclusiones. Su informe debe marcar los puntos principales en un estilo que pueda ser comprendido fácil y rápidamente.

Persuadir:

La información que se presente debe ser importante para la organización. La Gerencia de línea debe estar convencida de los beneficios de las recomendaciones antes de acordar aplicarlas. La Dirección debe ver el valor de la información presentada para brindar su apoyo al auditor interno.

Obtener resultados:

El valor final de un informe de Auditoría Interna es su habilidad para promover acción. El resultado esperado de todo informe es obtener la aceptación de las recomendaciones para reducir riesgos, prevenir problemas y corregir errores.

Estas tres finalidades generales suelen estar muchas veces interrelacionadas. Se refieren al **qué, quién, cuándo, dónde, por qué y cómo** de un hecho. El énfasis de estos datos o aspectos difiere según el propósito general del informe.

Una directiva pone el énfasis en **qué** debe ser hecho ; una información en **cómo** hacer algo, y una persuasión en **por qué** hay que hacerlo.

El objetivo específico se refiere al tema en sí que se quiere informar. La determinación de este objetivo puede ser, en algunos casos, obvia, pero en otros puede requerir un largo análisis. Algunas preguntas básicas que pueden ayudarlo en este tema, son:

1. ¿Qué necesita saber mi lector?
2. ¿Por qué, cómo, cuándo y para qué necesita esa información?
3. ¿Hay algo que yo creo necesario comunicar y no está previsto por mi lector?

Identificar al lector

Todo mensaje debe adecuarse al receptor. De lo contrario, puede resultar inútil. Un requisito básico es, pues, escribir en función del lector.

Informar a un receptor conocido es relativamente fácil, pero informar a otro desconocido es más arduo. Y aún esto es más fácil que informar a un grupo, integrado por miembros cuyos conocimientos e intereses pueden ser disímiles. Entonces el informante debe decidir si informa al grupo como totalidad y se arriesga a no satisfacer a ninguno, o si informa a uno o dos integrantes del grupo y deja en confusión o fuera de comunicación a los restantes miembros.

Sin duda alguna, la solución adecuada es informar y satisfacer a todos los miembros del grupo, pero, a veces, no es tan simple la solución. En casos extremos, es preferible satisfacer a uno o dos miembros antes que no agradar a ninguno. En esta disyuntiva, usted deberá decidir quién es su **lector clave** y tenerlo presente en todo momento.

***El lector clave es la persona o grupo de personas
que tiene mayor importancia
en cuanto al efecto o resultado del informe.***

Una vez identificado su **lector clave**, usted estará en mejores condiciones de desarrollar el contenido del informe, pues conocerá sus funciones y responsabilidades, su idiosincrasia, su nivel de conocimientos, su área de decisión, el lenguaje que le es familiar, y su personalidad. El informe se elaborará exactamente como él o ellos lo necesitan.

A partir de esta identificación, la selección, organización, y expresión de las ideas se torna más fácil y efectiva, porque la información que pueda ser vital para unos, puede resultar irrelevante o superflua para otros.

De la misma manera, será más o menos persuasiva, sugestiva, objetiva, detallada o sintética, acorde con las características del lector. O sea, **la estrategia de elaboración y redacción se desarrollará en función del destinatario.**

En síntesis, y aunque en éste como en otros puntos solo son posibles afirmaciones bastantes generales, la tarea de identificación del lector puede resumirse en estas preguntas:

1. ¿Quién debe leer y comprender esto?

Adapte el contenido del mensaje o la información, el estilo y el tono, a este lector.

2. ¿Cuáles son las necesidades de mi lector?

El cumplimiento de este requisito es fácil si usted, mientras elabora su mensaje, se sitúa mentalmente en la posición de su lector y se imagina qué desearía y necesitaría saber si usted estuviera en su lugar:

¿Cuál es su posición en el organismo? ¿Puede tomar decisiones acerca de la materia informada? ¿Para qué le servirá la información proporcionada? ¿Debe conocer el asunto en forma detallada o sumaria? ¿Debe usted poner especial énfasis en cierto aspecto? ¿Cómo usará esta información?

Desarrollar el contenido

La preparación de un informe es un largo proceso de análisis y selección de ideas y hechos, que sólo puede realizarse con éxito a partir de ideas perfectamente claras. Pero al mismo tiempo, estas ideas y hechos deben estar organizados en un complejo de información claramente dispuesto, de manera que las ideas guarden una secuencia o correlación entre sí y una presentación sistemática e inteligente.

