

**ETHEL PAZOS JIMÉNEZ**

**REDACCIÓN**

**INFORMES DE AUDITORÍA**

657.452

P348r Pazos Jiménez, Ethel

Redacción de informes de auditoría/Ethel Pazos

Jiménez. – 1ª ed. – San José,

2015. 110 p.: 21 X 14 cm.

ISBN 978-9968-590-13-6

1. REDACCIÓN 2. INFORMES  
3. MANUALES 4. AUDITORÍA

Edición 2010

*EPJ*

Pazos J. Ethel

Dirección Editorial: Licda Jennifer M. Pazos

Hecho el depósito de Ley

Derechos Reservados

## ADVERTENCIA

*La Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos prohíbe la reproducción, transmisión, grabación, filmación total o parcial del contenido de esta publicación mediante la aplicación de cualquier sistema de reproducción, **incluido el fotocopiado.** La violación de esta Ley por parte de cualquier persona física o jurídica es sancionada penalmente.*

Fax (506) 2250-3624

*Ethel Pazos Jiménez*

## INDICE

Prólogo	7
<b>TEMA I. LA REDACCIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA</b>	9
1. El razonamiento lógico	13
2. Las características del informe	16
<b>TEMA II. LA ESTRUCTURA DEL INFORME</b>	21
1. Esquema para la organización del informe	23
2. Las partes del informe	24
3. La distribución de los contenidos	26
4. Evaluación del informe	50
<b>TEMA III. EL ESTILO DEL INFORME</b>	53
<b>TEMA IV. LA CLARIDAD DEL DOCUMENTO</b>	73
1. La composición	75
2. La redacción	81
Bibliografía	119



## SOBRE LA AUTORA

**F**ilóloga y Lingüista, investigadora y educadora universitaria, escritora de más de veinte textos didácticos especializados en la enseñanza de la redacción técnica, la comunicación y el uso del idioma, como: ***Metodología para la Redacción de Informes Técnicos, Redacción Informes Policiales, Redacción Correspondencia Ejecutiva, Frecuentes errores en el uso del español, Comunicación Escrita*** y es coautora de ***Redacción de Informes de Investigación Judicial, Redacción de Sentencias*** y otros.

Directora de Cátedra de Lengua y Literatura, Castellano Básico, Castellano Correctivo, Expresión Oral y Escrita, Gramática Castellana, entre otros, en la UNED por 25 años; de larga trayectoria en más de 8 universidades. Pionera en la capacitación en Redacción Técnica desde la década del ochenta, ha impartido más de 250 seminarios a profesionales en diferentes especialidades, tanto a nivel nacional como internacional; capacitadora y asesora de la Dirección de Inteligencia y Seguridad Nacional, de la Presidencia de la República y del Ministerio de Seguridad Pública donde creó y dirigió un Programa sobre Redacción de Informes Policiales que la llevó a ocupar el cargo de Viceministra de Seguridad Pública, obteniendo el reconocimiento, por parte de la Fiscalía General como un gran logro en la lucha contra la delincuencia. Asesora y consultora para instituciones y empresas en el área de la redacción técnica y capacitadora de docentes de educación superior en temas de comunicación escrita e investigación.



## PRÓLOGO

El auditor, como parte de su trabajo profesional, debe redactar diferentes tipos de informes, entre los que destacan, el de relación de hechos, control interno, cartas de gerencia y de estados financieros, en cuanto a los hallazgos y a las personas que tienen la responsabilidad de conocerlos y tomar decisiones con base en estos, llámense, juntas directivas, clientes, gerentes y presidentes, solo para citar algunos, de ahí de la importancia de que estos estén bien elaborados y redactados.

El resultado final de un informe, que es producto final del trabajo puede que no cumpla con su finalidad, si no es suficientemente claro y preciso, o bien, si se han definido mal los objetivos, aunque el auditor haya hecho un buen trabajo de campo, cual es revelar hechos concretos, basados en evidencia obtenida durante la investigación.

Dentro de los programas académicos para ser contador público, lógicamente el énfasis está en aquellas áreas administrativas y financieras, que le permiten al futuro profesional desarrollar un trabajo en el que se cumplan con los requisitos mínimos para realizar una auditoría. Sin embargo, es poca o casi nula la formación en redacción de informes con razonamiento lógico y la adecuada estructura gramatical, y lo poco que se aprende está asociado con prácticas de informes previamente estructurados (machoteros), por lo que se limita el resultado del trabajo del auditor, únicamente ha seguir una estructura ya definida, donde su único aporte es cambiar nombres, sumas y destinatarios.

Son muchas las experiencias las cuales demuestran que el auditor, después de presentado un informe, es llamado para que aclare y explique lo que quiso decir.

Más sorprendente es que estos informes son revisados por una o dos personas que, en teoría, tienen más experiencia y conocimiento en el trabajo de campo así como en la redacción de informes; pero no fueron capaces de detectar que el documento presentaba deficiencias por la redacción.

El informe de auditoría debe ser preciso, claro y conciso, el auditor debe dejar de lado esas ideas tan conformistas, como *“que lo revise y lo corrija el jefe o supervisor, de por si a ellos le pagan más”*, *“con que medio se entienda no importa como vaya”*.

Tampoco es conveniente creer que porque suena bonito, y se usan palabras poco conocidas o un lenguaje casi poético, está bien redactado, cuando en realidad es poco o casi nada lo se ha dicho de lo que interesa.

El ejercicio profesional de la auditoría, por normas y sentido común, obliga al auditor a capacitarse permanentemente para que revele en forma adecuada los resultados de su investigación en los informes que debe elaborar, ya que sobre estos se tomarán decisiones, muchas veces trascendentes.

Por tanto, en la medida que el auditor preste atención, y actualice y mejore sus conocimientos para la elaboración y redacción, estará en capacidad de presentar un producto de mejor calidad, que va a ser interpretado de forma satisfactoria.

***Lic. José Antonio Bravo Bonilla. MBA  
Contador Público Autorizado  
Auditor Investigador, Sección Delitos Económicos***

Profesor Maestría en Auditoría Financiero Forense UNAM



# **TEMA I**

## **LA REDACCIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA**

### **OBJETIVOS**

Que el auditor redacte correctamente:

- Los contenidos de la información general.
- Los objetivos generales.
- Los objetivos específicos.
- El análisis haciendo la relación entre la situación, la norma incumplida y el riesgo que implica.
- La conclusión estableciendo la relación que esta debe mantener con el objetivo general.
- Las recomendaciones estableciendo la relación que estas deben mantener con el hallazgo.
- La explicación de gráficos.
- El informe por el razonamiento lógico en los contenidos.

*¡El arte de comunicar es el lenguaje del liderazgo!*

**James Humes**



## LA REDACCIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA

El informe de auditoría constituye un documento cuya función es proporcionar insumos a una autoridad para que tome decisiones a partir de una evaluación técnica, en tanto es realizada por un experto en una disciplina. Algunas instituciones o empresas cuentan con personal que lleva a cabo auditoría a dependencias internas o entidades externas, en la cual se ha invertido meses o semanas, las cuales permiten llegar a resultados importantes de ser considerados por las instituciones o empresas; además, llegar a plantear acciones para corregir o mejorar.

No obstante, algunos informes que ellos presentan no sirven como insumo para la toma de decisiones o la implementación de acciones, en consecuencia resultan ineficaces, debido a una serie de debilidades que les restan confiabilidad o veracidad. Eso lleva a que el tiempo y los recursos invertidos en una labor se convierten en tiempo y recursos desperdiciados; además, la autoridad que depende del criterio emanado por el experto se ve imposibilitada a actuar con certeza, lo cual pone en riesgo a la institución.

Por otra parte, la imagen y credibilidad del profesional queda en entredicho pues un documento no confiable refleja una labor deficiente y, por ende, falta de pericia y de calidad.

El problema radica, por en que muchos profesionales son expertos en la labor práctica pero carecen del conocimiento para redactar los informes técnicos, por eso se debe tener presente que REDACTAR implica:

- Escribir el FONDO del asunto en **ORDEN** por medio del razonamiento lógico, para lograr la CLARIDAD y comprensión del mensaje.
- Escribir la FORMA del texto en **ORDEN** por medio de las normas gramaticales para lograr la CLARIDAD y comprensión del mensaje.

Por otra parte, un documento técnico exige un estilo para redactar un texto analítico.

**ESTILO:** implica una forma determinada de comunicación y el INFORME se rige por las características del modo de comunicación expositivo: **explicativo, objetivo, preciso, conciso, impersonal y propiedad en el uso lenguaje.**

El auditor realiza una labor especializada por ende el informe que redacta constituye un documento técnico, considerando que el vocablo *técnico* implica pericia o habilidad para realizar determinados procedimientos y recursos.

*Técnico* **no** significa que esté dirigido a un grupo de expertos ni que sea de lenguaje especializado; aunque lo puede incluir, como el caso de “razonabilidad”.

El carácter técnico es derivado del científico y se rige por los mismos principios de modo que el informe obliga a evidenciar una verdad, **sin embargo**, un hecho es **verdad solo si se prueba** y la prueba es objetiva, no acepta la subjetividad de la persona, que se da en la opinión, juicio, consideración o parecer.

La auditoría, por su parte, se define en términos de:

- Un estudio de una empresa para comprobar **la veracidad de los datos emitidos** por ella referentes a sus actividades.

Esta labor obliga a redactar un informe que demuestre una verdad a partir de la relación de premisas en un **razonamiento lógico**, de modo que no porque un auditor manifieste que así lo considera por su conocimiento, experiencia o intuición.

Por consiguiente, no acepta rasgos de subjetividad en cuanto a opinión o juicios personales; sino a un criterio técnico.

- Análisis de las operaciones y actividades de una entidad para determinar su **efectividad**.

El análisis obliga a redactar un documento coherente y **preciso** por los datos completos para que dé una demostración de la efectividad debe ser establecida a partir de la relación entre premisas en un **razonamiento lógico**.

Por consiguiente, el auditor no puede incluir criterios subjetivos en un informe en relación con ciertos aspectos, solo por el hecho de que a él le parezca incorrecto.

- Evaluación y verificación sistemática y documentada con el fin de determinar qué tan bien una entidad **se adecua** al **cumplimiento** de un conjunto de estándares.
- La verificación de lo que una entidad hace o la forma como lo hace obliga a redactar un documento que refleje un **razonamiento lógico**
- La auditoría administrativa u operativa se encarga de **analizar** todas las funciones para verificar su buen funcionamiento, **proponer mejoras** y mejorar sus comportamientos disfuncionales.

El análisis y la propuesta de mejoras obligan a redactar un documento basado en un **razonamiento lógico que demuestra** la causa de una irregularidad de modo objetivo, sin la opinión, el juicio o percepción de la persona.

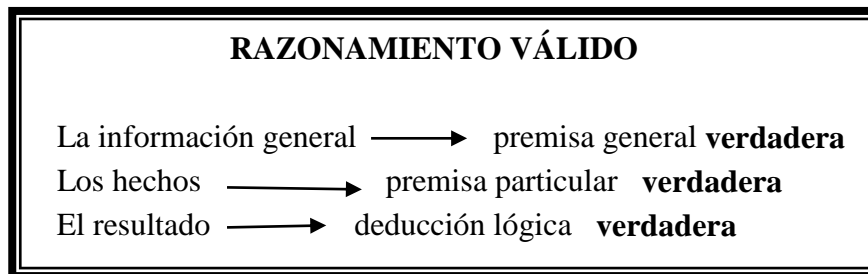
Por consiguiente, la confiabilidad y validez del informe de auditoría depende de que sea redactado reflejando un razonamiento lógico válido.

## 1. El razonamiento lógico

Existe una relación intrínseca entre razonar, que significa organizar las ideas de acuerdo con un orden convencional, definido por la lógica, de modo que el receptor las reciba claramente.

El razonamiento lógico se lleva a cabo a partir de la relación que se establece entre una premisa general, las premisas particulares y la deducción lógica. Sin embargo, la lógica en sí misma no indica que algo es verdad, pues un razonamiento lógico puede ser válido o inválido según la veracidad de las premisas involucradas.

Un razonamiento en un informe de auditoría es válido cuando las tres premisas son verdaderas:

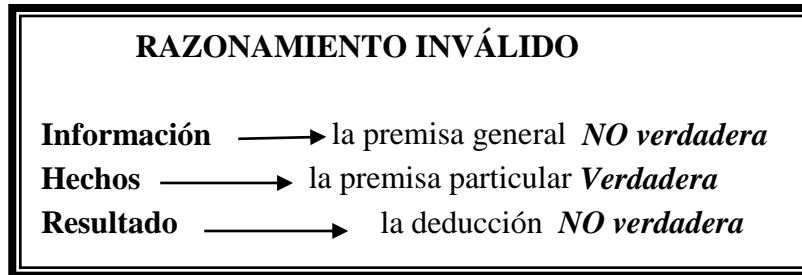


**I. La Información General** es verdadera cuando está correcta y completa e incluye: el origen del estudio, los antecedentes, los parámetros jurídicos, administrativos o técnicos, el objetivo general, la metodología, los alcances y las limitaciones.

**II. El Análisis** es verdadero cuando es correcto y completo e incluye la descripción del objeto de investigación con el detalle que conforme la imagen completa y, con los datos objetivos y exactos para que sea correcto.

**III. La conclusión** del estudio es verdadera cuando se deriva de la relación entre la información correcta y el análisis correcto.

Un razonamiento es inválido cuando involucra una debilidad, defecto o vacío en alguna de las premisas. De modo que, un informe puede quedar invalidado por defectos en la premisa general:



La **premisa general** del informe está constituida por la INFORMACIÓN GENERAL y resulta no verdadera, cuando algún aspecto no esté correcto o completo.

Ejemplo:

- La descripción **incluye aspectos subjetivos**, en afirmaciones como: *en desorden, mal hecho, insuficiente*.
- La descripción **no es completa** porque da elementos escogidos por el auditor y no porque dan la imagen exacta.
- La explicación es muy extensa o reiterativa, pero **no incluye la causa del problema** porque no logró extraerlo de las personas o los documentos.

Se debe prestar atención, además, a los siguientes aspectos:

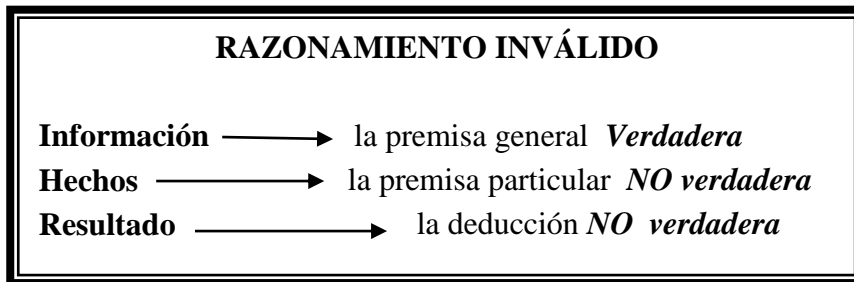
<p><b>Origen del estudio:</b> puede estar equivocado porque señale un aspecto que responde a trámite administrativo, como solicitud de un jefe.</p> <p><b>Antecedentes:</b> pueden ser equivocados porque se refieren a hechos que no guardan relación con el hecho sino con otras situaciones.</p> <p><b>Parámetros jurídicos, administrativos o técnicos:</b> puede que se omitan algunas gestiones importantes.</p> <p><b>Objetivo General:</b> puede ser que esté mal redactado o se omita.</p> <p><b>Metodología:</b> puede que se omitan detalles de lo que se hizo durante la auditoría; el dato de los instrumentos o las fuentes con nombre y cargo o rango, razón de ser seleccionados, fechas.</p> <p><b>Alcances:</b> puede que se omitan o se equivoquen.</p> <p><b>Limitaciones:</b> pueden estar equivocadas porque se centren en dificultades del auditor (reflejando ineficiencia) y no del estudio.</p>
---

De manera que el informe cuya Información General presenta una inconsistencia pierde validez y queda invalidado.

Asimismo, un informe cuya Información General esté incompleta, porque el auditor parte del supuesto de que el lector “conoce” el asunto o los parámetros, se constituye en **una falacia**.

Esto significa que la relación de premisas es lógica, pero se basa en un fundamento errado o **no verdadero**, en consecuencia, la Conclusión es **no verdadera y el informe no sirve** para apoyarse en él para la toma de decisiones.

Un informe puede quedar invalidado por defectos en la evaluación o análisis de la premisa particular:



**La premisa particular** del informe está constituida por la evaluación que se hace de la institución, las actividades, los procedimientos u otros y el ANÁLISIS de los hechos. Ésta resulta invalidada, cuando el documento incluye algún defecto, debilidad o vacío; utiliza un estilo que no corresponde con lo técnico, o bien, a la forma de la redacción que no corresponde a la redacción, porque involucra la:

- **Subjetividad** porque se basa en la opinión del auditor debido por su investidura, su experiencia, su conocimiento o su impresión acerca de lo observado.
- **Imprecisión** por el uso de términos relativos que no reflejan exactitud. (*frecuencia, casi nunca, bastante, poco, algunos, etc.*).
- **Confusión** por la colocación de las partes de las oraciones en forma incorrecta y mal uso de los elementos gramaticales generando párrafos confusos; los datos se pueden ver distorsionados o mal entendidos, como resultado de una forma de escribir que no reúne las características de lo que es redactar.

De manera que el informe cuyo Análisis presenta una inconsistencia pierde confiabilidad y queda invalidado. Asimismo, un informe cuyo Análisis esté incompleto, porque el auditor asume que el lector “comprende” a lo que él se refiere se basa en un supuesto errado **no verdadero**. Como consecuencia, la

Conclusión es no verdadera **y el informe no sirve** para apoyarse en él para la toma de decisiones.

Los problemas de redacción del informe suelen girar en torno a valoraciones subjetivas que no reflejan cómo es el objeto en la realidad, sino que responden a una visión parcializada o personal, reflejando debilidad en la aplicación del método analítico.

Este tipo de datos convierten el análisis en una premisa inválida (falsa porque lo subjetivo no se puede probar), que no es congruente con un estudio técnico en el cual rige el principio de que solo es verdad aquello que se puede probar y lo **subjetivo no constituye prueba y no lleva a demostración.**

**La deducción lógica** del informe lleva la conclusión que involucra el resultado general de la investigación y resulta verdadera si las dos premisas anteriores son verdaderas. De este modo, el informe es válido y confiable.

## 2. Las características del informe

Los aspectos relevantes de un informe son la confiabilidad en los datos por su exactitud y objetividad, y la veracidad de la afirmación que se hace en la conclusión, de acuerdo con los parámetros utilizados. Por consiguiente, el estilo de la redacción es de gran trascendencia y depende de las siguientes características:

### a. Confiabilidad

El informe debe contener datos que reflejen la realidad probada y no sean producto de la suposición de un analista, sea porque él considera que ya conoce el caso o bien porque él está seguro. Tampoco se considera nada obvio; la información producto de un cálculo personal o la imaginación carece de veracidad, por ello no es confiable.

Ejemplo:

*El caminado zigzagueante, la mirada extraviada y el olor a alcohol no constituyen prueba de que un empleado se encuentre en estado de ebriedad; eso solo se demuestra por medio de una prueba técnica como la alcoholemia.*

Por consiguiente, el informe carece de confiabilidad y no cumple su objetivo de ofrecer un insumo para tomar decisiones acertadas, en relación con acciones que deben ser implementadas.

El informe debe ser redactado estrictamente por la persona que realizó el estudio, es decir el observador real de lo sucedido. El documento redactado por otra persona -una secretaria o un compañero- corre el riesgo de ser matizado por aspectos personales del redactor, pues existe la tendencia a seleccionar los datos que se consideran relevantes y omitir aquellos que no se crean pertinentes.



Esto hace que el texto no reproduzca exactamente lo que el observador habría planteado, pues solo él utilizaría es el término que corresponde para lo que quiere expresar, entre otros aspectos.

Ejemplo:

- Una persona afirma:  
*El Director Administrativo **interpela** a su subalterna.*
- Otra persona afirma:  
*El Director Administrativo **regaña** a su subalterna.*
- Otra persona afirma:  
*El Director Administrativo **cuestiona** a su subalterna.*

El mensaje varía dependiendo de la palabra que se utilice, pues no tienen igual connotación: *interpelar, regañar, cuestionar.*

Un informe que no es auténtico pierde credibilidad al igual que uno firmado por otra persona que no fue el observador real y original. El informe debe mantener el nombre y firma del experto que lo elaboró, aunque el documento deba ir firmado por un funcionario de mayor rango o cargo quien no participó de un trabajo determinado, por una cuestión administrativa.

Por otra parte, el informe se debe hacer en cuanto el auditor concluya su estudio, pues se corre el riesgo de olvidar o confundir algún detalle, o bien, visualizar los hechos de diferente modo, si redacta horas después.

## **b. Validez**

La conclusión tiene validez a partir de que se fundamenta en la información general que sirve de referente o los parámetros –en este caso el Criterio- dentro de los cuales se enmarcan las acciones descritas en un caso particular.

De manera que la descripción de una situación evaluada por el auditor se relacione con el marco de referencia, que ofrece el Criterio. Caso contrario, el documento queda invalidado y no sirve para ningún trámite.

Ejemplo:

## **I. Premisa General**

***El Reglamento** de la Institución, **Artículo AB, inciso c.** establece que todos los empleados deben presentarse a laborar en traje entero durante toda la semana y quien incumpla se hace acreedor a una sanción.*

**[El referente = el Criterio].**

## II. Premisa Particular

*El Director BB, **asumiendo que su estatus de jerarquía lo exime de las normas que rigen para el resto del personal**, se presenta a laborar en camisa de manga corta y sin saco el jueves. **[El hecho: causa]**. Esa conducta que viene de un funcionario de alto rango puede incitar a los demás empleados a desobedecer produciendo un caos institucional. **[El efecto]**.*

## III. Conclusión

*El Director BB incumple el reglamento, por ende, se hace acreedor a la sanción, sin importar que tuviera un alto rango. **[La conclusión]**.*

Este caso refleja que la introducción señala un accionar determinado con el que se debe cumplir, el análisis del objeto observado (el Director) evidencia que no cumple con el Reglamento. Por consiguiente, la conclusión queda validada.

<p>El Reglamento = Traje entero para <b>todos</b> los empleados, toda la semana.          Prem. general <b>verdadera</b></p> <p>El Director BB= no usó traje entero viernes:          Contravino Reglamento y puede incitar a los demás.          Prem particular <b>verdadera</b></p> <p>Incumple Reglamento y afecta a la Institución.          Deducción lógica <b>verdadera</b></p>
---

Una conclusión no es verdadera cuando el objeto observado presenta una acción considerada indebida; pero esta no contraviene algo del Criterio, porque no se halla contemplado, aunque parezca o se asuma como- obvio.

## I. Premisa General

- *El Reglamento XX establece que los empleados deben presentarse a laborar toda la semana en traje entero, en función de dar una imagen correcta de la institución y sanciona a quien incumpla.*  
**[El referente: el Criterio)**

- *Juan Pérez, es un practicante universitario que hace una pasantía de dos meses pero no mantiene una relación contractual sino que se rige por las normas universitarias, se presenta a la oficina en camisa de manga corta y sin saco, los viernes.*

**[El hecho].**

Esa conducta puede incitar a los empleados a desobedecer produciendo un caos institucional, según el Director de RH.

**[El efecto].**

- *Juan Pérez incumple el Reglamento, por ende, se hace acreedor a la sanción, sin importar que tuviera un alto rango hecho que el incumple y se hace acreedor a la sanción.*

[La deducción es **No verdadera** porque el Director parte de un Reglamento que no aplica para Juan Pérez. Por lo tanto, la conclusión **no está validada**.

El Reglamento: **Todos** los empleados debe usar traje entero toda la semana. Prem. General **verdadera**

*Juan Pérez no usó traje entero viernes Contravino Reglamento y puede incitar a los demás.*

Prem particular **no verdadera** debido a que el Reglamento no aplica porque Juan Pérez no es –oficialmente- empleado.

Incumple Reglamento de la Institución y amerita sanción.  
Deducción lógica **no verdadera**

Lo que no está escrito formalmente, no es cierto y habrá que buscar otro elemento de Criterio, tal como un convenio con la universidad que rige el comportamiento del practicante, para poder hacer verdadera la premisa. La no existencia de un criterio técnico no permite actuar por “sentido común”.



## TEMA II

# LA ESTRUCTURA DEL INFORME DE AUDITORÍA

### OBJETIVOS

- Establecer la diferencia entre la comunicación escrita como producto de un razonamiento lógico y la expresión poco comprensible para el lector, producto del pensamiento.
- Identificar las premisas de un razonamiento lógico válido.
- Identificar los pasos del análisis.
- Establecer la relación entre el método analítico y la redacción del análisis del objeto.
- Establecer la relación entre el método sintético y la conclusión.
- Identificar los pasos que se deben seguir para la elaboración de un esquema de documentos analíticos.
- Identificar los elementos que conforman el esquema de contenidos del informe de un profesional o experto.





## LA ESTRUCTURA DEL INFORME DE AUDITORÍA

El auditor puede verse abrumado por la cantidad de datos, por eso debe hacer un esquema para ubicar cada elemento en el lugar que le corresponda, antes de redactar. Se puede ayudar en algunas preguntas: ¿Qué pretendo hacer saber? ¿Qué elementos van a probar el hecho analizado? ¿Qué información requiere el lector para poder comprender el análisis?

Por eso, un documento tan complejo como un informe de auditoría exige la elaboración de un esquema previo que asegure el ordenamiento de las partes que lo integran.

### 1. Esquema para la organización del informe

La estructura está conformada por tres partes:

#### I. INFORMACIÓN GENERAL

Esta se halla conformada por varios aspectos que sirven para ubicar al lector en relación con el estudio e incluye los fundamentos conceptuales que respaldan el estudio y le dan validez a la conclusión.

