



SIGEN

Sindicatura General de la Nación
Presidencia de la Nación



DIPLOMADO EN AUDITORÍA

UNIDAD II - MÓDULO 3

Habilidades avanzadas para la auditoría

Lic. Silvana Parodi



ISCGP

Instituto Superior de Control
de la Gestión Pública



Entrevista de auditoría

- ▶ Contar con herramientas para planificar y preparar entrevistas de auditoría efectivas.
- ▶ Identificar aspectos de dinámica interpersonal que se presentan en el transcurso de una auditoría, considerando la actitud del auditor y del auditado.
- ▶ Conducir la entrevista como facilitador del proceso y no como un interrogador.
- ▶ Comprender la importancia del establecimiento de una relación de cooperación y de confianza mutuas.

Es un diálogo que se sostiene con un **PROPÓSITO DEFINIDO** y no por el mero placer de conversar.

Entrevista de auditoría ¿Técnica o Procedimiento?

La técnica es la herramienta de trabajo del auditor para obtener información y los procedimientos es la combinación de esas herramientas para un estudio en particular.

Técnicas de auditoría		
Verbal o testimonial	Obtiene información oral mediante la averiguación o indagación	Entrevistas, Encuestas
Documental	Obtiene información escrita para soportar las afirmaciones o estudios realizados	Comprobación
Física	Consisten en verificar en forma directa como se desarrollan los procesos	Inspección, Observación
Analítica	A través de cálculos, estimaciones	Análisis, conciliación
Informática	Herramientas infomáticas con el objeto de realizar más eficazmente y en menor tiempo pruebas de auditoría	TAAC



Entrevista de auditoría según Institute of Internal Auditors:

- ▶ Medio para reunir hechos, opiniones, ideas...También se utiliza para interpretar información recibida en material impreso.
- ▶ Técnica para reunir pruebas que aporta información a las decisiones de auditoría y brinda un medio para tratar en forma cooperativa los objetivos de la empresa.

El objetivo principal de la entrevista de auditoría es la búsqueda de las **evidencias** que nos permitan sin ninguna duda establecer si se están ejecutando los procesos según las normas correspondientes.

La **evidencia** son los *registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoría y que son verificables*, es decir, que se pueden comparar con los criterios de auditoría y que se pueden demostrar.



Estas **evidencias** deben ser **objetivas**, no depender del punto de vista del auditor.

O son objetivas o son opiniones. Y las opiniones son subjetivas, con lo cual no nos valen para las auditorías.

Sólo son admisibles las evidencias que no están sometidas a interpretación.

Por lo tanto, al ser la entrevista una **técnica de comunicación oral** que permite la obtención de información (hechos y opiniones) **por este medio** es necesario que dicha información ***sea sometida a verificación*** a través de la contrastación con registros y documentos.



A través de la técnica de entrevista primero se deben buscar las evidencias y después evaluarlas con respecto a los criterios de auditoría, para comprobar su conformidad o no (hallazgos).

▶ Potencialidades de la Entrevista

- Permite captar mucha información tanto en profundidad como en detalles y la comprensión global de los puntos de vista del entrevistado.
- Se puede utilizar como complemento de la técnica de observación, ya que permite recoger información que no puede ser observada.
- Es útil en los inicios de una investigación ya que puede dar información provechosa para formular hipótesis y se puede emplear en la fase final de la investigación cuantitativa o cualitativa.

▶ Limitaciones de la Entrevista

- El tiempo es limitante porque esta técnica requiere disponer de tiempo para su realización.
- Como con otras técnicas comparte problemas de fiabilidad y validez.



