

**COMISIONES AUDITORAS
DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE ANTIOQUIA
COMO EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO**

Trabajo de investigación
Maestría en Gobierno

María Eugenia Ramírez Urrea
Norma Elizabeth Álvarez Grajales

Asesora: Verónica Espinal Restrepo

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Maestría en Gobierno
Medellín
2011

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE GRÁFICOS Y CUADROS.....	iv
ABSTRACT	v
RESUMEN	vi
PALABRAS CLAVES.....	x
INTRODUCCIÓN	xi
Aproximación a las Comisiones Auditoras	23
Funciones	24
Interrelación entre los diferentes actores de las comisiones auditoras.....	28
Construcción metodológica de la investigación.....	40
CAPÍTULO 1.....	60
Marco Teórico.....	60
1. Gestión Pública.	62
1.1 Nueva Gestión Pública NGP.....	62
1.2 Equipos de alto rendimiento.	69
1.3 Equipos de alto rendimiento e indicadores.....	73
2. Control fiscal.	75
2.1 Teorías administrativas de la motivación, el comportamiento y las necesidades.....	78
2.2 Eficiencia y eficacia.	80
CAPÍTULO 2.....	89
Modelo Gerencial de la Contraloría General de Antioquia.....	89
1. Modelo gerencial de la Contraloría General de Antioquia con base a la gestión pública y al ejercicio del control fiscal.....	89
1.1 Un Modelo Gerencial basado en el control fiscal desde la Constitución de 1991.....	91
1.2 Propósitos del Contralor General de Antioquia.....	95
1.3 Plan Estratégico Corporativo.	98

2. Labor cumplida por las comisiones auditoras desde la perspectiva de equipos de alto rendimiento.	100
2.1 Características que estructuran y operacionalizan un equipo de alto rendimiento.	102
2.2 Cultura y el clima organizacional vs equipos de alto rendimiento.	125
2.3 Comunicación exterior en equipos de alto rendimiento.	129
2.4 Comunicación interior y proceso de trabajo en equipos de alto rendimiento.	131
2.5 Concepto de confianza y equipos de alto rendimiento.	137
2.6 Factores que determinan el desempeño como equipo de alto rendimiento.	139
2.7 Gestión de la Contraloría General de Antioquia 2008-2010 y labor cumplida por las comisiones auditoras.	146
3. Conclusión.	155
CAPÍTULO 3.	188
Estrategias a implementar como Equipos de Alto Rendimiento.	188
1. Gestión eficiente y eficaz desde la perspectiva de equipos de alto rendimiento en la Contraloría General de Antioquia.	188
CAPÍTULO 4.	195
Matriz para seguimiento, evaluación y desempeño de Equipos de Alto Rendimiento.	195
1. Seguimiento, evaluación y desempeño de las comisiones auditoras desde la perspectiva de equipos de alto rendimiento en la Contraloría General de Antioquia.	195
2. Indicadores.	215
3. Matriz de marco lógico.	219
4. Propuesta.	227
BIBLIOGRAFÍA.	237
ANEXO 1.	244
Cuestionario para entrevistas.	244
ANEXO 2.	246
Matriz de marco lógico.	246

TABLA DE GRÁFICOS Y CUADROS

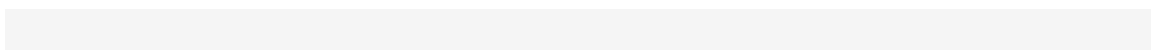
Gráfica 1. Comisiones auditoras - actores.....	24
Cuadro 1. Prácticas tradicionales vs. Acciones renovadas.	114
Cuadro 2. Relación porcentual de las principales inquietudes presentadas por los funcionarios entrevistados.....	157
Cuadro 3. Comparativo equipos de alto rendimiento – comisiones auditoras de la Contraloría, vigencia 2011.....	170
Cuadro 4. Comparativo equipos de alto rendimiento – comisiones auditoras de la Contraloría, vigencia 2011. Desde los concepto gestión, eficiencia, eficacia.	182
Cuadro 5. Seguimiento logros alcanzados 2009 - 2011.	195
Cuadro 6. Seguimiento a los logros alcanzados del 2009 al 2011, desde los concepto gestión, eficiencia, eficacia.....	206
Cuadro 7. Propuesta de indicadores.....	216
Cuadro 8. Matriz de marco lógico.....	221

COMISIONES AUDITORAS DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE ANTIOQUIA COMO EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO.

ABSTRACT

The investigation is established in relation to team work to achieve high performance in the fiscal control exercised by the Contraloría General of Antioquia and to ensure an impact on improving the quality of life of the communities they serve the control subjects.

And as concrete results are needed to eradicate corruption and mismanagement of state resources is essential to raise the need for audit committees fulfill their role with the prospect of teams of high performance, but this is among other a culture of teamwork, an appropriate structure for the interaction at the Institution, an important management research capacity and continuous improvement of the said equipment.



RESUMEN

El problema se establece en relación con los equipos de trabajo adecuados para lograr alto rendimiento en el control fiscal ejercido por la Contraloría General de Antioquia y que garantice un impacto en el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades a las cuales prestan sus servicios los sujetos de control.

Y como se requiere de resultados concretos para erradicar la corrupción y el mal manejo de los recursos del Estado, es indispensable plantear la necesidad de que las comisiones auditoras cumplan su función con la perspectiva de equipos de trabajo de alto rendimiento, pero esto supone entre otros, una cultura del trabajo en equipo, una estructura adecuada para la interacción a nivel de la Entidad, un manejo importante de la capacidad investigativa y de mejoramiento continuo de los mencionados equipos.

A continuación se presenta la definición y los elementos que conforman un equipo de alto rendimiento, así mismo detalles de las actitudes que caracterizan los integrantes del mismo, para mostrar así el gran valor que éstos tienen para lograr un control fiscal eficiente y eficaz a nivel departamental, el cual al fin y al cabo lleva a la idea de un Estado articulado en su propio control y que siempre debe estar orientado al cumplimiento de sus fines esenciales y a buscar el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades.

“Equipos de alto rendimiento: Modelos prácticos. Detrás de los equipos de alto rendimiento existe una historia de alto compromiso. Como ocurre en cualquier equipo verdadero, un equipo de alto rendimiento debe tener un pequeño número de personas con las habilidades necesarias, un propósito, objetivos, visión compartida, un método y la responsabilidad descrita en nuestra definición de trabajo. Lo que distingue a los equipos de alto rendimiento, sin embargo, es el grado de compromiso, particularmente en relación con su profundidad entre sus miembros, unos con otros. Cada uno de ellos ayuda a los demás a alcanzar tanto sus objetivos personales como profesionales. Adicionalmente, tales compromisos se extienden más allá de las actividades de la empresa e, incluso, de la vida del equipo en sí mismo.

...Estos compromisos interpersonales tan fuertes conllevan un número de aspectos que distinguen a los equipos de alto rendimiento. Los propósitos de equipo son, incluso, más nobles. Al estar inyectados por esos compromisos interpersonales, los objetivos de rendimiento tienen mayor urgencia, y el enfoque del equipo más

potencia. La noción, por ejemplo, de que “si uno fracasa, todos fracasamos” es común en los equipos de alto rendimiento. Adicionalmente, el compromiso mutuo por el crecimiento personal de cada uno permite a los equipos de alto rendimiento desarrollar habilidades complementarias y, consecuentemente, incrementar su flexibilidad. Los equipos de alto rendimiento, por otro lado, comparten el liderazgo dentro del equipo más que otros grupos. Y lo que no es menos importante, los equipos de alto rendimiento parecen ser capaces de desarrollar un mayor sentido del humor y divertirse más.¹

De la anterior cita se denota que la existencia de un equipo de alto rendimiento conlleva entre los integrantes del mismo, el ejercicio de acciones y elementos como: un alto compromiso, el desarrollo de habilidades, una visión compartida en cuanto a los propósitos, objetivos, el método utilizado y la responsabilidad asumida, como el compartir el liderazgo. Inclusive porque esta relación se extiende más allá del aspecto laboral – productivo y se asume un compromiso con el crecimiento personal, el cual busca que el integrante además de reconocerse un elemento de una organización, se identifique con sus fines personales como individuo.

Se rescata igualmente el sentido de solidaridad, cuando se afirma: “si uno fracasa, todos fracasamos”, ya que partiendo de una visión compartida, el éxito y fracaso son resultados plausibles que atañen a todos, por tanto, no es el éxito o la falla de un elemento sino del equipo en su totalidad.

Así mismo, se atañe a un elemento clave donde se refiere al “sentido del humor y a divertirse” y es que no hay nada más agradable y de gran satisfacción que trabajar en lo que a uno le gusta, afirmación que constantemente reclama el hecho de trabajar por necesidad más no por satisfacción y por identificarse con un proyecto. Lo anterior, es un punto constante de sensibilización para los equipos de trabajo, ya que es necesario la toma de conciencia sobre el aporte que cada

¹ R. KATZENBACH Jon y K. SMITH Douglas. Sabiduría de los equipos. Madrid España, 1996. Págs. 61-62. [en línea] Disponible en: <http://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=azyl8qgGgnoC&oi=fnd&pg=PR11&dq=QUE+SON+EQUIPOS+DE+ALTO+RENDIMIENTO&ots=9ULg8c2HoH&sig=3tuSyDFilzTNSgolN2IZbRI4Lzg#v=onepage&q&f=false>. [consultado el 20 de febrero de 2011].

labor tiene no solo en una empresa o entidad, en este caso la Contraloría General de Antioquia, sino lo que se va construyendo en el Estado y en la sociedad misma.

En suma, la labor cumplida por un equipo de alto rendimiento, que en el caso de esta investigación se refiere directamente a las comisiones auditoras, es lograr una interacción, sinergia u operatividad que además de realizar una labor o una función dispuesta en una misión institucional, pueda conllevar en sí mismo el crecimiento personal, la consolidación de sus miembros como servidores públicos y ciudadanos que construyen sociedad.

Los elementos claves a tener en cuenta para su funcionamiento son: la fundamentación del conocimiento que se debe tener tanto a nivel individual como colectivo de cada uno de los miembros que componen el equipo de alto rendimiento, en relación con su compromiso, a su capacidad de trabajo, a sus conocimientos y las relaciones que se deben establecer con la comunidad para alcanzar el mayor nivel de información posible, a fin de que sea confiable, verificable y representativa.

Es por esa razón que los objetivos están orientados a realizar un análisis comparativo entre la realidad de los equipos de trabajo (comisiones auditoras), su interrelación y comunicación a nivel interno y externo, con la propuesta de equipo de alto rendimiento que estableció la Contraloría General de Antioquia. Así mismo y como eje de articulación principal de la presente investigación, es el establecimiento de indicadores que permitan identificar puntos de análisis y acciones a seguir para lograr la concreción de acciones a tomar, que optimicen la gestión realizada por las comisiones auditoras en proporción a su función y a la propuesta de equipos de alto rendimiento.

Es de anotar, que las estrategias pertinentes para que las comisiones auditoras se desempeñen como equipos de alto rendimiento, están referidas entre otras, a una mejor administración de la información, tanto interna como externa, elemento

necesario para el cumplimiento de la labor auditora, lo que significa que debe existir voluntad política de parte del gobernante, así como recursos para implementar la cultura de la seguridad de la información.

De otro lado se necesita fortalecer el control social, la interacción con la comunidad, lo cual busca mejorar los indicadores de seguimiento, gestión, control, evaluación, que pueden presentarse como resultados de un control fiscal eficiente y eficaz.

Cuando se hace referencia a los resultados de impacto es indispensable entender que el mismo tiene dos formas de representación; una técnica para los empleados de la Contraloría General de Antioquia y otra en lenguaje apropiado para que todas las personas de la comunidad puedan entender cuál ha sido el impacto y como los beneficia la labor desempeñada por esta Entidad.

En cuanto a la metodología empleada hay que establecer varios aspectos importantes, así: las fuentes tienen que ser confiables, verificables y representativas y por esa razón sólo se consulta a nivel, documental, de campo y bibliográfico, aquella información que tiene criterio de certeza. Pero además, la interpretación de los resultados en especial cuando son cifras que realiza, haciendo de la misma un verdadero documento para el análisis, es decir, encontrando las causas de los fenómenos que dan origen a hechos concretos.

Se espera entonces que el alcance de investigación llegue a impactar en la forma como las Comisiones Auditoras de la Contraloría han desarrollado las distintas investigaciones. Y como establecer o implementar indicadores que las permita evaluar desde la perspectiva de equipos de alto rendimiento. En el momento en que un alto porcentaje de los empleados de la Contraloría General de Antioquia y en especial de la Contraloría Auxiliar de Auditoría Integral haga parte de un equipo de alto rendimiento, se podría inferir que se ha cumplido con las expectativas y que sí ese porcentaje supera el 70% la meta esperada ha sido lograda.

PALABRAS CLAVES

Comisiones auditoras.

Equipos de Alto Rendimiento.

Gestión Pública.

Eficiencia.

Eficacia.

INTRODUCCIÓN

La Contraloría General de Antioquia como Ente de Control territorial conforme a lo establecido en la Constitución Política de Colombia Artículo 267, ha desarrollado una nueva metodología en el ejercicio del control fiscal, lo cual busca asegurar el éxito de su gestión por resultados. La implementación de esta nueva metodología de control, cuenta con un modelo propio para realizar las auditorías a los sujetos de control definidos por la Constitución y la Ley.

El nuevo modelo de auditoría reemplazó el utilizado hasta ahora, denominado metodología para el Proceso Auditor – Guía de Auditoría Gubernamental con Enfoque Integral “Audite 2.1”, el cual fue diseñado por la Contraloría General de la República en el 2002, a la fecha esta Guía ha presentado nueve modificaciones y actualmente se encuentra en la versión “Audite 4.0”. Es de anotar, que para el inicio de la década del 2000 esta Guía fue una acertada propuesta, la cual fue acogida por la mayoría de Contralorías territoriales y fue la base para el desarrollo del proceso auditor; su finalidad establecer directrices que fortalezcan la labor auditora territorial, la cual por sus características específicas se diferencia de la ejercida por la Contraloría General de la República, en cuanto que esta labor auditora se focalizó en sujetos de control de variadas naturalezas jurídicas, con diferentes regímenes a cumplir y con presupuestos de variado monto.

Por lo anterior, se logró establecer un modelo de auditoría a la medida de los requerimientos territoriales de Antioquia, permitiendo que se mejore ostensiblemente la efectividad del control y logrando así la protección adecuada en el uso de los recursos públicos por parte de las Entidades vigiladas; igualmente este nuevo modelo conllevó un cambio, no solo desde el proceso mismo, sino desde los insumos que se requirieron, de un trabajo en equipo por parte de las comisiones auditoras², las cuales desde su conformación exigen la

² Por comisión auditora, se entienden los equipos interdisciplinarios que se conforman para realizar las auditorías a los sujetos de control del orden municipal, departamental centralizadas y descentralizadas, en cumplimiento de la misión del Ente de Control, la cual se ha establecido de la siguiente manera: “La Contraloría General de Antioquia ejerce control fiscal

interdisciplinaridad y la apropiación holística del proceso a desarrollar y de la naturaleza de la Entidad o sujeto a auditar, tornándose estas comisiones auditoras con la connotación especial de “equipos de alto rendimiento”³.

Los resultados obtenidos en la implementación del nuevo modelo evidenciaron algunas debilidades con respecto a la sinergia y desempeño que presentan los integrantes de las comisiones auditoras con respecto al trabajo en equipo y que por tanto, afectaban la calidad de los productos generados por las mismas. Evidencia de lo anterior se concretó en la evaluación y control que se hace desde las auditorías internas de calidad, cuya conclusión para la vigencia 2010:

“...teniendo en cuenta los resultados obtenidos en esta auditoría interna de calidad, se determina que actualmente se presentan deficiencias en el cumplimiento del objetivo del Proceso de Auditoría Integral adoptado mediante Resolución Nro. 1092 de junio 20 de 2008, el cual es Fiscalizar de manera eficiente y eficaz el patrimonio público de las entidades sujetas a control, mediante la aplicación de la auditoría integral; evidenciando igualmente el logro de la cobertura del 100%, pero una productividad extemporánea a junio 9 de 2009 del 32%, representado en la liberación de 20 informes de auditoría del primer ciclo del Plan General de Auditoría -PGA-2009”.⁴

Así mismo y afirmada la conclusión que las auditorías internas de calidad presentaron en la vigencia 2010, los análisis realizados por otras instancias como el Comité de Ética y la Oficina Asesora de Control Interno arrojaron iguales resultados, por tanto se detectó la necesidad urgente de analizar el trabajo en equipo que se desarrolla en las comisiones auditoras, las cuales de forma óptima

y ambiental a las Entidades y particulares que administren recursos públicos del Departamento y sus Municipios; con integridad, transparencia y efectividad; fomentando la participación ciudadana en el control social, el buen manejo de los recursos y la protección ambiental; con personal competente y motivado, gestión digital y mejoramiento continuo; para generar una mejor calidad de vida de los antioqueños”. RESOLUCIÓN 2263 DE 17 DE AGOSTO DE 2010. Plan Estratégico Corporativo y Plan General de Auditoría PGA [en línea] disponible en resolución PGA 2263 y en MISIÓN INSTITUCIONAL disponible en la misma Resolución página web: www.cga.gov.co y establecida en el 2008-2011 [consultada el 5 de octubre de 2010]. Y en ZANABRIA Luisa. Enfoque integral de auditoría de gestión presupuestaria al sector público. Tesis digitales UNMSM [en línea] disponible en Comisión Auditora Cap 5 [consultado el 5 de octubre de 2010].

³ Por el cual se entiende: “Nuestra premisa fundamental reside en el corazón de nuestra definición de equipo. Esta premisa es que los equipos y el rendimiento están inextricablemente conectados. Creemos que el equipo verdaderamente comprometido constituye la unidad más productiva de rendimiento que la dirección tiene a su disposición, suponiendo que existen resultados específicos sobre los que el equipo es responsable colectivamente, y que la ética de rendimiento de la empresa requiere estos resultados”. R. KATZENBACH Jon y K. SMITH Douglas. Sabiduría de los equipos. Madrid España, 1996. Pág. 38. [en línea] Disponible en: <http://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=azyl8qgGgnoC&oi=fnd&pg=PR11&dq=QUE+SON+EQUIPOS+DE+ALTO+RENDIMIENTO&ots=9ULg8c2HoH&sig=3tuSyDFilzTNSgolN2IzBRi4Lzg#v=onepage&q&f=false>. [consultado el 7 de septiembre de 2010].

⁴ RESOLUCIÓN 2263 DE 17 DE AGOSTO DE 2010 Op cit p 3.

deben funcionar bajo los parámetros de equipos de alto rendimiento, lo cual apoya la eficiencia del proceso auditor y la gestión auditora por resultados, en suma la gestión pública que desarrolla la Contraloría General de Antioquia.

Otras causas que se identificaron en el análisis de los resultados obtenidos en la gestión por resultados del proceso de auditoría, se valoraron en primer lugar desde el enfoque técnico, para luego pasar al laboral y terminar con el enfoque administrativo.

Del **enfoque técnico**, 1) la interdisciplinaridad se tornó más como un obstáculo y no como una potencialidad que permitió beneficiarse de las diferentes perspectivas de las áreas de saber, dado que cada integrante de la comisión auditora se centró en su labor y conocimiento; 2) la interdependencia de tareas⁵, por cuanto los integrantes de la comisión auditora propiciaron una labor especializada en cada área auditada, pero a la vez aseguraron la integración articulada de las otras áreas; realmente se auditó a un solo sujeto, la estructura que lo define y la gestión pública que cumplió.

Desde el **enfoque laboral**, 1) los resultados no están de acuerdo con las necesidades que el equipo de trabajo requirió, dadas las contingencias, las dificultades y los peligros que conlleva en este país controlar los actos de corrupción de los empleados públicos; 2) las contiendas políticas que se dieron entre los funcionarios públicos, que impidieron a su vez el trabajo en equipo y la búsqueda de resultados al momento de controlar la corrupción⁶.

⁵ Esta se entiende: "Trabajar en equipo supone interactuar con diferentes personas con las que se mantiene un determinado grado de interdependencia. Por lo tanto, requiere trabajar de forma interactiva para completar un conjunto de tareas (Stewart y Barrick, 2000) y compartir información, conocimiento o materiales de cara a la lograr los resultados deseados (Cummings, 1978). La Interdependencia en la tarea informa del grado en que los integrantes de un equipo interactúan y dependen unos de otros para conseguir sus objetivos (Campion, Medsker y Higgs, 1993)". En: RICO, Ramón y otros. Efectos de la Interdependencia de tarea y la sincronía en las tecnologías de comunicación sobre el rendimiento de los equipos de virtuales de trabajo. España, Universidad de Oviedo, 2006 Pág. 744. [en línea] disponible en <http://www.psicothema.com/pdf/3303.pdf>. [consultado el 14 de septiembre de 2010].

⁶ "La corrupción no se erradica, sino que se controla, dado que el ser humano por su subjetividad, siempre va a tener cosas buenas y malas; sin embargo siempre se estará controlando": afirmación de Richard Clidgard. RAMÍREZ URRÁ, María Eugenia. Ética pública. Medellín, 2004.

Y desde el **enfoque administrativo**, 1) Insuficiencia en el compromiso social y político de gran cantidad de las administraciones locales, para dar cumplimiento a lo legislado en relación con la aplicación ética de los controles de corrupción; 2) La falta de integración de carácter interno administrativo entre las diferentes dependencias a nivel local, regional y nacional para proteger adecuadamente a quienes están comprometidos con el control de la corrupción, a través del empoderamiento de equipos adecuados para lograrlo.

Es importante anotar, que aunque se presentaron las situaciones antes descritas la gestión realizada por las comisiones auditoras, logró el cumplimiento de metas, por ejemplo, la cobertura pasó de 130 auditorías en el 2007 a 481 auditorías en el 2009 y a 509 en el 2010⁷, lo que representa una cobertura del 100%; lo cual rescató valiosamente la presencia de la Contraloría General de Antioquia en su ámbito y jurisdicción de acción, estableciendo un registro sin precedente en la historia del Ente de Control Fiscal.

De los logros y oportunidades de mejora mencionadas, irrumpió la necesidad de una concepción de la gestión pública basada en la calidad, la eficiencia y transparencia, sustentada en la ética pública como

“disposición interna de quienes desempeñan funciones públicas para cumplir cabalmente con los postulados y mandatos de la Constitución y la Ley acerca de cómo debe ejercitarse dicha función, en términos de eficiencia, integridad, transparencia y orientación hacia el bien común”.⁸

Por tanto, el trabajo en equipo desde los parámetros de equipos de alto rendimiento, fue un excelente soporte o respaldo que apoyó la labor auditora y sus resultados, impactando directamente en la gestión pública que desarrolló la Contraloría General de Antioquia, en el aseguramiento del buen uso de los recursos públicos.

⁷ CONTRALORÍA GENERAL DE ANTIOQUIA Informe de gestión de la vigencia 2007, 2009 y 2010.

⁸ PÉREZ, PÉREZ Teodoro y otros. Modelo de Gestión Ética para las Entidades del Estado. Programa eficiencia y rendición de cuentas. Colombia En: Agencia de los Estados Unidos Para el Desarrollo Internacional –USAID- Casals & Associates Inc, 2006 p 25 - 26

Para la visión de la gestión pública fundamentada en **la eficiencia**, se encontró que en el acto de presentación del Programa de Modernización de las Entidades del Estado en septiembre de 1992, el entonces presidente de la República César Gaviria Trujillo, realizó la siguiente afirmación sobre la ineficiencia estatal,

“es evidente el rezago que tiene nuestro Estado en el cumplimiento de sus obligaciones sociales. Las cifras a las que nos enfrentamos no son más que una prueba de que el Estado se ha desviado de su misión, abandonando su razón de ser y su obligación de solucionar las necesidades básicas de la población”⁹.

Consecuentemente aclaró que,

“Nuestra preocupación no es, como muchos aseguran, reducir a toda costa el tamaño del Estado o privatizar actividades por simple capricho de hacerlo. Allí no está la fuente de nuestros problemas. Soy un convencido de que el conflicto real de Colombia, y de gran parte de países latinoamericanos, no es sólo el subdesarrollo sino la mala administración”¹⁰.

En el caso de **la transparencia** en la gestión pública, se evidenció el compromiso claro y contundente que asumieron los servidores públicos al actuar de una forma abierta, declarando públicamente los criterios para la toma de decisiones en las acciones que realizaron; justificando igualmente la reserva necesaria u obligatoria por ley en el manejo de la información que por sus funciones conocen, siempre con la visión de proteger el interés público y buscando el mejoramiento de calidad de vida de las comunidades a las cuales se beneficiaron.

“Es claro que frente al compromiso con la transparencia, los servidores públicos deben comunicar sus decisiones bajo el principio de publicidad, de manera que las organizaciones cívicas independientes, las veedurías y en general los ciudadanos, puedan verificar la veracidad de sus enunciados, y estar al tanto de la orientación y cumplimiento de los objetivos de la gestión de sus gobernantes y administradores”.¹¹

En su gobierno Gaviria creó la Consejería Presidencial para la Modernización del Estado, entidad que avanzó en algunos aspectos, pero después se diluyó en los

⁹ SILVA COLMENARES, Julio. Descentralización y modernización del Estado. Búsqueda de la democracia y la eficiencia con gerencia pública competitiva. Santafé de Bogotá. D.C: Universidad Autónoma de Colombia., 1993. p.31

¹⁰ *Ibíd.* p 31.

¹¹ PÉREZ, PÉREZ Op cit p. 73.

gobiernos posteriores. Ahora, el Gobierno del Presidente Juan Manuel Santos crea la Alta Consejería del Buen Gobierno y Eficiencia Administrativa. Esta nueva entidad busca incorporar en las entidades del Estado un modelo de gestión centrado en la transparencia y en la administración eficiente.

Por tanto, la modernización de las entidades públicas desde una visión de transparencia y eficiencia, requieren de un compromiso claro de los servidores públicos, quienes asumirán con suma responsabilidad su quehacer diario, en el caso específico de la Contraloría General de Antioquia la labor que realizaron las comisiones auditoras fue clave en el cumplimiento de la misión institucional que redundaba en beneficio de la comunidad, buscando proteger el buen uso de los recursos públicos por parte de las entidades sujetas a control.

Es de anotar, que el modelo gerencial que la Contraloría logró impulsar en este cuatrienio, se soporta en su Plan Estratégico Corporativo 2008- 2011 sustentado en el cumplimiento de la legislación vigente y con miras a garantizar una cobertura del 100% de los sujetos de control y a la evaluación de la gestión pública que éstos cumplen, entre otros. Sin olvidar, que su sustento está fundamentado en la integridad, eficiencia y transparencia que el Modelo Estándar de Control Interno le establece como entidad estatal.

Ahora, con respecto a los aspectos de la efectividad gubernamental y el control de la corrupción es importante anotar, que el **control interno** tiene gran aplicación y fue acogido como un instrumento orientado a garantizar el logro de los objetivos de cada entidad del Estado y el cumplimiento de los principios que rigen la función pública.

Es así y con el fin de buscar mayor eficacia e impacto del **Control Interno** en las entidades del Estado, la Contraloría General de la República y el Departamento Administrativo de la Función Pública, firmaron un convenio con el propósito de obtener la unificación, adopción e implementación de un modelo de control interno,

iniciativa que fue acogida por el Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno, que condujo a la expedición del Decreto 1599 de 2005 -por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005-, proporcionando la estructura básica para **evaluar la estrategia, la gestión y los propios mecanismos de evaluación del proceso administrativo**, y aunque promueve una estructura uniforme, se adaptó a las necesidades específicas de cada entidad, a sus objetivos, estructura, tamaño, procesos y servicios que suministran.

El MECI se formuló tomando como base el marco conceptual desarrollado con ocasión de la cooperación internacional con la Agencia de los Estados Unidos para la Cooperación Internacional (USAID), y su operador en Colombia Casals & Associates Inc., dentro del Programa de Fortalecimiento de la Transparencia y Rendición de Cuentas en Colombia.

“Dicho marco conceptual propone un Modelo Estándar de Control Interno para el sector público, de tal forma que se establezca una estructura básica de control, respetando las características propias de cada entidad, utilizando un lenguaje común para coadyuvar en el cumplimiento de sus objetivos, al tiempo que unifica criterios de control en el Estado”¹².

Orientando así a las entidades hacia el cumplimiento de sus objetivos y la contribución de éstos a los fines esenciales del Estado. Cabe anotar, que la Contraloría General de Antioquia fue la segunda entidad en el país del orden territorial que implementó el MECI 1000:2005 en julio de 2006.

Es de anotar, que el MECI en su estructura básica de tres subsistemas, nueve componentes y 29 elementos, estableció específicamente el primer componente denominado Ambiente de Control, con sus tres elementos: 1) Acuerdos, compromisos y protocolos éticos, 2) Desarrollo del talento humano, y 3) Estilo de Dirección. Conjunto de elementos que al interrelacionarse confieren una

¹² DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Manual de implementación del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano. Colombia. MECI 1000:2005. (2006). Departamento Administrativo de la Función Pública. Pág. 9.

conciencia de control a la entidad pública, impactando directamente la planeación, la gestión de operaciones y en los procesos de mejoramiento institucional, con base en el marco legal que le es aplicable a cada entidad.

La implementación de un **Ambiente de Control** adecuado en las entidades públicas, se fundamenta en el conocimiento de los fines del Estado, su función y objetivos; en los parámetros de la ética y la moral que deben primar en el ejercicio de la función pública; de los principios y valores de todos los servidores en general; de su cultura organizacional; de las expectativas de la ciudadanía o de sus partes interesadas a las cuales sirve, y de las relaciones con otras entidades públicas. Lo anterior, fundamentado en la transparencia y eficiencia administrativa.

En la Contraloría General de Antioquia la implementación del Ambiente de Control y específicamente el elemento Desarrollo del Talento Humano, concretó el principio ético institucional “El principal capital de la Contraloría General de Antioquia es su recurso humano”; por tanto todas las acciones encaminadas al mejoramiento del talento humano del Ente de Control, fueron tomadas en cuenta con el fin de favorecer el control fiscal ejercido y orientado claramente hacia la prestación de un servicio público con transparencia, eficacia, eficiencia y un uso responsable de los recursos públicos.

Es por ello, que la labor que realizaron las comisiones auditoras en la Contraloría General de Antioquia, desde los parámetros de equipos de alto rendimiento buscó enfatizar la necesidad del trabajo en equipo que logre alcanzar los máximos indicadores de eficiencia y transparencia, dado que “hay que entender que cuando no se trabaja en equipo, los procesos son ineficientes a las entidades y ello significa mayores costos”¹³. El mejoramiento de los procesos y de los equipos tomó el tiempo necesario para desarrollar un plan de cambio y lograr un seguimiento adecuado, con un sentido de pertenencia muy claro, donde se proyectó la realización de los cambios dentro del criterio de equipo, porque se

¹³ PALOMERAS Joan. Coaching para la Función Pública. [en línea] disponible en http://www.degerencia.com/articulo/coaching_para_la_funcion_publica. 2009 [consultado el 19 de septiembre de 2010].

evidenciaron deficiencias, entre otras, en la relación directa entre la conformación de los equipos de trabajo, los recursos requeridos por cada equipo, los cambios que cada equipo pueden producir en el proceso en general; lo anterior, con el consecuente efecto que causan estas situaciones en los servicios que suministraron las comisiones auditoras a la comunidad, con la connotación de la naturaleza específica de un ente de servicio y control público como lo es la Contraloría.

De igual manera, se evidenciaron *debilidades* en la estructura de las comisiones auditoras de acuerdo con las especificaciones necesarias para que se consoliden como equipos de alto rendimiento que propendan por el mejoramiento del proceso. Así mismo, se registró que aún no se ha definido y documentado el procedimiento para nombrar los coordinadores de cada equipo, tampoco se han nombrado los equipos de mejoramiento, ni los equipos de tareas específicas, igualmente se presentan falencias en la selección adecuada de los miembros de cada equipo, en relación con los objetivos de cada uno, los propósitos, las responsabilidades y los problemas existentes en el área de trabajo. Existen fallas en la orientación de las comisiones auditoras de acuerdo con sus funciones y en el entrenamiento necesario para que el equipo funcione; por lo anterior, es indispensable que estos equipos de trabajo se proyecten de acuerdo con el desarrollo ético del talento humano, es decir, que las personas que los conforman en determinadas circunstancias puedan desempeñar unas prácticas específicas en cuanto a la administración de los recursos humanos con calidad y lograr los mejores resultados en relación con la comunidad; buscando “focalizar la atención sobre los procesos y garantizar que los productos o servicios de la administración respondan a las necesidades de los ciudadanos de modo eficiente y con altos estándares de calidad.”¹⁴

¹⁴ NAVAS Quintero, Andrés Artículo. La nueva gestión pública: una herramienta para el cambio. Basado en algunas conclusiones del Seminario “New Publica mangement”. Colombia realizado por la Fundación Friedrich Naumann. Corporación Ocasá. Colombia, 2009 p

Es difícil mantener la tendencia de mejoramiento continuo de los equipos de trabajo de alto rendimiento y más aún, contar con la conformación de estos equipos porque la fluctuación política, el cambio permanente de determinados sistemas y modelos de trabajo impiden que, por ejemplo en entidades como la Contraloría General de Antioquia, se desarrolle una serie de actividades de carácter ético, organizacional y de control para alcanzar el máximo de calidad en la función u objetivo de la Entidad, como es, poner en práctica todo comportamiento ético y alcance la mejor calidad en el control fiscal, a partir de una gestión por resultados, sólo cuando se realice una serie de cambios importantes en cuanto a la cultura, en clima y la gerencia en relación con el sistema organizacional, se puede pensar en que el comportamiento ético puede llegar a ser importante en la comisión auditora para alcanzar los mejores resultados, cumpliendo adicionalmente los parámetros que los fundamenten como equipos de alto rendimiento.

Por lo tanto es fundamental para la gestión pública desarrollada por la Contraloría General de Antioquia, analizar el desempeño de las comisiones auditoras como equipos de alto rendimiento, con el fin de establecer parámetros o elementos que fortalezcan el ejercicio del control fiscal desde las perspectivas de transparencia y eficiencia.

Es así como se estableció una matriz para medir el trabajo realizado por las comisiones auditoras desde la visión de equipos de alto rendimiento, y que permita desde este estudio y análisis la implementación de acciones que direccionen en esta perspectiva la labor que se cumple.

A continuación se desarrollarán los capítulos que dan cuenta del proceso investigativo, y de la propuesta del objetivo general el cual se estableció como: analizar y evaluar el desempeño y/o funcionamiento de las comisiones auditoras de la Contraloría General de Antioquia desde la perspectiva de equipos de alto rendimiento, para una gestión pública por resultados eficiente y eficaz en la

vigencia 2008 – 2011, inicialmente se hace un acercamiento o aproximación a las comisiones auditoras, esto porque para facilitar la comprensión de la importancia de intervenir dichos equipos de trabajo, ya que son los que aplican directamente el control fiscal en los sujetos de control de la jurisdicción de la Contraloría General de Antioquia, es así como se establecen sus funciones y las interrelaciones entre los diferentes actores –internos y externos- que se refieren a las mismas. De igual forma, se describe la construcción metodológica de la investigación.

Se continúa con el marco teórico donde se realiza un despliegue de los conceptos de gestión pública, nueva gestión pública, equipos de alto rendimiento e indicadores, control fiscal, teorías administrativas de la motivación, el comportamiento y las necesidades y los innovadores conceptos de eficiencia y eficacia; lo anterior integra el capítulo 1.

En el capítulo 2, se desarrollo el análisis del Modelo Gerencial de la Contraloría General de Antioquia donde se hace un análisis del mismo y los parámetros que concretan un equipo de alto rendimiento como son: las características que los estructuran y los operacionalizan; la cultura y el clima organización, la comunicación al interior y exterior de los mismos, el concepto de confianza y los factores que determinan su desempeño, y la labor cumplida por las comisiones auditoras, lo cual permitió establecer cuál era la realidad del funcionamiento de las mismas en las vigencias del 2008 al 2011. Esto como desarrollo del primer objetivo específico el cual establecía el análisis del Modelo Gerencial de la Contraloría a la luz de elementos que caracterizan los equipos de alto rendimiento.

El capítulo tres denominado – Estrategias a implementar como equipos de alto rendimiento-, lo anterior en desarrollo del segundo objetivo específico y se orientó hacia el establecimiento de estrategias que permitan desde la perspectiva de equipos de alto rendimiento, garantizar una gestión pública desde la eficiencia y la eficacia. Lo anterior, con el análisis de las respuestas dadas en las entrevistas

realizadas a los integrantes de las comisiones del ciclo 6 de Plan General de Auditoría 2011.

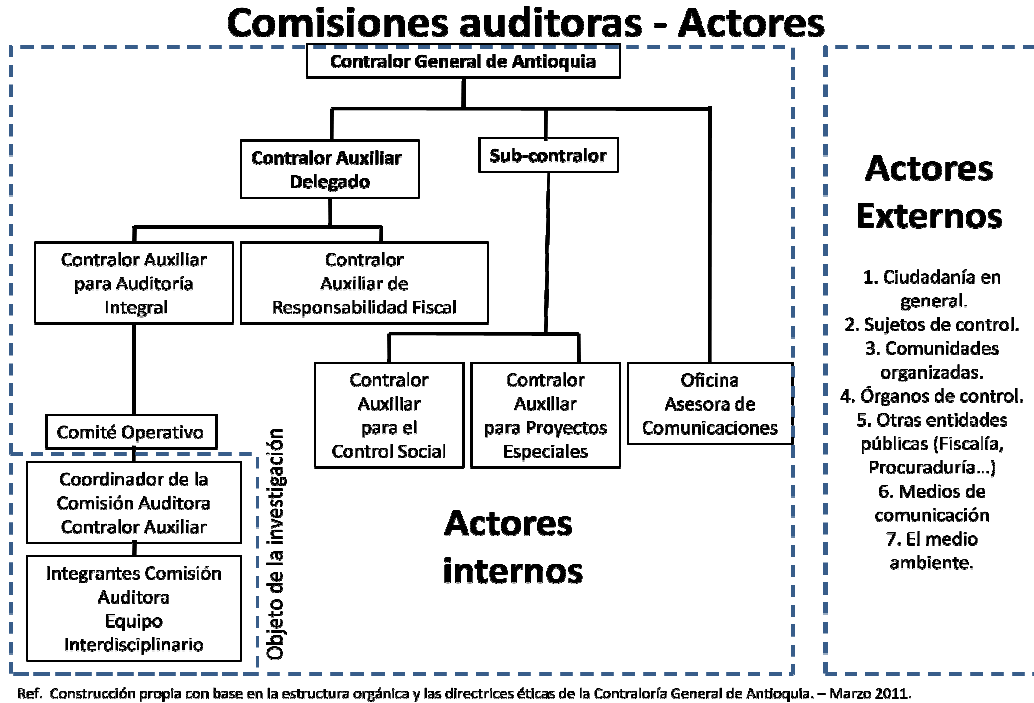
El capítulo cuatro denominado como Matriz para seguimiento, evaluación y desempeño de equipos de alto rendimiento, donde se analizaron las teorías de seguimiento y evaluación de la gestión y resultados en la administración pública, estableciendo una matriz que permite evaluar el rendimiento de las comisiones auditoras como equipos de alto rendimiento.

Aproximación a las Comisiones Auditoras

A continuación se procede a realizar una descripción no solo de los integrantes o actores de las comisiones auditoras, sino una explicación detallada de las funciones que cumplen; es de anotar, que estas comisiones auditoras como equipos de trabajo, son las que realmente en forma operativa y directa ejercen el control fiscal a los sujetos de control.

Es cierto que la estructura orgánica y la distribución de tareas en la Contraloría General de Antioquia, se concreta en el establecimiento de diferentes niveles de dirección y operación, pero también es necesario reconocer que quienes de forma directa y personal desarrollan el ejercicio auditor son las comisiones auditoras; a tal punto que se podría afirmar que la imagen y referencia del Ente Fiscalizador de Antioquia tiene su mayor campo de acción a partir de la labor auditora, la cual de forma tradicional ha sido signada como una acción policiva y represiva, más no de mejoramiento y posibilidad de generar acciones preventivas, esta última situación sería la ideal ya que el cuidado y protección del erario público debe orientarse bajo estos parámetros de oportunidades de mejoramiento.

Gráfica 1. Comisiones auditoras - actores



A continuación se establecen las funciones tanto de las comisiones auditoras como de los diferentes actores internos y externos detallados en la gráfica anterior.

Funciones

Según el Manual Específico de Funciones, Requisitos y Competencias Laborales para los cargos de la Planta de Personal de la Contraloría General de Antioquia adoptado mediante Resolución Nro. 1516 del 29 de septiembre de 2008, se establecen, entre otras, las siguientes, aclarando igualmente que se desarrollan de acuerdo a la jerarquía establecida donde el nivel superior es el Contralor General de Antioquia, así:

Contralor General de Antioquia es quien se encarga de vigilar la gestión fiscal del Departamento de Antioquia, sus Municipios y las Entidades Descentralizadas

del Orden Departamental y Municipal. Además dirige, coordina y controla los servicios de gestión fiscal y administrativos, de acuerdo con las políticas, planes y programas adoptados de conformidad con la Constitución, las Leyes y las normas vigentes. Igualmente establece las directrices para las acciones administrativas de la gestión institucional, buscando un adecuado ejercicio del Control Fiscal y Administrativo.

Contralor Auxiliar Delegado es el servidor público que cumple la función de garantizar la ejecución del proceso auditor en el Departamento de Antioquia, sus Municipios y Entidades del orden Departamental y Municipal por delegación directa de la función del Contralor; teniendo en cuenta de forma preferencial el principio de oportunidad y la objetividad de los resultados, coordinando igualmente todas las actuaciones que definan la responsabilidad de funcionarios públicos o particulares que administren recursos públicos, que causen por acción u omisión, daño patrimonial al Estado.

Contralor Auxiliar para Auditoría Integral es quien asegura la efectividad de la planeación, ejecución, evaluación, seguimiento y mejoramiento continuo del proceso de Auditoría Integral, el cual tiene establecido unos indicadores en el árbol de gestión y que están orientados al cumplimiento de las políticas institucionales y al logro de los objetivos trazados tanto en el Plan Estratégico Corporativo como en el Plan de Acción del área a su cargo, manteniendo el Sistema de Gestión Institucional.

Comité Operativo o también llamados en la teoría de la planeación estratégica, como comités primarios, organismos o equipos de trabajo de participación del alto nivel directivo y de representantes de las áreas de gestión, para que contribuyan no sólo en la formulación del Plan Estratégico Corporativo, los Procesos y sus respectivos Planes de Acción, sino para que lideren la ejecución de los mismos y se logren los resultados en los tiempos programados con la calidad requerida y con los debidos controles.

Coordinador de la comisión auditora Contralor Auxiliar es el integrante de la comisión auditora que aplica el conocimiento de su formación profesional en el diseño, planeación, desarrollo, evaluación, seguimiento y mejoramiento del proceso de Auditoría Integral, orientado al logro de objetivos, metas e indicadores propuestos para lograr celeridad, oportunidad y efectividad en el control fiscal de la gestión institucional, presupuestal y los planes de desarrollo de los sujetos de control, cumpliendo los requerimientos del Sistema de Gestión Institucional. El coordinador se encarga de liderar la integración como equipo de alto rendimiento.

Integrantes de la comisión auditora – equipo interdisciplinario que se conforman para realizar las auditorías a los sujetos de control del orden municipal, departamental centralizadas y descentralizadas, en cumplimiento de la misión del Ente de Control, la cual se ha establecido de la siguiente manera:

“La Contraloría General de Antioquia ejerce control fiscal y ambiental a las Entidades y particulares que administren recursos públicos del Departamento y sus Municipios; con integridad, transparencia y efectividad; fomentando la participación ciudadana en el control social, el buen manejo de los recursos y la protección ambiental; con personal competente y motivado, gestión digital y mejoramiento continuo; para generar una mejor calidad de vida de los antioqueños”.

La labor auditora está en relación con la revisión de las actividades, resultados y procedimientos de una Entidad, con el fin de comprobar que su misión constitucional se desarrolla conforme con las normas, principios y procedimientos establecidos, y en procura del mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades a las cuales atiende.

El auditor cumple con la labor directa del ejercicio del control fiscal, evaluando integralmente los sujetos de control, los cuales deben adaptarse a los diferentes cambios no solo de normatividad sino que le propicie el entorno o sus grupos de interés. Esta labor auditora debe realizarse utilizando herramientas modernas que garanticen el desarrollo de una gestión eficiente y eficaz.

Finalmente, la comisión auditora debe interactuar permanentemente, compartiendo conocimientos, técnicas de auditoría, resultados y mejorando sus canales de comunicación.

Contralor Auxiliar de Responsabilidad Fiscal es quien se encarga de liderar el conjunto de actuaciones conducentes y pertinentes que permitan establecer la responsabilidad de los servidores públicos y/o de los particulares cuando en el ejercicio de la gestión fiscal o con ocasión de éstas, causen por acción u omisión y en forma dolosa o culposa un daño patrimonial al Estado. Lo anterior, con el fin de lograr el resarcimiento de los daños ocasionados al patrimonio y obtener el recaudo de las obligaciones fiscales provenientes de fallos con responsabilidad fiscal, mediante la ejecución del cobro persuasivo y del proceso ejecutivo por jurisdicción coactiva.

Sub-contralor, servidor público que garantiza la efectividad en la formulación de políticas, objetivos, estrategias y directrices para la planeación, ejecución, seguimiento y control en los procesos de la Entidad y el mejoramiento del sistema de gestión de la calidad, potenciando las fortalezas y minimizando los riesgos institucionales de acuerdo con lo ordenado por la Constitución Política y la Ley.

Contralor Auxiliar para el Control Social es quien desarrolla estrategias que permiten establecer y facilitar la interacción y la comunicación fluida entre la comunidad y los sujetos de control, mediante el diseño e implementación de opciones de aprendizaje virtual, presencial o semi-presencial y el convenio con instituciones dedicadas a esta actividad, en pro de la cualificación y atención a los requerimientos de la comunidad y los sujetos de control, empoderando la sociedad civil en el ejercicio de una función pública transparente.