Un adecuado informe de Auditoría Interna debe cumplir con los siguientes standards de calidad:

STANDARDS DE CALIDAD DEL INFORME
<ol style="list-style-type: none">1. DIRECTO2. SUCINTO3. APROPIADO4. PERSUASIVO5. CONSTRUCTIVO6. ORIENTADO A RESULTADOS7. ATRACTIVO8. OPORTUNO

1. **Directo**

- Conclusiones al principio.
- Presentación de los puntos principales al principio.

2. **Sucinto**

- Detalle limitado.
- Selección de los ítems de mayor significación.
- Datos de respaldo en forma sumaria.
- Estilo conciso.

3. **Apropiado**

- Conocer los intereses de los lectores.
- Seleccionar el tono de escritura adecuado.

4. **Persuasivo**

- Respaldo terminante de las conclusiones.
- Efecto de las condiciones descriptas.
- Cuantificación del impacto.

5. **Constructivo**

- Causas, no síntomas, de los problemas.
- Balance de lo positivo y lo negativo.
- Extender un crédito por la acción gerencial.

6. **Orientado a resultados**

- Recomendaciones específicas y mensurables.
- Soluciones prácticas, orientadas a la acción.
- Descripción de las acciones gerenciales encaradas.

7. Atractivo

- Informes ejecutivos para la Dirección.
- Formato profesional.
- Secciones breves y claramente identificadas.

8. Oportuno

- Presentación inmediata a la gerencia de línea.
- Informes parciales.
- Estricto cumplimiento de los standards de tiempo.

Algunos de estos conceptos los veremos en detalle más adelante.

Seguidamente se exponen algunas técnicas que agregan valor al informe de auditoría.

ATRAER LA ATENCION DEL LECTOR:

Su mejor oportunidad de lograr la atención del lector es al inicio del informe. Puntualmente, tomando en consideración la estructura propuesta en la Unidad 3, este punto se localiza en la sección Síntesis - Conclusiones.

Para escribir una apertura efectiva, atrayente y hacer que su mensaje sea absolutamente claro, son importantes las siguientes técnicas:

- Fije su conclusión directamente.
- Escriba concretamente y en forma descriptiva.
- Utilice términos que sus lectores comprendan.
- Elija la información de mayor interés para su lector.
- Diseñe su apertura para guiar al lector.

1. Fije su conclusión directamente

Para atraer la atención de sus lectores, contésteles sus preguntas en el siguiente orden:

¿Cuál es su conclusión?

¿Qué respaldo tiene usted?

¿Por qué esto es importante?

¿Qué debemos hacer?

Comience cada comentario con el último paso de su trabajo de campo: la conclusión. Una apertura que describe resultados puede consistir de una conclusión, de hechos específicos, o de ambos. Por ejemplo:

La documentación de préstamos comerciales es incompleta. Veinticinco por ciento de los 100 casos analizados carecían de documentación sobre el seguro, 18 % de la información colateral necesaria, y 12 % no tenían las autorizaciones requeridas.

La primera oración grafica una amplia conclusión. La segunda ofrece la evidencia soporte. Un escritor deseando focalizar la atención más en los hechos que en la conclusión total, puede eliminar la primera oración y presentar sólo las estadísticas. Por el contrario, el que comienza con “La documentación de préstamos comerciales es incompleta”, no puede detenerse allí. Dicha generalización necesita del soporte de las estadísticas que le siguen.

Es conveniente, también, limitar la cantidad de información de soporte y descripción de procedimientos, que se le da al lector. Para determinar qué información usted necesita, hágase estas preguntas:

¿El lector entenderá los términos utilizados?

¿Qué explicación necesita el lector?

¿Cuánta información quiere el lector?

Considere a quién va dirigido su informe. La Gerencia de línea ya conoce los antecedentes que usted está presentando. La Dirección puede no conocer los detalles pero puede no estar interesado en una descripción minuciosa de las operaciones. Si la necesita, usted debe proveerla con mucho cuidado y en forma concisa.

2. Escriba concretamente y en forma descriptiva

Oraciones clisé o ambiguas no hacen más que ocupar lugar en el papel, y reafirmar lo obvio. Considere las siguientes:

- Se comprobaron las siguientes excepciones.
- Existe alguna debilidad en la documentación de préstamos.
- Identificamos las siguientes deficiencias.
- La documentación de préstamos necesita mejoras.
- Los registros contables no son controlados adecuadamente.
- El proceso no está funcionando efectivamente.

Estas frases ratifican lo obvio y son muy raramente necesarias.