Clasificación de la Entrevista

- ▶ Según el número de personas: individual o grupal
- ▶ Según el área de aplicación y el objetivo: periodística, judicial, médica, de auditoría, etc.
- ▶ Según la técnica que se utilice:
 - Libre (abierta o no estructurada)
 - Dirigida (estructurada)
 - Semidirigida (semiestructurada)



Estructura de la Entrevista

- a) Programación de la entrevista
 - b) Inicio
 - c) Desarrollo
 - d) Cierre
- El registro de la entrevista



a) Programación de la entrevista

- ▶ Encuadre (tiempo lugar objetivo)
- ▶ Selección de los entrevistados y del Entrevistador
- ▶ Selección de las áreas de investigación
- ▶ Análisis de la información previa
- ▶ **Preparación de preguntas**
- ▶ Coordinación del calendario



Tipos de pregunta:

- ▶ Introdutorias
- ▶ Estandarizadas
- ▶ Centrales
- ▶ Suggerentes (*no se recomiendan*)
- ▶ SI/NO
- ▶ Abiertas
- ▶ De cierre

El Institute of Internal Auditors hace referencia a los siguientes tipos básicos de preguntas:

Fáctica	→	Encabezada por cuándo, quién, qué
Explicativa	→	¿De qué manera ayudará esto a resolver el problema? ¿usted cómo lo haría?
Justificación	→	¿Por qué piensa eso? ¿cómo lo sabe? ¿qué pruebas tiene?
Inductiva	→	¿podemos considerar esto como una posible solución? ¿podría ser una alternativa posible?

El Institute of Internal Auditors hace referencia a los siguientes tipos básicos de preguntas:

Hipotética



Supongamos que lo hacemos

Alternativa



¿Cuál de las soluciones le parece mejor, la A o la B?, es preferible A respecto de B?

Coordinadora



¿Podremos concluir esto en el próximo paso? ¿existe consenso sobre este punto?



Guía para formular preguntas

- ▶ El éxito de la entrevista depende de la actitud del auditor y de cómo se hacen las preguntas
- ▶ Prepare las preguntas con anticipación
- ▶ Formule las preguntas en forma explícita y que sean de fácil comprensión
- ▶ No personalice
- ▶ Cree un clima adecuado
- ▶ Transmita las ideas de forma completa
- ▶ No haga insinuaciones
- ▶ Limite las preguntas a una sola idea a la vez
- ▶ Procure que las preguntas que formule tengan un orden lógico (efecto embudo)
- ▶ Si es necesario establezca ejemplos o reformule



b) Inicio

- ▶ Procure llegar a horario
- ▶ Establezca los objetivos
- ▶ No pase del inicio al desarrollo en forma abrupta
- ▶ Comience la entrevista siguiendo el orden de preguntas establecido previamente.



Durante la entrevista

- ▶ Practique la disociación operativa

Entreviste	Observe
-Pregunte	-Al entrevistado (aspectos verbales y no verbales)
-Escuche	-El vínculo generado entre ambos (feedback)
-Se pone en lugar del otro (sin confundirse con él)	-A sí mismo (actitud)

- ▶ No emita juicios de valor sobre la conducta del entrevistado.
- ▶ Detecte y maneje las ansiedades: confusional, de peligro, reflexivas.



La ansiedad puede ser motor de la comunicación pero en determinado nivel, ésta puede quedar totalmente perturbada.

- ▶ Sea cortés
- ▶ Mantenga un clima cordial
- ▶ Advierta, no amenace
- ▶ Utilice el poder para educar, no para atacar
- ▶ Recuerde que cuánto más poder emplee usted mayor resistencia a su poder generará
- ▶ Recuerde que los obstáculos más comunes son: sus propias reacciones, la hostilidad del entrevistado y los juegos de poder.
- ▶ **Escuche atentamente**
- ▶ **Observe el lenguaje no verbal**

Escucha Activa o Eficaz

- ▶ La **escucha activa** es una técnica y estrategia específica de la **comunicación** humana. Es muy utilizada en campos de la **resolución de conflictos**.
- ▶ Fue definida como «un término genérico para definir una serie de comportamientos y actitudes que preparan al receptor a escuchar, a concentrarse en la persona que habla y a proporcionar respuestas (*feedback*)».
- ▶ La escucha activa consiste en una forma de comunicación que demuestra al hablante que el oyente le ha entendido. Se refiere a la habilidad de **escuchar** no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo.
- ▶ Para escuchar se necesita una actitud paciente, de esfuerzo físico y de autocontrol. Prestar atención de forma selectiva para entender lo que el otro está diciendo: así podremos comprender el mensaje.

¿Qué se necesita para escuchar activamente?

- ▶ Ser consciente del otro:

Concentrarse en el mensaje de la otra persona, evitando distracciones, esforzándonos por prestar atención y demostrando al emisor que percibimos su mensaje.