¿Qué situación dio origen al estudio? ¿Qué circunstancias anteriores lo rodean? ¿Qué conceptos o conocimientos se utilizan? ¿Qué normas o lineamientos constituyen parámetros para efectuar el estudio? ¿Qué método se utilizó para llevar a cabo el estudio y con cuales instrumentos? ¿De dónde tomó los datos y cuándo? ¿Qué limitaciones y alcances presenta el estudio? ¿Cuál es la ubicación espacio-temporal? ¿Cuál es el objetivo del estudio?

#### II. ANÁLISIS DEL OBJETO

Esta es la parte descriptiva del informe que recoge la realidad de los hechos que puede corresponder con una problemática y consigna el origen del problema, para poder buscar opciones que lo resuelva o elimine.

¿Cuáles son las características o manifestaciones del hecho, problema o conflicto sobre el que se hizo el estudio? ¿Cuál es la razón, causa u origen del problema detectado?

Esto se plantea de la siguiente manera:

[ XXX (situación) ocurre ...debido a... YYY (causas)].

La sola descripción de características y funciones de una entidad o hecho no constituye un informe técnico, pues la verdadera investigación se da a partir de que se determina y consigna la causa de la situación o el origen del problema. Además, la ausencia de la explicación impide que haya una recomendación la cual completa la función del informe, en términos de insumos que las autoridades requieren para tomar decisiones acertadas o, por lo menos, para apoyarse.

### III. CONCLUSIÓN

Este apartado entrega el resultado global del estudio en función del Objetivo General que había quedado planteado en la Información General, sin repetir datos del análisis, pero haciendo una síntesis sobre los aspectos analizados y las pruebas obtenidas. Por eso, las preguntas que proceden son:

**¿Qué se probó? ¿Se cumple el objetivo del estudio?**

### RECOMENDACIÓN

Este apartado suele ser muy escueto y no acepta repetición de explicaciones que debieron haber quedado consignadas en el análisis. Por ello, la pregunta que procede es ¿Qué acciones habría que implementar para modificar la situación de debilidad o corregir la causa del problema hasta mejorar la situación?

Las recomendaciones deben ser redactadas en términos de acciones ejecutables, no retóricas que no señalan la forma de llevar a la práctica una acción.

Ejemplo:

*Hacer que la población **tome conciencia** de....*

Tampoco se deben hacer en términos de procedimiento administrativo, como: *Realizar **una reunión** con...*

Se trata de un estudio técnico por ende, se espera la solución ofrecida por el experto en esa misma línea.



## 2. Las partes del informe

El informe desordenado puede llegar a convertirse en un cúmulo de información dispersa e incompleta que confunde al lector; podría constituir un desglose incompleto de hechos de la realidad, una descripción ambigua del objeto en estudio sin explicación, una enunciación de hechos sin prueba o recomendaciones personales que no tiene asidero técnico.

Por eso, se debe hacer previamente un esquema que sirva de guía para lograr la colocación de las partes en orden que dé coherencia al texto.

El cuerpo del informe está conformado por: la Información General, el Análisis, que pueden incluir gráficos o cuadros, y la Conclusión.

Se le adicionan un apartado de Recomendaciones y la Tabla de Contenidos; puede incluir anexos.

El documento es producto de un **razonamiento lógico** hecho por un especialista en una disciplina, lo que le da el carácter de “técnico” que demanda la objetividad, impersonalidad y demostración. Está conformado a partir de tres aspectos:

**I. INFORMACIÓN GENERAL** que funciona como la **Introducción** del texto, conformada por varios subtemas, y constituye la *premisa general* desde la perspectiva del razonamiento lógico.

**II. ANÁLISIS** del caso particular que funciona como el **Desarrollo** del texto, constituye la *premisa particular* y está construida a partir del ¿Cómo es el objeto? y ¿Por qué es así? Es decir ¿Qué está sucediendo? y ¿Cuál es la causa? Por otra parte, puede estar conformado por los subtítulos que se refieran a distintos aspectos analizados.

**III. RESULTADO** que consiste en una aseveración la cual está compuesta por la enunciación de los hechos demostrados lo cual constituye la *deducción lógica*.

**Recomendaciones:** consisten en las acciones que el auditor propone, a efecto de que la autoridad competente las ejecute.

**Apéndices:** incluyen los documentos que fueron elaborados durante el estudio; es decir, son parte del este.

**Gráficos y cuadros:** constituyen una parte medular del análisis y se colocan en el apartado del análisis, si son elaborados por el investigador o analista.

Evidenciar o apoyan lo explicado, por medio de los lenguajes pictórico y matemático.

**Tabla de Contenido:** se anotan los temas y subtemas con el número de página para ubicarlos, colocada en el margen derecho; además, se hace una enumeración que indica la relación de ítemes.

**Nombre y Firma del experto:** se anotan al final del texto, así como la fecha de elaboración; no obstante, algunos lo colocan al inicio y eso no altera.

**Nota:** no se escribe la palabra *Introducción* en ninguna parte pues la Información General constituye en sí misma la introducción para ubicar.

### 3. Distribución de los contenidos

#### I. INFORMACIÓN GENERAL

Estos aspectos pueden ser redactados de manera continua si el documento completo es de una extensión máxima de dos hojas, sin embargo, para efectos del lector es preferible que se le coloquen subtítulos que lo orienten; asimismo, se enuncian los subtítulos que amerite el caso, cuando este apartado está conformado por varios ítemes.

#### La Presentación

Algunos auditores incluyen una presentación que es indispensable, pero da margen para dar explicaciones subjetivas. Ésta consiste en el texto que antecede al cuerpo del informe donde el auditor expresa sus logros, aportes e importancia del estudio; sus percepciones y su visión del entorno.

Esta constituye el único espacio que tiene a título personal, para hacer visible sus impresiones, de manera subjetiva y hasta estética.

#### Situación que da origen al estudio

Se explica la razón por la cual se lleva a cabo la auditoría. Tal como:

- a. *Un plan XX establece que se debe hacer una auditoría a una dependencia cada determinado omento*
- b. *Una autoridad interna o externa ha hecho una solicitud.*
- c. *Una persona ha planteado una denuncia en relación con una situación anómala.*

Ejemplo a:

*Con el propósito de cumplir con el plan anual de trabajo de la Auditoría Financiera para el período 2010, conocido en artículo 01, Sesión extraordinaria 013-06 del 04 de diciembre de 2010 y aprobado mediante acuerdo de Junta Directiva en el artículo No. 17, Sesión 001-07 del 08 de enero del año 2010, se realizó una revisión sobre la gestión de la Unidad de Tecnología de Información en el ICC.*

### **Redacción correcta**

El Plan Anual de la Auditoría Financiera tiene establecida una auditoría sobre la gestión de la Unidad de Tecnología de Información en el ICC y corresponde la del período 2010. Este Plan fue conocido en artículo 01, Sesión extraordinaria 013-06 del 04 de diciembre de 2010 y aprobado mediante acuerdo de Junta Directiva en el artículo No. 17, Sesión 001-07 del 08 de enero del año 2010.

Ejemplo original b:

*Solicitud de la Contraloría General de la República (Contraloría) mediante oficio DFOE-478 de fecha 18 de diciembre de 2006, para colaborar en la verificación del adecuado registro de la información presupuestaria en el Sistema de Información Para Presupuestos Públicos (SIPP).*

### **Redacción correcta**

La Contraloría General de la República (CGR) solicitó la auditoría al Sistema de Información Para Presupuestos Públicos (SIPP), mediante oficio CCCC-111 de fecha 11 de diciembre de 2009.

Ejemplo c:

*Nos llamaron la atención porque, en primera instancia, en el 2008, de acuerdo con un estudio preliminar realizado por la Oficina Regional de Cosinillas, el señor Rodolfo Creck Farrón, no se ajustaba dentro del perfil de un beneficiario de la Institución, y posteriormente, mediante estudio realizada por la Sección de Selección de Beneficiarios, sí se le otorgó esa condición.*

### **Redacción correcta**

Se recibió una denuncia relativa a irregularidades en los procedimientos para la asignación de bonos por parte de la Región de Cosinillas, donde se benefició el señor Rodolfo Creck Farrón sin cumplir los requisitos.

### **Antecedentes**

Se retoman hechos pasados relacionados con el asunto en estudio, que influyen o repercuten en la situación actual.

Ejemplo:

*Esta Sección ya había incurrido en XX en el 2000, repitió la anomalía en el 2003 y nuevamente incurrió en ella en el 2005.*

### **Error:**

Algunos auditores confunden los antecedentes del caso en estudio con la labor hecha por el auditor con anterioridad.

Ejemplo:

*Esta Auditoría, en diferentes oportunidades ha coadyuvado con la Unidad XX con el giro de diversas recomendaciones, así como insumos para la conformación de los expedientes o bien la materia básica para la apertura de Órganos Directores o Procesos Administrativos, sin embargo, es primera vez que se aboca al levantamiento de un inventario de los diferentes expedientes sobre los distintos procesos administrativos llevados en la Unidad referida.*

## Marco de Referencia

**a. Normativa General:** ésta consiste en el contexto dentro del cual se enmarca la auditoría. Se constituye en el parámetro con base en el cual se realiza la evaluación y **valida** el resultado final.

Ejemplo:

- *Ley 2825, Ley de Tierras y Colonización.*
- *Ley 6735, Ley de Creación del Instituto de Desarrollo Agrario.*
- *Reglamento de Selección de Beneficiarios, publicado en el Diario Oficial La Gaceta Número 32 del 15 de febrero de 1994.*

El ámbito de la auditoría denomina este apartado como “**recordatorio**” para consignar lo que señala la Ley. Sin embargo, ese término no es “técnico” de auditoría y el Diccionario de la Real Academia Española (pág 1301), lo define en términos de “*Que sirve para recordar; aviso, advertencia o comunicación para hacer recordar algo*”.

“Recordar” implica un proceso mental de traer **a la memoria**, lo cual consiste en la facultad psíquica por medio de la cual **se retiene** información. Sin embargo, los artículos relativos a la Ley son **plasmados gráficamente, transcritos** entre comillas, como una fundamentación de lo que se analizará.

Ejemplo:

De conformidad con lo dispuesto por la Contraloría General de la República, a continuación se cita textualmente el contenido de los artículos 36, 37, 38 y 39 de la Ley General de Control Interno, que señalan lo siguiente:

*Artículo 36.-Informes dirigidos a los titulares subordinados. Cuando los informes de auditoría contengan recomendaciones dirigidas a los titulares subordinados, se procederá de la siguiente manera:*

- a) *El titular subordinado, en un plazo improrrogable de diez días hábiles contados a partir de la fecha de recibido el informe, ordenará la implantación de las recomendaciones.*

*Si discrepa de ellas, en el transcurso de dicho plazo elevará el informe de auditoría al jerarca, con copia a la auditora interna, expondrá por escrito las razones por las cuales objeta las recomendaciones del informe y propondrá soluciones alternas para los hallazgos detectados.*

b. Lineamientos, acuerdos, convenios, contratos y otros elementos **que deben ser contemplados** para efectos del estudio. Tal como: *El Consejo de XX emitió la directriz XX en la sesión, XX, de fecha XX.*

Ejemplo original defectuoso:

*El estudio se realiza con el propósito de dar cumplimiento al plan anual de trabajo preparado por la Auditoría Operativa para el año 2007, en lo que se refiere al aparte de estudios especiales, aprobado por la Junta Directiva del Instituto, mediante acuerdo artículo N° 17 de la sesión N° 001-07 de 8 de enero de 2007 y a lo solicitado a esta Auditoría por la Presidencia Ejecutiva mediante el oficio número PE-1509-2007 del 29 de agosto de 2007.*

### **Corrección de la redacción**

El Plan Anual de Trabajo establece que se debe hacer una auditoría de XX cada tres meses y el anterior se realizó en marzo. Además, la Presidencia Ejecutiva solicitó una auditoría desde el 9 de agosto.

El Plan fue preparado por la Auditoría Operativa para el año 2009, en lo que se refiere al aparte de estudios especiales, y aprobado por la Junta Directiva del Instituto, mediante acuerdo artículo N° 17 de la sesión N° 001-07 de 8 de enero de 2009 y la solicitud de la Presidencia fue hecha mediante el oficio número PE-1509-2007 del 29 de agosto de 2009.

### **Nota de pie de página**

Los lineamientos suelen estar enmarcados en datos de tipo administrativo, los cuales perturban la comprensión del texto y estos pueden estar en una nota al pie de página, cuando se aportan solo como información complementaria.

Ejemplo:

*El Plan fue preparado por la Auditoría Operativa para el año 2009, en lo que se refiere al aparte de estudios especiales, y aprobado por la Junta Directiva del Instituto, mediante acuerdo artículo N° 17 de la sesión N° 001-07 de 8 de enero de 2009 y la solicitud de la Presidencia fue hecha mediante el oficio número PE-1509-2007 del 29 de agosto de 2009.*

**Este apartado incluye** también, en caso que sea requerido, las definiciones o conceptos para que el lector comprenda el análisis; pero no se deben confundir con los vocablos técnicos, los cuales deben ser incluidos en un glosario en caso de que el lector los requiera para la comprensión del análisis.

Ejemplo:

*La lectura de un estudio relativo a la física cuántica obliga a conocer el concepto del “quartz”, lo que representa y la forma como funciona.*

### **Parámetros**

Constituyen los rangos normativos o técnicos con los cuales se hace la evaluación y servirán para dar una calificación en términos cualitativos.

Ejemplo:

*Se entenderá **eficiente** el empleado que cumpla con un mínimo de 90% de actividades las cuales produzcan ingresos mayores a \$1000 por mes.*

*Se entenderá por adecuado...*

*Se parte de que el procedimiento es normal cuando...*

*Un trámite es regular cuando...*

### **Metodología**

Constituye **la forma** como lleva a cabo la auditoría, pues es de suma importancia a efecto de dar confiabilidad al resultado; por eso, se hace necesario consignar precisar los procedimientos de evaluación, así como los elementos o instrumentos con los que se efectuó el estudio. Tal como: entrevistas, revisión de determinados documentos y otros.

Se explican los criterios de selección y forma de aplicar determinado instrumento, además, se consignan las fechas, todo para ofrecer al lector un panorama exacto acerca del proceso.

Ejemplo:

*Se solicitó y se analizó información de las áreas A, B y C en los procesos de estudios de selección de beneficiarios y de traspaso, además, se realizaron entrevistas a funcionarios, todo en relación con el señor Creck Farrón .*

### **Fuentes de información**

Consisten en el tipo y cantidad de documentos o personas de donde se tomaron los insumos para la evaluación; se especifican.

Ejemplo:

*Se efectuó la evaluación de los procedimientos en los Departamentos de Contabilidad y Tesorería. Se seleccionaron los funcionarios para ser entrevistados con base en el nivel de autoridad para la disposición de los fondos de la Caja Chica, a los cuales se les hicieron dos entrevistas: la primera fue el 22 de febrero 2009 y la segunda, el 28 de marzo 2009. Estos son: Pedro Pérez Pérez, Juan López López, René Castro Castro*

### **Error:**

La metodología y fuentes deben dar el dato exacto para ubicar al lector, pero existen algunos casos en los cuales no ocurre esto por la imprecisión.

Ejemplo:

*Para el presente estudio se solicitó y se analizó información de las **diferentes áreas involucradas** en los procesos de estudios de selección y de traspaso realizado al señor Rodolfo Crek Farrón, además, se realizaron **entrevistas a funcionarios**.*

El texto no indica ¿Cuáles son las áreas involucradas? ¿Cuáles fueron los funcionarios entrevistados? ¿Cómo o por qué fueron seleccionados los entrevistados? ¿Cuántas entrevistas se hicieron? ¿Cuándo fueron entrevistados?

### **Objetivo General**

Consiste en la **finalidad** del documento y siempre debe estar presente, pues le indica al lector la finalidad del estudio, guiándole en su lectura, de forma que logre determinar si el resultado es acorde con lo que se le anticipó. Un informe sin objetivo general implica un texto del cual nada se puede esperar y no permite tomar decisiones sobre una base sólida; no es confiable ni veraz. Sin embargo, algunos auditores confunden el Objetivo General con el Propósito.

### **El Propósito**

Constituye el motivo o pretensión de la institución o autoridad que solicitó el estudio, pero suele constituir una acción que se llevaría a cabo posteriormente, fundamentada en el resultado del estudio. No suele ser incluido en el informe porque se refiere a un asunto interno de carácter administrativo y el informe de auditoría es de carácter técnico. Tal como:

El Director de un Departamento **tiene el propósito de adquirir un equipo para la Institución**, para lo cual encomienda a un técnico que haga un análisis de tres oferentes y él le debe entregar un informe para que el jefe tome la decisión con base en los insumos.

El Objetivo General de ese informe es: **[Determinar el oferente que más se ajuste a los requerimientos de la institución de acuerdo con XX]**.

Ejemplo de un propósito:

*La Junta Directiva solicita a la Auditoría Interna dar atención inmediata a la denuncia en relación con irregularidad en la entrega de bonos en el Valle de los Pocillos, según artículo 10, sesión 099-2009, de fecha 16 de mayo de 2009.*

### **Redacción del Objetivo General**

La única forma de que el auditor no se pierda en su evaluación es fijándose el Objetivo General de manera correcta. Por ende, la forma de garantizar que el informe sea correcto es iniciando con un Objetivo General exacto que incluya, en primer lugar, el Objeto de Estudio (Entidad, dependencia u otro), que se le evaluará. En segundo lugar, la norma en que se basa y, los parámetros (y rangos si es del caso) con los que se hace el estudio.

Los infinitivos del Objetivo General que el informe de auditoría utiliza se restringen básicamente a:

#### **Verificar y determinar**

##### **Verificar**

El objetivo de análisis en un informe de auditoría suele ser enunciado en términos de **“verificar si una entidad cumple con un procedimiento [de acuerdo con] lo que establece una normativa.**

Es decir establece una relación entre o que se está ejecutando o llevando a cabo y lo que está normado o establecido, (en ese orden); además, incluye el período que se estudia.

***Verificar si la Unidad de Recursos Humanos** [Objeto de Estudio] **lleva a cabo el procedimiento de liquidación de viáticos de acuerdo con el Artículo N. 2098 de la Ley XX** [normativa nacional] **y ajustándose a la directriz N. XX** [reglamento institucional].*

<p>Verificar si la dependencia o institución XX llevó a cabo el procedimiento AA [durante el periodo ww] de acuerdo con una norma ZZ.</p>
---

##### **Errores:**

Algunos auditores elaboraran el objetivo en términos de **“verificar el cumplimiento de la norma”**, pero la verificación de la auditoría es sobre un proceso o procedimiento que lleva a cabo una entidad concreta respecto de una norma.

Otro error es redactar el Objetivo General en términos de **“verificar que”**, pues evidencia que el auditor da por cierta una situación y la auditoría se hace para recabar pruebas. Por eso, se escribe en términos de **“verificar si”** pues el estudio se inicia sin saber si el resultado será positivo o negativo.



También es **error** omitir el parámetro en relación con el cual se hace la evaluación.

Ejemplo:

*Verificar el adecuado registro de la información presupuestaria en el SIPP.*

El objetivo anterior se refiere al presupuesto del SIPP, pero no indica cómo se podrá saber si el registro es adecuado no.

Otro **error** es elaborar el objetivo incluyendo aspectos que no corresponden a una normativa o parámetro, si éstos no están definidos. Por consiguiente, se puede evaluar buscando “efectividad y eficiencia” únicamente si se ha definido previamente cómo se medirá, de manera objetiva, si estas se dan o no.

#### **Ejemplo original:**

*En la revisión de los recursos de procesamiento de datos se tiene como objetivo asegurar que los planes gerenciales de procesamiento de datos, organicen, dirijan y controlen los recursos (datos, información, tiempo, dinero, personal y materiales) de una forma **efectiva y eficiente** y que permita alcanzar las metas y objetivos de la organización.*

Tampoco se redacta un objetivo en forma de pregunta (¿A qué se debe? ¿Por qué ocurre?), ni se hace buscando las razones de un hecho, pues estas constituyen el meollo del asunto por lo que surgen obligatoriamente durante el análisis, el cual lleva a la conclusión. Un informe sin objetivo da pie para llegar a “conclusiones” por ocurrencia; asimismo, un objetivo errado lleva a un documento incoherente.

#### **Ejemplo incorrecto:**

*Determinar **por qué** en primera instancia, en el año 2002, de acuerdo con un estudio preeliminar realizado por la Oficina Subdepartamental de Cosinilla, el Sr. Rodolfo Pencker Farrón, no se ajustaba dentro del perfil de un beneficiario de la Institución, y posteriormente, mediante estudio realizada por la Sección de Selección de Beneficiarios, sí se le otorgó esa condición.*

El documento del cual fue extraído el Objetivo General tiene la siguiente Conclusión:

*Efectivamente, la dependencia XX llevó a cabo la asignación de la parcela N. 114 de Cosinilla por medio de procedimientos que no se ajustan a lo establecido en el Reglamento Autónomo para la Selección de Beneficiarios.*

Esta conclusión que se refiere a que la dependencia XX no se ajustó a la norma al realizar los procedimientos, por ende en forma irregular, no se evidencia que el Objetivo General debió ser:

***Verificar si** la dependencia XX llevó a cabo los procedimientos para la asignación de la parcela N. 114 al señor Rodolfo Pencker Farrón cumpliendo los requisitos de la Norma XX.*

Tampoco se debe hacer el objetivo en términos de determinar las consecuencias, pues éstas constituyen la problemática descrita con que se inicia el análisis.

### **Determinar**

Otro objetivo de uso corriente en auditoría es determinar, pues conduce a señalar un monto definido o departamento o persona concreta que es responsable de una acción determinada.

Se utiliza para aspectos puntuales, es normal en informes de avance, seguimiento, inspección y supervisión.

- *Determinar **el grado de cumplimiento** que presenta la Unidad de RH para la contratación de personal de acuerdo con las normas XX establecidas por ...*
- *Determinar el monto que constituye la diferencia que presenta la Unidad AA en el arqueo XX de acuerdo con los documentos ZZ.*

El objetivo establecer relación entre dos elementos y se utiliza para efectos, impactos, influencias y otros semejantes.

- *Establecer el impacto que **ha tenido la Unidad de RH** el uso de la Internet durante el 2008 respecto de la Programación anual.*
- *Establecer la relación que existe entre el incremento en el consumo de energía **durante el periodo xx** y la disminución de trabajo en equipo **que presenta la Unidad de RH** según la Programación mensual.*

### Redacción de los objetivos específicos

Constituyen las acciones ordinarias que lleva a cabo el auditor con la finalidad de reunir los elementos que permitan lograr el objetivo general. Guardan relación estrecha con la metodología, pues explica una acción que realizó, tal como:

- Identificar las personas que tienen autorización para hacer gastos por Caja Chica.
- Seleccionar las facturas con montos mayores a cien mil colones.
- Revisar los registros de entrega de cupones.

Por eso, se enuncian en términos de infinitivos operacionales como:

<p>evaluar, identificar, clasificar formular, constituir, comparar</p>
--

Existe la tendencia de confundir los pasos que se dan como parte de la metodología o del procedimiento usual que lleva a cabo el auditor y los pasos que se dan para lograr el objetivo general.

De modo que se debe establecer la diferencia entre lo que se hace “de rutina” porque es parte del procedimiento, como: revisar los documentos o entrevistar a las personas.

O bien, los pasos se llevan a cabo con intencionalidad, como:

- *Determinar la Caja en la cual fue hecho el depósito XX, el 2 de octubre.* (Eso implicó hacer entrevistas y revisión de registros).
- *Establecer la relación entre el cambio de de cajero a las 2 pm y el registro irregular de las firmas.* (Eso implicar realizar entrevistas y revisión de documentos).

Por consiguiente, cada paso que se dé como parte del procedimiento debe estar justificado con una finalidad, de la siguiente manera.

#### **Relación: metodología-objetivo específico**

Se revisan los documentos para *identificar las personas involucradas en el procedimiento XX.*

Se entrevista a AA y BB para *comparar la forma como realizan las transacciones XX.*

Se analizan las funciones que cumple un empleado para *verificar si la recepción de determinados documentos es llevada a cabo según los lineamientos XX.*

Se aplican cuestionarios a los jefes de las Unidades AA y BB para *clasificar las tareas de control que se realizan.*

### Los objetivos de actividades

Estos no se deben confundir con los del informe aunque sean mencionados. Tal es el caso del informe de gira cuyo objetivo suele ser:

Coordinar reuniones con los jefes de departamento.  
Entregar equipo de riego a los agricultores.  
Coordinar acciones con el Comité de Caficultores.

### Alcances

Se incluyen los espacios temporales que abarca el estudio, tal como: *el primer semestre del 2009; de marzo a julio del 2009;* o bien, espacios geográficos, tales como: *los puestos ubicados desde XX región hasta YY región; las secciones A, B y C.*

Ejemplos

*Este estudio comprende una evaluación los productos o bienes afectos por los impuestos a favor del CCC, así como de concentrados de licores y bebidas carbonatadas, durante el período comprendido entre el 1 de enero del 2009 hasta el 31 de agosto del 2009.*

*También, comprende lo relativo a procedimientos y controles respecto de remates de mercancías, decomisadas, contrabandos o bien, caídas en abandono, durante ese mismo período de tiempo.*

### Error:

Algunos auditores suelen incluir en este apartado explicaciones de tipo administrativa.

Ejemplo:

*El estudio está dirigido a atender específicamente lo solicitado por la Junta Directiva, es decir, la calificación como beneficiario y la aprobación del traspaso del predio No. 114 de Cosinillas en favor del señor Rodolfo Pecker Farrón, por la Junta Directiva de esa Institución.*

Otro **error** consiste en escribir de manera imprecisa de forma que no se logra entender el margen de estudio

Ejemplo:

*El presente estudio abarcó el establecimiento de la herramienta y su observancia por parte de la Institución.*

Queda el vacío de cuál periodo se evalúa, ¿Cuándo se implementó la herramienta?

### **Limitaciones:**

Constituyen las situaciones que afectan la “completud” o confiabilidad 100% del estudio. La limitación no es el obstáculo que enfrentó el analista tal como razones administrativas.

