REDACCION ÓPTIMA

(Traducción realizada por Marta Belozercovsky de Hochman, Interprete Público, Articulo "Write SMART", Páginas # 64 al 68, Internal Auditor Magazine, April 2008, www.theiia.org)

La Auditoria Interna agrega valor a las organizaciones a través de su análisis de riesgo, control y operaciones. El detalle especifico de estos procesos involucra:

1) Identificar, reconocer y analizar los riesgos operacionales de la industria, del negocio, y los métodos para administrarlos;
2) Evaluar los controles para asegurar la eficiencia y efectividad de las operaciones;
3) Asegurar el cumplimiento de las directivas de la gerencia; y
4) Comunicar los resultados a la gerencia y al comité de auditoria a través de los informes.

Aunque todas estas acciones son aspectos importantes de la función de auditoria interna, el informe de auditoria es crítico porque actúa como un catalizador para el cambio. Los auditores comunican los resultados de la auditoria en sus informes. Esos informes no deben ser susceptibles de malos entendidos

A diferencia de un informe de auditoria de estados financieros, el informe de auditoria interna presenta un reto único porque no existe un formato estandarizado. Cada informe es diferente en estructura y contenido, dependiendo de la naturaleza, los resultados del trabajo, la información que necesita ser comunicada, y hacia quienes está dirigida la información. Por lo tanto, para que sea efectivo, el informe debe comunicar los hallazgos de forma exacta y concisa. El comité de auditoría y la gerencia deben ser capaces de definir y entender los riesgos y deficiencias de control de forma que puedan tomar las acciones apropiadas oportunamente. En consecuencia, la elección del leguaje utilizado y el tono o estilo del informe, son tan importantes como la información presentada.

Para asegurar que sus informes son convincentes y conllevan resultados positivos, los auditores deben mantenerlos específicos, significativos, realizables, y orientados a obtener resultados oportunos (de acuerdo a **Smart Wrinting**).

Atributos (de acuerdo a Smart Wrinting)

Ya que el objetivo del reporte de auditoria es asegurar que el usuario pueda interpretar los resultados con exactitud y de acuerdo a las intenciones del auditor, el tono ó estilo y la estructura del informe son de gran importancia. El informe debe comenzar por alinear las observaciones y recomendaciones con las *Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (Normas Standard),* y culminar con resultados que estén claramente redactados y oportunamente presentados. Para asegurar calidad y exactitud,

existen algunas directrices o reglas básicas que deben considerarse cuando se usa esta guía **Smart Writing** en la elaboración de un informe.

Smart Writing es Específico

El auditor debe considerar específicamente que debe comunicar en el informe, incluyendo las condiciones, causa, efecto y el "porque" de cada debilidad de control y el factor de riesgo. Los auditores deben identificar y colocar las debilidades en un contexto específico, en vez de utilizar uno amplio o términos generales. Por ejemplo, colocar que existe un problema en la cobranza y procesamiento de los recibos de caja, es algo muy general. El informe debe identificar las debilidades exactas de control y los factores de riesgo que necesitan ser considerados, la naturaleza de los hallazgos, el análisis de la causa de los problemas, su impacto en las operaciones, y la acción correctiva requerida.

Para que los hallazgos de auditoria sean específicos se debe organizar su redacción de acuerdo a las *Normas Standard*, las cuales proveen una guía de la forma como debe conducir la auditoria para conseguir los objetivos del trabajo, así como - que debe ser reportado. De acuerdo a las *Normas Standard*, la actividad de auditoria interna debe evaluar y comunicar resultados que "contribuyan a mejorar la administración del riesgo, el control, y los procesos de gobierno, utilizando un enfoque sistemático y disciplinado". Otra manera de alcanzar la especificidad es alinear la escritura con la estructura de control interno y gerencia de riesgos del COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission's). Si los problemas se alinean con normas o marcos de trabajo, se pueden utilizar marcos de referencia (benchmarking) para determinar el progreso ya sea manteniendo los niveles actuales de las practicas aceptables o estableciendo metas para mejorar aquellas áreas en las que se han identificado debilidades. Si se toman en cuenta los objetivos de la auditoria y los componentes clave de las *Normas Standard* aceptadas se identifican, el informe tendrá una mejor posibilidad de generar acción por parte del Comité de Auditoria y de la gerencia respectiva. Los hallazgos y recomendaciones se entenderán mejor y el uso que se pretende dar a los resultados se hace aún más probable.