Para los redactores es difícil romper el hábito de utilizar clisés. Estas oraciones son seguras y fáciles de escribir. Cuando un auditor se enfrenta a una hoja en blanco, puede fácilmente llenar unas líneas comenzando por: “Durante nuestra revisión de los balances contables, se comprobó que los procedimientos utilizados necesitan mejorarse”.

Haga de su oración de apertura una pieza específica y única. Exprese su mensaje principal respondiendo en una oración a esta pregunta: ¿qué es lo más importante que tengo para decir sobre esta materia?

3. Utilice términos que sus lectores comprendan

La utilización de un vocabulario excesivamente técnico espanta a los lectores tan rápidamente como los clisés a que nos referimos anteriormente.

Cuando comience a escribir, piense más en su lector y menos en su propio trabajo. Reconozca que su lógica de auditor sigue un patrón investigativo, no uno informativo. Abandone la lógica que utilizó en el trabajo de campo y comience a responder a la lógica que sus lectores aplicarán con su informe.

Respondiendo a la lógica del lector como se muestra seguidamente, logrará una apertura eficaz:

LOGICA DEL AUDITOR	LOGICA DEL LECTOR
¿Cómo es el control?	¿Cuáles son los resultados?
¿De qué modo se examina?	¿Cuáles son los problemas?
¿Cuánto de bueno es el funcionamiento del control?	¿Cuál es la magnitud del problema?
¿Qué debilidades de control existen?	¿Por qué es importante?
¿Qué debería hacerse?	¿Cómo sucedieron?
	¿Qué se ha hecho o se hará para corregirlo?

4. Elija la información de mayor interés para su lector

Variando las oraciones de apertura para que la misma se ajuste a la ocasión y al lector, sus informes se tornarán más interesantes y persuasivos. Así como hemos enfatizado la importancia de fijar la conclusión directamente al inicio de nuestros comentarios, también otros elementos pueden ser muy efectivos bajo ciertas circunstancias.

La que consideramos como la mejor idea puede variar de una ocasión a la próxima.

El siguiente cuadro puede ayudarlo a elegir el tono apropiado para la apertura:

- ¿Cuán significativo es el problema?
A. Menor B. Mayor
- ¿Cómo es la reacción de la Dirección?
A. Receptiva B. Reticente
- ¿De quién necesita lograr la atención?

- A. Línea B. Dirección
- ¿Cómo describiría al lector a quien quiere influir?
 - A. Sensitivo B. Duro
- - A. Suavice el tono B. Utilice un tono más fuerte

5. Diseñe su apertura para guiar al lector

Las oraciones de apertura expresan sus puntos más importantes y ayudan a guiar al lector a través del informe, haciéndoles fácil ubicar la información importante al comienzo de cada comentario. Usted puede guiar de esta forma al lector utilizando encabezamientos, diferentes tipos de letras, y otro tipo de elementos para destacar sus comentarios.

PAUTAS PARA AUMENTAR EL POTENCIAL DEL INFORME PARA OBTENER RESULTADOS

1. Describir y cuantificar el problema

Técnicas persuasivas:

- Describa la conclusión en forma directa y concreta.
- Ofrezca evidencia objetiva.
- Evite exagerar o indefinir los hechos.
- Describa las causas en lugar de los síntomas.
- Describa la magnitud del problema:
 - ❖ Número o porcentaje de excepciones
 - ✓ Basados en muestras.
 - ✓ Basados en el total del universo.
 - ❖ Valuación de los ítems con excepciones
 - ✓ Total.
 - ✓ Porcentaje.
 - ✓ Mínimo o máximo.
 - ❖ Valuación o volumen de la función
 - ✓ Diario.
 - ✓ Mensual.
 - ✓ Anual.
- Compare las estadísticas contra un standard significativo.

Ejemplos:

DEBIL	PERSUASIVO
Pocas herramientas analíticas han sido desarrolladas y la Dirección no ha implementado aplicaciones automatizadas para los numerosos informes, listados y documentación que se están procesando manualmente.	Los informes manuales que actualmente requieren tres días por mes, pueden ser elaborados en aproximadamente cuatro horas, automatizando los mismos.
De los 20 mayores saldos en descubierto autorizados a la fecha de la auditoría, 8 habían sido otorgados por un largo período no usual en la institución.	Descubiertos por un total de \$ 320.000.- que representan el 60 % de todos los descubiertos superiores a \$ 5.000.-, habían sido autorizados por más de 15 días.
Se comprobaron excepciones en la documentación de compra.	Cincuenta y cinco órdenes de compra, que representan \$ 500.000.- en mercadería comprada, no contenían el precio de compra.