Ejemplo:

*Se debe hacer un análisis de la eficacia de un método de selección de personal en 110 instituciones pero el estudio solo incluyó 50, por lo que el resultado es parcial.*

### **Error**

Algunos auditores escriben la limitación en términos de lo que ellos no pudieron hacer y eso refleja negligencia del profesional. Por eso, se debe redactar en términos de lo que no la institución evaluada no proporcionó, con el detalle de la solicitud planteada y la negación escrita.

Ejemplo original:

*No se pudo localizar el expediente del Estudio de Selección de Beneficiario practicado al señor Rodolfo Creck Farrón.*

### **Corrección**

El estudio no incluye el expediente del Estudio de Selección de Beneficiario practicado al señor Rodolfo Creck Farrón, porque la Institución no lo proporcionó, según reporte del Oficio XX.

Otro **error** es direccionar la limitación a asuntos internos de carácter administrativo.

Ejemplo:

*Hacemos la salvedad de que el estudio se suspendió primero para la autoevaluación solicitada por la Contraloría General de la República y luego para atender una denuncia en la Región de Cosinillas, así como otras actividades que interrumpieron el proceso de revisión.*

## II. EL ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

Este apartado se centra en la descripción de lo que ocurre en una institución o la forma como se están realizando los procedimientos en una dependencia. Consiste en transmitir una fotografía exacta de la situación concreta que es evaluada, que incluye la causa del problema -si existe- o bien, la situación que está generando la irregularidad en caso de que haya.

Esta parte del documento suele ser denominada de distintas formas, como:

**Análisis, Relación de Hechos, Evaluación, Demostración,  
Investigación, Hallazgos o Resultados de la Observación.**

La redacción de este apartado se centra en la **Descripción del Objeto** de Estudio, donde se señala lo que está ocurriendo, así como la problemática que implica, la cual se da a manera de inferencia. Sin embargo, la parte más importante es la

### Explicación

¿Por qué están ocurriendo los hechos descritos? Esta constituye la verdadera auditoría, pues se señalan las causas o el origen de los problemas, a lo cual se direccionan las recomendaciones.

Algunos auditores suelen incurrir en el error de hacer la descripción a partir de lo que no se hace, en vez de lo que se hace.

Ejemplo:

*Los registros no se hacen en computadora y no se tiene un empleado asignado para la "foliación" de los libros.*

La descripción demanda que los datos sean absolutamente exactos y completos como *conditio sine qua non* para llevar a cabo una evaluación sobre la base de la objetividad científica y técnica.

La redacción obliga una relación entre las manifestaciones o características de la situación descrita, el problema que implica y el origen del problema, enlazados por medio de frases que no deben faltar como: [*debido a, por causa de, por motivo de, porque*].

Ejemplo:

*La sala tiene xx metros, tiene xx pupitres y alberga xx estudiantes lo que implica pérdida de control del grupo [debido a] que se mantiene de esa manera, porque la Junta Directiva la utiliza para fungir como auditorio en las ceremonias especiales.*

Algunos informes se limitan a la sola descripción de las características o comportamiento del objeto o a los problemas que se están presentando, pero sin explicación que conduzca a determinar la causa de la situación, éste no constituye un análisis, pues no permite dimensionar opciones de solución.

### **Error**

La principal debilidad que se identifica en los informes de auditoría se localiza en la descripción del Hallazgo, por la imprecisión de los datos por lo que el lector no recibe más que la opinión del auditor.

Ejemplo:

*Se cuenta con fax en **regular** estado, líneas telefónicas internas y externas, fotocopidora – impresora en **regular** estado, dos ventiladores de pie, tres computadoras de escritorio una en **regular** estado y una grabadora portátiles en **regular** estado.*

El lector se pregunta ¿Qué significa “regular” en referencia al fax? ¿Qué sirve o qué no sirve? ¿Por qué se dice regular y no buen estado o mal estado?

Asimismo, ¿Qué implica regular estado en cuanto a las computadoras y la grabadora? ¿Por qué?

Los adjetivos relativos o adverbios imprecisos que no dan una idea exacta más frecuentes son los siguientes: suficiente, adecuado, normal, ordinario, regular, malo, bueno, corto, largo, mucho, poco, eficiente, eficaz, deficiente, impropio, correcto.

### **Error**

Un defecto muy frecuente es referirse a **lo que no** hay, en vez de describir lo que hay, de igual forma, se menciona lo que no se hace en lugar de decir cómo se hace algo.

Ejemplo:

***No existe** algún programa o sistema computadorizado que ayude a llevar eficiente y eficazmente los diferentes procesos, mismo que debería estar interconectado con el que pueda llevarse en Asuntos Internos y en la Dirección de Recursos Humanos.*

El lector se pregunta ¿Cómo se lleva a cabo el proceso? ¿Qué se hace? y ¿Cómo se hace? Por eso, se describe la forma como se lleva a cabo el proceso y la situación anómala remite a la falta de algo concreto, de manera que así cobra sentido como causa de la anomalía.

Ejemplo:

*Los registros se hacen de forma manual, por lo que la Dirección de Recursos Humanos depende de la disponibilidad de Asuntos Internos para obtener datos, aunque sea urgente, atrasándose en su gestión, cuando el personal de ese Departamento se halla cumpliendo labores que deben ser concluidas en un plazo determinado, **debido a que no se cuenta con un sistema computadorizado.***

### **Error**

Algunos auditores incluyen aspectos relativos a las acciones realizadas por él, durante el estudio, asumiendo un papel protagónico que distrae la atención del caso.

Ejemplo:

- *Le preguntamos en varias oportunidades y de distintas maneras a la señora Laura Mains Steff las razones por las cuales ella no entregaba los recibos.*
- *Tuvimos que revisar a lo largo de seis semanas todas las factura y hubo necesidad de contrastar los montos.*

Algunos profesionales tienen la tendencia a escribir en primera persona singular o plural, pues ese estilo conlleva un matiz de subjetividad. Ese estilo no procede pues el informe de auditoría se rige por los principios científicos y técnicos, los cuales obligan a la objetividad de una evaluación realizada con parámetros definidos; caso contrario no sería una evaluación con validez.

Por eso, no se debe confundir el criterio técnico de un auditor con el criterio personal.

### **La evaluación del informe**

Este documento reproduce una evaluación relativa a una dependencia o institución orientada hacia un Objetivo General, pero se hace desde distintos aspectos, lo cual implica el análisis de varios ítemes. Esto se redacta a partir de varios subtítulos independientes y distintos, orientado y es orientado por su propio Objetivo Específico.

Cada ítem incluye la descripción de la situación y la causa por la que ésta ocurre; el resultado y la acción que se recomienda para que la anomalía sea corregida. Algunos auditores consideran solo la condición, el hallazgo y el efecto, sin embargo, Costa Rica se rige por el formato que indica la Contraloría General de la República.



Este incluye: la condición, el criterio, el hallazgo y el efecto, La labor de auditoria conlleva análisis de distintos aspectos para tener una visión global. Tal como el estudio de una supuesta gestión:

<p><b>I. INFORMACIÓN GENERAL</b></p> <p><b>II. ANÁLISIS DE XXX</b></p> <p>A. Selección de beneficiarios</p> <p>B. Asignación de bonos</p> <p>C. Inscripción de propiedades</p> <p>D. Asignación se inspectores</p> <p><b>III. CONCLUSIÓN</b></p>
--

Cada uno de los aspectos A, B, C, D implica la siguiente distribución de ideas:

### Hallazgo

<p><b>Condición:</b> la situación que ocurre y, en algunos casos, viola un artículo de un Reglamento o de la Ley.</p> <p><b>Criterio:</b> constituye la norma concreta que fundamenta el estudio.</p> <p><b>Causa:</b> es lo que motiva la irregularidad.</p> <p><b>Efecto:</b> es el riesgo que <u>implica</u> para la institución lo está sucediendo, lo cual amerita una acción que corrija el hecho o la actividad.</p>
---

Además, cada apartado incluye el Resultado Parcial y la Recomendación concreta.

Ejemplo:

### La condición

Esta se refiere a la situación que existe u ocurre, independientemente de que se estudie o no.

*Existen 5 expedientes de proyectos que tienen 55 documentos sin foliar, igual ocurre con los 6 expedientes de convenio, 10 de desembolso y 8 de correspondencia. Además, hay 25 documentos que no están colocados en orden cronológico.*

### El criterio

**Artículo 12. Deberes del jerarca y de los titulares subordinados en el sistema de control interno.**

*En materia de control interno, al jerarca y los titulares subordinados les corresponderá cumplir, entre otros, los siguientes deberes: a) Analizar e implantar, de inmediato, las observaciones, recomendaciones y disposiciones formuladas por la auditoría interna, la Contraloría General de la República, la auditoría externa y las demás instituciones de control y fiscalización que correspondan.*

### **La causa**

**Los expedientes se hallan sin foliar debido a.....**

### **El efecto**

*Un expediente sin foliar produce inseguridad tanto al interesado como a la propia Administración, pues corre el riesgo de que algún documento se extravíe o sea alterado. Por otra parte, el desorden no garantiza un adecuado derecho de defensa en caso requerido.*

### **Descripción del Hallazgo**

La función del informe de auditoría consiste en trasladar al lector la imagen exacta de la situación o los hechos (que el auditor evaluó por medio de documentos, entrevistas u observación).

Constituye una fotografía con datos exactos (no producto de la interpretación, consideración o criterio del auditor). Por eso, debe incluir la relación entre lo que es y lo que debe ser para evidenciar la irregularidad.

Ejemplo:

*La entrega de facturas se debe hacer en un tiempo máximo de 5 días, pero la dependencia XX lo hace en un lapso entre 8 y 10 días, lo cual **evidencia** un retraso entre 3 y 5 días y eso conlleva **el riesgo** de que la Tesorería entregue los informes financieros incompletos, **debilidad que lleva a** datos no confiables.*

Un **error** muy corriente es dar datos imprecisos, cuyo fondo se queda en la mente del auditor.

Ejemplos:

*La entrega de facturas se hace con unos días de diferencia, lo cual es contraproducente.*

*La entrega de facturas se hace con algún retraso lo que podría generar inconvenientes.*

La labor del auditor no se debe mencionar en este apartado pues éste solo reproduce el accionar de la institución o dependencia analizada. La mayor debilidad del informe suele girar entorno a la descripción subjetiva que no le dice nada concreto al lector.

Ejemplo:

*La sección hace un manejo **inadecuado** de los recursos por complacer a **algunas** dependencias, por lo que el presupuesto no le alcanza y **muy pronto** se ve obligada a responder negativamente a las solicitudes de material, lo cual no **apropiado** por su función.*

Este apartado corresponde a la demostración de una situación por lo que demanda pruebas, por medio de datos exactos que no den pie a la imaginación o interpretación por parte del lector.

### **Corrección**

La sección hace distribuye **el 50%** del presupuesto **durante los primeros tres meses** entre las regiones del **Pacífico**, por lo que el presupuesto lo agota a los seis **meses dejando sin cobertura lo solicitado por la Región Central, en el 2009, lo cual no está acorde con la función del departamento encargado de la contratación de toda la institución.**

### **Gráficos y cuadros**

Los gráficos y cuadros que se hacen para ilustrar el análisis no se deben colocar al final, pues el lector se desubica y pierde la secuencia de la lectura, el análisis y afecta la comprensión.

Por consiguiente, se da la descripción de datos y se coloca el gráfico; éste debe ser explicado, pues el lector lee un texto en lenguaje verbal y el gráfico o tabla corresponden a un lenguaje matemático que bien puede no comprender.

Por otra parte, no es cierto que “el gráfico habla solo”, por consiguiente, la inferencia debe ser explícita en términos de lo que IMPLICA.

### **Error:**

*En el gráfico se puede observar **el incremento** en los gastos.*

El gráfico demuestra **el incremento** de los gastos.

### **Corrección**

El gráfico refleja que el gasto fue de doce millones en el 2008 y quince millones en el 2009. Eso IMPLICA que hubo un incremento de tres millones.

### III. CONCLUSIÓN

Esta consiste en la deducción lógica que da respuesta al Objetivo General, de manera que se dé una idea global del estado del Departamento o Institución analizados.

Ejemplo:

*La muestra seleccionada verificó que el manejo de los documentos no cumple con la norma y se lleva a cabo de forma incorrecta.*

Está conformada por la enunciación de lo que quedó demostrado más el resultado concreto que responde al Objetivo General.

Ejemplo:

**El resultado** es:

*[Los empleados presentan **un bajo grado** de interés por las entregas de los cupones dentro de tiempo establecido].*

**La enunciación** que antecede al resultado es:

*[La repetida y cuantiosa ausencia de los empleados a las sesiones de capacitación, la negativa de la mayoría en aplicar las reglas en la entrega de cupones y la intransigencia para negociar con los funcionarios de Tesorería] **demuestran que ..... (el resultado).***

La enunciación consiste en la adjetivación o calificación que se da a los aspectos que quedaron probados, lo cual se tiende a confundir con la opinión del analista, cuando en realidad consiste en un criterio técnico.

Ejemplo:

*El exceso **de espacio** para tan **pocos** empleados {demuestran que} la sala "Los Cedros" no es adecuada para la entrega de los cupones dentro del tiempo establecido.*

La conclusión lleva implícita una respuesta al objetivo general planteado en la introducción -en los mismos términos- de manera que lleva al lector a un resultado absolutamente objetivo. Por consiguiente, el auditor debe hacer la relación de la siguiente manera:

*La oficina aplica parcialmente las normas para la contratación de personal responde al Objetivo General: [Verificar si la oficina XX aplica las normas XX en todos los procedimientos administrativos].*

***El puente La Zegua se encuentra en una etapa de deterioro que corresponde a lo tipificado como no conveniente para circulación, de acuerdo con los estándares de calidad de la Norma YY responde al Objetivo General [Determinar el estado actual del puente La Zegua de acuerdo con los estándares de calidad de la Norma YY].***

## LA RECOMENDACIÓN

Está conformada por las acciones que corregirían el origen del problema detectado en la explicación del análisis, en función del mejoramiento del Resultado. Se escriben en infinitivo, pues llevan implícito una acción futura que debe ser aplicada independientemente de quién lo haga: *adquirir, contratar, remodelar, trasladar*.

Las recomendaciones constituyen las acciones que deben ser ejecutadas para resolver la anomalía en cada Hallazgo pero no puede dejar la idea abierta como:

*Llevar a cabo acciones xxxxx conducentes a mejorar ...*

*Tomar las provisiones zzzz para lograr...*

El auditor suele hacer sugerencias **muy generales y abstractas** para no incurrir en la coadministración, sin embargo, posteriormente se ve imposibilitado de verificar la ejecución de sus recomendaciones, por medio de un informe de seguimiento o un informe de avance, si no había delimitado un plazo aproximado para implementar las medidas propuestas.

Ejemplos:

*Girar las instrucciones al Departamento Administrativo para que en conjunto con el Área de Recursos Humanos y la encargada de la Unidad de Relaciones Laborales, determinen la estructura, espacio, presupuesto, funciones y personal **necesario para el adecuado funcionamiento de esa Unidad**.*

Las recomendaciones que no se enmarcan dentro de un plazo o una función dejan un vacío, de manera que ese auditor u otro no cuentan con elementos determinados para dar seguimiento a la ejecución de las recomendaciones, por parte de la entidad auditorada.

El ejemplo anterior deja preguntas como: ¿En qué consiste el adecuado funcionamiento? ¿Cómo verificar en una evaluación posterior si hay un adecuado funcionamiento?

Ejemplo:

*Ordenar al Departamento Administrativo, al Área de Recursos Humanos y a la encargada de la Unidad de Relaciones Laborales, para que en forma coordinada, realicen un análisis de las **necesidades inmediatas de recursos**, de manera que permitan hacer frente a la gran cantidad de expedientes que a la fecha aún no se les ha dictado su respectiva apertura.*

Esta recomendación no permite dar seguimiento para verificar si los aspectos abordados por el equipo respondían a las “necesidades” a partir de la auditoría (porque nada es obvio ni se supone); tampoco permitiría determinar el número de expedientes tramitados después de la ejecución de las acciones recomendadas.

### **La tabla de contenidos**

El índice es propio de los libros pues solo consigna el número de página, sin embargo, el informe debe señalar la relación temática. Por eso se hace una tabla de contenidos en la cual se anotan los números de los temas y subtemas en el margen izquierdo.

Los tres grandes apartados se escriben en mayúscula y los subtemas usan la mayúscula solo en la primera letra; luego, se coloca la numeración de páginas en el margen derecho.

Ejemplo:

Presentación.....

## **1. INFORMACIÓN GENERAL**

- 1.1. Origen del estudio
- 1.2. Normativa
- 1.3. Parámetros técnicos
- 1.4. Objetivo General
- 1.5. Objetivos Específicos
- 1.6. Metodología

## **2. ANÁLISIS DE XX.....**

- 2.1. Selección de Personal
  - 2.1.1. Condición
  - 2.1.2. Hallazgo
  - 2.1.3. Efecto
  - 2.1.4. Recomendación
- 2.2. Compra de Equipo
  - 2.2.1. Condición
  - 2.2.2. Hallazgo
  - 2.2.3. Efecto
  - 2.2.4. Recomendación
- 2.3. Pago de servicios profesionales
  - 2.3.1. Condición
  - 2.3.2. Hallazgo
  - 2.3.3. Efecto
  - 2.3.4. Recomendación
- 2.4. Asignación de Becas
  - 2.4.1. Condición
  - 2.4.2. Hallazgo
  - 2.4.3. Efecto
  - 2.4.4. Recomendación

### 3. CONCLUSIÓN

#### 4. RECOMENDACIONES

- 4.1. Dirigidas a la Gerencia
- 4.2. Dirigidas a la Dirección XX

#### Anexos

Los documentos que se anexan son aquellos que fueron elaborados por otra persona o institución y son aportados para brindar mayor información en torno al caso; o bien, porque sirven de respaldo de lo que se afirma.

#### 8. Frecuentes errores de los informes de auditoría

Las deficiencias más frecuentes se pueden localizar en los hallazgos:

#### Falta de precisión

Se hace una descripción de manera ambigua, por frases imprecisas que no reproducen la situación exacta, como:

IMPRECISO	PRECISO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Poco personal</i></li> <li>2. <i>Tiempo insuficiente</i></li> <li>3. <i>Revisión periódica</i></li> <li>4. <i>Supervisión constante</i></li> <li>5. <i>Controles inadecuados</i></li> <li>6. <i>Información desactualizada</i></li> <li>7. <i>Suficiente información</i></li> <li>8. <i>Hay datos sobre montos, personas</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. XX cantidad de funcionarios menos para... tiempo</li> <li>2. Cuentan con 2 meses pero se requieren 4</li> <li>3. Revisión semanal, mensual</li> <li>4. Supervisión diaria</li> <li>5. Se anota en una hoja</li> <li>6. Los datos llegan al 2000, faltan de 3 años</li> <li>7. Hay datos completos hasta el 2007</li> <li>8. Hay variantes en datos, fechas, nombres</li> <li>9. Muchas variantes</li> </ol>

Se suelen intercalar aspectos de metodología con los hallazgos, tal como:

<p><b>En revisión efectuada a los recibos,</b>] se hallaron inconsistencias en...</p> <p><b>En cuestionario aplicado se pudo comprobar que]</b> los funcionarios hacían los pagos ...</p> <p><b>En entrevista hecha a los encargados de los departamentos en estudio se logró averiguar que]</b> se paga con fondos de Caja Chica lo relativo a...</p>
--

### **Inconsistencia entre objetivo-conclusión**

Se detectan deficiencias en la conclusión que, en ocasiones, no responde al objetivo general (*Verificar si A hace ... de acuerdo con...B=normativa*), sino que se refiere a lo encontrado, a manera de síntesis.

### **Infinitivos errados en el Objetivo General**

El objetivo general suele presentar deficiencia, cuando está redactado con infinitivos propios del procedimiento del estudio, como: *evaluar, analizar, demostrar, comprobar, estudiar*, los cuales se hacen para logra la finalidad de la auditoría; en términos de objetivos específicos (acciones para llevar a cabo el análisis).

El objetivo general del estudio, en ocasiones, es confundido con el propósito administrativo, que ha sido indicado en una carta o memorando al auditor para que cumpla su labor. Por eso, a veces, se redacta en términos de: Entregar a las Autoridades un panorama de la situación actual de XX.

### **Objetivos Generales mal redactados, tal como los siguientes que son tomados de informes originales:**

*Determinar el grado de avance de las recomendaciones elaboradas por este Ministerio y otros entes externos para el 2007.*

Este objetivo no permite llegar a una conclusión porque no hay referencia al documento donde se hallan las recomendaciones ni el plazo para ejecutarlas. Es muy abstracto: no dice nada y no permite llegar a una conclusión concreta.

*Verificar el adecuado registro de la información presupuestaria en el SIPP.*

Este tipo de objetivo no indica a qué llama “adecuado” o cómo debe hacerse el registro. De modo que no permite llegar a una conclusión concreta.

*Verificar el cumplimiento de la norma XX en la institución YY.*

Este tipo de objetivo no dice nada ni permite llegar a nada, pues no se puede verificar un cumplimiento ni una norma; lo que se puede verificar es si la Institución lleva a cabo una actividad ajustándose a un procedimiento establecido.

### **Falta de propiedad en el vocabulario**

Se utilizan verbos hipotéticos en la conclusión, como “*podría ser*”; en subjuntivo, como “*pareciera*” en un apartado donde ya se llega a una deducción lógica que no acepta duda.



### Falta de objetividad

Se incluyen frases o palabras que reflejan la opinión del auditor y le restan el enfoque técnico del experto que debe tener pruebas y no suponer:

<i>es nuestro criterio que...</i>	<i>consideramos que...</i>
<i>no cabe duda de que</i>	<i>es indudable que ...</i>
<i>los resultados son satisfactorios...</i>	<i>creemos que...</i>
<i>nos parece evidente que...</i>	<i>es un hecho que...</i>
<i>esta Auditoría considera que...</i>	<i>nos parece que...</i>

Reflejan intencionalidad por influir en el lector

<i>es importante destacar que *</i>	<i>llama la atención que</i>
<i>es necesario señalar que *</i>	<i>se debe resaltar que *</i>

### Confusión entre aspectos metodológicos del auditor y la situación

Los párrafos mal redactados dan énfasis a un aspecto, cuando lo importante era otro.

Ejemplos de estribillos erróneos típicos:

*En revisión hecha a los documentos se halló ...*  
*En entrevista hecha a XX se determinó que*  
*En los cuestionarios aplicados se pudo detectar...*

Se le da mayor nivel de importancia al procedimiento realizado por el auditor durante el estudio, que al hecho hallado. Esas frases implican falta de concisión y distraen al lector de lo que verdaderamente debe atender.

### Falta de coherencia

Algunos auditores siguen un orden que no corresponde con la lógica, pues ubican primero el Hallazgo, que corresponde al análisis; luego, se intercala la Norma y después se anota el Efecto.

Eso da una relación directa entre la Norma y el efecto, de la cual parece desprenderse que el Efecto se deriva de la Norma y no del Hallazgo, que constituye realmente la causa.

### Falta de ubicación en cuanto la auditoría inherente al auditor

Algunos profesionales redactan el Objetivo General en términos del procedimiento que una Autoridad les indicó que realizaran, perdiendo de vista que cualquier labor que realicen llevan implícita una auditoría.

Ejemplo:

*Levantar un inventario de expedientes sobre los distintos procesos administrativos llevados en la Dirección de Asuntos Internos, conforme a los requerimientos indicados por la Presidencia Ejecutiva.*

*El inventario se hace con el objetivo de:*

- *Verificar si la Dirección de Asuntos Internos realiza los procesos administrativos siguiendo los lineamientos de la Presidencia Ejecutiva.*
- *Determinar el estado en que la Dirección de Asuntos Internos mantiene los procesos administrativos de acuerdo con las directrices emitidas por la Presidencia Ejecutiva.*

#### **4. La evaluación del informe**

El informe del auditor constituye los insumos en los cuales la Autoridad que se basa en él toma decisiones que pueden ser acertadas o erradas, dependiendo de la fidelidad del documento. Además, el informe constituye en sí mismo un espejo de la labor del auditor y su pericia.

Por eso, éste debe evaluar su propio documento para detectar las debilidades o vacíos y corregir antes de que sea del conocimiento de un lector que puede enfrentar dificultad para comprenderlo; pues eso deja una mala imagen del auditor.

La evaluación se lleva a cabo por medio de las siguientes preguntas que se relacionan directamente con:

##### **Sobre Objetivos:**

- ¿Incluye el Objetivo General la finalidad de la auditoría en sí –no del accionar laboral ni el propósito de un Superior?
- ¿Elaboró el Objetivo General con los infinitivos: verificar, determinar, establecer?
- ¿Elaboró los Objetivos Específicos en relación con la metodología?
- ¿Eliminó las frases relativas a la metodología del análisis?

##### **Sobre la Información general:**

- ¿Hay datos en la Información General que no es necesaria para efectos de validar el análisis?

**Sobre la conclusión:**

- ¿Le responde la Conclusión al Objetivo General en los mismos términos?
- ¿Se desprende la Conclusión de las pruebas aportadas?
- ¿Llega a una Conclusiones relativa a aspectos imprecisos o ambiguos no probados, por ende, no válidos?
- ¿Dejó sin incluir en la conclusión algunos aspectos sobre los cuales trabajó en el desarrollo?
- ¿Está validado el resultado por el marco de referencia, en lo relativo a la normativa y parámetros?

**Sobre las recomendaciones:**

- ¿Responde la recomendación al origen del problema?
- ¿Planteó plazos para la ejecución de acciones conducentes a corregir la anomalía?
- ¿Hay vocabulario subjetivo, impreciso o interpretativo?
- ¿Escribió en forma errada en primera persona singular o plural?
- ¿Incluye juicios o criterios personales que no responden al carácter técnico?



