

**PRIMER CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTROL GUBERNAMENTAL
EL CONTROL GUBERNAMENTAL INTEGRADO A LA GESTION PÚBLICA
BUENOS AIRES, ARGENTINA. 2,3 Y 4 NOVIEMBRE 2010.**

**“AUDITORIA CONTRIBUTIVA, EL NUEVO ROL DEL SISTEMA DE
CONTROL”**

AREA TEMATICA: EL CONTROL COMO APORTE A LA GESTION PUBLICA

**TEMA: INNOVACIONES Y TENDENCIAS EN EL CONTROL
GUBERNAMENTAL**

**AUTOR: Alberto del Pino, con domicilio en Carlos Villate 3032. Olivos.
Provincia de Buenos Aires, Te.: 4796.1359, Correo electrónico:
adelpino@sigen.gov.ar**

INDICE:

| | |
|--|-----------|
| Introducción | 3 |
| ¿Cómo se vincula el sistema de control con el de gestión? | 4 |
| Principales diferencia entre la auditoria tradicional y la auditoria contributiva propuesta | 7 |
| Evaluación propuesta en este trabajo | 8 |
| Algunos aspectos de la auditoria contributiva | 9 |
| Sobre la naturaleza conflictiva de los procesos de auditoria | 10 |
| Resolución Conjunta de Hallazgos u Observaciones de Auditoria | 11 |
| Desarrollo de la propuesta | 13 |
| Conclusiones | 18 |

Auditoria contributiva, el nuevo rol del sistema de control
(Resolución conjunta de hallazgos u observaciones)

Introducción

La profunda y sostenida transformación de la economía, acaecida en los últimos años en la República Argentina, produjo modificaciones sustantivas en la configuración de la sociedad y en las relaciones entre lo público y lo privado. La redefinición del rol del Estado en la sociedad y en la economía, acompañada por los cambios en sus funciones y estructuras, fueron provocando un reordenamiento general del funcionamiento del sistema económico-social.

Como resultado de esas transformaciones, se han producido cambios significativos en la orientación y el contenido de las acciones estatales, en los posicionamientos económicos de los distintos grupos sociales y en las prácticas económicas, políticas y sociales de la población.

Este presente exige la construcción de un Estado capaz de tomar decisiones y de implementarlas de manera efectiva, eficiente y competente. El objetivo es consolidar un Estado ágil, proactivo y orientado a las necesidades de los ciudadanos. Un Estado que complemente su tradicional gestión por normas con una gestión orientada a la obtención de resultados concretos y medibles para la población.

En este sentido, el Sistema de Gestión por Resultados es el enfoque que se impulsa como política central del Estado. Constituye una herramienta efectiva de planificación y control con que cuenta el Estado para imprimir unidad de concepción y de acción a la multiplicidad de dependencia y organismos de la Administración Pública Nacional.

Esta visión, implica avanzar en cambios en la modalidad de control que tradicionalmente han sido instrumentadas en las administraciones públicas, al considerar el desempeño organizacional en función de los resultados en lugar de hacerlo en referencia al cumplimiento de normas y procedimientos.

En la actualidad se está impulsando este escenario que propicia una nueva manera de entender y asumir las responsabilidades inherentes a la gestión y control de la función pública. Por lo tanto, los agentes públicos, como los

ciudadanos, están llamados a participar más activamente en el empleo de conocimientos, en el diseño de planes, y en la gestión y control de los gobiernos, en sus distintos niveles y modalidades.

¿Cómo se vincula el sistema de control con el de gestión?

Relación auditor / auditado

Uno de los puntos álgidos de discusión lo constituye la relación entre control y gestión, durante mucho tiempo se instaló en la cultura gubernamental, al sistema de control como un sistema ajeno a la gestión. Asimismo transitamos una formación y contamos con una herencia cultural muy fuerte donde pensamos al control como algo ajeno a la gestión de todos los días.

El objetivo de control gubernamental es que los fines de quienes tienen que fijar las políticas se cumplan. Y que se cumplan de modo que se pueda rendir cuentas y esta rendición de cuentas debe ir mucho más allá de una simple rendición documental. Como funcionarios públicos tenemos la obligación de cumplir con los objetivos y efectuarlos de un modo que podamos explicar que es lo que hicimos, porque lo hicimos y como lo hicimos. Y es en este escenario donde debe contribuir el sistema de control.