2. Mostrar el efecto desde el punto de vista de la Conducción

- Problema.
- Riesgos (actuales o potenciales).
- Beneficios

Ejemplos:

ORDENES DE COMPRA		
Problema	Riesgos	Beneficios
Falta de precio	Sobreprecio.	Posible menor precio. Reducción del costo total.
Falta de pedidos de cotización	Sobreprecio. Colusión de intereses. Baja calidad de mercadería.	Precio más bajo. Mejor calidad por igual precio.

3. Superar objeciones

Mostrar balance y diplomacia reconociendo que existen otros puntos de vista.

Ejemplos:

1. Mientras algunas solicitudes requerirán más de 60 días para su procesamiento, aproximadamente el 75 % pueden ser resueltas en 15 días.
2. Se necesitará un incremento temporal del personal para superar el atraso, pero una vez que se regularice, la dotación puede volver a su cantidad actual.

ESCRIBIENDO LA CONCLUSION DEL INFORME

Para escribir una atractiva y efectiva conclusión, usted puede seguir los siguientes pasos:

- Contestar el objetivo de la auditoría.
- Elegir la información de soporte más concreta.
- Utilizar un tono apropiado y consistente.
- Balancear lo positivo y lo negativo.
- Ofrecer perspectiva.
- Mencionar la respuesta de la Conducción.

1. Contestar el objetivo de la auditoría

Cuando comience a escribir su conclusión, responda al objetivo directamente. Haga su conclusión específica.

Por ejemplo, considere el objetivo de la auditoría: “Determinar la razonabilidad del balance contable y evaluar la adecuación del control sobre los procedimientos de carga de datos”. Una conclusión puede ser: “El balance era razonable y los controles sobre los procedimientos de input eran los adecuados”.

Cuando la auditoría incluye múltiples objetivos, asegúrese de referirse a cada uno de ellos en la conclusión. En auditorías más grandes, la conclusión puede ser dividida en secciones. Usted puede, por ejemplo, escribir un párrafo para cada una de las principales secciones de la auditoría, tales como la financiera, operativa y de cumplimiento.

Una buena conclusión es aquella que, en el primer párrafo, contesta el objetivo de la auditoría.

2. Elegir la información de soporte más concreta

De la opinión general de su conclusión debe pasar a una información de soporte más concreta. Como en todo informe persuasivo usted debe respaldar su opinión con hechos, ejemplos, comparaciones, o cualquier otro dato que lo ayude a probar su punto de vista. Elija ejemplos que le permitan crear un cuadro de la unidad auditada. A tal efecto tener en cuenta:

- Utilizar un lenguaje claro.
- Evitar el uso de términos ambiguos o generalistas.
- Evitar el exceso de calificativos.

3. Utilizar un tono apropiado y consistente

La conclusión refleja el tono general de su informe y de su opinión sobre la condición verificada en el área auditada. Por ejemplo, su opinión puede ser positiva o negativa. En otros casos su opinión estará balanceada: algunos objetivos de control se alcanzarán y otros no.

Usted puede generar confusión si no es preciso en la construcción de su conclusión y en la elección de las palabras correctas.

Ejemplo:

Los resultados de nuestra revisión indican que la condición en que se desarrollan las operaciones son buenas. No obstante, detectamos que algunas áreas necesitan atención. Es necesario intensificar el esfuerzo para reconciliar algunas cuentas. En el proceso de pagos se debe implementar un control automatizado y el control de supervisión debe mejorarse. Además, las cuentas en suspenso necesitan atención.

4. Balancear lo positivo y lo negativo

Para balancear lo positivo y lo negativo, el peso debe ser igual para ambos lados. Si usted obtiene algunos resultados positivos y otros negativos a través de su auditoría, distribuya esa incidencia en forma balanceada al escribir su conclusión. Muchos auditores sobrecargan el lado negativo de sus conclusiones, dándole sólo unos pocos comentarios al positivo.

Sus ideas más importantes deben ocupar lugares prominentes dentro de su informe. En la conclusión, debe colocar la idea que quiere enfatizar en el primer párrafo.

Ejemplos:

Énfasis en lo positivo:

Los controles vigentes eran los adecuados para asegurar el balance de las cuentas a cobrar, y la cobranza adecuada y en término, tanto de las cuotas como de los intereses punitivos. Los controles se mantuvieron eficientes a pesar de los muchos cambios experimentados en las políticas y en el personal responsable.