## **TEMA III**

### **EL ESTILO DEL INFORME**

#### **OBJETIVOS**

- Establecer la diferencia entre expresarse y comunicarse, de manera que elabore el informe en términos de una comunicación dirigida a un receptor con intencionalidad y propósito.
- Establecer la diferencia entre pensar y razonar, de manera que aplique el razonamiento lógico cuando redacta el informe.
- Identificar las características del modo de comunicación expositivo de manera que las aplique cuando redacta el informe.
- Identificar las características del modo de comunicación descriptivo de manera que las aplique cuando redacta el informe.

*¡La capacidad de adoptar nuevas ideas, de desafiar como rutina las ideas antiguas y de vivir con la paradoja es la principal característica de los líderes!*

**Tom Peters**



## **EL ESTILO DEL INFORME**

El ser humano suele expresar lo que piensa, siente o percibe de la realidad, como una manifestación del YO y de la necesidad de ser escuchado o leído. La importancia que le da a sus ideas y emociones lo ha inducido a proponer o tratar de imponer su criterio o visión de la realidad y para esto se ha valido desde las posiciones académicas o de autoridad laboral.

Ejemplo:

*Quienes deseamos tener y sentir confianza, cada día mayor, en la justicia humana esperamos que, en un futuro próximo, a la ciencia y praxis victimológica se le abran amplios horizontes en el proceso penal. (Beristain, Rev Defensa Pública N. 3: 25).*

El párrafo de ejemplo no constituye una comunicación pues no se trata de un mensaje direccionado a lograr una reacción concreta. Sin embargo, el emisor suele tener la de que expectativa de que se efectúe una reacción y tiende a echarle la culpa al OTRO de que *no saben leer, no saben escuchar, no entienden*, si no ocurre lo que él esperaba.

El problema radica en que el emisor, cuando expresa lo que quiere, no está induciendo al receptor a actuar de manera determinada, puesto que no pasa de dar su **posición personal**. No obstante, la posición del otro es tan respetable como la suya, por eso, se mantiene actuando de acuerdo con su criterio.

Muchos profesionales se ven en la obligación de hacer informes técnicos **esperan que** sus documentos sean considerados para acciones concretas. Sin embargo, son guardados en una gaveta de alguna autoridad; sus recomendaciones no son tomadas en cuenta porque su análisis no provoca ningún efecto.

Esto les genera frustración, disconformidad y desmotivación, debido a que conoce mucho de los hechos, pero se limitó a **ESCRIBIR** en vez de **REDACTAR**, por lo que el mensaje no llega claro y se logra la comunicación.

La comunicación se logra solo cuando el mensaje  
se halla absolutamente estructurado  
en lo referente al contenido como a la forma.

Los informes que presentan deficiencias sea en el orden de contenidos, la precisión de la información, la coherencia de ideas u otros aspectos de fondo, no surten el efecto deseado. Igual sucede cuando el documento está escrito en un desorden de oraciones, demandando mayor esfuerzo por parte del lector, quien podría desecharlo por falta de tiempo e interrumpe la comunicación.

La comunicación constituye un proceso por medio del cual un emisor transmite un mensaje con un **PROPÓSITO** concreto que lleva implícita determinada **REACCIÓN** por parte del receptor y lenguaje verbal -sea en forma oral o escrita.

El lenguaje verbal constituye el vehículo para la comunicación por medio del cual los seres humanos llevan a cabo el 70 % de las relaciones. No se puede hablar de **buena o mala** comunicación (salvo que haya interferencias), puesto que esta se da cuando el receptor reacciona como lo espera el emisor.

Por ende, la reacción no esperada o los malos entendidos responden a un mensaje elaborado en forma errónea. Nunca es responsabilidad del receptor, pues él solo recibe lo que le dan y como se lo dan.

De allí que muchas veces uno termine diciendo:

*yo no quise decir eso, me interpretaste mal, sin embargo, lo que quiso decir no fue lo que dije y el otro no entendió mal sino lo que se le dijo.*

La comunicación se hace con una intencionalidad, la cual lo lleva a escoger un modo determinado. Cada uno tiene características distintas y, por ende, derivan en una comunicación escrita con diferente estilo, que provoca un efecto distinto en el receptor.

Un informe está elaborado, básicamente, por medio de dos modos de comunicación: el explicativo y el descriptivo que se utiliza para transmitir la imagen del Objeto de Estudio, su estructura y forma; sus características, comportamiento y la relación entre las partes para conocer o comprender el objeto analizado; o bien, relación de hechos para comprender la situación. Por otra parte, redactar conlleva una explicación relativa a las causas de una problemática u origen de un problema; así como para explicar los conceptos o parámetros del marco de referencia.

## **1. La exposición**

Consiste en una explicación de hechos o conceptos que son sometidos a análisis por parte de los lectores, por eso, el estilo se basa en:

### **a. Explicación**

La exposición es sinónimo de una demostración que lleva implícito un razonamiento, mediante el cual se establece la **verdad** de una proposición en términos de: representación, verdad y prueba. El informe cumple esa característica pues hace una explicación de los hechos, para ser analizados por lo que no debe haber narración.

El experto que incurre en la narración se está incorporando a la escena como un actor más de los hechos y eso convierte el texto en una anécdota, pues entra en juego su perspectiva de la realidad que es imposible de probar.

Ejemplo:

*En el momento de entrevistar al empleado, él intentó desviar la atención sobre el encargado de hacer los depósitos porque sabía que yo lo iba a incluir en el informe.*

La rigidez de un documento lógico y técnico lleva al ordenamiento de ideas en forma objetiva, donde no tienen cabida las frases coloquiales.

#### **a. Concisión**

Consiste en dar el mensaje de manera directa, sin rodeos ni frases repetitivas o tautológicas que no aportan ningún contenido y pueden hacerle creer al profesional que está ampliando, para que el lector comprenda mejor; sin embargo, tienden a distraerlo o aburrirlo y, a veces, a confundirlo.

Ejemplos:

***Una vez analizados los datos y revisados los documentos por parte de la Comisión Evaluadora, se concluye que...***

***De 45 personas a las cuales se les aplicó el cuestionario, una vez tabulada la información se obtiene que... el 20% desconocía el procedimiento y 80% lo ignoraba a propósito.***

Es también muy corriente que se utilicen, erróneamente, interjecciones o frases del lenguaje coloquial (oral), a manera de frases de relación o enlace.

Tales como:

<p><i>Tal y como dijimos</i></p> <p><i>Dicho de otra forma</i></p> <p><i>En otras palabras</i></p> <p><i>Como podemos observar</i></p> <p><i>Como es sabido</i></p> <p><i>Como es del conocimiento de todos</i></p> <p><i>Estando así las cosas</i></p> <p><i>En otro orden de ideas</i></p> <p><i>Ahora bien</i></p> <p><i>Pues bien</i></p> <p><i>En ese sentido</i></p> <p><i>En ese contexto</i></p> <p><i>Estando así las cosas</i></p> <p><i>Siendo así las cosas</i></p>
---



**Muletillas orales:** es inconveniente utilizar

<i>cabe señalar</i>	<i>se procedió a</i>
<i>se debe aclarar</i>	<i>hecho el análisis</i>
<i>es necesario indicar</i>	<i>me permito informar</i>
<i>es conveniente acotar</i>	<i>me dirijo a usted</i>
<i>es importante anotar</i>	<i>vale la pena destacar</i>
<i>una vez probado el caso</i>	<i>para lo que corresponda</i>
<i>me permito comunicarle</i>	<i>para los trámites pertinentes</i>

**Redundancias:** no se debe caer en la repetición de palabras que significan lo mismos como:

funcionario público	deuda pendiente
periodo de tiempo	lapso de tiempo
personería jurídica	botadero de basura
opinión personal	evidente y notorio
opinar y dar el criterio	24 horas del día
informar de hechos ocurridos	de fecha x
el día de hoy, de ayer, de mañana	el año de...

**Tautologías:** no se debe repetir una idea que ya fue escrita pero de diferente forma o expresar lo que está implícito.

Ejemplo:

*¡Qué gordo está!*

*¡Cómo ha aumentado peso!*

*Se entrega documento para los fines correspondientes porque usted es el único que puede sancionar.*

La tautología constituye otra falta de concisión que se evidencia en frases de procedimiento como las siguientes:

- *De las facturas revisadas pudimos comprobar que...*  
(La afirmación se hace en un informe, porque se comprobó).
- *En las entrevistas hechas para la investigación se pudo detectar que...*

Las afirmaciones que se hacen respecto de las respuestas responden a las entrevistas hechas para la investigación.

- *Procedimos a llegar al lugar para trasladar al herido al hospital y observándolo pudimos comprobar que...*  
(El traslado del herido se lleva a cabo porque los paramédicos llegaron al lugar y lo que se comprobó es porque se observó).
- *Ante las preguntas hechas a la mujer ella contestó...*  
(Una persona contesta ante preguntas hechas).
- *Yo tengo un amigo mío que...*  
(Si tengo un amigo, es mío).
- *La primera vez que lo conocí...*  
(Si lo conocí fue la primera vez que lo vi).

### Ejercicio N.1

Subraye las frases que implican falta de concisión en los siguientes casos. (Todos son **del Informe del Estado de la Nación N.8** y a éste corresponde el número de página en el paréntesis).

1. Cabe destacar que la pobreza está muy concentrada en el sector agropecuario, pues según datos de la **Encuesta de Hogares del 2001**, de la población ocupada pobre, el 37,7% labora en este sector que, por otra parte, concentra tan solo el 15,6% de la población económicamente activa. (Pág. 177).
2. Como se mostrará más adelante, el área rural se mantiene como la zona donde las carencias más extendidas e intensas (49% de los hogares tienen carencias críticas, contra 29% en el ámbito urbano). (Pág.101).
3. Debe llamarse la atención sobre el número de casos en que no se llegó a comparencia porque hubo arreglo entre las partes, 180 casos en el 2001. (Pág. 127).
4. Es importante tomar nota de que el debilitamiento de la situación fiscal se da a pesar de un incremento en el superávit primario, entendido como la diferencia entre los ingresos totales del Gobierno, menos los gastos totales, exceptuando el pago de intereses. (Pág. 161).
5. Ahora bien, por una parte el índice de salario mínimo real muestra una clara tendencia al alza durante la última década, a excepción de los años 1991 y 1995. (Pág. 157).
6. Cabe resaltar que en las zonas rurales el peso del empleo agrícola es menor de lo que pudiera pensarse: la agricultura da cuenta de apenas 36% del empleo rural en contraste con las demás naciones de Centroamérica, en las que representa más del 80%. (Pág.181).

7. Tal como se ha señalado, en Costa Rica el envejecimiento demográfico se acelera en las próximas décadas, el segmento poblacional con edades de 60 años y más, que en la actualidad, representa 8%, se duplicará proporcionalmente en tan solo veinticinco años. (Pág. 123).

8. Como ya se indicó, más del 80% de este problema se debe a las viviendas regulares, en las que no se necesitan inversiones tan altas como en las viviendas malas para reparar o hacer mejoras. (Pág 104).

9. Es importante destacar que, si bien, en términos per capita, el gasto viene creciendo, es muy bajo en relación con los países que tiene condiciones de salud semejantes. (Pág. 112)

10. Más que sugerir que el Gobierno y el sector público deben operar con un déficit cero en cualquier circunstancia, ni tomar posición en cuanto a la conveniencia o inconveniencia de usar el gasto de manera anticíclica, lo que cabe destacar es que el deterioro de la situación fiscal es tal que el margen del gobierno para usar el gasto como instrumento de política tiende a contraerse. (Pág. 164).

11. Cabe recordar, por otra parte, que la transición diferenciada no repercute de la misma forma a escala regional, pues algunas actividades en franca desaceleración tienen un alto peso en la estructura del empleo local. (Pág. 179)

12. En retrospectiva se puede señalar que el resultado de la encuesta publicada en diciembre de 2001 por UNIMER fue posteriormente confirmado por los de otras firmas (CID Gallup- La República-Repretel, el 8 de enero 2002 y Encuesta de Demoscopia publicada en *Al Día*, 16 de enero de 2002, pág. 265).

## **b. Precisión**

El informe constituye un documento que *“habla por sí mismo”* *“se defiende solo”* además, es de carácter institucional y su validez e importancia trasciende el tiempo y las personas que, eventualmente, conocen los hechos.

No se puede asumir que el informe está dirigido a una persona que ya conoce del asunto. Nunca se debe suponer que algo *“ya se sabe”* *“todos están enterados”* ni se da por sabido obvio, lógico ni de sentido común.

Un mensaje es preciso cuando incluye los datos suficientes para que el receptor reciba la idea completa y la comprenda, no lo interprete ni lo tergiverse. La falta de precisión se evidencia en la oración siguiente:

*Se recogieron las pruebas y fueron entregadas al Supervisor de turno.*

¿Cuáles pruebas?, ¿Quién era el Supervisor de turno?

Por eso, debe contener los datos completos de modo que cualquier lector comprenda el mensaje en cualquier contexto y momento histórico.

Esta característica afecta mucho la redacción del análisis como consecuencia de la subjetividad, pues las personas suelen ser ambiguas.

Ejemplos:

*La construcción fue inspeccionada varias veces y nunca se pudo conversar con el ingeniero.*

¿Cuántas veces y cuándo?

*Se ha repetido el mismo fenómeno financiero durante los últimos años y muchos de los costarricenses no han sabido qué hacer.*

¿Cuántos años? ¿Cuáles años?

*Como es sabido, nuestros productos contienen los mejores compuestos químicos que favorecen el organismo de cualquiera.*

¿Es sabido por quién? ¿Mejores para qué? ¿Cuáles?

Esta característica se encuentra muy relacionada con la información que se da en la Información General, respecto de antecedentes y parámetros. De igual importancia es la descripción de una situación, donde los datos deben ser lo más exactos posibles, en cuanto a: **colores, matices, cantidades, medidas, materiales, lapsos, sonidos, olores** y otros.

No es correcto utilizar adjetivos relativos, según el criterio de cada persona, como:

regular, adecuado	común, suficiente
grande-pequeño	grueso-delgado
alto-bajo	reciente-antiguo
normal-anormal	regular-irregular
bastante- poco- suficiente	viejo-joven

Ningún detalle debe ser considerado innecesario, pues un observador debe reproducir una situación, persona u objeto en la mente del lector, valiéndose de los aspectos que le ayuden a formar la imagen, cuando no cuenta con datos exactos.

Ejemplos:

*Un objeto de alrededor de 0.10 m de grosor en un extremo y 0.05 en el otro, y 0.45 de largo, redondeado parecido a un bate de béisbol, de color amarillo paja, de un material que parece hule.*

*Un hombre con la mirada fija en el piso, durante veinte minutos, se colocaba la mano en la barbilla, se rascaba la cabeza en actitud de reflexión o preocupación.*

**Ejercicio N. 2**

Subraye las imprecisiones presentes en los siguientes casos y complete los datos que faltarían.

1. Producto del levantamiento del inventario en la Unidad AAA, la encargada de la misma remitió a esta auditoría el oficio PP-999-201 donde se adjuntan varios oficios que justifican o denuncian falta de equipo, poco personal, irregularidades, problemas de espacio físico, etc, que dificulta ejercer eficientemente la labor.

---

---

---

---

2. Respecto al espacio físico que tiene la Unidad de ZZZ, es evidente que este no cumple con las condiciones mínimas, poniendo en alto riesgo a los integrantes de dicha unidad ante cualquier siniestro.

---

---

---

3. Con respecto al recurso humano, es evidente la falta de personal para llevar la gran cantidad de casos que se manejan.

---

---

---

4. Esta Auditoría considera que tanto la planificación como la posterior gestión para el cumplimiento de la normativa, debería preferiblemente recaer en aquellos funcionarios competentes.

---

---

---

5. La Administración Superior ha designado a esa Unidad como uno de sus miembros, al destacarla en el cargo de Secretaría Técnica y ocasionalmente sus funcionarios han sido designados para formar parte de algún Órgano Director.

---

---

---

6. Con esto lo que se pretende indicar es que a pesar de contar con escaso personal en dicha Unidad, deben de cumplir con las designaciones antes descritas.

---

---

---

7. No existe en la Unidad algún programa o sistema computadorizado que ayude a llevar eficiente y eficazmente los diferentes procesos, mismo que debería estar interconectado con el que pueda llevarse en Asuntos Jurídicos y en la Jefatura Superior de esta Unidad, sea Área Recursos Humanos.

---

---

---

8. Se carece de una base de datos donde se pueda consultar sobre algún caso tramitado o jurisprudencia que ayude de alguna manera a solucionar algún caso o bien que sirva de consulta para alguna unidad administrativa que lo requiera.

---

---

---

---

### c. Propiedad en el lenguaje

Los sinónimos comparten un significado general pero con distintos matices y dan distintas connotaciones, por lo que se utilizan en distintas situaciones, pues nunca dan la misma idea.

La sustitución de un vocablo suele ser motivada por el propósito de “no repetir palabras” respondiendo a un aspecto estético propio de la composición el cual no es funcional, adecuado ni correcto para efectos del informe.

Por ejemplo, los vocablos *agregar*, *acotar*, *decir*, *declarar*, *expresar*, *explicar*, *indicar*, *señalar*, *manifestar* comparten el significado general, pero tienen un matiz distinto, llevan una carga semántica diferente por lo que se utilizan en distintas circunstancias. Por eso, el receptor recibe diferente tipo de mensaje en cada caso.

Ejemplos:

*El empleado **acotó** que su jefe no había estado de acuerdo.  
(añadió algo a lo que el otro dijo)*

*El empleado **dijo** que su jefe no había estado de acuerdo.  
(habló)*

*El empleado **declaró** que su jefe no había estado de acuerdo.  
(habló frente a una autoridad judicial)*

*El empleado **expresó** que su jefe no había estado de acuerdo.  
(dio a conocer su sentimiento)*

*El empleado **explicó** que su jefe no había estado de acuerdo.  
(justificó, dio razones)*

*El empleado **indicó** que su jefe no había estado de acuerdo.  
(dijo con carácter de orden)*

*El empleado **manifestó** que su jefe no había estado de acuerdo.  
(descubrió en público)*

*El empleado **señaló** que su jefe no había estado de acuerdo.  
(llamó la atención hacia el hecho)*

La repetición de sustantivos se puede resolver por medio del uso de pronombres como **éste**, **ese**, **aquel**; hay que tener presente que el uso de **“el mismo”**, o bien, **“la misma”** constituye un error, pues no rigen como pronombres en español.

Ejemplo:

*El comunicado que emitió la Comisión Nacional de Emergencia, en relación con la crisis en la Zona Sur, es muy amplio y explicativo, **el mismo** ha sido muy cuestionado, pero incluye los daños y las necesidades de la población. Por eso, se pretende hacer otro comunicado que amplíe lo que indica el primer comunicado.*

### **Corrección**

El comunicado que emitió la Comisión Nacional de Emergencia, en relación con la crisis en la Zona Sur, es muy amplio y explicativo. Este ha sido muy cuestionado, pero incluye los daños y las necesidades de la población. Por eso, se pretende hacer otro, que amplíe lo que indica el primero.

**La repetición de verbos:** se puede obviar por medio de la coma elíptica, es decir aquella que sustituye al verbo.

Ejemplo:

*A nosotros nos **toca** conversar con los miembros de la Cruz Roja internacional para lograr su apoyo; a ustedes les **toca** conversar con los diputados, para asegurarnos una partida especial; al Presidente Ejecutivo le **toca** conversar con los Ministros para que impulsen el desarrollo de un proyecto interministerial.*

### **Corrección**

A nosotros nos **toca** conversar con los miembros de la Cruz Roja Internacional para lograr su apoyo; a ustedes (,) con los diputados, para asegurarnos una partida especial; al Presidente Ejecutivo (,) con los Ministros para que impulsen el desarrollo de un proyecto interministerial.

**La repetición** es válida para dar un énfasis.

Ejemplo:

*El señor Didier Villalobos ha sido **líder** sindical, toda su vida; se inició como **líder** estudiantil en la década del setenta, luego pasó a **líder** comunal alrededor de los ochenta y hasta fue **líder** espiritual para manipular a un sector.*

En conclusión, el informe debe ser redactado aplicando las características de estilo del modo expositivo, pues es para ser sometido al análisis del receptor.

Por eso, debe:



- Ordenar tanto las ideas como las oraciones.
- Omitir las frases que perturben la comprensión del mensaje, por su carácter tautológico.
- Dar todos los datos informativos que permitan una idea completa acerca de la situación, sin lugar a dudas ni cuestionamientos, posibilidad de confusión o ambigüedad.
- Utilizar el vocabulario exacto que evite la posibilidad de diferentes interpretaciones.

### Ejercicio N. 3

Redacte oraciones utilizando, por lo menos, dos sinónimos en cada caso, dentro de un contexto donde se evidencie la diferencia de matiz, de acuerdo con la circunstancia:

- a. indicar, señalar, apuntar, especificar, evidenciar
- b. evaluar, investigar, analizar, explicar, interpretar
- c. pedir, requerir, solicitar, rogar, demandar
- d. decir, expresar, explicar, acotar, agregar
- e. comunicar, informar, manifestar

### d. Objetividad e imparcialidad

Este es un aspecto muy controvertido pues todo observador deja implícita su perspectiva del asunto lo que se evidencia desde el momento que selecciona el tipo de parámetros con que hará el estudio.

No obstante, la descripción y la explicación deben ser redactadas con datos exactos que reproduzcan la imagen real de la situación u objeto. Por eso, no se pueden utilizar adjetivos relativos que permitan la interpretación por parte del lector, por la opinión subjetiva que transmite.

Ejemplo incorrecto:

*El informe es **incompleto y es un enredo** que no sirve de gran cosa.*

### Corrección:

El informe no incluye recomendaciones para solventar las debilidades de espacio, la conclusión menciona el tipo de lámparas y el tamaño de las mesas, aspectos que no fueron analizados. Finalmente, el análisis menciona el problema de los malos olores y el exceso de ruido pero no se señala la causa.

La imparcialidad consiste en un enfoque de los hechos que no incluya el criterio personal o la afectividad, aseverando aspectos que vayan en favor o en contra de personas o situaciones, puesto que invalidaría el estudio.

Ejemplo incorrecto:

*El proveedor hace la elección de ofertas en combinación con algunas empresas **porque le dan un porcentaje de ganancia.***

La aseveración anterior responde a una suposición de la persona que hace el estudio, no a un hecho que se pruebe. El analista debe asumir la posición de observador que se halla fuera de la escena, frente a un objeto observado, y tener presente que él no forma parte de los hechos, sino que es quien recoge los hechos.

### **e. Estilo impersonal**

La neutralidad sobre conceptos o situaciones ajenas al emisor tiene la finalidad de no viciar el informe induciendo al lector o influyendo en él. El estilo impersonal (con “se”) constituye un mecanismo para lograr el efecto de neutralidad, básicamente con frases como: *se observó, se interrogó.*

Tampoco es conveniente que se haga en tercera persona, usando los nombres de los analistas, cuando uno de ellos es quien redacta y firma el informe.

### **Uso del estilo en primera persona:**

La redacción en primera persona suele responder a la necesidad de evidenciar la persona que realizó un estudio, para efecto de reconocimiento de créditos.

También se ha utilizado como una estrategia para dar credibilidad, sin embargo, eso implica mayor importancia a la persona que hace el informe que a los hechos en sí mismos; además, conlleva una visión personalizada y una tendencia a la imparcialidad.

No es conveniente que un informe sea redactado en primera persona como: *preguntamos, entrevistamos; observé, vi; nos entregó, me explicó,* porque el estilo personal sea singular o plural induce al relato, con los consecuentes matices de subjetividad que afectan e invalidan un análisis.

## **2. La descripción**

Consiste en hacer un dibujo con palabras para que el receptor se forme una imagen cabal de la situación; es reproducir una fotografía exacta de un lugar, una persona, un objeto o una serie de hechos. Esto implica el detalle y la demostración.

La descripción constituye la base del informe para explicar los hechos y conformar el análisis válido y veraz; sin embargo, la confiabilidad depende de las siguientes características:

### a. Objetividad e imparcialidad

La descripción implica una relación entre un observador frente a un objeto observado, pero él no forma parte del escenario ni de las escenas que describe. El informe no puede ser “contaminado” por la participación de un YO, que actúe u opine, pues pierde la confiabilidad por ser influenciado por la subjetividad.

Eso se ve reflejado en todo lo escrito en primera persona, como: *vi, observé, entrevisté, realicé, procedí.*

Los hechos y las imágenes no deben incluir la visión prejuiciada, emotiva, subjetiva ni interpretativa del observador.

El informe no pueden incluir descripciones de situaciones matizadas con juicios de valor ni utilizar criterios propios, que lleven implícito el propósito de influenciar al lector -sea de manera positiva o negativa- según sus percepciones o sentimientos.

Ejemplos:

- *El hombre estaba asustado, pues obviamente era el responsable del incidente.*
- *La mujer lógicamente fingía el dolor por la agresión de su compañero.*
- *El hombre reaccionó violentamente, lo cual era muy natural ante las intrigas, por lo cual no era responsable de sus actos.*

### b. Exactitud

Los rasgos deben corresponder con la realidad del objeto observado, lo más exactamente posible, sin que medien factores interpretativos.

El observador debe guiarse por aspectos específicos como:

Fechas, lugares, nombres, formas, tamaños, texturas, colores (tonos, matices), olores, sabores, dimensiones, cantidades, pesos, velocidades, edades, planos de distribución, puntos de referencia, etc.

O bien, se debe recurrir a la comparación o a la aproximación, cuando el rango no se conoce o no se está seguro con precisión. Se debe ser, absolutamente exacto.

Ejemplos:

*Un objeto de forma exagonal, de color mostaza, con un olor parecido al de un insecticida y de textura arenosa.*

*Una caja de un tamaño de 0,40 cm de largo por 0,20 de ancho, con un grosor de 0,30 cm, aproximadamente, de material semejante al cartón.*

Los vocablos relativos no son aceptables. (*normal, suficiente, adecuado, regular, bastante, bueno, malo, mucho, pronto, rápido, inmediatamente, cuanto antes, lo más pronto posible* y otros similares), porque cada lector puede asumir un rango distinto que no corresponde con lo que el informe pretende reflejar.