Proceso para una escucha eficaz

- ▶ Observar e interrogarse constantemente sobre el significado de las palabras.

¿Esto es lo que quiere decirme? ¿Hay algo más detrás de sus palabras? ¿Con su apasionamiento, qué me quiere indicar?

- ▶ Detectar las palabras clave: los mensajes son adornos muchas veces con muchas palabras, pero son las ideas clave las que dan el contenido exacto y es en esas palabras clave sobre las que debemos reflexionar constantemente.



¿Qué impide la escucha activa?

- ▶ Atención dividida. El tratar de hacer demasiadas cosas al mismo tiempo nos coloca y coloca al usuario en una posición inadecuada e incómoda.
- ▶ Atención a nosotros mismos. Comprometemos nuestra capacidad de escuchar a la otra parte.
- ▶ Fingir que escuchamos. Cuando en realidad no es así.
- ▶ Quitarle importancia a lo que otro dice por pensar diferente.

¿Cómo puedo demostrar a mi interlocutor que lo estoy escuchando?

- ▶ Interpretar su lenguaje verbal y gestual.
- ▶ Demostrar interés en lo que está diciendo.
- ▶ Mostrar empatía (“entiendo lo que decís”, “noto que”).
- ▶ Parafrasear de vez en cuando precisando al emisor una parte del mensaje, sin interrumpir ya que ello perturba y resta eficacia.
- ▶ Resumir (“o sea, que lo que estás diciendo es...”).
- ▶ Dar señales de estar escuchando a la otra persona con expresiones como "ajá..." "ah..." "claro...", asintiendo con la cabeza y con expresiones corporales adecuadas.
- ▶ Pedir que se aclare todo aquello que no se ha comprendido.
- ▶ Proponer síntesis parciales que ayuden a centrar el asunto.
- ▶ Respetar los silencios que se produzcan de forma natural en la conversación. Ser paciente y respetar el tiempo del otro.
- ▶ Tener disposición psicológica, es decir, observar al otro y tener una disposición.



Recomendaciones:

- ▶ No juzgar, el elemento principal de la escucha activa.
- ▶ No distraerse.
- ▶ No interrumpir al que **habla**.
- ▶ No anticiparse a lo que creemos va a decir.
- ▶ No rechazar lo que el otro siente (“Eso no es nada”).
- ▶ No contraargumentar.
- ▶ No rechazar las emociones que el otro manifiesta. Las emociones son reacciones automáticas que frecuentemente se dan en determinadas circunstancias y no se pueden controlar.
- ▶ No descalificar.



En resumen la **ESCUCHA ES:**

- ▶ **OBTENER** información del que habla, en una actitud acrítica y de comprensión.
- ▶ **RECONOCER** al que habla de un modo que invite a éste a continuar la comunicación.
- ▶ Hacer una aportación limitada aunque estimulante a la reacción del que habla, provocando un avance en sus ideas.

Así generaremos mayor confianza, reducción de la resistencia de nuestro interlocutor.

Lenguaje no verbal

- ▶ La **COMUNICACIÓN NO VERBAL** hace referencia a un gran número de canales, entre los que se puede hacer referencia al contacto visual, los gestos faciales, los movimientos de brazos y manos, la postura y la distancia corporal.
- ▶ Esta comunicación se basa en la utilización de diversos signos, pueden ser imágenes sensoriales (visuales, auditivas y olfativas), sonidos, gestos, movimientos corporales, etc.

Las características de la comunicación no verbal son:

- ▶ Posee una relación estrecha con la **comunicación verbal**, a veces se emplean juntas.
- ▶ En muchas ocasiones actúa como reguladora del proceso de comunicación, contribuyendo a **ampliar o reducir el significado del mensaje**.
- ▶ Generalmente, cumple mayor número de funciones que el verbal, pues **lo acompaña, completa, modifica o sustituye**.



Entre los sistemas de comunicación no verbal está:

► **EL LENGUAJE ICÓNICO**

En él se engloban muchas formas de comunicación no verbal: código Morse, códigos universales (Morse, Braille, Lengua de Señas), códigos semiuniversales (el beso, signos de luto o duelo), códigos particulares o secretos (señales de los árbitros deportivos).