Dicho sistema debe ayudar a resolver la contradicción que vive el administrador: *“El Administrador se enfrenta al cumplimiento de los objetivos o al cumplimiento de las normas”*. Entonces, hay dos decisiones desacertadas que puede tomar:

- *-cumplir con los objetivos de la organización de cualquier modo dejando de lado las normas*
- *-cumplir estrictamente con las normas y dejar de lado los objetivos de la organización”*.

Estas dos tensiones o dos núcleos, de carácter asimétrico, son los que tenemos que evitar, y aquí aparece a pleno la labor del sistema de control: encontrar como cumplir los objetivos, de modo tal que se cumpla con las normas y se pueda rendir cuentas. He aquí la puesta en valor del sistema de control colaborando decididamente en la mejora de la gestión.

Para ello el sistema de control, debe acompañar al responsable de la gestión por un tercer camino que ahuyente los aspectos contradictorios y que pueda desandar equidistante de estos paradigmas y se involucre fuertemente en el desarrollo de esta delgada línea intermedia.

En este sentido, estamos convencidos que debemos construir y avanzar en una relación nueva entre el auditor y auditado, tomando en cuenta que toda relación se constituye en un entramado de múltiples factores y formas organizativas, y tiñe transversalmente a los organismos o áreas involucradas, donde lo dominante es la diversidad.

Por otra parte el ámbito donde se desarrolla esta relación, contiene rasgos de alta complejidad, al estar formada por múltiples actores, grupos u organismos con diversos fines en su interior, las fuerzas se mueven en distintas direcciones, no sólo hacia los objetivos comunes. Por lo tanto la posibilidad y peso de las controversias, deben ser superados por la amplitud de los acuerdos llevados a cabo.

Entendemos, de hecho lo hemos experimentado, que la coordinación de esta relación se debe efectuar sobre la base de procesos y vínculos establecidos, y esto solo se logrará apostando fuertemente a definir objetivos comunes y estableciendo condiciones de existencia que los integrantes acepten respetar. En esta idea de relación es en la que debemos trabajar, donde pesen más los valores compartidos que el uso del poder o la autoridad, procurando mantener en todo momento la singularidad organizacional, sin perder la independencia y autonomía de cada sector interviniente.

Debemos tener especialmente en cuenta que, para que estas relaciones logren continuidad, todos los procesos deben operar de manera efectiva y ser congruentes en lo interno, con el objeto de lograr una relación internamente complementaria, teniendo en cuenta en todo momento los impulsos transformadores que buscan el crecimiento en un marco de equidad en las relaciones de poder, así como el debate de ideas y el cambio que esto produce.

Es por ello, que aparece la importancia de desarrollar la "reflexividad", o sea la visión crítica del propio modelo de funcionamiento y el aprendizaje, esto es la capacidad de incorporar nuevas ideas y significados.

La novedosa relación propuesta debe ubicar las ofertas de cambio que permitan superar las fallas y las oposiciones internas, empleando en el plano de las relaciones procesos de acercamiento, negociación y transacción, para llegar a acuerdos que reconozcan siempre los reclamos impostergables de las partes.

De allí que el desafío de la nueva relación auditor/auditado debe centrarse en renovar los modos de pensar, superar los prejuicios, los bloqueos o esquemas mentales que limiten la creatividad de individuos y grupos. Por lo tanto debemos desarrollar fuertemente la capacidad de ir más allá de los esquemas vigentes. En definitiva debemos apostar a un perfil creativo y entender al cambio no como un acto, sino como un proceso.

Esta situación planteada favorece el desarrollo de visiones de conjunto que partiendo de problemáticas particulares de la organización permitan ver los "hallazgos u observaciones" como totalidad inmersa en un contexto específico que actúa como condicionante o facilitador de procesos de cambio.

En relación a las "recomendaciones", este trabajo propone avanzar fuertemente en la discusión de la definición, y de todos los resultados del sistema de control, con aquellos agentes que deberían utilizarlos en la toma de decisiones e implementarla a distintos niveles. Apuntando a que este enfoque novedoso sea utilizado en la concepción de las recomendaciones y se definan en forma conjunta tanto por el "sistema de gestión" como por el "sistema de control".