Ciertos procedimientos requieren mejoras. Las autorizaciones no estaban completas ni adecuadamente documentadas. Además, se estaba descuidando el entrenamiento del nuevo personal con la utilización de un manual desactualizado, aunque ello no causó errores significativos.

Énfasis en lo negativo:

Los procedimientos requieren mejoras. Las autorizaciones no estaban completas ni adecuadamente documentadas. Además, un manual desactualizado está desmejorando el entrenamiento del nuevo personal.

Los controles eran adecuados para asegurar el correcto balance de las cuentas a cobrar, y la cobranza correcta y en término tanto de las cuotas como de los intereses punitivos.

5. Ofrecer perspectiva

Fuera de contexto, los resultados de la auditoría pueden ser difíciles de interpretar para aquellos lectores no familiarizados con el área auditada. Una lista de recomendaciones, o problemas, pueden no brindar mucha ayuda para interpretar los resultados de la auditoría. La Dirección puede aún seguir preguntándose: ¿Cuán grande es el problema y qué áreas abarca? ¿Cuáles son las implicancias de estos puntos para la organización en su conjunto? ¿Cómo se solucionarán los problemas? ¿Los controles sobre las operaciones son en realidad fuertes o débiles?

Usted puede proveer una adecuada perspectiva describiendo la implicancia o el efecto de los principales puntos de su auditoría, incluyendo comparaciones significativas e identificando posibles causas.

Las comparaciones pueden también informar los resultados en perspectiva. Usted puede mostrar si la gestión del área es mejor o peor de lo que era en la última auditoría, comentando la acción tomada sobre las recomendaciones anteriores, cambios experimentados en la calidad de las operaciones, etc.

6. Mencionar la respuesta de la Dirección

Mientras que los resultados de la auditoría y su interpretación forman el cuerpo de la conclusión, el buen escritor no parará allí. Es la acción correctiva de la Dirección la que proporcionará beneficio a la organización, y ese paso positivo puede ser un ítem muy efectivo para cerrar la conclusión de la auditoría.

Algunas conclusiones hacen una referencia general a la respuesta de la Dirección. Otros informes incluyen un mayor detalle, a menudo bajo el encabezamiento “Plan de acción”, listando las soluciones provistas a los problemas identificados en el informe.

Un efectivo cierre para una conclusión de un informe de auditoría mira hacia adelante, describiendo soluciones y acciones positivas, respondiendo de esa manera a la pregunta de la Dirección sobre qué es lo que se está haciendo o lo que se hará.

ELEMENTOS PARA GANAR TIEMPO EN LA EMISION DEL INFORME

1. Escribir sobre la marcha

Todo lo que el auditor interno hace termina en sus papeles de trabajo. Pero si alguna vez usted trató de utilizar secciones de sus papeles de trabajo directamente en su informe, seguramente comprobó que la estructura de los papeles de trabajo es totalmente diferente a la del informe.

Sin aumentar la carga de sus papeles de trabajo usted puede utilizar una clase diferente de sumario con el doble propósito: documentar los resultados y proveer material para el informe.

Este sumario debe incluir los datos relevantes para un informe gerencial, no sólo como papeles de auditoría. Debe incluir una opinión sobre los datos, su idea sobre cómo presentar la conclusión en forma convincente, y la identificación de los datos más importantes emergentes de la prueba.

En cada sección de su programa de auditoría destine un espacio al final de sus papeles de trabajo para registrar sus ideas para el informe.

Se exponen a continuación dos ejemplos de papeles de trabajo que cumplen con la finalidad señalada. El primero es simplemente un papel en el que se van registrando las ideas a medida que surgen (“tirando ideas”). El segundo es un papel de trabajo más estructurado para el planeamiento del informe.

a). “Tirando ideas”:

<u>Tema / Sección:</u> <u>Ideas principales:</u>

b) Papel de trabajo para planeamiento del informe:

<u>Tema / Sección:</u> <u>Conclusión o mensaje principal:</u> <u>Puntos principales que avalan la conclusión:</u> <u>Acción que desearía se tomara:</u> <u>Idea que deseo transmitir al lector:</u>

Ejemplo de un papel de trabajo para planeamiento del informe debidamente completado:

Tema / Sección:

Préstamos con garantía.

Conclusión o mensaje principal:

Los préstamos con garantía no están documentados en forma consistente.

Puntos principales que avalan la conclusión:

- 8 de los 40 legajos controlados (20 %) no tenían evidencia de la garantía,.
- Existía una lista de las garantías, pero la documentación no estaba en el legajo.
- El monto de las garantías no documentadas era de \$ 800.000.-

Acción que desearía se tomara:

Incluir una acción de seguimiento administrativo para asegurar que se complete la documentación.