► **EL LENGUAJE CORPORAL**

Nuestros gestos, movimientos, el tono de voz, nuestra ropa e incluso nuestro olor corporal también forman parte de los mensajes cuando nos comunicamos con los demás.



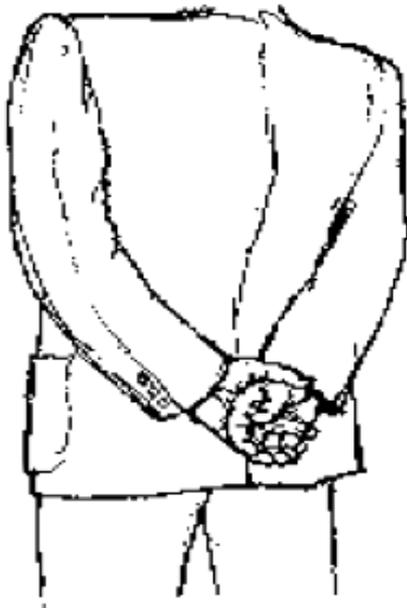


Al hablar de comunicación gestual hay que tener en cuenta desde la posición del cuerpo, los movimientos de brazos y manos, la cabeza, los hombros. Así también la distancia donde se ubican los personas en relación a los cuerpos.

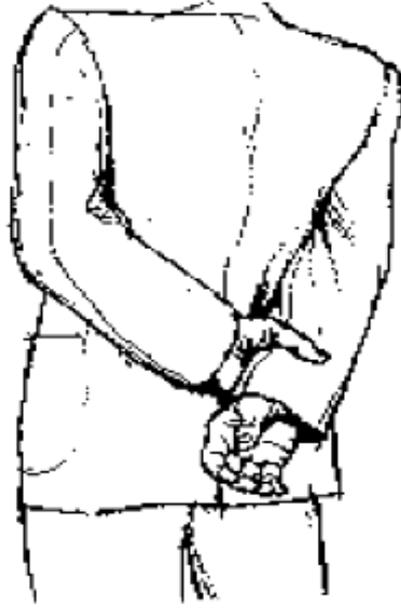




Gesto de Seguridad



Gesto de Frustración



Gesto de Autocontrol



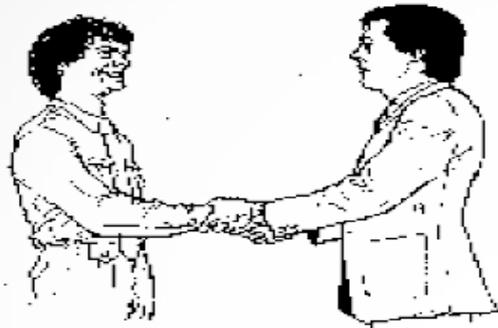


Fig. 34: Tomar de la muñeca.



Fig. 35: Tomar del codo.



1

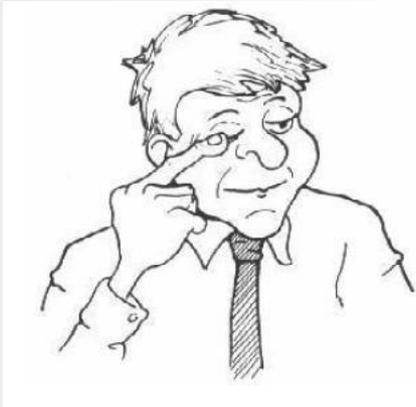
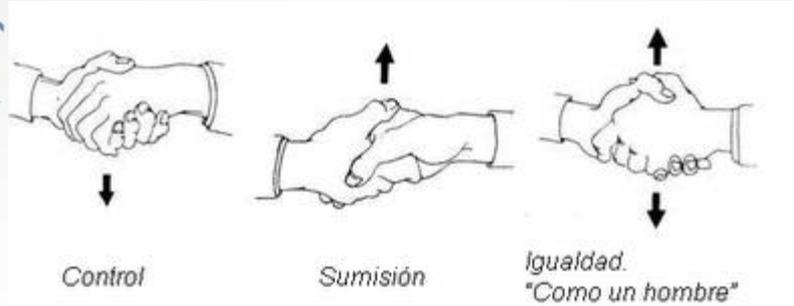


