



Presidencia de la Nación
Indicatura General de la Nación

Guía para realizar reuniones efectivas

Objetivo

El objetivo de esta guía es asistir a los auditores en la ejecución de las reuniones con la alta Gerencia/Dirección de la organización. En ella, se describen los principales procedimientos que debe ejecutar el auditor antes y durante las reuniones.

Importancia de las reuniones con la alta Gerencia/Dirección

El entendimiento del negocio de la entidad lo hacemos de arriba hacia abajo, es decir que debemos comenzar por entrevistarnos con los principales directivos de la organización, ya que son ellos los que conocen la operación de la entidad, sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Conforme la tarea a ejecutar, debemos programar reuniones con los directivos de las distintas áreas (dirección, administrativa y financiera, compras, recursos humanos, sistemas, patrimonio, presupuesto, etc.) que el auditor considere necesario de acuerdo con la estructura de la entidad.

Objetivo de las reuniones

Es obtener un entendimiento del funcionamiento de la organización, sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, con el fin de identificar riesgos de negocio y procesos. Así como la existencia de respuestas por parte de la gerencia de elementos que los mitiguen.

Las reuniones con los directivos de la compañía son un factor clave, de éxito dentro del entendimiento de la entidad. Ante ello, es importante que el auditor planee y ejecute estas reuniones de una forma efectiva.

A continuación presentamos una serie de puntos que debemos tener en cuenta en la programación, preparación y ejecución de las reuniones con la alta Gerencia.

1) Definir un plan de reuniones:

Con base en la estructura de la organización y la tarea a ejecutar, debemos preparar un plan de reuniones, enfocado al cumplimiento de nuestro objetivo principal, obtener un entendimiento del funcionamiento de la organización, sus



Presidencia de la Nación
Sindicatura General de la Nación

Guía para realizar reuniones efectivas

debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas con el fin de identificar riesgos de negocio, fraude, procesos y las respuestas de la Gerencia que los mitiguen.

2) Solicitar la reunión

Con base en el plan de reuniones procedemos a solicitar la reunión con cada uno de los directivos seleccionados. Es recomendable que la solicitud de la reunión la hagamos personalmente mediante una llamada telefónica o a través de un contacto directo en donde nos presentamos (en caso que no nos conozcan) y le comuniquemos al directivo nuestro deseo de reunirnos y el objetivo de la reunión.

Lugar: Se sugiere proveer el lugar de reunión considerando en lo posible que no se preste a la distracción, sin ruidos molestos, con suficiente iluminación y con espacio para todos los participantes.

En algunas organizaciones es necesario reservar las salas de reuniones con varios días de anticipación. Asegúrese que para el día de la reunión se contará con un lugar adecuado.

Fecha: La solicitud a la reunión la debemos realizar con varios días de anticipación (es recomendable con más de una semana de anticipación), con el fin de que nuestro entrevistado tenga tiempo para conocer la agenda que le enviaremos antes de la reunión, preparar sus ideas, crear documentos o realizar investigaciones con el fin de estar preparado para nuestra reunión.

Hora: Las mejores horas para realizar reuniones son las 9:00 a.m. (antes de comenzar el día) y 15:00 p.m. (después del almuerzo). Sin embargo, es aconsejable que nos acomodemos a la disponibilidad del directivo, teniendo en cuenta que normalmente los directivos de las organizaciones cuentan con agendas muy apretadas. No es conveniente programar reuniones fuera de las horas normales de trabajo.

Duración: Es importante estipular un período de tiempo. Esto ayuda a organizar la sesión y permite también la organización de agendas de los participantes. A partir de los 45 minutos el ritmo de la reunión baja en forma significativa.

Asistentes a la reunión: De nuestro equipo por lo menos es necesario que asistan dos personas, una de las cuales deberá tomar nota de todo lo que se diga



Presidencia de la Nación
Sindicatura General de la Nación

Guía para realizar reuniones efectivas

en la reunión (no se recomienda que de nuestro equipo asistan más de 3 personas). De la organización deberá asistir el directivo y las personas que él considere.