La importancia de la "Resolución Conjunta de Hallazgos u Observaciones de Auditoría" radica en que al ser sometidos a consideración la definición de las "recomendaciones", se logra instalar un mayor involucramiento por parte de dichos agentes.

Asimismo en los casos en que los resultados intentan ser total o parcialmente aplicados, esto contribuye a disminuir las tensiones. La participación, la reflexión y discusión crítica de sus conclusiones y propuestas, contribuyen a una apropiación colectiva de los resultados y a su efectiva puesta en práctica.

En ese sentido el sistema de control no sólo constituiría un simple "mediador" o "negociador" sino, también un favorecedor / impulsor de dinámicas de mejora continua promovidas dentro de la organización como una herramienta más de la gestión diaria.

Frente al mito de la objetividad y de la neutralidad, es necesario reivindicar "la subjetividad y la emoción como inherentes al quehacer científico", reconocer la naturaleza ideológica de las ciencias sociales admitiendo que si bien la ideología no puede evitarse, deben controlarse sus efectos.

Principales diferencia entre la auditoria tradicional y la auditoria contributiva propuesta

En virtud de la experiencia desarrollada, hemos podido definir una síntesis de las principales diferencias entre la mirada tradicional del auditor y esta mirada que proponemos pensar:

- En términos de su orientación general, los paradigmas tradicionales aparecen ligados al positivismo, a la racionalidad organizativa y técnica y a la neutralidad valorativa. *Los paradigmas alternativos se nutren de vertientes fenomenológicas e incorporan al análisis el papel de los valores organizacionales y la perspectiva de los actores involucrados.*
- En lo que hace al rol del auditor, en el primer caso éste es visto como el depositario de saberes técnicos y responsable del rigor científico. *Para los paradigmas alternativos se acerca más a un mediador o negociador con capacidad de gestión, que promueve la discusión inmersa en la propia organización.*
- En cuanto a las características metodológicas, los paradigmas tradicionales importaron del análisis económico los modelos de costo-beneficio, los que transitaron después a los de costo-efectividad. *Frente a ellos los alternativos se interesan más por el estudio de las necesidades sociales y la "perspectiva de la comunidad".*
- En lo que refiere a los resultados de la evaluación, los paradigmas tradicionales parten de objetivos y metas y analizan procesos e impactos. Los estudios enmarcados en este enfoque presentan una fuerte preocupación por la calidad técnica de las auditorias, la validez de los resultados y la rigurosidad metodológica. *Los alternativos se preocupan más por relacionar efectos con procesos y resultan mucho más pragmáticos en términos de proveer respuestas concretas a necesidades inmediatas de gestión.*

La aplicación de ambos paradigmas ha mostrado fortalezas y debilidades y, a pesar del camino recorrido, aún estamos lejos de contar con enfoques metodológicos e instrumentos que aprovechen toda esta potencialidad. Los auditores y técnicos –planificadores, evaluadores- tienen por tarea maximizar la eficiencia y eficacia en la consecución de los fines y/o metas definidos.

Evaluación propuesta en este trabajo

La “Auditoria Contributiva” a concretar debe tender a mantener un carácter permanente y sistemático, operando como un proceso de aprendizaje institucional y generando información relevante para la toma de decisiones de los distintos actores, con la finalidad de mejorar la calidad y la eficiencia de los resultados.

En ese sentido se debe procurar que, la información obtenida en el proceso de la evaluación esté a disposición de la autoridad política, a efectos de tomar decisiones encaminadas a lograr los objetivos y, de ser necesario, ajustar y/o modificar los cursos de acción.

Por otra parte se procura orientar a que este tipo de evaluaciones tengan un carácter primordialmente preventivo (alerta temprana), lo que implica un profundo trabajo, de reflexión, intercambio y resultados por parte de los especialistas de las diversas disciplinas que participan en las distintas fases del proceso de la “Auditoria Contributiva”, ya que no solo ha de identificar y describir los principales problemas operativos o administrativos que afectan la marcha de la jurisdicción, sino que debe proponer los caminos de solución definidas en forma conjunta entre el auditor y el auditado.