Contralor Auxiliar para Proyectos Especiales es quien debe garantizar la planeación, ejecución y control de procesos de investigación especializados sobre los temas que impacten directa o indirectamente a la comunidad o a los sujetos

de control, fundamentados en información primaria lograda por metodologías existentes y el análisis estructurado de la información recopilada por la Contraloría y las demás Entidades Públicas.

Oficina Asesora de Comunicaciones, área de gestión que responde por la efectiva planeación, ejecución, evaluación, seguimiento y mejoramiento continuo, el manejo de los recursos y aplicación de los indicadores del Proceso de Comunicación e Información Pública, orientados al cumplimiento de las políticas institucionales y al logro de los objetivos trazados tanto en el Plan Estratégico Corporativo como en el Plan de Acción, manteniendo consecuentemente el Sistema de Gestión Institucional y Sistema de Gestión de la Calidad.

Interrelación entre los diferentes actores de las comisiones auditoras

Al igual que el tema anterior de las funciones es importante describir las relaciones que se presentan de los actores internos y externos de las comisiones auditoras, las cuales se detallan a continuación, así:

El Contralor General de Antioquia es el primer nivel de autoridad y es quien establece las directrices para la planeación, la gestión y la evaluación de las actividades en la Contraloría General de Antioquia.

En un segundo nivel de autoridad en el proceso misional de auditoría y responsabilidad fiscal se encuentra el Contralor Auxiliar Delegado, quien depende directamente del Contralor General de Antioquia y es responsable de todo lo referente a los procesos misionales antes mencionados.

Por su parte el Contralor Auxiliar para Auditoría Integral es el tercer nivel de autoridad en el proceso de misional de auditoría integral, depende del Contralor Auxiliar Delegado, está directamente encargado del proceso de auditoría integral

que se ejerce a los sujetos de control del orden departamental y municipal de acuerdo a la competencia constitucional de la Contraloría General de Antioquia.

Consecuentemente, el Comité Operativo está encargado de monitorear y hacer seguimiento al producto central del proceso auditor (informe de auditoría), y de apoyar en otras labores como el informe fiscal y financiero del Departamento de Antioquia y de sus municipios, así mismo de los dictámenes financieros. Los integrantes del Comité Operativo establecen la conformidad o no del informe de auditoría de acuerdo a los principios de eficiencia y calidad del mismo.

Por otro lado, el Coordinador de la comisión auditora Contralor Auxiliar es quien coordinan las fases de planeación, ejecución y de informe del proceso auditor, lo cual hace con el equipo interdisciplinario o comisión auditora, por tanto se establece como la autoridad y responsable directo de las auditorías ante los sujetos de control, depende directamente del Contralor Auxiliar para Auditoría Integral, entre unas de sus funciones claves, está la de consolidar los informes de las diferentes líneas auditadas en el informe definitivo, lo cual se entrega como resultado o producto del proceso auditor.

El integrante de la comisión auditora es el profesional, capaz de evaluar integralmente la organización – sujeto de control-, con visión empresarial y alta permeabilidad a los cambios, utilizando herramientas modernas. Revisa las actividades, resultados y procedimientos del sujeto de control, con el fin de comprobar que funcionan de conformidad con las normas, principios y procedimientos establecidos. El integrante de la comisión auditora depende de su coordinador y en su forma ascendente del Contralor Auxiliar para Auditoría Integral.

El Coordinador de la comisión auditora hace los traslados respectivos de acuerdo a los resultados obtenidos en la labor auditora, si es de naturaleza fiscal al

Contralor Auxiliar para Responsabilidad Fiscal, o en su defecto si es del orden disciplinario a la Procuraduría o si es penal a la Fiscalía.

El Sub-contralor en nivel de jerarquía está al mismo nivel del Contralor Auxiliar Delegado, y tiene a su cargo la coordinación de la Contraloría Auxiliar para el Control Social, y para Proyectos Especiales; áreas de gestión que en el proceso auditor cumplen la labor de: Contraloría Auxiliar para el Control Social difundir los informes de auditoría mediante las audiencias públicas y los foros concretando el valor ético de la transparencia que la administración ha adoptado. Y la Contraloría Auxiliar para Proyectos Especiales a partir del observatorio de la contratación estatal en el Departamento de Antioquia, entrega un insumo de información importante para el proceso auditor.

La Oficina Asesora de Comunicaciones cumple la función de difundir por todos los medios de comunicación los resultados del proceso auditor, ya sea por los programas de radio y televisión, como por los encuentros de diferente índole con las partes o grupos de interés de la Contraloría General de Antioquia, en este caso los actores-externos.

Se concluye que las funciones y relaciones de los actores de las comisiones auditoras, se establecieron conforme al cumplimiento que se da desde la misión constitucional del Control Fiscal, la cual se establece en el Artículo 267 de la Constitución Política.

Así mismo, con las directrices que se plasmaron en el Plan Estratégico Corporativo 2008 – 2011, el cual se direccionó hacia la cobertura de un 100% del control fiscal en los 121 municipios, entidades centralizadas y descentralizadas del Departamento de Antioquia, y el Modelo Estándar de Control Interno, como herramienta de gestión que buscó unificar criterios en materia de control interno para el sector público, estableciendo una estructura para el control a la estrategia, la gestión y la evaluación, lo cual permitió que el proceso de auditoría integral –

aplicación del control fiscal- se orientara al cumplimiento del objetivo “auditar los sujetos de control”.

De acuerdo a los resultados de los indicadores de gestión definidos en el Sistema de medición de la Contraloría General de Antioquia, el control fiscal ejercido desde la Contraloría Auxiliar para Auditoría Integral y específicamente la realizada por las Comisiones Auditoras, evidenciaron un aumento en la cobertura; lo cual rescató valiosamente la presencia del ente fiscalizador en su ámbito de acción, estableciendo un registro sin precedente en su historia. Pero igualmente los indicadores revelaron situaciones que requerían intervención o mejoramiento, como es el caso del número de hallazgos fiscales,¹⁵ el cual es inferior a los administrativos y disciplinarios, lo que evidenció, entre otros, fallas o debilidades en la aplicación de las técnicas, métodos y metodologías dispuestas para el ejercicio del control fiscal operado por las comisiones auditoras. Así mismo, la presencia de productos no conformes –informes de auditoría reprocesados por deficiencias en su forma y fondo-, y los bajos índices de mejoramiento administrativo, de gestión, y resultados que los sujetos de control alcanzaron a partir del ejercicio del control fiscal.

La necesidad de contar con comisiones auditoras desde la perspectiva de equipos de alto rendimiento para una gestión pública eficiente y transparente por resultados en la Contraloría General de Antioquia, requirió de integrantes que comprendan el fenómeno del clima y la cultural organizacional de lo público desde la perspectiva del desarrollo, y sobre la base de la comprensión del papel del Estado, la ciudadanía, la democracia y las políticas públicas. Así mismo, comprender el rol y el significado del gobierno a través del manejo de las

¹⁵ El hallazgo es un hecho suficientemente importante que se debe resaltar y comunicar dentro del proceso auditor. Un hallazgo de auditoría es algo que el auditor ha observado o encontrado durante el examen a la información, casos, situaciones, hechos o relaciones específicos en ejecución de la vigilancia fiscal, este puede ser positivo o negativo. La información que sustenta el hallazgo debe estar disponible y desarrollada en una forma lógica, clara y objetiva, en la que se pueda observar una narración coherente de los hechos. Los hallazgos positivos consisten en realizaciones o aciertos convenientes o destacables para organización. Por el contrario, los hallazgos negativos, son hechos irregulares, inconvenientes, perjudiciales, nocivos o dañinos para el funcionamiento de la organización, contrarios a los principios que deben regir la actuación del Estado y la gestión fiscal. Los hallazgos negativos se clasifican en Administrativos, Fiscales, Disciplinarios y Penales. Los administrativos y fiscales son competencia de la Contraloría, los disciplinarios de la Procuraduría y los penales de la Fiscalía. hallazgos reportados por la Auditoría, Hallazgos administrativos 15.501, hallazgos disciplinarios 1.850, hallazgos penales 125, y hallazgos fiscales 961.Íbíd

herramientas de gestión¹⁶ necesarias para planear, gestionar, y controlar los recursos públicos, siempre orientados por el

“fortalecimiento de la gobernabilidad democrática y la ampliación de la ciudadanía social.

Es entonces, la gobernabilidad el concurso de las condiciones que hacen factible las prácticas gubernamentales, concretando el ejercicio real del poder que legítimamente se les ha concedido a los gobiernos para cumplir los objetivos y fines orientados al bienestar general de la comunidad. La capacidad de orientar al colectivo se fundamenta en el grado de legitimación que las diferentes fuerzas vivas y organizadas conceden a la autoridad encarnada en los dirigentes”.¹⁷

Esa autoridad se fortalece en las relaciones confiables que se gestan a partir de los juicios de competencia e idoneidad, generados como resultado de la percepción de eficiencia y transparencia que tienen los ciudadanos de las acciones y decisiones de los gobernantes.

“Incluyéndose además el cumplimiento de principios y valores éticos y la priorización del interés general sobre el particular, es decir la práctica de la integridad, y la comunicación para hacer visibles la forma como se administra y los resultados obtenidos, o sea la Transparencia”.¹⁸

A partir de la década de los 90 la gobernabilidad en Latinoamérica se re-direcciona su interés de los aspectos técnicos a los aspectos político-institucionales y dos textos producidos por el Banco Interamericano de Desarrollo, evidencian lo anterior, “*La política importa*” y “*La política de las políticas públicas*” 2006. El primer texto busca entender cómo afecta el tipo de institución elegida a la gobernabilidad de las sociedades latinoamericanas y en qué forma dichas instituciones condicionan la labor de los representantes para con sus

¹⁶ La gran diferencia entre la gestión pública y la gobernabilidad es que la primera se refiere a una serie de prácticas y labores que conducen a que las personas accionen colectivamente, a nivel particular o como equipo puedan, puedan alcanzar metas y objetivos, coordinar y motivar a las personas de una organización para conseguir los mejores resultados. En la gestión se deben tener en consideración: la funcionalidad de las personas de acuerdo con sus capacidades; la mayor integración, la acción conjunta, el reforzamiento de las habilidades se puede lograr un mayor compromiso, una mejor competencia y una más eficiente capacidad; poner en práctica estrategias y medias que garanticen altos niveles de calidad a menores costos; alcanzar, la sensibilidad, la rapidez y la adaptación de quienes laboran en un entidad pública para volverlos competitivos en un mercado que es cambiante y exigente; lograr una integración entre las directivas y los trabajadores para que las decisiones alcancen mejores resultados en el menor tiempo y con el menor costo; hacer de la gestión pública y privada una disciplina que garantice las mejores relaciones humanas y la aplicación de conceptos tan fundamentales como la ética, el respeto, la eficiencia, la eficacia y lo más importante la confianza en un proceso que supone el compromiso de todos y cada uno de los miembros del equipo de una entidad pública en especial. Cfr. ORTUN Vicente Gestión pública conceptos y métodos [en línea] disponible en [gestiopublica95.pdf](#). [consultado el 20 de octubre de 2010].

¹⁷ SOLINÍS Germán En: Debate América Latina sobre la Gobernabilidad orientado por AZIZ NASSIF Alberto, sobre los límites y posibilidades de la actual política social. México, julio 2001 p 3.

¹⁸ *Ibíd.* p. 39.

representados. Por su parte el texto “*La política de las políticas públicas*” busca entender cómo las políticas públicas llevadas a cabo en las sociedades latinoamericanas no estaban tan condicionadas por aspectos técnico-económicos como por condicionantes políticos que, inevitablemente, fueron moldeando la forma que tomaron las políticas públicas en cada caso.

Desde otra instancia como es el Banco Mundial, se establecen los siguientes indicadores de gobernabilidad -Kaufmann 2005¹⁹-, así:

1. Voz y rendición de cuentas (mide derechos humanos, políticos y civiles).
2. Estabilidad política y ausencia de violencia (mide la posibilidad de amenazas violentas a, o cambios en, el gobierno, incluyendo el terrorismo).
3. Calidad regulatoria (mide la incidencia de políticas hostiles al mercado).
4. Estado de derecho (mide la calidad del cumplimiento de contratos, la policía y la independencia judicial).
5. Efectividad gubernamental (mide la competencia de la burocracia y la calidad de la prestación del servicio público).
6. Control de corrupción (mide el abuso del poder público para el beneficio privado).²⁰

Si se considera la gobernabilidad como una práctica, en la cual el Estado debe garantizar que la comunidad y los empleados partan del conocimiento de las políticas gubernamentales para el ejercicio de sus labores, la Contraloría ha trabajado en superar la incapacidad de manejar las herramientas que le permitirán el control sobre la práctica administrativa, garantizando de esta manera una democracia real y que por ende cumplir el propósito de fortalecer el buen gobierno, en consecuencia el fortalecimiento institucional desde la descentralización político administrativa, en la medida en que los departamentos y los municipios dependen de la relación con el poder central “el modelo de asignación de competencias- y recursos –la cuestión crucial de la financiación- de un nivel central de gobierno hacia otro de distinto origen y que guarda

¹⁹ KAUFMANN, Daniel. Informe de los indicadores de gobernabilidad global en: Banco Mundial Instituto del Banco Mundial [en línea] disponible en <http://blog.pucp.edu.pe/item/12189/bm-indicadores-de-gobernabilidad> [consultado el 10 de octubre de 2010].

²⁰ BANCO MUNDIAL – Trabajamos por un mundo sin pobreza - El Banco Mundial presenta nuevos indicadores de gobernabilidad para 209 países. WASHINGTON. Banco Mundial, 9 de Mayo, 2005. [en línea] disponible en <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/NEWSSPAINISH/0,,contentMDK:20483194~pagePK:64257043~piPK:437376~theSitePK:1074568,00.html>. [Consultado el 14 de septiembre de 2010].

autonomía"²¹ y es en esta relación que se define en buena medida la gobernabilidad. Por lo menos al interior del país.

La práctica de la descentralización permite una mejor prestación de los servicios a los diferentes territorios, la descongestión de la administración pública y una mayor participación ciudadana en los procesos de asignación y control del gasto público, es así como se concretan los derechos de la ciudadanía en relación "a su participación en el desarrollo de la gestión pública y la reducción de la corrupción y que esta participación es una condición indispensable para asegurar la eficiencia."²²

Se pudo apreciar en la justificación del ejercicio investigativo que para lograr poner en práctica un equipo de alto rendimiento, con un éxito asegurado, las comisiones a auditoras, si se hace referencia a la Contraloría, requieren de su liderazgo, donde todos los miembros del equipo, se comprometan a obtener el más alto nivel de eficiencia y transparencia en cuanto a la práctica de sus labores, con un compromiso en lo que se refiere al cambio y con una capacidad para desarrollar históricamente una práctica político administrativa diferente a la tradicional, impregnada hasta hoy de corrupción e ineficiencia.

Para lograr esta nueva cultura del compromiso hacia el manejo ético de la administración es necesario entender la gobernabilidad con un sentido más amplio, donde la democracia no sea mínima y se logre "la capacidad de alumbrar un modelo de desarrollo que facilite la prosperidad de los países menos avanzados"²³

²¹ UNIÓN IBEROAMERICANA DE MUNICIPALISTAS. Módulo: gobernabilidad y reforma del estado Lección 3. La tradición centralista en la política latinoamericana. Los procesos de descentralización política y administrativa. España: Unión Iberoamericana de Municipalistas. Especialización en gerencia pública y marketing político, 2009. p. 6.

²² FINOT, Iván. Descentralización en América Latina: teoría y práctica. Gestión pública. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES. CEPAL Naciones Unidas. Santiago de Chile, mayo de 2001. p. 16.

²³ ALCANTÁRA, Zâes Manuel. América Latina hoy. En: Red de revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Universidad de Salamanca. 1994. p. 7

Cuando un gobierno es eficiente y eficaz, y maneja con ética procesos de gobernabilidad, se da una relación bastante clara entre la gestión pública, la gobernabilidad, la democracia, la participación de la comunidad, la inversión pública, la cultura en cuanto a la defensa de los derechos del ciudadano y el compromiso de los empleados públicos para garantizar “la repartición de la riqueza y propiciar su incremento; y con respecto a la capacidad operativa del Gobierno de actuar sin sobresaltos, pudiendo realizar sus programas y no estando sujeto a elementos disfuncionales”²⁴.

Lo importante es garantizar un buen gobierno y en ese aspecto la gobernabilidad es,

“la cualidad propia de una comunidad política según la cual sus instituciones de gobierno actúan eficazmente dentro de su espacio de un modo considerado legítimo por la ciudadanía, permitiendo así el libre ejercicio de la voluntad política del poder ejecutivo mediante la obediencia cívica del pueblo”.²⁵

Por otro lado, su orientación desde el manejo de conceptos y construcción de competencias enfocadas a la gestión de lo público, no solo como un ejercicio que garantice de forma parcial y focalizada los derechos consignados en las normas, sino que la función del Estado es facilitar la organización de la sociedad en concurrencia con los recursos privados, en un marco globalizado, para brindar las condiciones materiales a los ciudadanos para que ejerzan sus acciones productivas y puedan acceder efectivamente a la ciudadanía.

Bajo los parámetros anteriores el ejercicio del control fiscal que realizaron las comisiones de auditoría, pretendió controlar la corrupción y la malversación del erario público en el Departamento de Antioquia; fue así como se ejerció el control fiscal con todo el rigor necesario, dando a conocer a los funcionarios públicos de las entidades y municipios que controló, las contradicciones, las falencias, los actos irregulares y las inconsistencias en las cuales incurrieron por efecto del mal manejo o administración de los bienes públicos.

²⁴ Ibíd. p. 8.

²⁵ Ibíd. p. 9

En términos generales se evidenció que existen compromisos muy concretos por parte de los funcionarios públicos de la Contraloría General de Antioquia y de otros que fueron preparados para ejercer estas funciones de control; por tanto se pueden consolidar equipos de alto rendimiento en el trabajo de ejercer ése control, evitando así que siga ocurriendo, como de costumbre, el hecho de que la realidad del uso y abuso de los recursos públicos está en un lado muy diferente al que pertenece el trabajo de quienes ejercen el control fiscal, se evidenció igualmente que en muchas ocasiones estas personas tienen serias dificultades para cumplir con sus funciones y objetivos, porque no cuentan con el respaldo suficiente como equipo –comisión auditora-, de tal manera que pueden ser relacionados, manipulados, amenazados o puestos en la picota pública por el simple hecho de ejercer una función de control, es ahí donde tanto a nivel interno como externo las instituciones de control deben contar con verdaderos equipos de alto rendimiento y eso significa que los resultados sean los más positivos al momento de valorar el ejercicio de sus funciones en cuanto al control fiscal.

También se avaló la necesidad de insistir en la implementación de mejores prácticas en el control fiscal, lo cual, entre otros, conllevan el fortalecimiento de la gobernabilidad desde un enfoque de equipos de alto rendimiento, que legitimó el accionar de la Contraloría General de Antioquia y su presencia y aceptación en el ámbito que le corresponde.

Lo anterior, dado que es importante estar acorde con los cambios, con nuevas técnicas y tecnologías de información que permitan el conocimiento sobre las mejores estrategias para poder ejercer el control fiscal y darle además a la ética un papel preponderante en cuanto a la preparación y al conocimiento que deben tener los empleados públicos de los distintos municipios para ejercer sus funciones dentro de este marco de referencia y establecer como premisa una conducta no corrupta en el cumplimiento de sus labores.

Es indispensable pensar que cuando se habla de éxito,²⁶ no simplemente se hace referencia al crecimiento económico o a la forma como se economicen los recursos por parte de una institución, en este caso el éxito se centraría en la eficiencia, la eficacia y la transparencia del quehacer del control fiscal, mediante la conformación de Comisiones Auditoras que den cuenta de los adelantos científicos, técnicos y tecnológicos para controlar el flagelo de la corrupción administrativa.

Se pretende que mediante las Comisiones Auditoras se estimule la responsabilidad social frente a lo público, centrando todos los esfuerzos en el talento humano que desde la conformación de equipos de primera línea y con un conocimiento bastante acertado sobre la problemática, tanto a nivel nacional como internacional, dieran respuesta desde su encargo social como profesionales, a las demandas de la comunidad.

Se logró a través de estas comisiones, en la nueva organización de la Contraloría General de Antioquia, el mejoramiento de la cultura organizacional y el fortalecimiento de la confianza relacional con los clientes internos y externos. La confianza, la integridad, el mejoramiento continuo, buscando la eficiencia a través de la honestidad y la idoneidad, jugaron un papel fundamental en el éxito de las prácticas gubernamentales, que además de concretar las acciones dirigidas al bien común, logran fundamentar la relación con el ciudadano a partir de un clima favorable y de mutua cooperación, desde los ámbitos y competencias correspondientes a su actuar en el orden establecido.

Además, hay que entender que en el proceso se debe concretar en una relación homogénea entre las personas y la metodología que usan, propiciando que cada

²⁶ El cual entendemos como el "Desarrollo de equipos de éxito. Los gerentes deben examinar las metas, objetivos y cultura de su organización a fin de evaluar su madurez para desarrollar y apoyar iniciativas basadas en equipos. Este paso pudiera resultar la parte más difícil del proceso, ya que demanda una severa evaluación de la organización como un todo. Un gerente entusiasta a menudo puede hacer que los equipos funcionen, pero para que sigan funcionando es necesario un apoyo consistente de varios niveles gerenciales. Los gerentes deberán entonces analizar el trabajo que se requiere. Los equipos necesitan mucho mantenimiento". ABRIL, Bernardo y otros. Seminario de Investigación Gerencia por Procesos. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana, Facultad de Administración de Empresas, 2003 p 51.

una de ellas, de manera individual, logre el manejo de su talento y el logro de los resultados finales, por tanto es pertinente hacer una diferencia clara en lo que es el grupo de trabajadores y el equipo de trabajo²⁷.

Los procesos de comunicación en el equipo de alto rendimiento se basan en la construcción de significados, lo cual exige que las personas efectúen procesos de centración a partir de la propia realidad y descentración, que le permita salirse de su propia realidad para mirar la realidad de los demás y entender el entorno y los hechos de manera más consistente y definida. Así mismo, a los miembros del equipo se les debe posibilitar la capacidad para ejercer su autonomía, es decir, tomar decisiones y tener posibilidades de autogestión en el control del proceso al interior del equipo.

Todo este proceso se logra con base en la construcción de una cultura que alcance a consolidar los significados comunes, donde se validan los elementos que se vuelven parte de esa cultura organizacional, que le permite al equipo integrarse a la entidad inicialmente y a la sociedad con posterioridad.

Para lograr la suficiente calidad en el equipo de trabajo, se comprendió que cada miembro del mismo es parte fundamental del desarrollo de la organización, por ello, es importante la puesta en práctica de procesos educativos, pedagógicos, de enseñanza, didácticos, es decir de formación, basados en la comunicación, a través de los cuales se construye la cultural organizacional que propicia un equipo de trabajo que tiene como premisa fundamental buscar la excelencia. Con la modificación de la dimensión cultural se pretenderá alcanzar una calidad integral, basada en la forma de generar cambios profundos que le sirvan de manera estable y continua a la entidad, así como a la comunidad.

Un equipo de alto rendimiento, es un elemento de calidad y es la aptitud y la actitud de las personas que lo fundamentan, que para el caso concreto de las

²⁷ El equipo debe ser de alto desempeño y se concibe "al hombre como un ser que busca su desarrollo integral a partir del encuentro de sus tres dimensiones: INTELECTUAL, AFECTIVA Y SOCIAL." *Ibíd.* p 54.

comisiones auditoras, debe propiciarse el interactuar, el compartir y la construcción y reconstrucción continua, de los conocimientos, acciones y técnicas que permitan el mejoramiento del ejercicio auditor. Lo anterior, con el fin de garantizar una administración eficiente y transparente de los recursos del erario público, el cual está orientado esencialmente al cumplimiento de los fines del Estado y del mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades.

Para el caso de los demás actores o partes interesadas de este proceso investigativo, entre ellos, la comunidad, las Veedurías Ciudadanas, la sociedad civil organizada, otras entidades públicas, los medios de comunicación, la academia, se presentan a partir de esta investigación alternativas que sustentan un ejercicio del control fiscal a partir de los principios como son la eficiencia, la eficacia y la transparencia; lo cual garantizará el cumplimiento de lo que establece la Constitución Nacional como misión específica del Ente de Control, “La vigilancia de la gestión fiscal del Estado incluye el ejercicio de un control financiero, de gestión y de resultados, fundado en la eficiencia, la economía, la equidad y la valoración de los costos ambientales”.²⁸

Igualmente y con el desarrollo de esta investigación se estableció una reflexión en torno a la solución de la problemática planteada, se identificaron parámetros claves como son: el fortalecimiento del ejercicio del control fiscal y el control interno, la evolución de la cultura política, buscando igualmente la profesionalización de los servidores públicos que cumplen dicha función de control. Profesionalización que en la Contraloría se implementó a partir de la ejecución del Decreto 1248 del 8 de mayo de 2008 y lo cual fundamentó, entre otros, los estímulos educativos para acceder a la educación superior y en el caso concreto, la Maestría en Gobierno donde más de 70 funcionarios realizaron dicho proceso.

²⁸ ALCALDÍA DE MEDELLÍN. Constitución Política de Colombia, 2002 Artículo 267. p 139.

En resumen, así mismo se facilitó la interpretación de los marcos de actuación públicos y de los mandatos de las demandas ciudadanas, con el fin de cumplir unos y satisfacer los otros; a partir de un análisis riguroso de la realidad del gobierno – en este caso de la Contraloría General de Antioquia y en especial de las labores realizadas por las comisiones auditoras-, para lograr la gobernabilidad democrática a través de la planeación y gestión del desarrollo local y regional, el cual es vigilado por el Ente de Control Fiscal.

Finalmente, en el marco de la gobernabilidad las políticas públicas y las herramientas de la gestión pública, se tomaron como estructuras de análisis fundamentales para realizar esta investigación con base en estudios de casos – que particularmente se referenciaron en la Contraloría y a su experiencia en la implementación del nuevo modelo de auditoría y la aplicación que hicieron del mismo, las comisiones auditoras en el ejercicio del control fiscal-.

Construcción metodológica de la investigación.

En este ejercicio investigativo se estableció lo correspondiente a la metodología y en ese sentido se habló de que el método es un conjunto de reglas para observar fenómenos e inferir conclusiones, igual manera cuando se habló del método científico, haciendo referencia a todas las formas de investigaciones tanto generales como específicas y particulares, pues los problemas de la investigación requieren de su conjunto para accionar de la mejor manera y lograr el mejor proceso, por eso el método tuvo que ver con la adquisición de conocimiento y de acuerdo con unas determinadas condiciones para desarrollar ése pensamiento científico.

La metodología por su parte se estableció a partir del proceso de investigación científica y donde se examinó el proceso de investigación como un movimiento que fue de lo empírico a la conceptualización, es decir, de los datos producto de la observación y los resultados, de las entrevistas realizadas a las Comisiones

Auditoras, así como de los informes de gestión, auditorías internas de calidad y encuestas de satisfacción analizadas, hasta la formulación de las hipótesis e interpretación de la realidad estudiada.

Se trató de no confundir la metodología con las técnicas, pues al interior de cada ciencia existe una serie de procedimientos muy específicos para ayudar a resolver aspectos que tienen que ver básicamente con el manejo de los datos, tanto en su recuperación como en la ulterior etapa del análisis e interpretación de los mismos.

Sobre la realidad investigada hay que tomar en consideración:

- La sistematización de la información.
- La selección del objeto de estudio.

La sistematización de las teorías, y en este caso se tomaron en consideración los supuestos, las definiciones, las hipótesis y sus respectivas variables.

Además se seleccionaron a partir de la metodología, los indicadores, los índices y los instrumentos metodológicos con los cuales se realizó la toma de información.

Posteriormente se elaboraron mediciones; sistematizando los hallazgos, uniendo las teorías, dando a conocer las variables, los indicadores y confrontando el cumplimiento o no de la hipótesis que supuestamente se plantearon.

Metodológicamente todo proceso de investigación define:

Su área temática, su formulación de problemas, la delimitación del tema, la edificación del marco teórico, la formulación de los indicadores y en otra parte también se toman en cuenta: las técnicas de recolección de datos, la verificación de los mismos, el procesamiento de los datos, el análisis de los mismos y los resultados de la interpretación.

Para poder lograr éste tipo de resultados se debe aplicar la metodología necesaria para establecer el tipo de investigación a ser realizar.

En este caso se tuvo en cuenta su finalidad, la investigación fue aplicada y puesta en práctica, incluyendo además unas expectativas teóricas.

Por su alcance temporal la investigación fue de corte sincrónico, es decir, con un corte ubicado en un tiempo determinado y para un período definido. En el caso concreto de la investigación – Comisiones auditoras de la Contraloría General de Antioquia como equipos de alto rendimiento-, se realizó un análisis de la información institucional y relativa a las comisiones auditoras desde la vigencia 2008 a 2011, y se hizo el trabajo de campo con las comisiones auditoras del ciclo 6²⁹ de 2011 según la programación del Plan General de Auditorías, el cual se programa para cada vigencia teniendo en cuenta parámetros como: lograr la cobertura de los 440 sujetos de control, los cuales deben ser auditados según los procedimientos establecidos en el proceso de auditoría integral, por comisiones auditoras –equipos de trabajo- conformados interdisciplinariamente, y que buscan, entre otros, proteger los recursos del Estado, los cuales deben estar encausados a atender los requerimientos de las comunidades, garantizando una mejor calidad de vida.

El ciclo 6 de 2011 del Plan General de Auditoría para la vigencia, estuvo conformado por las comisiones que auditaron las entidades –sujetos de control del orden municipal, Municipio de Caracolí, Puerto Triunfo, Anorí, Cisneros, Santo Domingo, Vegachí, Belmira, Carolina del Príncipe, Armenia, Buriticá, Nariño, San Luis, Montebello, Tarso, Murindó para un total de 15 comisiones auditoras entrevistadas, las cuales estaban integradas por 122 auditores.

²⁹ Por el cual se entiende: Ciclo 6 del Plan General de Auditoría, el Plan General de Auditoría 2011 se aprobó mediante la Resolución 2263 del 17 de diciembre de 2010, estableciendo en la misma 10 ciclos de auditoría, ciclos que hacen referencia al proceso que garantiza la realización de una auditoría, según la normatividad vigente, las etapas básicas de una auditoría son planeación – ejecución y etapa de informe. Esta labor la realiza un equipo interdisciplinario denominado comisión auditora. Comisiones que son integradas para cada Municipio o Entidad a auditar; con el propósito de realizar una cobertura del 100% de auditoría a los sujetos de control, los cuales para el 2011 son 440, de los cuales son del orden municipal 395 y 45 del orden departamental.

Con respecto a los enfoques metodológicos aplicados, se utilizó el descriptivo y la profundidad de la investigación fue extractiva, descriptiva, correlacional y analítica.

En la Fase I de la investigación, el diseño metodológico fue compuesto de las partes fundamentales, el campo bibliográfico en donde se practicó la recopilación de las fichas bibliográficas y analíticas y el trabajo de campo mediante la puesta en práctica de los instrumentos metodológicos apropiados, se realizó una búsqueda en la memoria institucional de la Contraloría General de Antioquia, de los informes y análisis realizados a la gestión que cumplen las comisiones auditoras. Así mismo, se efectuó una recopilación de información con respecto a la producción teórica de los equipos de alto rendimiento, tratando igualmente de hacer una adecuación a la cultura organizacional, y buscando con ello que el resultado de esta investigación se convierta en un producto de real y concreta aplicación, como elemento de mejoramiento en la gestión institucional.

Las fuentes son primarias si se toma en consideración las entrevistas que fueron puestas en práctica luego de definir la muestra, que para el caso del ciclo 6 del Plan General de Auditoría 2011 conlleva una especial relevancia ya que entre las comisiones auditoras entrevistadas, 15 equipos de trabajo, se contó con la participación de 122 auditores.

Ahora en relación con las fuentes secundarias que fueron los datos documentales, los textos bibliográficos, los aspectos relacionados con un sistema normativo, entre otros, tomados de la vigencia 2008 a 2011.

Y se hizo referencia del objeto de investigación, tomando en consideración que éste fue institucional, porque se refiere a los hechos y actividades realizadas por la Contraloría General de Antioquia.

Para iniciar este proceso de investigación se adelantaron una serie de consultas de carácter documental, bibliográfico y fundamentalmente teórico conceptual,

logrando consolidar los aspectos más importantes en el campo de la argumentación teórica y empleándose los modelos de las fichas bibliográficas y analíticas, que aparecen como anexos en este proceso de recuperación de la aplicación de la metodología.

Posteriormente se estableció cuál era el universo del que se partía para lograr la información y en ese sentido se estableció, luego de delimitar el tema por su importancia, originalidad, factibilidad y posibilidad de recursos de información y de consolidar el problema, se establecieron los límites teóricos, teniendo en cuenta la idea principal, y se consideraron los límites temporales de tal manera que fue sincrónico y se establecieron los límites espaciales relacionadas con la institución ya anotada.

En este sentido fue necesario establecer que las unidades de observación estuvieran orientadas a conocer el papel de las comisiones auditoras de la Contraloría General de Antioquia y por eso se puede afirmar que éstas son las unidades de observación para el análisis, de tal manera que éstas fueron los puntos de partida para lograr la información.

En la Fase II de la investigación se efectuó una de las partes más importantes de la metodología en cualquier investigación, que tiene ver con el proceso de operaciones y la relación con la hipótesis y se refiere a la forma como se integran los contenidos conceptuales con las variables y sus indicadores, pues se tomó en consideración que al momento de poner en práctica un cuestionario aparecieron determinados indicadores, claro está que en éste caso, fue una entrevista abierta que debió ser respondida de acuerdo con los criterios de cada comisión auditora entrevistada, para el caso concreto 15 del ciclo 6 del Plan General de Auditoría, pues, son más importantes los contenidos conceptuales que alguna agrupación de los mismos, para aglutinar algunos aspectos comunes que pueden servir como elementos que fueron considerados en conjunto.

De todas maneras, cada pregunta fue establecida de acuerdo con las variables de la hipótesis y los objetivos específicos de la investigación y se dio una respuesta en ese sentido, y por algún motivo fue necesario agrupar opiniones en torno a elementos comunes, ya que se interpretó en cifras mediante el proceso de operacionalización de los respectivos indicadores de acuerdo con las características de cada una de las variables y objetivos específicos, pues éstos fueron los atributos en éste caso de las unidades y análisis y de las administraciones de los respectivos sujetos de fiscalización que fueron objeto de la práctica del control en el ciclo 6 los cuales estuvieron ubicados en los municipios de Caracolí, Puerto Triunfo, Anorí, Cisneros, Santo Domingo, Vegachí, Belmira, Carolina del Príncipe, Armenia, Buriticá, Nariño, San Luis, Montebello, Tarso, Murindó para un total de 15 comisiones auditoras entrevistadas, las cuales estaban integradas por 122 auditores.

Cuando en la metodología se habló de indicadores estuvieron pendientes del manejo de una ubicación nominal ordinal, por intervalos o por razones que hicieron parte de metodología, claro está que en éste caso no se tomó en cuenta este tipo de medición, debido a que simplemente los conceptos afines, por analogía se agruparon para que hicieran parte del marco teórico y de la argumentación en general, en este caso predominó la información documental bibliográfica escrita o por Internet, que figura en línea en los distintos documentos enviados para la maestría.

En la Fase III de la Investigación, se realizó el trabajo de campo donde el universo estuvo compuesto por 128 auditores de los cuales fueron entrevistados 122, integrantes de 15 comisiones auditoras que realizaron el ciclo 6 del Plan General de Auditoría, que de acuerdo con las normas establecidas internacionalmente dado que son un universo pequeño; se realizaron 15 cuestionarios, logrados con la participación de 122 auditores, por tanto la fórmula generalmente aplicada; no se utilizó.

$$n = \frac{Z^2 \times N \times p \times q}{e^2 (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

n = Muestra.

Z = Nivel de confianza = 95%/2 = 1,96

E = error permitido = 5% = 0,05

p = Probabilidad de éxito = 50% = 0,50

q = Probabilidad de fracaso = 50% = 0,50

N = Población (universo tomado)

Como la población universo se consideró pequeña no se hizo necesario aplicar la fórmula antes anotada, sino que se tomó en consideración 122 auditores, según el ciclo 6 del Plan General de Auditoría del universo como si fuera la muestra.³⁰ Que para el caso concreto es prácticamente el universo ya que se cuenta con 128 auditores para realizar el Plan General de Auditoría, según lo establece la Resolución 2263 del 17 de diciembre de 2010, por medio de la cual se adopta el Plan General de Auditoría para la vigencia 2011.

La matriz de marco lógico, así como todo el sistema que se utilizó, establecida conceptualmente como una herramienta apropiada para integrar todos los aspectos que tenían que ver con la investigación, logrando concretar una relación permanente, entre el problema, los objetivos, las actividades y los resultados perseguidos, pero además, el marco lógico permite disponer de una visión ampliada de todo el proceso, en especial cuando el uso de manera integral con todas las alternativas posibles para generar un desarrollo orientado, a partir de un método, de una metodología y de unas técnicas que permite consolidar la información de la mejor manera.

³⁰ MÚNERA, Francisco. Metodología. DIKE: Medellín 1998 p 30

Es así que se tienen algunas consideraciones, así:

1. Las unidades de análisis que son los individuos, las instituciones, las viviendas, los grupos, entre otros; en este caso será una unidad de análisis; las comisiones auditoras del ciclo 6 del Plan General de Auditora, 15 en total, integradas por 122 auditores que la componen como equipos interdisciplinarios.

2. El otro elemento importante es que las variables en su conjunto e individualmente, tienen elementos cualitativos y cuantitativos, según el análisis que se haga de las unidades antes referidas.

Las fuentes de las variables parten por lo general de los siguientes campos:

El conocimiento teórico que permite elaborar reducciones lógicas.

La observación de hechos o fenómenos, es decir, la utilización de un recuento escrito de algunos apartes y seguimiento de la información, más un proceso de observación permanente sobre los hechos de la realidad.

La realidad de donde parte de la información empírica, es decir, el reconocimiento del conocimiento vulgar, no científico, del saber popular, del sentido común y el realismo vulgar que en muchos casos, pueden ser aportes importantes para lograr identificar elementos de una hipótesis. Las hipótesis de trabajo no surgen solamente de una fuente sino que se debe combinar varias y por esa razón, al momento de franquear una hipótesis se debe tener en consideración los siguientes aspectos:

Que sea un hecho real, es decir, que tomen en consideración las condiciones de la realidad en que se vive para poder ser comprobada, verificada y consolidada tanto la información como la hipótesis. En el caso específico de las comisiones

auditoras del ciclo 6 del Plan General de Auditoría para la vigencia 2011, conformadas por 122 auditores, equipos interdisciplinarios.

Lo más importante es poder saber de qué manera se miden los conceptos, porque de todas maneras hay que determinar, cuando se puede hablar de un mejor o peor, por ejemplo, en qué niveles y por qué causas.

Las relaciones establecidas en la hipótesis permitirán consolidar los indicadores que orientaron el instrumento metodológico que se aplicó en este caso, el cual estuvo constituido por una entrevista amplia y abierta, a los auditores del ciclo 6 del Plan General de Auditoría para la vigencia 2011 y se consolidó de la siguiente manera.

Se solicitó a las personas entrevistadas, integrantes de las 15 comisiones auditoras del ciclo 6 del Plan General de Auditoría, responder libremente, es decir con un criterio independiente y autónomo de acuerdo con la visión que cada quien tenía sobre el papel de las Comisiones Auditoras en las cuales participa, y además, dar sus opiniones sobre cuáles fueron las estrategias para mejorar su participación en el proceso que se adelantaron en esas comisiones.

En la Fase IV de la Investigación, la información primaria extraída de la entrevista³¹, fue directa, con criterio como ya se afirmó de libre expresión de los contenidos conceptuales y tratando de que cada comisión auditora del ciclo 6 del Plan General de Auditoría, colocara en ella los elementos fundamentales de su apreciación, en relación al funcionamiento interno y externo de la comisión auditora, de tal manera que se logró consolidar un conjunto de opiniones, apreciaciones, entre otros, sobre dicha comisión.

El cuestionario tuvo la claridad suficiente como para no restar comprensión a la pregunta. Las preguntas propuestas no inducen las respuestas y en consecuencia

³¹ Se realizaron entrevistas bajo temáticas a los integrantes de las comisiones auditoras, para un total de 122, el cuestionario aplicado se encuentra en el anexo 1 de este ejercicio investigativo.

hubo libertad de dar cualquier argumento por parte del entrevistado. No se emplearon tesis o argumentos de otras personas para formular las preguntas, sino que éstas se relacionaron estrictamente con la hipótesis y los objetivos específicos de la investigación, las preguntas no tuvieron otro sentido que el de buscar una respuesta acorde con las inquietudes propuestas en el trabajo y en la hipótesis. Las palabras que se utilizaron en las preguntas fueron las apropiadas para tal efecto y por eso no se corrió el riesgo en cuanto a la mala interpretación.

La población a la cual fue dirigida la entrevista, tuvo los conocimientos necesarios para lograr demostrar la hipótesis, dispuso de los recursos, documentales y técnicos para dar la información, las comisiones auditoras del ciclo 6 del Plan General de Auditoría encuestadas fueron de absoluta confianza y conocían con precisión el tema; en consecuencia no hubo un mínimo de riesgo en relación con la presencia de información incorrecta. El número de preguntas fue equilibrado y no tenía amplitud exagerada. La población fue homogénea y tiene una integración adecuada al proceso de la labor en la Contraloría.

Se hizo igualmente el ejercicio de estratificar las respuestas de acuerdo con el tipo trabajo de la comisión, en aspectos específicos.

Uno de los aspectos más importantes en torno de la bibliografía y en la obtención de información directa, producto del trabajo de campo, fue integrar estos dos aspectos en el marco teórico como parte de la argumentación en ese sentido algunos investigadores que han planteado diferentes estrategias para hacerlo, por ejemplo Karl Popper,³² quienes tienen en cuenta para superar las contradicciones metodológicas, la necesidad de una consistencia teórica suficiente, utilizando igualmente la variabilidad de los métodos y las fuentes múltiples de información, así como los distintos conceptos en cuanto aspectos fundamentales.

³² POPPER, Karl. La lógica de la investigación científica. Madrid: Tecnos, 1976

Otro de los criterios importantes puestos en consideración de los lectores en lo que tiene que ver con la cantidad y la calidad, claro está que en éste caso como las entrevistas fueron fundamentalmente conceptos expresados por quienes manifestaron por escrito su criterio, es necesario considerar qué, no existió tanta dificultad en el manejo de la relación entre lo cualitativo y lo cuantitativo y tampoco se requirió de hacer hablar, por decirlo así, las cifras obtenidas en la investigación; pero como en este caso lo que se obtuvieron fueron conceptos, éstos fueron integrados de manera cualitativa a la argumentación, reforzando con ellos gran parte de los contenidos conceptuales que se exponen en el marco teórico, por eso era tan importante que la entrevista fuera abierta y tuviera la capacidad de generar expectativas bastante definidas en cuanto a la formulación de un marco teórico sólido y con argumentos de peso en cuanto a la demostración de la hipótesis establecida.

Se considera pertinente anotar, que para Max Weber,

“la verdad objetiva tiene que ver en lo fundamental con una objetividad basada en la actitud que adopte el investigador para conocer la realidad social. Es decir se relaciona con la valoración cultural que le dan los individuos a los hechos, el conocimiento científico para él no se encuentra en las grandes visiones de los hechos o fenómenos sociales, sino en el conocimiento empíricamente adquirido y empíricamente verificable, en la historia diaria”.³³

Así mismo, para algunos analistas el método de la falsabilidad, permite demostrar hasta donde una teoría, puede ser o no la más acertada y en ese aspecto, lo que se logró encontrar fueron, cuáles eran los elementos de juicio que permitieran comprobar la verdad, a partir de esa teoría.

De igual manera, hay quienes consideran que los consensos en las opiniones, pueden dar un criterio de verdad a las distintas teorías, pero esto puede ser un tanto erróneo, si se toma en consideración que los medios de comunicación influyen de manera muy protuberante y fuerte en las concepciones que se tienen en un momento dado sobre aspectos tan importantes como la administración

³³ CERDA GUTIERREZ, Hugo. La investigación total. Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio p 37

pública y por esa razón, es necesario no estar tan sujetos a las opiniones del consenso, sino a la realidad práctica de los hechos en cuanto a la solución de los problemas con destino a la población por parte de los administradores.

Cuando se estudia el comportamiento humano es muy difícil encontrar respuestas adecuadas sin que tengan un alto contenido ideológico porque se establece una relación entre el investigador que estudia y los seres humanos que son estudiados como objetos del conocimiento y entonces sino se utiliza el método y la metodología adecuadas, los contenidos ideológicos de los investigadores, se colocan en la investigación como una parte importante de la misma, lo que conduce a un error bastante frecuente por parte del investigador, que no logra diferenciar el sujeto como objeto de la investigación y el sujeto como investigador.

Es muy importante establecer en buenas términos cuál es la relación entre sujeto que conoce y el objeto que es conocido, porque de esta manera se puede conducir el proceso de producción del conocimiento de una manera tal que no intervenga la ideología del sujeto que conoce.

Claro está, que de acuerdo con el concepto del materialismo dialéctico, tanto el sujeto que conoce, como el objeto conocido, hacen parte de una realidad compleja en la cual por lo general no aparecen como tales; el sujeto que conoce y el objeto que es conocido, porque se integran a una relaciones sociales de producción y a unas condiciones en las cuales predomina no el sujeto sino su accionar como parte de una sociedad y de una relación dialéctica como clase social y este aspecto también fue importante tomar en cuenta esta circunstancia a nivel metodológico.

El trabajo desarrollado fue contextualizado en los siguientes aspectos:

Proceso de Investigación: Esta investigación presentó antecedentes sobre algún estudio realizado en la Contraloría General de Antioquia, por lo tanto se pretendió

abordar, teniendo en cuenta la experiencia vivida por las comisiones auditoras y la recolección de información de fuentes primarias.