Invitación por internet: Podemos complementar nuestro procedimiento de solicitud de la reunión enviando una invitación mediante correo electrónico.

3) Preparación y envío de temario:

En este caso, se debe preparar y enviar el temario al directivo que vamos a entrevistar, teniendo en cuenta nuestros objetivos. A su vez, definimos un listado que contenga los puntos necesarios para su cumplimiento. El listado debe contener: el objetivo de la reunión, lugar, fecha, hora, duración, participantes y los temas que se van a tratar.

Se acompaña un ejemplo de temario

4) Prepararnos para la reunión:

Es clave que antes de la reunión nos informemos del funcionamiento de la organización y el medio ambiente en que se desempeña (Ambiente interno y externo).

Lo anterior, lo podemos encontrar en las siguientes fuentes:

- Estados financieros de la entidad (presupuesto aprobado)
- Información en intranet, página web, recortes periodísticos, etc.-)
- Lectura de actas de directorio/resoluciones (según la organización)
- Lectura de correspondencia
- Informes de auditorías anteriores
- Entre otras

Todo ello, con el fin de que durante la reunión tengamos argumentos para complementar nuestras preguntas de acuerdo con las respuestas de nuestro entrevistado.

5) El día de la reunión:

Debemos transmitir una buena imagen a nuestro entrevistado, una buena imagen es la combinación tanto de la parte interior como de la parte exterior de una persona.

Ser amable, educado, inteligente, agradable y vestir de forma elegante nos proyectará como profesionales integrales y ayudará a que nuestro entrevistado



Presidencia de la Nación
Sindicatura General de la Nación

Guía para realizar reuniones efectivas

tome interés durante el transcurso de la reunión. Es necesario tener en cuenta los siguientes puntos:

- Vestir de forma elegante y prestando atención a la higiene personal
- Ser puntual tanto en la hora de inicio como la de finalización
- En caso que no alcance a llegar a tiempo a la reunión realice una llamada antes del inicio de la reunión comentando la situación
- Salude mirando a los ojos, con un apretón de manos moderado y con una sonrisa sincera.
- Apague su celular o póngalo en silencio antes de iniciar la reunión, y en lo posible, que el entrevistado perciba esta acción con el fin de animarlo de forma indirecta a que igualmente el haga lo mismo
- Si la reunión es en las oficinas del entrevistado, solicite permiso para apoyar su utilizar su escritorio.
- Antes de iniciar con el desarrollo de los temas a tratar, rompa el hielo de tal forma que el entrevistado se relaje. Ejemplo: Se puede iniciar la reunión comentando una noticia de último momento.
- Sea amable, educado, agradable e inspire confianza
- Siga el temario mientras se desarrolla la reunión, si llegan ideas nuevas anotarlas y complementar las preguntas.
- Haga preguntas abiertas. Evite preguntas de respuesta si o no
- Su responsabilidad es controlar, dirigir y centrar continuamente la reunión.
- Emplee el tacto, la educación, y la cortesía para conseguirlo.
- Nuestro entrevistado al finalizar la reunión, debe tener la impresión de que fue absolutamente productiva, y que sirvió para algo.
- Tome nota de la reunión.
- Escuchar y mirar a los ojos a nuestro interlocutor, enviando señales de que está prestando la debida atención. No se distraiga.
- No olvide pedir siempre por Favor y dar las Gracias.
- No debemos ser arrogantes, petulantes. “La sabiduría no se impone, simplemente se manifiesta y los demás la perciben”.
- Debemos hacer que nuestro entrevistado se sienta importante de forma sincera.
- Debemos respetar las opiniones de nuestro entrevistado.
- Si se generan compromisos durante la reunión. Ejemplo, entregas de reportes al auditor, estos deben quedar asignados e incluidos en un plan



Presidencia de la Nación
Sindicatura General de la Nación

Guía para realizar reuniones efectivas

de acción en donde se establezca cómo mínimo el responsable y la fecha estimada de término.