Para que exista una mayor especificidad en la redacción, cada párrafo del informe debe expresar sólo una observación, los puntos más resaltantes deben ser enumerados o identificados claramente y se debe utilizar una estructura paralela para cada uno de los puntos detallados en una lista. Más aún, los hallazgos más importantes deben indicarse en la primera línea del párrafo. Una vez que los hallazgos están definidos, deben indicarse las recomendaciones que les corresponde. Ser específico significa no dejar nada a la interpretación del usuario mas allá de lo que pretenda el que lo elaboró.

Smart Writing presenta información significativa

La pregunta que debe responderse en esta etapa es: ¿El Comité de Auditoria y la Gerencia pueden discernir claramente los problemas que se encuentran en el informe? Si la respuesta es "no", ¿Cómo podrán identificar

satisfactoriamente las áreas que el auditor determina necesitan mejorar?. Este aspecto de la redacción requiere que el auditor, primero identifique a quien está dirigido específicamente el informe y, segundo, determine que es lo que será comunicado y que agregará valor a la organización. Por ejemplo, el informe de auditoria interna puede estar comunicando resultados al Comité de Auditoria, a varios niveles de la gerencia, o a ambos. ¿Cuáles son sus expectativas? ¿El informe es el resultado de una investigación de rutina o de una investigación especial? La respuesta a estas preguntas y a otras similares ayudará a determinar el nivel técnico apropiado y el estilo o tono del informe. Cuando existen diferentes lectores, este proceso necesariamente se hace más complejo para poder satisfacer las expectativas y el entendimiento de todos ellos.

Encontrar las palabras adecuadas para identificar las observaciones y suministrar las recomendaciones de forma positiva, especialmente cuando las condiciones no son favorables, es crucial para que el informe sea significativo, y al mismo tiempo persuasivo. Los hallazgos de auditoria deben ser claros y lógicos. Si se entienden los resultados y se implantan los objetivos de mejora, basados en los hallazgos, entonces se habrá cumplido con el propósito y el sentido del trabajo.

Smart Writing genera acciones realizables

El informe debe demostrar la capacidad de la entidad de implantar las recomendaciones y de mantener un nivel aceptable de operaciones. Por consiguiente, el tercer elemento de esta guía (SMART Writing) se enfoca en la identificación de los hallazgos de auditoria, suministrando evidencia de que las recomendaciones son realizables. En este punto, las acciones recomendadas deben ser redactadas de forma que transmitan a la gerencia que su implantación aumentará la vitalidad general de la organización y su viabilidad. La redacción de la recomendación, así como la complejidad de la acción correctiva, deben poner a la organización a implantar tales recomendaciones para mejorar sus resultados finales. El informe debe comenzar con el problema de mayor importancia y progresar hacia el menor, desplazándose desde las acciones correctivas más sencillas hasta las más difíciles, o a la secuencia de pasos para implantar una recomendación. El costo de corregir la deficiencia debe ser aparente, y determinado fácilmente en el informe. Adicionalmente, el informe debe incluir una sección para la firma de la gerencia, notificando que se ha evaluado y en que medida se ha corregido una deficiencia (Ej. Completamente corregida, poco corregida, etc.) Esta guía puede ser usada para medir las decisiones de la gerencia y servir como base para futuras auditorias.

Smart Writing genera resultados que agregan valor

Cumpliendo con el propósito de la auditoria, el informe debe enfocarse esencialmente en los hechos y respaldar los detalles vinculados a los resultados de la auditoria y dentro del ámbito y alcance de las normas. El auditor debe estar consciente de los beneficios de los resultados para el usuario. En ninguna forma esto significa comprometer hallazgos que se

adhieren a normas o prácticas aceptadas, pero si significa plantear hallazgos de tal forma que la urgencia en el estilo de la redacción provoque una respuesta constructiva que genere resultados.