Población: En lo que respecta a la población temporal, estuvo representada por los funcionarios que conformaron las comisiones auditoras del ciclo 6 del Plan General de Auditoría 2011 de la Contraloría General de Antioquia.

Fuentes de información: En relación con las fuentes de información, se hizo una revisión bibliográfica sobre el tema materia de investigación, específicamente en conceptos que desarrollaron la temática de Equipos de Alto Rendimiento en la Gestión Pública, desde la perspectiva de la Contraloría General de Antioquia y de los sujetos de control.

Para la obtención y recolección de esta información se aplicaron, entre otras técnicas las mencionadas en el texto anterior:

- El instrumento utilizado por las investigadoras para la medición del objeto de estudio, fue a través del rastreo bibliográfico, documental y la memoria institucional de la Contraloría General de Antioquia, mediante la elaboración de formatos fichas bibliográficas, entre otras. Así mismo, la revisión bibliográfica sobre los distintos referentes teóricos que se desarrollaron y en relación con escritos o investigaciones adelantadas sobre el tema.
- Revisión bibliográfica con énfasis en la temática de la gestión pública, el control fiscal, equipos de alto rendimiento, indicadores, teorías administrativas, entre otros.
- Revisión del modelo gerencial de la Contraloría General de Antioquia a la luz de equipos de alto rendimiento.
- Realización de entrevistas, las cuales se efectuaron a los integrantes de las comisiones auditoras del ciclo 6 del Plan General de Auditoría 2011 de la Contraloría General de Antioquia.
- Diseño de indicadores de seguimiento, control y evaluación del desempeño de

las comisiones auditoras desde la óptica de alto rendimiento.

- Se visitaron bibliotecas, se realizaron consultas en internet, recopilando información para la investigación.
- Se realizó lectura y revisión de la constitución, leyes, bibliografías, artículos, revistas y jurisprudencia.
- Se diligenciaron fichas bibliográficas (resumen, comentadas, citas).

Objeto de estudio. Para abordar el objeto de estudio en forma confiable se realizó la selección de las características a medir en cada objetivo a través de la lectura, comparación y análisis de los hallazgos relevantes que se presentaron en cumplimiento de las acciones descritas.

Sujeto. Para controlar este sesgo se tuvo cuidado en contar con la totalidad de fuentes que validaron o no el hallazgo que se fue logrando, así mismo se tomaron en cuenta como directriz principal, la capacitación que brindaron los asesores temáticos y metodológicos. Igualmente, una vez definidas las características o variables a medir por cada objetivo se confrontaron con el grupo o el asesor temático.

Instrumento. Se realizó prueba de escritorio sobre el análisis y estudio de las fuentes de información e igualmente se diligenciaron las fichas bibliográficas necesarias, según la cantidad de información que se manejó.

Para la selección de los datos a analizar, inicialmente se trabajó con la totalidad de fuentes que se lograron acceder, por ejemplo para el primer objetivo específico, con la información que se había producido en el análisis de la gestión cumplida por la comisiones auditoras en las vigencias 2008 a 2011, la producción bibliográfica de gestión pública y control fiscal, lo cual se comparó con los parámetros establecidos para equipos de alto rendimiento, estableciendo el paralelo – modelo gerencial vs gestión por resultados eficiente y eficaz – en la Contraloría general de Antioquia.

Así mismo, se tomó el Plan Estratégico Corporativo y se hizo necesario el diseño de una matriz de selección y recolección de información, con el fin de analizar el modelo gerencial que permitió establecer conforme a los parámetros de equipos de alto rendimiento, cuál era la realidad del funcionamiento de la comisiones auditoras, es de anotar que inicialmente se realizó un rastreo teórico para establecer dicha situación. Posteriormente y a partir de la presentación que se hizo de la matriz de recolección y teniendo en cuenta un método o línea a seguir, utilizando además la capacidad interpretativa y conservando un orden lógico de acuerdo a las variables, se realizó el análisis respectivo.

En el segundo objetivo se orientó hacia el establecimiento de estrategias que permitieron desde la perspectiva de equipos de alto rendimiento, garantizar una gestión pública desde la eficiencia y la eficacia.

Y el tercer objetivo, se analizaron las teorías de seguimiento y evaluación de la gestión y resultados en la administración pública, estableciendo una matriz que permitió analizar el rendimiento de las comisiones auditoras como equipos de alto rendimiento.

Para el procesamiento de datos se procedió de la siguiente manera:

- La revisión de los datos consignados en las diferentes fuentes de información.
- La clasificación de los datos comunes o diferenciadores por objetivos e hipótesis.
- Digitación de los datos en una base de datos, para el caso de los que no se recolectaron electrónicamente.
- Redacción de informes parciales y final, por cada uno de los objetivos e hipótesis.

Adicionalmente se complementó con el análisis de los informes generados en las diferentes áreas de gestión de la Contraloría acerca del clima organizacional,

percepción ética, comunicación pública, evaluaciones de control interno, informes de gestión durante las vigencias 2008 a 2011, donde se evaluó además el sentir de los funcionarios acerca de las prácticas en su misión auditora y su satisfacción en su ambiente laboral, los resultados obtenidos en el ejercicio del control fiscal. Otras fuentes de información fueron los resultados de las encuestas de satisfacción a la comunidad, entrevistas a los funcionarios de la Entidad e indicadores de gestión de la Contraloría Auxiliar de Auditoría Integrada. También se pretende indagar desde Control Interno Disciplinario, sin afectar el debido proceso, las situaciones relacionadas con los funcionarios que conforman las comisiones auditoras de la Contraloría General de Antioquia.

La investigación incluyó como parte de su desarrollo y con respecto a la metodología, el análisis de una serie de matrices desarrolladas por la Contraloría en su sistema de medición, para establecer los resultados logrados a través del sistema de gestión, con sus respectivos objetos de trabajo y lo que se llama la política operacional, que tiene que ver con los procesos y procedimientos adelantados en cada caso, claro está que asignando responsables a cada desarrollo del proceso y en ese orden ideal se encontraron los siguientes procesos como fundamentales: proceso de gestión ética, de comunicación e información pública, de planeación institucional, de desarrollo organizacional, de auditoría integral, de responsabilidad fiscal, de desarrollo del control social, de proyectos especiales, de administración de los recursos financieros, de administración de bienes y servicios, de desarrollo tecnológico y de telecomunicaciones, de administración del talento humano, de gestoría jurídico fiscal y representación legal, de control interno y de mejoramiento institucional en total son 15 procesos que están en desarrollo y que tienen en generación permanente una serie de resultados. Así mismo las dependencias y las personas encargadas de realizar cada uno de estos procesos requieren de un compromiso y un conocimiento claro de los mismos, para cumplir con los objetivos propuestos de acuerdo con el sistema operacional aplicado a cada uno, debido a que en cada caso se requieren diferentes relaciones de tipo técnico laboral y de carácter conceptual y científico.

Con el fin de medir los resultados obtenidos en los procesos mencionados se ha desarrollado un sistema de medición o árbol de gestión que permite a la Contraloría establecer permanentemente un sistema de valoración interno de cada uno de los movimientos, procedimientos y resultados logrados en las diferentes etapas de cada proceso.

El mismo ha sido el apoyo importante para poder encontrar hasta cierto punto información básica sobre todas las actividades de la Contraloría General de Antioquia en ese momento específico, esta información básica es fundamental para tener elaborado un criterio acerca de la práctica del levantamiento de la información, pues no fueron las entrevistas las únicas herramientas metodológicas utilizadas para levantar la información, se utilizó igualmente un recuento escrito de algunos apartes y seguimiento de la información, por parte de cada una de las investigadoras, donde se anotaba lo ocurrido que tenía importancia y acuerdo con el seguimiento en el cumplimiento de la matriz de desarrollo de los procesos, pues se consultaba de manera permanente y en fechas precisas en qué situación se encontraba la matriz y la base de datos de la información que se consolidaba.

Es así como se fueron estableciendo puntos claves para entender de manera global todo el sistema operativo de la Contraloría a nivel interno y tener un conocimiento básico de todos los procesos y procedimientos que se seguían en un momento preciso, de tal manera que se pudiera consolidar a partir del conocimiento interno de la institución la posibilidad de encontrar respuestas en las fuentes externas que eran, en un momento dado, elementos importantes para tener definido el conocimiento global (interno y externo de todo el proceso adelantado en la institución).

Con todo este conocimiento básico logrado internamente, luego de consultar las diferentes fuentes y los distintos procesos y registrar los resultados de manera permanente depositados en la matriz de seguimiento de los procesos, se consideró la necesidad de estudiar todo lo realizado por las comisiones auditoras

fuera de los límites físicos y temporales de la institución para lograr de esa manera un conocimiento integral en cuanto a todos los elementos de juicio en cada caso y tener de esta forma la posibilidad de elaborar conceptos válidos sobre esas condiciones.

Así mismo y con el rastreo teórico que se realizó se establecieron categorías y parámetros de análisis que permitieron concretar la matriz de selección y recolección de información, estableciéndose igualmente los objetivos a lograr en este ejercicio investigativo, el cual se orientó a dar respuesta a preguntas como: ¿El modelo gerencial actual de la Contraloría con base a la gestión pública y al ejercicio del control fiscal y la labor cumplida por las comisiones auditoras cumplen las exigencias de equipos de alto rendimiento? De esto se logró concretar el objetivo: Realizar una revisión del modelo gerencial que actualmente se desarrolla en la Contraloría General de Antioquia con base a la gestión pública y al ejercicio del control fiscal, y específicamente a la labor cumplida por las comisiones auditoras desde la perspectiva de equipos de alto rendimiento.

De igual forma compilando la labor investigativa y en suma de lo anterior se orientó al cumplimiento del objetivo general, desplegando la siguiente pregunta: ¿Qué estrategias se deben adoptar para garantizar que las comisiones auditoras de la Contraloría cumplan una gestión pública eficiente y eficaz desde la perspectiva de equipos de alto rendimiento? Y de esta manera se cumplió con el objetivo: Identificar las estrategias para que las comisiones auditoras de la Contraloría General de Antioquia, realicen una gestión pública eficiente y eficaz desde la perspectiva de equipos de alto rendimiento.

Por último y bajo el cuestionamiento que nos orientó la evaluación del modelo gerencial de la Contraloría General de Antioquia, se estableció la pregunta: ¿Cuenta la Contraloría con una matriz – variables e indicadores - a partir de la cual se realice seguimiento, evaluación y desempeño de las comisiones auditoras desde la perspectiva de equipos de alto rendimiento? La cual se trabajó bajo el

objetivo específico de: Identificar y establecer la matriz - variables e indicadores - que permitan realizar seguimiento, evaluación y desempeño de las comisiones auditoras desde la perspectiva de equipos de alto rendimiento en la Contraloría General de Antioquia.

En resumen, el ejercicio investigativo arrojó como resultado concreto la matriz – indicadores -, los cuales permiten monitorear, hacer seguimiento y evaluación a la labor cumplida por las comisiones auditoras desde la perspectiva de equipos de alto rendimiento, aplicable no solo a la Contraloría General de Antioquia sino a las entidades pares territoriales y a aquellas otras que deseen establecer parámetros de mejoramiento continuo y trabajo en equipo.

A continuación se desarrollarán los objetivos específicos propuestos para la presente investigación, desarrollados cada uno por capítulo, lo cual estará precedido de la elaboración o fundamentación teórica que sustenta dicho ejercicio.

Es así, como se iniciará con el primer capítulo denominado Marco Teórico donde se desarrollaron los conceptos de. Gestión pública, Nueva Gestión Pública, Equipos de Alto Rendimiento, Indicadores, Control Fiscal, Teorías administrativas de la motivación, el comportamiento y las necesidades, y los conceptos de eficiencia y eficacia.

En el capítulo dos Modelo Gerencial de la Contraloría General de Antioquia donde se hace un análisis del mismo, a partir del modelo gerencial basado en el control fiscal desde la Constitución de 1991, los propósitos del Contralor General de Antioquia y lo propuesto en el Plan Estratégico Corporativo. Así mismo, lo referente a los parámetros que caracterizan los equipos de alto rendimiento y la gestión cumplida por las comisiones auditoras, lo cual permitió establecer, cuál era la realidad del funcionamiento de las mismas en las vigencias del 2008 al 2011.

El capítulo tres denominado – Estrategias a implementar como equipos de alto rendimiento-, lo anterior en desarrollo del segundo objetivo específico y se orientó hacia el establecimiento de estrategias que permitan desde la perspectiva de equipos de alto rendimiento, garantizar una gestión pública desde la eficiencia y la eficacia.

El capítulo cuatro denominado como Matriz para seguimiento, evaluación y desempeño de equipos de alto rendimiento, donde se analizaron las teorías de seguimiento y evaluación de la gestión y resultados en la administración pública, estableciendo una matriz que permite evaluar el rendimiento de las comisiones auditoras como equipos de alto rendimiento.

La matriz propuesta establece concretamente lo que se determina como aspectos importantes para qué se pongan en práctica en la Contraloría General de Antioquia, como en cualquier otro ente de control tanto en la actualidad como a futuro; configurando así una proyección para logros más significativos referidos a la eficiencia y eficacia de la labor cumplida por las comisiones auditoras desde la perspectiva de equipos de alto rendimiento.

CAPÍTULO 1.

Marco Teórico

A continuación se realiza el desarrollo teórico de este ejercicio investigativo el cual está orientado a partir de las directrices establecidas por la Universidad de Medellín en la maestría en Gobierno Público, para lo cual se han tomado como puntos de referencia los conceptos de (1) **Gestión pública**, desarrollándose en ésta 1.1 La nueva gestión pública, 1.2. Los equipos de alto rendimiento y 1.3. Los equipos de alto rendimiento e indicadores. Otro concepto trabajado fue el (2) **Control fiscal**, en el cual se desarrolló la temática: 2.1. Teorías administrativas de la motivación, el comportamiento y las necesidades y 2.2. Eficiencia y eficacia.

Es de anotar, que igualmente es en la justificación donde se ha hecho referencia a la necesidad de contar con una visión más amplia sobre la relación entre la gestión pública y la conducta del funcionario porque en ese aspecto es mucho lo que hay que elaborar conceptualmente para entender con claridad cuál es el origen de la corrupción, de las prácticas éticas inadecuadas y de la incapacidad, que supuestamente poseen algunos funcionarios para dar cumplimiento a las funciones establecidas en los manuales de funciones en relación al cuidado que deben tener cuando se trata de vigilar los recursos de los ciudadanos y por ende del Estado.

El conocimiento de los hechos acaecidos con anterioridad, con motivo de la globalización y de la presencia de los modelos aperturistas permitieron ubicar conceptos como los manifestados por el ex presidente César Gaviria Trujillo sobre la ineficiencia del Estado,

"es evidente el rezago que tiene nuestro Estado en el cumplimiento de sus obligaciones sociales. Las cifras a las que nos enfrentamos no son más que una prueba de que el Estado se ha desviado de su misión, abandonando su razón de ser y su obligación de solucionar las necesidades básicas de la población".³⁴

³⁴ SILVA Colmenares, Julio. Descentralización y modernización del Estado. Búsqueda de la democracia y la eficiencia con gerencia pública competitiva. Santafé de Bogotá. D.C. Universidad Autónoma de Colombia, 1993 p. 31.

En consecuencia, hay que poner en práctica otras metodologías, estrategias, modelos y alternativas para lograr que el Estado se consolide como una herramienta válida para la búsqueda de una práctica político administrativa no corrupta y son entonces los organismos de control y en este caso muy específico la Contraloría General de la República, en su capítulo de Antioquia, la encargada de adelantar la gestión político administrativa necesaria para permitir que con la creación de los equipos de alto rendimiento, se pueda fortalecer la gestión pública no solo de la Contraloría General de Antioquia sino de los sujetos de control que en su competencia vigila.

Pero adicionalmente esos equipos de alto rendimiento al formar parte de las comisiones auditoras pueden generar por parte de la entidad a la que se encuentran adscritos, una mayor y mejor capacidad de gestión.

“En los últimos años se ha generado un gran interés por el concepto de mejores prácticas –best practices- de recursos humanos, tales como los altos niveles de flexibilidad laboral, el trabajo en equipo, la remuneración contingente, el empowerment y la seguridad en el empleo”.³⁵

De lo que se trata, es lograr combinar las capacidades de la empresa o de la entidad oficial en este caso, con la motivación de los trabajadores de tal manera que se produzca o genere un ambiente propicio en donde predomine el valor creativo y el sentido de pertenencia hacia la institución.

³⁵ ORDIZ, Fuertes Mónica. Prácticas de alto rendimiento en recursos humanos: concepto y factores que motivan su adopción [en línea] disponible en http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=265967&orden=90414. [Consultado el 28 de septiembre de 2010].

1. Gestión Pública.

A finales del siglo pasado se producen cambios muy significativos en las diferentes administraciones públicas de un gran número de países occidentales. Los modelos burocráticos clásicos, sustentados en los postulados de Max Weber, organizaciones administrativas jerárquicas integradas por diferentes unidades que desempeñaban funciones, tareas o procedimientos claramente delimitados por normas escritas se enfrentan a nuevas exigencias sustentadas en la eficiencia y la eficacia que cada comunidad le pide a sus instituciones públicas.

En el caso de los países latinoamericanos luego de la reformas de primera generación - apertura, desregulación, privatización y reformas financieras - la reforma del Estado no avanzó significativamente en el campo de la gestión. Sin embargo ya en 1998, los 25 países miembros del Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo –CLAD- suscribieron el documento "Una nueva gestión pública para América Latina", en donde se definió la agenda de la Reforma Gerencial para los países de la región. En este documento se afirma:

"América Latina pasó por una gran crisis en la década de 1980 y está buscando la superación de la misma a lo largo de los años 90. Ya existe una conciencia de los errores cometidos por las reformas anteriores, y por eso es preciso asumir la Reforma Gerencial, para la cual América Latina ya está preparada, como el instrumento fundamental para hacer al Estado capaz de actuar positivamente en pro del desarrollo económico sustentado, de la mejor distribución de la renta y de la consolidación de la democracia".

1.1 Nueva Gestión Pública NGP.

Es de anotar, que la década de los ochenta se produce un claro intento de reducir el peso del sector público en unas economías donde parte de la iniciativa privada se veía "acotada" por ineficiencias generalizadas (el efecto crowding out de la inversión privada, en terminología económica), por tanto, se incorporan a la administración nuevas técnicas de gestión importadas directamente de la experiencia empresarial privada. Este enfoque, denominado Nueva Gestión Pública en la cual prevalecen los principios empresariales de eficacia y eficiencia,

(y en última instancia, calidad). Los profesores Echevarría y Mendoza hablan de la especificidad de la gestión pública, distinguiendo tres características relevantes que diferencia el sector público del ámbito empresarial privado, a saber:

- a) La sustitución del mercado por el proceso político como mecanismo de asignación de recursos.
- b) Las Administraciones Públicas en su calidad de poderes públicos revestidos de autoridad.
- c) La creación de valor y su cuantificación difiere sustancialmente de los procesos propios del ámbito privado-empresarial.

Por tanto, las nuevas corrientes neoempresariales son válidas bajo unos criterios que garanticen esa especificidad. En el marco de la Administración Local los efectos de estas nuevas corrientes han sido muy notables. Fenómenos como la externalización de servicios públicos, la organización gerencial, la creación de agencias y organismos autónomos regidos parcialmente por el Derecho Privado, o la incorporación de personal directivo (gerentes) en las Corporaciones Locales son ejemplos de la implantación de este enfoque de gestión pública.

Es igualmente importante mencionar las críticas a estos modelos de Nueva Gestión Pública, como son: G. Shepherd, en Administración Pública en América Latina y el Caribe: En busca de un paradigma de reforma, señala que la posible implantación de la Nueva Gestión Pública en diversos países de este continente se topa con limitaciones y carencias aquejados de problemas tales como el exceso de informalidad o sistemas de tipo clientelar o patrimonialista, lo que supone un claro factor de riesgo para el alcance exitoso de las reformas. En definitiva, se cree que tiene tanto o mayor prioridad la reforma política que la reforma administrativa.

Andrew Nickson, en Transferencias de políticas y reforma en la gestión del sector público en América Latina -revista del CLAD nº 24, 2002- aduce lo siguiente: “si las estructuras y los sistemas fundamentales no son los apropiados, entonces el NPM -New Public Management- puede no ser la respuesta correcta. La aplicación amplia del NPM en sistemas administrativos inmaduros no es recomendable debido a que la ganancia potencial de eficiencia será casi con seguridad opacada por los mayores costos que resultan de los problemas de coordinación y por la gran inestabilidad”.

Otros autores, como Prior, Stewart y Walsh (Citizenchip: Right, Community & Participation) analizan el enfoque cliente en la administración y ven a la Nueva Gestión Pública como reduccionista ya que limita a la ciudadanía a la práctica del consumo. Señalan que “las relaciones recíprocas con el gobierno chocan frontalmente con una percepción de los ciudadanos divididos en un número de identidades de consumo separadas en relación con diferentes proveedores” (el ciudadano es paciente, o padre que educa a sus hijos, o usuario de autobús... depende del contexto).

De las anteriores anotaciones, sería importante analizar si antes de abordar reformas administrativa orientadas a la Nueva Gestión Pública, convendría superar los problemas socioeconómicos básicos más graves relacionados con el desarrollo y la desigualdad social, o los objetivos de eficiencia y eficacia en la gestión pública son compatibles con la implantación de las nuevas técnicas de gestión, que para el caso de la Contraloría en sus comisiones auditoras sería un elemento clave que logre establecer parámetros de alto rendimiento.

Es de anotar, que en el ejercicio del control fiscal que se realiza desde la Contraloría, se viene haciendo avances en lo que respecta al desarrollo local y a la fiscalización directa de la gestión pública, labor que cumple la Contraloría Auxiliar para Proyectos Especiales encargada de hacer estos análisis a partir del desempeño de cada sujeto de control.

Las técnicas de la Nueva Gestión Pública requieren de unas condiciones que son claves y que permitirán para el caso particular de la Contraloría, concretar un acercamiento de eficiencia y eficacia de la gestión realizada por las comisiones auditoras, estas son:

1.- Liderazgo consensuado y sostenido en el tiempo. Es preciso que quienes asuman la responsabilidad de gobierno ejerzan un rol de liderazgo estructural, es decir, con una prolongación en el mandato, ajeno a los vaivenes políticos coyunturales. Que el resto de la organización perciba ese liderazgo supone una condición necesaria para transmitir la gestión del cambio que todo proceso conlleva.

2.- Grupo de personas clave. El impulso en los procesos ha de materializarse a través de personas idóneas que se sitúen en el marco orgánico y funcional adecuado.

3.- Considerable capacidad de auto-organización y metodología adecuada. El desafío de implantar técnicas y herramientas de gestión pública innovadoras requiere una gran capacidad de sistematizar los procesos, estableciendo un diagnóstico adecuado para, desde un punto de partida claro, fijar las diferentes etapas a desarrollar.

Del estudio y análisis comparado en diferentes países y administraciones públicas se identifican factores intervinientes en todo proceso de implantación de Nueva Gestión Pública, lo anterior como sustento teórico de investigadores como Pollit, Christopher y Bouckarert, así:

1) Fuerzas socioeconómicas. Incluyen las fuerzas económicas globales (existencia de empresas transnacionales, cambios socio-demográficos y políticas socioeconómicas nacionales acordes con los aires de innovación).

2) Sistema político. Es preciso que predomine un ambiente de nuevas ideas sobre gestión, tanto en los gobiernos como en los partidos. Asimismo, la presión de los ciudadanos, demandando servicios de calidad, constituye un factor generalmente decisivo. Finalmente, se requiere que la élite (grupo de personas clave) perciba qué reformas de gestión son convenientes y cuáles de ellas son factibles de implementar.

3) Sistema administrativo. Incluye el aparato de la organización, los medios con los que cuenta y la estructura funcional y operativa existente.

La Nueva Gestión Pública representa un cambio trascendental de la perspectiva tradicional de la Administración Pública, a un sistema que pone énfasis en los resultados, que reclama mayor responsabilidad y flexibilidad institucional y que este cambio, no exento de controversias, obliga a asumir una posición en torno al futuro del sector público y al respecto no cabe duda que éste, será inevitablemente gerencial; tanto en la teoría como en la práctica, así lo establece entre otros, el profesor Owen E. Hugues, quien ha publicado ampliamente textos en la última década del siglo XX y la primera del siglo XXI, referidos a la gestión pública y las políticas públicas desde Australia.

Cuando se hace referencia a la presidencia de una administración pública gerencial lo que se pretende es poder establecer una serie de mecanismos de control y de aprovechamiento de los recursos, provenientes de la empresa privada para garantizar mayor eficiencia y eficacia en el ejercicio de la gobernabilidad y en ese sentido se reconoce,

“la capacidad política de gobierno, para intermediar intereses, garantizar la legitimidad y gobernar. Las nuevas democracias latinoamericanas necesitan para llevar a cabo con éxito estos procesos de reforma del Estado seguir contando con el apoyo de la sociedad, pero también desarrollar instituciones políticas capaces de intermediar intereses dentro del Estado y entre éste y la sociedad civil.”³⁶

³⁶ UNIÓN IBEROAMERICANA DE MUNICIPALISTAS. Módulo: gobernabilidad y reforma del estado. En: Lección 1. Gobernabilidad y Reforma del Estado en América Latina. De la crisis a la reforma. Unión Iberoamericana de Municipalistas. Especialización en gerencia pública y marketing político 2009. p. 7 – 9.

Este sentido gerencial es lo que le permite a los procesos de gestión pública en muchos casos estructurar organizativamente los cargos, las funciones, el sistema de organización, la división social y técnica del trabajo y la aplicación de los manuales de funciones, de tal manera que se puede especializar cada quien en sus labores con el mayor índice de eficiencia y la menor posibilidad de irregularidades propias de la corrupción y del desconocimiento, de tal manera que se cree una acción conjunta “para apoyar el logro de las metas del sistema, que están relacionadas además con las políticas que se declinan a nivel gerencial a restablecer las condiciones de trabajo de toda la organización.”³⁷

Con la mirada de que en la política se desencadenan prácticas corruptas y que no permiten la puesta en marcha del sistema por resultados, se ha considerado importante despolitizar supuestamente la gestión pública en general a un tercero en especial privado para que adelante la labores que le corresponden al Estado y en ese aspecto se han presentado serias controversias y dificultades por cuanto ha quedado en entredicho el papel del gobernante y del Estado, que cada día pierde importancia y delega funciones.

Pero éste tampoco es el camino a seguir y es por eso que se han suscitado cambios para trabajar por resultados, aplicando los más modernos modelos empresariales; y es desde este aspecto en que el nuevo estilo de gestión pública ha requerido de los equipos de alto rendimiento, por cuanto se le ha dado al ciudadano un papel fundamental porque se le toma casi como un cliente al que hay que cuidar y saber escuchar, en este último aspecto hay que estudiar con mucho detenimiento las teorías que se han venido gestando con base en que si no se sabe escuchar se elimina del campo de la participación a la comunidad y en consecuencia se estaría frente a una desafortunada segregación para con la propia comunidad por parte de quienes supuestamente gobiernan en nombre del pueblo.

³⁷ Cfr. TALAVERA PLEGUEZUELOS, Clemente Gestión de procesos s.p.i. p 4.

La adaptación del sistema empresarial de un equipo de alto rendimiento supone la selección de personas preparadas para manejar el mercado, atender bien en este caso a la ciudadanía que son sus clientes, manejar los conceptos de calidad, eficiencia, ética y responsabilidad con el más alto nivel de compromiso y pertenencia hacia el éxito, saber que con base en la creatividad se puede lograr el valor necesario para poder competir en el mercado y por esa razón cada quien debe conocer al interior del equipo la presencia de las tecnologías de punta, en cuanto a dirección, manejo del sistema operativo, habilidad, cultura y clima organizacional, liderazgo, conducción del equipo y metodología adecuada para lograr la mejor comunicación en cuanto al contenido de lo que se comunica, el tiempo adecuado y la relación idónea entre quienes se comunican.

Pero de igual manera a nivel general cada miembro del equipo de alto rendimiento debe conocer el entorno y las fuerzas sociales, económicas, políticas y culturales que rodean el proceso administrativo, de tal manera que siempre esté ubicado en el tiempo y en el espacio requerido como parte importante para el análisis global de la gobernabilidad.

Por ende no se puede olvidar la estructuración social, la existencia de los distintos sectores sociales, ya sean éstos las clases sociales, los sectores de clase, las categorías de clase, para lograr ubicar las contradicciones principales y las partes principales de la contradicción y encontrar así, los mecanismos, las prácticas y la metodología apropiadas para poder como se dice comúnmente "modernizar la gestión pública" y adquirir respecto, confianza y acatamiento al sistema de conducción que se emplea como parte de la gobernabilidad.

"En definitiva, una Administración eficaz, eficiente y de calidad, que oriente y aproxime la decisión política y su actividad a los ciudadanos, basada en nuevas formas organizativas y nuevos modelos de dirección y gestión pública, orientados a dar un servicio de la máxima calidad a la sociedad, sus ciudadanos y sus instituciones".³⁸

³⁸ MARTÍN-CASTILLA, Juan Ignacio. La administración inteligente: un modelo de administración pública orientada al servicio del ciudadano. En: revista Auditoría y gestión de los fondos públicos.(s.p.i) Auditoría Pública N° 36 2005 p. 47.

En los países más desarrollados se ha insistido en poner en práctica la llamada administración inteligente que no es otra cosa que dar cumplimiento estricto y con ética a todos los aspectos relacionados con el buen manejo económico, político, jurídico, cultural, ideológico y social del poder, es decir, a que el gobernante le dé cumplimiento estricto a los derechos de la comunidad y es por eso que se deben tener en consideración aspectos de carácter internacional en cuanto a la inversión, el mercado, la comunicación y los derechos laborales.

Superando los rezagos de la politiquería y permitiendo que el servidor público, en este caso cualquier funcionario se convierta en garante del mejor servicio, superando esa manera la crisis de la democracia y dándole perfecto cumplimiento a acuerdos internacionales en cuanto al respecto de los derechos de la comunidad, eliminando de paso la corrupción y produciendo un entorno social y cultural en el cual la participación de la ciudadanía es lo más importante, pues con ello se logra poner en marcha la llamada y muy escasa democracia participativa, permitiendo que el voto no sea simplemente un mecanismo sin sentido, sino dándole oportunidad a la comunidad de tomar decisiones y de vigilar los resultados en cuanto al uso de los recursos, los contratos establecidos y las obras o actividades realizadas.

Finalmente, es pertinente anotar que el producto que se va a generar de esta investigación – Comisiones auditoras como equipos de alto rendimiento, será una matriz que permita hacer el monitoreo, seguimiento y control de estos equipos interdisciplinarios, quienes en última instancia son lo que aplican el control fiscal y son los hacedores de la gestión pública de la Contraloría General de Antioquia.

1.2 Equipos de alto rendimiento.

Los equipos de alto rendimiento como parte del Sistema de Gestión de la Calidad, contribuyen para que la Gestión Pública sea certificada, de modo que sus

procesos y procedimientos estén orientados hacia la calidad total; en términos de Eugenia Altaba Dolz,

“la irrupción del movimiento de la Calidad en la Administración Pública significa releer el sentido de los servicios públicos desde una lógica atenta al hecho de que el ciudadano/cliente “no recibe gratuitamente un servicio sino que accede a él porque lo paga, ya sea en forma de prestación económica directa, ya sea indirectamente, a través de sus impuestos. Desde esta perspectiva, el cliente tiene derecho a exigir al prestador del servicio, sea ente público o privado concertado, una atención y un producto de calidad. La organización se orienta a responder a las necesidades de los clientes y éstos tienen sus derechos y pueden hacerlos valer, rechazando al prestador del servicio. Desde esta perspectiva se entiende, por ejemplo, la evaluación como *accountability* o la participación del cliente (familias y alumnos, familias y pacientes en la evaluación de los servicios públicos, escuelas u hospitales)” (Álvarez, 1998: 21). Por ello, se insiste en que la Administración Pública no debe ser ajena a esta corriente”, sino todo lo contrario.

Para Nalda (1992: 12) la calidad, la eficiencia en la gestión y la administración de los recursos públicos son exigencias cada vez más demandadas por el ciudadano, que, además, “espera ser tratado adecuadamente en sus relaciones más o menos esporádicas con la administración. Cobra así sentido ese concepto controvertido de ciudadano cliente, aunque sólo sea para exigir que a los ciudadanos se les presten unos servicios eficientes y a la altura de sus demandas. Y se hace más patente el objetivo estratégico de satisfacer al cliente de forma eficiente”.³⁹

A partir de esta consideración, se afirma que la Administración Pública ha de mejorar e innovar la propia gestión a partir de los conceptos en que se fundamenta la Gestión de la Calidad Total, y es que en las Administraciones Públicas el término cliente es un concepto indeterminado, con bastantes ambivalencias y que únicamente puede entenderse como un recurso para promover un cambio cultural en las organizaciones públicas.

En este sentido se afirma que con la Gestión de la Calidad Total es posible aplicar un sistema de gestión nuevo que, por sus características propias, permite emprender el camino de un ahorro metódico a partir de la eliminación de todo aquello que no aporta valor añadido a la gestión, que es fuente de errores o defectos. Así, repetir tareas mal hechas, rehacer el trabajo, despilfarrar recursos – humanos y materiales-, realizar gastos superfluos e innecesarios, duplicar programas, confusiones competenciales con otras administraciones, entre otros,

³⁹ ALTABA DOLZ, Eugenia. La Nueva Gestión Pública y la Gestión por Competencias.. Universitat Rovira I Virgili (s.p.i.) ISBN:978-84-693-0688-8/DL:T-416-2010.

son circunstancias que, si en una empresa restan competitividad, en una Administración Pública son fuente de importantes gastos insoportables desde una perspectiva económica de contención del déficit público.

La Gestión de la Calidad Total facilita, entonces, la reducción del déficit público al generar estructuras y mecanismos de comunicación para y en función del usuario/cliente, pues con las técnicas de la gestión de la calidad las Administraciones Públicas, además de preocuparse por equilibrar sus desajustes económicos, pueden atender las necesidades de los ciudadanos y crear un espacio público donde éstos puedan participar activamente, y lograr que los empleados públicos participen también activamente en la mejora continua de la calidad pública con una nueva cultura de servicio. Por lo tanto es importante tener claro el concepto de equipos de alto rendimiento desde una perspectiva de la calidad total, como aquellos que tienen unas características propias y generan valor agregado a las entidades donde prestan sus servicios.

Un Equipo de alto rendimiento: Es aquel equipo que ha alcanzado los objetivos propuestos de una manera excelente en términos de eficacia y de eficiencia. Una de las principales tareas de un gerente consiste en construir y dirigir equipos de trabajo de alto rendimiento.

Para lograr que un equipo se convierta en un High Performance Team se debe diseñar un programa de mejora continuo que incluya los siguientes elementos:

- La fase en la que se junta todo el equipo; desarrollo, evaluación.
- Los objetivos comunes a prever, programar y planificar así como las actividades que se van a abordar.
- La asignación consensuada y con claridad de tareas, proyectos y responsabilidades: objetivos individuales.
- La aportación de cada persona al equipo y del equipo a la organización.
- La actuación del equipo acorde con la cultura de la organización.

- El seguimiento de los objetivos conseguidos por el equipo.
- Las variables y criterios utilizados para recompensar la eficacia de los resultados de un equipo experimentado.
- Sinergia grupal: los valores del equipo.
- El rol del líder en un equipo maduro.

Con base en lo anterior, se podría decir que Gestión Pública desde una óptica de equipos de alto rendimiento es:

“la tarea prioritaria para los gobiernos actualmente en la búsqueda de maximizar los beneficios a la ciudadanía de una manera eficaz, administrando los recursos públicos con el mayor rendimiento posible...” “...contar con Estados menos burocráticos y más flexibles y oportunos”⁴⁰;

para ello es necesaria la consolidación de equipos de alto rendimiento que gestionen por resultados y propendan por un Estado más justo y equitativo.

Implementando un Modelo Gerencia basado en equipos de alto rendimiento, entiéndase por Modelo Gerencial, las estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma, para el caso de la Contraloría se ha dispuesto dicha directriz gerencial en el Plan Estratégico Corporativo 2008-2011.

“Todo modelo es una representación de una realidad que refleja, por lo que en Gerencia, como en otras ciencias, los modelos determinaran una pauta, una base de sustento que a la larga permite el desarrollo orientado de la empresa u organización en general que lo utiliza.

No obstante, ningún modelo por sí mismo basta para direccionar la empresa, por lo que su aplicación creativa es el secreto del éxito.

En la práctica las combinaciones de enfoques hacen posible la construcción de un modelo propio que a la larga desarrolle la organización”⁴¹.

⁴⁰ VÁSQUEZ, Vargas David. Experiencias de una Nueva Gestión Pública en Colombia, Uruguay, España, Inglaterra y Nueva Zelanda. Chile. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Chile, 2006. Págs. 1. [en línea] Disponible en: <http://www.bcn.cl/bibliodigital/pbcn/informes> [consultado el 25 de marzo de 2011].

⁴¹ UNISABANETA Guía de Estudio Modelos Gerenciales. [en línea] Disponible en: http://sabanet.unisabana.edu.co/postgrados/gerencia_servicio/Ciclo_I/modelos/guia.html [consultado el 25 de marzo de 2011].

La Contraloría General de Antioquia ha adoptado un modelo de diferentes enfoques basado en equipos de alto rendimiento, los cuales se han ido construyendo con las comisiones auditoras.

Para que los equipos de alto rendimiento fortalezcan la gestión pública deben hacer parte del control público, entendido éste como,

“el poder que primero ejerció el pueblo, y fue consciente de él antes de serlo de su soberanía política e instalar el sistema de la democracia. Aunque no esté orgánicamente definido en las normas jurídicas, no hay ninguna duda sobre su existencia y legitimidad. Se construye y ejerce todos los días, con conocimientos, conciencia, voluntad y activismo ciudadano”⁴².

Por lo tanto empoderar equipos de alto rendimiento en la Contraloría General de Antioquia ha sido y seguirá siendo un reto, que enaltecerá la labor fiscalizadora, en tanto son esos equipos de alto rendimiento las comisiones auditoras a las que se les otorga legitimidad para actuar en los diferentes campos jurídicos, administrativos, disciplinarios y penales.

Dada la legitimidad constitucional y legal con la que se reviste el control fiscal, las comisiones auditoras desde su misión como equipos de alto rendimiento ejercen control público en aras a lograr la transparencia en todas sus actuaciones administrativas, dado que ya en sí esos equipos de alto rendimiento están plenamente organizados, estructurados y revestidos de autoridad, la cual es indelegable desde el punto de vista normativo.

1.3 Equipos de alto rendimiento e indicadores.

El otro problema por resolver tienen que ver con la apropiación de los recursos necesarios para darle funcionalidad a un equipo de alto rendimiento, en este caso bajo la figura de la comisión auditoras y en consecuencia la justificación necesaria para que se adopte un sistema de indicadores de gestión, (por ejemplo: el número

⁴² QUINTANA, Hugo. Internet y el control público. [en línea] Disponible en: <http://www.lapoliticaonline.com/columnas/val/539/internet-y-el-control-publico.html> [consultado el 25 de marzo de 2011].

de procesos adelantados en los municipios más comprometidos con la práctica de la corrupción por los equipos de alto rendimiento, la puesta al descubierto de esas actividades irregulares más comunes de acuerdo con el tipo de contrato, las relaciones de los funcionarios de los municipios con las entidades que actuando de manera irregular, caso particular de los registros en actas en las cuales los municipios pagan a las EPS's del régimen subsidiado años de 478 días, situación irregular, ya que el año tiene 365 y en el comercio se acepta el año de 360 días. Estos indicadores demuestran los altos índices de corrupción, por ejemplo en el campo de la salud, donde además de muchos casos, cientos de miles de personas fallecidas son cobradas por las EPS's, o los carnets son entregados a personas que no corresponden, lo que da a conocer los indicadores de gestión tan irregulares).

Un indicador de gestión es ni más ni menos que un orientador numérico que da a conocer el porcentaje de actividades por unidad del tiempo, espacio o ubicación, recursos invertidos, necesidades resueltas, actividades realizadas por persona encargada y responsable de la misma y resultados obtenidos, por lo general los indicadores hacen parte de los llamados tableros de gestión que son elaborados con el tiempo preciso, con los recursos indispensables, utilizando de la mejor manera los conocimientos y la tecnología, cada funcionario se hace responsable de una obra o de una actividad y en consecuencia, todo se pueda cumplir como está previsto.

Es así como los equipos de alto rendimiento, es la opción clave que garantiza una gestión desde las perspectivas de **eficiencia y eficacia**, con estos equipos conformados de forma interdisciplinaria y con el apoyo de todos los recursos dispuestos para los mismos, el control fiscal ejercido desde la Contraloría General de Antioquia asegurará un mejor empleo de los recursos públicos por parte de los sujetos de control, lo cual beneficia el mejoramiento de calidad de vida de las comunidades.

2. Control fiscal.

Cuando se habla de control fiscal se debe tomar en consideración la importancia de los principios filosóficos fundamentales que protegen el derecho a la libertad de los empleados públicos, porque éstos son en lo esencial la parte más importante del desarrollo de control fiscal y en consecuencia se refiere a respetar unos derechos que le son propios como empleados del Estado y en ese mismo aspecto todo control fiscal que se realice adecuadamente está protegiendo los derechos de la ciudadanía y sí se utiliza adecuadamente ese recurso jurídico de la protección, se está defendiendo "el derecho constitucional objetivo al servicio, interpretación y desarrollo como parte de la función pública".⁴³

En el desarrollo del control fiscal se debe establecer cuál es el verdadero papel del Estado, porque del mismo depende la capacidad de intervenir, ya que si se comporta como un Estado no interventor, es decir, que no tiene responsabilidad para actuar, "no se compromete a defender la seguridad de los dineros públicos y a proteger los intereses de los ciudadanos"⁴⁴ y se desborda en los gastos y en el pago de prebendas, a tal punto que se pierde el sentido equitativo con que debe obrar.

Un gobierno proteccionista debe adelantar una evaluación adecuada de proyectos, de tal manera que se puedan regular las inversiones con un sentido fundamentalmente basado en el crecimiento y en la forma como la inversión se hace más eficiente.

Todo proceso gubernamental debe partir de un plan definido, de unos parámetros que definan los objetivos, las estrategias y las metas e igualmente dentro de un marco de responsabilidades gubernamentales que tienen en cuenta aspectos

⁴³ ALEXY, Robert. Teoría de los derechos fundamentales. Madrid: Centro de estudios constitucionales, 1993 P. 372.
FAJNZYLBER. Fernando. Industrialización en América Latina: de la caja negra al casillero vacío. Brasil: La CEPAL. Cuadernos No 60 (Ago. de 1990) p3.

⁴⁴ Ibid p 5

claros en cuanto a la transparencia. La sociedad siempre ésta a la espera de un buen gobierno.

Para poder ejercer el mejor control fiscal posible, es necesario superar el criterio del Estado no interventor generalizado en la política aperturista, en donde se daba por entendido en que lo importante no era la función del Estado sino la capacidad para lograr conquistar el mercado, así fuera utilizando los recursos en esa loca carrera por la competencia, que se tornaba cada vez más agresiva y salvaje y entonces se han visto seriamente afectados los compromisos reales en cuanto al papel del Estado como vigilante y defensor de los recursos de los ciudadanos. Si no se cambia esta filosofía aperturista y globalizadora que conlleva a la minimización de la funciones del Estado, es imposible adelantar un adecuado control fiscal.

El control fiscal, entonces, es una función pública, la cual vigila la gestión fiscal de la administración y de los particulares o entidades que manejen fondos o bienes del Estado en todos sus órdenes y niveles. Este ejercicio fiscalizador se realiza, según la Constitución Política de Colombia de 1991, en forma posterior y selectiva por las Contralorías de acuerdo a sus competencias y jurisdicción. Así mismo, la vigilancia de la gestión fiscal que adelantan los organismos de control fiscal es autónoma y se ejerce de manera independiente sobre cualquier otra forma de inspección y vigilancia administrativa.

Es de anotar, que la vigilancia de la gestión fiscal del Estado se fundamenta en la eficiencia, la economía, la eficacia, la equidad y la valoración de los costos ambientales, de tal manera que permita determinar en la administración, en un período determinado, que la asignación de recursos sea la más conveniente para maximizar sus resultados; que en igualdad de condiciones de calidad los bienes y servicios se obtengan al menor costo; que sus resultados se logren de manera oportuna y guarden relación con sus objetivos y metas. Para el ejercicio del control fiscal se podrán aplicar sistemas de control como el financiero, de

legalidad, de gestión, de resultados, la revisión de cuentas y la evaluación del control interno.

Lo anterior, al unísono con lo establecido en el “Manifiesto de confianza a la gestión y al control fiscal que ejerce la Contraloría General de Antioquia”, documento que fue uno de los productos generados por los participantes de la pasantía convocada por la Asociación Guatemalteca de Investigadores del Presupuesto –AGIP- y en la cual han participado funcionarios públicos de los entes fiscalizadores de países como: México, República Dominicana, Guatemala y Ecuador – marzo de 2011-. Donde se afirma textualmente:

“El bienestar de los pueblos se encuentra íntimamente atado a la debida utilización y optimización de los recursos públicos que se ponen al servicio de los fines y metas estatales, orientados por los principios de Transparencia, Eficacia, Efectividad, Eficiencia, Moralidad y Economía, todos enfocados a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

En ese propósito se hace necesario contar con organismos que con fortaleza y legitimidad pública ejerzan los controles oportunos y contundentes que apunten a la adecuada utilización de los bienes públicos. Latinoamérica como nunca, en razón a la excepcional fortaleza y capacidad de sus gentes, las condiciones circunstanciales y geopolíticas que la rodean, se encuentra en la imperiosa necesidad de propiciar escenarios de optimización de los recursos existentes para el control, aunado lo anterior a una profunda interrelación de las entidades que en todos sus estados afrontan la delicada y comprometida labor de vigilar la gestión fiscal de los recursos públicos, lo anterior con el ánimo de consolidar organismos altamente calificados desde el talento humano, independientes, legítimos, dotados de tecnologías de avanzada que les permitan cumplir cabalmente su función misional y consolidar el sueño de bienestar de las personas, su razón de ser.