- Expresión neutral 
- Inclinado hacia adelante (Interés) 
- Barrera con brazos (resistencia) 
- Pies separados, postura abierta 

3

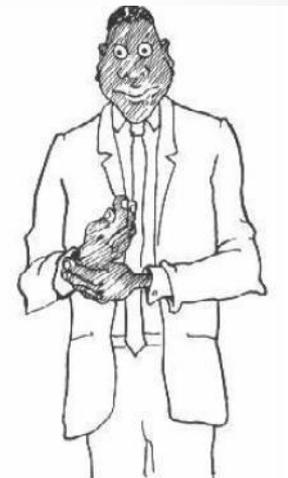


- Expresión neutral 
- Piernas cruzadas, rodilla casi tapando el pecho 
- Mano izquierda apoya el bloque de la pierna 
- Inclinado hacia atrás 
- Un pie apunta hacia nosotros (Está prestando atención) 



Indicio de engaño o manipulador. *“Mientras se frota el ojo, mira hacia el suelo. Las dos cejas están levantadas, en la posición de incredulidad. La cabeza está inclinada hacia un lado y hacia abajo, mostrando una actitud negativa. La sonrisa con los labios apretados no es sincera”.*

En esta imagen se observa otro manipulador o indicio de engaño, pero ahora lo vemos reflejado en la muñeca del individuo.

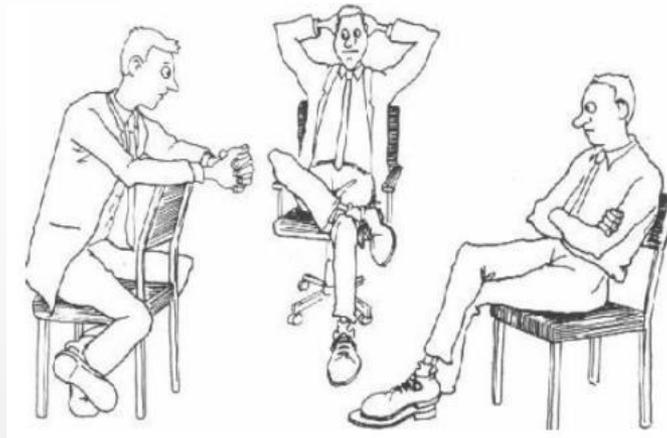




*“El hombre de la **izquierda** está montado en la silla para tratar de controlar la situación o de dominar el hombre que está a la derecha. Tiene los dedos entrelazados y los pies juntos debajo de la silla, todo esto indica una actitud de frustración; tal vez tiene dificultades en hacerse entender”*

*“El hombre del **centro** se siente superior a los otros dos y por eso ha adoptado la posición con las manos detrás de la cabeza. Tiene un sillón giratorio y reclinable, característico de un status alto”*

*“El hombre de la **derecha** está sentado en una silla que representa un status bajo (fija y sin accesorios). Tiene cruzados los brazos y las piernas (a la defensiva), y la cabeza baja (hostilidad); ello indica que no está de acuerdo con lo que oye”.*





Una persona poco accesible: *“Este grupo de gestos puede resumirse con una palabra: negativo. La carpeta está usada como barrera y el hombre tiene los brazos y las piernas cruzados porque está nervioso o a la defensiva. La chaqueta está abrochada y sus gafas oscuras ocultan cualquier señal ocular. Gran parte de la cara está tapada por la barba, lo que le confiere un aspecto sospechoso”.*