Es importante recordar que el propósito principal de la auditoria no es hacer acusaciones, sino proveer a la gerencia y al comité de auditoria con información útil acerca de los controles y factores de riesgo que puedan amenazar la operación efectiva de la organización. Los resultados, cuando están claramente redactados, deben plantear la importancia del problema en un tono positivo, incluso cuando los resultados son negativos. Los resultados deben estar organizados y redactados de forma que sean coherentes y fluyan lógicamente, haciendo fácil captar la atención del lector. Si los resultados son entendidos, es más probable que la gerencia tome las acciones apropiadas para mejorar las operaciones y por consiguiente el valor de la organización.

Smart Writing genera resultados oportunos

Finalmente, el informe debe identificar puntos de referencia y fechas límite para alcanzar resultados mensurables. Un informe oportuno permite una acción pronta y efectiva. Organizar las recomendaciones y las acciones correctivas en una matriz que proporcione un cronograma para su cumplimiento, no sólo les otorgará atención, sino que también dará orientación de cómo deben ser interpretados y utilizados los resultados. Los esquemas de tiempo deben estar claramente indicados de forma que el usuario sabrá si las áreas de inquietud han sido completamente identificadas dentro del período específico de tiempo.

El proceso de redacción

Desarrollar el informe de auditoria interna es un proceso que involucra cuatro fases: Esquematización, preparar el borrador, revisión y edición. En la fase de esquematización, el auditor debe reunir y organizar la información de forma que cuando sea incorporada al informe, sea fácil de entender para el lector. Esto conlleva revisar los papeles de trabajo y elaborar una lista de las debilidades de control interno, los factores de riesgo que deben ser identificados y las recomendaciones que serán hechas para una acción correctiva. Esto debe ser discutido con el equipo de trabajo y el comité de auditoria si es necesario, para asegurar que existe un claro entendimiento de los problemas. Cualquier trabajo adicional o investigación adicional debe ser finalizada en esta fase. Este proceso puede ser simple o complicado, dependiendo de la extensión del trabajo, la unidad u operación que esté bajo revisión, y el número de problemas de control o factores de riesgo que deban ser identificados.

Una vez que sea ha recopilado toda la información, la próxima fase es preparar el borrador del informe. Los cinco atributos de esta guía (SMART writing) deben ser considerados. Observaciones concisas y coherentes deben permitirle al lector entender los problemas de control y los factores de riesgo, el impacto en las operaciones y las acciones correctivas propuestas. “El ejemplo de esta guía SMART Writing” (página 4) ilustra como puede ser aplicada la técnica a los informes.

Después de completar el borrador, su revisión es necesaria para asegurar que la evidencia respalda los resultados y está redactado dentro de un contexto específico. La fase final involucra la lectura de prueba y edición para corregir la gramática, estructura de frases, y uso de las palabras para asegurar que las observaciones están efectiva y completamente presentadas y que el informe es coherente. Deben emplearse revisores en esta fase para obtener una respuesta constructiva. Pueden ser necesarias varias repeticiones antes de que el informe final se finalice.

Un informe de valor agregado

La función de auditoria interna esta diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Mientras toda la redacción debe seguir a las pautas de esta guía (SMART Writing), la importancia de un informe bien escrito sobresale debido a las consecuencias para la organización cuando las intenciones no son claramente interpretadas. Si el informe es deficiente en comunicar resultados, los riesgos inminentes y debilidades de control que necesiten una acción inmediata pudieran ser ignorados. Esto puede ser costoso para una compañía que tenga deficiencias que impacten la efectividad de sus operaciones. Una compañía más efectiva es más probable que sea rentable. En consecuencia, cuando los resultados de la auditoria son claramente entendidos y las acciones correctivas apropiadas se toman, un informe de auditoria interna con valor agregado no solo conlleva a operaciones efectivas y eficientes, sino que también puede posicionar a la organización a avanzar y mejorar sus metas en ganancias.