En hora buena, hemos tenido la oportunidad de conocer de primera mano las exitosas experiencias de la Contraloría General de Antioquia en donde se logran evidenciar profundos avances en el propósito de alcanzar un control oportuno, veraz, cercano a la comunidad, respetuoso de la legalidad y comprometido con el medio ambiente en una permanente actitud de mejoramiento continuo y acorde con los desarrollos tecnológicos de vanguardia.

Esta experiencia de dedicada gestión pública, consideramos unánimemente, debe ser difundida, promovida y aplaudida no solo por la comunidad colombiana, sino incluso por la comunidad internacional latinoamericana que encontrara en este ejercicio un digno ejemplo a imitar, promover y alabar.

Desde hoy seremos unos multiplicadores internacionales de sus logros, unos comprometidos promotores de sus sanas prácticas públicas, unos fervientes admiradores y seguidores de sus avances en el control fiscal y unos juiciosos proveedores de mecanismos, información y tendencias que sirvan de fundamento al

mejoramiento continuo de su que hacer público, tal y como lo han venido desarrollando exitosamente hasta la actualidad".⁴⁵

2.1 Teorías administrativas de la motivación, el comportamiento y las necesidades.

Para desarrollar la presente investigación se analizaron varias teorías administrativas, con el fin de definir cuál o cuáles de ellas podrían servir de apoyo al objetivo general de analizar y evaluar el desempeño y/o funcionamiento de las comisiones auditoras de la Contraloría General de Antioquia desde la perspectiva de equipos de alto rendimiento, para una gestión pública por resultados eficiente y eficaz en la vigencia 2008 – 2011, entre ellas, la teoría de la motivación⁴⁶, la teoría del comportamiento⁴⁷ y la teoría de las necesidades⁴⁸, y los postulados de la teoría de las mismas. Teorías que se consideran que se aplican perfectamente a los equipos de alto rendimiento por múltiples razones, el ser humano por ser impredecible tiene comportamiento, actitudes y ópticas que le han permitido ver la vida de diferentes maneras, dependiendo de su motivación, sus necesidades y aspiraciones en su diario vivir.

⁴⁵ Expuesto en el Manifiesto de Confianza a la gestión y al control fiscal que ejerce la Contraloría General de Antioquia, elaborado por los integrantes de la pasantía internacional realizada en el mes de marzo de 2011 y la cual fue liderada por la Asociación Guatemalteca del Presupuesto AGIP.

⁴⁶ Teoría de la motivación: El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría motivación - higiene. Al creer que la relación que un individuo tiene con su trabajo es básica, y que su actitud hacia el mismo bien puede determinar su éxito o fracaso, Herzberg investigó la pregunta, "¿Qué desea la gente de sus puestos?" Le pidió a las personas que describieran con todo detalle aquellas situaciones en que se sintieron muy bien o mal en relación a sus puestos. Luego se tabularon y categorizaron estas respuestas. Por el análisis de las contestaciones, Herzberg llegó a la conclusión..., los factores que llevan a la satisfacción con el puesto se les separa y son diferentes a los que conducen a la insatisfacción con el puesto. Herzberg caracterizó a los factores que crean la insatisfacción con el puesto como factores de higiene. Cuando estos factores son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Para motivar a las personas en sus puestos, Herzberg sugirió la enfatización de motivadores, aquellos factores que aumentan la satisfacción con el puesto. . HERZBERG, Frederick Teorías organizaciones (s.f.) [en línea] Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/35286535/Resumen-de-Las-Teorias> [consultado el 20 de marzo de 2011].

⁴⁷ La teoría del comportamiento: la organización se ve como un sistema de intercambios de estímulos y motivaciones, aparece el Desarrollo organizacional, donde se ve claramente la interacción entre la organización y el ambiente que la rodea, toma impulso a un sistema abierto, donde la organización necesita de la flexibilización y adaptación a los cambios externos para poder sobrevivir. Ibid. 46.

⁴⁸ Teoría de las necesidades: Muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad. Así pues, dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático sino que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción. Aquí subyace la falla de la teoría, ya que el ser humano siempre quiere más y esto está dentro de su naturaleza. De acuerdo con la estructura ya comentada las necesidades identificadas por Maslow son las siguientes: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de reconocimiento y necesidades de auto-superación. Ibid. 46.

Sí el Ente de Control busca mejorar el ejercicio del control fiscal deberá fortalecer su gestión desde su talento humano, en el Plan Estratégico Corporativo para el período 2008-2011, implica un significativo avance en la definición de estrategias, planes de trabajo y metas globales cuantitativas. El reto es mejorar los porcentajes de las metas, como ejemplo tenemos el aumento en: cobertura en capacitación en veeduría ciudadana, fallos y archivos en el Proceso de Responsabilidad Fiscal, porcentaje de recaudo por resarcimiento, entre otras. Igualmente, el Plan contempla la ejecución de proyectos relacionados con la actualización tecnológica; renovación del parque automotor, convenios con entidades públicas o privadas, los cuales están enfocados a mejorar significativamente el control fiscal.

De conformidad con los postulados teóricos antes señalados, y según la Línea Estratégica de Gestión llamada "Sólida y Moderna Gestión Institucional" del Plan Estratégico Corporativo, donde se establecieron dos ítems: 1. Propiciar el desarrollo integral del talento humano. 2. Modernizar administrativa, operativa y tecnológicamente la institución, donde se encuentra un proyecto que se llama - Por buenas Prácticas-, donde cabe perfectamente la teoría de la motivación, el comportamiento y las necesidades.

Los equipos de alto rendimiento se da porque la relación que un individuo tiene con su trabajo es básica, y que su actitud hacia el mismo bien puede determinar su éxito o fracaso, Herzberg investigó la pregunta, "¿Qué desea la gente de sus puestos?" Les pidió a las personas que describieran con todo detalle aquellas situaciones en que se sintieron muy bien o mal en relación con sus puestos. Luego se tabularon y categorizaron estas respuestas. Por el análisis de las respuestas, Herzberg llegó a la conclusión de que las respuestas que la gente daba cuando se sentía mal. Factores intrínsecos, como logros, reconocimiento y responsabilidad, se relacionaron con la satisfacción con el puesto, que en nuestro caso será el equipo en el cual está interactuando la persona.

Al interior de su naturaleza, el ser humano siempre quiere más, al ser satisfechas sus necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción deberá ser mayor. El ser humano deberá satisfacer sus necesidades a como dé lugar y para ello se ha agrupado, ha buscado el consenso de voluntades y es a través de la teoría de las necesidades que se abordará esa esencia gregaria del ser humano.

En cuanto a la teoría del comportamiento, se tiene que la Contraloría General de Antioquia se ve como un sistema de intercambios de estímulos y motivaciones, donde se ve claramente la interacción entre la organización y el ambiente que la rodea, forjándose un sistema abierto, donde la organización necesita de la flexibilización y adaptación a los cambios externos para poder cumplir con su misión.

Estas teorías de la motivación, el comportamiento y las necesidades se aplican perfectamente a los equipos de alto rendimiento, por cuanto, no son un sistema rígido y se encuentran en relación constante con otros. Así mismo, porque el integrante del equipo de alto rendimiento, en este caso particular de la Contraloría General de Antioquia, tiene una perspectiva mayor de actuación que va más allá de lo laboral, trasciendo igualmente a la persona, a su cualificación y su fortalecimiento como ciudadano.

2.2 Eficiencia y eficacia.

Eficiencia y eficacia, dos palabras que a todos les llaman la atención y cada quien las acomoda como le interesa y de acuerdo con el discurso por el marco de referencia que está trabajando, investigando o creando. En el Plan de Desarrollo del Gobierno es decir, de acuerdo con los intereses del sector público y con los recursos de la administración pública, siempre se habla y se establece una correspondencia entre los recursos utilizados, la eficiencia y eficacia en relación con los servicios prestados por las instituciones del Estado y en ése aspecto, deben aparecer una serie de estrategias que orienten a las entidades públicas a

mejorar su desempeño para satisfacer las necesidades de los ciudadanos, en cuanto a bienes y servicios públicos.

En este sentido la corrupción se ha convertido en un obstáculo de la eficiencia y de la eficacia del gobierno al momento de prestar los servicios públicos, inicialmente se establecieron algunos controles para evitar la corrupción pero lamentablemente los resultados han sido muy escasos en los diferentes países de América Latina y en casi todos, más de 50% de estos países se han visto comprometidos en actos de corrupción, por ejemplo un país como,

“México que se presupone como desarrollado en la región, muestra que el 20% de las empresas reconocieron haber pagado cantidades de dinero de manera extraoficial para influir en el contenido de nuevas leyes políticas y regulaciones a las relaciones sociales de producción, y que el 6% de los ingresos anuales de muchas empresas mexicanas están dedicados a la corrupción”⁴⁹.

Por eso en casi todos los países de América Latina para promover la eficiencia y eficacia en el uso de los bienes públicos que demanda la sociedad y lograr mejorar el desempeño en cuanto al logro de resultados por objetivos de la función pública, es necesario fortalecer las estrategias que luchan contra la corrupción y de acuerdo con los niveles de modificación de las mismas, hay que ser innovadores para lograr superar a los corruptos, sí esto no se logra entonces será muy difícil pensar en que la eficiencia y la eficacia pueden ser viables, porque en un país corrupto por naturaleza estos conceptos no aplican o son contrarios a la cultura de la corrupción.

Se debe buscar mejorar los procesos y los resultados de la administración pública, es decir, ser eficientes y eficaces, para así poder satisfacer las necesidades de la comunidad y en este aspecto los países como México por ejemplo, se han planteado una serie de estrategias:

⁴⁹ ONUDI, La lucha contra la corrupción. Volumen 1. Disponible en: http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Publications/Pub_free/Prevencion_de_la_corrupcion_para_fomentar_el_desarrollo_de_las_PYMES.pdf [consultado el 3 de octubre de 2011].

En el Plan Nacional de Desarrollo establecieron como compromisos a cumplir el "Mejorar la eficiencia y la eficacia gubernamental a través de la sistematización y limitación de todos los trámites administrativos y el aprovechamiento de tecnologías de información y comunicaciones para la gestión pública"⁵⁰ y el

"Aprovechar las tecnologías de información para comunicar a los funcionarios públicos entre sí y con la comunidad y hacer más efectiva la provisión de servicios y bienes públicos... promover la transparencia, manejar adecuadamente las grandes cantidades de información, unificar los patrones de cobertura de programas del gobierno, crear expedientes electrónicos, promover la participación ciudadana y crear diversas aplicaciones que permitan elevar la eficiencia y eficacia del gobierno".⁵¹

Así mismo, continua los compromisos en el Plan Nacional de Desarrollo de México, el

"Ajustar las estructuras internas, los modos de operación, la ruta del proceso y, en general, los hábitos de la administración pública, homogenizar y sistematizar toda deformación del gobierno para adaptarla a las nuevas tecnologías, desarrollar programas para capacitar y sensibilizar no sólo a los servidores públicos, sino también a la población para maximizar el aprovechamiento de las nuevas tecnologías del gobierno" ...para ello hay que eliminar la brecha digital y cultural que impiden la inserción exitosa de los ciudadanos a la sociedad"⁵²

y su relación con la información y el conocimiento de los hechos. De igual forma

"hacer más eficiente la operación y el gasto de las dependencias y entidades del Estado".... "implementando medidas de austeridad sobre los gastos del gobierno, reduciendo el gasto operativo de las dependencias y entidades, disminuyendo los gastos de representación y de las comisiones oficiales, etc."⁵³

Todo lo anterior, planteado en el Plan Nacional de Desarrollo de México responde a la necesidad urgente, no solo de cimentar una gestión eficiente, efectiva y transparente del Estado, sino el garantizar una continuidad de la misma desde un mejoramiento continuo y con perspectiva empresarial de desarrollo local y de mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades.

⁵⁰ PLAN DE DESARROLLO DEL GOBIERNO (s.p.i.) [en línea] disponible en <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/democracia-efectiva-y-politica-exterior-responsable/eficacia-y-eficiencia-gubernamental.html> [consultado el 20 de agosto de 2010].

⁵¹ *Ibíd.*

⁵² *Ibíd.*

⁵³ *Ibíd.*

De forma consecuente, concretando la adopción de un modelo basado en resultados, y propiciando que la comunidad en la acción de ejercer un control social, tuviera el conocimiento para realizar una evaluación objetiva, participativa y transparente de los programas de gobierno, de tal manera que las asignaciones presupuestales, estén directamente relacionados con los indicadores del desempeño.

La CEPAL plantea un modelo para encontrar a partir de la situación actual una respuesta para una situación deseada, de acuerdo con la eficiencia y la eficacia en la calidad de los bienes y servicios prestados por el Estado.⁵⁴

La aplicación que se ha hecho en Colombia de lo antes mencionado, se estructura entre otros con el concepto de aplicaciones, un fin en sí mismo y que se deben cumplir:

- Los indicadores de impacto final.
- Los indicadores de gestión.
- La justificación social de acuerdo con la creación del valor público en los productos y servicios.
- Los sistemas de análisis de prioridades nacionales, sectoriales, institucionales, del entorno y los aspectos internos.

A nivel del país la planeación nacional del desarrollo, está aplicando:

- El análisis de las prioridades sectoriales, como meta sectoriales.
- Las prioridades estatales dentro de la planificación territorial.
- La planificación estratégica institucional y ministerial.
- La planificación estratégica descentralizada y
- la programación anual operativa.

⁵⁴ ARMIJO, Marianela. Políticas Presupuestarias y Gestión Pública por Resultados. Santiago de Chile: ILPES/CEPAL. Curso Seminario Internacional. 26 de Noviembre al 7 de Diciembre de 2007..

Aplicándose el sistema de Monitoreo y Evaluación (M&E)⁵⁵, es decir el conjunto de instrumentos y procedimientos que contienen información para hacer el seguimiento y evaluar el desempeño. Se deben cumplir los requisitos, tales como: pertinente relevancia, en cuanto a la capacidad de proporcionar la información para la toma de decisiones; la confiabilidad asegura que la incorporación corresponda a la realidad del proyecto y su programa, de acuerdo con la institución que lo observa; la oportunidad asegura que la información esté disponible en el momento en que se requiera, dentro del proceso de toma de decisiones; la legitimidad sustenta que la información y los juicios que el sistema genere sean respetados por los actores, sustentando las decisiones que ellos tomen; la eficiencia o costo razonable en la información que se requiere, o sea el menor costo posible en función de los beneficios del uso de la misma.

Este sistema requiere, entre otros, gran empoderamiento y capacidad gerencial de los directivos públicos, desarrollo permanente del sistema de información y rendición de cuentas en un marco de participación ciudadana.

Para tal efecto, se presentó una matriz de monitoreo y evaluación, usando la información de desempeño en el presupuesto. En cuanto a la presencia de la eficiencia y la eficacia se dan las dificultades para articular los instrumentos de evaluación y utilizarlos adecuadamente para la toma de decisiones.

El plan nacional de desarrollo contiene indicadores macros, unos indicadores de impacto de resultados intermedios y de los programas en los planes sectoriales. Unos indicadores institucionales de objetivos estratégicos de la institución vinculados a los sectores y a los programas específicos.

Todo esto se requiere para saber si hay eficiencia y eficacia en la planificación del Estado colombiano, pero no se encuentran definiciones específicas sino en tratados internacionales que tienen que ver con estos aspectos.

⁵⁵ FONDO DE POBLACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS. Plan de monitoreo y evaluación del Programa de país. Colombia: UNFPA 2008-2012., , marzo 2008.

A continuación se establece un resumen apretado pero muy claro sobre lo que se ha expuesto en relación con la eficiencia y a la eficacia y en ese aspecto hay que tomar este contexto, tal como se presenta, es decir, estableciendo en cada caso los conceptos adecuados según el texto para entender las diferencias entre la eficiencia y la eficacia.

“El concepto de Administración o Gerencia, debe entenderse como el Logro de Objetivos, con Racionalización de Recursos.

Al Logro de los Objetivos, se le llama Eficacia. Al uso de racional de los recursos, se le llama Eficiencia.

Se conoce como Efectividad, al producto de la Eficacia y la Eficiencia.

Este concepto de la gerencia ha sido históricamente valedero y lo que los científicos de la administración han hecho a lo largo de los tiempos, es adecuar la Forma de lograr los objetivos a los diferentes tiempos que vive la sociedad.

...La sociedad sigue evolucionando y los administradores consideran que no es suficiente la obtención de productos y que deben dar paso a las nuevas teorías de la administración.”⁵⁶

Ante la anterior conceptualización la eficiencia y la eficacia en las comisiones auditoras de la Contraloría General de Antioquia, se establecen como eficaz el cumplimiento de metas u objetivos, y la eficiencia está dada frente a los esfuerzo y los resultados obtenidos, referenciando que a mayores resultados, mayor eficiencia. Si se obtiene mejores resultados con menor gasto de recursos o menores esfuerzos (costo y tiempo), se habrá incrementado la eficiencia.

En concreto lo más importante en torno al desarrollo de las actividades propias de la Contraloría General de Antioquia, es propiciar que los funcionarios conformen equipos de trabajo de alto rendimiento, diferenciando las actuaciones del funcionario como persona que procura el alto rendimiento y las funciones de quién está orientado a cumplir un papel puramente político y no con sentido administrativo, en un nivel acorde con las necesidades internas y externas, los fines que se persiguen y las metas propuestas.

⁵⁶ DOMÍNGUEZ GIRALDO, Gerardo. Seguimiento y Evaluación de Gestión y Resultados en la Administración Pública. Colombia. Divegráficas. (Junio 2002) p7.

En ese ámbito del análisis es necesario entonces entender que todo el marco teórico en su conjunto está orientado a generar una preparación técnica, organizativa e ideológica para alcanzar un alto nivel en cuanto a su práctica no solamente para presionar, por su conocimiento y capacidad de análisis, sino además, con un nivel de liderazgo muy consolidado, eso significa entonces que todo lo que se ha colocado como importante en el marco teórico estaba haciendo referencia a un funcionario integral es decir, en el cual se conjugan, la teoría, el conocimiento experimental, el conocimiento propio de la correlación de prácticas, el conocimiento de carácter ideológico, social y político de la comunidad, el conocimiento que debe tener de las causas y los orígenes de la corrupción. Pero además, la capacidad de identificar por la práctica todos los efectos, los resultados y el impacto que se alcanzan en un momento dado como consecuencia de una forma específica de orientar la función pública.

Concluamos diciendo que la cultura de la no corrupción se debe establecer como parte importante en todo el proceso de la administración pública, no como el resultado de actividades de presión, de amenaza y de sanción, resultado del proceso auditor ejercido por las comisiones auditoras, sino con una perspectiva proactiva de protección y mejor utilización de los recursos públicos. En lo anterior es de relevante importancia el liderazgo del funcionario de la Contraloría, pues de acuerdo con su forma de conducir el control fiscal y de encontrar los resultados, en el futuro puede lograr que muchos funcionarios de la administración de los municipios y de los diferentes entes de control, adquieran esa cultura de la no corrupción.

Es por esa razón, que cada funcionario de la Contraloría debe lograr su verdadero nivel de formación para obtener los mejores resultados. Pero hay que entender que esa formación que es además, individual y colectiva y como se vuelve necesaria, esa formación también es integral es decir, que está formada por diferentes disciplinas, conceptos, argumentos, elementos de juicio, conocimientos básicos y prácticos, ese criterio de integralidad entonces, incluye una línea de

conducta bastante consolidada dentro de una práctica ética y con fundamentos morales sólidos.

Pero entonces hay quienes piensan que porque en un marco teórico que busca generar la preparación para un equipo de alto rendimiento debería haber contenidos éticos y morales sólidos. Y es porque una parte de estas conclusiones son referidas a los seres humanos cuando asumen papeles de responsabilidad de carácter político administrativo, por tanto no deben por ningún motivo perder la visión de que son personas formadas en valores y que no simplemente se debe entender el puesto público como un trampolín para subir en escala de poder económico, político y social.

Si no se tienen todos estos conceptos debidamente estructurados para que los funcionarios públicos los pongan en práctica en cada momento, lo más seguro es que se pierde de vista el sentido real de lo que es un equipo de alto rendimiento, porque en cada aspecto de su estructuración figuran estos elementos de juicio, que además ha sido producto de la experiencia, práctica directa de quienes en un momento determinado, se dedicaron a consolidar equipo de alto rendimiento, es decir, nada de esto está dado por enlazar o por la simple improvisación, cada concepto, cada elemento de juicio fue el resultado de mucho tiempo de trabajo y de práctica de quienes tuvieron a bien dar a conocer estos aspectos tan importantes a nivel teórico.

En consecuencia, cada quien tiene la posibilidad de poner en práctica todo este marco teórico, no es simplemente un hecho de azar, sino que además cada persona cuando asume la responsabilidad de integrarse con otros para desarrollar actividades conjuntas en equipos de alto rendimiento, lo hace con el convencimiento de que puede practicar individual y colectivamente cada uno de los aspectos consagrados en el marco teórico, porque de lo contrario, si no se le da un alto nivel de responsabilidad a ese hecho práctico, lo más seguro es que no se logra un buen resultado y es en ese sentido que se amplió el marco teórico a

muchos aspectos, todos conducentes a mejorar la capacidad de trabajo de quien como funcionario público, pretende consolidar un equipo de alto rendimiento, ya sea como partícipe o como orientador, como elemento positivo dentro de un proceso de crecimiento social, administrativo, jurídico y lo más importante puesto en práctica como demostración de la capacidad de trabajo del propio equipo.

A partir de este momento el desarrollo teórico de esta investigación – comisiones auditoras como equipos de alto rendimiento en la Contraloría General de Antioquia-, pasa a un plano secundario y empieza a figurar lo que tiene que ver con la práctica, entendiendo ésta como la actividad a partir de la cual se logra hacer partícipe a los funcionarios integrantes de las comisiones auditoras del ciclo 6 del Plan General de Auditoría, 122 profesionales de diferentes disciplinas que a partir del cuestionario establecido nos permiten establecer situaciones que se desarrollarán a continuación en los siguientes capítulos. Así mismo, el análisis de la información institucional, iniciando entonces con el actual modelo gerencial de la Contraloría General de Antioquia.

CAPÍTULO 2.

Modelo Gerencial de la Contraloría General de Antioquia.

1. Modelo gerencial de la Contraloría General de Antioquia con base a la gestión pública y al ejercicio del control fiscal.

A continuación señalaremos los aspectos más relevantes del modelo gerencial de la Contraloría General de Antioquia con base en la gestión pública y el ejercicio del control fiscal, el cual se soporta fundamentalmente en la normativa constitucional y en un Plan Estratégico Corporativo 2008-2011, que permitió la realización eficaz y eficiente de los objetivos y metas institucionales.

CONSTITUCIÓN DE 1.991.

El modelo gerencial basado en el control fiscal de la Contraloría General de Antioquia se encuentra inserto en la Constitución de 1991 y contiene los siguientes elementos básicos:

- Un control técnico – legal: que inicia dentro de las propias entidades públicas a través de sus procedimientos de control interno.
- Una vigilancia posterior y selectiva sometida al control de un auditor externo, con la participación de la ciudadanía que está facultada para hacer seguimiento y veeduría del manejo de los recursos públicos.
- Un control técnico-legal: por medio del cual se evalúa los resultados, la eficiencia, la racionalidad del gasto dentro del conjunto total del presupuesto y del plan de desarrollo que es el que le da firmeza al conjunto de la utilización de los recursos públicos. Es de tipo administrativo cuando lo ejercen los funcionarios de las mismas dependencias encargadas de los actos de ejecución. En el caso de la Contraloría General de Antioquia ejercen el control

fiscal externo, es decir, a los sujetos de control. Algo semejante sucede con el control técnico-legal y de evaluación de resultados.

Al tomar la decisión sobre el modelo de control fiscal aparecen entonces elementos técnicos para determinar el momento en que debe ejercerse sin que se frene la actividad de la administración y por eso al parecer el control posterior es el más conveniente. Este aspecto de técnica de control fiscal adquirió tal relevancia, que en 1991 se elevó a rango constitucional.

La Asamblea Nacional Constituyente de 1991 fue enfática al señalar el perjuicio que las prácticas políticas malsanas introdujeron al sistema anterior, porque el funcionamiento de la Contraloría,

"ha estado condicionado e interferido por las conveniencias políticas que a la postre han distorsionado su objetivo fundamental para dar paso a la influencia clientelista, con grave perjuicio para la institución que otrora fue centro de respeto y admiración de los colombianos. El ejemplo cundió en toda la nación y, por consecuencia, las contralorías territoriales también terminaron siendo víctimas del morbo clientelista"⁵⁷.

El Contralor General de Antioquia ejerce en su jurisdicción las mismas funciones atribuidas al Contralor General de la República y son elegidos por las asambleas, de ternas integradas por dos candidatos presentados por el Tribunal Superior de Distrito Judicial y uno por el Tribunal de lo Contencioso-administrativo, para períodos iguales a los del gobernador o alcalde, según el caso.

El auditor de los contralores: Antes de la Constitución de 1991 el control de la gestión de la Contraloría era ejercido por ella misma. En la sesión plenaria del 20 de junio de 1991 la Asamblea Nacional Constituyente concluyó que lo que se requería era un "Auditor en la Contraloría que sea quien examine sus cuentas y se las fenezca".

El control interno: las propias entidades públicas establecerían un sistema de control interno, que fue posteriormente reglamentado por la Ley 87 de 1993,

⁵⁷ ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE. Bogotá sesión plenaria del 20 de junio de 1991.

buscando que las entidades públicas establezcan, organicen y creen sus propios procedimientos de verificación y evaluación de la gestión y de las transacciones, con miras a la protección de los recursos de la organización y a la eficiencia del gasto público.

La participación ciudadana: El ciudadano tiene la posibilidad de participar en el interés de la colectividad, se conforman las veedurías ciudadanas y se robustece el control social a fin de proteger el erario público.

Se concluye entonces, que el Modelo Gerencial de la Contraloría General de Antioquia se fundamenta en la normatividad constitucional y da cuenta a través de su Plan Estratégico Corporativo, para el caso específico, de la vigencia 2008 – 2011, a la misión institucional; buscando en suma la correcta y eficiente utilización del erario público en su jurisdicción, en cumplimiento de los fines esenciales del Estado.

1.1 Un Modelo Gerencial basado en el control fiscal desde la Constitución de 1991.

Desde la Constitución de 1991 se han detectado deficiencias, de cultura política de Colombia es una de ellas, el fantasma del clientelismo, el cual no desapareció con la nueva estructura; la descentralización y autonomía de los entes territoriales se han ido desdibujando poco a poco; algunas de las funciones que se encomendaron a las contralorías se superpusieron de tal manera con las de otras entidades que generaron demoras innecesarias y dificultades para realizar controles técnico-legales eficaces; finalmente, el control interno en las entidades públicas no ha cumplido cabalmente con su objetivo fundamental y prioritario “velar, vigilar, proteger los recursos públicos”.

Es importante destacar que existen debilidades y falencias en el modelo del control fiscal, una de ellas es la escogencia del Contralor; sin embargo la debilidad

del sistema de designación no radica en que el nombramiento lo haga el legislativo, sino que se debe a las costumbres políticas malsanas en las que se buscan clientelas para obtener provechos posteriores. El problema entonces, si se quiere, no es que la Asamblea haga la elección; es que la Asamblea no debería buscar posteriores beneficios, sino comprender la importancia de la labor de controlar el gasto fiscal para el buen funcionamiento del Estado Social de Derecho.

Una de las amenazas para ejercer el control fiscal eficaz y eficiente que redunde en una gestión pública efectiva es la politización de las contralorías. En el informe del auditor general del año 2002, refiriéndose a la injerencia política en las contralorías, dice textualmente:

"A nivel regional dicha situación es mucho más profunda y dramática pues la designación realizada de esta manera hace perder independencia y autonomía al funcionario que es elegido... A esto se suma la dependencia económica perversa en la asignación de los recursos a las contralorías territoriales, que los [sic] hace blanco fácil de persecución cuando sus decisiones resulten incómodas a la administración departamental, distrital o local".⁵⁸

En Colombia la Contraloría ejerce esta facultad, que en realidad la convierte en una jurisdicción más. Los Contralores Auxiliares, Profesionales Universitarios y Técnicos de la Contraloría a través de las comisiones auditoras deben recopilar pruebas que evidencien el incorrecto uso o inversión de los recursos públicos de los sujetos de control, y adelantar igualmente verdaderos procesos, garantizando, por supuesto, el debido proceso y el derecho de defensa.

Por lo anterior, es relevante establecer que la implementación del Modelo Estándar de Control Interno en julio de 2006, fue un gran avance en la organización de la Contraloría General de Antioquia, la cual también ha logrado certificar desde el 2003 el sistema de gestión de la calidad.

⁵⁸ AUDITORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA. El Nuevo Sistema de Control Fiscal Colombiano, Bogotá, 2003, pág.11.

Ahora con respecto al control fiscal, la responsabilidad del mismo está en cabeza del máximo directivo de las entidades auditadas, quien al final de cuentas debe velar por el correcto manejo de los recursos públicos bajo su administración.

Mauricio Cabrera⁵⁹ manifiesta, a fin de lograr un eficiente funcionamiento del control interno, se requiere en primer término, un compromiso de la alta gerencia de la administración pública con el desarrollo de la cultura del control, la cual debe reflejar la estrategia de la entidad; y en segundo lugar, mecanismos de comunicación que apunten a tratar los temas del control de manera cotidiana para que contribuyan al afianzamiento de la cultura del control.

Ahora, en respuesta a la pregunta de cuál debería ser el nivel jerárquico al que se estableciera el control interno, Mauricio Cabrera⁶⁰ enfatiza en que debería ser al más alto nivel en cada entidad del Estado, "reportando al ministro, al gobernador, al alcalde o al gerente, en el caso de empresas del Estado, con el fin de que el encargado del control interno pueda participar en las actividades gerenciales del más alto nivel de la entidad".

No obstante será difícil lograr mejorar el sistema del control interno sí no se le otorga prioridad a la capacitación de los funcionarios responsables de las decisiones y de llevar a cabo las transacciones para alcanzar los objetivos de las entidades del Estado, acerca de la obligación que todos tienen de ejercer control al interior de sus dependencias y de cómo ejercerlo.

La Contraloría General de Antioquia puede desempeñar un rol fundamental. Sin embargo, poco se podría lograr si el valor de la ética no es el elemento en el cual se apoyen los esfuerzos de la capacitación. Con respecto a lo anterior el señor Mauricio Cabrera⁶¹ puntualiza que,

⁵⁹ Cabrera, Mauricio, foro regional "Hacia un Control Fiscal Orientado a Resultados", Panel de Comentaristas, Cali. Auditoría General de la República. 5 y 6 de noviembre de 2003. p30

⁶⁰ Ibid. p30.

⁶¹ Ibid. p30.

"cualquier esfuerzo que se haga por tecnificar el proceso de control fracasa si no se logra que los intereses públicos primen sobre los intereses privados. Es necesario propiciar un cambio en la imagen del empleado público, mediante la capacitación-formación que le permita ser consciente de sus responsabilidades con la sociedad. Hay que empoderarlo para que pueda asumir sus responsabilidades y dignificarlo mediante el desarrollo de una verdadera carrera del servicio público, que enfrente la politización de los cargos. Esta es la hendidura de la corrupción".

La participación ciudadana en los procesos del control: la participación ciudadana en la vigilancia de la gestión pública, en los diferentes niveles administrativos, ha sido el pilar fundamental en el cual se ha sostenido la Contraloría General de Antioquia. Se crea la figura del Contralor Estudiantil que apoya la vigilancia y el control del erario público en los establecimientos educativos; se fomentan las veedurías ciudadanas a gran escala y se promueve y estimula la participación ciudadana; apoyar el desarrollo de veedurías ciudadanas para hacerle seguimiento a los proyectos que acometan las entidades con fondos públicos; capacitar a los ciudadanos que estén interesados en participar en los procesos de vigilancia ciudadana, ha sido un principio rector del Contralor General de Antioquia: Democratización de la función Pública.

Se concluye que el Modelo Gerencial basado en el control fiscal desde la Constitución de 1991, establece el control posterior, el cual debe realizarse desde una visión empresarial sustentada en resultado, así mismo, como garantizar la cualificación de los funcionarios que lo ejercen y propiciar como elemento clave de articulación con el control social, la participación ciudadana desde un modelo de democratización de la función pública.

1.2 Propósitos del Contralor General de Antioquia.

El Contralor General de Antioquia, Jorge Alberto Rojas Otálvaro al inicio de sus labores planteó un modelo gerencial que tiene como objetivo principal: vigilar el uso de los bienes y recursos públicos de gran parte de los municipios de Antioquia, además de las entidades del nivel central departamental.

El modelo gerencial basado en el control fiscal se enfocará en verificar que la acción gubernamental se oriente a subsanar aquellos déficits que desfavorezcan el desarrollo de las capacidades de los ciudadanos. Igualmente velar por el desarrollo de Antioquia, garantizando la eficaz inversión de sus recursos y el impacto real de esas inversiones, poner en marcha los principios del Buen Gobierno, de modo que sean internalizados por todos los gerentes públicos del órgano de control: promoción del interés general, fortalecimiento de la participación, de la equidad y de la inclusión, destierro de las prácticas de corrupción y de abuso del poder y de sus privilegios, defensa de la transparencia en la toma de decisiones, estricta vigilancia sobre las rendiciones de cuentas.

Se estableció como elemento básico a cumplir que el ejercicio del control fiscal estaba encaminado a velar por la eficiencia fiscal de los alcaldes de Antioquia, logrando que los habitantes de los municipios sintieran orgullo por sus mandatarios, su probidad y su eficiencia. Ejerciendo así mismo un control fiscal para los ciudadanos, quienes esperan que sus intereses sean cuidados por la administración, en la medida en que la labor pública se dirija a la búsqueda del bien común. Así mismo, se fomentará el control social, a través de los mecanismos de participación ciudadana diseñados para tal fin.

Resaltó igualmente el Contralor General de Antioquia, la importancia de lograr que la Gestión Pública y el uso de los recursos se orienten permanentemente hacia el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de los diferentes municipios.

Desde el primer momento en que tomó posesión como Contralor General del Departamento de Antioquia, su modelo gerencial estaba enfocado en contribuir al desarrollo de Antioquia por medio de la vigilancia eficaz en la inversión de los recursos públicos y el impacto real de esas inversiones. Su meta se centró en los procesos de cambio y transformación, con el propósito de convertir a la Contraloría General de Antioquia en uno de los mejores órganos de Control, orientado a un efectivo ejercicio del control fiscal.

El Contralor basó su gestión en los principios del Buen Gobierno, con el fin de que sean internalizados y puestos en práctica sin excusas ni dilación: promoción del interés general, fortalecimiento de la participación, de la equidad y de la inclusión, destierro de las prácticas de corrupción y de abuso del poder y sus privilegios, defensa de la transparencia en la toma de decisiones, estricta vigilancia sobre las rendiciones de cuentas.

Uno de los valores institucionales que dirigen el quehacer de la entidad es la Transparencia "Actitud para hacer públicas las actuaciones y sus resultados", las cuales se llevan a cabo a través de la realización permanente de audiencias públicas, programas de televisión y radio, buscando mayor participación de la comunidad y el fortalecimiento de la imagen institucional.

En su discurso de posesión en enero de 2008 en el recinto de la Asamblea Departamental de Antioquia, el Contralor General fue muy claro al explicitar qué tipo de modelo orientaría en su gestión, dado que consideró que la obligación misional de la Contraloría se dirigiría a verificar que la acción gubernamental se dirija en efecto a subsanar aquellos déficits que desfavorezcan el desarrollo de las capacidades de los ciudadanos, así como al control ambiental. El reconocimiento de la existencia de recursos escasos no es excusa para que no se ejerzan inversiones de manera efectiva, ni mucho menos para que se usen los recursos públicos en cualquier labor que deje de promocionar con efectividad el interés general.

Así las cosas, entendemos en la Contraloría una institución que vela por el desarrollo de Antioquia, en la medida en que vigila la eficaz inversión de sus recursos y constata el impacto real de esas inversiones.

Se enfocaron entonces todos los esfuerzos para que la ley fuera cumplida sin atenuantes. En su modelo gerencial se vio reflejada la eficiencia fiscal de los Alcaldes. En su esmero por la capacitación – formación de las comunidades, se reflejó a través de una fuerte capacidad de vigilancia ciudadana.

Se logró un modelo gerencial donde el acompañamiento a los municipios en determinados esfuerzos fue absolutamente imprescindible.

Se estableció la Transparencia como valor fundamental. Se utilizaron herramientas en las que se lograron realizar sinergias con la administración departamental, con miras a acompañar el desarrollo local, por medio del diseño e implementación de un software de gestión transparente, donde se logra visualizar todas las actuaciones en materia de contratación de las diferentes localidades.

Así mismo en su discurso el Contralor manifestó que brillará la eficiencia gubernamental y que los ciudadanos así lo entiendan y en ello acompañen al ente de control. Con las herramientas propias de las nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, así como mediante el apoyo en redes fuertes de control social -que en la actualidad departamental adolecen de profunda debilidad- con herramientas de comunicación alternativas, se estará en contacto permanente con los ciudadanos y sus gobernantes, así como con todos los sujetos de control, para informarles de las debilidades de la gestión y sus avatares.

Como directriz específica de estrecha relación con esta investigación, el Contralor estableció en el Plan Estratégico Corporativo de la Contraloría General de Antioquia para la vigencia 2008-2011 adoptado según resolución Nro. 1511 del 25

de septiembre de 2008, el objetivo estratégico – Sólida y moderna gestión institucional, con su primer componente el cual es propiciar el desarrollo integral del talento humano; buscando cualificar y fortalecer los conocimientos, competencias y actitudes de los funcionarios, que para el caso de los equipos de alto rendimiento, las comisiones auditoras, es un elemento fundamental.

Así mismo, en el Plan Estratégico del Talento Humano se establecieron los requerimientos de capacitación, salud ocupacional, recreación, deporte y cultural, lo cual representa la intención de establecer como elemento articulador y principal, el mejoramiento continuo de los funcionarios, reconociéndolos no solo como empleados sino como individuos que integran una familia y la sociedad misma.

1.3 Plan Estratégico Corporativo.

Con el fin de llevar a todos los Antioqueños eficacia y eficiencia en su labor fiscalizadora el Contralor General de Antioquia se dio a la tarea de implementar un Plan Estratégico Corporativo “PEC”, adoptado como modelo gerencial que permitió direccionar la organización de acuerdo con su misión (política de calidad), visión, objetivos estratégicos para el ejercicio del control fiscal de una manera eficaz y eficiente.

El Plan Estratégico 2008-2011⁶² se desarrolló en tres etapas: **visualización**, se proyectó la imagen de excelencia creada por la institución a través de las declaraciones de la visión, misión y los valores éticos. La Segunda fue de **análisis**, se elaboró un diagnóstico de la institución y la fase **estratégica** donde se definieron las líneas estratégicas: Efectividad en la vigilancia de la gestión pública, más y mejor control social, por buenos gobiernos, análisis del impacto de la gestión pública y sólida y moderna gestión institucional; y los objetivos estratégicos, los cuales son enunciados de acuerdo a cada línea estratégica, así:

⁶² RESOLUCIÓN 2263 DE 17 DE AGOSTO DE 2010. Plan Estratégico Corporativo y Plan General de Auditoría PGA [en línea] disponible en resolución PGA 2263 y en MISIÓN INSTITUCIONAL disponible en la misma Resolución página web: www.cga.gov.co y establecida en el 2008-2011 [consultada el 5 de octubre de 2010].

Efectividad en la vigilancia de la gestión pública: Proteger el buen uso de los recursos públicos por parte de las entidades sujetas a control y resarcir el detrimento patrimonial causado a los bienes de las entidades sujetos a control.

Más y mejor control social: Empoderar a la comunidad en el efectivo control social a la gestión pública, generar mecanismos de comunicación con el ciudadano para un control social oportuno.

Por Buenos Gobiernos: Fomentar el compromiso ético en los Servidores Públicos de la institución y los sujetos de control, Contribuir al cumplimiento de la función social del Estado de los sujetos de control, promover la cultura de la transparencia de la gestión pública.

Análisis del Impacto de la Gestión Pública: Determinar la aplicación de los recursos públicos en la calidad de vida de los Antioqueños.

Sólida y Moderna Gestión Institucional: Propiciar el desarrollo integral del Talento Humano, modernizar administrativa, operativa y tecnológicamente la institución. Dicho Modelo Gerencial fue la guía para la actuación de la Contraloría General de Antioquia con un Consejo Directivo que le dio la solidez y la firmeza a cada línea estratégica, y así encaminó las acciones necesarias para su materialización.

Uno de los hechos importantes de los informes de gestión analizados entre el 2008 y 2010 es que se le ha dado un significado muy positivo a los objetivos estratégicos y en ese aspecto ha puesto de presente que la función más importante de la Contraloría General de Antioquia es vigilar y garantizar cómo se invierten los recursos públicos de quienes habitan en el departamento de Antioquia. Además el Plan Estratégico Corporativo 2008-2011 del Ente Fiscalizador de Antioquia cuenta con componentes esenciales desde la visión estratégica fundamentando en especial en programas y proyectos con una visión no solo local sino nacional e internacional, como se puede apreciar está relacionado con el hecho de que funciona con un sentido empresarial, eso significa que todas las actividades desarrolladas en relación al plan, están programadas de acuerdo con las funciones de la institución, pero además existe una visión totalmente novedosa sobre el sentido corporativo en la medida en que cada área de trabajo, está diseñada para dar unos resultados y en buena medida

esa es la práctica de campo, que permite entender, sí el plan es o no ajustado a esa realidad que demostró en cuanto a la funcionalidad de la institución, como empresa técnicamente diseñada para trabajar por resultados.

Un aspecto que llamó mucho la atención en el proceso de conocimiento realizado sobre los informes es el objetivo estratégico que proyecta el desarrollo integral del talento humano, de tal manera que sea posible formar ese talento humano hacia la consecución de altas metas en el ejercicio del control fiscal.

Se concluye, entonces con lo expuesto del Modelo Gerencial de la Contraloría General de Antioquia, que la administración actual -2008 a 2011, en atención al cumplimiento de lo establecido como misión constitucional, donde se han establecido las bases necesarias para garantizar el funcionamiento de las comisiones auditoras como equipos de alto rendimiento, ya que se ha dado un enfoque gerencial desde la eficacia, lograr el objetivo de auditar al total de los sujetos de control, ahora el gran reto es lograr la eficiencia, pues estas comisiones auditoras como equipos de alto rendimiento, deben propender por la optimización de recursos y más y mejores resultados en relación al tiempo y al costo invertido en el ejercicio fiscalizador.

2. Labor cumplida por las comisiones auditoras desde la perspectiva de equipos de alto rendimiento.

Después de realizar el respectivo análisis al modelo gerencial actual de la Contraloría General de Antioquia con base a la gestión pública y al ejercicio del control fiscal, es pertinente reflexionar sobre la labor cumplida por las Comisiones Auditoras y concretar si éstas cumplen con las exigencias de equipos de alto rendimiento.

Se deberá establecer de qué manera se puede hablar de un equipo de alto rendimiento, porque en Colombia y los demás países latinoamericanos el

concepto del alto rendimiento no está medido lo suficientemente como para indicar, cuáles son los límites de ese alto rendimiento y por esa razón en algunos casos se les denomina equipos de éxito, en la medida en que alcanzan algunos de los objetivos y de las metas que son importantes y es ahí donde hay que entrar a considerar cuál es verdaderamente el sentido de ese alto rendimiento y si es necesario o no asumir unas explicaciones pormenorizadas para saber de qué manera éste se logra en un equipo de trabajo, de lo contrario, simplemente se está dando por hecho la existencia del mismo, cuando eso no es cierto porque habría que confrontarlo en la práctica, si todos los aspectos enumerados operan en la realidad y permiten establecer un criterio como de alto rendimiento sobre el equipo que se está trabajando y que corresponde a las comisiones auditoras de la Contraloría, por tanto, es necesario explicar previamente cuáles son las características y los procesos para que éstos se logren y en esa medida, en el momento de presentar los resultados del trabajo está por el establecer con conceptos mucho más consolidados, si en verdad ese tipo de equipos sí existen en la Contraloría General de Antioquia determinando, como se hizo en el numeral anterior, que el modelo gerencial ha dispuesto todos los medios para que éstos funcionen.

Pero como éste desarrollo es tan nuevo, es bastante difícil encontrar los resultados de manera inmediata y por esa razón se hizo indispensable adelantar las entrevistas a las 15 comisiones auditoras que realizaron el ciclo 6 del Plan General de Auditoría 2011, en total 122 auditores, profesionales de diferentes disciplinas; casos que se dieron por definidos para la toma de información propia del trabajo de campo, de lo contrario si no se tuviera esa visión era imposible establecer en la práctica sí los equipos se ajustan a las condiciones expuestas por quienes han venido trabajando, en muchos casos estos aspectos en diferentes instituciones y entidades de orden público y privado, en consecuencia en este primer esfuerzo para lograr establecer de manera consolidada el marco teórico, se ha puesto en evidencia todo lo que se requiere para poder definirlos, si existe o no un equipo de alto rendimiento y si en términos generales esas condiciones se

están dando en las instituciones oficiales, porque hay que considerar como un aspecto importante el hecho de que a nivel del Estado, la presencia de la práctica de la politiquería es una realidad; por tal razón los partidos políticos, se deben comprometer de manera muy seria al momento de seleccionar a quienes pretenden vincular a un cargo en una institución que depende prácticamente de la acción política.

Para el caso específico de la Contraloría General de Antioquia y de este ejercicio investigativo, se anota que el modelo gerencial ha propiciado todos los elementos que permiten el desarrollo de los equipos de alto rendimiento, ahora bien, se hace necesario la revisión continua de los mismos y la forma como los cambios internos, normativos y del entorno afectan la gestión que realizan las comisiones auditoras.

2.1 Características que estructuran y operacionalizan un equipo de alto rendimiento.

Los aspectos fundamentales que fueron el resultado de la investigación tienen que ver con el manejo de las relaciones, tanto a nivel macro como micro en la institución en cuestión y la forma como un equipo de trabajo alcanza los niveles esperados para ser considerados como un equipo de alto rendimiento, de tal manera que además de las funciones desempeñadas por los miembros, se consideró como esencial el hecho de tener que participar abiertamente en el manejo de su propia conciencia de clase como parte del compromiso social en el trabajo.