Por ultimo, la “Auditoria Contributiva”- “Resolución Conjunta de Hallazgos u Observaciones” propuesto es abierto y perfectible, y consta de un conjunto de criterios que orientarán la tarea. Estos elementos y niveles de análisis permitirán un mejor y más ajustado acercamiento en el proceso evaluativo de los programas de gobierno y, finalmente, la puesta a prueba del instrumental construido, de sus alcances, y de las posibilidades de transferencias y replicaciones en otros trabajos y en otros ámbitos.

Algunos aspectos de la auditoria contributiva:

Con el propósito de profundizar un poco más en este concepto de evaluación diremos que se caracteriza por:

- *Ser una actividad programada.* La evaluación debe ser programable, como las acciones de un programa más.
- *Reflexionar sobre la acción.* La evaluación consiste en “detenerse” para analizar qué es lo que se hizo (o se está haciendo), de qué modo, si está bien direccionado el programa, los logros obtenidos y los escollos a superar.
- *Utilizar procedimientos organizados.* Supone una metodología y técnicas para la recolección y el análisis de la información relevante que fundamentará los juicios valorativos que se emitan acerca de las actividades, los resultados y los impactos de los cursos de acción implementados.
- *Emitir juicios de valor fundamentados.* Es el núcleo de toda evaluación, e implica atribuir un valor, medir o apreciar si se ejecutan las actividades de acuerdo con lo programado, si los resultados obtenidos corresponden a los objetivos y las metas propuestas. Los juicios valorativos deben poder comunicarse a las audiencias convocadas para tal fin. Los informes deben redactarse en términos comprensibles indicando:
 - Si el proceso es menos costoso que los beneficios que va a producir,
 - Si los resultados de la evaluación serán incorporados en beneficio de las acciones del programa auditado.

Asimismo, la disponibilidad de información tiende hoy a horizontalizar los sistemas de organización en franca diferencia con los criterios organizacionales verticales, rígidos, cerrados y mecánicos donde las personas ocupaban el rol de piezas intercambiables y sustituibles de un proceso de producción. Las organizaciones emergentes reclaman del talento y de la disposición de la gente -de sus aptitudes y sus actitudes- para aportar al éxito de cualquier empresa. Esto implica un cambio significativo en la cultura organizacional y en la de las personas.

Sobre la naturaleza conflictiva de los procesos de auditoría

En la realidad las instituciones y los sujetos conviven/convivimos con la evaluación. En tanto sujetos con capacidad crítica nos autoevaluamos constantemente y a lo largo de la vida somos permanentemente sometidos a evaluaciones, que en general percibimos como acontecimientos traumáticos más que como instancias de aprendizaje (exámenes en la educación primaria, secundaria y superior, evaluación de tesis, entrevistas de selección o concursos para acceder a posiciones laborales, y otros).

La evaluación y el control –efectuado por los “otros”- someten a juicio, le atribuyen un valor a nuestra producción, pondera experiencias y capacidades y en ese sentido nos confronta con nuestra propia perspectiva sobre lo que somos y lo que hemos realizado. Lo que hace tan difícil aceptar las auditorías es que constituyen momentos en que se expresa, y en algunos casos se condensa, una situación de tensión producto del conflicto que desata.

La evaluación instala una reflexión sobre lo que está bien o está mal, sobre lo que se debe cambiar o mantener, lo necesario y lo innecesario, y sitúa un campo de disputa por el sentido de las acciones a corregir.

Por otra parte, las tendencias a la reproducción de acciones tal como se viene implementando en las distintas organizaciones, se enfrentan a las del cambio y esto resulta controversial.

Se instala con fuerza el acento en otra perspectiva: la resistencia al cambio, en tanto el proceso evaluativo implica transformación, la posibilidad de cambiar la forma en que se venía trabajando produce oposición o al menos renuencia.

Entre una sociología del conflicto, que lo considera como un elemento básico de la organización social, como la génesis del cambio y la transformación, por una parte y la sociología del orden que explora más sus vetas desintegradoras y antifuncionales, en la “Auditoría Contributiva” nos inclinamos a pensar el conflicto como un aspecto tan ineludible como constructivo de las relaciones institucionales. De esta manera pensamos que el sistema de control debe asumir explícitamente la posibilidad de conflicto y bregar con él si se pretende construir consensos.