Ejemplo de esta guía SMART Writing

Este ejemplo de un “antes y después” de un informe de auditoria sobre la efectividad del Departamento de Servicio al Cliente de Compañías ABC, ilustra como la aplicación de esta guía (SMART Writing) efectivamente comunica resultados que agregan valor.

Antes de aplicar esta guía

El “maratónico párrafo” de abajo, desanima a su lectura. El lector no puede identificar fácilmente las debilidades, criterios, causas e impacto en la compañía. Esto fuerza al lector a buscar conexiones entre las observaciones, el criterio de la compañía y la recomendación. También porque no se nota el impacto específico en la compañía, la gerencia no puede determinar la severidad del problema. ¿Es esto algo que necesita una acción inmediata? ¿Qué es lo que constituye exceso de errores y qué reportes incompletos de servicio? Más aún, la recomendación es indispensable y los resultados no hacen énfasis en los riesgos generales u operaciones ni se relacionan a los mismos.

Enfocamos nuestra auditoría en los controles sobre los reportes de servicio desde el momento en que son elaborados por nuestros técnicos hasta que son introducidos en la computadora y se generan las facturas. Nuestra auditoria confirma que muchos reportes de servicio, procesados durante el año pasado,

fueron rechazados por parte del técnico debido a la falta de información - tal como, número de serial, modelo, marca o número telefónico errado – u otra información incorrecta. En la mayoría de los casos donde el reporte de servicio estaba incompleto, faltaba el número de serial. Nuestros hallazgos muestran que un tercio de los técnicos entrevistados no verifica los números de serial porque los nuevos despachadores no proveen esa información, a menos que los técnicos la soliciten. También encontramos que un gran porcentaje de reportes no fueron entregados dentro de los siete días en que se presta el servicio, por lo tanto, las facturas están siendo enviadas al Departamento de "Servicio al Cliente" oportunamente. Debido al tiempo adicional que toma corregir dicha información u obtener la información necesaria de los reportes de servicio rechazados, la compañía realizó pagos innecesarios relacionados con la nómina y perdió ingresos por intereses el año pasado. Para mejorar las operaciones, recomendamos que la gerencia inicie un programa de información sobre las políticas y procedimientos de la compañía a los nuevos empleados e implante un sistema para identificar y amonestar a aquellos que no las sigan.

Usando esta guía SMART Writing

El informe de auditoria SMART es conciso y coherente, con suficiente detalle para permitirle a la gerencia entender los aspectos de control, factores de riesgo, impacto en las operaciones, y acciones correctivas propuestas. Para alcanzar la especificidad, el informe debe estar alineado con las *Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (Normas Standard)*. El alcance del párrafo debe captar inmediatamente la atención del lector, dejándole saber que esperar.

Las acciones correctivas deberían requerir que la gerencia implante procedimientos de control y monitoree cumplimiento. La gerencia puede fácilmente ver que las acciones recomendadas sean alcanzables y que implantarlas, mejorará el resultado final de la compañía.

Los resultados son claros y están alineados con el alcance de la auditoria y los factores de riesgo. También, el informe indica un esquema de tiempo para la implantación de las acciones correctivas.

El siguiente informe es significativo ya que los resultados están relacionados con los riesgos que pueden impactar negativamente la compañía si no son corregidos, los hallazgos de la auditoria son claros, las causas del problema y su impacto están especificadas, y las recomendaciones están indicadas en un tono positivo.

Alcance

El propósito de esta auditoria fue evaluar la efectividad de los controles sobre los reportes de servicio en el Departamento de Servicio al Cliente. Un análisis de controles y riesgos relacionados, tal como se presentan en este informe, dio como resultado el pago de costos adicionales de nómina de USA$ 20.000 e intereses no percibidos por USA$ 30.000 durante el año.