Además de esto, aún no está expresado de manera muy clara, es parte de ese compromiso del funcionario público, el poder entender que como equipo desempeña todas las pretensiones que de forma un tanto irregular se pueden presentar como resultado del crecimiento y del reconocimiento por su trabajo, es aquí donde quedó demostrado que para trabajar en equipo no solamente se

deben tener en cuenta unas características específicas anotadas, sino que también debe existir lo que se llama un compromiso como equipo, que muchas veces es más importante que el compromiso individual y por eso, es que se debe asumir como parte definitiva del proceso lo que tiene que ver con la nueva teoría de equipo de trabajo, que escucha y entiende de manera colectiva.

Para lograr estos elementos de juicio, fue necesario elaborar unos conceptos adicionales para entender la otra forma de ser del equipo de alto rendimiento y así se hizo; y por eso a continuación se expresan en el marco teórico algunos de esos logros conceptuales, tan difíciles de entender para quienes no ha trabajado nunca en equipo.

Adelantar el análisis en el contexto de una monografía orientada a lo que tiene que ver con el desarrollo de la teoría de la práctica de la gobernabilidad y de la eficiencia en la administración requiere de cambios sustanciales a nivel conceptual, para poder entender en qué condiciones se pueda plantear este nuevo criterio dentro del contexto del desarrollo de la administración pública.

Por esa razón como resultado de todos los esfuerzos realizados fue y es fundamental, si se mira lo hecho con la proyección hacia el futuro, el poder encontrar un punto de vista totalmente diferente sobre lo que significa la práctica del trabajo en la administración pública.

En realidad, el punto más importante de todo el proceso es lograr abrir un espacio a las características que se conjugan en el momento de establecer una estructura, al interior de un equipo de alto rendimiento o por lo menos un equipo de trabajo.

Cuando se plantea lo que significa la administración pública, es necesario partir de un hecho fundamental y que tiene que ver con la forma como se hace posible la estructuración del equipo, se piensa que existe equipo cuando se da una relación interpersonal, pero eso no es cierto y por esa razón, previa a la presentación de

los resultados obtenidos en la investigación a nivel teórico, es necesario definir de manera concreta aspectos propios de la consulta bibliográfica en un sentido amplio y suficiente como es el hecho de entender lo siguiente:

No se puede confundir lo que significa la situación de clase con la posición de clase, tampoco se puede entrar a establecer qué es lo mismo conciencia de clase que una práctica social cualquiera, así sea en equipo y para hacer entender al lector porque se toman en cuenta estos dos aspectos tan importantes y además porque se le dio el significado necesario a este desarrollo conceptual se explica a continuación desde la teoría comportamental.

Los seres humanos se pueden relacionar de distintas formas pero sus actuaciones y prácticas son diferentes así se encuentren integrados y relacionados aparentemente en un equipo de trabajo; no es lo mismo un muro que un montón de ladrillos y no es lo mismo un salón de clase vacío que lleno de alumnos y un grupo de militantes con conciencia de clase.

No se espera por ningún motivo que se discrepe de clases sociales, pero sí hay que considerar la forma como hay personas que en la administración pública asumen su trabajo con un nivel de conciencia bastante importante y quienes no lo hacen; y es desde ese aspecto que cada miembro del equipo de trabajo logra la capacidad para entender, cuál es su posición y en qué condiciones está participando en el proceso, porque la investigación ha demostrado con mucha claridad que en el proceso de integración de los equipos predominan factores que no están directamente relacionados, como es la capacidad para generar la mayor posibilidad de rendimiento, de entrega, de participación, de relación intergrupal y de resultados.

En la mayoría de los casos, el trabajo en equipo no es fácil, porque la unificación está dada simplemente con un carácter físico, laboral, situacional, en el tiempo y en el espacio, pero en ningún equipo existe una conciencia de clase definida como

tal, para asumir una práctica social y productiva orientada con ese fundamento que se define como la parte esencial en la integración y es que cada quien es consciente de su práctica de equipo, la cual está orientada desde la teoría comportamental como: aquella que,

“se basa en las nuevas propuestas acerca de la motivación humana, especialmente las contribuciones de *McGregor, Maslow y Herzberg*. O administrador precisa conocer los mecanismos motivacionales para poder dirigir adecuadamente a las personas. El administrador necesita conocer la motivación mecanismos para abordar de manera adecuada al pueblo.

Otro aspecto importante de la teoría del comportamiento es el proceso decisorial. Cada individuo es una política de decisión, basándose en la información que recibe de su entorno, el tratamiento de acuerdo a sus creencias y asumiendo actitudes, opiniones y puntos de vista en todas las circunstancias. La organización en este sentido es visto como un sistema de decisiones.

La idea de una política de decisiones, dentro de una racionalidad limitada por la escasez de información que pueden obtener y ese proceso, dando lugar a la administración concepto de hombre, que implica la búsqueda de soluciones satisfactorias en lugar de soluciones óptimas.

En las organizaciones donde hay conflictos entre los objetivos individuales y los objetivos de la organización. A medida que la presión de las organizaciones a alcanzar sus objetivos, que privan a las personas de satisfacer sus objetivos personales, y viceversa.

El comportamiento organizacional es el tema preferido por los behavioristas en la teoría administrativa. La reciprocidad entre los individuos y las organizaciones y sus relaciones de intercambio son importantes para el estudio de las organizaciones”⁶³,

Teniendo en cuenta lo anterior, y después de superadas aquellas situaciones que se presentan de la visión individual a la institucional y que requieren de una reciprocidad buscando lograr una acción superior dentro del mismo tiempo y desde esta perspectiva, las relaciones no son simplemente de carácter físico, laboral o comunicacional sino que debe haber una motivación, una relación de entrega, de pertenencia a una área definida, de compromiso, de responsabilidad, eso significa que el líder del equipo, para el caso de las comisiones auditoras, el coordinador, debe estar en capacidad de hacer que cada quien se integre al proceso de una manera tal, que su compromiso sea permanente y sus intereses particulares e individuales, sean superados por los intereses del equipo.

⁶³ Blog sobre la teoría comportamental, [en línea] disponible en: <http://pensamientojennifer triana.crearblog.com/?p=32> [consultado el 10 de agosto de 2011].

Este fenómeno por lo regular se aprecia en los movimientos sociales y políticos, porque no todos los miembros de los equipos, son sujetos significativos en un momento determinado, eso explica el por qué cada persona cuando llega a un movimiento, político, social y laboral, su participación está directamente relacionada con su preparación a nivel conceptual, teórico y práctico, de igual manera la participación también se relaciona con su formación como elemento importante de la organización; por lo tanto en los movimientos antes anotados, por lo regular los elementos de mayor capacidad de acción y compromiso van paulatinamente vinculando, preparando y conduciendo a las personas de menos conocimientos para que vayan alcanzando el nivel requerido, en cuanto a las necesidades de estar directamente integrados a un proceso en la mayor capacidad de acción posible.

Cuando en los equipos de trabajo de carácter administrativo se realizan algunas conferencias, éstas son más informativas que formativas, porque en raras ocasiones se permite a los miembros de los equipos asumir posiciones de clase, posiciones que definen un compromiso ideológico, cultural, político y social, si en este compromiso no está definido es porque existen dificultades en el conocimiento y las relaciones que tiene cada uno de los miembros del equipo con la directiva de la Entidad, por un lado y con la filosofía que rige el desarrollo político administrativo del Estado, por el otro, se debe propender porque los integrantes del equipo asuman en sus prácticas laborales posiciones laborales con conciencia de clase, con el fin de fortalecer el criterio de unidad en torno a fines comunes y a metas igualmente importantes para todos.

El manejo de un equipo de trabajo además supone una serie de condiciones específicas que tienen que realizarse para poder considerar el equipo como tal y es desde este aspecto que prima la decisión de la entidad para darle un sentido diferente a lo que se relaciona con la práctica laboral administrativa en el sector público, es decir hay que cambiar de fondo una serie de conceptos que están anquilosados.

Ejemplo de lo anterior, es poder diferenciar lo político de lo administrativo, lo cual ha sido siempre un reto para los estudiosos de la administración pública y de la práctica política y en términos generales se le define a la política cuando se trata de establecer conceptos válidos sobre el crecimiento individual y colectivo de una comunidad, como la capacidad individual y colectiva de conducir a una comunidad a fines organizativos y de respuesta en cuanto al mejoramiento de su calidad de vida, con un nivel más alto de logro en ese aspecto, por eso la política está relacionada directamente con la adecuada administración pues, sino existe una conducción adecuada del proceso requerido para que el gobernante conduzca a los gobernados, obviamente no está apoyándose en una práctica política correcta.

Por lo general en los países de América Latina debido a la forma como en la mayoría de las ocasiones, quienes lideran o por lo menos dirigen las prácticas políticas, no han tenido en cuenta el criterio de que la política está por fuera del cualquier expresión política y en consecuencia debe haber una separación tajante entre lo que significa la política como camino para conducir a una comunidad a fines superiores y la politiquería que es simplemente el uso irresponsable de las necesidades de la comunidad en el manejo por lo general irregular y poco convincentes de estrategias orientadas a aglutinar votantes, sin dar respuestas positivas al desarrollo comunitario de manera global e integral.

Los politiqueros en términos generales se han convertido en traficantes electorales, en simples negociantes de la conciencia de la comunidad no preparada para orientar sus opiniones en favor personal y en éste aspecto, las personas que hacen parte de los partidos políticos en muchas ocasiones, no han podido diferenciar si su accionar es verdaderamente político o simplemente hace relación a un acto de politiquería, de irresponsabilidad y de manipulación de las decisiones y los intereses de la comunidad.

Esta práctica por lo general se ha trasladado en muchos casos al ámbito de la administración pública y por esa razón es que, cuando se discrepa de la falta de

conciencia social y de conciencia de clase, es porque los funcionarios públicos en términos generales no han podido abandonar en lo más mínimo su orientación ideológica hacia la práctica de la politiquería y entonces se han olvidado por completo que administrar, significa utilizar de la mejor manera los recursos humanos, materiales y económicos para alcanzar fines significativos en el desarrollo social, pero esto no ha sido una constante en la práctica de los funcionarios públicos y tampoco de los privados y es ahí donde se vuelve importante, la presencia de un nuevo concepto de equipo de trabajo.

Además de la preparación para integrar un equipo, es necesario asumir cuál es la estructura del equipo que debe existir en un momento determinado, pues cada equipo tiene un proceso de formación independiente y realiza actividades específicas dentro de la organización, en este caso como son las comisiones auditoras, se deben integrar a otros equipos o a funcionarios diferentes en la entidad. Lo anterior, permite establecer igualmente la necesidad proponer métodos flexibles, que permitan asumir los cambios que se den al interior de la Entidad, o a través de la normatividad o del entorno mismo.

Como anotación final con respecto al funcionario debe saber cuál es su papel como equipo en la entidad, sí es fundamental o no lo es, sí es un equipo principal en cuanto a la forma como sus decisiones y sus prácticas están directamente relacionadas con el logro de las metas y de los objetivos, si el equipo está preparado mentalmente para funcionar de acuerdo a las estrategias de la entidad y si sus decisiones dependen directamente de la cúpula organizativa y jerárquica de la institución, porque sólo de esa manera el equipo y quien lo lidera o dirige, se pueda relacionar en igualdad de condiciones con los directivos tanto a nivel de las diferentes dependencias y en relación con la jerárquica a nivel de la jefatura, de lo contrario el equipo no asume la importancia requerida en sus decisiones, los resultados y su forma de actuar, además si por lo general es apabullado en muchos casos, por quienes cumpliendo con su poder jerárquico están por encima

en las decisiones y no consideran importante el trabajo del equipo y en casos como éstos, se pierde ese sentido de equipo, si no se respeta lo suficientemente.

Todo equipo de trabajo debe tener definidos los parámetros y las condiciones para poder vincular a un miembro en el mismo y este proceso, no es simplemente ocasional o político sino que además debe tener un alto nivel de calidad, de conocimiento y de posibilidad de integración, debido a las cualidades de cada persona y su capacidad para actuar al interior del equipo, de lo contrario cualquier miembro del mismo que no tenga las especificaciones exigidas para lograr ese nivel, se convierte en un obstáculo que puede reducir la efectividad del equipo en un momento dado.

Todos los miembros de un equipo, en estos niveles, deben conocer los diagramas de los procesos a seguir.

- Reunir la información acerca de la calidad del proceso, el costo del proceso, de los resultados del proceso y con ella adelantar una profunda preparación individual y colectiva para tener un conocimiento global del proceso que se sigue por parte del equipo.
- Establecer los puntos claves, los ciclos a seguir, los controles a ser puestos en práctica y la forma como se puede interactuar utilizando la retroalimentación en cuanto a las prácticas de conocimiento en cada caso.
- Contar con los mecanismos y medios para valorar, calificar, interpretar y reconocer las fallas en el proceso realizado por el equipo.
- Tener la suficiente capacidad de actuar de manera colectiva como equipo para desarrollar las prácticas necesarias, en cuanto a la recuperación del nivel de acción del equipo, individual y colectivamente, de tal manera que no exista

dificultad u obstáculo para poder darle relación y continuidad a los planes del mejoramiento, en caso que sean necesarios.

Un plan del mejoramiento tiene que ver no solamente con la puesta en marcha de diferentes actividades para lograr los objetivos y las metas, un plan del mejoramiento en términos generales está orientado a poner en marcha una serie de estudios pormenorizados e individuales de cada quien para saber en qué condiciones se logra mejorar la actitud, la aptitud y el compromiso de la persona con el equipo, por lo regular los planes del mejoramiento no han superado, en muchos casos, la puesta en marcha de estrategias prácticas a seguir, pero no se han colocado a la tarea de mejorar a las personas y sus relaciones interactivas.

Si no existe un plan de mejoramiento es difícil asegurar la adaptabilidad de cada quien al proceso y al equipo y por esa razón el plan del mejoramiento a nivel individual y colectivo debe ser permanente en el equipo, de tal manera que se dé un seguimiento a partir del suministro de la información necesaria sobre la eficiencia, la eficacia, la efectividad y la adaptación a los cambios de cada persona en el equipo.

Sólo cuando se ha mejorado un equipo en un proceso con cierto nivel de complejidad, ese equipo puede liderar otras áreas de trabajo porque tienen conocimiento necesario para hacerlo y puede dar un buen resultado a nivel de la puesta en práctica del marco del proceso en donde el equipo que ha tomado su posición de liderazgo está en capacidad de responder y rendir informes sobre diferentes aspectos en el proceso y es ahí donde se debe abrir espacios a nuevas actividades programadas para que el equipo dé las respuestas requeridas y además enseñe en la práctica sobre cuáles han sido las dificultades para lograr esa integración.

Un hecho muy importante en un equipo es que la responsabilidad de los miembros del mismo continúa vigente siempre, hasta cuándo se solucione el problema enfrentado y se produzca el cambio requerido, de tal manera que al momento de la evaluación se presente su accionar con un nivel bastante importante en cuanto a la eficiencia y a la eficacia en el proceso.

Para entender si las personas que hacen parte del equipo son las más apropiadas, se debe adelantar una evaluación permanente del proceso con base en aspectos tan importantes, tales como:

- El conocimiento de cada miembro del equipo de los propósitos a seguir, su responsabilidad y compromiso con estos propósitos.
- La capacidad de poner en práctica los objetivos propuestos.

Este aspecto es el que se refiere a la conciencia y el compromiso y tiene que ver con la cantidad de involucramiento del miembro del equipo en el proceso, en la organización y en el cumplimiento de las tareas propuestas, es decir, que siempre habrá que medir hasta dónde todos y cada uno de los miembros del equipo están o no comprometidos en un nivel alto de responsabilidad en el proceso.

La responsabilidad adquirida en este caso, no solamente consigo mismo y con el cumplimiento de sus labores de acuerdo con un manual de funciones establecido, sino que además debe existir una responsabilidad colectiva con el equipo y en ese aspecto cada quien es un elemento importante en la integración del equipo porque de su responsabilidad depende la eficiencia y eficacia del conjunto.

Desde el conocimiento individual y colectivamente, qué es lo más importante, que se cumpla con la misión, la visión, la filosofía y las políticas de la institución, de tal manera que el equipo esté representando en términos generales en todo el

proyecto y acción de la institución en sus principios y valores, en sus prácticas y en sus propósitos de obtener los resultados.

Los miembros del equipo deben además, tener la capacidad para resolver problemas específicos que afectan a la entidad y que dependen en concreto de sus conocimientos y de sus prácticas, de tal manera, que el gerente por ejemplo, tenga la capacidad de confiar en el equipo como mecanismo para resolver problemas complejos y de vital importancia para la entidad.

Los miembros del equipo deben ser entrenados para trabajar siempre enfocados al mejoramiento continuo, esto es, reuniendo y analizando los datos de los hechos y los acontecimientos que deben enfrentar y mejorar permanentemente sus capacidades y lo más importante su adaptación como prerrequisito para ser miembro del equipo, cada persona en el entrenamiento debe aprender a utilizar las herramientas básicas propuestas por el equipo y los instrumentos para la solución de los problemas, que depende estrictamente de la filosofía y de las funciones de cada entidad.

Cada miembro del equipo, en este caso de la comisión auditora, debe entender por completo y de manera integral el proceso, de participar en todos los eventos que tengan que ver con la propuesta de nuevos y mejores procedimientos a seguir, debe utilizar apoyos didácticos y pedagógicos como gráficas, histogramas, diagramas. Por ejemplo, como el de Pareto, diagramas de dispersión, técnicas nominales de trabajo en equipo, trabajos con métodos novedosos, análisis del desarrollo en el trabajo de campo, diagramas de causa efecto, mapas conceptuales o mapas mentales y la aplicación de mecanismos apropiados para el control estadístico del proceso de acuerdo con la relación costo beneficio en el equipo.

Este entrenamiento debe ser permanente, ya que si el equipo en alguna oportunidad carece de los conocimientos necesarios y de la posibilidad de aplicar

las técnicas requeridas, no estará preparado para comprender totalmente la situación y puede quedar comprometido en dificultades posteriores, por eso se trata de mejorar para llegar a un estado óptimo de trabajo.

También es importante, de acuerdo con el trabajo de campo, saber que se incluye en el proceso para cumplir con mejor calidad lo propuesto y lograr alcanzar las metas y los objetivos de manera óptima, el momento en que se encuentre errores protuberantes y falencias propias de actuaciones irregulares, es necesario reconocer que todo esto debe ser erradicado y no se incluye en el proceso, a tal punto que es necesario establecer de igual manera qué actores deben ser incluidos como determinantes y cuáles no, porque se requiere de personas con mucha capacidad de trabajo para poder afrontar las responsabilidades establecidas en el equipo.

Cuando se pactan cambios en el manejo de un equipo, hay que aplicar métodos de acuerdo con una planeación a fin de lograr una ejecución eficiente y eficaz, luego de haber acordado el resultado hay que luchar porque por lo general todo cambio produce resistencia y existe la posibilidad de que muchas personas no quieran correr el riesgo y en ese sentido los equipos muchas veces experimentan comienzos en falso porque las personas que realizan el proceso al no estar convencidas del mismo, emplean mayor cantidad de tiempo y de recursos para lograr ése cambio y explicar cuáles han sido los obstáculos para que no funcione el proceso como tal.

De ahí la importancia de hacer claridad en cuanto al método y a la metodología y la forma como los miembros del equipo deben establecer cuáles son los pasos a seguir para lograr cumplir con los compromisos adquiridos de tal manera que puedan adelantar esas actividades en el menor tiempo y con el menor costo, pero asegurando una total confiabilidad de la información y un proceso efectivo de consolidación de la misma.

Cuando se trabaja en equipo lo más importante para lograr un buen resultado, es saber administrar los recursos humanos o sea el capital humano en consecuencia en este aspecto hay que entender que cada persona es una herramienta fundamental con un potencial significativo si se descubren sus capacidades, pero además que es necesario coordinar las personas para que hagan parte de una organización, es decir las que son estrictamente necesarias y pueden cumplir papeles totalmente eficientes y eficaces y sólo así se logra un sistema de trabajo que dé respuestas concretas a lo que se pretende en la organización o en la entidad. Para ello es necesario seleccionar, capacitar, aconsejar, motivar y premiar a los empleados, que en un momento dado actúan como parte importante en el desarrollo de las relaciones de tipo organizacional y que pueden establecer las condiciones necesarias entre la filosofía de los directivos y la forma de entender cuáles son las áreas de trabajo y las funciones por parte de los empleados.

La administración del capital humano en las entidades debe estar encaminada a reemplazar prácticas tradicionales por renovadas acciones que permitan establecer las bases fundamentales que propicien una gestión pública eficiente y eficaz, así:

Cuadro 1. Prácticas tradicionales vs. Acciones renovadas.

PRÁCTICAS TRADICIONALES vs. ACCIONES RENOVADAS

Prácticas tradicionales	Acciones renovadas
Simple cumplimiento de horario.	Optimización del tiempo laboral.
Recibir salarios, sin mayor esfuerzo.	Realización personal y mejoramiento de la calidad de vida con las condiciones económicas y las acciones de motivación (educación, salud, recreación)
No participar en las actividades de la entidad, retraerse para no generar conflicto.	Participar activamente en el mejoramiento continuo de la entidad, un funcionario activo que propende por ser creativo e innovador.
Funcionamiento no sistemático y sin	Funcionamiento desde la

Prácticas tradicionales	Acciones renovadas
direccionamiento.	planeación estratégica, con visión de productividad y gerencia, aplicando conceptos de monitoreo, control y evaluación.
No se reconocen las potencialidades y habilidades del funcionario.	Reconocimiento y potencialización de las capacidades, habilidades y acciones del funcionario, no solo desde la visión laboral sino desde su realidad con individuo social.

Fuente: Elaboración propia.

En atención a lo anterior, las entidades públicas y privadas más evolucionadas han cambiado sus políticas y procedimientos en lo relacionado con los recursos humanos y han puesto al orden del día una nueva visión de la administración en la medida en que preparan y dirigen a las personas para que cumplan sus objetivos, teniendo en cuenta que la calidad de cada equipo de trabajo es ante todo garantía de una buena administración, porque de lo que se trata es que los empleados y en especial los del sector público puedan desempeñar múltiples papeles, improvisar cuando sea necesario y dirigirse a sí mismos hacia un continuo mejoramiento individual y colectivo, tanto de la calidad del producto, fuerza de trabajo, como del servicio al cliente.

El nuevo paradigma de la administración de los recursos humanos implica garantizar un entorno de trabajo más cooperativo, más productivo, más flexible, más innovador, donde se reconozcan los valores de cada ser humano para desarrollar sus funciones y donde además puedan exigir el cumplimiento de las labores orientadas a satisfacer las necesidades del cliente y en el sector público es la ciudadanía en general, por no decir la totalidad de la población, así el gobernante no haya sido apoyado –en las votaciones- por gran parte de la misma.

Cuando se administran los recursos humanos en un cargo público hay que tomar en consideración algunos aspectos fundamentales, como son:

- Reconocer, valorar, comunicar, socializar e interpretar la contribución de cada empleado al proceso, donde se encuentra el desarrollo del plan de trabajo que le corresponde a cada equipo.
- La sinergia, es uno de los elementos más importante en cuanto a la relación establecida para lograr la mejor calidad en el trabajo del equipo, pues si no se tiene esa capacidad de integración, es totalmente inoperante el funcionamiento de un equipo sea cual fuere su líder y la importancia que dé a sus componentes.

Cuando sea necesario y se tengan el conocimiento suficiente sobre la capacidad de una persona en el equipo y en la administración general, es posible delegarle acciones para que esa persona asuma con autoridad, con compromiso, con responsabilidad la tarea de legalizar aspectos para los cuales nunca ha podido tomar decisiones, pero que en un momento determinado no tiene que hacer, en ese aspecto es que cada miembro del equipo asume una diferencia sustancial con el empleado tradicional que no se preparaba, ni estaba en condiciones de asumir la autoridad y la responsabilidad necesarias en un momento determinado.

Pero además cada persona al reforzar su compromiso individual y colectivo amplía la posibilidad de que los logros sean superiores y en consecuencia los beneficios a la comunidad también lo sean.

Los planes del trabajo en equipo y del mejoramiento del recurso humano deben venir de la mano con todo lo programado, además deben tener en cuenta la calidad y el desempeño operacional de la entidad, en este caso la Contraloría General de Antioquia, porque le corresponde a ella, mejorar su fuerza de trabajo.

Uno de los aspectos que se viene discutiendo es que los equipos de trabajo tienen que estar circunscritos a sus labores, porque conservan una gran autonomía plena y conceptos en los cuales se pone de presente que cuando el equipo de trabajo es

lo suficientemente riguroso y capaz, este equipo puede trabajar en distintos niveles, cumpliendo labores diferentes en cada caso, eso sí preparándose para hacerlo con antelación y lo más importante con la capacidad de dar buenos resultados.

En relación con los sistemas de trabajo de alto desempeño, hay que tener en cuenta algunas consideraciones fundamentales que permiten verificar, cuando se habla en estos términos, a que se hace referencia.

En el momento de diseñar lo referente a las funciones para un determinado puesto en el equipo de alto rendimiento, hay que tomar en consideración el nivel de responsabilidad de la persona en relación con las tareas que realizaría como parte del equipo y por eso el diseño del trabajo, así como el diseño del puesto de trabajo, son vitales para la eficiencia organizacional y la satisfacción del personal, no solamente en el puesto sino al interior del equipo en sí.

Hay una forma de potencializar a cada persona para que se inserte efectivamente en el proceso organizacional, cuando se requiere una amplia participación de cada empleado y una delegación de autoridad, y es la capacitación- formación para que los procesos de cooperación y de trabajo en equipo se vuelvan una realidad. En el ámbito organizacional, la compensación y el reconocimiento de estímulos, así como la atención y el bienestar de los empleados es uno de los puntos más significativos para lograr buenos resultados y en ese sentido un equipo de alto rendimiento, debe tener solucionado para todos los miembros, todo aquello que directamente lo afecta, por ejemplo, en relación con su forma de vida y a la posibilidad de mantener vigente una calidad de vida con cierto nivel. En consecuencia hay que comprender las necesidades de los miembros del equipo de alto rendimiento, para que éstas se han satisfechas lo más pronto posible y en plenitud de condiciones.

En ese aspecto, además de lo material físico y psicológico cada miembro del equipo de alto rendimiento debe saber que se deben cumplir unas condiciones apropiadas para que el rendimiento se mantenga, éstas están encaminadas a los siguientes aspectos:

Cada persona en un equipo de alto rendimiento debe sentirse dentro de las cosas que está haciendo, debía ser la parte importante de su propia vida y por consiguiente debe desarrollarlas con respeto, con ética y con principios.

El trabajo debe ser interesante; esto significa que la persona que hace parte del equipo de alto rendimiento de estar satisfecha con lo que está haciendo y en ese aspecto no se puede equivocar al momento de asumir responsabilidades en una tarea que conoce, que le gusta y que satisface sus intereses.

Debe haber un reconocimiento amplio y suficiente cuando la persona en el equipo de alto rendimiento cumple sus labores con máximo compromiso y lo más importante con óptimos resultados. El reconocimiento es ante todo el hecho de que las directivas, en cualquier nivel se entere de los logros de las personas que hacen parte del equipo de alto rendimiento y en consecuencia esos directivos estén dispuestos a asumir como propio ese proceso de crecimiento de los miembros del equipo de alto rendimiento, es muy satisfactorio un reconocimiento a las labores bien cumplidas, no significa en lo más mínimo que quienes tienen el control del poder sobre los procesos, estén perdiendo importancia porque estén ofreciendo calificativos por el hecho de desarrollar actividades orientadas al reconocimiento de las personas de un equipo de alto rendimiento, cuando éste cumple a cabalidad o de manera mejor los objetivos y las metas propuestas para tal equipo.

Los miembros del equipo de alto rendimiento deben estar convencidos de que toda información es respetada y requiere un alto nivel de seguridad, es decir existe la confianza suficiente como para que el equipo no será afectado por actos

irregulares muy comunes en Colombia, como es el caso de la vigilancia en las actividades que desempeña y la forma como en muchos casos los directivos se apropian de las informaciones y de los documentos sin que la persona del equipo en cuestión haya tenido la oportunidad de presentar esta información en la manera como ella conoce y sabe, y tiene que hacerlo para no perder en lo más mínimo lo que tiene que ver con los propósitos de la institución a nivel general.

Lo más importante en la respuesta institucional y más cuando es oficial a las necesidades de que cada miembro del equipo de alto rendimiento, en éste caso de las comisiones auditoras, los integrantes deben tener la certeza de que van a hacer valorados en su trabajo de manera equitativa, respetando todo los derechos concebidos para la protección de los miembros del equipo y lo más importante, teniendo en consideración que cada miembro del equipo en cuestión está en capacidad de argumentar para explicar y dar a entender por qué razón, en algunos casos, se tomaron determinadas decisiones.

Por esa razón es tan importante apreciar lo siguiente:

El equipo de alto rendimiento, en este caso las comisiones auditoras, debe darse la significación apropiada a las tareas o labores que realiza, según el grado de participación de cada integrante en la misma, el puesto como tal como lo define este nivel de compromiso y la sensación que tiene el empleado de que su labor es un aspecto de considerable importancia en la organización, en la institución y en la sociedad en general.

De igual manera debía de darse una identidad con la tarea, la labor que se desempeña y el empleado, reconociendo sí hacen parte del equipo de una manera muy consolidada, cuál es esa relación de su trabajo desde el principio hasta el final con el proceso que se sigue en la institución y cómo el desempeño adecuado de sus funciones generan un valor agregado importante para la institución y en

consecuencia, siempre tiene la obligación por lo menos ética y moral de desempeñar sus labores en las mejores condiciones posibles.

Se supone que un miembro de un equipo de éxito es una persona que tiene múltiples habilidades y que domina el puesto y la labor que ejecuta a la perfección, inclusive en el momento en que se requiera para solucionar problemas o mejorar procesos y procedimientos cada miembro del equipo debe utilizar esta diversidad de habilidades y competencias de la mejor manera.

En lo que respeta a cada miembro del equipo, una relativa autonomía que permite que se actúe con independencia y tenga el control sobre sus posibilidades de trabajo en cuanto a la toma de decisiones, de tal manera que cada miembro del equipo, en efecto muy puntual y específicos, pueden idearse metodologías adecuadas para salir adelante y es ahí donde figura con gran importancia la capacidad de acción de cada persona de acuerdo con su creatividad para solucionar problema que atentan contra la filosofía de los principios en los que se fundamenta el trabajo de equipo.

Todo miembro del equipo, debe estar preparado para obtener un grado información específico, que oportunamente puede estar disponible en el momento que lo requiera y de acuerdo con las condiciones muy concretas sobre la eficiencia y el desempeño en relación con la custodia y veracidad de esa información que puede servir de retroalimentación para el proceso de crecimiento del equipo en general, por eso cada quien al interior del equipo debe estar preparado para obtener la mejor información posible en las condiciones que permitan utilizarla con gran nivel y acierto en el manejo concreto de las investigaciones y de los informes presentados en la Contraloría General de Antioquia.

Se trata de demostrar que con el trabajo en equipo cuando se aplican con dedicación las habilidades, competencias, las fortalezas y potencialidades de cada miembro y se llevan a efecto las tareas en un alto porcentaje con el mejor

resultado y cuando se tienen compromisos significativos con el desempeño del puesto en las labores que se realizan, esa calidad del trabajo aumenta de acuerdo con la importancia que cada persona desde su propio proceso de formación y su capacidad para desempeñar labores, mejora la calidad y los resultados a nivel institucional, porque se eleva la eficiencia y eficacia y se observan los resultados de acuerdo con unos parámetros de excelente calidad individual y colectivamente.

Existen una serie de habilidades que deben ser resuelta en los equipos de trabajo y que tienen relación directa con unas actitudes fundamentales para el éxito, estas actitudes están directamente relacionada con el liderazgo de cada quien en su labor y en su proceso, pues debía hacerlo con el convencimiento de que está trabajando con la mejor y mayor capacidad posible, es decir hay que estar convencido de que se está logrando el éxito total y por esa razón debía existir además de liderazgo, la certeza en que lo desarrollado es superior y además que existe una confianza en sí mismo significativa para que la misión por cumplirse tenga los mejores resultados, sólo así es que se produce el proceso de involucración con una mentalidad distinta y con habilidades superiores.

Los integrantes del equipo, deben tener una sólida postura ética y moral porque su compromiso con la organización debe estar al margen de toda actitud orientada a la corrupción, como al mal manejo de los recursos, sólo de esa manera, el equipo se ubica en un nivel superior en relación con las demás empleados que en algunas ocasiones practican actos en contra de la ética y de la moral.

En todos los casos en que sea necesario, los miembros del equipo deben asumir la creatividad como un comportamiento lógico de su proceso de trabajo, de tal manera que ésta se convierta en una ventaja competitiva siempre para lograr mejores resultados y en consecuencia, cuando las necesidades así lo determinen, optar por la creatividad como el método para lograr buenos resultados.

El concepto de calidad debe ser entendido plenamente en cuanto que su criterio con carácter integral, que implica demostrar no solamente los resultados sino la afinidad en los procesos, debe poner en marcha los principios de una cultura organizacional que permitan mejorar siempre el clima de trabajo en equipo y lograr una entidad que tiene por objeto el máximo rendimiento.

Será entonces necesario que los diferentes miembros del equipo de alto rendimiento, en este caso las comisiones auditoras, tengan la capacidad de sugerir permanentemente ante los funcionarios de mayor rango una serie de estrategias y de posibilidades para alcanzar a controlar aquellos aspectos que son por lo general las causas del problema, en este caso de la corrupción tan frecuente en las administraciones públicas, esas sugerencias deben estar consignadas para que otros que tengan igual oportunidad de adelantar estas investigaciones, encuentren herramientas de carácter teórico y práctico que les permitan manejar de una manera acertada la resolución de los problemas.

En el momento en el cual a los miembros del equipo se les empodere (concederles autoridad) para que puedan tomar decisiones que les permita hacerse responsables de la delegación de autoridad, garantizará al equipo auditor adquirir más confianza y volverse más importante en la solución del problema; porque un empleado público con autoridad debe tener bastante sabiduría y discernimiento para saber qué quiere ser, cuándo hacerlo, por qué hay que hacerlo y hasta donde se debe sancionar una conducta o proponer otro tipo de salida estratégica al problema.

En muchas entidades todavía no se tiene la suficiente capacidad y confianza en los equipos de trabajo para delegarles autoridad y esto significa que no han logrado captar la idea de que es necesario ceder parte del poder y que en ese sentido la confianza es un elemento clave en la preparación del equipo, ahora si este es un equipo de alto rendimiento no puede haber ninguna inquietud o temor al momento de delegar esta autoridad.

Cuando los miembros de un equipo de alto rendimiento se potencializan bajo esta perspectiva, son conscientes que hay que asumir nuevas responsabilidades y que en esas se encuentran aquellas orientadas a conocer porque se confía en un determinado empleado que ya hace parte de un equipo y entonces se espera que el nivel de riesgos sea el mínimo, porque si tanto el equipo como cada uno de sus miembros son capacitados de acuerdo con las necesidades y las habilidades de cada quien, con el puesto y las funciones a cumplir, no hay que tener miedo o pensar en el fracaso, porque en ese aspecto el equipo fue creado para responder por esas contingencias y necesidades en un momento determinado.

Sólo así se puede pensar que un equipo puede entrar a resolver problemas y que está capacitado para hacerlo porque para esto se ha diseñado este tipo de equipos de trabajo y la historia de la administración pública ha demostrado que la eficiencia no se logra con acciones individuales y subjetivas, sino mediante la utilización de los equipos de trabajo, donde la cooperación y los valores agregados hacen parte de lo que se puede entender como un potencial superior, es ahí donde se afianza el criterio, concepto o denominación de que son equipo de alto rendimiento, porque son equipos que están en capacidad de enfrentar los problemas y asumir con mucha responsabilidad los retos a seguir, porque son equipos que realizan autoevaluación con madurez, y apoyan las iniciativas basadas en el trabajo integral, porque además resaltan el proceso de cada miembro del equipo y valoran en su conjunto la importancia del equipo. Eso sí como se debe entender que los equipos requieren de mantenimiento permanente, porque las personas deben estar siempre a la vanguardia del conocimiento y de la formación y es así, como se puede superar la resistencia al cambio y se puede lograr una participación de todos los interesados, en un diálogo abierto y honesto para que el equipo se mantenga en el perfil más alto y logre competir en todos los niveles, con el concepto de que estén en capacidad de liderar procesos, corriendo el mínimo de riesgos y con el mínimo costo.

Disponer de una cultura orientada al alto desempeño, por lo que se llama comúnmente cultura de calidad integral, con aspectos tales como:

Los valores, los principios, la filosofía y el conjunto de elementos de juicio que determinan en una entidad su capacidad de encontrar el concepto más alto de calidad en ejercicio de sus funciones.

Pero además también, desde distintas herramientas, los métodos, las metodologías y las técnicas aplicadas no solamente al trabajo macro, sino desde el diario vivir del funcionario, en este aspecto es importante establecer que desde el operario de aseo hasta el gerente, cada quien debe asumir estos dos elementos constitutivos de la cultura de la calidad en la institución, sólo cuando se consigue esa cultura es que se puede empezar a pensar que el equipo de trabajo, y todos los miembros de la institución, por ejemplo, están orientando todos sus esfuerzos a un trabajo de alto desempeño y en el caso que es necesario, se ha venido demostrando que el equipo de trabajo tiene que lograr esto para poder encontrar el por qué de su existencia. Esto quedó demostrado en todo el proceso de relación con los diferentes marcos de referencia con los cuales se tuvo contacto para lograr consolidar estas apreciaciones, que por lo demás son un conjunto de experiencias teóricas y prácticas puestas a disposición en el desarrollo analítico del contexto teórico, en lo que tiene que ver con los equipos de alto rendimiento.

En conclusión las características que estructura y operacionalizan un equipo de alto rendimiento, pasan desde una firme convicción ética y moral, como desde un funcionario motivado y en mejoramiento continuo, lo cual permite garantizar un desempeño laboral en búsqueda constante de la excelencia, hasta un ciudadano con compromiso social.

Además de rescatar elementos claves como la superación de prácticas tradicionales por acciones novedosas, que exponen las nuevas prácticas de la

administración y la orientación hacia una planeación estratégica direccionada a la obtención de resultados con una gestión eficiente y eficaz.

2.2 Cultura y el clima organizacional vs equipos de alto rendimiento.

Existen conceptos muy amplios sobre la importancia de la cultura y el clima organizacional y sobre el mismo criterio de lo que significa cultura en una empresa, como es una entidad de orden estatal.

Cuando se trabaja en equipo, hay que producir procesos de CENTRACIÓN, es decir partir de la realidad como tal y DECENTRACIÓN, salirse de la realidad para mirar la realidad del otro, del entorno, no la que está al frente y que se vive por parte del investigador, sin abandonar la posibilidad de tomar decisiones autónomamente, pero también será una relación entre los miembros del equipo y la organización a nivel general, esta relación produce significados importantes y va creciendo con el desarrollo del proceso de implementación del mismo; dado que esa interacción es lo que permite asertividad en la comunicación de todos los integrantes de las comisiones auditoras.

El equipo entonces está construyendo una cultura, unos significados comunes en la llamada cultura organizacional, que permite el desarrollo integral y mutuo, mediante la interacción permanente en la búsqueda de soluciones, la dimensión del hombre con organizaciones y logren el desarrollo armónico de ambos, cuando las organizaciones que constituyen al espacio para la comunicación como construcciones importantes, en las cuales participan tanto los líderes como los dirigentes y la sociedad en general.

Es por eso que hay que tener en consideración que uno de los aspectos fundamentales tiene que ver con la puesta en práctica de una cultura de la calidad y que para eso se requiere de una pedagogía, de una enseñanza, de una didáctica, en la cual se fundamenta el conocimiento del mantenimiento de la

cultura de la interacción y de la calidad como puntos fundamentales del desarrollo del equipo de alto rendimiento.

Para lograr una comunicación efectiva sobre lo que significa calidad integral, es necesario clarificar una serie de aspectos que son fundamentales, a saber:

- Hay que tener interiorizada la cultura organizacional necesaria para poder enfrentar la posibilidad de realizar profundos cambios que permitan mayor estabilidad a las mismas.
- También se requiere de una transformación de las personas en sus valores y lograr con el método adecuado, la interiorización de los cambios profundos que se deben dar en la institución y esos cambios, son los que orientan a la comunidad en la búsqueda de nuevos sistemas de relación entre el aprendiz y el maestro.

Para lograr una verdadera comunicación sobre lo que significará calidad integral, es necesario clarificar una serie de aspectos que son fundamentales como por ejemplo los siguientes:

- Hay que tener la cultura necesaria para poder enfrentar la posibilidad de realizar profundos cambios que permitan mayor estabilidad a las organizaciones.
- En un equipo se requiere siempre de una transformación de las personas que lo componen, adquiriendo nuevos valores y universalizando los conceptos para generar cambios importantes en el desarrollo de las instituciones y dejar establecido los comportamientos y unos hábitos que son fundamentales para demostrar que sí se han dado modificaciones en el proceso para mejorar.

- Este proceso de cambio sólo se logra si se cuenta con una cultura y un clima organizacional donde la comunicación sea más fluida y clara sobre los aspectos que se tienen que manejar al interior de la institución sea ésta pública o privada.

El proceso en el cual se habla de los valores y de una calidad integral, tiene que cumplir con una serie de aspectos para que los miembros del comité o equipo de alto rendimiento logren alcanzar las metas propuestas, esto es, deberá existir un profundo respeto hacia las personas del equipo, y más cuando permanentemente hay que capacitar esas personas y posibilitar de esta forma un desarrollo real, de acuerdo con sus funciones y su percepción del problema, así como de la integración como equipo de alto rendimiento.

Toda la aplicación del cambio de las nuevas técnicas, de los nuevos métodos, entre otros, implica respeto por las personas del equipo y la capacidad de permitirles la posibilidad de un desarrollo muy concreto y real.

Por cultura organizacional se entiende: “El conjunto de valores y de opiniones compartidas que interactúan con la gente, las estructuras organizacionales y el sistema de control de la compañía, para producir normas de comportamiento”⁶⁴ Y para ello es importante considerar lo que corresponde a una organización, tomando en cuenta que, esta se define como: “el conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtienen características que no se encuentran en los elementos que la componen”⁶⁵ . Es decir, que las relaciones que se generan en una organización son características propias y que éstas no se encuentran en los entes que la componen, por ejemplo, la Contraloría General de Antioquia es una Ente de Control Territorial que cumple la misión constitucional establecida, pero que además cuenta con una cultura organizacional donde se

⁶⁴ ABRAVANEL, H. Et al. Cultura Organizacional: Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos. Santa fe de Bogotá: Legis, 1992. p 202

⁶⁵ RESTREPO J, Mariluz y RUBIO ANGULO, Jaime. Intervenir en la organización. Bogotá: Editorial Significantes de papel. 1994. P 53

establecen particularidades propias que no están presentes en las características individuales de cada miembro o funcionario que la integra.

Toda organización supone los siguientes elementos fundamentales para poder funcionar:

- Un equipo de alto rendimiento está organizado en un subsistema encargado de transformar y caracterizar con una dinámica propia y abierta, con mínimas pérdidas y mínimos costos el máximo de resultados, a nivel de las ciencias de la tecnología y para ello debe estar apoyado en normas y reglas claras.
- El equipo además, deberá alcanzar los objetivos principales, las metas y resolver los problemas básicos de la población que sería afectada en este caso por la corrupción, además el equipo debe estar dispuesto a resolver los problemas internos, de tal manera, que pueda presentarse ante la opinión pública como un equipo dinámico, previsible y con capacidad de dar solución a muchos de los fenómenos que se presentan como problemas esenciales para la comunidad.
- El equipo de trabajo debe extraer de manera rentable los mayores beneficios de la información, en estos momentos el valor de la información que posee cualquier equipo u organización, no reside solamente en su cantidad sino también en su calidad y en ese sentido, en un momento dado, la información se convierte en un capital importante para el equipo de alto rendimiento.
- Otro aspecto importante es la búsqueda de estabilidad interna para predecir la conducta de la organización, mediante las relaciones entre el equipo y la comunidad y en ese aspecto debe haber un proceso de acople muy importante.

- Toda organización y todo equipo debe estar preparado para entender que la competencia, en estos momentos, es cada vez más inteligente y los procesos de adaptación, así como la creación de los valores agregados que se mueven con mayor velocidad, en ese sentido cada organización está sujeta a poder establecer las mejores habilidades para alcanzar las ventajas competitivas de mejor calidad y de manera sostenible sobre la competencia.
- En un mercado tan competitivo los miembros del equipo de alto rendimiento deben ser bastante hábiles y conocedores de la problemática social, porque de lo contrario, están sujetos a ser presa de quienes los consideran poco apropiados para salir adelante. Por eso la **innovación** y el desarrollo de la investigación en estos equipos tienen que ser permanente garantizando así, el mejoramiento continuo.

Para entender este proceso es necesario aclarar que;

La innovación es un proceso que involucra varias etapas: entre aquellas, el reconocimiento de la oportunidad para realizar la innovación, la formulación de la idea, la solución del problema, la ejecución del proyecto y la difusión de la solución. La innovación no es ni más ni menos que el conocimiento aplicado en busca de la satisfacción del cliente y obviamente la rentabilidad de la organización.⁶⁶

2.3 Comunicación exterior en equipos de alto rendimiento.

Uno de los aspectos más importantes en el proceso de desarrollo de las actividades del equipo es poder identificar de buena manera y con mucha precisión todo aquello que afecta a la comunidad y en consecuencia le corresponde al equipo conocer con mucho cuidado todo el entorno cultural que rodea a la población, de tal manera que el estudio del lenguaje, de los códigos, de las necesidades, de la expresión de la población de sus problemas, el conocimiento entre los compañeros y de las expresiones que se intercambian con los compañeros, donde todos los aspectos importantes que debe conocer un

⁶⁶ CESTAU Liz Daniel. Comunidad de Management.[en línea] disponible en www.sht.com [Consulta 20 de octubre del 2002] P. 2 del documento consultado.

equipo y que deben ser tomados en cuenta por los investigadores de trabajo social para la conformación de equipos organizados, porque en términos generales, todo esto significa el entorno en que se encuentran los equipos a nivel laboral

“...El llamado de atención es para que los profesionales de la comunicación social, asuman la organización como el lugar en donde habita una comunidad laboral, que posee diversos lenguajes, códigos y necesidades de expresión; y que requiere ser capacitada para aprender a valorarse como productor de mensajes, desarrollar destrezas en su expresión oral y corporal, identificar las diferentes maneras para concertar los lenguajes entre sus compañeros y comprender que es posible crear nuevos mensajes a partir de los percibidos.”⁶⁷

Las -investigaciones realizadas⁶⁸ han demostrado que los medios de comunicación al interior de un equipo de alto rendimiento, son fundamentales dado que tienen por función integrar diferentes miembros del equipo y lograr el cumplimiento de los objetivos, de las metas y respetar las políticas que se siguen en cada caso.