#### **d. Orden por planos**

La recepción de imágenes a través de un texto implica un esfuerzo del lector, quien debe armar en su mente las piezas para conformar un todo. Por eso, los distintos elementos deben ser dados en orden de manera que le permitan ir conformando una especie de fotografía.

#### **La descripción de lugares, objetos y hechos**

La descripción de un lugar es conveniente hacerla de lo general a lo particular para que el receptor pueda conformar, primero el ámbito global donde ubicarán los elementos secundarios y luego los detalles.

El orden se logra llevando una secuencia de dirección -norte a sur, arriba o abajo, derecha a izquierda- de la siguiente manera:

**Primer plano:** se incluyen los datos referentes al lugar donde se desarrollaron los hechos; el tamaño, el color, el material, la estructura que se observa desde fuera y los elementos que lo conforman, en el nivel exterior.

Ejemplo:

*La oficina que alberga los expedientes tiene un tamaño de 50 m de frente por 20 m de fondo; todo el material es de concreto, color gris con precintas rojas, tiene dos entradas laterales y está conformado por cuatro estantes de metal; colocados contra la pared en los costados norte, sur y este.*

**Segundo plano:** especifica las partes que conforman el edificio, en el nivel interno, tales como habitaciones, salas, habitaciones, baños y otros.

Ejemplo:

*Cada piso cuenta con 20 oficinas de 20 m<sup>2</sup>, cada una, 10 quedan en el frente y diez en la parte posterior; en el centro hay un salón 50 m. cuadrados, otro de 25 m<sup>2</sup>, dos salas de 40 m<sup>2</sup> con 5 retretes o inodoros, cada una -una para hombres otra para mujeres-. Hay dos pasillos, uno que da a las oficinas del frente y otro que da a las oficinas de la parte posterior; al extremo derecho, en el este, tiene las gradas de acceso y al izquierdo, en el oeste, el ascensor.*

**Tercer plano:** se dan las particularidades relativas a los usos, muebles, artefactos utensilios y cualquier detalle que llame la atención.

Ejemplo:

*El primer piso alberga las oficinas de la Dirección de Operaciones; el segundo, las de las Escuelas de Ciencias Sociales, hacia el este del edificio y de la Escuela de Educación, en el lado oeste; el tercero, incluye las de la Escuela de Ciencias Exactas y el cuarto, las de la Escuela de Administración.*

Es conveniente hacer la descripción de hechos en una secuencia cronológica para evitar desorden y confusión en el lector.

Ejemplo:

*Sonó la voz de una mujer desde una habitación, donde gritaba a otra persona para que se marchara de la casa. Transcurridos alrededor de cinco segundos, un hombre gritaba frases como: “no me iré sin el niño”, “si me voy me llevo al niño” “no te daré un cinco para él si me echan de mi casa”. Sonó un ruido semejante al que hace un mueble cuando choca contra una pared. Un hombre abrió la puerta. Gritó, empujó a la mujer y salió de la casa.*

### 3. La narración

Este estilo no se debe utilizar en un informe tan rígido por la objetividad como el de auditoría, pues **es subjetivo**, producto de la recreación que hace la persona sobre las situaciones, **bajo su propia óptica**.

Es elaborado en un orden temporal según la importancia o prioridad que la persona dé a los hechos, pues los adapta a su impresión o interpretación.

Se plantea en forma escrita por medio de la composición, dando origen a comunicaciones personales que no pueden ser sometidas a análisis científico ni técnico y da origen a los géneros literarios.

#### Características de la narración

Las características de la narración implican una libertad antagónica a la rigidez del informe, como:

##### a. Matiz particular y subjetivo

La narración se ve **influenciada** por múltiples factores, que rodean al emisor, tales como:

sus experiencias, sus creencias, sus niveles de conocimiento; su entorno social y cultural, sus rasgos psicológicos, su estado emocional; asimismo, los hechos contados varían dependiendo de la cercanía o distancia entre el hecho y el relato, pues la perspectiva es distinta un día, una semana o un mes después de lo sucedido.

Además, la **percepción** de los hechos varía dependiendo de la persona que haga el relato, pues se pueden dar distintas situaciones en el narrador, tales como:

- **El narrador pudo haber sido parte de los hechos**

Está afectado por su estado emocional, por lo que su relato no necesariamente, coincide con la realidad; por ende, el relato distorsiona los hechos, tiende a contar las cosas como le afectaron a él directamente, perdiendo la objetividad.

Ejemplo:

*Juan Ramón se puso furioso porque nos encontró en la habitación, se imaginó lo que no era y aunque yo traté de calmarlo dándole explicaciones y comprendiendo su enojo, él se me lanzó encima y actuó como un salvaje; me maltrató todo lo que pudo y luego huyó como un cobarde.*

**Nota:** el subrayado corresponde a la interpretación de los hechos de la persona

- **El narrador pudo haber sido testigo** de algunos hechos y enfoca la situación como la percibió. La persona que cuenta lo que presenció tiene la tendencia a manipular los hechos a su modo de ver o interpretación.

Ejemplo:

*La muchacha, haciendo mala cara y renegando entre dientes, se bajó de su elegante carro, se dirigió al conductor del vehículo que se hallaba delante del suyo y muy indignada le reclamó que si no se daba cuenta de que le había golpeado el carro, cuando lo dejó venir para atrás. El hombre la volvió a ver como si mirara una cucaracha y, aprovechando que no venía ningún carro, aceleró y la dejó hablando sola.*

**Nota:** el subrayado corresponde a la percepción del testigo.

- **El narrador pudo haberse enterado por otra fuente**

Relata lo que no vio, adaptándolo como se lo imagina. La persona que hace basándose en el relato de otra, corre el riesgo de falsear la situación, omitir detalles importantes o alterar los hechos porque se basa en lo que otro recuerda y lo que él comprendió o lo que cree.

Inclusive lo hace con su propio vocabulario que bien puede no ajustarse al significado que la otra persona le daría. Todo esto resta objetividad.

Ejemplo:

*La joven me explicó que su padre tranquilamente y sin respetar a la familia se había tendido sobre la cama porque había tomado mucho licor; su madre, entre temerosa y preocupada tratando de evitar problemas mejor se había ido, pues estaba indignada, dado que ellos habían llegado a un acuerdo hacía varios meses, que él no respetó.*

**Nota:** nada corresponde con una realidad observable.

### **b. Alteración del orden**

La narración permite que los hechos puedan ser contados en cualquier orden, sin que se vea afectada su esencia, porque la organización de las acciones responde a la prioridad que, la persona le da a determinados hechos.

Esto riñe con la objetividad del profesional, quien debe comunicar los hechos en el orden estricto, como ocurrieron –de acuerdo con lo que observó o lo que le transmite el entrevistado. Las personas involucradas en los hechos pueden hacer su relato desde tres perspectivas e iniciarlo por cualquiera de las siguientes partes:

#### **El desenlace o final** del conflicto

*Se trasladó a otra sucursal al empleado Arturo Fariña Pérez, por ser sospechoso de estar involucrado en el robo de materiales de la Proveeduría, porque la señora Carmen Santos Lamas que, lo había investigado, puso en antecedentes a la Jefa del Departamento de la Proveeduría.*

#### **El desarrollo o meollo** del conflicto:

*Durante varios meses se dieron anomalías, pues los materiales de las bodegas no coincidían con las listas reportadas. Había faltantes de computadoras, impresoras y otros artefactos de oficina. Nadie sabía lo que sucedía realmente ni se pudo comprobar nada, lo único que desataba algunas dudas eran las salidas tarde del empleado que se hallaba a cargo de la distribución, dentro de la Institución.*

#### **La introducción o información** inicia el relato.

*Arturo Fariña Pérez había estado en prisión acusado de un robo que no había cometido, sin embargo, su imagen había quedado manchada y lista para crear desconfianza. No daba señales de actividades indecorosas, no obstante seguía siendo sospechoso de cualquier ilícito que se presentara.*

Las partes del relato muestran independencia, lo que permite la recreación al contar los hechos en distinto orden:

Iniciar por el final de las acciones.  
 Iniciar por el problema.  
 Iniciar con el hecho que inicia.

El modo narrativo responde a la recreación, organiza las acciones según la preferencia particular y es elaborado con estilo personal, subjetivo e interpretativo, donde todas las versiones son válidas y no se pueden someter a análisis.

Por estas características, el informe no debe constituir ni incluir una Narración de Hechos.

#### **Ejercicio N. 4**

Identifique los modos de comunicación en cada párrafo.

1. Recuerdo los días un tanto lejanos de mi juventud, cuando se podía recorrer con bastante tranquilidad la mayor parte de la ciudad capital. Entonces vivía en los alrededores de la Plaza González Víquez, desde donde me desplazaba a pie, sin sobresaltos, tanto de día como de noche, a la Avenida Central o a los cines que estaban en el contorno del Parque Central. Hoy en día, caminar por el centro de San José y zonas aledañas es una experiencia que plantea riesgos; al menos uno cree que así es. Y en materia de seguridad ciudadana, las creencias son tan importantes como los peligros reales que se enfrentan.
2. La sociedad costarricense es hoy más diferenciada que en el pasado, en lo social, en lo cultural y en lo étnico. No solamente hay disparidad en los ingresos, sino que también han aparecido grupos con visiones de mundo y códigos de comportamiento que no son comprendidos por la mayoría de la población o que los asimilados con dificultad.
3. La situación tiende a agravarse porque la identidad que hemos forjado está llena de fisuras y tiende a resquebrajarse. Los mitos sobre lo costarricense ya no funcionan tan eficientemente como en el pasado y algunas de las instituciones que contribuían a mantenerlos están hoy en crisis o han perdido la legitimidad, como los partidos políticos, que como parte de sus funciones, proporcionaban identidad y visiones de mundo a sus adherentes y simpatizantes.



## **TEMA IV**

### **LA CLARIDAD DEL INFORME COMPOSICIÓN-REDACCIÓN**

#### **OBJETIVOS**

- Establecer las diferencias de estilo entre la composición y la redacción, de manera que utilice la forma correcta para el informe.
- Identificar las diferencias de estilo entre los modos de comunicación, de manera que utilice la forma correcta del expositivo y el descriptivo, cuando redacta el informe.
- Identificar el orden sintáctico de la oración, de manera que lo aplique cuando redacta un informe claro.
- Identificar las funciones de las preposiciones, las conjunciones y los adverbios para redactar correctamente.

*¡Una fuerza por mínima que sea, si persiste, puede lograr una tarea aparentemente imposible!*



## LA CLARIDAD DEL INFORME

La redacción del informe se efectúa una vez que ha concluido el análisis del caso, situación u objeto de estudio; pero previamente se debe hacer el esquema para la distribución de ideas y tener presente las características de fondo con que estas deben ser plasmadas, para lograr un mensaje claro, completo y confiable. Por ello, una persona no puede elaborar el documento sin haber revisado las formas de comunicación escrita, para descartar los rasgos que descalifiquen de hecho el documento debido al estilo.

Existen dos formas de comunicación escrita cuya única coincidencia radica en que recogen hechos; pero con distinto estilo: **composición y redacción**. Cada tipo manifiesta características muy particulares, inconfundibles e incompatibles; las dificultades y defectos de un informe surgen a partir de la mezcla de ambos. El profesional que escribe un documento con un cuyo propósito es analítico, pero lo hace con el estilo de la composición produce el efecto equivocado, pues pierde las características básicas del documento técnico.

### 1. La composición

Esta se halla definida por el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española en términos de:

Escrito en que un alumno desarrolla un tema, dado por el profesor o elegido libremente, **para ejercitar su dominio del idioma**, su habilidad expositiva y **su sensibilidad literaria**

El concepto de composición remiten a un texto que se centra en la expresión de las emociones y la estética o belleza, ambos producto de la creatividad.

Llevan implícita la imaginación, la subjetividad, la interpretación, el **estilo personal, la flexibilidad en la construcción de las oraciones y la ubicación de la idea**. Se utiliza para escribir lo que el emisor piensa, percibe y siente, pero la prioridad se halla en la forma “bonita” por lo cual conduce a los distintos géneros literarios como: *cuento, novela, leyenda, crónica, anécdota, fábula, apólogo*.

### 1. Características de la composición

El profesional debe tener muy claras las características de la composición, para evitarlas en sus informes.

### a. Creatividad

Esta consiste en utilizar los elementos que ya existen para dar formas nuevas y diferentes en el texto por medio el juego con las palabras; hacer un texto atractivo con el juego de los elementos de la oración; lograr ritmo o sonoridad. Todo lo anterior da pie a la interpretación del mensaje.

Este tipo de texto pone de manifiesto en el texto, cuando el emisor refleja la habilidad para construir figuras literarias, producir sensaciones, dar musicalidad y utilizar estrategias para mantener la atención del lector.

Ejemplo:

*Bastos pasillos se extendían siniestramente, franqueados por puertas misteriosas, cual sendero macabro. Con el paso de los años la casa se había convertido en un espantoso vergel de locura arquitectónica. Una pesadilla de ángulos y percepciones geométricas imposibles. Sobre las asediadas tablas corroídas por las inclemencias de los insectos y los elementos, se dibujaban monstruosas figuras; rostros deformes, miradas siniestras, imágenes dantescas, todo como si de pasajes espantosos hacía pesadillas enloquecedoras y dimensiones oscuras se tratara. (La casona, Daniel González Chaves, 2007, inédito).*

El texto refleja la creatividad en:

Vocabulario homogéneo para referirse a determinadas situaciones que provoca un efecto en el lector semejante al miedo. Tales como:

- Vocablos: ***siniestramente, misteriosas, macabro, espantoso, pesadilla, inclemencias, monstruosas, deformes, siniestras, dantescas, enloquecedoras, oscuras.***
- Metáforas que estimulan la imaginación del lector como: ***locura arquitectónica, pesadilla de ángulos, asediadas tablas, franqueados por puertas.***
- Símbolos estimulan la imaginación: ***cual sendero macabro, como si de pasajes espantosos hacía pesadillas enloquecedoras y dimensiones oscuras se tratara.***
- Adjetivos colocados antes que el sustantivo logra musicalidad, como: ***bastos pasillos, espantoso vergel, asediadas tablas, monstruosas figuras.***

Los textos con belleza literaria se leen con mayor gusto, por lo que algunas personas intentan atrapar al lector por medio del juego del idioma. Sin embargo, esto procede cuando se trata de comunicación escrita orientada a la subjetividad del lector.

Estos ejemplos demuestran que la composición implica la expresión del YO, con estética literaria y conduce al lector a disfrutar la forma, que no es el propósito ni intención del informe.

### **b. Interpretación**

El término interpretación implica que un texto puede tener multiplicidad de significados. Tanto el emisor como los distintos receptores tienen su propia visión del mundo y de los hechos, a partir de sus conocimientos y experiencias; creencias e ideologías; gustos y prejuicios.

Por esa razón, es normal que las personas no coincidan en el enfoque de un mismo asunto y que una misma historia pueda tener distintos niveles de impacto en los lectores, cobrar diferentes significados y causar distintas impresiones.

Por ejemplo, un joven dice a su novia: *No salga la calle con minifalda*. Esa frase puede ser interpretada desde distintos ángulos, como signo de diferentes actitudes: prevención, protección, machismo, agresión, inseguridad, desconfianza, moralismo.

Cada lector da su propio significado a un mismo texto, de acuerdo con su contexto y realidad. La interpretación va de la mano de la libertad de cada persona para darle al texto el significado que prefiera, le haga sentir más cómodo; o bien, le convenga.

El informe no permite la interpretación o imaginación del lector; solo acepta la explicación de un significado único, indiscutible, a partir de hechos probados con un criterio científico.

### **c. Emotividad**

Los sentimientos del emisor suelen estar insertos en el texto, como una expresión del YO, por medio de palabras o frases que reflejan su posición personal frente a las situaciones o personas a las que se refiere.

Ejemplo:

- **Lamentablemente**, los estadounidenses reeligieron a *Bush*.(desaprueba).
- Es una **barbaridad** que una persona acusada por corrupción sea quien hace el comentario sobre moralidad en un libro de ética. (censura).

- El **pobre** hombre fue detenido porque no había depositado el dinero correspondiente a la pensión para su **explotadora** esposa. (compadece).
- La mujer llamó a los bomberos por un hecho **sin importancia** para algunos pero que llevaba su amor. (justifica).

La emoción del emisor lleva a una turbación en el ánimo del lector.

Ejemplo:

*La mujer rastrera y fría como un reptil traicionó a su marido, y fue cómplice de su ruina, por lo que él desesperado y sin salida, se vio en la necesidad de involucrarse en la venta de estupefacientes, para poder hacer frente a sus cuantiosas deudas y a la crianza de sus hijos que tanto amaba.*

El ejemplo anterior evidencia la intención del emisor de que el lector desprecie a la mujer y se compadezca del hombre, para aminorar su culpa. La emotividad en el texto constituye un instrumento para jugar con los sentimientos y la posición del lector, manejado de forma premeditada.

#### **d. Estilo personal**

Cada persona tiene su forma particular de actuar, hablar o escribir, que la identifica. Puede ser por el tipo vocabulario que suele utilizar, ciertas frases que no faltan en su discurso, giros idiomáticos, o bien, por una estructura determinada. El estilo refleja las actitudes, creencias, ideología, preferencias, prejuicios, etc. del autor, lo cual le puede restar interés al texto, por parte del lector.

La presencia del emisor en el texto perjudica al lector, pues lo induce a darle mayor credibilidad o rechazarlo *ad portas*. Por eso, hay personas quienes aseguran que un documento debe ser malo porque es de tal profesional, aún sin haberlo leído; otros dicen que a determinado profesional no se le puede creer ni el padrenuestro; algunos adquieren fama de que no dicen nada en concreto.

La frase a la *luz de lo que señala el artículo SNB 4567* era característica de un empleado que había perdido el respeto por parte de sus compañeros y la credibilidad por parte de sus jefes. Por ende, sus informes y no recibían la importancia del caso, aunque fueran producto de un trabajo muy bueno. En consecuencia, se estaban desaprovechando el trabajo práctico del profesional y no estaba cumpliendo el propósito de servir como insumo para que algunas autoridades tomaran decisiones.

## Ejercicio N. 5

Subraye los vocablos interpretativos o subjetivos y reelabore los párrafos de manera que el mensaje quede exacto.

1. El cuadro anterior presenta una gran cantidad de información que, no obstante, ha de interpretarse cautelosamente. En primer lugar, las cifras deben apreciarse a la luz de la grave y creciente subutilización de los mecanismos de denuncia penal, que hace que los registros denoten una parte limitada del fenómeno delictivo. (Pág.91).

2. Asimismo, merece señalarse el bajo volumen de casos de delitos de “cuello blanco”, pese a las profundas implicaciones que pueden tener algunos de ellos. (Pág. 92).

3. Es muy posible que las encuestas habituales de victimización estén inherentemente incapacitadas para detectar extendidos fenómenos de violencia física y sexual en el ámbito doméstico, que los y las entrevistadas (sic) no reconocen como tales. (Pág. 92).

4. Así pues, la evidencia es clara al señalar el aumento de los niveles de violencia delictiva en Costa Rica y, en particular, el acelerado deterioro de la seguridad patrimonial en el pasado reciente. Pero es crucial poner ese hallazgo en perspectiva. (Pág. 94).

5. En segundo lugar, debe tomarse en cuenta que el pequeño número de casos reportados que presentan ciertos cantones en alguna o las tres categorías analizadas, posiblemente haga inevitable una significativa variabilidad en los resultados del índice en diferentes años. (Pág. 116).

6. Si bien, las cifras sugieren un crecimiento importante en el narcotráfico, particularmente en la circulación de crack y heroína en el mercado local, otras modalidades, como el robo de vehículos y el secuestro presentan índices de actividad comparativamente bajos y una evolución moderada. (Pág. 144).

7. A pesar de innegables progresos logrados en los últimos años son muchos y muy serios los vicios institucionales arraigados en el MSP, durante décadas. (Pág 116).

8. No sorprende, pues, que exista un agudo deterioro de la infraestructura policial y una gran carencia de recursos necesarios para el buen cumplimiento de la función policial. (Pág. 197).

9. Como puede observarse en el gráfico 7.5, en CR los niveles de ingestión de alcohol son relativamente bajos. Lo importante, sin embargo, es que aún con estos niveles de ingesta etílica, los problemas asociados son graves, lo que permite establecer que son los patrones de consumo y no solo el volumen ingerido lo que debe ser objeto de atención. (Pág. 289).

10. En otras palabras, el temor está venciendo. A esta constatación, grave por sí misma, se suma otra que exacerba sus efectos. La endémica impotencia descrita no afecta en igual grado a toda la población. El fatalismo ante la inseguridad es considerablemente menor entre los grupos de mayor nivel socio-económico y mucho mayor entre los más desposeídos. (Pág. 227).



## 2. La redacción

La Real Academia define redactar en términos de:

**Poner por escrito lo pensado o acordado, escribir en orden.**

Esta definición remite al orden y no hace referencia a la estética, de modo que constituye una forma ordenada de transmitir una comunicación escrita, es decir persigue un propósito.

La lengua española alcanza su máximo esplendor en la época clásica y barroca de los siglos VI y XVII, con una estructura sintáctica guiada más por la creación y estética.

El pasado lo había llevado a servir de instrumento de la literatura y jugar con el idioma en busca de imágenes (reiteraciones, anáforas, símiles y otras figuras literarias) para producir efecto, dar sonoridad y hasta pleonasmos (redundancias hechas con intención: lo vio con sus propios ojos) para provocar impacto y eliminar cualquier margen de duda.

También, había caído en el abuso de elementos morfológicos en un estilo caracterizado por la falta de claridad que obliga a la relectura e interpretación de lo que pretendió comunicar.

Ejemplos:

- *Siendo que la señora no posee bienes y teniendo por cierto lo expresado por el señor XX..*
- *Para poder establecer la verosimilitud de los resultados de los que se hace referencia en la nota....*
- *En honor de la verdad y con la finalidad de esclarecer una situación tan delicada....*

La época academicista del siglo XVIII constituye un periodo de carácter normativo, en el cual el análisis y la lógica superan a la creación y el español que rige desde entonces de esa forma se ha ido perfilando, como una forma de idioma con el que se comunica el mundo profesional actual.

El emisor que va escribiendo conforme va pensando no logra estructurar un mensaje coherente ni con claridad para que sea fácil de comprender, porque no redacta sino que escribe sin respetar las normas del idioma.

## 2.2. Característica de la redacción

La principal característica de la redacción la constituye la claridad del texto y esa se halla en la forma, por medio de la colocación de los elementos de la oración de acuerdo con el orden gramatical determinado por la sintaxis y la morfología.

### Claridad de forma

La claridad del texto consiste en la colocación de los elementos morfológicos en la oración y las partes sintácticas en el párrafo, de forma que el mensaje sea de fácil comprensión para el lector.

El primer paso para asegurarse de que ese texto esté construido con claridad demanda el dominio gramatical del español.

### a.1. Ordenamiento de elementos morfológicos

La oración gramatical está conformada por varios elementos que cumplen funciones específicas:

Las preposiciones unen palabras de la misma oración; las conjunciones, relacionan dos oraciones distintas.

Las oraciones simples se relacionan entre sí y conforman párrafos, en los que hay una idea principal básica en una oración principal, que es complementada por las otras. Los párrafos deben estar estructurados en orden, pues la atención del receptor recae sobre la primera oración que lee o escucha, por ende, la idea principal debe ocupar el primer lugar.

Esto lo primero que se debe tener presente para redactar en forma clara porque las oraciones simples se relacionan entre sí y conforman párrafos, en los que hay una idea principal básica en una oración principal, que es complementada por las otras. Los párrafos deben estar estructurados en orden, pues la atención del receptor recae sobre la primera oración que lee o escucha, por ende, la idea principal debe ocupar el primer lugar.

El desorden del párrafo lleva el riesgo de que el lector asuma que una oración complementaria como la idea principal, lo cual lo lleva a la comprensión de un mensaje distinto.

Ejemplo:

***Por tener la Ley tantísimas debilidades y, estar obsoleta respecto de los nuevos delitos y las características de la época actual, los delincuentes gozan de impunidad en este país.***

## Corrección

**Los delincuentes gozan de impunidad en este país** porque la Ley tiene tantísimas debilidades y está obsoleta, respecto de los nuevos delitos y las características de la época actual.

La oración inicial es estructurada con el orden (S-V-CD-CI) y las siguientes también deben ser ordenadas de igual forma para que se logre un párrafo de fácil comprensión.

Lo contrario provoca mayor esfuerzo y permite la interpretación del mensaje, **según como el lector realice el acomodo de los elementos, pues él decide cuál es el sujeto.**

Por otra parte, la interpretación que el lector le dé al texto nunca se podrá decir que es incorrecta, pues la interpretación es subjetiva y respetable. Eso significa que la responsabilidad siempre se halla en el emisor del texto.

Ejemplo N.1:

*Por encima de todo, lo que hace que Obama sea excepcional, en vista de aquello por lo que Estados Unidos han pasado durante la época Bush, es la naturaleza del mensaje que encarna, cuyo mejor resumen es el título de su libro *The Audacity of Hope*. (Revolución americana de Obama, La Nación, 23-12-07: 34 A).*

### Posibles interpretaciones:

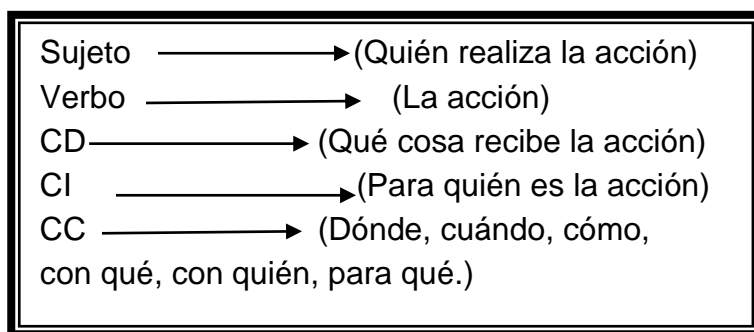
1. **Estados Unidos** han pasado durante la época Bush, por cosas que, por encima de todo, hacen que Obama sea excepcional, en vista de aquello su libro *The Audacity of Hope* encarna la naturaleza del mensaje cuyo resumen se halla allí.
2. **Lo** que hace que Obama sea excepcional, por encima de todo es aquello por lo que Estados Unidos han pasado durante la época Bush y la naturaleza del mensaje se encarna en el resumen de su *libro The Audacity of Hope*.
3. **Obama** es excepcional, por encima de todo, en vista de aquello por lo que Estados Unidos han pasado durante la época Bush y su libro cuyo título es *The Audacity of Hope* encarna la naturaleza de su mensaje.
4. **El libro *The Audacity of Hope*** encarna el mensaje de Obama y por encima de todo, hace que sea excepcional, en vista de aquello por lo que Estados Unidos han pasado durante la época Bush, es la naturaleza del mensaje que encarna, cuyo mejor resumen es el título de su libro.