Idea que deseo transmitir al lector:

- Si los casos verificados son préstamos problemáticos, el Banco puede no cobrar.
- El monto de estos préstamos constituye un riesgo cierto.

2. Utilizar estructuras standard para organizar sus ideas

Ejemplo:

HALLAZGOS DE AUDITORIA	
CONDICION	(¿cuál es la debilidad del control, el problema, o la excepción?)
CRITERIO	(¿qué standard debe alcanzarse?)
EFFECTO	(¿cuál es la implicancia de la condición?)
CAUSA	(¿por qué ocurrió esta situación?)
RECOMENDACIÓN	(¿qué debe hacerse para corregir y prevenir el problema?)

Si se completan las hojas citadas, el auditor interno tiene guías precisas de sus conclusiones y comentarios de la auditoría no bien termina su trabajo de campo. De esa manera el contenido del informe está prácticamente desarrollado al finalizar el trabajo.

En lugar de enfrentar la ardua tarea de escribir íntegramente el informe, usted tiene que completar sólo los pasos finales de composición: organizar los comentarios, unificar los ítems relacionados, escribir un sumario y las conclusiones, editar el informe cuidando el estilo, y dándole un formato profesional.

Es conveniente realizar esta tarea sin interrupciones. Deje a un lado el trabajo administrativo, llamados telefónicos y reuniones no productivas. Si es necesario múdese a otra oficina.

Revisión final

En los tratados especializados se aconseja a los escritores dejar pasar un tiempo prudencial después de haber concluido un escrito, para volver a revisarlo y hacerle los retoques necesarios que puedan presentarse.

Sin lugar a dudas es lo que hacen los expertos. En el caso de los informes, también puede aplicarse esta recomendación en la medida en que la urgencia lo permita. Releer un escrito es confrontarlo una vez más con nosotros mismos, y sobre todo, tener una impresión más acomodada al punto de vista del lector.

Revisar es recapacitar, volver a poner la cabeza en el mismo asunto. Es la mejor garantía de objetividad.

Uso de tablas y gráficos

El empleo de tablas y gráficos en los informes plantea problemas especiales. No existe ninguna norma categórica al respecto. Sin embargo, se aceptan como generales, dos reglas:

1. El texto escrito debe poder leerse independientemente de las tablas y gráficos. Esto significa que el lector, aún omitiendo la lectura de las ilustraciones, tendría una idea acabada del mensaje transmitido. Pero para el caso en que las tablas y números fueran complemento ineludible de la información transmitida, dichas tablas o gráficos sólo expresarán en forma resumida las ideas principales. Se colocarán inmediatamente antes o después de la idea que ilustran. Los gráficos y tablas analíticos se colocarán al final del informe.
2. Cada tabla o gráfico presentará una sola idea, con el objeto de que su contenido e importancia puedan comprenderse rápida y claramente.

El lector debe tener la posibilidad de enterarse en detalle de los datos numéricos o gráficos a su voluntad. Si resulta satisfecho con los datos sumarios, dejará a un lado la lectura del anexo, o en caso contrario, recurrirá al análisis de las tablas finales.

Al mismo tiempo, el informante decidirá a su criterio si los incluye o no, en la medida que sean pertinentes, fundamentales, demostrativas o de lectura urgente. Por lo general, cuando se supone que el informe tendrá una validez larga y será archivado para consulta en el futuro, es conveniente agregar las tablas y gráficos analíticos en el apéndice.

EJERCICIO N° 5

Ejemplos de aperturas:

Ejemplo 1

Hemos controlado por muestreo treinta y cinco solicitudes rechazadas, y seleccionamos cincuenta y cinco aceptadas. Esta muestra se tomó con un 97% de confianza y un 3% de probabilidad de error. En síntesis, los resultados de nuestro test comprobaron lo siguiente:

- a) En promedio, se tomaron 39 días para notificar las decisiones sobre el rechazo de las solicitudes. Seis notificaciones fueron despachadas 65 días después de la decisión.
- b) Aproximadamente 120 ítems fechados en enero continuaban aún en el archivo de pendientes al 1 de marzo.