Se deben emplear entonces diferentes procedimientos de intercambio y contacto entre los miembros del equipo, respetando la autonomía de cada uno.

Es necesario que se tenga en cuenta la importancia de la finalización de las comunicaciones dentro del equipo para que sus miembros tengan conocimiento apropiado de cuáles son las técnicas de comunicación y cómo se pueden emplear para lograr que la información no pierda importancia, y sea confiable, verificable y representativa.

⁶⁷ VÁSQUEZ , Liliana María, et al. Manual de Comunicación para la convivencia Empresarial . Alianza Entre todos. Medellín: Editorial Colina. 2000. P16

⁶⁸ Entrevista con Xatli Murillo Sencial Gómez. Asesora de Investigaciones en Alemania Suiza, Panamá y otros países, Comunicadora Social y con estudios de Maestría de la Universidad Nacional. Rionegro Antioquia enero de 2011 y entrevista con Zakik Murillo Sencial Gómez Asesor de las Naciones Unidas y proyector de trabajo de generación de proyectos en Europa, Chile, Canadá y Colombia. Medellín enero de 2011. Las personas citadas han tratado de realizar proyectos con modelos internacionales para establecer redes de información y bancos de datos a partir de la existencia de equipos de alto rendimiento. Los trabajos sobre los cuales se visualizaron las experiencias fueron el realizado para el Departamento de Antioquia por intermedio de la Universidad de Antioquia para la aplicación de un modelo canadiense en toda la estructuración de Maná por parte de Zakik Murillo y las experiencias en los países de América Latina por parte de Xatli Murillo.

El equipo también debe planificar cómo presentar información, valorar la información que posee y hacerla lo más pertinente posible cuando se habla del conocimiento de la misma por parte de la comunidad. Se debe poner en práctica unas estrategias para encontrar las necesidades del mismo tanto individual como colectivamente e idear un plan de comunicaciones apropiado para solucionar esas necesidades.

El equipo además debe poseer un medio de comunicación importante que le permita dar a conocer en conjunto toda la información requerida y en este aspecto lo más importante poder establecer como ese medio o medios de comunicación pueden ser empleados apropiadamente para integrar el proceso de la mejor manera.

2.4 Comunicación interior y proceso de trabajo en equipos de alto rendimiento.

La comunicación de un equipo de alto rendimiento cuando se refiere aspectos internos tiene que ver directamente con las personas que hacen parte del equipo, incluyendo sus familias; esta comunicación tiene como objetivo mantener un ambiente propicio para el trabajo, una imagen positiva y reducir el efecto del rumor, el chisme, de la comunicación inadecuada en las actividades del equipo. La comunicación interna se entiende como una excelente alternativa y acción estratégica.

La comunicación organizacional interna es una habilidad que puede impactar positivamente mediante diferentes estrategias que le permitan a los miembros de un determinado grupo laboral, asumir conciencia sobre su papel como constructor permanente de mensajes, que tienen origen en su historia personal, sus valores sociales, su construcción espiritual, su relación con los diferentes hechos culturales y en la apropiación que tenga de su compromiso empresarial. Una conciencia que le indique a cada empleado que es un ser activo en los procesos comunicacionales que a cada instante protagoniza en la relación consigo mismo y en los procesos con los demás seres que hacen parte de su hábitat familiar, académico y laboral.⁶⁹

⁶⁹ VÁSQUEZ. Op Cit 16.

El sistema formal, según Oscar J. Bertoglio⁷⁰ en la comunicación que se refiere a aspectos laborales, señala cómo debe llevarse a cabo el desarrollo de un rol determinado e indica las pautas de acción, por esto es necesaria para poder garantizar el cumplimiento de las funciones de los empleados en la organización, crear estructuras de dirección y encaminarla hacia el cumplimiento de unos mismo objetivos.

El sistema informal, según el autor anteriormente citado⁷¹, este sistema aparece en la organización como resultado de la superposición de un sistema social que constituye el núcleo vivo de la organización social.

En un equipo de alto rendimiento debe existir para lograr una práctica orientada a la calidad total, el siguiente proceso de trabajo:

En relación con la Institución.

- Existir un direccionamiento estratégico de cada uno de las actividades.
- La capacitación del entrenamiento debe ser permanente y del máximo nivel.

En relación con el equipo.

- Asumir la responsabilidad como sí se tratara del trabajo de alta gerencia.
- El liderazgo debe ser ante todo una función declarada en un conjunto de atributos personales de cada miembro.
- Conseguir una disciplina para todo lo que tiene que ver con el cumplimiento de cada una de las labores.
- Ser humilde, en cuanto a ser considerado como una persona que puede compartir sus conocimientos con los demás.
- Tener la paciencia suficiente para dar a conocer lo que sabe, tanto a la institución como la comunidad.

⁷⁰ BERTOGLIO, Oscar Johansen. Anatomía de la empresa, México: Editorial Limusa, 1982. p121.

⁷¹ Ibid P. 197

- Ser una persona tenaz y persistente en el logro de los objetivos, de las metas y de los propósitos que la institución persigue para cumplir con su política.

El proceso de preparación de los miembros del equipo de alto rendimiento debe darse en temas afines a:

- El concepto del cambio, por qué cambiar, para qué cambiar y cómo se debe cambiar.
- La preparación para ser líder y tomar decisiones cuando se requiere.
- Debe conocer los conceptos básicos de calidad, de cultura, de la causa y de los orígenes de los problemas, la importancia de las decisiones aportadas.
- Discusiones abiertas amplias sobre distintos textos relacionados con el manejo del trabajo en equipo.
- Discusiones sobre la forma como se entiende y define la calidad total en torno al equipo.
- Análisis del trabajo, calidad total.
- Identificación de la cultura orientada a la calidad total.
- Conocimiento del estado actual del equipo y los logros obtenidos en torno a la preparación para la calidad total.
- Delimitación de los problemas en cuanto a la organización del equipo en relación con la calidad total.
- Riesgos en la preparación para el cambio en torno a la calidad total.
- Reconocer en equipo los beneficios obtenidos por las personas tanto del equipo como externas a él, cuando se hace referencia a un trabajo calidad total en un equipo de alto rendimiento, en especial en relación con la comunidad.
- Conocimiento de métodos más apropiados para trabajar en equipo y para adelantar proceso de crecimiento individualista efectivos.
- Preparación para integrar el equipo a la entidad y asumir el comportamiento de un equipo orientado a la alta gerencia como condición del logro en la práctica de calidad total.

- Explicaciones del por qué el equipo de alto rendimiento debe trabajar dentro de los estándares de calidad total.
- Definir cómo se puede dar respuesta por parte de un equipo de alto rendimiento a la implementación de la calidad total en una estructura de responsabilidades que es compartida tanto por el equipo como por la Contraloría General de Antioquia.
- Estandarización de los métodos de análisis y de valoración para medir los índices de calidad total sobre los cuales se sustenta el trabajo del equipo de alto rendimiento.
- Enfrentar la posibilidad de ser valorado por un grupo capacitado y reconocido, de tal manera, que cada miembro del equipo de alto rendimiento pueda dar a conocer como líder su compromiso y su realización en torno a la funcionalidad del equipo.
- Reconocer que la institución, en este caso la Contraloría General de Antioquia, ha puesto algún interés en ofrecer las mejores condiciones de trabajo y competitividad para aumentar la participación de los miembros del equipo de alto rendimiento en lo que tiene que ver con la solución de los problemas en los distintos municipios.
- Se espera que el equipo de alto rendimiento sea certificado y que exista reconocimiento importante para lograr establecer una calidad total del trabajo de sus miembros individual y colectivamente.

Se establece entonces, uno de aportes más importantes de este ejercicio investigativo y es la forma como el servidor público, debe asumir el arte de escuchar a los demás, sobre este tema Erich Fromm uno de los investigadores más importantes en el estudio del comportamiento del ser humano y basado en los estudios de Freud, se logró demostrar lo interesante que es el arte de escuchar y el por qué hay que entender a los otros para conocer en qué condiciones se dan las relaciones humanas.

De tal manera, que encontrar una respuesta a ese conflicto entre el instinto y el yo, pueden descubrir aspectos tan importantes del funcionario como el influjo de sus traumas en la toma de decisiones, la forma como uno de sus impulsos y la integración de yo, se plantea en términos Freud en el psicoanálisis "el método para descubrir el inconsciente o bien el método para conocerse asimismo".⁷²

Hay situaciones en las cuales los seres humanos exitosos tienen serias dificultades individuales como lo demuestra el autor en la siguiente reflexión;

Hay otro ejemplo que quiero citar, un fenómeno muy moderno y una cuestión muy difícil de resolver: lo enfermo que está realmente el hombre organizado, moderno, enajenado, narcisista, sin relación, sin interés verdadero por la vida, interesado sólo por los aparatos, más entusiasmado por un coche deportivo que por una mujer. ¿Está muy enfermo?... "En cierto sentido, se puede decir que está muy enfermo, de lo cual se seguirían ciertos síntomas: es temeroso, inseguro, y necesita confirmar constantemente su narcisismo. Pero también se podría decir que toda una sociedad no está enferma, en el sentido de que la gente funciona. En mi opinión, estas personas tienen el problema de cómo conseguir adaptarse a la enfermedad en general, a lo que podríamos llamar la patología de la normalidad."⁷³

Cuando una persona se comunica con otra debe existir una actitud de empatía entre las personas para lograr desde el entendimiento y la comunicación cohesión como equipo.

En Europa por ejemplo, por la falta de formación en cuanto a la cultura urbana orientada al manejo de los vehículos en buena medida los jóvenes desaparecen de la estructura social por causas no de la violencia como Colombia sino por accidentes de tránsito, no están en condiciones de superar muchas de las represiones que viven como resultado de no tener problemas para resolver y una alta calidad de vida, esto significa que cada quien se debe formar para lograr el espacio en su entorno vital y en ese sentido, los miembros de un equipo de alto rendimiento en Colombia no son iguales al concepto que se tiene en Europa, porque este último no depende de los índices y de los resultados de la eficiencia y de la eficacia, sino por el contrario de un tipo de comportamiento cultural.

⁷² FROMM Erich - El Arte de Escuchar. [en línea] disponible en <http://levitax3.blogspot.com/2007/09/erich-fromm-el-arte-de-escuchar-i.html> [consultado el 30 de septiembre de 2007].

⁷³ *Ibíd.* p 2

Para educar al escuchar se debe tener en cuenta a quien se va a educar y el ¿por qué?, porque los seres humanos son personas inteligentes, libres y protagonistas de su propia historia educativa, de entrada las personas que saben escuchar suele ser más apreciadas, en la medida en que cada miembro del equipo de alto rendimiento sea escuchado supera los límites que los desunen como equipo.

Al escuchar hay que respetar la verdad, escuchar no es sencillo porque hay que saber cómo cuándo y dónde y de qué manera hay que hacerlo en cada caso, por eso debe haber siempre un diálogo abierto y fundamentado en la verdad, posibilitando la acción de estar siempre en capacidad de ser escuchado, conocido y aceptado, si es del caso, escuchar entonces supone, entender que el otro tiene derechos y posibilidades, que tiene la capacidad de poner al servicio sus iniciativas y por eso cuando se escucha, se enseña a conocer la realidad a reconocer las cosas y las personas como son objetivamente no como muchos las pretenden presentar, el saber escuchar fortalece el logro de los propósitos válidos para aglutinar un equipo.

Los seres humanos están hechos para ser oídos y oír y ese es un hecho incontrastable y quien maneje esta situación será exitoso en buena medida, y por eso el equipo de alto rendimiento sus integrantes deben estar preparados para generar y establecer vínculos y relaciones que hacen parte de su capacidad para liderar, a partir de la palabra, cuando se escucha o cuando se habla. El diálogo es entonces, el mecanismo con que disponen los seres humanos para establecer relaciones en la sociedad.

De acuerdo con los argumentos esgrimidos hasta el momento, la capacidad de escucha, es uno de los fundamentos de la integración de un equipo y en especial de alto rendimiento y por eso hay personas encargadas en el mundo de poner en práctica otros procesos y procedimientos para alcanzar objetivos superiores en este tema y bajo las orientaciones de un método que va encaminado a buscar el origen de la integración del ser humano.

2.5 Concepto de confianza y equipos de alto rendimiento.

En el mundo actual el concepto de confianza se ha convertido en un elemento fundamental para propiciar el establecimiento de la integración y el trabajo autónomo y con mucha responsabilidad de las personas en los diferentes equipos de trabajo, que tal manera que ese es un punto de partida para incorporar en un equipo de liderazgo, la confianza que ha convertido entonces en el punto de partida para muchos equipos de lo que significa la integración.

Luhmann plantea un enfoque más allá de lo sociológico que determina la confianza, como "un requerimiento operacional clave para que la sociedad no se vea abocada al caos o al miedo, retardando e incluso paralizando la capacidad de decisión alto nivel".

Los investigadores han encontrado la necesidad de establecer concepto adicionales para poder entender por qué cuando las organizaciones y las entidades superan en buena medida sus problemas internos, la confianza se restablece logrando implicaciones que generan éxito en las empresas y en los equipos de trabajo. La confianza es ante todo una parte importante de la formación individual y colectiva del ser humano como es un comportamiento que puede facilitar la relación y la integración, basada en la credibilidad, el respeto y la imparcialidad. Es decir, en la capacidad que tiene un líder como comunicador, que tal manera que sea aceptado sus acciones y decisiones, pero también por el hecho de poder cumplir con lo prometido.

"Se refiere al respecto que tiene a su vez, los componentes de apoyo, colaboración y valoración del empleado. El apoyo se refiere a que la institución proporciona recursos y entrenamiento para el desarrollo profesional, así como para la innovación, además de premiar debe reconocer el esfuerzo personal extraordinario".⁷⁴

⁷⁴ LÓPEZ NOREÑA, Germán. La confianza como elemento dinamizador del éxito organizacional y empresarial: una estructura desde el paradigma económico. Cali. Universidad libre de Cali Colombia, facultad de ingeniería y ciencias económicas y empresariales 2008

Es un problema cada vez más frecuente en todas las ciudades del mundo el hecho de que no se tienen confianza en la mejora de la calidad de acuerdo con los seminarios y la instrucción que se entrega, así sea en países tan desarrollados como Alemania, en muchas ocasiones no hay confianza en los temas que se están dando a conocer sobre aspectos muy puntuales por esa razón los uruguayos en las jornadas de psicología de las organizaciones del trabajo en la facultad de psicología de la universidad UDELAR,⁷⁵ se propusieron desarrollar la construcción de la confianza en los procesos de mejora de la calidad en las empresas públicas y privadas, como parte importante de la nueva filosofía para crear equipos de trabajo.

“La vida de todo individuo u organización oscila entre dos estados: triunfo y fracaso. Y así como el triunfo engendra más triunfo, el fracaso engendra más fracaso”⁷⁶...

“La noción tradicional de líder es la de una persona capaz de mantener una visión, de articularla claramente y comunicarla con pasión y carisma. Es también una persona cuyas acciones representan ciertos valores, que sirven como ideales por los que luchar. Esta capacidad para mantener una clara visión de una forma o de un estado de cosas ideales es algo que los líderes tradicionales comparten con los diseñadores”⁷⁷.

Luhmann en su obra **Confianza**,

"ve la confianza en la eficiencia organizacional como un mecanismo de reducción de la complejidad. Parte de que donde hay confianza hay aumentos de posibilidades para la experiencia y la acción, la confianza permite ganar tiempo en un sistema y el tiempo es una variable crítica para la construcción de estructuras sistémicas más complejas." ⁷⁸

⁷⁵ PUCCI, F., LEVIN, R., TRAJTENBERG, N. y BIANCHI, C.: La construcción de la confianza en procesos de mejora de calidad de las empresas uruguayas. Ponencia presentada en las VII jornadas de Psicología de las organizaciones del trabajo, Uruguay. Facultad de Psicología, UDELAR 2006 p3

⁷⁶ Ibíd. p 10

⁷⁷ Ibíd. p 11

⁷⁸ Ibíd. p 12

Hay que tomar en consideración aspecto tan importantes como los trazados por Rafael Echavarría en 1996, relacionados con aceptar la confianza como una "emoción fundamentada en juicios de sinceridad y competencias" ⁷⁹

Por lo anterior, fortalecer la confianza en las comisiones auditoras con respecto a su relación interna y externa es garante de establecer las bases necesarias para lograr una gestión eficiente y eficaz, así mismo, para que los integrantes de las mismas alcancen además de un desempeño laboral encaminado a la excelente, un realización personal y ciudadana de alto nivel.

2.6 Factores que determinan el desempeño como equipo de alto rendimiento.

Los factores que determinan el desempeño de los equipos de alto rendimiento están orientados a trabajar de una manera tridimensional en donde existe una tarea individual, es decir, una persona con capacidad y conocimiento para ser competente. Unas actividades de coordinación, es decir, la unidad básica de trabajo de un equipo y los procesos muchas veces realizados en equipo y que deben mejorar en la mayoría de los casos y un trabajo reflexivo de aprendizaje, en donde se debe aprender en equipo y establecer que los resultados no dependen del conocimiento de una persona particular sino, que también hay que tomar en consideración las competencias conversacionales, la capacidad de comunicarse con los demás, la capacidad de oír, de entender al otro de ser autor responsable, de corregir todo aquello que se convirtió en obstáculo para el desarrollo del equipo y lograr eliminarlo, asumiendo una posición frente a su proceso y a sus responsabilidades, saber delegar en el momento que sea necesario, saber que los demás miembros del equipo son importantes y hacer parte de su propio progreso y desarrollo, asumiendo aprendizajes relacionados con la integración del equipo, cambiar sí en necesario para alcanzar logros en equipo, saber hasta dónde llegan las responsabilidades individuales y cuáles son las responsabilidades colectivas al momento de presentar los informes de lo realizado, saber quiénes son los

⁷⁹ Ibíd. p 14

responsables verdaderos en el momento de crisis, no para destruirlos sino por el contrario, para ayudarnos a salir adelante como equipo.

Todo lo anterior implica crear entonces un nuevo concepto en la cultura de cada persona cuando se hace parte del equipo de alto rendimiento, es decir, a asumir una responsabilidad social corporativa, responsabilidad que es aceptada por cada quien dentro de un equipo y saber que las instituciones ganan prestigio, dinero e importancia de forma ética y morales y que la preocupación primordial no solamente es la del crecimiento económico sino, también la formación del ser humano como parte integrante de un equipo de alto rendimiento.

Los miembros de un equipo no deben pensar solamente en que son competitivos porque tienen como objetivo lograr una meta, sino que esa meta implica un crecimiento individual y colectivo interno al equipo, que tiene en muchas ocasiones más valor que la meta misma. Por eso el capital humano es tan importante, porque los seres humanos en su transformación para hacer parte del equipo de alto rendimiento, han logrado un valor agregado mucho más superior que el dinero mismo.

En la medida en que cada miembro de un equipo, asuma como importante el respeto por los demás, la cooperación, la comprensión, la vocación de servicio, entre otras, que pueda superar la llamada crisis de valores que está tan de moda en la actualidad y que impide en muchas ocasiones sacar adelante proyectos positivos. Es necesario situar al ser humano en el centro del devenir de los hechos, para que individual y colectivamente se apropie de la práctica de la solución a la crisis. No se trata simplemente demandar y ordenar, sino de dar a conocer a los demás dentro de un razonamiento positivo y adecuado los hechos como son, sin dejar de ser personas con capacidad de diálogo y de argumentación para criticar cuando sea necesario.

En estos momentos los trabajos en equipo han llevado a que nazcan y se desarrollen nuevas organizaciones con espíritu creativo e innovador en el mundo cambiante en donde es muy difícil encontrar valores y liderazgo con responsabilidad social y por ésa razón es tan importante que ésta no se mida con alguna reserva, porque la responsabilidad social hacen parte de la combinación del conocimiento y la creatividad para analizar soluciones a problemas socialmente identificados y donde son necesarios todos los miembros de un equipo de trabajo de alto rendimiento, si éste tiene esa sensibilidad y ese compromiso de valorar su trabajo en torno a la solución de la problemática social existente, porque un equipo de alto rendimiento en una institución como la Contraloría General de Antioquia, debe tener la obligación moral de contribuir a que la sociedad y para que el mundo sea mejor y más justo para todos.

Para lograr una comunicación adecuada que permitan la intervención del equipo hay que tener en consideración lo siguiente:

- Decir exactamente lo que se quiere decir.
- Centrarse en el sentido de lo dicho a la persona a quien se le dice.
- Informar y entregar datos que sea confiables, representativos y verificable.
- Hablar fundamentalmente de los hechos y no de las personas.
- Reducir el individualismo o expresiones ofensivas.
- Centrar el lenguaje en los asuntos que son realmente importantes evitando rodeos innecesarios.
- Valorar la necesidad del otro, sopesar la utilidad real que tiene lo que está comunicando.
- Evitar teorizaciones estériles y que llevan a conversaciones circulares e inútiles.
- Decir lo que se quiere, de manera clara con el menor número de palabras y necesarias.

Otros aspectos importantes que deben ser considerados por quien hace parte de un equipo de alto rendimiento es:

- Equilibrar el tiempo personal, el tiempo social, el tiempo familiar y el tiempo laboral.
- Establecer las condiciones a partir de las cuales ya sea hombre o mujer debe darle un uso adecuado el tiempo.
- Encontrar el punto de equilibrio entre el tiempo laboral y el tiempo doméstico para equilibrar las relaciones familiares que también son importantes para un equipo de alto rendimiento.
- Establecer las diferencias entre el uso del tiempo privado y el uso del tiempo laboral.
- Saber que el uso del tiempo laboral indistintamente para quien sea, debe estar definido y claramente establecido.
- Saber que hay que gastar más tiempo en el aprendizaje que en el rendimiento, porque el saber es parte de su capacidad para rendir mejor.
- Gastar tiempo en la forma como se mejoran los hábitos para lograr superar obstáculos que por lo general, ni siquiera se toman en consideración.

Con estos elementos de juicio, fue indispensable entrar a considerar hasta donde los miembros del equipo de alto rendimiento, sí cumplen estrictamente con todos estos requisitos fundamentales para poder dar un resultado positivo en su gestión y el comportamiento laboral que ello implica, de tal manera que cada persona se encuentre situada en el marco de referencia actual, se ajusta a una serie de condiciones que sin el cumplimiento de las cuales le sería imposible desempeñar un papel positivo en el equipo de trabajo antes anotado, de todas maneras el desarrollo de este contexto en el cual se determinan las condiciones y requisitos deben ser un elemento bastante dinámico, pero determinante en el equipo de alto rendimiento, sino se cumplen, -parecería que en muchas ocasiones no sucede, cuando se habla del equipo de alto rendimiento-, simplemente se está haciendo un proceso utópico de consideración valorativa que no tiene sentido, porque el

ejercicio investigativo actual puede en realidad evidenciar que hay muchos de estos contenidos conceptuales que ni siquiera se han manejado como parte importante del desarrollo de la forma de gestión, a partir del equipo de alto rendimiento.

La pregunta sería entonces ¿qué hay que hacer? Ante estas circunstancias y como se puede mejorar cuando se trata de poner en marcha un equipo de alto rendimiento, en esa circunstancias entonces, es indispensable asumir que se debe establecer un seguimiento adecuado para controlar el funcionamiento del equipo en las mejores condiciones.

Por eso es tan importante que a partir de cada uno de los elementos de juicio presentados, se haga una valoración según las entrevistas realizadas para poder encontrar sí verdaderamente el equipo es de alto rendimiento o sí por el contrario dista mucho de serlo, de tal manera que es necesario entrar a considerar tomando en referencia el marco teórico, cuáles son los conceptos que se pueden aplicar para poder demostrar el verdadero sentido de equipo de alto rendimiento que se encontró o no en la investigación realizada porque de todas maneras, ésta es una simple aproximación a una realidad muy compleja que se presenta desde tiempo atrás y que en la actualidad apenas se está considerando como posible de ser modificada y por eso fue tan importante el ejercicio investigativo realizado para poder entregar algunos conceptos o interpretaciones fundamentales en torno a la forma como se puede mejorar un equipo de trabajo para que se convierta en equipo de alto rendimiento.

No es fácil, entrar a considerar como se hizo una visión distinta de la problemática administrativa y más cuando se refiere a una institución que cumplen el papel de controladora, de entidades que ejerce una función para evitar la presencia de los malos manejos y de las alteraciones en los sistemas de aplicación de las normas cuando del uso de los recursos se trata, en este aspecto, esperan buenos resultados a partir de un equipo de alto rendimiento, que se implemente en la

Contraloría General de Antioquia, de todas maneras, no es tan fácil porque no todos los funcionarios que hacen parte de esos equipos, se han preparado suficientemente a partir de muchos de estos conceptos fundamentales para desempeñar sus funciones y por eso como lo demostró el trabajo de investigación, lo han venido haciendo de alguna manera con una serie de limitaciones propias de la cultura y de la política administrativa que se desempeña en el país.

Tanto el análisis de las respuestas dadas en las entrevistas realizadas como la utilización de un recuento escrito de algunos apartes y seguimiento de la información, fueron de suma importancia para entrar a considerar algunos elementos de juicio por quienes adelantaron esta investigación.

Es de anotar, que se cuenta con una visión bastante mejorada sobre los problemas que se dieron y que aún se presentan en la institución y que fueron descubiertos, hasta cierto punto, como resultado de esta investigación, pero para no caer en disertaciones parciales como investigadoras, se adelantaron las entrevistas a las personas directamente comprometidas en los equipos de alto rendimiento, para que fueran ellas quienes en razón a su conocimiento, a sus experiencias, a sus necesidades y a su proceso de gestión, -opinaron como lo hicieron en las entrevistas sobre el tema- y dieran a conocer su punto de vista sobre cada uno de los aspectos que consideraron importantes.

Por esta razón el cuestionario y el documento que resultaron son un aporte importante, en cuanto a la entrevista no aparecen los nombres de las personas, no todos los empleados de la institución están en capacidad de respetar, de atacar, de recibir con valor positivo y de considerar como un aporte altamente beneficioso las opiniones de quienes contestaron las entrevistas, que por lo demás, algunos solicitaron que no se incluyera su nombre en las mismas, al momento de referenciar los por qué en términos reales, sabían y entendían que se podían presentar inconvenientes con personas que no están preparadas para asumir con

responsabilidad opiniones, que están muchas veces, contrarias a lo que otros opinan sobre el rendimiento de la institución.

De esta manera es que se hace posible presentar ante la opinión pública no solamente un contexto referencial sobre la problemática que rodea la puesta en marcha de un equipo de alto rendimiento, sino que con base en las entrevistas fue posible acceder a la información, lograr que los conceptos entregados por los empleados públicos directamente relacionados con equipos de alto rendimiento, se establezcan y en consecuencia fueran considerados como fundamentales para el desarrollo del empalme entre los conceptos del marco referencial, los conceptos expresados en las entrevistas y la posición de los investigadores en relación con muchos de los actos o elementos que ocurren por lo regular en el contexto de las empresas del Estado, porque en éstas prima el sentido muchas veces de carácter político y varía en ocasiones de lo que tiene que realizar el funcionario al momento del asumir un reto tan importante como es la investigación sobre el buen manejo de los recursos oficiales en los distintos municipios del departamento de Antioquia, dado que la experiencia lograda de manera generalizada en los distintos municipios, permitió asumir una posición más radical en relación con lo expresado por la comunidad de cada municipio cuando se habla de un equipo de alto rendimiento.

Hasta aquí se han establecido los parámetros que permiten establecer que es un equipo de alto rendimiento y las condiciones propicias para que cumplan con una labor eficaz y eficiente, a continuación se analizará la gestión realizada desde la Contraloría por las comisiones auditoras, tomando como base el análisis de los diferentes informes que dan cuenta de la misma.

2.7 Gestión de la Contraloría General de Antioquia 2008-2010 y labor cumplida por las comisiones auditoras.

Con el fin de establecer la labor cumplida por las comisiones auditoras a continuación se hace un resumen de los aspectos que se han considerado como importantes en los informes consolidados de los años 2008, 2009 y 2010, es de anotar que la función principal de las comisiones auditoras es realizar un análisis, evaluación y dictamen del estado de los recursos públicos administrados por los diferentes sujetos de control, situación que es clave o fundamental para garantizar una correcta inversión y que se cumpla con lo establecido en los planes estratégicos propuestos por las entidades públicas. En la revisión de la gestión realizada por las comisiones auditoras se encontró:

Que en el informe del 2008, el aspecto por mejorar más significativo en el funcionamiento del Ente de Control de Antioquia y en ese campo de acción, era la gestión ética, seguida de la comunicación y la información, así como el desarrollo organizacional. Éstos son los aspectos más importantes en cuanto a la necesidad de lograr mayor calidad en ellos, demostrando claramente que hasta ese momento lo relacionado con la ética, la información orientada a comunicación y el desarrollo organizacional no eran suficientes, es decir, un respaldo fundamental que garantizara lograr un equipo de alto rendimiento sin mejorar los aspectos mencionados, por eso se pensaba en que uno de los procesos de mayor significado era el de la auditoría integral y el de responsabilidad fiscal como procesos misionales; así mismo se necesitaba fortalecer la parte administrativa como eran los procesos de administración de recursos, de bienes y servicios y la administración del talento humano, lo anterior como los medios para fundamentar un mejoramiento efectivo.

Luego de consolidar los hallazgos de acuerdo con los procesos, se encontró que era necesario incrementar en lo posible todos los procesos de apoyo, incluyendo los procesos misionales y los procesos estratégicos, pues se necesitaba poner en

marcha el sistema de mejoramiento como meta fundamental para lograr en el 2008 mejores resultados.

A continuación las cifras que se presenta en cuanto a cumplimiento o resultados obtenidos, están referenciados en el Informe de Gestión consolidado de las vigencias 2008 – 2010, el cual está disponible en línea en la Intranet de la Contraloría General de Antioquia y el cual fue consultado el 5 de julio de 2011.

En el 2009, el logro importante fue el 100% de la cobertura de los sujetos de control, es decir que todas las instituciones del departamento de Antioquia que debían ser controladas por la Contraloría General de Antioquia, contaron con la presencia auditora, se realizaron 481 auditorías, en caso especial al menos varios sujetos de control se visitaron en dos ocasiones, ya que para ese momento se contaban con 387 sujetos de control referenciados.

Desde esa época se tenía la visión de que era necesario poner en práctica la formación virtual, no solamente en Antioquia sino con alcance a todas las regiones del país, debido a la agilidad y a la capacidad de trabajo, así mismo como a la economía que eso representaba y para ello se adelantaron unas capacitaciones desde la plataforma virtual del SENA que formaron 14.529 personas, fibra muy superior a las 5.847 que anteriormente se había formado en el 2007. También se adelantó la consolidación del sistema de información para la rendición de la cuenta, información que debía ser remitida para su análisis por los sujetos de control y que hasta el momento se hacía de forma manual, información que era de muy difícil revisión y por tanto se logró agilizar el proceso de entrega como automatizar el proceso de revisión.

Con respecto a la rendición de la cuenta se inició un proceso de focalización sobre el tema de la contratación estatal, pues se consideraba que a través del proceso contractual se presentan los mayores índices de corrupción y tergiversación de

destinación de recursos, por tanto la rendición de cuentas además de la información administrativa de los sujetos de control, se pedía fuera entregada oportunamente y de forma completa lo referente al ejercicio contractual realizado. Lo anterior, logró consolidar una base de datos en el sistema de información contractual, el cual podía ser consultado en línea desde el observatorio contractual de los sujetos de control, dispuesto en la página web de la Contraloría.

En el año 2009 se estructuran avances con la puesta en práctica del Plan Estratégico Corporativo, que tenía por objetivo desarrollar el proceso de auditoría a través del cumplimiento del Plan General de Auditorías aplicado para el 2009 y que debía auditar 36 entidades del orden departamental, así como los 121 municipios, los 121 en hospitales de los niveles departamental y municipal, y donde se realizarían 333 auditoría regulares, 25 especiales, 17 sistémicas y 66 ambientales.

Los datos demuestran entre el 2001 y el 2009 se ha dado un aumento significativo del 386% en la realización de las auditorías. Si se toma en consideración la cobertura según los sujetos de control éstos han mantenido un comportamiento relativamente estable. Ahora fluctuado entre 2006 y 2009 de 360 a 387 sujetos de control, aumento que se ha venido dando por los litigios jurídicos que han autorizado a la Contraloría a incluir nuevos sujetos de control, ya que se han logrado superar conceptos que impedían que la Ente Fiscalizador no tuviera injerencia en algunas Entidades, las cuales en su momento no fueron consideradas sujetos de control por el porcentaje fraccionado de presupuesto oficial con el que funcionan, fue superado entonces el concepto de que la Contraloría no podía fiscalizar una entidad o sujeto cuyo capital oficial o público fuera inferior al 50%, por tanto además de incrementarse el número de sujetos de control, las auditorías realizadas en el 2006 fueron 137 y en el 2007 130, la cifra muy inferior a los 387 que se realizaron en el 2009. Lo anterior demuestra una fuerza permanente de la Institución para lograr un cubrimiento total, en cuanto a las auditorías.

Con respecto a los planes de mejoramiento realizados por los sujetos de control como resultado de la auditoría realizada por las comisiones auditoras, las cuales establecen unos hallazgos –desviaciones a lo esperado con respecto a la planeación y la inversión de los recursos públicos-, se encontró en el 2009 que de 144 planes de mejoramiento, de los cuales el 59% estuvieron en un porcentaje menor al 70% de su cumplimiento y el 41% en un porcentaje mayor al anteriormente comparado, lo que permite vislumbrar un déficit en el mejoramiento que se espera en los sujetos de control, ya que no se logra la meta esperada y sobre todo lo que tiene que ver con la mejor inversión del erario público.

En la misma vigencia de 2009, las comisiones auditoras en el ejercicio fiscalizador establecieron 16.920 hallazgos de los cuales 68% se determinaron como hallazgos administrativos, lo cual presume fallas en el procedimiento aplicado para la inversión y ejecución de los recursos públicos, lo anterior presentaba una tasa de crecimiento en relación al 2008 de 134% en los hallazgos encontrados.

La labor realizada por las comisiones auditoras también dio pie a procedimientos administrativos, situación que hace referencia al incumplimiento de alguno de los compromisos o funciones que tiene el sujeto de control con el Ente Fiscalizador y que no es cumplido o es atendido de forma extemporánea, para esta situación en particular y cuantificando los procedimientos administrativos, el valor de siete sanciones aplicadas llegó en el 2009 a \$6.915.289 y para su momento estaban 124 procesos por iniciar, demostrándose que los sancionatorios presentaron un crecimiento del 200% respecto al 2008, debido a que se venían utilizando acciones más efectivas.

Las auditorías realizadas por las comisiones auditoras y específicamente los hallazgos –resultados-, pueden generar planes de mejoramiento sobre todo en lo que respecta a los hallazgos administrativos, pero cuando se concreta un hallazgo fiscal –malversación de recursos públicos-, se da inicio a un proceso de responsabilidad fiscal, el cual tiene como fin establecer un detrimento patrimonial y

lograr el cobro coactivo o sea recuperación del dinero para ser entregado nuevamente al sujeto de control. Es de anotar, que la responsabilidad del manejo de los recursos públicos en una Entidad recae sobre el representante legal, quien responde por la adecuada inversión y ejecución de los mismos, inclusive con su patrimonio personal. Los datos demuestran que la Contraloría General de Antioquia en la vigencia del 2009 adelantó 1.065 procesos de responsabilidad fiscal por presuntos detrimentos lo cual sumaba en su momento \$112.905.426.578, de los cuales 628 procesos venían desde el 2008. Es de anotar, que en la vigencia 2009 los fallos de responsabilidad fiscal, o sea actos administrativos que establecían que los representantes legales de las entidades a las cuales se les había llevado el proceso de responsabilidad fiscal, debían devolver el dinero mal invertido ascendieron en el 2009 a la suma de \$3.651.000.000 con un crecimiento del 76,4% en relación con el 2008 que fue de 20 fallos lo cual representó solo el recaudo de 69 millones.

Otra función realizada por las comisiones auditoras es la atención de quejas, o sea la comunidad en general puede acercarse a la Contraloría General de Antioquia y presentar una queja con respecto al manejo de los recursos públicos, estas acciones del control social son claves para la función fiscalizadora, ya que el empoderamiento de la ciudadanía en los asuntos públicos hace que se ejerza un control más efectivo y oportuno. En el 2009 en la Contraloría se atendieron las quejas recibidas y entonces quedó habilitado un espacio importante porque se logró tramitar el ciento por ciento de las quejas de manera satisfactoria, es decir se logró un determinado análisis y con la estrategia apropiada para solucionarlas.

En el informe del 2010 aparece una nueva estrategia que ha sido puesta en práctica para focalizar las actividades donde se recibe, manejan y utilizan los recursos públicos, de las entidades vigiladas y en ese campo de acción, el proceso de focalización implica un conocimiento más pormenorizado de cada una de las entidades y en consecuencia quienes han venido realizando este trabajo – integrantes comisiones auditoras-, están orientados a establecer una serie de

procesos en los cuales aparece como fundamental el conocimiento en redes de todas las actividades de las instituciones auditadas, es decir, se debe tener la preparación para abarcar de manera integral el conocimiento del proceso y verificar en cada caso la inversión, el resultado, y las posibilidades de manejar una situación de conocimiento conjunto y no parcializado, en éste aspecto la Contraloría le determina a la entidad sujetos de control, no solamente aplicar las normas, si no disponer totalmente de una información integral para tener una visión global del proceso y posterior se hace separadamente, pero conociendo el resultado final.

Se hace referencia al impacto de las nuevas tecnologías cuando la Contraloría General de Antioquia desarrolla la temática virtual referida directamente a la capacitación tanto de sus funcionarios como de los sujetos de control, porque con este procedimiento se le da mayor capacidad de trabajo al capital humano, se optimizan recursos, el tiempo, el dinero, el desgaste físico de la persona, en espacio y tiempo al interior de la institución y en consecuencia, se busca ante todo, que los resultados sean inmediatos en cuanto a la vigilancia y control de las actividades de los sujetos de la intervención de la Contraloría General de Antioquia.

Ahora capacitar al sujeto de control y a la comunidad en general a través del medio virtual, fortalece la búsqueda de legitimidad de las administraciones públicas y las nuevas condiciones en las cuales se dan las relaciones con el ciudadano, es por ello que la Contraloría General de Antioquia mantiene el criterio muy definido en cuanto a que la población civil y todas las personas que participan en el proceso de control, son parte importante del mismo, tienen definidos unos procedimientos y unos criterios que los hacen parte activa en la búsqueda de resultados y de información sobre hechos puntuales en las administraciones municipales y en las actividades de muchas instituciones que trabajan con los recursos de la comunidad en general.

Es por eso que se mantiene el criterio de la importancia de lo local, porque la Contraloría ha encontrado en el desarrollo de muchas de sus actividades, toda una estructura cultural, ideológica, económica y social que le da importancia al desarrollo local y en ese aspecto reconoce toda la estructura y el manejo de las administraciones municipales, sus dificultades y la presencia de nuevas leyes que intervienen directamente para que los alcaldes que no han tenido un comportamiento ajustado a las normas establecidas y el manejo correcto de todos los recursos con que se ejerce un mandato, estén sujetos al control, porque se ha demostrado con bastante capacidad de argumentación, en la mayoría de los casos, la descentralización, la elección popular de alcaldes, el manejo de los municipios como pequeñas ciudades-Estado, no han permitido en lo más mínimo la participación organizada en esos municipios de la población civil y entonces ha tenido que ser la Contraloría, la que con esa visión de administración más cercana, obligue a los alcaldes a establecer una señal de conducta del manejo político administrativo, en donde la comunidad sea parte muy importante del proceso de desarrollo del propio municipio. Claro está que no es como éste un concepto de desarrollo aguzado a la definición de crecimiento, de incremento, de cerrar la brecha entre campo y la ciudad, tampoco del consumismo propio de la modernización y del modernismo, sino que este concepto de lo local, se da para significar que en Colombia el municipio sigue siendo muy importante y además es el punto de apoyo de todo el proceso político administrativo regional y nacional y por eso no se puede pasar desapercibida la investigación sobre el papel de los municipios en Colombia.

Otro reto que se ha propuesto la Contraloría es el cambio de modelo de gestión y en ese campo estableciendo bastantes elementos para abrir un debate, sobre la funcionalidad del modelo, sobre sí su estructura era funcionalista o si estaba ajustada a la realidad y entonces ha sido importante establecer, como se ha venido preparando al funcionario público que hace parte de la Contraloría, en especial los integrantes de las comisiones auditoras, para que puedan ser situados en el campo del proceso de producción del conocimiento, con la

suficiente capacidad para entender el nuevo modelo de gestión pública local y conocer entonces en toda la extensión de la palabra, lo que significa en un momento determinado el papel del municipio en Colombia y la forma como se está manejando el conocimiento de todas sus falencias, sus aciertos y necesidades. Fundamentando igualmente un esquema de análisis en donde se conjugan entre otros los siguientes elementos de juicio, como por ejemplo: la gestión pública, la gobernabilidad, la gobernanza, la administración inteligente, el proceso de ajuste de la información de la institución y de la administración a la comunidad, la sostenibilidad, lo sustentable del proceso incorporando ante todo el criterio de que se permanezcan una línea ética en el desarrollo de las actividades del funcionario, que además trabajan con resultados como aspiración a encontrar niveles de rendimiento global y correctivo como para dar a los ciudadanos la respuesta más acertada en cuanto al conocimiento que ellos deben tener sobre el uso de sus recursos.

El análisis documental también ha permitido encontrar una propensión a la conquista de un sistema de control con calidad y se han venido elaborando conceptualmente con una estructura teórica que dé a conocer que significa la calidad, cómo se mide de manera operativa el concepto de calidad, cuáles son los indicadores, que permiten en un momento determinado establecer si existe o no elementos de calidad, cuáles son las fuentes, la materia prima, que permite encontrar los contenidos conceptuales y las categorías para poder entender en qué términos se desarrolla el concepto de calidad.

Es de anotar, que la calidad según la visión presentada por la Contraloría en su documentos, no es simplemente un concepto, es más que todo una práctica y eso significa además, que se deben mantener vigente todo un proceso de relaciones entre los actores, los hechos, los procesos y procedimientos y lo más importante los usuarios que en última instancia perciben en la práctica lo que significa la calidad. Por esa razón el papel del talento humano y del capital humano no simplemente es parte de un plan estratégico, sino el protagonista de primera línea

en lo que tiene que ver con el apoyo al control en el manejo los recursos que ejerce la Contraloría.

En los informes de gestión de igual manera aparecen los aspectos constantes en cuanto a que se encontraron las fortalezas con que cuenta el capital humano en la Contraloría y una de ellas muy importante por lo demás, es el haber disminuido el número investigación disciplinaria relacionadas con las faltas éticas de los servidores públicos, también disminuyeron en un buen porcentaje 54, 16% las quejas sobre el funcionarios de la institución.

Así mismo se ha dado paso a un agresivo programa de capacitación formal, los funcionarios nuevos se han recibido con una acogida por parte de quienes representan la institucionalidad, con la inducción respectiva para que tengan la capacidad de integrarse rápidamente a desarrollar unas labores estratégicamente significativas.

De igual manera se realiza el seguimiento a los acuerdos de gestión – compromisos laborales de los gerentes públicos con respecto a misión corporativa-, para que los objetivos estratégicos establecidos puedan lograrse de forma eficaz, buscando especialmente la eficiencia en el cumplimiento de los mismos. Se están mejorando al máximo nivel, todas las redes de comunicación no solamente en el campo físico sino de integración entre las personas que laboran en la Contraloría y en ese campo ha mejorado hasta cierto punto lo que tiene que ver con el clima y la cultura organizacional, así como la forma como se define el liderazgo, el compromiso y la búsqueda de los resultados más apropiados para alcanzar metas y propuestas con visión del futuro y por último se evidencia que se ha venido mejorando todo lo que tiene que ver con el control interno de la institución –Modelo Estándar de Control Interno-, para no permitir el más mínimo error en el manejo estricto de cada puesto, cada función y de cada sistema informativo.

3. Conclusión.

Después de un análisis pormenorizado tanto del modelo gerencial de la Contraloría General de Antioquia, como de los parámetros que exigen la estructuración de los equipos de alto rendimiento y de la gestión realizada por las comisiones auditoras, se encontraron algunos aspectos por mejorar que tienen que ser importantes al momento de valorar la existencia de dichos equipos, cuyos integrantes son funcionarios que además de cumplir el ejercicio auditor, deben reconocerse dentro de una estructura administrativa y de gestión como es el Ente de Control, es por ello que los siguientes aspectos a mejorar son claves para desempeñar y cumplir sus funciones, así:

En relación con el equipo.

- Efectuar seguimiento permanente al desarrollo del proceso auditor, con la aplicación del nuevo modelo de auditoría.
- Mejorar el sistema de rendición de cuentas por parte de los sujetos de control, de tal forma, que sirva de insumo para el proceso de auditoría.
- Empoderar a todos funcionarios de la Contraloría frente al manejo del sistema de gestión institucional.
- Hacer que los responsables de los procesos estratégicos, misionales y de evaluación de la Contraloría, asuman la metodología para administrar los riesgos en entidades, con el fin de realizar el seguimiento y mitigación de los mismos.
- Implementar y efectuar el seguimiento por turno a las acciones correctivas, preventivas y de mejora en el ejercicio del control fiscal.