**5. La naturaleza del mensaje** que **encarna** Obama, el cual **es** muy bien resumido en su libro de título *The Audacity of Hope*, **es** lo que **hace** que **sea** excepcional, por encima de todo, en vista de aquello por lo que Estados Unidos **ha pasado** durante la época Bush. (Pazos, Elaboración y Redacción de Informes Técnicos).

#### a. Las oraciones simples

Estas pueden ser personales donde hay sujeto: **activas** si el sujeto realiza la acción; **pasiva** si la recibe o impersonales cuando no especifican quien realiza la acción (no tienen sujeto).

La oración personal: mantiene los elementos de la oración ubicados de la siguiente manera: S-V-CD-CI-CC



Oración personal activa desordenada:

*El viernes 17 de mayo, en las inmediaciones de la Catedral, el hombre de manera violenta, le arrebató el bolso a la señora Ospina hiriéndola con un puñal.*

#### Corrección

*El jefe [arrebató] [el informe] [a la señora Ospina],*

**sujeto      verbo      CD      CI**

*[empujándola] [con un brazo] [el 17 de mayo],*

**CCM              CCI              CCT**

*[en la oficina de RH].*

**CCL**



- El joven [**que** *quedó parapléjico* se hizo modelo de publicidad].
- Esa agencia [*la cual le pertenece* le dio muchos dividendos].
- La yegua [**cuyo** *potro es pintado*] será vendida mañana.

Es incorrecto colocar la subordinada en primer lugar pues distrae la atención del lector, puede confundirlo e inducirlo a interpretación.

Ejemplos incorrectos:

[**Cuando** *no esté seguro del delito que se le puede imputar a un detenido y corra el riesgo*], el oficial de policía puede anular la posibilidad de seguirle una causa.

[**Donde** *se reunían los jóvenes todas las noches*], se acercaba el hombre a ofrecer la droga para ampliar su mercado.

[**Como** *no se había recibido la autorización para allanar*] solo se podía vigilar la vivienda a la distancia.

**Yuxtaposición:** dos oraciones simples se relacionan por medio de los signos de puntuación (la coma o el punto y coma); estas no presenta tiene ningún grado de dificultad para ordenarlas, si se utilizan correctamente la coma, el punto y coma, y el punto.

Ejemplo:

- Se detuvo al conductor [,] *se le pidió la identificación* [;] *se hizo lo posible*.
- Se le dijo que viniera [,] *enviara a un familiar o llamara* [;] *pero nada resultó*.

#### d. Elementos morfológicos

Algunos elementos de la oración, podrían crear confusión en el lector si se colocan al inicio. Por eso, las oraciones y los párrafos no deben iniciar con preposiciones, conjunciones, puesto que estos elementos gramaticales cumplen funciones específicas de unir o relacionar dos elementos u oraciones.

**Conjunciones:** tienen la función de relacionar o unir **dos oraciones** simples, en el entendido de que una oración simple está definida por la presencia de un verbo conjugado.

Ejemplos:

[No se pudo] **aunque** [hizo un enorme esfuerzo].

[Se trabaja fuerte] **pues** [se pretende el éxito].

[No se logró el éxito] **puesto que** [faltó empeño]

[No se logrará] **porque** [no hay recurso].

[Se trabajó mucho] **pero** [no se tuvo éxito].

Ejemplo:

*Cada minuto del fin de semana cuenta dentro de ese lapso faltante, [pero] muchos votantes le dan la espalda a la campaña por las vacaciones con Navidad y Año Nuevo.*

### Error

***Pero** con Navidad y Año Nuevo dentro de ese lapso faltante y muchos votantes dándole la espalda a la campaña por las vacaciones, cada minuto del fin de semana cuenta. (Demócratas buscan votos antes de Navidad, La Nación, 23-12-07, pág. 25 A)*

### Corrección

Cada minuto del fin de semana cuenta dentro de ese lapso faltante **pero** muchos votantes le dan la espalda a la campaña por las vacaciones de Navidad y Año Nuevo.

**Preposiciones:** tienen la función de relacionar o unir **dos elementos** de la misma oración y son las siguientes:

A, ante, bajo, cabe, con, contra, de, desde, durante, en, entre, hacia, hasta, mediante, para, por, pro, según, sin, so, sobre, tras, vía, versus.

La oración tiende a complicarse cuanto mayor sea su extensión y nivel de desorden.

Ejemplo incorrecto:

***Desde** 1990, a través de sus informes mundiales, regionales y nacionales, el PNUD ha instalado en el debate teórico y político internacional el concepto del desarrollo humano: una nueva forma **de** concebir los problemas del desarrollo y **de** evaluar los esfuerzos de las sociedades **para** elevar los niveles de bienestar. (Informe Nal. de Desarrollo Humano, Venciendo el temor 2005, Pág. 28).*

Esta oración lleva al lector a centrar su atención en el tiempo y el medio de la acción, cuando esos son complementarios.

### Corrección

El PNUD **ha instalado** el concepto del desarrollo humano: una nueva forma de concebir los problemas del desarrollo y de evaluar los esfuerzos de las sociedades para elevar los niveles de bienestar, en el debate teórico y político internacional, a través de sus informes mundiales, regionales y nacionales, desde 1990.

El sujeto de la oración: El **PNUD** inicia, el verbo es **ha instalado** y el subrayado señala el CD; eso constituyen los elementos básicos de la oración. Luego, se colocan los complementos circunstanciales (CC): de lugar (en el debate teórico y político); de instrumento (a través de sus informes mundiales, regionales y nacionales); de tiempo (desde 1990).

### Grupos preposicionales

Estos tienen la función de relacionar o unir dos elementos de la oración.

Ejemplos:

*Se recibió nota **en relación con** traslado.*  
*Le envió nota **en atención a** su solicitud.*  
*Se tomó un acuerdo **con base en** la ley.*  
*No se sabe nada **con respecto a** los acuerdos.*  
*Se trajo **con la finalidad de** prevenir.*  
*Se harán cambios **de acuerdo con** reglas.*  
*Se trabaja **sobre la base de** normas.*

Algunos grupos son:

de conformidad con	en relación con
en concordancia con	con base en
distinto de	a partir de
con respecto a	en virtud de
por motivo	en atención a
	por causa de

### e. Ordenamiento de ideas en el párrafo

Algunas personas tienen la tendencia a expresar la idea, partiendo de la justificación –que le preocupa más– por eso, inician la oración a la inversa, utilizando preposiciones, grupos preposicionales.

Ejemplos incorrectos:

***En relación con** la directriz emitida por la Administración, el personal no ha cumplido nada.*

***Con base en** los lineamientos de la Sección, se ha hecho la selección del candidato.*

***Para** llevar a cabo las indicaciones, es necesario incluir un funcionario adicional en el área administrativa.*

***Por causa de** un virus se destruyeron los archivos.*

***Entre** los elementos por analizar se encuentran el género, la edad y la procedencia.*



Sin embargo, esa forma de “organizar” la oración, demanda un esfuerzo por parte del receptor para recibir de forma clara el fondo del asunto, por lo cual, hace la conversión mental para poder comprender el mensaje.

### Corrección

El personal no ha cumplido nada **en relación con** la directriz emitida por la Administración.

Se ha hecho la selección del candidato **con base en** los lineamientos de la Sección.

Es necesario incluir un funcionario adicional en el área administrativa **para** llevar a cabo las indicaciones.

Se destruyeron los archivos **por** causa de un virus.

El género, la edad y la procedencia se encuentran **entre** los elementos por analizar.

El tiempo que el lector demora para entender un texto es el que le lleva ordenar mentalmente las ideas, sin embargo, puede que no lo logre e interprete una idea diferente.

### Exceso de frases aclarativas

El exceso de estas dentro de un mismo párrafo, -como las que aparecen en letra negrita en el fragmento- tiende a generar confusión. Por eso, es conveniente hacer párrafos simples y construir nuevas oraciones con los datos que van entre el paréntesis, en caso de que trate de información imprescindible; caso contrario, solo se elimina.

Ejemplo incorrecto:

*En lo que concierne a Costa Rica, si se toma en cuenta que el TLC, **aprobado en el referendun de octubre anterior**, nos impone una agenda de integración con Centroamérica y la República Dominicana, resulta extraño que, hasta donde se sabe, ningún documento de la UE, **hada madrina de nuestra unificación política forzada** ni del TLC, nos ofrezca siquiera una vaga idea de lo que, **una vez lograda la integración de los seis países**, ocurrirá con los pandonorosos y humanitarios ejércitos nicaragüense, salvadoreño, hondureño, guatemalteco y dominicano. (¿y los ejércitos? La Nación, 23-12-07, pág. 32 A).*

## Corrección

Resulta extraño para Costa Rica que ningún documento de la UE ni del TLC, nos ofrezca siquiera una vaga idea de lo que ocurrirá con los pundonorosos y humanitarios ejércitos nicaragüense, salvadoreño, hondureño, guatemalteco y dominicano, si se toma en cuenta que el TLC nos impone una agenda de integración *con Centroamérica y la República Dominicana*.

En síntesis:

La comprensión del mensaje transmitido por medio de la comunicación escrita implica que la elaboración de una redacción depende de la claridad del texto y esta, a la vez, de la colocación ordenada de cada uno de los elementos de la oración.

La redacción es una comunicación escrita que se define en términos de orden y el informe es una comunicación de carácter analítico para someterla al análisis del lector; por eso, las oraciones se plasman en forma ordenada, respetando el la sintaxis del español para dar un mensaje coherente y en secuencia.

El informe está sujeto a normas y rigidez tanto en la forma como en los contenidos.

## Ejercicio N. 6

**A.** Coloque las oraciones en orden y redacte los párrafos correctamente.

1. Con vista de lo anterior, el jerarca deberá resolver, en el plazo de veinte días hábiles contados a partir de la fecha de recibo de la documentación remitida por el titular subordinado; además, deberá ordenar la implantación de recomendaciones de la auditoría interna, las soluciones alternas propuestas por el titular subordinado o las de su propia iniciativa, debidamente fundamentadas.
2. Dentro de los primeros diez días de ese lapso, el auditor interno podrá apersonarse, de oficio, ante el jerarca, para pronunciarse sobre las objeciones o soluciones alternas propuestas. Las soluciones que el jerarca ordene implantar y que sean distintas de las propuestas por la auditoría interna, estarán sujetas, en lo conducente, a lo dispuesto en los artículos siguientes.

3. Cuando el informe de auditoría esté dirigido al jerarca, este deberá ordenar al titular subordinado que corresponda, en un plazo improrrogable de treinta días hábiles contados a partir de la fecha de recibido el informe, la implantación de las recomendaciones. Si discrepa de tales recomendaciones, dentro del plazo indicado deberá ordenar las soluciones alternas que motivadamente disponga; todo ello tendrá que comunicarlo debidamente a la auditoría interna y al titular subordinado correspondiente.
4. En materia de control interno, al jerarca y los titulares subordinados les corresponderá cumplir, entre otros, los siguientes deberes:

**B.** Redacte correctamente los párrafos. Todos los textos son tomados del *Informe del Estado de la Nación N. 8* al cual corresponden los números de página del paréntesis.

1. Según el INEC, a partir de los resultados de la Encuesta de Hogares del 2001, y empleando el método de línea de pobreza, en ese año un 20,3% de los hogares nacionales se encontraba en situación de pobreza, entendida esta como una situación de ingresos insuficientes para satisfacer las necesidades básicas de sus miembros. (Pág. 95)
2. Por zonas, tanto en la urbana como en la rural se dieron durante el 2001 pequeñas reducciones en la incidencia de la pobreza total respecto al año previo, en el caso de los hogares, de 17,1% a 16,9% en la urbana y es de 25,4% a 25,2% en la rural. (Pág. 96).
3. De esta forma, a partir de un exhaustivo y extenso análisis de la información disponible relacionada con visiones prospectivas del país, así como de documentos del sistema político, compromisos internacionales asumidos por CR y de conceptualizaciones del desarrollo, elaboradas por distintos organismos internacionales, se identificaron temas, enfoques, variables e indicadores relevantes para la definición y operacionalización de esa propuesta.(Pág 41).
4. De acuerdo con el Banco Central, el descenso en las exportaciones se explica en un 88,7% por la disminución en las ventas al exterior de la industria electrónica de alta tecnología, dada la situación de los mercados internacionales. (Pág. 167).
5. Como resultado de una iniciativa de la Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones de la Empresa Privada, la Central del movimiento de Trabajadores Costarricense y la Confederación de Trabajadores Rerum Novarum, en setiembre del 2000, más de treinta líderes empresariales y sindicales identificaron y priorizaron sus preocupaciones sobre diversas áreas del entorno nacional, a partir de la presentación de los resultados del Sexto Informe del Estado de la Nación. (Pág. 47).

6. Siempre, en el marco del proceso de reforma del sector salud, los componentes relacionados con el desarrollo institucional de la CCSS han dado resultados importantes. (Pág. 114).
7. Dentro de este paradigma, el crecimiento económico, al que tanta importancia se le atribuyó, durante la década de los ochenta, como motor exclusivo, pasa a ser un medio para potenciar la verdadera riqueza de los países: las personas. (Pág.40).
8. Entre los establecimientos que recibieron acreditación condicionada destacan los odontológicos en primer lugar, seguidos de los centros que atienden adultos mayores. (Pág. 114).
9. Aunque tienen limitaciones y constituyen esfuerzos importantes por ampliar el acceso, son recientes los registros sobre matrícula pues no se ha evaluado su calidad y no se dispone de información sobre rendimiento y deserción. (Pág.58).
10. Donde sí hay diferencia es en el número absoluto de hogares y personas pobres, ya que las cifras para 1990-1999 subestiman la magnitud. (Pág.68).
11. Cuando el Informe Estado de la Nación corresponde a un año de campaña electoral, el análisis se extiende hasta el inicio del año siguiente, con el fin de abarcar las elecciones y los resultados. (Pág. 67).
12. Como se observa en el gráfico 3.1, la tasa de crecimiento de la demanda externa real en 2001 cayó por tercer año consecutivo y, al igual que en el año 2000, fue negativa (decreció 6,4%). (Pág. 150).
13. Debido a que cada año la Oficina Informe Mundial realiza ajustes en la metodología y revisiones en los datos ni el valor del índice ni la posición para cada país son comparables entre las distintas ediciones del Informe. (Pág.71).
14. Si bien, la cobertura en secundaria registra logros notables en los últimos doce años, sigue preocupando la elevada deserción que se da en el Séptimo Año, cuando uno de cada cinco estudiantes se retira antes de finalizar el curso lectivo. (Pág. 79).
15. De acuerdo con la Encuesta de Hogares, para la población adolescente que trabaja, la extensión de la jornada ejerce un efecto excluyente sobre la permanencia en el sistema educativo. (Pág. 93).
16. Pese a la reducción similar por áreas, la incidencia de la pobreza sigue siendo mayor entre los residentes de áreas rurales respecto de los urbanos, en especial la pobreza extrema, pues tres de cada cinco hogares en esa situación residen en esa área. (Pág. 96).

11. En relación con el tema de la productividad por área, en contraste con lo observado en los países desarrollados, en CR la productividad agrícola por área ha permanecido estancada, de manera que los incrementos en las producciones se explican casi por completo por los cambios en el área cultivada. (Pág. 179).

17. Con base en una revisión de los informes presentados por los partidos políticos ante el TSE a partir del 2000, se puede comprobar que las contribuciones promovidas equivalen al 3,2% del financiamiento público en el caso del PUSC y al 31,7% en el caso del PLN. (Pág. 263)

18. Con respecto al estado de las viviendas, bajo el criterio tradicional de la población no indígena, se tiene que en los territorios indígenas el 27% se encuentra en buen estado, mientras que de las viviendas en la periferia un 48% está en buen estado y en el resto del país el 65%. (Pág. 120).

**C.** El siguiente es un informe, elaborado por un auditor, al cual se le modificaron las fechas y nombres para que haga una práctica completa:

1. Subraye los errores de estilo
2. Marque los fragmentos que reflejen errores de estructura lógica y determine en qué consiste la falla.
3. Encierre las preposiciones o conjunciones que se hallan colocadas al inicio de oraciones.
4. Elabore el informe

## INFORME (original de práctica)

### **1. Introducción**

#### **1.1 Origen del estudio**

Con el propósito de cumplir con el plan anual de trabajo de la Auditoría Financiera para el período 2010, conocido en artículo 01, Sesión extraordinaria 013-06 del 04 de diciembre de 2010 y aprobado mediante acuerdo de Junta Directiva en el artículo No. 17, Sesión 001-07 del 08 de enero del año 2010, se realizó una revisión sobre la gestión de la Unidad de Tecnología de Información en el ICC.

## **1.2 Objetivo General**

En la revisión de los recursos de procesamiento de datos se tiene como objetivo asegurar que los planes gerenciales de procesamiento de datos, organicen, dirijan y controlen los recursos (datos, información, tiempo, dinero, personal y materiales) de una forma efectiva y eficiente y que permita alcanzar las metas y objetivos de la organización.

## **1.3 Objetivos específicos**

1. Determinar la existencia de una planificación estratégica de Tecnología de información, para que ésta contribuya al alcance de objetivos del ICC.
2. Verificar que las estrategias de Tecnología de información se basan en identificación de soluciones, desarrollo o compra y su implementación a los procesos del Instituto.
3. Determinar la entrega de servicios requeridos.
4. Verificar prácticas de control en la adquisición de hardware y software.
5. Verificar el control sobre hardware, software y suministros.

## **1.4 Alcance**

El presente estudio es enfocado sobre el ambiente informático en la organización, comprende por tanto aspectos generales de planeación y organización, adquisición e implementación de soluciones y entrega de soporte.

## **1.5 Normas Técnicas**

El presente estudio satisface las Normas Técnicas de Auditoría establecidas en el Manual Sobre Normas Técnicas de Auditoría para la Contraloría General de la República y los Órganos Sujetos a su Fiscalización.

## **1.6 Período revisado**

El periodo que abarcó el presente estudio fue para los años del 2005 y el 2006, abarcándose el periodo posterior, según se requirió.

## **1.7 Fuentes de información**

Expedientes existentes en la Unidad de Tecnología de Información.

Documentos sobre Plan Informático.

Archivador de oficios de la Unidad de Tecnología de Información.

Expedientes de Contratación y Suministros.

**Asientos de diario.**

## **1.8 Limitaciones**

Hacemos la salvedad de que el estudio se suspendió primero para la autoevaluación solicitada por la Contraloría General de la República y luego para atender una denuncia en la Dirección Región Central, así como otras actividades que interrumpieron el proceso de revisión.

## **2. Comentarios**

### **2.1 Normativa relativa a TI**

Hasta mediados del presente año, la normativa relativa a Tecnología de Información recaía principalmente en el Manual Sobre Normas Técnicas de Control Interno Relativas a los Sistemas de Información Computarizados de la Contraloría General de la República (llamado en adelante Manual Sobre Normas Técnicas).

Mediante Resolución RRR- 26-2010, publicada en la Gaceta N° 119 de fecha 21 de junio de 2010, la Contraloría General de la República aprobó el documento llamado "Normas Técnicas Para la Gestión y el Control de las Tecnologías de Información", (en adelante llamado Normas Técnicas para TI) que se constituye en los criterios básicos de control a observar en la gestión de dicha tecnología.

Además, de coadyuvar en su gestión, estas últimas normas están orientadas al fortalecimiento de la administración de los recursos invertidos en tecnologías de información, así, esos criterios son de acatamiento obligatorio en la gestión institucional de esas tecnologías (artículo 3°, RR-26-201).

La Administración del Instituto cuenta con dos años a partir del 31 de julio del presente año para cumplir con lo establecido y en los primeros 6 meses debe planificar las actividades necesarias para su implementación efectiva y controlada (artículo 6°, RR-26-2010). Asimismo, ese artículo enumera una serie de aspectos a considerar en la planificación, que tienen que ver con equipo de trabajo, responsable del proceso, estudio de las normas y otras actividades relacionadas.

Sobre lo anterior, esta Auditoría considera que tanto la planificación como la posterior gestión para el cumplimiento de la normativa, debería preferiblemente recaer en aquellos funcionarios competentes, principalmente de Tecnología de Información y los de otros niveles con un claro conocimiento y entendimiento de lo que representa dicha tecnología para el alcance de los objetivos institucionales.

Específicamente, sobre el periodo de 6 meses para la planificación de la implementación, marcará el inicio de los estudios sobre el cumplimiento que corresponderá a la Auditoría, sobre esa etapa y la posterior ejecución.

Además, esta Auditoría aclara que aunque dicha normativa rige a partir del 31 de julio del presente año, no limita su aplicación como criterio para nuestras revisiones, ya que representa un enfoque diferente sobre sanas prácticas, procedimientos y metodologías que la administración debió haber observado en la gestión de Tecnología

de Información en su normal operación. Asimismo, para el presente estudio los Objetivos de Control Para la Información y Tecnologías Afines (Cobit's), así como otras publicaciones se usarán como criterio para las situaciones determinadas.

## **2.2 Planificación estratégica**

Las organizaciones y sus unidades operativas deben saber que hacer y cuando hacerlo, por cuanto se debe subsistir en un ambiente dinámico, complejo y competitivo. Así, misión, metas, objetivos son componentes del proceso de planificación que muestran el camino a seguir.

Asimismo, dentro de la organización, Tecnología de información ocupa un papel preponderante en la eficiencia operativa, toma de decisiones, evaluación de desempeño, promueve innovación y soporta las estrategias institucionales. Así, tal actividad debe soportarse en un Plan Estratégico orientado a coadyuvar en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

A finales del año 1997 se efectuó la licitación por registro No. 04-1998 llamada "Actualización de la Planificación Estratégica de la Función Informática del Instituto de Desarrollo Agrario". Su principal objetivo fue realizar un diagnóstico y una actualización en el proceso de planificación estratégica de la función informática del Instituto.

En dicho diagnóstico se expusieron resultados como fortalezas y debilidades. Dentro de las primeras retomamos algunas como:

A nivel de la Institución se percibe que existe un apoyo patente de la Administración Superior a la función informática.

Se dispone de una importante infraestructura tecnológica.

- Sobre las debilidades, dicho diagnóstico expone entre otras las siguientes:
- Poca integración de aplicaciones.
- Modelo inconsistente de arquitectura de información.
- No hay información para apoyar toma de decisiones.
- Inexistente definición de estándares y técnicas sólidas de administración de proyectos.

Como parte de la asesoría, se presentó un plan a corto plazo para aprovechar la tecnología actual, mejorándose la función informática actual e incrementándose el nivel de servicio a usuarios finales.

Además, se presentó un Plan estratégico para el Instituto con el propósito principal de proveerle a la Institución de una infraestructura tecnológica y organizativa que contribuyera a mejorar la eficiencia, eficacia y seguridad en operaciones sustantivas y administrativas del Instituto.



Tal consultoría representó una erogación inicial de nueve millones quinientos veinticinco mil quinientos cuarenta y tres colones con 00/100 (¢9.525.543,00). Luego mediante adendum se pagó un 50% más sobre el monto del contrato original, cuatro millones setecientos sesenta y dos mil setecientos setenta y uno con 50/100 (¢4.762.771,50), para un total de catorce millones doscientos ochenta y ocho mil trescientos catorce con 50/100 (¢14.288.314,50).

Expuesto lo anterior, señalamos que el Plan Estratégico para la Función de Tecnologías de información fue debidamente aprobado mediante acuerdo de Junta Directiva No. 03, sesión No 002-05 de fecha 17 de enero de 2008.

Durante el año 2008, según acta de la Comisión Informática, en sesión 002-2008 se discutió el atraso de la implantación del Plan Informático, en parte debido a las recomendaciones emanadas de la Contraloría General de la República.

Luego según acta de esa Comisión, de sesión 03-2008, artículo 2°, se expusieron avances en procesos de contratación administrativa, referido a adquisición de equipo, desarrollo de un componente de software (módulo) y un cartel de acompañamiento al Plan Estratégico.

Mediante oficio TI-154-2009 de 11 de julio de 2009, la Unidad de Tecnología de Información informa a la Gerencia sobre el orden de procesos para la implementación de proyectos según el Plan Estratégico.

Posteriormente, con oficio TI-025-2010 de fecha 02 de marzo de 2010, la Unidad de Tecnología de Información expone a la Gerencia General sobre avances en la preparación de la infraestructura tecnológica para la tecnología recomendada en el Plan Estratégico. Dichos avances se refieren a inversiones en plataforma de desarrollo, administración de datos, comunicación y hardware.

Sobre tales inversiones, si bien están acorde con las fortalezas señaladas en el diagnóstico, también perpetúan las debilidades señaladas en el documento, al seguirse sin integración de aplicaciones, persiste la arquitectura actual, no se genera apoyo a la toma de decisiones y siguen sin existir estándares y técnicas para la administración de proyectos.

No obstante, actualmente no se vislumbra una continuidad de acciones para la ejecución del Plan Estratégico, siendo prioritario que la administración oriente sus esfuerzos en la implementación del mismo.