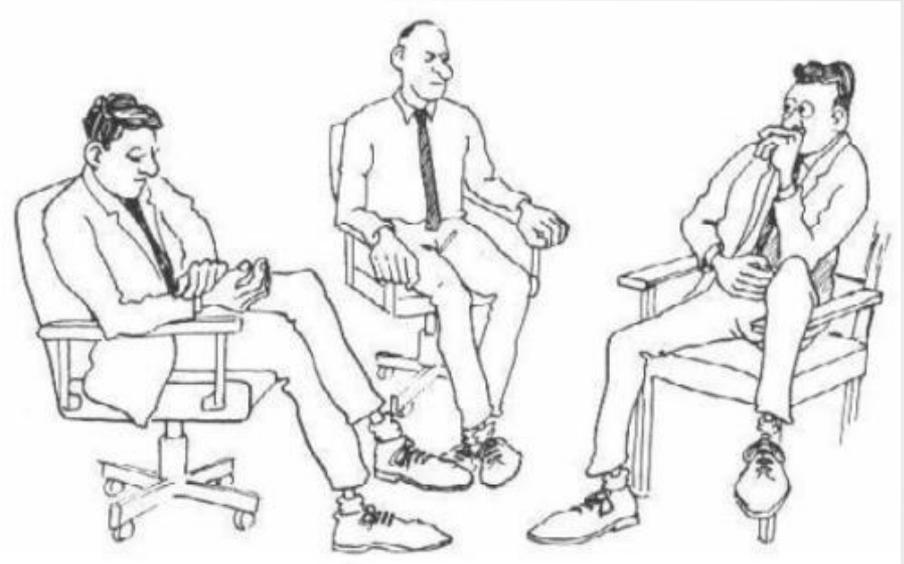
“La mujer está exhibiendo los gestos clásicos de coquetería...la combinación de la mano en la cadera y el pulgar en el cinturón indican interés sexual, la muñeca izquierda está a la vista y echa el humo del cigarrillo hacia arriba (confiada, positiva). También está mirando de reojo a hombre más alejado. El responde a la coquetería de la mujer...tiene cabeza alta (interesado)” y cabe señalar como juega con su corbata (Un indicio de nerviosismo)

“Es obvio que el hombre del medio no tiene interés en el otro, ya que su cuerpo se aleja de él y está mirándolo de forma agresiva, de reojo. No tiene las palmas a la vista y sopla el humo hacia abajo (negativo)”.



Desinterés, auto-represión y desafío:

“Esta ilustración muestra una atmósfera de tensión. Los tres hombres están echados hacia atrás para mantener la distancia máxima entre ellos. El que causa el problema es el hombre de la derecha porque muestra un grupo de gestos negativos. Mientras habla, se toca la nariz (engaño) y el brazo derecho está cruzado sobre el cuerpo a modo de barrera parcial (defensa).



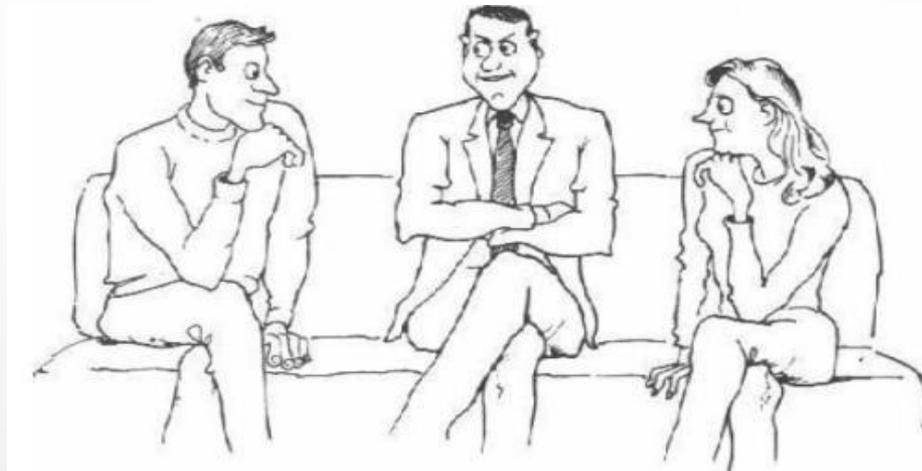
El gesto de la pierna sobre el brazo del sillón muestra que no le importan las opiniones de los otros dos...El hombre de la izquierda no aprueba lo que dice el de la derecha y lo indica mediante el gesto de recoger pelusilla imaginaria (desaprobación): Tiene las piernas cruzadas (defensa) y señala con ellas hacia afuera (desinterés). El hombre del medio quisiera decir algo, pero se guarda su opinión, lo que es indicado por el gesto de coger con fuerza los brazos del sillón y el de cruzar los tobillos”.