Incorporar el poder, el conflicto o las opciones en el estudio de la administración pública no supone simplemente aceptar su existencia, sino que

reclama su inclusión en las propias estructuras administrativas dentro del marco de un sistema político democrático, ya que de otro modo, convierte los conflictos y las luchas de poder en una pelea donde las fuerzas son desiguales y donde, por lo tanto, tienden a ganar siempre los mismos. Si la administración pública no es un mero instrumento ejecutor sino que también es un espacio de conflicto político, entonces la gestión pública debe incorporar esta dimensión en su quehacer diario y, por otro lado si nos situamos en un entorno democrático, esta incorporación no puede improvisarse, sino que debe dar expresión a los valores democráticos del sistema político donde se ubica.

La auditoria contributiva representa el reconocimiento de la naturaleza política de la evaluación. A diferencia de los paradigmas tradicionales, rechaza la idea de evaluación imparcial y objetiva de los resultados y ponen el acento en la importancia de los valores, intereses y opiniones de los actores intervinientes.

Resolución Conjunta de Hallazgos u Observaciones de Auditoria

Durante el curso de una auditoria, el auditor debe obtener evidencia suficiente, confiable, relevante y útil para lograr el cumplimiento efectivo de los objetivos de la auditoria, motivo por el cual los resultados y conclusiones de la labor deben estar apoyados por un apropiado análisis e interpretación de estas evidencia, lo que dará lugar a los “hallazgos u observaciones” de auditoria pertinentes.

Mas allá de la multiplicidad de tipos de informes que pueden emitirse, en general, dentro del informe de auditoria mas precisamente en el punto de “Observaciones y Hallazgos”, se describen los resultados obtenidos con base en los trabajos de auditoria desarrollados y son el resumen de lo que el auditor pretende llevar a conocimiento del destinatario de su informe, de modo que tenga en cuenta dichas conclusiones en su accionar futuro.

Básicamente, en los hallazgos u observaciones se señalan las deficiencias observadas por cada área, circuito o procedimiento evaluado por lo que deben ser oportunas y expuestas de manera clara, breve y precisa pues constituyen la piedra basal desde donde surge el “Ambiente de Control” de las organizaciones.

La propia existencia de una observación no se justifica como un fin en si mismo, sino como un medio para un determinado fin, en nuestro caso una herramienta útil para los propios usuarios a fin de generar las acciones correctivas necesarias para el levantamiento del reparo.

El atributo final implícito de una observación es que debe permitir identificar la acción correctiva sugerida y responder a la pregunta: ¿Qué cursos de acción debería encararse a fin de sanear tal o cual situación?

Hasta aquí esta fase era considerada la mas interesante del trabajo del auditor y también la mas comprometida, al producir la conclusión mas fructífera de su labor, ya que se consideraba que es el elemento que apunta a modificar actitudes y conductas en los operadores del sistema y tomadores de decisiones.

Nuestra propuesta con respecto a las “observaciones y hallazgos”, es que una vez definidos los criterios utilizados para determinar la existencia del desvío y su causa, y el significado de su impacto para llegar a la definición de las recomendaciones (acciones a llevar a cabo para corregir la situación planteada), se deberá trabajar en forma conjunta auditor/auditado para elaborar dichos pasos a seguir.

La “Resolución Conjunta de Hallazgos u Observaciones de Auditoria” es un método para imponer mejoras y superar dificultades cooperativamente (hablando y pensando juntos). También es una actitud, una apuesta por entender las relaciones con los demás de una manera más inclusiva que exclusiva.

Hemos dado cuenta en nuestra larga experiencia en el control gubernamental, que un error frecuente a la hora de resolver diferencia con los demás es la actitud de imponer soluciones: cuando imponemos soluciones, encontramos por nosotros mismos lo que queremos que haga la otra persona y nos esforzamos en que acceda a lo que le pedimos, es como “venderle la solución”.

La “Resolución Conjunta”, en lugar de imponer soluciones, se orienta al pensamiento conjunto. Es decir, detectamos el problema y lo ponemos a la vista de los implicados expresando nuestras necesidades, escuchando las suyas y proponiendo la búsqueda conjunta de buenas soluciones. Esta propuesta es todo un cambio de enfoque.

En resumen, la resolución conjunta de hallazgos u observaciones es un proceso de dialogo por el que varias personas buscan alternativas frente a un problema con el fin de encontrar soluciones que satisfagan a todas.