- Las respuestas del entrevistado deben quedar documentadas en la agenda sugerida.

EJEMPLO DE TEMAS DE REUNIÓN CON LA GERENCIA GENERAL

Objetivo: Obtener información del funcionamiento de la organización, sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas con el fin de identificar riesgos de negocio, fraude y procesos y las respuestas de la gerencia que los mitigan.

Aplicabilidad: Este papel de trabajo deberá ser completado y revisado en su totalidad.

Evidencia de Revisión

Como evidencia de revisión, este papel de trabajo debe ser firmado por quien lo realizó y revisó.

	Cargo	Fecha (dd/mm/aaaa):	Firma
Realizado por:			
Revisado por:			
Revisado por:			
Revisado por:			

NOTA: ESTE ES UN MODELO DE TEMARIO QUE DEBE SER ADECUADO POR EL AUDITOR DE ACUERDO CON LAS CARACTERÍSTICAS PARTICULARES DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL TRABAJO QUE SE REALIZARÁ.

TEMARIO DE REUNIÓN



Presidencia de la Nación
Indicatura General de la Nación

Guía para realizar reuniones efectivas

Reunión: Entendimiento de la Entidad

Fecha: XX de XXXXX de 2010

Hora: XX X.M

Lugar:

Participantes:

Cargo	Nombre	Organismo

TEMAS A TRATAR

1. ¿Cuáles son los objetivos y las principales estrategias de la Organización para el 20XX?, ¿podemos obtener una copia del plan estratégico de la misma?
2. ¿Cuáles son los principales riesgos de la organización, es decir, factores críticos que podrían impedir que se cumpla con los objetivos?
3. ¿Qué tipo de respuestas se han implementado por parte de la gerencia para mitigar los riesgos significativos?



Presidencia de la Nación
Sindicatura General de la Nación

Guía para realizar reuniones efectivas

4. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y debilidades de la organización?
5. ¿Cómo se vigila el ambiente externo y evalúan las implicaciones para la organización?
6. ¿Cómo se analiza la estructura de los procesos con el fin de determinar sus fortalezas y debilidades?
7. ¿Cómo se mide y vigila el rendimiento de la organización y de los procesos de la entidad?
8. ¿Qué cambios y/o situaciones importantes se han presentado durante este año y que implicaciones tendría sobre la operación de la organización?. ¿Implica, cambios en los objetivos, estrategias, líneas de negocio, procesos, contratos suscritos, controles, estructura organizacional, entre otros?.
9. ¿Existen proyectos significativos que la organización haya llevado a cabo durante el 200X, se estén implantando o se encuentren en estudio, que tengan importancia estratégica para los objetivos ? ¿Cuáles? ¿Impacto?

Riesgo de Fraude

- ¿Se han diseñado procedimientos continuos para identificar claramente los riesgos de fraude a los cuales está expuesta la organización.
- ¿Qué riesgos de fraude identifica dentro de la organización?
- ¿Qué controles se han implementado para mitigar su impacto?
- ¿En los últimos años se han presentado fraudes en la entidad? ¿Cómo ocurrió?
- ¿Se capacita al personal de la organización en el conocimiento de herramientas orientada a identificar posibles factores generadores de riesgo de fraude?



Presidencia de la Nación
Indicatura General de la Nación

Guía para realizar reuniones efectivas

Riesgos de fraudes Identificados

Riesgo de negocio, fraude o de procesos	Tipo de riesgo: Negocio Fraude o de procesos	Control Identificado	Frecuencia del Control*	Persona que lo ejecuta

Frecuencia se refiere al número de veces que se ejecuta (Anual, mensual, semanal, diario, más que diario)

General

¿Existe algún tema adicional que usted considere importante comunicarnos que no hayamos tenido en cuenta en éste temario?

Conclusión