Ejemplo 2

Los procedimientos para informar los gastos operativos deberían ser mejorados. Nuestra revisión de los últimos tres meses mostró las siguientes excepciones:

- a) Los gastos de mantenimiento y seguridad se informaron de más en cada mes, totalizando \$ 75.000.-
- b) Los gastos de correo fueron informados de más en \$ 12.250.-

Ejemplo 3

Durante nuestra auditoría de cuentas a pagar, comprobamos que en algunos casos las facturas de mercaderías no fueron adecuadamente aprobadas para su pago. Se seleccionaron treinta y seis facturas para el control, y se comprobó que 14 de ellas no fueron aprobadas por personal de compras.

Se pide: 1. Fije su conclusión directamente (Ejemplos 1 y 3).
2. Escriba concretamente y en forma descriptiva (Ejemplos 1 y 2).

EJERCICIO N° 6

Elija la información de mayor interés para su lector

A continuación se exponen 5 versiones diferentes de un mismo texto. Las diferencias radican en el ordenamiento de los párrafos.

Se pide:

- Explique la estructura de cada versión y exprese su opinión sobre las mismas.
- Exponga las ventajas y desventajas de cada versión, a su criterio.
- Sugiera en qué situaciones es apropiado el uso de cada versión.

Versión 1

Los registros de autorización para transferencia de fondos de cuatro cuentas corporativas estaban incompletos, mostrando los nombres de los autorizados pero careciendo del código confidencial identificador. Para otras dos cuentas, habían sido agregados dos nombres a los registros, pero las cartas de autorización no estaban en los archivos.

Estos registros habilitan a transferir hasta \$ 4.000.000.- por día entre cuentas. La exactitud es esencial para asegurar que sobre los registros del Banco referidos a las personas autorizadas a efectuar transferencias, sólo se efectúen las modificaciones debidamente autorizadas.

El departamento de transferencias debería confirmar el recibo y verificar la corrección e integridad de todo nuevo registro o sus modificaciones.

Versión 2

Los cambios a los registros para transferencia de fondos requieren ser documentados por cartas de autorización del cliente, y deben tener la información completa incluyendo los códigos confidenciales de autorización.

Nuestra revisión mostró que cuatro de ellos contaban con los nombres de los autorizados pero no incluían el código identificador confidencial.

Para otras dos cuentas, habían sido agregados dos nombres a los registros pero las cartas de autorización no estaban en los archivos.

El departamento de transferencias no tiene conocimiento del recibo ni confirma la corrección de los registros, los cuales habilitan a transferir hasta \$ 4.000.000.- por día.

El departamento debería confirmar la recepción y verificar la corrección e integridad de todo nuevo registro.

Versión 3

La existencia de registros de autorización incompletos permite que requerimientos fraudulentos puedan ser procesados. Cuatro registros no incluían el código confidencial identificador, y dos cuentas carecían de las cartas de autorización por los nombres agregados al registro. Cuatro millones por día son transferidos sobre la base de estos registros.

El departamento de transferencias no tiene conocimiento del recibo ni confirma la corrección de los registros.

El departamento debería confirmar la recepción y verificar la corrección e integridad de todo nuevo registro.

Versión 4

El departamento de transferencias no tiene conocimiento del recibo ni confirma la corrección de los registros de autorización. Estos registros habilitan a transferir hasta cuatro millones por día.

Los registros de cuatro cuentas corporativas mostraban los nombres de los autorizados pero no incluían los códigos confidenciales identificatorios.

Para otras dos cuentas se habían agregado nuevos nombres al registro pero las cartas autorizantes no estaban en los archivos. Recomendamos que el departamento confirme todos los cambios con el cliente.

Versión 5

El departamento de transferencias debería confirmar con el cliente todos los cambios a los registros. Esto ayudará a prevenir que transferencias fraudulentas sean cursadas y asegurará la validez de la información.

El departamento no tiene conocimiento del recibo ni confirma la corrección de los registros. Estos registros habilitan a transferir hasta \$ 4.000.000.- por día.

Los registros de cuatro cuentas corporativas mostraban los nombres de los autorizados pero no incluían los códigos confidenciales identificatorios. Para otras dos cuentas se habían agregado nuevos nombres al registro pero las cartas autorizantes no estaban en los archivos.

UNIDAD: 5

TITULO: Seguimiento de las recomendaciones.

SINTESIS:

En esta Unidad se analizará el procedimiento de seguimiento que el auditor interno debe efectuar, a fin de determinar el grado de implementación de sus recomendaciones expuestas en el informe, y previamente consensuadas con el auditado.

OBJETIVOS:

Lograr que los participantes:

- Conozcan la importancia de la tarea de seguimiento.
- Planifiquen adecuadamente la reunión de cierre de la auditoría.
- Recuerden que deben contemplar las tareas de seguimiento dentro de la planificación anual de actividades.