Desarrollo de la propuesta

La propuesta de este trabajo consiste en trabajar la “Resolución conjunta de hallazgos u observaciones”, en grupo de trabajo o talleres.

En el serán convocados los responsables del programa, sector o jurisdicción con el objeto de llegar a una conclusión sobre las acciones a llevar a cabo para la solución del problema definido.

Para ello utilizaremos herramientas que varios autores han definido y entre las cuales podemos identificar algunas propuestas que resulten más viables para nuestro trabajo.

1.-Diagrama de causa/efecto

Este aspecto responde a la ley de causa y efecto que, en su definición más simple, afirma que “todo efecto tiene una causa”. La misma puede ser inmediata o mediata, simple o compleja, visible o invisible y mientras persista persistirá el efecto.

Es una de las técnicas más útiles para el análisis de las causas de un “hallazgo u observación” (problema). Se suele llamar también "diagrama de espina de pescado".

El diagrama causa/efecto permite definir un efecto y clasificar las causas y variables de un proceso. Es un excelente instrumento para el análisis del trabajo en grupo y permite su aplicación a temas de diversa concepción.

Construcción:

Paso 1: Reunir a todos los miembros que están relacionados con el proceso de tal manera que se reflejen las opiniones de todos.

Paso 2: Definir el efecto. Se compone de un rectángulo que se coloca a la derecha y donde se escribe el resultado final (efecto o consecuencia) y al que llega una flecha desde la izquierda. Otras flechas se disponen como en una espina de pescado sobre la más grande, que es la columna vertebral. Se

representan líneas oblicuas que reflejan las principales causas que influyen señalando a la flecha principal. A cada flecha oblicua principal le llegan otras flechas secundarias que indican sub-causas y, en la medida que el análisis tenga niveles mas profundos, las sub divisiones pueden ampliarse.

Paso 3: Identificar las causa raíz potenciales que le permitan llegar a conclusiones. Para la determinación de las causas debe apoyarse aplicando adecuadamente la técnica “Lluvia de Ideas”.

Paso 4: Decidir las acciones a ser llevadas a cabo, por medio de la discusión con todos los miembros y con aquellos que tienen la responsabilidad de tomar acciones para cada causa. Si la responsabilidad de tomar acciones corresponde a coordinadores o supervisores es muy útil atraer su atención mostrándoles datos y hechos.

2.-Tormenta de Ideas

La “tormenta o lluvia de ideas” es una manera de imaginar y crear en grupo. Favorece la expresión individual de las ideas a propósito de un tema planteado sin ninguna restricción y censura por la aplicación del principio de juicio diferido.

Por este medio y tomando los hallazgos u observaciones como base, surgen ideas variadas, numerosas, e impensadas. Se presentan dos modalidades de expresión: una libre – cualquiera que tenga una idea la comunica; otra ordenada – sucesivamente cada uno emite una idea -, es la rueda de opiniones.

Es conveniente utilizar un encuentro previo donde se defina los hallazgos u observaciones a tratar y se comuniquen todas las aclaraciones que pudieran aparecer.

Durante la reunión de la “tormenta de ideas” es bueno y conveniente la asociación de ideas, ampliando/modificando ideas y aportando o expresando aquellas ideas que den lugar a las ideas de los demás.

Existen preguntas básicas que pueden orientar el desarrollo de la técnica:

¿Quien?, ¿Que?, ¿Dónde?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Por qué?

Cada idea se escribe inmediatamente en un papel, resumida en pocas palabras por el miembro del grupo que haga de secretario, asegurándose su autor la buena comprensión de la idea.

Posteriormente se selecciona las que responden directamente a la solución del hallazgo u observación. Es importante destacar que la tormenta de ideas no es un fin en si mismo, sino se la debe asociar a como resuelve el problema para hacerla operacional.

3.-Grilla de las tres dimensiones

Esta metodología ayuda a elegir como prioritario la solución de aquellos hallazgos u observaciones cuya combinación de gravedad, urgencia y tendencia sea más significativa.