En relación con la Institución.

- Organizar el archivo de la Entidad de acuerdo con los requerimientos establecidos en la Ley General de Archivo.
- Mejorar el sistema de información.
- Realizar mejor control sobre la modalidad del trabajo.

- Como resultados del proceso auditor, se debe cumplir oportunamente con el traslado o gestión de los hallazgos.
- Realizar seguimiento y control a los resultados del proceso de responsabilidad fiscal.
- Mejorar la oportunidad en el índice del procedimiento administrativo sancionatorio.

Los anteriores aspectos por mejorar son un aporte importante para poder establecer en realidad, cuál es el verdadero sentido de la identificación de la existencia de los equipos de alto rendimiento, porque en muchas ocasiones estos equipos requieren de mejorar en estos aspectos para poder ser considerados como tal.

Como conclusión, se tiene que una vez analizado el modelo gerencial que se desarrolla actualmente en la Contraloría General de Antioquia con base a la gestión pública y al ejercicio del control fiscal se relacionan los conceptos presentados por cada comisión auditora entrevistada -15 encuestas en total-, lo anterior de acuerdo con su propio valor conceptual y sin asumir una posición diferente a la expresada por los entrevistados; y así integrar el conocimiento a partir de tres elementos fundamentales: el marco teórico referencial que se ha venido elaborando y presentando a través del proceso de consolidación del trabajo, como el levantamiento de las fuentes documentales de los informes presentados por la Contraloría y los contenidos conceptuales de quienes contestaron las entrevistas; con estos tres elementos prácticos y teóricos de trabajo, se busca elaborar un concepto sólido sobre lo que significa la importancia de las actividades de carácter técnico científicas y cognoscitivas realizadas en la Contraloría y la necesidad de modificar o no algunas de esas actividades teórico prácticas para alcanzar mejores resultados en cada área.

A continuación se presentan algunos conceptos consolidados como resultado de la entrevista.⁸⁰ La información fue obtenida en cada una de las comisiones auditoras, es decir, que la consulta se relacionó con el universo total y en consecuencia la muestra fue igual al universo, los resultados más importantes en todo el desarrollo de investigación se dieron en los aspectos que a continuación se presentan en el cuadro siguiente.

En dónde quedó demostrado que los mayores índices en cuanto a las inquietudes de las personas se relacionaron con los aspectos de integración de los funcionarios nuevos, la motivación de los equipos de trabajo y todo lo que se relacionaba con la obtención de la información de manera oportuna y de una fuente segura. Estos aspectos en buena medida sirvieron para generar los indicadores y establecer en qué condiciones se podían definir las estrategias para la preparación y superación de las falencias en los equipos de alto rendimiento de la Contraloría General de Antioquia.

Cuadro 2. Relación porcentual de las principales inquietudes presentadas por los funcionarios entrevistados.

RELACIÓN PORCENTUAL DE LAS PRINCIPALES INQUIETUDES PRESENTADAS POR LOS FUNCIONARIOS ENTREVISTADAS

Aspectos importantes	Porcentaje de los funcionarios entrevistados
Aplicación del modelo gerencial	5
Actividades de integración de las personas	15
Actividades para encontrar la eficiencia y eficacia	15

⁸⁰ En este caso el cuestionario aunque se presenta de manera muy puntual, le permite a los integrantes de las comisiones auditoras entrevistadas tener una visión amplia sobre el tema y por eso se considera que no es una encuesta cerrada o con una orientación determinada, porque se le dio a los funcionarios toda la libertad posible para que en su opinión expresen los aspectos más importantes de su trabajo, en cuanto a la realización de actividades puntuales y como parte de la comisión auditora, teniendo como fundamento la posibilidad de establecer nuevas e importantes formas de pensar sobre mejoramiento de su proceso y de trabajo. Lo más importante era que el mismo funcionario asumiera con mucho respeto por el proceso que seguía, la capacidad de decir, cuáles eran realmente los puntos críticos a ser mejorados y entonces radicaba hasta cierto punto, el nivel de dificultades para ese mejoramiento, por eso fue tan importante el nivel de confianza entre quienes contestaron la entrevista y quienes están adelantando este proceso de trabajo de campo, porque no se trataba en ningún momento de una situación de riesgo para el funcionario que daba las respuestas.

Aspectos importantes	Porcentaje de los funcionarios entrevistados
Análisis de la explicación estratégica	5
Actividades para reconocer las personas nuevas	10
Motivación a los miembros de los equipos	15
Como se logra la mejor información	15
Consulta sobre problemas	5
Habilidades de las personas de los equipos	5
Autonomía y toma de decisiones	5
Formación de líderes	5
Total	100

Fuente: Elaboración propia.

En el desarrollo de esta interpretación se tomará en consideración las opiniones de forma personalizada de tal manera que puedan ser insertadas en el texto elaborado, cada funcionario le dio su propia respuesta en representación de la comisión auditora correspondiente.

Una de las inquietudes fue la de conocer la opinión de los auditores entrevistas, sobre cuáles eran los aciertos presentados con **el modelo gerencial de la Contraloría**, se encontró que en términos generales predominó la respuesta sobre la calidad del modelo, innovación, la aceptación del mismo por estar estructurado para obtener buenos resultados, es decir, por estar ajustado a los conceptos de calidad, por lograr un avance tecnológico y por ser importante como aporte en el desarrollo de una nueva visión de lo que significa el trabajo de la Contraloría, por tener estructurada toda la Contraloría de acuerdo con unos sistemas operativos adecuados funcionales y jerárquicamente consolidados, pero también se dieron otras inquietudes como por ejemplo en reconocer que las comisiones auditoras, conocían poco acerca del actual modelo de alta gerencia por falta de socialización del mismo, lo que implicaría una recomendación precisa en este caso.

Otros auditores entrevistados, pasaron de definir el modelo y simplemente argumentaron que existía una buena coordinación, cuando en realidad la pregunta sobre el modelo era muy específica, quizás también tienen poco conocimiento del mismo y por esa razón optaron por pasarse de dar un concepto que no tenían consolidado claramente; de igual manera opinaron sobre la importancia de la capacitación-formación continua al funcionario, cuando en realidad lo que se estaba preguntando era sobre el modelo y esos funcionarios recomendaron además, que la capacitación se extendiera a los sujetos de control, para que la Contraloría se colocara en el papel de preparar a las personas en los municipios y las instituciones y con esto dieron un vuelco total a la forma de trabajo proyectándose hacia la comunidad y hubo quienes simplemente se ajustaron a afirmar que el modelo estaba cumpliendo con el sistema normativo establecido y con la tecnología asignada, es decir reconociendo que se contaba con las mejores tecnologías y que por eso se esperaban buenos resultados.

También se trató de resolver con las respuestas de los entrevistados las inquietudes relacionadas con **la existencia o no de las potencialidades internas y externas** que podían ser identificadas en el cumplimiento de una labor auditora, a esta pregunta como respuesta, más o menos consolidada, muchos afirmaron que existía un trabajo en equipo, también muy importante establecer que los funcionarios reconocieron el aumento en la preparación en torno al fortalecimiento del proceso de producción del conocimiento, una muy importante, es que es una tendencia a que la institución tenga credibilidad ante la opinión pública debido a la rigurosidad con que se trabaja y también se reconoció la presencia de la tecnología como parte más sobresalientes de las respuestas otorgadas por los respectivos funcionarios entrevistados. Llamó la atención el hecho de que se demuestra el proceso de empoderamiento y de compromiso por parte del funcionario y en ese sentido una mejoría sustancial, porque ya no era simplemente un funcionario que llegó a la institución por una recomendación política, sino que había cambiado esencialmente en su forma de pensar y entonces estaba

apropiándose, por decirlo así, de una responsabilidad en relación al cumplimiento de unas tareas y de unos compromisos con la sociedad y con el mismo.

También llamó la atención el hecho de que los auditores entrevistados, reconocieron de alguna manera la interacción que se establece conforme a los elementos fundamentales en el proceso como son: el conocimiento, la formación, el nivel de pertenencia y la integralidad. También fue fundamental el hecho de que debido al criterio de confianza los sujetos de control vienen mejorando la imagen de la Contraloría forjando una cierta afinidad entre ambos, lo que mejoraría cada día más el ejercicio de control y entonces se lograría un alto nivel y aceptación en ese orden de ideas.

Es muy importante además la afirmación de que la participación integral de las partes, lo que quiere decir que el concepto equipo no solamente interno, sino que está tratando de hacer equipo con los sujetos de control, es decir, que ellos mismos han entendido que la Contraloría no es, como un enemigo, sino que por el contrario, un colaborador en el proceso. En una de las respuestas se encontró el hecho de que el procedimiento y el modelo estaban ajustados a la realidad del medio, y en este sentido no se dio más explicación.

Así como se preguntó por las potencialidades y los elementos positivos del proceso, de igual manera se preguntaron sobre las **dificultades internas y externas en el cumplimiento de sus funciones** como integrantes de la comisión auditora;

En este campo predominaron tres variables: el tiempo para la entrega de los informes, para la ejecución de los trabajos, para el traslado de un lugar a otro, fue un aspecto fundamental que tuvo la mayor incidencia en las respuestas de los integrantes de las comisiones auditoras entrevistados, como factor que entra en contra de todo el proceso.

El otro factor importante fue de información; tanto interna como externa la falta de información adecuada en el preciso momento y con las características específicas que se requiere, se considera también un aspecto que entra en contra de la investigación que realiza la institución.

Pero también tuvo una importancia relativa, pero con alguna significación, el hecho de que no se elaborara una planificación adecuada para saber con anticipación cómo se desarrollaban las rotaciones de los profesionales que irían a cubrir determinados eventos –conformación de las comisiones auditoras-, en los cuales en muchos casos se necesitaba de funcionarios con conocimiento adecuado para hacerlo y no se contaba con ellos.

Del mismo modo es importante la inconformidad de los auditores entrevistados, con la logística de la que disponían en los municipios, con el tiempo y acuerdo con el traslado a sitios lejanos, y se toma en consideración todo lo relacionado con el orden público, el riesgo para el funcionario de no disponer en esas rotaciones de alternativas en momentos de riesgo y situaciones críticas propias de la logística, de traslado y de la seguridad.

También se siente de alguna forma el que participar en equipos de trabajo con funcionarios que requieren experiencia y que no tiene criterio sobre lo que son equipos de trabajo, por lo que debería haber una inducción adecuada para quienes ingresan por primera vez a un equipo de esta magnitud, lo que garantizan que tengan el conocimiento suficiente sobre toda la temática a ser desarrollada, pero además sepan cuáles son los postulados y las premisas sobre las que se desarrolla un trabajo en equipo y en algunos casos esto no se ha hecho y por eso hay cierta inquietud y se reclama el hecho de que no existe en muchos de estos funcionarios, un verdadero sentido de pertenencia.

A continuación se hizo una pregunta que tuvo serias dificultades para ser tomada en consideración con una respuesta más acertada de acuerdo con lo que se pudo percibir al momento de realizarla y es porque tiene que ver **con la evaluación** de lo adelantado por la comisión y en ese aspecto hay que tener mucho cuidado con las respuestas, por lo que se procede a mencionar cada respuesta en particular, así:

Ninguno de los auditores entrevistados se dio cuenta de que la pregunta está enmarcada en los siguientes términos "¿De qué manera se lleva a cabo la evaluación de lo realizado por la comisión auditora?" Esta pregunta tenía dos finalidades; la primera saber si los funcionarios en un momento determinado como parte de la comisión auditora, se daban a la tarea de valorar los propios resultados obtenidos y de tomarlos en consideración hasta cierto punto cómo les había ido en ese proceso, si se sentaba por lo menos a discutir y a pensar en el quehacer del día o de la semana de lo que estaba adelantando en el proceso de trabajo como parte de la comisión y la segunda era saber, cómo lo dijeron, quiénes eran en definitiva los funcionarios que valoraban y evaluaban su trabajo.

Sobre el primer aspecto parece que ningún auditor entrevistado y ninguna comisión asumió esa responsabilidad de sentarse ellos mismos a valorar su propio trabajo, lo que significa que el tiempo y las circunstancias se convierten en un momento determinado en un factor importante que impide este tipo de ejercicios y por ésa razón en la mayoría de los casos la respuesta se enfocaron a definir quiénes eran las personas que tenía posteriormente la responsabilidad de valorar su trabajo y en otras ocasiones simplemente respondieron sobre aspectos procedimentales que no tenían mucho que ver con la valoración, pues se ajustaron a dos informes que cada quien presenta al comité operativo y a los auditores de calidad.

De todas maneras algunas funcionarios, le dieron importancia a las mesas de trabajo, a la forma de actuar disciplinariamente y a la integración del equipo para

definir informes y resultados, ese aspecto fue positivo porque se demostró que por lo menos quienes la respondieron en ese sentido, sí estaban utilizando un proceso de integración.

Otros manifestaron abiertamente que en situaciones críticas se comunicaba con el equipo auditor para solucionar problemas complejos y que requerían de mayor análisis jurídico, técnico y reconocimiento evaluativo.

Se observó sólo un concepto sobre la evaluación del trabajo por sí mismo como equipo y manifestaron de manera muy simple, pero por lo menos así lo hicieron, que consideraban las evaluaciones realizadas por el equipo y la institución, como objetivas y oportunas. Habría que entrar a considerar en qué términos se plantea el concepto de objetividad y si esa objetividad depende de la propia evaluación del equipo o de la evaluación de la institución, valiéndose de los mecanismos apropiados para hacerlo.

De nuevo se habló de **las deficiencias percibidas** en su trabajo al interior de la comisión de la cual pertenece y en ese campo volvió a resaltar la información como uno de los problemas fundamentales en todo el proceso y en ese sentido es importante establecer que no solamente es en esta Entidad, porque cuando el investigador antropólogo de la Universidad Antioquia Zakik Murillo Sencial, trabajó un sistema novedoso para encontrar la mejor información en todas las instituciones y los municipios y Antioquia y consolidar una base de datos importante a nivel del departamento y en especial con la Gerencia de Maná⁸¹, se presentaron muchas dificultades por los insumos y las fuentes de la información y se presentaron controversias con los mismos directivos de las investigaciones en dicha Universidad, ya que la información se consideraba, en algunos casos, muy delicada y en otros de dudosa procedencia, lo que se encontró en definitiva en este ejemplo fue que en términos generales en casi ninguno de los municipios de

⁸¹ Con el propósito de contribuir al mejoramiento de la situación alimentaria y nutricional de la población antioqueña, en especial de la más pobre y vulnerable, la Gobernación de Antioquia, durante el periodo de gobierno 2001-2003, formuló el PLAN DE MEJORAMIENTO ALIMENTARIO Y NUTRICIONAL DE ANTIOQUIA MANA - MANA fue el Plan creado para dar solución a las principales causas de Inseguridad Alimentaria y Nutricional en Antioquia.

Antioquia incluyendo a Medellín, se disponía de una base de datos confiable, verificable, representativa y con un valor objetivo en cuanto a los datos consignados en la misma.

Por las situaciones antes descritas se trató por todos los medios de estructurar un instrumento a nivel del departamento de Antioquia para que automáticamente desde cada municipio y cada área se depositara la información adecuada, pero eso no fue posible. De igual forma se presentaron muchas críticas a la forma cómo, para muchos inadecuadas, se estaba sacando a flote una información privilegiada que no podía ser conocida en muchos casos por la comunidad y por eso se detuvo el proceso y el investigador antropólogo en cuestión, se volvió a trabajar a las Naciones Unidas, sin haber cumplido con el sueño de tener definido un modelo de trabajo conjunto para consolidar toda la información de todas las dependencias oficiales, en un solo modelo técnico y científico como se utiliza en Canadá.

En ese caso se demostró a ciencia cierta que uno de los problemas de mayor incidencia en la inoperancia para trabajar en el Departamento, es la falta de la información adecuada y que sobre esto no se hace nada porque en muchos casos, es esa información la que le daría a conocer a la comunidad la cantidad de situaciones críticas, que para los políticos serían incómodas y bastante complejas de resolver ante situaciones de conflicto con la comunidad. Es por eso que se afirma que no solamente es en relación con esta institución sino a todo el departamento que se hace necesario contar con estructura técnica, como se está haciendo actualmente entregando, - el gran aporte tecnológico de la Contraloría General de Antioquia-, el Software "Sistema de Gestión Transparente" donde cada sujeto de control registra la contratación pública que realiza, información que puede ser consultada por los ciudadanos desde las comunidades o redes virtuales como twitter y facebook.

Con respecto a **las deficiencias percibidas** en las comisiones auditoras vuelve y recae la opinión de quienes manifestaron que faltaban herramientas y tecnología para desarrollar una matriz de calificación y lo más importante hacer un análisis detallado de la situación particular donde se pueda evaluar y sugerir un derrotero de una propuesta de mejora sobre lo que representa el análisis costo beneficio por un lado, las prioridades por otro, las urgencias, el objeto y la pertinencia, es de anotar que todo este proceso sugerido en los países desarrollados ya está implementado y que el modelo propuesto, estaba orientado a realizar en gran parte estas tareas y que las respuestas dadas por estos funcionarios, tiene que ver mucho con la estructuración de instituciones distintas a las que simplemente presentan informes, y más bien se comprometen con el mejoramiento continuo y con una gestión que garantice el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades.

Además de la falta de herramientas y de tecnología para calificar su gestión, las comisiones auditoras manifestaron que la rotación del personal, o sea los integrantes de las comisiones son cambiados para cada ciclo de auditoría, son un inconveniente que afecta la comunicación y la integración del equipo de trabajo, al igual que la falta de personal permanente, el hecho de que la gran mayoría de auditores sean de libre nombramiento y remoción, lo que propicia que no tienen la oportunidad de prestar una colaboración significativa, el poco tiempo, y en muchos casos la falta de homogeneidad en el grupo de trabajo, lo anterior por no contar con las personas apropiadas.

En relación con las **técnicas operacionales** utilizadas para el trabajo y tratando de lograr la mejor información se hizo referencia a unos procedimientos tradicionalmente puestos en práctica; como son los archivos, los registros, las relaciones contractuales, los planos arquitectónicos y estructurales, la indagación, la verificación, el ministerio, la solicitud información, el análisis del sistema rendición de cuentas, el cruce de información, la solicitud de información desde la etapa planeación, el conocimiento de las personas responsables del proceso, el

aprendizaje para obtener buena información, la mayor verificación de acuerdo con los objetos de control y después de todo este recuento de actuaciones y de procedimiento apareció una respuesta que llamó la atención porque manifestó abiertamente el trabajo en equipo y el compartir las experiencias, servía como herramienta para el diseño de las planillas y formularios, éstos como producto de la creatividad del equipo para consolidar estrategias que permitieran la mejor obtención de los datos. Pero además manifestaron abiertamente que había un análisis crítico de las situaciones puntuales, incluyendo las variables particulares externas e internas de cada caso y que tenía que ver en un momento dado con las modificaciones en el proceso por la necesidad de poner en actividad nuevas estrategias como parte importante del conocimiento.

En otra respuesta también con valor analítico, se afirmó que era necesario que los auditores enviados por parte de la Contraloría, llevarán adelante previamente un conocimiento los programas que se ponían en práctica en cada municipio y que por lo demás en muchas ocasiones estaban simplemente en el papel –plan de desarrollo-, pero que había que ver en la práctica y todos los programas tenían una importancia definitiva en el desarrollo municipio.

También muy importante la opinión de quienes manifestaron que había que establecer una red de información con otras entidades públicas, para poder evidenciar con el cruce de información, por ejemplo que el municipio está cometiendo irregularidades, en cuántas instituciones y bajo qué criterios las comete, de todas maneras es importante tener en consideración que siempre hay que consultar los documentos fuentes, es decir el documento original para poder interpretar adecuadamente lo que éste tiene establecido en su contexto.

La opinión sobre **si se comparten las experiencias del trabajo** para lograr los mejores resultados, están divididas casi en un 50%, de tal manera que no se comparte argumentando la falta de tiempo y que no tienen ese criterio para trabajar en equipo sino que hacen los informes independientes, quienes si

comparten lo hacen como una práctica de consolidación del trabajo en equipo y buscando mejores resultados, claro está que hubo quienes opinan que no se reunían sino con aquellas personas que tenían definida una progresión igual, pero en términos generales el compartir los resultados del trabajo consolida criterios unificados, mejora en buena medida la búsqueda de estrategias para lograr posteriormente avanzar en el proceso de mejoramiento de los resultados con otras instituciones y municipios, el diálogo se está convirtiendo en una herramienta importante para lograr primero integración, segundo eliminar el miedo escénico que muchos funcionarios que no tenían por costumbre dialogar sobre sus informes y sobre la forma de encontrar resultados, y tercero alcanzar mejores conocimientos como resultado de un diálogo positivo con conocimientos de todas las personas que integran el equipo.

Posteriormente se preguntó sobre sí se sabía hasta donde en el desarrollo del trabajo se podía hablar, de que **había unidad de criterios** al aplicar los procesos y procedimientos en un momento determinado.

Por lo general se expresó que no había unidad de criterios en muchos casos así se discutiera y se le diera una amplia explicación a quienes en algunas oportunidades estaban manifestando otras posiciones y otros argumentos. Hay quienes manifestaron que en ciertas condiciones cuando se trata de una misma línea de acción, puede que sí existe una unidad de criterios, pero que cuando existe una unidad de criterios es porque se obra, manteniendo el sentido profesional del auditor, que se ajusta a determinadas prácticas y condiciones y que entonces priman los criterios profesionales sobre los criterios personales.

De todas maneras se considera que cada comisión auditora tiene una relativa autonomía y tiene además la capacidad de expresar sus opiniones y de tomar decisiones y acuerdo con los conocimientos adquiridos, la información obtenida, los hallazgos, de tal manera que puede establecer los hallazgos con criterios establecidos.

En relación con los hallazgos y bajo las circunstancias actuales se manifiesta que no hay unidad de criterios, por razones de tiempo porque se presentan dificultades en la valoración de los hallazgos y en su consecuencia para tipificarlos, cada quien piensa a su manera y de acuerdo con su experiencia y sus conocimientos y tomando en consideración si los hallazgos son disciplinarios, penales o fiscales y eso también, se relaciona directamente con la capacidad de tomar decisiones sobre aspectos importantes en un momento determinado y en ese sentido hay que tener una preparación profesional muy amplia y con mucho conocimiento para no correr riesgos o tener miedo de asumir una posición clara.

Una pregunta importante y que se relaciona directamente con el conocimiento jurídico fue la que se realizó para saber qué **adiciones normativas** se necesitaban para desarrollar la práctica laboral en la cual actuaba los auditores y las comisiones.

Y abiertamente hubo quienes manifestaron que ninguna, porque en términos generales de las leyes y su reglamentación ya existen. Además también se han venido generando una serie de textos jurisprudenciales que son importantes al momento de tener herramientas de juicio para un análisis, como también circulares, resoluciones, decretos leyes, decretos, entre otros, por tanto no se requieren más adiciones normativas, según estos funcionarios.

En cambio quienes afirmaron que sí se necesitaban, piensan que tienen que ver con el manejo del presupuesto, la contabilidad pública, el manejo de los recursos generales de participación, que reglamenten la evaluación del desarrollo y del desempeño y la contratación administrativa, por lo demás en la mayoría de los casos los funcionarios entienden que la normatividad ya está establecida y que por consiguiente es importante su aplicación y en ese sentido, posiblemente de lo que se trata es de implementar un tipo de normatividad que imponga la obligatoriedad de cumplir lo que ya está establecido con sanciones más fuertes y con un mayor compromiso por parte de las autoridades.

Sobre la pregunta si él – integrante de la comisión auditora- contaba con **la preparación adicional** para elaborar sus trabajos y presentar sus informes, en la mayoría los casos, se dice que requieren de especializaciones y que si están recibiendo capacitaciones en diversas materias como financiera, contractuales, manejo del medio magnético, diplomados, maestrías y que la capacitación es continua, pero que sería bueno por ejemplo, retomar las experiencias que se han tenido en otras entidades similares, una parte muy importante es poder estar al día en el conocimiento en cuanto a la contratación administrativa, en los municipios, en las instituciones y en todos los lugares donde existan recursos del Estado.

Se preguntó **sobre si la información que entregan los municipios tenía deficiencias** y los auditores entrevistadas respondieron: que por lo general no corresponde a la realidad, que los archivos contienen información inexacta, que aparecen muchas veces documentos y datos después de la revisión, que no hay una sistematización y organización cronológica de la información, que por lo regular la información es incompleta y que esto demuestra la falta de compromiso con la Contraloría.

Las administraciones municipales desconocen las normas y ese desconocimiento se utiliza para mantener un desorden administrativo en el ejercicio de las funciones en cada cargo, tampoco se saben cuáles son los procedimientos que se siguen para tener un información ordenada, por lo general la información la entregan de manera inoportuna, es decir luego del tiempo transcurrido legalmente y de manera insuficiente e inadecuada, lo cual genera sanciones que se concretan a partir de procedimientos administrativos sancionatorios. En resumen, la información que los municipios entregan a la Contraloría es incompleta, no se entrega oportunamente, requiere de una depuración, no es confiable y está dispersa.

Con estas alternativas es muy difícil que se pueda pensar en adelantar una auditoría en la mejores condiciones –sobre todo en lo que respeta a los

municipios- y lo que se está haciendo en términos generales es simplemente un proceso de recolección de información, supuestamente válida, pero que en la mayoría de los casos no tiene mucho sentido, porque está totalmente manipulada, en consecuencia, se requiere por decirlo así, unas sanciones más drásticas para las entidades y municipios que no presentan la información verdaderamente en condiciones adecuadas para las investigaciones que realiza la Contraloría General de Antioquia.

Las **falencias en los municipios** son muchas y tienen diversos orígenes, por ejemplo, hay municipios en los cuales no están preparados para atender a un equipo auditor y piensan que es un enemigo y que en consecuencia debe ser eliminado del proceso, a casi nadie le gusta que lo controlen, porque en su desorganización los municipios sustentan la capacidad de evadir responsabilidades y de practicar la corrupción.

Como conclusión del análisis de las respuestas dadas y los parámetros que determinan un equipo de alto rendimiento se propone el siguiente comparativo, así:

Cuadro 3. Comparativo equipos de alto rendimiento – comisiones auditoras de la Contraloría, vigencia 2011.

**COMPARATIVO EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO –
COMISIONES AUDITORAS DE LA CONTRALORÍA, VIGENCIA 2011.**

	UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO	COMISIONES AUDITORAS DE LA CONTRALORÍA, VIGENCIA 2011.
1	Tiene objetivos comunes	Cuentan con un modelo Gerencial y con un Plan Estratégico corporativo
2	Posee una planificación a partir de esos objetivos	Cuentan con un modelo Gerencial con un Plan Estratégico corporativo
3	La asignación consensuada y con claridad de tareas, proyectos y responsabilidades:	Si cuenta con la asignación de las responsabilidades y acuerdo con el equipo de auditoría que se realiza

	UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO	COMISIONES AUDITORAS DE LA CONTRALORÍA, VIGENCIA 2011.
	objetivos individuales	en específico
4	La aportación de cada funcionario al equipo y del equipo a la organización	Si se presenta esta relación entre el funcionario y la organización encabezada por la Contraloría
5	El seguimiento de los objetivos conseguidos por el equipo	No se tiene mucha claridad sobre este aspecto
6	Las variables y <u>criterios</u> utilizados para recompensar la eficacia de los <u>resultados</u> de un equipo experimentado	No se tiene mucha claridad sobre este aspecto
7	<u>Sinergia</u> grupal: los valores del equipo	Si está definida claramente
8	El rol del líder en un equipo maduro	Parece que no existe un liderazgo en las condiciones que requiere un equipo de alto rendimiento, es decir todos los del equipo están en las mismas condiciones y no existe el líder sobresaliente
9	Debe encontrar indicadores de impacto final, indicadores de gestión	Indicadores y se toman en cuenta, lo que no se sabe es, si son de impacto final como debería estar establecido para medirlo adecuadamente
10	Los sistemas de análisis de prioridades nacionales, sectoriales, institucionales	Si se realizan los análisis
11	Hacer análisis de las prioridades sectoriales, como metas sectoriales, Las prioridades estatales dentro de la planificación territorial	No se sabe con qué profundidad y secuencia se realizan estos análisis
12	Disponer de planificación estratégica institucional, planificación estratégica descentralizada y programación anual operativa	Se cuenta con una planeación estratégica, pero se requiere reforzar lo específico a equipos de alto rendimiento
13	Eficacia: Alcanzar metas u objetivos que habían sido previamente establecidos	Se cuenta con un sistema de medición, pero se requiere incluir lo específico a equipos de alto rendimiento
14	Eficiencia: Producción de bienes o servicios que la sociedad valora	Se cuenta con un sistema de medición, pero se requiere incluir lo específico a equipos de alto rendimiento

	UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO	COMISIONES AUDITORAS DE LA CONTRALORÍA, VIGENCIA 2011.
15	Que se le dé a cada miembro del equipo de trabajo la capacidad para entender, cuál es su posición y en qué condiciones está participando en el proceso	Si se realiza adecuadamente con cada funcionario
16	Disponer de: los mecanismos motivacionales para poder dirigir adecuadamente a los funcionarios.	Si existen los mecanismos para trabajo individual y colectivo
17	Saber tomar decisiones acertadas basándose en la información que recibe de su entorno, el tratamiento, asumiendo actitudes, opiniones y puntos de vista en todas las circunstancias	Hay ciertas dificultades para conseguir información adecuada
18	Conocer cómo se formó la estructura del equipo	No se sabe si esto se ha realizado
19	Saber si el equipo está preparado mentalmente para funcionar de acuerdo a las estrategias de la entidad y si sus decisiones dependen directamente de la cúpula organizativa y jerárquica de la institución	Su funcionamiento depende de quién está direccionando la Contraloría
20	Todo equipo de trabajo debe tener definidos los parámetros y las condiciones para poder vincular a un miembro en el mismo y este proceso, no es simplemente ocasional o político sino que además debe tener un alto nivel de calidad	Esto no se realiza con la debida seriedad, porque en muchos casos a los equipos llegan funcionarios por designación y no tienen la calidad suficiente para trabajar en él mismo
21	Todos los miembros de un equipo, en estos niveles, deben conocer los diagramas de los procesos a seguir	El conocimiento no es total, es decir, hay funcionarios que no lo poseen lo suficientemente adecuado
22	Reunir la información acerca de la calidad del proceso, el costo del proceso, de los resultados del proceso y con ella adelantar una profunda preparación	Hasta ahora no se ha hecho de manera total es decir, investigando para tareas necesarias y con los funcionarios que van ingresar a los equipos

	UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO	COMISIONES AUDITORAS DE LA CONTRALORÍA, VIGENCIA 2011.
	individual y colectiva	
23	Establecer los puntos claves, los ciclos a seguir, los controles a ser puestos en práctica y la forma cómo se puede interactuar utilizando la retroalimentación en cuanto a las prácticas de conocimiento en cada caso	Esto sí se realiza casi en su totalidad
24	Contar con los mecanismos para valorar, calificar, medir, interpretar y reconocer las fallas en el proceso realizado por el equipo	No existen estos mecanismos, métodos, ni instrumentos metodológicos para ser aplicados a los respectivos equipos
25	Tener la suficiente capacidad y lugares individual y colectivamente como equipo para desarrollar las prácticas necesarias en cuanto a la recuperación del nivel de acción del equipo	Si se dispone de ello, con lo que no cuenta es con suficiente tiempo para ello
26	Disponer de un plan del mejoramiento	El plan de mejoramiento no está orientado al equipo específico
27	El equipo que está liderando en buena medida el proceso en la institución, hasta cierto punto, está obligado a definir cuáles son las tareas a seguir y de qué manera se pueden solucionar problemas puntuales y analizar las estrategias y los cambios necesarios para poder adelantar nuevas e importantes actividades	No se tiene muy claro el concepto de liderazgo y todos los equipos parecen estar en igualdad de condiciones, así mismo en los funcionarios que integran los equipos, el concepto de liderazgo no está trabajado para ser puesto en práctica, es más ni siquiera se entiende la diferencia entre liderar y dirigir
28	Asignar en cada caso funcionarios expertos dedicados a asegurar que los cambios y las estrategias se realicen correctamente	No ha sido posible, en todos los casos no se asignaron funcionarios expertos
29	El equipo, en un momento dado, debe ser responsabilidad de sus integrantes	En muchos casos se asume que la responsabilidad adquirida en más que todo una obligación y entonces hay integrantes que todavía no tienen el conocimiento y experiencia

	UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO	COMISIONES AUDITORAS DE LA CONTRALORÍA, VIGENCIA 2011.
		para asumir ese tipo de compromiso
30	Saber sí los funcionarios que hacen parte del equipo son las más apropiadas, se debe adelantar una evaluación permanente del proceso	No se sabe, ya sea por la rotación del personal o porque se designan de manera inconsulta, sin saber cuáles son sus niveles de preparación y su capacidad para responder con las obligaciones en el equipo
31	Debe haber un conocimiento de cada miembro del equipo de los propósitos a seguir, su responsabilidad y compromiso con estos propósitos, de la capacidad de poner en práctica los objetivos propuestos y de la consciencia y el compromiso, así como el involucramiento del miembro del equipo en el proceso, en la organización y en el cumplimiento de las tareas propuestas	En muchas ocasiones no todas los funcionarios del equipo tienen ese conocimiento
32	Los miembros del equipo deben además tener la capacidad para resolver problemas específicos que afectan a la institución y que dependen en concreto de sus conocimientos y de sus prácticas	No todos tienen esa capacidad y esa entereza para hacerlo
33	Los miembros del equipo deben ser entrenados para trabajar siempre enfocados al mejoramiento continuo	Este proceso se está desarrollando de manera calificada y con cierta capacidad de éxito
34	Deben mejorar siempre su adaptación como prerrequisito para ser miembro del equipo	En algunos casos de muy difícil adaptación
35	Cuando se acuerdan cambios en el manejo de un equipo, hay que aplicar métodos teniendo en cuenta una planeación para lograr una ejecución eficiente y eficaz	Si se realiza de manera bastante acertada y se consiguen buenos resultados
36	Entender que en el equipo, la sinergia, es uno de los elementos más importantes, en	Todavía no se tiene muy bien definido para todos los equipos este proceso de integración y en algunas

	UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO	COMISIONES AUDITORAS DE LA CONTRALORÍA, VIGENCIA 2011.
	cuanto a la relación establecida para lograr la mejor calidad en el trabajo del equipo, pues si no se tiene esa capacidad de integración, es totalmente inoperante el funcionamiento de un equipo sea cual fuere su líder y la importancia que le dé a sus componentes	situaciones se presentan dificultades en este campo
37	Cada miembro del equipo, en este caso de la comisión auditora, debe entender por completo y de manera integral el proceso, de participar en todos los eventos que tengan que ver con la propuesta de nuevos y mejores procedimientos a seguir.	Por lo regular trata de hacerse
38	El entrenamiento debe ser permanente	Parece que sí se cumple con este requisito
39	Es necesario saber cuáles son las habilidades de cada miembro del equipo	No se han estudiado adecuadamente y con la rigurosidad que se necesita
40	El equipo debe disponer de un entorno de trabajo más cooperativo, más productivo, más flexible, más innovador, donde se reconozcan los valores de cada ser humano para desarrollar sus funciones	Están luchando por conquistar mejores espacios para el trabajo y mejores condiciones de carácter específico en cuanto al tiempo y a las condiciones físicas y de logística
42	Cada persona en un equipo de alto rendimiento debe sentirse dentro de las cosas que está haciendo, como parte importante de su propia vida y por consiguiente debe desarrollarlas con respecto, con ética y con principios	Ese sentido de pertenencia no está todavía tan definido como para establecer condiciones de trabajo de gran escala y menos cuando se habla de un compromiso bastante definido para lograr que el equipo salga adelante
43	Los miembros del equipo de alto rendimiento deben estar convencidos de que toda información es respetada y requiere un alto nivel de seguridad, es decir existe la	Se maneja con mucha preocupación lo que tiene que ver con la información porque éste es uno de los factores de mayor incidencia en los buenos resultados de la investigación y por eso se

	UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO	COMISIONES AUDITORAS DE LA CONTRALORÍA, VIGENCIA 2011.
	confianza suficiente como para que el equipo no sea afectado por actos irregulares muy comunes en Colombia	requiere de situaciones concretas, en cuanto a que la información sea confiable, verificable y representativa
44	En lo que respeta a cada miembro del equipo, una relativa autonomía que permite que actúe con independencia y tenga el control sobre sus posibilidades de trabajo en cuanto a la toma de decisiones	Esa relativa autonomía está por verse, asimismo como la independencia.
45	En la toma de decisiones, donde predominan la desconfianza, la inseguridad y el miedo; se debe contar con una mentalidad bastante beligerante, de avanzada, con criterios que permitan la conquista de espacio y el desarrollo de oportunidades en niveles muy altos	En la mayoría de los casos esta mentalidad no se ha alcanzado
46	Que tengan la capacidad de sugerir permanentemente ante los funcionarios de mayor rango una serie de estrategias y de posibilidades para alcanzar a controlar aquellos aspectos que son por lo general las causas del problema	A los funcionarios se les ha presentado esta alternativa, pero por su miedo escénico, se les está preparando para que permanentemente tenga la capacidad de sugerir aspectos importantes y soluciones claras
47	Que a los miembros del equipo se les empodere (concederles autoridad) para que puedan tomar decisiones que les permita hacerse responsables de la delegación de autoridad	Esto se hace permanentemente pero en un proceso dispendioso y que requiere mucho esfuerzo y más cuando la rotación de los funcionarios no permite la existencia de equipos estables, pero se está logrando lentamente un progreso sólido en este caso
48	El miembro del equipo debe saber que se le tiene confianza y que de él no parte ningún riesgo	La Contraloría les tiene la confianza suficiente como para que participen en los equipos
49	Todo miembro del equipo debe en un momento, salirse de la realidad para mirar la realidad del otro, del entorno, no la que está al frente y que se vive por	Este es un aspecto muy importante que todavía no se ha logrado porque para eso se requiere, mucho conocimiento, mucha disciplina y dedicación en el trabajo

	UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO	COMISIONES AUDITORAS DE LA CONTRALORÍA, VIGENCIA 2011.
	parte del investigador	
50	Un equipo de alto rendimiento está organizado en un subsistema encargado de transformar y caracterizar con una dinámica propia y abierta, con mínimas pérdidas y mínimos costos el máximo de resultados a nivel de las ciencias de la tecnología	Se está procurando organizar los equipos de las auditorías en este sentido
51	Otro aspecto importante en busca de estabilidad interna para predecir la conducta de la organización mediante las relaciones entre en equipo y la comunidad y en ese aspecto debe haber un proceso de acople muy importante.	En algunos casos que ha logrado predecir lo que puede suceder debido a las investigaciones realizadas
52	El equipo debe estar dispuesto a resolver los problemas internos, de tal manera, que pueda presentarse ante la opinión pública como un equipo dinámico	Esto se realiza permanentemente al interior de los equipos
53	El equipo de trabajo debe extraer de manera rentable los mayores beneficios de información, en estos momentos el valor de información es fundamental	Se está procurando extraer los mayores beneficios de la información
54	Los miembros del equipo de alto rendimiento deben ser bastante hábiles y conocedores de la problemática social	No todos los miembros del equipo tienen el conocimiento sobre la problemática social que se requiere en un momento determinado
55	Las investigaciones realizadas han demostrado que los medios de comunicación al interior de un equipo de alto rendimiento, son fundamentales	Se reconoce la importancia de los medios de comunicación en cualquier área de trabajo social y de la investigación a nivel local y regional
56	El equipo además debe poseer un medio de comunicación importante que les permita dar a conocer el conjunto toda la información requerida	No se sabe hasta qué punto los equipos posean ese medio de comunicación, cada cuánto lo utilizan, para que lo utilizan y quien utiliza

	UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO	COMISIONES AUDITORAS DE LA CONTRALORÍA, VIGENCIA 2011.
57	En el equipo el liderazgo debe ser ante todo una función individual y colectiva basada en un conjunto de atributos personales de cada miembro	No hay mucha claridad sobre lo que significa y representa el liderazgo en un equipo de este tipo
58	El miembro de un equipo de alto rendimiento debe ser humilde en cuanto a ser considerado como una persona que puede compartir sus conocimientos con los demás	Muchos tienen esta cualidad de la humildad como parte de su preparación y de su conocimiento
59	Tener la paciencia suficiente para dar a conocer lo que sabe tanto a la institución como la comunidad	Algunos integrantes de los equipos tienen estas cualidades de ser profesores y emplear la didáctica para hablar con las personas
60	Ser una persona tenaz y persistente en el logro de los objetivos, de las metas y de los propósitos que la institución persigue para cumplir con su política	En buena medida las personas que pertenecen a los equipos están comprometidas con el proceso y con la política de la Contraloría.
61	Prepararse para ser líder	
62	Conceptos básicos de calidad, de cultura, de la causa y de los orígenes de los problemas	Se están elaborando los conceptos básicos aquí reverenciados para encontrar en buena medida los orígenes de los problemas que se presentan a diario en las auditorías
63	Identificarse con la cultura orientada a la calidad total	El equipo si tiene un compromiso por defender la cultura de la calidad total
64	Tener Conocimiento del estado actual del equipo	Hasta cierto punto si se tienen conocimiento del estado actual del equipo
65	Reconocer el tipo de beneficios obtenidos por las personas tanto del equipo como externas a él	Si se conocen los beneficios y se aprecian mucho, así no se crea que está cambiando la cultura de la corrupción a nivel nacional, este es refuerzo válido para lograrlo
66	Todo miembro de un equipo de alto rendimiento debe enfrentar la posibilidad de ser valorado por un grupo capacitado y	No se sabe si todos los miembros del equipo se prestan para ser valorados en estas condiciones y menos cuando no se concreta o

	UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO	COMISIONES AUDITORAS DE LA CONTRALORÍA, VIGENCIA 2011.
	reconocido de tal manera que cada miembro del equipo de alto rendimiento pueda dar a conocer como líder su compromiso y su realización en torno a la funcionalidad del equipo.	visualiza el liderazgo
67	En un equipo de alto rendimiento, se destacan las personas que obran con la misma funcionalidad con que quiere ser tratados	Los equipos de alto rendimiento de la Contraloría están llegando a este nivel de buen trato y de manejo acertado de las relaciones sociales entre los miembros del equipo
68	El equipo debe saber que en el mundo actual el concepto de confianza se ha convertido en un elemento fundamental para propiciar el establecimiento de la integración y el trabajo autónomo y con mucha responsabilidad de los funcionarios en los diferentes frentes de trabajo	Ayuda el respeto y valor por lo que significa la confianza, tanto para la institución como para el país y en ese sentido se logra establecer una salida adecuada a esta situación
69	La confianza en un equipo de alto rendimiento es clave para que la sociedad no se vea abocada al caos o al miedo, retardando e incluso paralizando la capacidad de decisión alto nivel	A cada momento se requieren mayores niveles de confianza en los equipos
70	Los factores que determinan el desempeño de los equipos, que es un debate permanente porque es necesario que cada miembro del equipo aprenda a transformarse asimismo y emprender asumiendo la responsabilidad de dejar obras importantes, como es cambiar el mundo y fijar objetivos, como la búsqueda de una nueva educación para lograr alcanzar la consolidación del trabajo en equipo	Este aspecto ni siquiera que ha trabajado lo suficientemente como para pensar que las personas están preparadas para obrar en busca de mayores y mejores oportunidades individuales y colectivas

	UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO	COMISIONES AUDITORAS DE LA CONTRALORÍA, VIGENCIA 2011.
71	Todo miembro del equipo debe obtener y lograr una comunicación adecuada.	Este aspecto ni siquiera que ha trabajado lo suficientemente como para pensar que las personas están preparadas para obrar en busca de mayores y mejores oportunidades individuales y colectivas
72	Se deben evitar las teorizaciones estériles	Como no hay tiempo, esto no ocurre
73	Se debe hablar de hechos y no de personas	Por lo regular de habla de hechos concretos
74	Hay que reducir el individualismo.	Todavía hay algunas dificultades para lograrlo una integración por equipo, superando el individualismo

Fuente: Elaboración propia.

Lectura del cuadro comparativo –equipo de alto rendimiento y las comisiones auditoras.

Uno de los hechos más importantes que se presentaron en el cuadro comparativo, fue el análisis pormenorizado de las distintas situaciones analizadas, donde se destacaron 74 alternativas de comparación, en las cuales se demuestran el por qué se puede establecer el nivel (porcentaje), que define el equipo como un equipo de alto rendimiento. Las alternativas fueron estructuradas de acuerdo con los diferentes resultados parciales de la investigación, lo cual confluyó en el logro de un conocimiento integral, de lo que era un equipo de alto rendimiento a partir de la existencia de las comisiones auditoras, que fueron el objeto de estudio de esta investigación.

Estas 74 alternativas, están directamente relacionadas con todos y cada uno de los aspectos que establece la presencia de las prácticas desarrolladas por las comisiones auditoras y en consecuencia, son el resultado real y concreto del conocimiento directo de esos aspectos que se fueron recogiendo, unas veces en las entrevistas y otras mediante la observación directa y el manejo de un recuento escrito de algunos apartes y el seguimiento que se hizo a la información por parte

de los investigadores-, es por eso que las alternativas que sirvieron para la comparación, son aspectos concretos y funcionales, que se presentan en cada uno de los comportamientos tanto de un equipo de alto rendimiento como de cada una de las Comisiones Auditoras y es con este mecanismo que se puede afirmar, qué es lo que falta por hacer para lograr que las comisiones en cuestión se consolide como un equipo de alto rendimiento. Todo este seguimiento permitió reconocer, identificar y comparar, cuáles eran los aspectos con los que no se contaba, para poder establecer en la práctica de las comisiones una funcionalidad tan importante que se alcanzará la presencia de un equipo de alto rendimiento.