Criterio

La gerencia tiene una norma de aceptación de reportes de servicio incompletos o incorrectos de 2%. Adicionalmente, el manual de procedimientos requiere que los reportes de servicio sean entregados dentro de los siete días siguientes a la prestación del servicio.

Condición

La tasa de rechazo para los reportes de servicio es mayor que el 2% establecido por la gerencia. Adicionalmente, el manual de procedimientos requiere que los reportes de servicio sean entregados dentro de los siete días siguientes a la prestación del servicio.

Condición

La tasa de rechazo para los reportes de servicio es mayor que el estándar del 2% establecido. Los Técnicos no aceptaron el 10% de los reportes de servicio procesados, debido a que la información era errónea o estaban incompletos. De aquellos que no se aceptaron, el 26% fue debido a la falta de números de seriales y 74% se debió a información incorrecta tal como números de serial, modelo, marca y número telefónico erróneos. Como resultado, las facturas se envían a los clientes oportunamente y, en promedio, se retrasan cuatro días.

Riesgo

Procesar los reportes de servicio correcta y oportunamente contribuye a una efectiva operación del Departamento de Servicio al Cliente. En consecuencia, una falta de control en el procesamiento de los reportes de servicio resultará en los riesgos siguientes:

- Un monto significativo de servicios y productos de servicio pueden no ser identificados y facturados correcta y oportunamente.
- La falta de satisfacción del cliente, probablemente se incremente como resultado de la falta de atención por el servicio y las frustraciones, debido a un proceso impreciso de facturación.
- El costo de las ineficiencias impactarán la rentabilidad de la compañía a largo plazo.

Causas

La información de los reportes de servicio está siendo introducida en la computadora por el personal de informática en vez de los despachadores. Debido a que el personal de informática tiene que obtener información del despachador, es probable que exista un retraso en la corrección de los reportes incompletos. Aproximadamente un tercio de los técnicos no verifica los números de seriales porque los nuevos despachadores suministran dicha información, a menos que sea solicitada por los técnicos. El personal nuevo no esta siendo informado sobre las políticas y procedimientos de la compañía cuando se les contrata.

Efectos

Debido a que lleva alrededor de 30 minutos corregir un reporte de servicio rechazado, los gastos de nómina relacionados se incrementaron en USA$ 20.000. Un retraso en el procesamiento de facturas originó una pérdida en ingresos por intereses de USA$ 30.000.

Recomendaciones

En el aspecto positivo, el 90% de los reportes de servicio es procesado sin retraso y de acuerdo a prácticas operacionales estándares; sin embargo, la tasa de rechazo del 10% ha resultado en costos adicionales para la compañía. Para reducir los costos de nómina relacionados y asegurar que se facture oportunamente a los clientes, deben establecerse procedimientos de control interno para evitar que se elaboren reportes de servicios incompletos o incorrectos.

Primero, la información de los reportes de servicio debe ser introducida en la computadora el día en que es recibida del despachador, en vez de que lo haga el personal de informática. Segundo, el nuevo personal debe ser informado de las políticas y procedimientos de la compañía cuando se les contrata. Estos procedimientos deben ser implantados inmediatamente y monitoreados diariamente. La posición competitiva de la compañía se verá amenazada a menos que se establezcan los procedimientos de monitoreo para identificar cuales técnicos están emitiendo reportes de servicio incompletos, imprecisos o tardíos.

Modelo SMART

ATRIBUTO	DESCRIPCIÓN
Especifico	Se enfoca en los problemas de control y los organiza de acuerdo a normas o ambas.
Significativo	Identifica que necesitan los usuarios del reporte en términos de alcanzar las metas y objetivos organizacionales.
Asequible	Especifica acciones correctivas que son alcanzables y que agregarán valor a la organización. Demostrar la capacidad de la entidad para implantar las recomendaciones del informe y mantener un nivel aceptable de operación.
Orientado a Resultados	Generar resultados que sean claros, redactados de forma concisa, y vinculados a las normas.
Oportunos	Especifica el alcance y parámetros de los hallazgos oportunamente.