Un excelente rapport y un mal tercio: *“En esta escena, el hombre de la izquierda y la mujer se imitan los gestos y están en posición de “sujetalibros” en el sofá, están muy interesados el uno en el otro, y han puesto las manos de manera que sea visible una muñeca.*

Además, tienen las piernas cruzadas y se apuntan mutuamente con la rodilla.

El hombre del centro exhibe una sonrisa, con la boca cerrada, y parece estar interesado en lo que el otro dice, pero eso no es congruente con los demás gestos faciales y corporales. Tiene la cabeza hacia abajo (desaprobación), sus cejas están también hacia abajo (enojo), y mira al otro de reojo. Además, tiene los brazos y las piernas cruzados con fuerza (defensa). Todo indica que su actitud es muy negativa”.



c) Desarrollo

Actitud del Entrevistado

Una auditoría implica:

- ▶ Miedo a ser sancionado
- ▶ Temor al cambio
- ▶ Defensa (por situación de peligro o amenaza): ocultar información, hostilidad, engañar al auditor
- ▶ Desconfianza
- ▶ Desinterés
- ▶ Nerviosismo



Algunos estilos de personalidad

- ▶ Distante
- ▶ Histriónica
- ▶ Evitativa
- ▶ Controladora
- ▶ Actuadora
- ▶ Dependiente
- ▶ Obsesivo compulsiva



Barreras en la relación entrevistador-entrevistado

- ▶ Actitud «lo se todo»
- ▶ Distorsión u omisión de información.
- ▶ Problemas en los términos utilizados.
- ▶ Falta de análisis de los antecedentes del auditado.
- ▶ Diferencias en la percepción de los temas.
- ▶ Prejuicio.
- ▶ Inadecuada coordinación de las entrevistas.
- ▶ Actitud de defensa.
- ▶ Conflictos de personalidad.
- ▶ Actitud insuficiente por parte del auditor.
- ▶ Actitud hostil.
- ▶ Saltar a la conclusión.
- ▶ Ausencia de feedback.
- ▶ Polarización.
- ▶ Distracciones y ruidos físicos.
- ▶ Sobrecarga de información.
- ▶ Falta de confianza.
- ▶ Mala interpretación de claves no verbales.
- ▶ Hábitos de escucha deficientes.



Conflictos interpersonales

- ▶ «Incompatibilidad de conductas u objetivos entre individuos y grupos, que definen estas metas como mutuamente incompatibles...Dos o más partes perciben que en todo o en parte tienen intereses divergentes y así lo expresan»

Causas del Conflicto

- ▶ Diferencias en objetivos y metas
- ▶ Estructura organizacional
- ▶ Individuos
- ▶ Comunicación
- ▶ Problemas por poder y liderazgo
- ▶ Problemas en la tarea

Manejo negativo del conflicto

- ▶ Menospreciar
- ▶ Atacar y acusar
- ▶ Buscar el beneficio propio
- ▶ Culpar
- ▶ Hacer un diagnóstico arbitrario
- ▶ Confrontar con agresión

Manejo positivo del conflicto

- ▶ Etapas del Conflicto
- ▶ Conocimiento
- ▶ Diagnóstico
- ▶ Reducción del conflicto
- ▶ Solución de problema
- ▶ Construcción del acuerdo final



¿Qué habilidades utilizar para resolver una situación de conflicto?

- ▶ Capacidad para escuchar activamente
- ▶ Capacidad para analizar problemas y tomar decisiones
- ▶ Capacidad para ser neutral y objetivo
- ▶ Capacidad para comunicarse

d) Cierre

- ▶ No finalice en forma abrupta
- ▶ Sintetice los hechos junto al entrevistado
- ▶ Despidase cordialmente
- ▶ Programe otra entrevista si es necesario
- ▶ Sea positivo
- ▶ No le reste importancia a esta etapa



-El registro de la entrevista

- ▶ Durante la entrevista: permite un registro vívido del encuentro y limita la pérdida de memoria (amenazante)
- ▶ Después de la entrevista: permite una escucha más atenta (se puede citar información fuera de contexto o faltar información si no se hace inmediatamente)
- ▶ Tomar notas breves y reescribirlas, escuchando activamente para luego ampliar.