**INFORME**

Al finalizar el examen de la organización, de acuerdo con el procedimiento correspondiente, y una vez que se han seleccionado los enfoques de análisis organizacional y cuantitativos y formulado el diagnóstico administrativo, es necesario preparar un informe, en el cual se consignen los resultados de la auditoría e identifique claramente el área, sistema, programa, proyecto, etc. auditado, el objeto de la revisión, la duración, alcance, recursos y métodos empleados.

En virtud de que en este documento se señalan los hallazgos así como las conclusiones y recomendaciones de la auditoría, es indispensable que brinde suficiente información respecto de la magnitud de los hallazgos y la frecuencia con que se presentan, en relación con el número de casos o transacciones revisadas en función de las operaciones que realiza la organización. Asimismo, es importante que tanto los hallazgos como las recomendaciones estén sustentados por evidencia competente y relevante, debidamente documentada en los papeles de trabajo del auditor.

Los resultados, conclusiones y recomendaciones que de ellos se desprendan, deberán reunir atributos tales como:

• *Objetividad* Visión imparcial de los hechos.

• *Oportunidad* Disponibilidad de la información en tiempo y lugar.

• *Claridad* Fácil comprensión del contenido.

• *Utilidad* Provecho que puede obtenerse de la información.

• *Calidad* Apego a las normas de administración de la calidad y elementos del sistema de gestión de la calidad.

• *Lógica* Secuencia acorde con el objeto y prioridades establecidas.

El informe constituye un factor invaluable debido a que posibilita conocer si los instrumentos y criterios aplicados contemplaban las necesidades reales, y deja abierta la alternativa de su presentación previa al titular de la organización para determinar los logros obtenidos, particularmente cuando se requieren elementos probatorios o de juicio que no fueron captados en la aplicación de la auditoría. Asimismo, permite establecer las condiciones necesarias para su presentación e instrumentación. En caso de una modificación significativa, derivada de evidencia relevante, el informe tendrá que ajustarse.

# ESTRUCTURA DEL INFORME GENERAL

Responsable. Área o unidad administrativa encargada de preparar el informe.

Introducción. Breve descripción de las circunstancias que hicieron necesario aplicar la auditoría, mecanismos de coordinación y participación empleados para su desarrollo, duración de la revisión, así como el propósito y explicación general de su contenido.

Antecedentes. Exposición de la génesis de la organización, es decir, orígenes, cambios, sucesos y vicisitudes de mayor relevancia que influyeron en la decisión de implementar la auditoría.

Técnicas empleadas. Instrumentos y métodos utilizados para obtener resultados en función del objetivo

Diagnóstico. Definición de las causas y consecuencias de la auditoría, las cuales justifican los ajustes o modificaciones posibles.

Propuesta. Presentación de alternativas de acción, ventajas y desventajas que pueden derivarse, implicaciones de los cambios y resultados esperados.

Estrategia de implementación. Explicación de los pasos o etapas previstas para instrumentar los resultados.

Seguimiento. Determinación de los mecanismos de información, control y evaluación necesarios para garantizar el cumplimiento de los criterios propuestos.

Conclusiones y recomendaciones. Síntesis de los logros obtenidos, problemas detectados, soluciones instrumentadas y pautas sugeridas para el logro de las propuestas.

Apéndices o anexos. Gráficos, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideren elementos auxiliares para la presentación y fundamentación de la auditoría.

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN**

La implementación de las recomendaciones constituye uno de los aspectos clave para afectar en forma efectiva a la organización, ya que representa el momento de transformar las propuestas en acciones específicas para cumplir con el propósito de la auditoría.

La implementación se realiza en tres fases:

1. Preparación del programa

2. Métodos de implementación

3. Integración de recursos

4. Ejecución del programa

1. **Preparación del programa**

Para elaborar el programa es necesario cumplir con estos pasos:

• Determinar las actividades que deben efectuarse y la secuencia de su realización.

• Establecer el tiempo de duración de cada actividad y el total de la implementación.

• Estimar los requerimientos de personal, instalaciones, mobiliario y equipo.

• Delimitar claramente las responsabilidades del personal responsable de su ejecución.

2. **Métodos de implementación**

Los métodos de implementación aceptados para traducir las recomendaciones en acciones específicas son:

• Instantáneo

• Proyecto piloto

• En paralelo

• Parcial o por aproximaciones sucesivas

• Combinación de métodos

*Método instantáneo*

Refiere la posibilidad de implementar las recomendaciones contenidas en los resultados de la auditoría en forma inmediata, tomando en cuenta que sean viables de ejecutar y que existan las condiciones para hacerlo eficazmente.

*Método del proyecto piloto*

Consiste en realizar un ensayo con los resultados de la auditoría en sólo una parte de la organización, con la finalidad de medir sus efectos, lo que facilita introducir cambios en una escala reducida y llevar a cabo cuantas pruebas sean necesarias antes de implementarlos en forma global.

*Método en paralelo*

Representa la operación simultánea, por un periodo determinado, tanto del ambiente o condiciones normales de trabajo, como las que se van a implementar, lo que permite efectuar modificaciones y ajustes sin problemas, al tiempo que deja que las nuevas condiciones funcionen libremente antes de suspender las anteriores.

*Método parcial o por aproximaciones sucesivas*

Consiste en seleccionar parte de los resultados de la auditoría e implementarlos procurando hacerlo sin causar grandes alteraciones y avanzar al siguiente paso sólo cuando se haya consolidado el anterior, lo que permite un cambio gradual y controlado.

*Combinación de métodos*

Constituye el empleo de más de un método para implementar las recomendaciones, tomando en cuenta el efecto que los cambios administrativos puedan provocar en la organización.

3. **Integración de recursos**

Una vez estructurado el programa de implementación, se deben reunir los recursos para ponerlo en marcha. Después, se debe desarrollar toda la base documental para fundamentar técnica y normativamente la implementación y, en su caso, el acondicionamiento físico de las instalaciones.

Por último, de acuerdo con los requerimientos de la auditoría y el programa de implementación, se lleva a cabo la selección y capacitación del personal que va a colaborar en su ejecución.

4. **Ejecución del programa**

Cumplidos los pasos anteriores, se procede a implementar las recomendaciones mediante el empleo del método seleccionado y la realización de las actividades programadas. Es necesario que el personal que participa en el proceso reciba la información y orientación oportunas para interactuar en condiciones óptimas.

En forma simultánea se tiene que efectuar el seguimiento y evaluación de los avances que se hayan realizado.