Sobre la situación detallada referente al Plan Estratégico, el Instituto debe lograr que Tecnología de Información apoye su misión, visión y objetivos estratégicos mediante procesos de planificación que logren el balance óptimo entre sus requerimientos, capacidad presupuestaria y oportunidades que brinda las tecnologías. (norma 2.1, Normas Técnicas para TI).

En complemento, los objetivos Cobit P O1 y PO 1.4 (referentes a planear y organizar), señalan que se requiere de una planeación estratégica que administre y dirija todos los recursos de Tecnología de Información, según la estrategia del negocio y las prioridades. Tanto la Unidad de Tecnología de Información (llamado en adelante Unidad de TI) como los interesados relevantes (Dirección Superior) deben colaborar para la definición del plan, orientado para que Tecnología de Información contribuya con el alcance de los objetivos organizacionales, así como costos y riesgos relacionados, entre otros.

### **2.3 Comisión Informática**

Debido a la importancia que reviste lo relativo a Tecnología de Información para los procesos de la Institución, así como la inversión que representa la misma, en ciertos periodos se ha contado con una Comisión Informática en el Instituto, según lo establecía el anterior Manual Sobre Normas Técnicas en su norma 302.09, como la constitución de un Comité Gerencial de Informática coadyuvante de la Administración Superior del SIG (Tecnología de Información).

Al respecto, las Normas Técnicas para TI en su norma 1.6 establece que el jerarca debe apoyar sus decisiones sobre asuntos estratégicos de Tecnología de Información en la asesoría de una representación razonable de la organización que coadyuve en la orientación de la gestión sobre Tecnologías de Información.

Asimismo, dentro de los procesos, organización y relaciones de Tecnología de Información, los objetivos de control detallados PO4.2 y PO4.3 (Cobit), definen el establecimiento de un Comité Estratégico y un Comité Directivo, para que Tecnología de Información se maneje de forma adecuada, asesorar en la dirección estratégica, revisión de inversiones y su priorización según estrategias y prioridades de la organización, seguimiento de proyectos, monitoreo de niveles de servicio, entre otros. Para la Institución tales comités, estuvieron representados en la Comisión antes señalada.

En la revisión de actas de la Comisión informática para los años 2008 y 2009, se observó que los asuntos tratados fueron los siguientes:

- Avances en el Plan estratégico e inicio de dos proyectos (desarrollos).
- Atrasos para la implantación del Plan estratégico y solucionar su continuidad.
- Adquisición de software.
- Actualización de correo institucional.
- Nuevos requerimientos en un proyecto de desarrollo.

Llamamos la atención sobre la poca actividad de la Comisión, al haberse reunido solamente dos veces en el año 2008 y solo una vez para el año 2009, cuando estaba en su inicio la implantación de un Plan Estratégico para Tecnología de Información.

Ante nuestra consulta, en la Unidad de TI, se nos informó que tal Comisión no tiene definidas funciones y responsabilidades que oriente todo lo relativo a Tecnología de Información.

Si bien, el Manual Sobre Normas Técnicas, en aquellas referidas a preinstalación y administración, señalan funciones para la Comisión, debe tenerse claro que cada organización debe adaptarlas a su realidad, mediante un documento que las defina. Esa condición, de inexistencia de funciones podría ser parte del origen de la poca actividad realizada por la Comisión.

También, en estudios anteriores esta Auditoría llamó la atención sobre la conformación de la Comisión Informática, haciéndose énfasis en contar solo con los funcionarios necesarios, en función de los niveles que representaría. Así, los niveles serían el decisorio (Gerente o representante), técnico (Encargada de Tecnología de Información) y usuario (un representante). Asimismo, en el caso del auditor, estaría presente en su papel de asesor, tomándose en cuenta que la Comisión Informática es una instancia de naturaleza eminentemente administrativa y sus actuaciones son propias de la administración activa (Oficio DD-CR-350 del 23 de julio de 2007), tal conformación orientada a evitar diversidad de criterios e intereses.

Al respecto la interpretación de la norma 302.09 señalaba que su integración sería por representantes de la Dirección Superior, de Planificación, de Financiera e Informática como Secretaría Técnica. Asimismo, permitía la convocatoria de otros representantes de unidades usuarias, según los asuntos a tratar.

Relacionado con lo anterior, el oficio GG-245-08 de fecha 02 de febrero de 2008, emitido por la Gerencia General definió que la conformación de tal Comisión sería la misma del Comité Ejecutivo, no obstante, es nuestro criterio, que tal disposición cumplió en forma parcial lo establecido por la Contraloría General de la República, en el Manual de normas para TI.

## **2.4 Planes de Tecnología de Información**

Referente a los planes a corto o mediano plazo de la Unidad de TI, se solicitó a la encargada de esa dependencia, lo disponible está representado por un cronograma de actividades, que es elaborado para los seis (6) primeros meses de cada año, para luego reprogramar para el resto del periodo.

Las actividades contempladas en tales programas se refieren a proyectos de desarrollo (fiscalización), soporte a sistemas (en mayor grado externo), adquisiciones, afinamiento base datos, comunicaciones y soporte técnico.

Sin embargo, no se encontraron planes debidamente formulados para las actividades de la Unidad de Tecnología de Información, como lo serían planes de trabajo. Al respecto, debe tenerse claro que la planeación debe contener entre otros:

Una definición de los servicios requeridos y sus atributos, así como los prestados por la función de Tecnología de Información según sus capacidades.

Definir los niveles de servicio y su administración, orientándose los servicios de Tecnología de Información hacia la estrategia de la Institución (objetivo de control DS1). Esto, ya que dicha Unidad tiene una orientación al soporte técnico.

Formular planes relacionados con administrar servicios de terceros, las relaciones son sobre su administración, el riesgo y desempeño, respecto de los proveedores.(Objetivo de control DS2). Según las Normas Técnicas para TI, la organización debe obtener satisfactoriamente el objeto contratado a terceros para implementación de tecnologías (norma 3.4), así como asegurar que los servicios contratados a terceros satisfaga los requerimientos en forma eficiente. (norma 4.6)

Garantizar la continuidad del servicio mediante el desarrollo, mantenimiento, y pruebas de planes de continuidad, gestión para los respaldos y entrenamiento sobre planes (objetivo de control DS4). Además, según las Normas Técnicas para TI, la organización debe mantener una continuidad razonable de los procesos, mediante documentación y práctica de acciones preventivas y correctivas (norma 1.4.7).

Al igual que Tecnología de Información como función apoya la visión, misión y objetivos estratégicos de la Institución, la Unidad de Tecnología de Información debe hacer lo mismo para el Instituto. Al respecto, el objetivo de control detallado PO 1.5 señala que se crean planes tácticos derivados del Plan Informático, descritos como iniciativas y requerimientos de recursos, su uso, monitoreo y administración.

Llamamos la atención sobre el diagnóstico realizado por Dinámica Consultores, que señala como un factor crítico de éxito el apoyo al seguimiento y cumplimiento de metas por parte de la Dirección Superior, gestión que contempla la revisión y comprobación de prioridades establecidas para asegurar que los planes vigentes se ajusten a los objetivos y estrategias institucionales (punto 7.1.3), así, lo anterior está condicionado por la existencia o no de los planes en la Unidad de TI.

#### **2.4.1 Inexistencia de objetivos**

Como parte de los procedimientos aplicados en el estudio, mediante entrevista se preguntó a tres funcionarios de la Unidad de Tecnología de Información sobre su conocimiento de los objetivos de dicha Unidad.

Se adujo desconocer la definición de tales objetivos, así como su inexistencia en documento alguno para esa Unidad.

No debe omitirse que la estructura organizativa de la Unidad debe apoyar efectivamente el alcance de los objetivos institucionales, mediante la definición de actividades, procesos y especificación de labores a completarse dentro de la Institución, lo anterior conlleva necesariamente al establecimiento de objetivos para las diferentes unidades operativas (Norma

## **2.5. Manual de Normas Generales de Control Interno).**

En complemento, dentro del control interno es un deber del titular subordinado velar por el adecuado desarrollo de la actividad del ente u órgano a su cargo, entendiéndose para este caso la unidad operativa (artículo 12, Ley de Control Interno), dicho deber está representado por el alcance de los objetivos que competen a esa Unidad.

Finalmente, es conveniente señalar que al no definirse objetivos para dicha Unidad, no puede existir un alineamiento de sus actividades con los objetivos estratégicos, ni con aquellos que son los sustantivos del Instituto. Así, no se logra que Tecnología de Información apoye la misión, visión y los objetivos de la organización, incumpléndose la norma 2.1 de las Normas Técnicas para TI.

### **2.5.1 Ubicación y dependencia presupuestaria de Tecnología de Información**

Al no ser considerada en la estructura oficial del Instituto, la Unidad de TI dependió desde el año 2003 de la Dirección Administrativa Financiera (en adelante llamada DAF).

Luego, por recomendaciones de ésta Auditoría, a partir del año 2002 pasó a depender de la Gerencia (oficio PE-1288 de fecha 21 de febrero de 2002). No obstante, a partir del 25 de febrero de 2004, se comunicó a esa unidad que pasaba de nuevo a depender de la DAF (oficio GG-476-04 de fecha 25 de febrero de 2007).

Debido a la contratación de Dinámica Consultores, para la formulación del Plan Estratégico para la Función de Tecnologías de Información, la emisión de ese Plan y su posterior aprobación, mediante acuerdo de Junta Directiva No 03, de sesión No 002-05 celebrada el 7 de enero de 2009, además, de la aprobación del Plan se trasladó la Unidad de TI con subordinación de la Gerencia General. La anterior situación se ha descrito para ilustrar la cultura organizacional que afecta la función de Tecnología de Información, tanto en los niveles operativos como de la Dirección Superior, reflejada en la ubicación de la Unidad de TI en la estructura organizativa para antes de enero de 2005.

Reiteramos lo señalado en el informe AFI-008-2007, sobre lo establecido en el Manual Sobre Normas Técnicas, sobre la ubicación de la Unidad de TI en un nivel jerárquico adecuado dentro de la organización, que le permitiera realizar de manera independiente y objetiva la función de servicio que le correspondía (norma 302.06). Las Normas Técnicas establecen una independencia de dicha función de las unidades usuarias (norma 2.4). En igual forma el objetivo de control detallado 4.4 (Cobit) señala que la ubicación de la función de Tecnología de Información, debe ser según su importancia en la organización, específicamente en función de que tan crítica es para su estrategia y dependencia operativa.

### **2.5.1 Independencia presupuestaria**

En cuanto a la independencia presupuestaria, la Unidad de TI no ha contado con la misma y su presupuesto ha estado enmarcado según la ubicación arriba expuesta, sea en la Dirección Administrativa Financiera o en la Gerencia General. Tal situación se genera, al no existir esa Unidad en la estructura organizativa vigente, ya que según funcionarios de la Unidad de Presupuesto y de la Dirección de Planificación, la disposición de partidas presupuestarias (presupuesto propio), está en función de la estructura programática, que a su vez coincide casi totalmente con la estructura organizativa vigente.

No obstante, tal condición no es acorde con la independencia establecida en la norma 2.4 de las Normas Técnicas para TI. Se depende de un nivel jerárquico que brinda el apoyo en toma de decisiones, sin embargo, el presupuesto de tal nivel cubre el de la Unidad de Tecnología de Información.

### **2.6 Sobre funciones y responsabilidades**

Ante nuestra consulta sobre el conocimiento de funciones y responsabilidades por parte de los funcionarios de la Unidad de TI.

Se nos comunicó que nunca se ha recibido documento alguno donde se definan las mismas, como su actividad cotidiana. Asimismo, en la asignación de algún trabajo específico se hace en forma verbal por parte de la jefatura.

Sobre lo anterior, la responsabilidad por cada proceso, actividad, operación o acción organizacional, debe ser claramente definida, específicamente asignada y formalmente comunicada al funcionario respectivo, según su puesto (Norma 4.4, Manual de Normas Generales de Control Interno).

En complemento, el jerarca debe brindar el apoyo necesario para que Tecnología de Información cuente con personal que tenga definido de manera clara y formal su responsabilidad, autoridad y funciones (Norma 2.4, Normas Técnicas para TI).

### **2.7. Inexistencia de procedimientos establecidos**

Ante nuestra solicitud, según el personal de Tecnología de Información, a la fecha no se utiliza ningún Manual de Procedimientos, ni cualquier otro documento que contenga directrices, estándares, lineamientos, entre otros para el desarrollo de sus actividades. Al respecto, las instrucciones de alcance general deben darse por escrito y mantenerse en un compendio, ordenado, actualizado y de fácil acceso para el conocimiento de todos los funcionarios (norma 4.5, Manual de Normas Generales de Control Interno).

También, dentro de actividades de control el jerarca y titulares subordinados deben documentar, actualizar y divulgar internamente entre otros los procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno, desviación de objetivos y definan claramente los controles requeridos. (artículo 15, incisos a y b de la Ley de Control Interno)

## **2.8 Gestión de riesgo**

La organización debe responder en forma adecuada ante las amenazas que afecten la gestión de Tecnología de Información, lo anterior con una gestión de riesgos enmarcada dentro del SEVRI, según el marco normativo aplicable.

Asimismo, debe implementar medidas de seguridad en relación con recursos de Tecnología de Información y las comunicaciones, minimizándose riesgos de fallas y proteger su integridad de software e información. Además, debe mantener la continuidad razonable de los procesos y su interrupción no debe afectar en forma significativa a los usuarios. (Normas Técnicas Para TI, 1.3, 1.4.4 y 1.4.7)

La gestión del riesgo es una actividad que apenas inicia en la Institución, por tanto, ante nuestra consulta sobre dicha gestión en la Unidad de Tecnología de Información, se nos indicó no existir en dicha Unidad. Relacionado con lo anterior, se obtuvo la documentación respaldo que mediante oficio TI-265-2006 de fecha 06 de diciembre de 2006 fue remitida a la Unidad de Control Interno, la misma consiste en un Informe de Autoevaluación aplicado en dicha Unidad. En el mismo pareciera según las respuestas ofrecidas en el apartado de valoración del riesgo, que existe una gestión del mismo, no obstante, creemos que en esa Unidad no se tuvo claro el significado de dicha autoevaluación y erróneamente se indicaron aspectos de la gestión de riesgos que en realidad no existen.

En este contexto, también se observa que permanece la condición de no existir un plan de contingencias probado, documentado, actualizado y aprobado por el máximo jerarca. Mismo que se orientaría a atenuar los efectos de una eventualidad, que puede generar pérdida de datos, su modificación e integridad. Aunque se pensó en algún momento la contratación de una empresa para su diseño, nunca se ejecutó. Asimismo, no hay políticas, directrices, o procedimientos con ese propósito. Aunque, mediante oficio TI-265-2006 de fecha 06 de diciembre del 2006 se remitió a la Unidad de Control Interno una Guía para la elaboración de planes de contingencia, se trata realmente solo de un índice o esquema.

Además, de no cumplirse con las normas arriba citadas en la Normas Técnicas Para TI, se incumplió con la norma 305.07 del Manual Sobre Normas Técnicas (anterior) en cuanto a la elaboración de un Plan de Contingencias para la continuidad de operaciones de los sistemas, ante eventualidades que afecten su funcionamiento.

Finalmente, no se cumple con el artículo 14 de la Ley General de Control Interno, que establece que es un deber del jerarca y del titular subordinado la identificación y análisis de los riesgos, su potencial efecto, medidas para el funcionamiento del sistema de valoración de riesgos y los mecanismos para minimizarlos.

### **2.8.1 Procedimientos de respaldo**

Los datos almacenados en las organizaciones tienen un costo alto y son difíciles de recuperar, así, ante pérdidas por errores de software, falla en hardware, error humano, daño intencional o catástrofes, una medida de seguridad preventiva es la generación de un respaldo (copia) de los datos, en un momento determinado para una eventual reposición.

En lo concerniente al Instituto, según los funcionarios de la Unidad de TI, los respaldos realizados en esa Unidad se ejecutan todos los días de la siguiente forma:

Para la AS-400 el respaldo se ejecuta por cualquiera de dos funcionarios asignados para tal fin.

El equipo de respaldo Powerd Boud es utilizado para el respaldo automático, con un software que se tiene en demo, ya que el software requerido no ha sido adquirido. Este respaldo lo hace cualquiera de dos funcionarios designados.

También se hacen respaldos con el NT Back Up, que puede integrarse al Powerd Bould en el proceso. El respaldo lo puede hacer cualquiera de cuatro funcionarios designados.

De tal procedimiento, no queda evidencia por escrito o electrónico que haga constar cual funcionario fue el responsable de generar el respaldo.

Señalamos que los respaldos generados son almacenados en las instalaciones del Instituto, no contándose con respaldos en otro lugar, ya que esa medida de seguridad fue suspendida hace aproximadamente 10 años, decisión de la Administración de ese momento.

Asimismo, ante nuestra consulta se nos informó que no existen procedimientos por escrito (Manual) que oriente el proceso de respaldo. Debe tenerse claro que la organización debe garantizar de forma razonable la disponibilidad e integridad de la información protegiéndola entre otros de daño o pérdida. Para esto debe documentar e implementar políticas de seguridad de la información y los procedimientos que correspondan. (Norma 1.4, Normas Técnicas para TI)

### **2.9 Sobre gestión de proyectos informáticos**

Actualmente, las organizaciones se basan en la Tecnología de Información para apoyar su gestión, al procesar grandes cantidades de datos para generar información y apoyar sus decisiones.



Asimismo, para implementar soluciones en la prestación de servicios amplios y ágiles. Así, surgen los proyectos informáticos como instrumento para obtener las herramientas necesarias y satisfacer esas necesidades.

No obstante, debido a una inadecuada planeación y/o ejecución del proyecto se generarán pérdidas principalmente en el factor tiempo y en dinero. Así, el proyecto debe planearse y ejecutarse con la orientación a satisfacer la necesidad, cumpliéndose con expectativas de calidad, costo y tiempo. (Revista de Derecho y Tecnologías de Información N° 4-2006, UNED, Costa Rica).

Debido a que en todo tipo de organizaciones una gran cantidad de proyectos informáticos no llegan a un buen término, se han definido una serie de causas que inducen al fracaso de los mismos. Entre otros se ubican los requerimientos incompletos, falta de involucramiento de usuarios, falta de soporte ejecutivo, requerimientos cambiantes, falta de planificación, no hay gerenciamiento de Tecnología de Información y desconocimiento tecnológico en general. Cabe destacar que tales causas se encuentran enmarcadas en los temas relacionados con el recurso humano.

Expuesto lo anterior, en la Institución la gestión de proyectos es inexistente, esto por lo ocurrido con proyectos como el desarrollo del Sistema de Ingresos, asimismo, por lo expuesto por Dinámica Consultores al señalar como debilidad la definición de estándares y técnicas sólidas de administración de proyectos, inexistentes ante proyectos complejos, así como el desarrollo bajo modalidad de outsourcing, para lo cual no se cuenta con líderes de proyectos calificados.

Además, con lo expuesto para la implementación de tecnologías de información, no se cumple con la norma 3.1, inciso d de las Normas Técnicas para TI, que se refiere a la instauración de líderes de proyecto con designación clara, detallada, documentada de su autoridad y responsabilidad.

Relacionado con la gestión de proyectos, resaltamos la contratación en el año 2005 de la empresa Dinámica Consultores para determinar y elaborar las especificaciones técnicas y términos de referencia para el Sistema Integrado de Administración Tributaria con un costo de tres millones setecientos ochenta y dos mil noventa y dos colones con 80/100 (¢3.782.092,80). Un primer aspecto a considerar es que a la fecha el proyecto no ha iniciado, un segundo aspecto es que previo a ese inicio se promociona una actividad que estaría enmarcada dentro del proyecto mismo.

Al respecto, se ubicó el oficio TI-161-2010, de fecha 08 de agosto del 2010 que expone algunos aspectos relacionados principalmente con la gestión de los requerimientos para su inclusión en el cartel para el desarrollo del software. Según el documento, algunos usuarios exponen su criterio en cuanto a disponer de una definición detallada de los mismos e incluirlos en el cartel, proponiéndose inclusive la contratación de otra empresa para su revisión y actualización.

Sobre lo anterior, debe tenerse presente que los requerimientos no son estáticos en el tiempo, sino más bien dinámicos, así, no debe pensarse en su inclusión al ciento por ciento en los términos de referencia, que son un marco general sobre los requerimientos, incluso del inicio del proyecto hasta su conclusión los requerimientos podrían variar.

Al respecto la misma empresa Dinámica Consultores en el documento presentado con los requerimientos señala:

*“La definición y los alcances de los módulos descritos en este documento es preliminar y no debe ser tomada como una especificación exhaustiva, por lo que las mismas no sustituyen la etapa de análisis de requerimientos que debe ejecutarse como parte de una metodología formal de desarrollo de aplicaciones.*

*Los resultados de este estudio servirán como instrumento de análisis para el proceso de Administración Tributaria, Informática y otras dependencias afines, y marcará los lineamientos generales para la especificación técnica final de requerimientos para el desarrollo e implantación del Sistema Informático.”*

Como refuerzo a lo anterior, señalamos que aunque en el cartel se incluyen requerimientos, no sería prudente tratar de incluirlos a un nivel de detalle muy bajo, ya que tal actividad corresponde a la etapa de análisis de requerimientos, enmarcada en el ciclo de vida del desarrollo de sistemas, donde la empresa contratada con ese fin debe junto con el usuario (quien es el especialista que conoce el proceso), definir todos los requerimientos necesarios que ha determinado a ese momento. Debe tenerse claro que la definición de los requerimientos es una etapa de tal ciclo, generándose un documento que debe ser aprobado en forma escrita por el usuario y que define su final.

Asimismo, el usuario también será responsable de aprobaciones posteriores como diseño, pruebas, documentación y recepción final del producto.

No obstante, y para complementar lo anterior, se ubicó la orden de compra número 5136 referente a la actualización de los carteles de proyectos para los sistemas integrados Financiero Administrativo, Administración Tributaria y elaboración de especificaciones técnicas y términos de referencia para proyectos del Plan Estratégico de Tecnología de Información, la contratación tiene un costo de siete millones novecientos catorce mil seiscientos cuarenta con 00/100 (¢9.714.640,00).

Lo anterior expuesto ilustra la convergencia de situaciones presentes en el desarrollo de proyectos como la ausencia de una metodología oficializada y la carencia de líderes de proyectos, aspectos que debería formar parte de la gestión de proyectos.

## **2.10 Infraestructura y plataforma tecnológica**

La infraestructura tecnológica se refiere al conjunto de componentes de hardware e instalaciones en que están soportados los sistemas de información del Instituto. Además, la plataforma tecnológica se refiere a los componentes de hardware, software de base, utilitarios y aplicaciones utilizados en el Instituto.

En el CC, se mantiene una estructura con los principales sistemas de aplicación contenidos en diferentes servidores en oficinas centrales y las Direcciones Regionales, así, según inventario facilitado por la Unidad de TI

Los servidores listados conforman (parcialmente) la Red de Área Local (LAN), además, servidores para antivirus, sitio Web, correo.

Tal red se conecta con las Direcciones Regionales mediante enrutadores y líneas dedicadas, asimismo, en el caso de correos se hacen mediante enrutadores, líneas dedicadas para llegar a Internet.

Además, se cuenta con red de área amplia (WAN), mediante la cual se conectan las diferentes direcciones regionales y entre estas y las oficinas centrales del Instituto. No obstante, continúan sin estar en dicha red la Dirección Región Huetar Atlántica y la Dirección Región Heredia.

La Dirección Región Chorotega, Oficina Regional Liberia, la Dirección Huetar Norte, Oficina Regional San Carlos, la Dirección Pacífico Central, Oficina Regional de Orotina, la Dirección Región Central y la Dirección Brunca utilizan para el correo electrónico, acceso a Internet, y sistema de aplicación financieros (Ingresos, Contabilidad y Cajas Chicas). Sobre los accesos al sistema de Titulación solo lo hace la Dirección Región Brunca.

En cuanto a software de base (sistemas operativos), según inventario obtenido en la Unidad de TI, solo para oficinas centrales se utilizan las siguientes cantidades; 1 Windows 2000, 2 Windows 95, 29 Windows 98, 4 Windows Me, 4 Windows NT, 260 Windows XP y 11 Microsoft Windows Server 2003.

## **2.11. Proceso de adquisición de software**

Para los años revisados no existen proyectos de desarrollo de software como parte de la adquisición. Asimismo, no se ha adquirido un software (paquete) de importancia para el procesamiento de datos y obtención de información.

Como fue ilustrado en el apartado 2.9, es claro que no existe una metodología para la adquisición de software, ni para el ciclo de vida del desarrollo de sistemas cuando sea el caso de un proyecto de desarrollo informático.

Según personal de la Unidad de TI se trabajó en conjunto con Planificación Institucional durante un tiempo para elaborar un manual referente a Tecnologías de Información, no obstante, esa Dirección cambió sus prioridades y tal actividad se suspendió a mediados del año 1998.

Sobre lo anterior, el Instituto debe implementar software que satisfaga los requerimientos de los usuarios y soporte el proceso mediante el desarrollo y aplicación de un marco metodológico que guíe las distintas etapas a saber; definición de requerimientos, estudios de factibilidad, diseño, programación, pruebas, documentación, conversión de datos, puesta en producción y evaluación post implantación. (Norma 3.2, inciso b de las Normas Técnicas de TI)

Asimismo, debemos señalar que la Institución no cuenta con la capacidad para la gestión de un proyecto de desarrollo de sistemas. Lo anterior, quedó evidenciado en lo expuesto en el informe AFI-010-2006 (Relación de hechos), que detalla lo ocurrido con el proyecto de desarrollo del Sistema de Ingresos.

Al respecto, señalamos que el Instituto debe administrar sus proyectos de Tecnología de Información para lograr sus objetivos, satisfacer requerimientos, así como cumplir con calidad, tiempo y presupuesto establecido. (Norma 1.5 de las Normas Técnicas de TI).