- La gravedad esta vinculada con el factor económico del incumplimiento, a tal punto que tanto mas relevante es un problema, cuanto más significativo es el impacto económico.
- La urgencia considera el tiempo disponible para actuar sobre el hallazgo u observación. El sentido de urgencia puede llevarnos a privilegiar una determinada cuestión, porque independientemente de su gravedad, es necesario atacarla inmediatamente.
- La tendencia esta relacionada con la evolución del hallazgo u observación en el tiempo. Esto implica preguntar: Si no hacemos nada, ¿la situación tiende a empeorar, mejorar, o mantenerse estacionaria?

Se clasifican estas tres variables en Alta (A), media (M) o baja (B) y de este modo se eligen las prioritarias.

| Hallazgo/Observación | Gravedad | Urgencia | Tendencia |
|----------------------|----------|----------|-----------|
| 1 | A | A | M |
| 2 | B | M | M |
| 3 | C | M | A |

Esta técnica nos es muy útil para definir la necesidad de inmediatez en la toma de decisiones para algunos hallazgos u observaciones, sobre todo si

consideramos la obtención de las metas y objetivos propuestos por la organización.

4.-Matriz de estrategia de solución

La matriz de estrategia de solución es un conjunto de procedimientos que ayuda al equipo a dirigir sus esfuerzos de manera sistemática, para considerar los recursos que se requieren, el costo de la instrumentación, el periodo de la recuperación, receptividad de la dirección, la dificultad de instrumentación, etc. Al utilizar la matriz, el equipo es capaz de elegir la solución mas adecuada para resolver el hallazgo u observación considerado.

Llenar la matriz de estrategia de solución. Observar que cada miembro del grupo lleva el formato de manera individual antes de que el grupo asigne valores en la discusión grupal. La ultima columna identifica el “resultado deseado”. Cuando una solución cumple con los criterios de esta columna, obtiene “+”.

A continuación desarrollamos una matriz que proponemos para la evaluación de distintos ítems que consideramos apropiados, no obstante ello el auditor agregara o quitara los que considere necesarios.

| Propuestas de solución | Soluciones posibles | | | | Resultado deseado |
|--|---------------------|---|---|---|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Elimina las causas raíz | | | | | Si |
| % del problema que se resuelve | | | | | Porcentaje mas elevado |
| Puede instrumentarlo el sector | | | | | Si |
| Costo de la instrumentación | | | | | Bajo \$ |
| Recursos necesarios | | | | | Identificar |
| Recursos Asignados | | | | | Identificar |
| Crea nuevos problemas | | | | | No |
| Numero y alcance de los nuevos problemas | | | | | Poco y sin identificar |
| Compromisos de las personas afectadas | | | | | Si |
| Receptividad de la dirección | | | | | Alta |
| Dificultad para instrumentar | | | | | Baja |
| Beneficios no medibles | | | | | Identificar |
| TOTAL | | | | | |

Conclusiones

El nuevo concepto de auditoria aquí desarrollado y la adecuación del rol del auditor en la ejecución de la misma abre un camino que permitirá optimizar los resultados de la gestión de la administración publica.

Los técnicos, funcionarios, y autoridades responsables del sector público, nos encontramos hoy frente a los múltiples desafíos de desarrollar este nuevo concepto de evaluación. Este deberá ofrecer criterios conceptuales y metodológicos, tendientes a replantear su función e integrarla de manera efectiva al control, y avanzar hacia una cultura de “Auditoria Contributiva”. Estas oportunidades se encenderán en la medida que sepamos aprender de nuestra experiencia, entender lo que pasa a nuestro alrededor, preparar las condiciones internas para la alternativa y saber construirla.

Tal situación exige un cambio de la relación auditor/auditado, replanteando la estructura de los controles necesarios para que la organización logre sus fines, priorizando el rol de consultor/asesor, aportando su experiencia sus conocimientos y sus visiones globales para solucionar los problemas que existan o pudiesen existir en la organización.

Dentro del sistema de control, estamos pensando al rol del auditor como “facilitador”, jugando un papel importante cuando acompaña los procesos, entrando y saliendo de ellos, conservando la posibilidad de una mirada con suficiente distancia aunque involucrada, desencadenando de este modo procesos de reflexión, y comprometiendo a todos los actores posibles en espacios de debate.

Finalmente cabe señalar que la importancia de la presencia del auditor como aporte al proceso de mejora continua de la gestión publica, se da cuando se constituye en un agente de cambio, que promueve buenas prácticas de gestión con la mirada puesta en los resultados.