El auditor hará el seguimiento de las acciones correctivas adoptadas como resultado de las observaciones y recomendaciones contenidas en el informe de auditoría.

Como el propósito fundamental de la auditoría pública es colaborar en el mejoramiento general de la Administración Pública, la verificación de que las recomendaciones se lleven a la práctica, constituye una de las principales responsabilidades de la función.

El auditor se cerciorará de que se han tomado las medidas correctivas sugeridas. Cuando no se hayan tomado las medidas sugeridas en asuntos que, a juicio del auditor, sean importantes para el logro de los objetivos o de la eficiencia en las operaciones de las áreas auditadas, hará constar este hecho en los informes que presente posteriormente ante los niveles decisorios o autoridades competentes.

En síntesis, podemos enumerar los siguientes pasos:

1. En la reunión final con el sector auditado se deben acordar:
 - Las acciones que éste adoptará para solucionar los problemas detectados.
 - Fecha para lograr el objetivo.
 - Responsable del tema.
2. Auditoría Interna debe incluir dentro de su presupuesto anual de actividades, las horas/auditor necesarias para el seguimiento de informes.
3. Dentro del informe periódico que la Auditoría Interna eleva a la dirección superior, debe destacarse el seguimiento de los informes.

UNIDAD: 6

TITULO: Cierre del curso

SINTESIS:

En esta Unidad se efectuará un repaso de los principales temas tratados en este curso. Luego se les solicitará a los asistentes que se sirvan completar el formulario de evaluación que se les entregará, considerando al mismo como una herramienta práctica para mejorar la oferta de capacitación capitalizando sus sugerencias. Por último, se entregarán los certificados de asistencia correspondientes.

OBJETIVOS:

Lograr que los participantes:

- Fijen los principales conceptos tratados en el curso.
- Efectúen su evaluación del curso.
- Obtengan el certificado de asistencia correspondiente.

CONTENIDO DEL PROGRAMA

- INTRODUCCION.
- PRINCIPIOS BASICOS DE REDACCION.
- ESTRUCTURA DEL INFORME.
- PRINCIPALES ACCIONES PARA LA EMISION DEL INFORME.
- SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES.
- CIERRE DEL CURSO.

Conclusión:

¿Cuál es el costo de un informe de auditoría? Cada informe que usted produce es como si le costara al organismo entre \$10.000.- y \$ 100.000.- ¿Cómo mide usted lo que la Dirección está recibiendo en compensación por ese precio? ¿Qué pasos usted dio para asegurarse que cada informe se ajuste a las necesidades de la Dirección? ¿Qué controles de calidad usted tiene para garantizar que está produciendo el mejor informe posible? Si no tiene respuestas claras para estas preguntas, usted seguramente puede estar subestimando una de sus herramientas más poderosas: el informe de Auditoría Interna.

Son esos informes por los que su Dirección paga. Para ella, los informes son los únicos documentos que usted produce. Las planificaciones y presupuestos, los papeles de trabajo, y la asignación de riesgos, son sólo herramientas que usted utiliza para construir ese producto final.

Para los ojos del auditor interno, en cambio, los informes pueden ser más una molestia que una herramienta valiosa. El grueso del tiempo de la auditoría es destinado a la planificación y al trabajo de campo. Los auditores focalizan su revisión y evaluación sobre esas partes del trabajo. El informe puede verse como una molestia que consume demasiado tiempo del grupo de auditoría para escribirlo y emitirlo.

El hecho es que escribir informes es difícil y requiere bastante tiempo. **Su trabajo es emitir un informe de la mayor calidad posible controlando su costo de producción.**

Por lo tanto, cada vez que enfrente la tarea de escribir un informe, insista con las siguientes preguntas:

¿Quiénes son mis lectores? ¿Es suficiente un solo informe para todos ellos?
¿Qué es lo que saben acerca del tema? ¿A qué nivel debo comenzar? ¿Cuán técnico debo ser?

¿Existen obstáculos especiales que impedirán el entendimiento y aceptación del informe? (como por ejemplo: prejuicios, ignorancia, políticas internas, falta de interés en el tema).
¿Por qué será leído este informe? ¿Qué es lo que desea y espera o necesita el lector: hechos, ideas, recomendaciones, sugerencias?
¿Cuándo será leído este informe? ¿Cuánto material de respaldo debo incluir?
¿Cuál es mi propósito? ¿Informar o explicar? ¿Persuadir a alguien para que actúe? ¿Desarrollar una actitud?, y ¿Por qué quiero hacer esto?