### **2.11.1 Adquisición de herramientas tecnológicas**

Vale la pena mencionar que a finales del año 2008 se adquirió la herramienta SQL (lenguaje de consulta estructurado), que es un lenguaje estándar de comunicación con bases de datos. Asimismo, se compró la herramienta Visual Studio 2008, que es un grupo de herramientas de desarrollo que contiene Visual C++, Visual Basic entre otros. Según oficio TI-187-2005 de fecha 08 de diciembre de 2008, tal adquisición formó parte de los proyectos contenidos en el Plan Estratégico, como herramientas adquiridas para el proyecto de administración tributaria.

Llamamos la atención que tal adquisición se ejecutó sin contar con personal capacitado en el manejo de ambas, así, al momento de esta revisión solamente una funcionaria se está capacitando por medios propios, sin recibir una capacitación formal que permita sacar provecho de tal tecnología. Asimismo, la inversión realizada según cheque 125358 de fecha 16 de diciembre de 2005, fue del orden de ¢6.6 millones, para tener las herramientas durante casi dos años sin aprovecharla.

### **2.12 Sobre cableado estructurado**

Mediante nota de fecha 19 de setiembre de 2008, la empresa S y S Telecomunicaciones y Energía S.A., previa inspección puso en conocimiento al Instituto, sobre la situación de haberse instalado unidades de aire acondicionado en el edificio A, cuyos ductos están sobre la canalización del sistema de cableado estructurado. Dicha empresa, que instaló todo el sistema de cableado en los tres edificios, señala que la garantía de tal instalación es de 15 años, cubriendo solo daños por mal desempeño del material y no por mala utilización del sistema.

Posteriormente, en un informe de diagnóstico sobre el sistema de cableado estructurado por personal de la empresa Panduit, se señalan las siguientes situaciones:

- El 17% de los enlaces presenta conexiones lentas y desperdicios de recursos por cuellos de botella.
- Existen problemas en la instalación de sistemas con falta de ductos y canastas apropiadas para cables.
- Deficiente sistema de puesta a tierra.
- El problema se agravará, al someterse los cables a tensiones que lo degradarán.

Finalmente, esa empresa emite una serie de recomendaciones para disponer del cableado estructurado en una forma óptima. Se desprende de lo anterior, que además de la instalación de equipo de aire acondicionado que afecta el cableado, se arrastran deficiencias en la instalación original realizada por la empresa S y S Telecomunicaciones S.A.

Lo anterior fue expuesto a la Gerencia General, por la Dirección Administrativa Financiera mediante oficio DAF-283-2006 de fecha 06 de julio de 2009, invitándola para hacer las consultas técnicas y legales, así como el potencial reclamo por la construcción, instalación y supervisión de las obras. Luego con oficio TI-203-2009 de fecha 26 de setiembre de 2009 la Unidad de TI informa tal situación a la Gerente General y recomienda la reparación del cableado en el edificio A, cuyo costo asciende a los \$14.000,00.

No obstante, a la fecha la situación se mantiene sin ninguna solución por parte de la administración.

### **2.13 Mantenimiento a aplicaciones**

En los últimos años y como consecuencia de la ausencia de planificación estratégica en Tecnología de Información, la Institución ha permanecido procesando datos y obteniendo información de sistemas de aplicación con un tiempo de producción que sobrepasa su vida útil.

Así, se requiere de un continuo mantenimiento para esas aplicaciones que principalmente tienen que ver con procesos en Titulación, finanzas y contabilidad y recursos humanos.

Para los años 2009 y 2010 se ha tenido un costo por mantenimiento de ¢21.8 millones que se desglosan así:

- Para mantenimiento del sistema de titulación, se pagó a la empresa SIA S.A., la suma de ¢2.7 millones.
- En mantenimiento para el sistema financiero contable, se pagó a la empresa Intersys S.A. ¢7.1 millones.

- Para mantenimiento del sistema de Relación de puestos, se pagó a SIC Génesis ¢10.6 millones.
- En mantenimiento para el sistema de Planillas, se pagó a SIC Génesis ¢1.4 millones.

Además de lo anterior, debe señalarse la situación existente en el caso del sistema que aun procesa los datos y genera la información de la recuperación de la inversión (Ingresos). Por las razones conocidas y expuestas en AFI-010-2009 (proyecto informático para el desarrollo de una nueva aplicación que no está en producción), ha debido continuarse con la operación del anterior sistema, que está desactualizado, sobrepasó su vida útil, pero lo más delicado es que presenta errores de procesamiento en algunos de sus procesos como los siguientes:

- Generación de constancias de cancelación.
- Generación de consultas.
- Generación de saldos en la aplicación de recibos.
- Emisión de reportes de endeudamiento.
- Inhabilitación de usuarios por ciertos periodos de tiempo.
- Incapacidad de imprimir dígitos con montos superiores a ¢99.9 millones.
- Incapacidad de imprimir dígitos a la izquierda de ceros.

Sobre lo anterior, debe tenerse en cuenta que tal sistema procesa una cartera entre los documentos y cuentas por cobrar arriba de los ¢4.685.0 millones, que corresponde a una cantidad de operaciones que el sistema no es capaz de cuantificar. Al respecto, se ubicaron los oficios UI-229-2010 de fecha 12 de abril de 2010 y UI-502-2010 de fecha 26 de julio de 2010, donde la Unidad de Ingresos expone lo arriba detallado ante la coordinación de Tesorería y la jefatura del Departamento Financiero.

Ante tal situación, señalamos que tal sistema no recibe mantenimiento desde hace aproximadamente 10 años, representando un alto riesgo de no continuar con las operaciones para el proceso de recuperación de inversión.

Sobre la situación detallada, la organización debe mantener una plataforma tecnológica en óptimas condiciones y minimizar el riesgo de fallas, mediante el establecimiento y documentación de procedimientos y responsabilidades asociados con la operación de la plataforma. También, vigilar su disponibilidad, capacidad, desempeño y uso, asegurando su correcta operación y manteniendo un registro de eventuales fallas.(norma 4.2, Normas Técnicas para TI).

Así, corresponde a la administración definir un procedimiento alternativo que garantice la continuidad de las operaciones para dicho proceso en la Institución.

## 2.14 Adquisición de equipo, suministros y reparaciones

Además, de ser un activo que representa una erogación alta de recursos para la Institución, el equipo de cómputo conlleva una serie de gastos necesarios en lo correspondiente a suministros utilizados en su normal operación. Así, con el propósito de revisar el procedimiento de compra de los suministros y teniéndose presente que además, de los mismos se adquiere equipo (computadoras, impresoras, unidades de poder ininterrumpido, entre otros), se tomó una cantidad de cuarenta y un (41) cheques de pagos por suministros de cómputo y equipo a diferentes empresas durante los años 2008, 2009 y 2010. Dichos pagos corresponden a compras que no caen en ninguna categoría de licitación.

También, para ese periodo se tomó una cantidad de doscientos veinticinco (225) facturas pagadas por cajas chicas, contenidas en cincuenta y cuatro (54) reintegros de esos fondos. Así, tanto pagos por cheque como facturas pagadas mediante caja chica se tomó como una sola muestra y ejecutó una revisión sobre los proveedores de equipo y accesorios.

Como puede observarse la empresa Comunicación y Tecnología ocupa el primer lugar de compras por la Institución con ¢14,8 millones, que representa un 23,9% del total de la muestra. Luego, están las empresas Distribuidora Géminis con ¢10,8 millones (17,4%), HJ Sistemas S.A. con 6,5 millones (10,5%), Continama de Costa Rica ¢5,9 millones (9,5%).

Hay un total de cuarenta y tres (43) empresas que se reparten ¢23,9 millones (38,6%). Este último grupo contiene pagos que van desde los mil colones (¢1.000,00 por caja chica) hasta ¢2,3 millones mediante cheque.

Llamamos la atención de que solo dos empresas abarcan el 41,3% de las adquisiciones en equipo y suministros de cómputo en el Instituto. Además, en el caso de Comunicación y Tecnología (que pertenece a Edibeth Benavides Azofeifa) se pagó mediante licitación ¢10,3 millones para el mismo periodo. En el caso de Distribuidora Géminis se pagó ¢1,5 millones mediante licitaciones.

Lo expuesto, es sobre el comportamiento de adquisiciones del periodo revisado, tomando en cuenta que el Sistema Integrado de la Actividad Contractual (SIAC), inició en enero del 2007, con el propósito de lograr la eficiencia y transparencia en el uso de los recursos destinados a la contratación administrativa. Asimismo existe un documento con estándares para la adquisición de equipo de cómputo, pero está en borrador y es sobre características técnicas únicamente.

Como una consideración general en la implementación de tecnología de información, se debe promover la independencia de proveedores de hardware, software y servicios. Por tanto, la administración debe establecer y mantener un sistema de control interno asociado con la gestión de Tecnología de Información, evaluándose su efectividad y cumplimiento. (norma 5.2, Normas Técnicas para TI)

## **2.15 Inventario de hardware y software**

Actualmente, se cuenta con un inventario en línea (actualizado) facilitado por la Herramienta Altiris que administra el inventario de hardware, sistemas operativos y sistemas de aplicación contenidos. Así, a la fecha de revisión se determinó para oficinas centrales una cantidad de doscientos cuarenta y tres (243) sistemas (computadoras). Según el reporte, todos los sistemas cuentan con el sistema operativo Windows.

Mientras que en oficinas regionales, según el inventario facilitado se tienen doscientos veinticinco (225) sistemas. Sobre estos últimos, el inventario se realizó en los últimos meses, por tanto está actualizado. De tal inventario no se obtuvo evidencia sobre el sistema operativo utilizado.

No obstante, no existe un inventario actualizado al 100%, ya que no se dispone de procedimientos que aseguren la total actualización en asignación o traslados de equipo.

## **2.16 Cumplimiento de requerimientos externos**

El Instituto debe identificar y velar por que se cumpla el marco jurídico que incide sobre Tecnología de Información, todo orientado a evitar conflictos legales que generen perjuicios económicos u otra naturaleza. (Norma 1.7, Normas Técnicas para TI). Además, según el objetivo detallado ME 3.1, señala la definición e implantación de un proceso para identificar los requerimientos locales e internacionales, legales y regulatorios entre otros relacionados con la función, procesos e infraestructura de Tecnología de Información.

Al momento de la revisión, se solicitó y obtuvo documentación respecto a las licencias existentes en el Instituto para el software utilizado (Sistemas operativos, aplicaciones, utilerías). Dicha documentación está constituida por confirmaciones de Microsoft, contiene entre otros el nombre de la aplicación, cantidad de licencias, número de licencia, empresa distribidora que la vendió. Con esas confirmaciones se elaboró un cuadro con las licencias. No se comparó con algún inventario generado en la Unidad de TI, al no estar actualizado el mismo y recibir un estimado de Microsoft.

Además, se tomaron en cuenta las licencias de equipo recién adquirido, comprado a la empresa Central de Servicios PC S.A., en dicho caso, pareciera que Microsoft en sus registros no dispone de la información de que esas licencias las utiliza la Institución, sino que forma parte de sus negociaciones con DELL (fabricante del hardware), no obstante, tales licencias están adheridas al equipo. Lo importante de esta observación, es que tal detalle debería acompañar el inventario que debiera existir en la Unidad de TI.



Hacemos la observación sobre las licencias del software Altiris, al momento de la revisión según la Unidad de Tecnología de Información hay 314, existiendo un déficit de 154 licencias.

2.17 Seguros. En estudios anteriores (AFI-010-2003), se había indicado por parte del Departamento Administrativo que se había depurado el equipo electrónico para que contuviera solo el equipo de alto valor económico, volviéndose las pólizas más bajas.

Asimismo, según el mismo informe la jefatura de ese Departamento se había enviado al Instituto Nacional de Seguros (INS) una lista depurada e individualizada de equipo electrónico, esperándose obtener un reporte de esa Institución.

Luego mediante informe AFI-008-2004, se dejó claro que no existía el listado con el detalle del equipo electrónico cubierto por la póliza EQE-0004700-00, solicitado y no obtenido en el Departamento Administrativo, que argumentó no haberlo recibido del INS.

En la presente revisión, sigue presentándose tal situación que implica no contar con un documento de primera fuente (INS) con el detalle de los equipos electrónicos asegurados.

Ante nuestra consulta a Seguros del Estado en el INS, se nos indicó que para los seguros de equipo electrónico no se utiliza tal procedimiento, como si se hace para el caso de los vehículos, lo anterior debido a los sistemas de información que manejan cada tipo de activo, también por lo que representan económicamente los vehículos comparado con el equipo electrónico y el costo que conllevaría llevarlo igual para el segundo.

La anterior situación, implica que el INS recibe información, excluye o incluye equipo según sea comunicado por parte del IDA. Así, no se ejerce un control cruzado e internamente no se da un seguimiento que continuamente actualice la información, se genera un incremento del riesgo y su potencial materialización ante los eventos cubiertos por la póliza, que tiene una cobertura tipo “Todo riesgo”, así como “E” para equipo móvil que es más cara.

Como ejemplo de la materialización de dicho riesgo, tenemos el caso del robo de equipo en la Dirección Región Chorotega, del equipo sustraído solo dos activos estaban asegurados, aunque se aclara que no era un equipo recientemente comprado. Por lo tanto, debe darse la actualización de la información sobre equipo asegurado, promovándose la inclusión de equipo nuevo y móvil (portátil), tomándose en cuenta su rápida depreciación, así como la condición de que el INS no asume responsabilidad sobre ciertas pérdidas en casos de robos. Además, en cuanto a costo de la póliza, según información de ese departamento se han pagado por año en promedio ¢2.0 millones.

Finalmente, es importante tener en cuenta que el valor de reposición es el valor de mercado del activo (conteniendo todas las características iguales) al momento de asegurarse. No obstante, el real valor de reposición en caso de materializarse un riesgo, es también el valor del activo a ese momento en el mercado.

Se verificó que cuando la Unidad de Activos asigna números de activo, se envía un listado hacia el Departamento financiero con la información necesaria, se sella de recibido y se archiva en dicha Unidad.

## **2.18 Capacitación inexistente**

Además de constituirse en un apoyo fundamental para la gestión de las organizaciones, las tecnologías de información son un campo en constante evolución en el tiempo, dicho campo contempla gestión en estrategias, calidad, riesgos, seguridad, proyectos, cumplimiento de obligaciones, entre otros, por lo tanto, se requiere de personal calificado y en constante capacitación.

En el Instituto, la unidad de TI no cuenta con el personal calificado que asegure una gestión eficaz y eficiente en las diferentes gestiones antes señaladas, esto teniéndose en cuenta que dicha unidad tiene una orientación hacia el soporte técnico.

Como fue señalado en informes anteriores, mantener en la Institución personal calificado para la ejecución de proyectos informáticos y con la correspondiente actualización en Tecnología de Información resultaría oneroso, ya que dichos profesionales contarían con mejores opciones fuera de la Institución.

No obstante, se observa un comportamiento uniforme en cuanto a capacitación del personal, ya que sigue manteniéndose la condición de contar con personal que se forma en el Instituto, además, no se observa una mejora o avance en cuanto a capacitación, ya que debería contarse con recurso humano formado en el Instituto y con un nivel profesional adecuado. Esto, por cuanto al momento de la revisión se dispone de tres funcionarias a nivel profesional y el resto corresponde a un nivel técnico.

La anterior situación podría tener dos causas que las generan y que se refieren a que:

La Institución no ha tomado decisiones relativas a la inversión en cuanto a capacitación del recurso humano existente en la Unidad de TI. Los funcionarios de esa Unidad, no se capacitan por sus propios medios.

Sobre el primer punto, se obtuvo el oficio TI-064-2005 de fecha 06 de junio de 2005 y TI-198-2006 de fecha 20 de setiembre de 2006, donde se gestionan las aprobaciones para cursos técnicos para el manejo de servidores, proyectos, seguridad, riesgos, cableado y soporte técnico.

Según personal de la Unidad de TI, solo se recibió capacitación para la administración y mantenimiento de servidores (año 2005).

Sobre lo anterior, las Normas Técnicas para Tecnología de Información de la Contraloría establecen que el jerarca debe brindar el apoyo necesario para que Tecnología de Información disponga de recurso humano motivado, suficiente y competente. Asimismo, el objetivo de control detallado 7.4 (Cobit's) señala que debe proporcionarse al personal de la Unidad de TI el entrenamiento continuo para conservar su conocimiento, aptitudes y habilidades entre otros.

En cuanto a capacitación por cuenta propia, se revisaron expedientes de los últimos años no encontrándose documentos que acrediten el curso de carreras, únicamente se ubicó el caso de una funcionaria que obtuvo una maestría en Telemática y algunos cursos de capacitación.

En lo relativo a capacitación para usuarios, no se obtuvo evidencia de haberse gestionado alguna. Al respecto, la norma 2.1 de las Normas de TI señala que la organización debe lograr que las Tecnologías de Información apoyen misión, visión y objetivos estratégicos mediante procesos de planificación, para alcanzar un balance óptimo entre otros con las oportunidades brindadas por la Tecnología de Información. Sin embargo, esto no es posible si no existe una capacitación de los usuarios sobre dicha tecnología.

### **3. Conclusiones**

La Institución no dispone de una estrategia tecnológica de la información, por cuanto la implementación del Plan Estratégico en Tecnología de Información fue discontinuada, actualmente no se realiza ninguna acción contemplada en dicho plan.

Al respecto, llamamos la atención sobre la inversión para el diseño de tal estrategia, así como la existencia del acuerdo de Junta Directiva No 03, de Sesión No 002-005 de fecha 17 de enero de 2005, que aprobó el Plan Estratégico.

Se incumplió e incumple con lo establecido por la Contraloría General de la República, las Normas Técnicas para TI (norma 302.09) y el Manual Sobre Normas Técnicas (norma 1.6), relacionados con la existencia de la Comisión Informática. Esta ha existido solo por algunos periodos de tiempo, ha estado conformada por distinta cantidad y calidad de miembros, aunque se cumplía parcialmente con la normativa establecida para TI, nunca les fueron definidas sus funciones, condición que ha generado su casi total inactividad.

La Unidad de Tecnología de Información no dispone de planes a largo ni mediano plazo como parte de su gestión, así como tampoco una clara definición de objetivos que oriente su accionar. Lo disponible consiste en actividades que se programan anualmente, pero sin el carácter de un plan formal que guíe su accionar. Debe tenerse claro que al igual que la organización, esa Unidad debe tener claro qué, cómo y cuándo hacer las cosas.

Aunque se están dando los primeros pasos para el establecimiento del Sistema Específico de Valoración de Riesgos (SEVRI), para la función de Tecnología de Información no existe una gestión de riesgo, que venga a asegurar un adecuado manejo de los recursos de tal tecnología. Lo anterior, por cuanto tales recursos representan una alta inversión que debería orientarse al alcance de los objetivos institucionales.

No existen procedimientos establecidos para ejecutar los respaldos de los datos almacenados en las instalaciones físicas de la Institución. Aunque tal actividad se realiza en la Unidad de Tecnología de Información, no consta en forma escrita. Asimismo, no se cuenta con un lugar externo al Instituto, para la salvaguarda de los respaldos. En la Institución no existe capacidad para la gestión de proyectos informáticos. Tal condición aunada a la inexistencia de una metodología para el desarrollo de sistemas, no permite una definición clara de objetivos, evaluación del riesgo, programación de actividades, así como su seguimiento y evaluación.

Como resultado de no contar con un Plan Estratégico establecido, no existe un procedimiento debidamente oficializado para una debida adquisición de hardware y software en el Instituto. Así, se adquieren herramientas de desarrollo y manejo de base de datos sin contar con personal capacitado en su manejo.

La adquisición de una parte de equipo, suministros y reparaciones está concentrado en un 41.3% únicamente para dos empresas proveedoras. Tal situación es contraria a sanas prácticas de control, así como lo establecido en la norma 4.6, inciso d de las Normas de gestión para Tecnologías de Información, que establecen que debe minimizarse la dependencia de la organización respecto de los servicios contratados a terceros.

Riesgos y situaciones determinadas en la infraestructura tecnológica son comunicados a la Administración y no se toman decisiones para su resolución.

Así, el cableado estructurado arrastra deficiencias de instalación, así como instalaciones de equipos que perjudican su óptimo desempeño, situación que permanece después de 2 años de su detección. Aun cuando se dispone de reportes generados sobre las licencias que se tienen de la mayoría de software utilizado en el Instituto, no se cuenta con información actualizada y exacta sobre la cantidad de licencias disponibles y las faltantes.

No existe un adecuado control que permita identificar cual equipo de cómputo está asegurado según su valor de mercado. El Instituto Nacional de Seguros, para el caso de este equipo hace las inclusiones y exclusiones que sean informadas por el IDA. A lo interno, no hay un control que vaya excluyendo e incluyendo los equipos según su antigüedad y depreciación.

Continúa presentándose la condición de inexistencia de capacitación para los funcionarios de la Unidad de Tecnología de Información en el Instituto. No hay una capacitación tanto a nivel personal, ni ofrecida por la Institución. En dicho campo debe mantenerse una continua capacitación acorde con su evolución.

## **5. Recomendaciones**

### **Dirigidas a la Gerencia**

Definir la continuidad de las acciones contempladas en el Plan Estratégico que fue elaborado en el año 2005 por la empresa Dinámica Consultores y que fue aprobado mediante acuerdo de Junta Directiva No 03, Sesión No 002-05 de fecha 17 de enero de 2005. Dicha continuidad sería paralela a la entrada en vigencia de la nueva normativa representada por las Normas Técnicas para la Gestión y el Control de las Tecnologías de Información, que establece criterios de control a observarse en la gestión institucional de la Tecnología de Información, cuya responsabilidad es del jerarca y los titulares subordinados.

Definir la existencia de la Comisión Informática como representación que asesora al Jerarca en las decisiones de asuntos estratégicos de Tecnología de Información y demás actividades establecidas en la nueva normativa. Asimismo, definirle sus funciones para coadyuvar en la gestión de la Tecnología de Información, para así cumplir con lo estipulado en la norma 1.6 de las Normas Técnicas para la Gestión y el Control de las Tecnologías de Información.

Dar cumplimiento al artículo 6 de la resolución R-CO-26-2007, publicado en la gaceta 119 de fecha 21 de junio de 2007, que establece dos años a partir de la fecha antes señalada para el cumplimiento de la normativa, así como 6 meses para la planificación de la implementación efectiva y controlada de la misma.

Valorar la alternativa de crear una dependencia de Tecnología de Información (unidad, área, departamento) que exista oficialmente en la estructura organizativa de la Institución, asimismo, que disponga de su respectivo presupuesto. Esa dependencia sería la responsable de los procesos relativos a la gestión de Tecnologías de Información que apoyan la gestión del Instituto en el alcance de sus objetivos.

La Gerencia debe gestionar las acciones que corresponda para solventar la situación anormal que se presenta en el cableado estructurado del Instituto.

Lo anterior, orientado a evitar que a futuro se ejecuten trabajos que interfieran en la red sin los criterios respectivos, minimizar el riesgo de mayores daños al cableado y reparar los daños ya existentes.

Elaborar e implantar un plan de capacitación para los funcionarios destacados en la Unidad de Tecnología de Información. Dicho plan debe respetarse por parte de algún otro formulado en Recursos Humanos, al tratarse de un campo de la Tecnología que está en constante evolución. Asimismo, debe estar contemplado en el Plan Informático para la Institución.

### **Dirigidas a la Unidad de TI**

Esa Unidad debe formular, documentar y ejecutar los planes necesarios, que orienten sus acciones en cuanto a la Gestión de las tecnologías de información en el Instituto. Además, tal planificación debe estar alineada con misión, visión y objetivos estratégicos.

Esa Unidad debe diseñar, establecer y mantener una gestión de riesgo que asegure en forma razonable el óptimo uso de los recursos tecnológicos con que cuenta la institución. Asimismo, cumplir con la valoración de riesgo en cuanto a su identificación, análisis, potencial efecto, funcionamiento del sistema y mecanismos de minimización.

Definir y establecer procedimientos de respaldo para los datos almacenados en las instalaciones físicas del Instituto. Tal metodología debe contener necesariamente la definición si los respaldos serán almacenados en un lugar diferente de las instalaciones físicas de la Institución.

Mientras no se continúe con el Plan Estratégico para Tecnología de Información, cualquier adquisición de software y equipo que lo soporte debe hacerse luego de analizar su viabilidad técnica en el Instituto. Lo anterior, aun cuando este responda a un proyecto como el de Administración Tributaria.

La Unidad de Tecnología de Información como dependencia especializada en ese campo y que emite criterios técnicos en las adquisiciones correspondientes, debe promover una participación de suficientes proveedores en la adquisición de equipo, suministros y reparaciones. Lo anterior, aun cuando ya esta implementado el Sistema Integral de Actividad Contractual (SIAC). Esto, como cumplimiento de la norma 4.6, inciso d, relativa a la independencia de servicios prestados por terceros.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Aristóteles. (1931). **Obras Completas Tomo II Primeros Analíticos y últimos analíticos completos**, Madrid: Imprenta de I. Rubio, Aguas, 11.
- Arellano, Jaime, 1986. **Elementos de Investigación**. San José: EUNED.
- Basalto, Aura, 1989. **Las técnicas de la investigación**. México: 4ta. edición, South Western Publishing Co.
- Camacho, Luis (2002) **Introducción a la Lógica**. San José, CR: Edit IUR
- Diccionario Real Academia Española**, 2004. Vigésima Edición.
- González, Jézer, 1996. **La Comunicación Escrita**. San José: Editorial Alma Máter.
- Martínez, Lourdes, 1990. **De la Oración al Párrafo**. México: 2ª ed. Editorial Trillas.
- Pazos, Ethel. (2009). **La Comunicación Escrita**. San José: SECADE.
- Pazos, Ethel. (2009). **Elaboración y Redacción de Informes Técnicos**. San José: SECADE.
- Pazos, Ethel. (2009). **Frecuentes errores en el uso del español**. San José: SECADE.
- Pérez Rioja, J.A. 1998. **Gramática de la Lengua Española**. Madrid: 6ª. ed. Editorial Tecnos, S.A.
- Vox. **Manual de Gramática y Expresión**. 1989. Barcelona: Editorial Bibliograf.