Algunos evaluarán que estas 74 alternativas utilizadas en la comparación, pueden ser un tanto irreales o exageradas, pero no es así, porque mirando pormenorizadamente y de forma bastante analítica, se pueden encontrar las diferencias que lentamente van apareciendo al momento de valorar el comportamiento de los miembros de un equipo de alto rendimiento y el comportamiento de los miembros de cada una de las comisiones auditoras, no es tampoco un criterio consentido personalista o simplemente especulativo, el que condujo a la elección de estas 74 alternativas que diferencian entre un equipo de alto rendimiento y un equipo que hace parte de las comisiones auditoras, fue el resultado muy concreto de toda la investigación, el cual se dejará como precedente de un análisis pormenorizado y línea de base para las mediciones posteriores. Lo anterior como referencia que mida el nivel de comportamiento de las comisiones auditoras y sí en verdad, sí existían diferencias sustanciales entre un equipo de alto rendimiento, como lo definen en los análisis empresariales y cada una de las comisiones auditoras, que supuestamente tienden a comportarse como un equipo de alto rendimiento y en estas 74 alternativas de comparación, se encontró que verdaderamente habían diferencias significativas que debían ser mejoradas y en algunos casos implementadas reglamentariamente.

En atención al despliegue teórico realizado en este ejercicio investigativo y de acuerdo a la síntesis realizada en el anterior cuadro comparativo de las características esenciales de los equipos de alto rendimiento y las comisiones auditoras de la Contraloría General de Antioquia en la vigencia 2011, se procede a realizar una categorización a partir de los conceptos de gestión, eficiencia y eficacia, los cuales permiten alinear el sustento teórico con las situaciones detectadas en el proceso, así:

Cuadro 4. Comparativo equipos de alto rendimiento – comisiones auditoras de la Contraloría, vigencia 2011. Desde los concepto gestión, eficiencia, eficacia.

GESTIÓN	EFICIENCIA	EFICACIA
La asignación consensuada y con claridad de tareas, proyectos y responsabilidades, objetivos individuales.	Tiene objetivos comunes	Las variables y criterios utilizados para recompensar la eficacia de los resultados de un equipo experimentado
El seguimiento de los objetivos conseguidos por el equipo.	Posee una planificación a partir de esos objetivos	El rol del líder en un equipo maduro
Disponer de los mecanismos motivacionales para poder dirigir adecuadamente a los funcionarios.	La aportación de cada funcionario al equipo y del equipo a la organización	Los sistemas de análisis de prioridades nacionales, sectoriales, institucionales
Saber tomar decisiones acertadas basándose en la información que recibe de su entorno, el tratamiento, asumiendo actitudes, opiniones y puntos de vista en todas las circunstancias	Sinergia grupal: los valores del equipo	Hacer análisis de las prioridades sectoriales, como metas sectoriales, Las prioridades estatales dentro de la planificación territorial
Conocer cómo se formó la estructura del equipo	Debe encontrar indicadores de impacto final, indicadores de gestión	Eficacia: Alcanzar metas u objetivos que habían sido previamente establecidos
Asignar en cada caso funcionarios expertos dedicados a asegurar que los cambios y las estrategias se realicen	Disponer de planificación estratégica institucional, planificación estratégica descentralizada y programación anual	Eficiencia: Producción de bienes o servicios que la sociedad valora

GESTIÓN	EFICIENCIA	EFICACIA
correctamente	operativa	
El equipo, en un momento dado, debe ser responsable de sus integrantes	Saber si el equipo está preparado mentalmente para funcionar de acuerdo a las estrategias de la entidad y si sus decisiones dependen directamente de la cúpula organizativa y jerárquica de la institución	Que se le dé a cada miembro del equipo de trabajo la capacidad para entender, cuál es su posición y en qué condiciones está participando en el proceso
Saber si los funcionarios que hacen parte del equipo son los más apropiados, se debe adelantar una evaluación permanente del proceso	Todo equipo de trabajo debe tener definidos los parámetros y las condiciones para poder vincular a un miembro en el mismo y este proceso, no es simplemente ocasional o político sino que además debe tener un alto nivel de calidad	Reunir la información acerca de la calidad del proceso, el costo del proceso, de los resultados del proceso y con ella adelantar una profunda preparación individual y colectiva
En la toma de decisiones, donde predominan la desconfianza, la inseguridad y el miedo; se debe contar con una mentalidad bastante beligerante, de avanzada, con criterios que permitan la conquista de espacio y el desarrollo de oportunidades en niveles muy altos	Todos los miembros de un equipo, en estos niveles, deben conocer los diagramas de los procesos a seguir	Establecer los puntos claves, los ciclos a seguir, los controles a ser puestos en práctica y la forma cómo se puede interactuar utilizando la retroalimentación en cuanto a las prácticas de conocimiento en cada caso
Que a los miembros del equipo se les empodere (concederles autoridad) para que puedan tomar decisiones que les permita hacerse responsables de la delegación de autoridad	Disponer de un plan del mejoramiento	Contar con los mecanismos para valorar, calificar, medir, interpretar y reconocer las fallas en el proceso realizado por el equipo
El miembro del equipo debe saber que se le tiene confianza y que de él no parte ningún riesgo	El equipo que está liderando en buena medida el proceso en la institución, hasta cierto punto, está obligado a definir cuáles son las	Tener la suficiente capacidad y lugares individual y colectivamente como equipo para desarrollar las prácticas necesarias en

GESTIÓN	EFICIENCIA	EFICACIA
	tareas a seguir y de qué manera se pueden solucionar problemas puntuales y analizar las estrategias y los cambios necesarios para poder adelantar nuevas e importantes actividades	cuanto a la recuperación del nivel de acción del equipo
Otro aspecto importante en busca de estabilidad interna para predecir la conducta de la organización, mediante las relaciones entre en equipo y la comunidad y en ese aspecto debe haber un proceso de acople muy importante.	Debe haber un conocimiento de cada miembro del equipo de los propósitos a seguir, su responsabilidad y compromiso con estos propósitos, de la capacidad de poner en práctica los objetivos propuestos y de la consciencia y el compromiso, así como el involucramiento del miembro del equipo en el proceso, en la organización y en el cumplimiento de las tareas propuestas	Los miembros del equipo deben ser entrenados para trabajar siempre enfocados al mejoramiento continuo
El equipo debe estar dispuesto a resolver los problemas internos, de tal manera, que pueda presentarse ante la opinión pública como un equipo dinámico	Los miembros del equipo deben además tener la capacidad para resolver problemas específicos que afectan a la institución y que dependen en concreto de sus conocimientos y de sus prácticas	Deben mejorar siempre su adaptación como prerrequisito para ser miembro del equipo
El equipo de trabajo debe extraer de manera rentable los mayores beneficios de información, en estos momentos el valor de información es fundamental	Cuando se acuerdan cambios en el manejo de un equipo, hay que aplicar métodos teniendo en cuenta una planeación para lograr una ejecución eficiente y eficaz	Los miembros del equipo deben ser entrenados para trabajar siempre enfocados al mejoramiento continuo
Todo miembro de un equipo de alto rendimiento debe enfrentar la	Entender que en el equipo, la sinergia, es uno de los elementos	Deben mejorar siempre su adaptación como prerrequisito para ser

GESTIÓN	EFICIENCIA	EFICACIA
<p>posibilidad de ser valorado por un grupo capacitado y reconocido, de tal manera, que cada miembro del equipo de alto rendimiento pueda dar a conocer como líder su compromiso y su realización en torno a la funcionalidad del equipo.</p>	<p>más importantes, en cuanto a la relación establecida para lograr la mejor calidad en el trabajo del equipo, pues si no se tiene esa capacidad de integración, es totalmente inoperante el funcionamiento de un equipo sea cual fuere su líder y la importancia que le dé a sus componentes</p>	<p>miembro del equipo</p>
<p>El equipo debe saber que en el mundo actual el concepto de confianza se ha convertido en un elemento fundamental para propiciar el establecimiento de la integración y el trabajo autónomo y con mucha responsabilidad de los funcionarios en los diferentes frentes de trabajo</p>	<p>Cada miembro del equipo, en este caso de la comisión auditora, debe entender por completo y de manera integral el proceso, de participar en todos los eventos que tengan que ver con la propuesta de nuevos y mejores procedimientos a seguir.</p>	<p>Es necesario saber cuáles son las habilidades de cada miembro del equipo</p>
<p>La confianza en un equipo de alto rendimiento es clave para que la sociedad no se vea abocada al caos o al miedo, retardando e incluso paralizando la capacidad de decisión alto nivel.</p>	<p>El entrenamiento debe ser permanente</p>	<p>El equipo debe disponer de un entorno de trabajo más cooperativo, más productivo, más flexible, más innovador, donde se reconozcan los valores de cada ser humano para desarrollar sus funciones</p>
	<p>Los miembros del equipo de alto rendimiento deben estar convencidos de que toda información es respetada y requiere un alto nivel de seguridad, es decir existe la confianza suficiente como para que el equipo no sea afectado por actos irregulares muy</p>	<p>Cada funcionario en un equipo de alto rendimiento debe sentirse dentro de las cosas que está haciendo, como parte importante de su propia vida y por consiguiente debe desarrollarlas con respecto, con ética y con principios</p>

GESTIÓN	EFICIENCIA	EFICACIA
	comunes en Colombia	
	En lo que respeta a cada miembro del equipo, una relativa autonomía que permite que actúe con independencia y tenga el control sobre sus posibilidades de trabajo en cuanto a la toma de decisiones	Los miembros del equipo de alto rendimiento deben ser bastante hábiles y conocedores de la problemática social
	Que tengan la capacidad de sugerir permanentemente ante los funcionarios de mayor rango una serie de estrategias y de posibilidades para alcanzar a controlar aquellos aspectos que son por lo general las causas del problema	En el equipo el liderazgo debe ser ante todo una función individual y colectiva basada en un conjunto de atributos personales de cada miembro
	Todo miembro del equipo debe en un momento, salirse de la realidad para mirar la realidad del otro, del entorno, no la que está al frente y que se vive por parte del investigador	El miembro de un equipo de alto rendimiento debe ser humilde en cuanto a ser considerado como un funcionario que puede compartir sus conocimientos con los demás
	Un equipo de alto rendimiento está organizado en un subsistema encargado de transformar y caracterizar con una dinámica propia y abierta, con mínimas pérdidas y mínimos costos el máximo de resultados a nivel de las ciencias de la tecnología	Tener la paciencia suficiente para dar a conocer lo que sabe tanto a la institución como la comunidad
	Las investigaciones realizadas han demostrado que los medios de comunicación al interior de un equipo	Ser un funcionario tenaz y persistente en el logro de los objetivos, de las metas y de los propósitos que la institución persigue para

GESTIÓN	EFICIENCIA	EFICACIA
	de alto rendimiento, son fundamentales	cumplir con su política
	El equipo además debe poseer un medio de comunicación importante que les permita dar a conocer el conjunto toda la información requerida	En un equipo de alto rendimiento, se destacan los funcionarios que obran con la misma funcionalidad con que quiere ser tratados
	Prepararse para ser líder	Los factores que determinan el desempeño de los equipos, que es un debate permanente porque es necesario que cada miembro del equipo aprenda a transformarse asimismo y emprender asumiendo la responsabilidad de dejar obras importantes, como es cambiar el mundo y fijar objetivos, como la búsqueda de una nueva educación para lograr alcanzar la consolidación del trabajo en equipo
	Conceptos básicos de calidad, de cultura, de la causa y de los orígenes de los problemas	Todo miembro del equipo debe obtener y lograr una comunicación adecuada.
	Identificarse con la cultura orientada a la calidad total	Se deben evitar las teorizaciones estériles
	Tener Conocimiento del estado actual del equipo	Se debe hablar de hechos y no de personas
	Reconocer el tipo de beneficios obtenidos por las personas tanto del equipo como externas a él	Hay que reducir el individualismo

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 3.

Estrategias a implementar como Equipos de Alto Rendimiento.

1. Gestión eficiente y eficaz desde la perspectiva de equipos de alto rendimiento en la Contraloría General de Antioquia.

A continuación se presentan algunos conceptos consolidados como resultado de la entrevista a 15 comisiones auditoras, lo cual nos da elementos claves para determinar las estrategias de una gestión eficiente y eficaz desde la perspectiva de equipos de alto rendimiento en la Contraloría General de Antioquia.

Con respecto al Plan Estratégico Corporativo y **las estrategias** implementadas a partir del mismo, se preguntó sobre las mismas sobre su ejercicio y se insistió en que se verificara sobre su aplicabilidad o no, éstas fueron las respuestas obtenidas de los integrantes de las comisiones entrevistados.

Llamó mucho la atención el hecho de que algunas personas respondieran que no existían estrategias para obtener mejores resultados, cuando todo el sistema programático de la Contraloría está consolidado con base en las estrategias, y entonces se piensa que quienes dieron la respuesta no tienen conocimiento acertado de qué significa la presencia de una estrategia y cuáles son las delimitaciones conceptuales que se deben elaborar para pensar en una estrategia, en ese sentido hay que aclarar que este concepto no es tan complejo.

Es de anotar, que se ha enseñado que las estrategias son alternativas que se encuentra con base en la experiencia, en la práctica y la necesidad de solucionar dificultades en momentos específicos en que se requiere desarrollar trabajo y entonces sí por un camino no se llega a los resultados, hay que buscar otro que tenga tanta o más importancia y tanta y más capacidad para llegar al fin que se busca, esto es el concepto básico de estrategia. Ahora bien no se debe olvidar que cuando se modifican las estrategias, por lo regular se incrementan los costos,

se incrementan tiempo y se incrementan los niveles de dificultades en el desarrollo de las prácticas cognitivas y de campo, debido a que el cambio de la estrategia supone modificar hasta cierto punto la estructura misma de la planificación.

Pero asumiendo el resto de las respuestas hay quienes piensan que si se tiene una buena información se tendría **la mejor estrategia** y además si esa información está plenamente identificada en la etapa de la planeación, tendría mayor capacidad de ser recolectada y de poder demostrar la verdad de los hechos y así no habría que improvisar como lo han manifestado otras personas. En relación con la información también consideran importante el hecho de poder filtrar, es decir obtenerla de manera reservada en condiciones específicas de las entidades y de los municipios a los cuales se audita, para saber en términos concretos que manifiestan ellos y cuál es la verdad de los hechos, pero además hay quienes manifiestan que es fundamental estudiar los informes anteriores, es decir, contar una reseña histórica de muchas actividades de la institución, de tal manera que las experiencias antiguas se consoliden como parte importante de las realizaciones futuras, en ese sentido es necesario entonces que se disponga de una verdadera estructuración logística para almacenar los informes anteriores durante un tiempo bastante considerable y poder colocarlos a disposición de las distintas personas.

Comúnmente se habla de que es necesario indagar, observar, cotejar, comparar y corroborar como prácticas mínimas para lograr una buena información y por consiguiente unos resultados bastante positivos en cuanto a la acción de las comisiones de auditoría, esto sería lo mínimo que habría que hacer, pero también es necesario como lo manifiestan otras personas entrevistadas que **las estrategias** no solamente deben estar consideradas en este campo básico de trabajo sino en el conocimiento de las entidades a las cuales se va a practicar la auditoría y en una planificación adecuada para lograr llegar a unos estándares de información acertado.

Así mismo, para otras personas entrevistadas es importante partir de la experiencia del funcionario, porque su conocimiento que no está consignado en libros, que no hace parte de ningún texto y que tampoco se presenta en muchas ocasiones ante la opinión pública, tiene un valor bastante importante por ejemplo en el hecho de seleccionar las muestras para hacer la auditoría o de adecuar las estrategias cuando los obstáculos impiden llegar a obtener excelentes resultados por el método que se había planeado y es indispensable asumir otro procedimiento distinto con estrategias totalmente diferentes.

Una de esas estrategias es analizar pormenorizadamente el sujeto de control antes de salir a la comisión, para conocer cuáles son los posibles obstáculos que se pueden presentar en un momento determinado y en qué condiciones esos obstáculos se pueden superar y es ahí donde se demuestra entonces, la experiencia y el profesionalismo de quienes están encargados de estas auditorías, porque de lo contrario el funcionario de la Contraloría que las adelanta, sin estar suficientemente preparado, y con las estrategias adecuadas para enfrentar el reto de tener que realizar un análisis del sujeto de control, queda en entredicho su capacidad cognoscitiva y el profesionalismo del auditor, situación que afecta en gran medida la imagen y la relación con el sujeto auditado.

En cuanto a las **deficiencias en las estrategias** propuestas para llevar a efecto una adecuada auditoría por parte de las comisiones, las personas entrevistadas conceptualizaron de la siguiente forma:

Establecieron que el método aplicado para la rendición de cuentas por los sujetos de control, no entrega la información necesaria que se utiliza en la planeación de la auditoría, además porque no se cuenta con el personal adecuado y la planeación suficiente para realizarse de manera óptima y con los mejores resultados para la auditoría respectiva.

Las personas que viajan por todo el Departamento cumpliendo con la labor auditora, consideran que la estadía de ellos en Medellín – donde realizan la etapa de planeación o entrega de informes de auditoría- es muy corto el tiempo y que por esa razón están impedidos de presentar los informes definitivos más consolidados y con mejores resultados y análisis.

Ante la cobertura del 100% de los sujetos de control, muchos manifiestan que con los recursos disponibles en cuanto a lo económico, técnico, profesional, logísticos y físicos, pretender alcanzar esta meta con la mayor calidad, es imposible. El auditar el ciento por ciento de las entidades sujetos de control y el ciento por ciento de los análisis realizados sobre toda la contratación pública que esas entidades efectúan, debería al menos contar con un margen o selectivo, para lograr mejores resultados.

Quienes manifestaron que todavía se mantiene un esquema teórico que no se explica de manera didáctica a partir de la práctica, consideran que el hecho no es conocer la teoría sino saber aplicarla, en ese sentido lo más importante es poder establecer esa relación teórico-práctica, para alcanzar una mejor ejecución de los procesos de auditoría.

Con respecto a los funcionarios que conforman las comisiones auditoras se mantiene una permanente situación de crisis, ya que para todos los ciclos de auditorías se conforma un nuevo equipo de trabajo, sin tener en cuenta ni consultar a los funcionarios, de manera apresurada, sin consultar cuál es el equipo al que se debe vincularse y mucho menos sin conocer las capacidades y la potencialidad investigativa y analítica de quién en un momento dado pasa a ser parte de la comisión. Por esa razón es importante entonces pretender en lo posible formar equipos auditores con características homogéneas y complementarias en su calidad de trabajo y en su capacidad y análisis.

Se detecta igualmente que la etapa de planeación que se realiza en la instalaciones de la Contraloría, la cual se establece a partir del memorando de encargo – documento donde se establecen los parámetros a auditar al sujeto de control-, también se generan conflictos y algunos problemas ya que sobre la marcha se hacen cambios, por ejemplo se debe auditar dos o más entidades en seis días y en esas condiciones para muchos eso es completamente imposible y es por eso que se requiere entonces de mayor esfuerzo, contando adicionalmente con situaciones como no contar con la información, hacen que el ejercicio auditor no logre los resultados esperados.

De todas maneras de quienes opinan que es bien sabido que a una mayor cobertura decae la calidad y la profundidad del análisis y del examen de las cuentas, según ellos, porque es imposible en un tiempo tan limitado que se pueda abarcar tanta cantidad de auditorías, sin que se pierda la calidad en ellas; es por ello que la Contraloría ha logrado de forma eficaz la cobertura en el proceso auditor, pero trabaja de forma incansable, contando con el apoyo de la tecnología, en lograr la eficiencia en el ejercicio auditor.

Se insiste en que se definan en pocas palabras cuáles son las **mejores estrategias según su experiencia** que deben ser utilizada en la auditoría de esas comisiones y entonces de acuerdo con este proceso de puntualización las respuestas fueron las siguientes:

De manera común y corriente aparecen, como referencia aspectos tales como: propone mayor tecnología, vincular al proceso auditor verdaderos especialistas y ejecutores, mayor planeación de la Contraloría y se mantienen una constante en todas estas respuestas y es la falta de tiempo y el manejo del mismo, también se vuelve reiterativo el darle mayor importancia al trabajo en equipo y el conocimiento de la entidad a la cual se va a auditar, se manifiesta que es necesaria una asesoría permanente, establecer directrices claras en los temas de auditaje, se habla de la capacitación -cuando se sabe que se está impartiendo con mucha

intensidad- y se manifiesta la necesidad de que las personas tengan mayor compromiso y que las cargas de trabajo estén equilibradas.

En todas estas respuestas se está reiterando lo que ya se ha dicho, y con respecto a la capacitación es necesario resaltar que esta administración en su Plan Estratégico Corporativo ha incluido un plan bastante ambicioso de formación en lo que respecta a la cualificación profesional, por tanto la respuesta dada a la necesidad de capacitación se entiende más sobre el fortalecimiento de competencias o necesidad de capacitación más puntual en lo que tiene que ver con la auditoría, es así como estos cuestionamientos mantienen la lógica.

En relación con las preguntas que están orientadas a establecer las diferencias entre **liderar y dirigir**, parece que no hay mucha explicación porque no hay un conocimiento profundo sobre lo que significa dirigir y liderar y menos aún cuando se cumple con un criterio simplemente establecido de realizar una labor, por esa razón las respuestas no fueron tan convincentes y en ese campo si hay serias dificultades para conceptualizar al respecto por parte de quienes dieron sus opiniones, porque al salirse por la línea más fácil entregan una explicación donde afirman que comprenden alternativamente los dos criterios liderar y dirigir, pero resulta que en concreto, los dos criterios no son iguales y cuando no se cumple uno es difícil que alternativamente se cumpla el otro a partir de la misma persona, porque la práctica del liderazgo es muy distante de la simple dirección. Es de anotar, que el compromiso de quien asume el carácter del líder es muy distinto al compromiso de quien simplemente es un director.

En el **quehacer cotidiano** la comisión auditora actúa de acuerdo con el tipo de trabajo que tiene que realizar, perfilando sus actividades a encontrar toda la información requerida; dado que se visitan las diferentes fuentes donde se puede encontrar información, en el tiempo preciso con las condiciones técnicas apropiadas para lograr obtener la mejor información en el menor tiempo y con la mayor calidad, por lo general el trabajo tiene un equipo y cada quien se encarga

de un área específica entre sí, a la hora del almuerzo, del descanso o por la noche de pronto si hay una reunión de integración entre los miembros del equipo para planificar de manera adecuada lo que se va hacer al otro día y hay un apoyo mutuo en ese sentido de parte de quienes tienen más experiencia.

En términos generales todas las personas piensan que la actividad que desempeñan en las comisiones auditoras están contribuyendo a luchar contra la corrupción en el país, pero no ven en concreto que no se materialice a nivel nacional como una cultura, como una forma de vida y creen que deben entrar a considerar otras alternativas distintas para que todo el esfuerzo que desempeñan en ésta labor se materialice de manera concreta en el quehacer de los colombianos, demostrando que con la honestidad y la ética se puede lograr un país mejor.

Se está logrando una aceptación por parte de los funcionarios públicos en relación con las auditorías porque están conociendo de manera pormenorizada cuáles son los errores en que se incurre y las formas de superarlos; además se generará cierto nivel de confianza en cuanto a considerar que la asistencia prestada por la Contraloría tiene un valor bastante importante, que otras entidades ni siquiera dan a conocer y que en cierta manera la Contraloría se puede convertir en una promotora de la cultura de la no corrupción y el manejo del cargo público con un sentido de servidor público, con ética para resolver problemas comunitarios como su razón de ser; y no para apropiarse de los recursos del Estado, por eso se debería destacar masivamente todo lo que hace la Contraloría y los medios de comunicación serían un mecanismo bastante significativo al momento de masificar todas estas actividades que se desarrollan en torno de la cultura de la no corrupción; por ello el Ente de Control cuenta con un plan de medios efectivo, dado que a través de los medios masivos de comunicación como la televisión y la radio ha logrado consolidar la cultura de la Veeduría Ciudadanía, un control social ejercido por y para la gente.

CAPÍTULO 4.

Matriz para seguimiento, evaluación y desempeño de Equipos de Alto Rendimiento.

A continuación se desarrolla la fundamentación y la matriz para seguimiento, evaluación y desempeño de equipos de alto rendimiento, lo anterior como producto concreto del ejercicio investigativo y la cual será entregada a la Contraloría General de Antioquia como elemento, sustentado en el análisis teórico, de información o memoria institucional y en la percepción de quiénes realizaron el Ciclo 6 del Plan General de Auditoría en la vigencia 2011.

1. Seguimiento, evaluación y desempeño de las comisiones auditoras desde la perspectiva de equipos de alto rendimiento en la Contraloría General de Antioquia.

Cuadro de Seguimiento

En este cuadro se presentan de manera correlacional, todos hechos que durante los años 2009, 2010 y 2011 ocurrieron y que tienen que ver con el manejo de los equipos de alto rendimiento en la Contraloría General de Antioquia

Cuadro 5. Seguimiento logros alcanzados 2009 - 2011.

SEGUIMIENTO LOGROS ALCANZADOS 2009 – 2011

2009	2010	2011
LOGROS ALCANZADOS	LOGROS ALCANZADOS	LOGROS ALCANZADOS
Cuentan con un modelo Gerencial y con un Plan Estratégico corporativo	Se viene insistiendo y buscando el rol del líder en los equipos, este proceso en el 2010 adquirió cierta importancia	Este proceso y seguimiento de los objetivos conseguidos con el equipo no todavía no presentan resultados concretos, y no aparecen relacionados, para saber cuál equipo ha obtenido mejores

2009	2010	2011
LOGROS ALCANZADOS	LOGROS ALCANZADOS	LOGROS ALCANZADOS
		resultados con el seguimiento, sólo en este año está tratando de implementarse este proceso
Si cuenta con la asignación de las responsabilidades y de acuerdo con el equipo de auditoría que se realiza en específico	En el 2010 intensificaron las prácticas operativas de la realización de los análisis sobre situaciones nacionales e institucionales	En este aspecto pasa lo mismo sólo ahora en 2011 se está tratando de potencializar ese proceso de acuerdo con la adquisición de mayor experiencia con las personas que integran los equipos, para lograr criterios y resultados de mayor calidad
Si se presenta esta relación entre la persona y la organización encabezada por la Contraloría	Se ha venido insistiendo para que las personas se preparen y conozcan todos lo pertinente a sus equipos de alto rendimiento	En la búsqueda del líder para el equipo para el 2011 adquirido mayor significado y en este aspecto que ha puesto en evidencia que se necesita con mucha premura asumir esta responsabilidad de líder en los equipos
Se tenía consolidada la necesidad de una unificación con base en la sinergia de distintas personas para lograr mayor integración	Se insiste permanentemente para que las personas investiguen sobre estos aspectos de la calidad del proceso, el costo del proceso y los resultados del proceso, hay quienes lo hacen bien y quienes no, en este año se ha insistido bastante sobre el tema	Se le está dando más importancia a la planificación al interior del trabajo de equipo de alto rendimiento en este año
Se ha venido trabajando desde el 2009 con insistencia para que los equipos de alto rendimiento	Sobre el plan de mejoramiento para el equipo como tal, se ha venido trabajando desde el 2010 y en	La lucha por la consecución de la información adecuada, ha sido permanente y año tras año se han

2009	2010	2011
LOGROS ALCANZADOS	LOGROS ALCANZADOS	LOGROS ALCANZADOS
refuercen su estructura analítica y conceptual con indicadores de gestión por cada equipo	consecuencia hay muchos aspectos adelantados que se han ido poniendo en práctica en el equipo según sus funciones y responsabilidades	presentado dificultades en ese aspecto, pero se piensa seguir mejorando porque en el 2011 se presentaron las estrategias para alcanzar una mejor información
Los conceptos de eficacia y eficiencia a nivel del equipo de alto rendimiento se han venido trabajando desde 2009	Sobre este aspecto se ha venido insistiendo tanto en el 2010 como en el 2011 pero no se han logrado obtener en su totalidad resultados positivos aunque sea mejorado mucho	Ese es un aspecto por resolver en este año, porque la calidad de las personas designadas simplemente deben estar preparadas para conformar el equipo con las especificaciones que se requieren
El conocimiento del proceso y la posición de cada miembro del equipo, como han sido insistentemente trabajado desde el 2009	De igual manera se ha venido insistiendo sobre este aspecto, se ha logrado mucho avance en la manera que integran las personas al equipo y la anotación del personal, que inciden como factores negativos para la estabilidad de las personas que ya están adaptadas al equipo	Con la rotación del personal y la presencia de personal nuevo ha sido difícil, canalizar la preparación mental de las personas para lograr hacer parte del equipo en el 2011 se ha venido trabajando para alcanzar este propósito
También sean utilizados los mecanismos motivacionales de manera muy significativa	Se ha venido insistiendo en el conocimiento que se debe tener el equipo de alto rendimiento y para tal efecto, se establecen los pasos necesarios al general como propósito de que la gente investigue al respecto	Se sigue presentando el mismo problema de la vinculación, este aspecto se trabaja este año, para saber si a las personas las preparan o simplemente les asigna en el equipo y listo
Desde el 2009 se insiste en conseguir información adecuada	Se han hecho muchos esfuerzos para lograr que las personas del	Apenas se están implementando y haciendo actuar a estos

2009	2010	2011
LOGROS ALCANZADOS	LOGROS ALCANZADOS	LOGROS ALCANZADOS
sobre los ciclos a seguir, los controles a ser puestos en práctica y la manera de interactuar	equipo puedan resolver problemas puntuales situaciones específicas que afectan su trabajo y la institución	mecanismos, mediante la realización de los pilotos al interior de los equipos de auditoría
Desde el 2009 han habido cambios sustanciales e importante en la forma cómo se acomoda a los equipos para trabajar	El problema de la información ha sido durante todo el tiempo una situación que debe ser resuelta de la mejor manera, pero no se ha podido alcanzar un éxito que se pueda decir es confiable y verificable, porque la información siempre se presenta con dificultad año tras año	Sobre el liderazgo en los equipos no se ha trabajado mucho y no se ha definido el líder natural como tal en cada equipo, esta es una de las iniciativas que se han venido implementando en el 2011, como necesidad a ser puesta en práctica
Los cambios de estrategias en los equipos, ha sido una práctica permanente debido a la necesidad de implementar, de acuerdo con las dificultades, nuevas estrategias.	La búsqueda de la autonomía y de la libertad de funcionarios del equipo de alto rendimiento al momento de tomar la decisión o de darle información, ha sido también un proceso permanente, para lograr que los miembros del equipo tengan un nivel de confianza suficiente para que intervengan al momento de tomar decisiones y dar informaciones sobre aspectos importantes de la auditoría	Todavía se mantiene la dificultad de no poder asignar personas expertas en su totalidad en cada equipo, debido a la rotación de los funcionarios y a la forma como se vinculan a los equipos.
Se han venido preparando las personas de los equipos para que conozcan y entiendan el desarrollo del proceso	La búsqueda de la autonomía y de la libertad de funcionarios del equipo de alto rendimiento, al momento de tomar la	Este proceso se está desarrollando de manera calificada y con cierta capacidad de éxito

2009	2010	2011
LOGROS ALCANZADOS	LOGROS ALCANZADOS	LOGROS ALCANZADOS
de manera integral es decir, en su totalidad y así puedan participar en los diferentes eventos que se presentan y que tengan que ver con este tema	decisión o de darle información, ha sido también un proceso permanente para lograr que los miembros del equipo tengan un nivel de confianza suficiente para que intervengan al momento de tomar decisiones y dar informaciones sobre aspectos importantes de la auditoría	
Siempre se ha cumplido con el proceso de entrenamiento	A las personas les ha presentado esta alternativa, pero por su miedo escénico se les está preparando para que permanentemente tenga la capacidad de sugerir aspectos importantes y soluciones claras	La adaptación de las personas al equipo, es todavía un proceso muy difícil que se vienen realizando con más intensidad a partir del 2010 y que en el 2011 y ha mostrado resultados positivos en algunos casos específicos
Se ha venido luchando por un hábitat de trabajo siempre mejor donde queden mejores condiciones para la producción y donde además se aplican políticas inflexibles e innovadoras para obtener los mejores resultados sin presionar a quienes trabajan en los equipos de alto rendimiento	Esto se hace permanentemente pero en un proceso dispendioso y que requiere mucho esfuerzo y más cuando la rotación de las personas no permite la existencia de equipos estables, pero se está logrando lentamente un progreso sólido en este caso	Todavía no se tiene muy bien definido para todos los equipos este proceso de integración y entereza y se han dado algunas situaciones en las cuales se presentan dificultades en este campo
El problema de la información ha sido durante todo el tiempo una situación que debe ser resuelta de la mejor	Se ha venido trabajando permanentemente para que las personas del equipo de alto rendimiento, aprendan a	Apenas están estudiando de manera concreta las habilidades de las personas que hacen parte del equipo

2009	2010	2011
LOGROS ALCANZADOS	LOGROS ALCANZADOS	LOGROS ALCANZADOS
manera, pero no se ha podido alcanzar un éxito que se pueda decir es confiable y verificable, porque la información siempre se presenta con dificultad año tras año	mirar la realidad del otro, como un aspecto importante de la investigación	de alto rendimiento
La búsqueda de la autonomía y de la libertad de funcionarios del equipo de alto rendimiento al momento de tomar la decisión o de darle información, ha sido también un proceso permanente, para lograr que los miembros del equipo tengan un nivel de confianza suficiente para que intervengan al momento de tomar decisiones y dar informaciones sobre aspectos importantes de la auditoría	Se buscó por todos los medios darle una dinámica propia a los equipos de alto rendimiento	Ese sentido de pertenencia no está todavía tan definido como para establecer condiciones de trabajo de gran escala y menos cuando se habla de un compromiso bastante definido para lograr que el equipo salga adelante
La búsqueda de la autonomía y de la libertad de funcionarios del equipo de alto rendimiento al momento de tomar la decisión o de darle información, ha sido también un proceso permanente, para lograr que los miembros del equipo tengan un nivel de confianza suficiente para que intervengan al momento de tomar decisiones y dar	En algunos casos se ha logrado predecir lo que puede suceder debido a las investigaciones realizadas	El problema de la información ha sido durante todo el tiempo una situación que debe ser resuelta de la mejor manera, pero no se ha podido alcanzar un éxito que se pueda decir es confiable y verificable, porque la información siempre se presenta con dificultad año tras año

2009	2010	2011
LOGROS ALCANZADOS	LOGROS ALCANZADOS	LOGROS ALCANZADOS
informaciones sobre aspectos importantes de la auditoría		
La Contraloría les tiene la confianza suficiente como para que participen en los equipos	Siempre que ha tratado de resolver los problemas internos en el equipo de alto rendimiento.	La búsqueda de la autonomía y de la libertad de funcionarios del equipo de alto rendimiento al momento de tomar la decisión o de darle información, ha sido también un proceso permanente, para lograr que los miembros del equipo tengan un nivel de confianza suficiente para que intervengan al momento de tomar decisiones y dar informaciones sobre aspectos importantes de la auditoría
Siempre se ha tratado de resolver los problemas internos en el equipo de alto rendimiento.	En todo momento sea permitido a los miembros del equipo de alto rendimiento, utilizar información para sacarle el mayor provecho posible	La búsqueda de la autonomía y de la libertad de funcionarios del equipo de alto rendimiento al momento de tomar la decisión o de darle información, ha sido también un proceso permanente, para lograr que los miembros del equipo tengan un nivel de confianza suficiente para que intervengan al momento de tomar decisiones y dar informaciones sobre aspectos importantes de la auditoría
En todo momento sea permitido a los miembros del equipo de alto rendimiento utilizar	Se reconoce la importancia de los medios de comunicación en	Siempre que ha tratado de resolver los problemas internos en el equipo de alto

2009	2010	2011
LOGROS ALCANZADOS	LOGROS ALCANZADOS	LOGROS ALCANZADOS
la información para sacarle el mayor provecho posible	cualquier área de trabajo social y de la investigación a nivel local y regional	rendimiento.
Se reconoce la importancia de los medios de comunicación en cualquier área de trabajo social y de la investigación a nivel local y regional	Muchos tienen esta cualidad de la humildad como parte de su preparación y de su conocimiento	En todo momento se ha permitido a los miembros del equipo de alto rendimiento, utilizar información para sacarle el mayor provecho posible
Algunas personas de los equipos tienen estas cualidades de ser profesores y emplear la didáctica para hablar con las personas	En buena medida las personas que pertenecen a los equipos están comprometidas con el proceso y con la política de la Contraloría	No todos los miembros del equipo tienen el conocimiento sobre la problemática social que se requiere en un momento determinado
En buena medida las personas que pertenecen a los equipos están comprometidas con el proceso y con la política de la Contraloría	El equipo sí tiene un compromiso por defender la cultura de la calidad total	Se reconoce la importancia de los medios de comunicación en cualquier área de trabajo social y de la investigación a nivel local y regional
El equipo si tiene un compromiso por defender la cultura de la calidad total	Si se conocen los beneficios y se aprecian mucho así no se crea que está cambiando la cultura de la corrupción a nivel nacional, este es refuerzo válido para lograrlo	No se sabe hasta qué punto los equipos posean ese medio de comunicación, cada cuánto lo utilizan, para qué lo utilizan y quién utiliza
Si se conocen los beneficios y se aprecian mucho, así no se crea que está cambiando la cultura de la corrupción a nivel nacional, este es refuerzo válido para lograrlo	Si se conocen los beneficios y se aprecian mucho, así no se crea que está cambiando la cultura de la corrupción a nivel nacional, este es refuerzo válido para lograrlo	No hay mucha claridad sobre lo que significa y representa el liderazgo en un equipo de este tipo

2009	2010	2011
LOGROS ALCANZADOS	LOGROS ALCANZADOS	LOGROS ALCANZADOS
Si se conocen los beneficios y se aprecian mucho, así no se crea que está cambiando la cultura de la corrupción a nivel nacional, este es refuerzo válido para lograrlo	En los equipos de alto rendimiento de la Contraloría está llegando a este nivel de buen trato y de manejo acertado de las relaciones sociales entre los miembros del equipo	En buena medida las personas que pertenecen a los equipos están comprometidas con el proceso y con la política de la Contraloría
Los equipos del conocimiento buscan por todos los medios que a nombre de la Contraloría, se den alternativas para ejercer la confianza al interior del equipo y hacia fuera, como última alternativa para definir la presencia del equipo en eventos complicados, pero la confianza sigue inagotable y todos los días crece	Hacer de la necesidad de que, como de los miembros de los equipos del conocimiento se prepararán para dejar en la Contraloría escritos documentos elaborados que existieran de apoyo a otros procesos de conocimiento integral a la institución	Todavía no se han preparado ningún equipo de alto rendimiento, para asumir el papel del líder
	Lograr que todo miembro del equipo debe obtener y lograr una comunicación adecuada	Se están elaborando los conceptos básicos aquí reverenciados para encontrar en buena medida los orígenes de los problemas que se presentan a diario en las auditorías
	En los equipos de alto rendimiento es necesario sancionar de alguna manera a aquellas personas que mantiene vigente el individualismo	El equipo si tiene un compromiso por defender la cultura de la calidad total
		Hasta cierto punto si se tienen conocimiento del

2009	2010	2011
LOGROS ALCANZADOS	LOGROS ALCANZADOS	LOGROS ALCANZADOS
		estado actual del equipo
		Si se conocen los beneficios y se aprecian mucho, así no se crea que está cambiando la cultura de la corrupción a nivel nacional, este es refuerzo válido para lograrlo
		Ayudarán el respeto y valor por lo que significa la confianza tanto para la institución como para el país y en ese sentido se logre establecer una salida adecuada a esta situación

Fuente: Elaboración propia.

El análisis realizado mediante el cuadro anterior, establece de manera correlacionada todos los hechos que en las vigencias 2009, 2010 y 2011, se presentaron relacionados con los equipos de alto rendimiento en la Contraloría General de Antioquia, y que por tanto, fundamentaron los conceptos de eficiencia y eficacia en la gestión pública del control fiscal, ejercido por las comisiones auditoras.

La explicación de esta matriz de seguimiento tiene que ver con los siguientes aspectos:

1. Se ha invertido un dinero y un esfuerzo, para saber de qué manera la Entidad ha venido progresando en los procesos que se definen como fundamentales para ser aplicados y entonces, es cuando la matriz de seguimiento de manera rápida evidencia el nivel de impacto de los procesos en el desarrollo de las actividades en cada año.

2. Igualmente, se establecen los pasos que se van dando para lograr avances significativos, de tal manera, que siempre se considere importante un crecimiento acelerado en el desarrollo de los programas, sin que éstos sean repetidos sino que en cada momento se establezcan las acciones, las actividades y los procesos pertinentes.

3. En cada año se hace responsable de cada proceso un equipo, un grupo de personas, un orientador y un determinado número de empleados, que asumen la responsabilidad de adelantar los procesos, lo anterior con el fin de saber en qué términos se está trabajando en la planeación estratégica, reconociendo para cada caso el área estratégica respectiva, el asunto crítico estratégico respectivo y los objetivos a corto y a largo plazo.

4. También se definen el área o áreas de gestión donde aparecen como fundamentales los resultados claves, que deben ser definidos con mucha claridad, concreción y objetividad; también se define en el asunto crítico operacional lo esencial, precisando lo referido al tipo operacional y en este caso en estos aspectos es fundamental saber cuáles son los resultados concretos y definidos cada año, incluyendo cada área de trabajo y con la responsabilidad del respectivo equipo; en ocasiones se mide el costo del servicio de cada área de gestión, de cada puesto de trabajo y de cada proceso o procedimiento que se ha seguido.

5. De igual manera se establecen las metas de acuerdo con el área estratégica clave, el asunto crítico estratégico, el objetivo a corto plazo, el área de resultados, el asunto crítico operacional y entonces a cada meta se le define un tiempo, un costo, un espacio, un nivel de riesgo, una forma de control una alternativa para establecer cualquier probabilidad de riesgo que afecte el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas. Es así, como se intervienen los hechos no controlables o contingencias externas. Las metas se proyectan para un tiempo definido, una magnitud de impacto establecido y una satisfacción del cliente específica.

6. Se dispone de un cronograma día a día, mes a mes, año a año donde se establece el estado de cada proceso, los obstáculos presentados, las dificultades que se deben superar y los costos establecidos para el logro de cada aspecto.

7. Aparecen también las personas, que son definidas como responsables en las áreas involucradas, en los procesos de trabajo, esas personas responsables deben llenar un tablero de gestión, donde se mide día a día el nivel de cumplimiento de la planeación estratégica, de la planeación táctica y operacional, según el programa global a cumplirse en cada una de las áreas de trabajo.

De igual forma y como se realizó en la síntesis lograda con las características esenciales de los equipos de alto rendimiento y las comisiones auditoras, se procede a realizar una categorización a partir de los conceptos de gestión, eficiencia y eficacia, del seguimiento a los logros alcanzados en la Contraloría General de Antioquia en las vigencias 2009 a 2011, lo anterior, permite alinear el sustento teórico con las situaciones detectadas en el proceso, así:

Cuadro 6. Seguimiento a los logros alcanzados del 2009 al 2011, desde los concepto gestión, eficiencia, eficacia.

2009

GESTION	EFICIENCIA	EFICACIA
Cuentan con un modelo Gerencial y con un Plan Estratégico corporativo	Los conceptos de eficacia y eficiencia a nivel del equipo de alto rendimiento se han venido trabajando desde 2009	El conocimiento del proceso y la posición de cada miembro del equipo, como han sido insistentemente trabajado desde el 2009
Si cuenta con la asignación de las responsabilidades y de acuerdo con el equipo de auditoría que se realiza en específico	Desde el 2009 se insiste en conseguir información adecuada sobre los ciclos a seguir, los controles a ser puestos en práctica y la manera de	También sean utilizados los mecanismos motivacionales de manera muy significativa

GESTION	EFICIENCIA	EFICACIA
	interactuar	
Si se presenta esta relación entre la persona y la organización encabezada por la Contraloría	La búsqueda de la autonomía y de la libertad de funcionarios del equipo de alto rendimiento al momento de tomar la decisión o de darle información, ha sido también un proceso permanente, para lograr que los miembros del equipo tengan un nivel de confianza suficiente para que intervengan al momento de tomar decisiones y dar informaciones sobre aspectos importantes de la auditoría	Los cambios de estrategias en los equipos, ha sido una práctica permanente debido a la necesidad de implementar, de acuerdo con las dificultades, nuevas estrategias.
Se tenía consolidada la necesidad de una unificación con base en la sinergia de distintas personas para lograr mayor integración	La búsqueda de la autonomía y de la libertad de funcionarios del equipo de alto rendimiento al momento de tomar la decisión o de darle información, ha sido también un proceso permanente, para lograr que los miembros del equipo tengan un nivel de confianza suficiente para que intervengan al momento de tomar decisiones y dar informaciones sobre aspectos importantes de la auditoría	Se han venido preparando las personas de los equipos para que conozcan y entiendan el desarrollo del proceso de manera integral es decir, en su totalidad y así puedan participar en los diferentes eventos que se presentan y que tengan que ver con este tema
Se ha venido trabajando desde el 2009 con insistencia para que los equipos de	Se reconoce la importancia de los medios de comunicación en	Siempre se ha cumplido con el proceso de entrenamiento

GESTION	EFICIENCIA	EFICACIA
alto rendimiento refuercen su estructura analítica y conceptual con indicadores de gestión por cada equipo	cualquier área de trabajo social y de la investigación a nivel local y regional	
	Si se conocen los beneficios y se aprecian mucho, así no se crea que está cambiando la cultura de la corrupción a nivel nacional, este es refuerzo válido para lograrlo	Se ha venido luchando por un hábitat de trabajo siempre mejor donde queden mejores condiciones para la producción y donde además se aplican políticas inflexibles e innovadoras para obtener los mejores resultados sin presionar a quienes trabajan en los equipos de alto rendimiento
	Los equipos del conocimiento buscan por todos los medios que a nombre de la Contraloría, se den alternativas para ejercer la confianza al interior del equipo y hacia fuera, como última alternativa para definir la presencia del equipo en eventos complicados, pero la confianza sigue inagotable y todos los días crece	Algunas personas de los equipos tienen estas cualidades de ser profesores y emplear la didáctica para hablar con las personas
		En buena medida las personas que pertenecen a los equipos están comprometidas con el proceso y con la política de la Contraloría
		El equipo si tiene un

GESTION	EFICIENCIA	EFICACIA
		compromiso por defender la cultura de la calidad total

2010

GESTION	EFICIENCIA	EFICACIA
Se han hecho muchos esfuerzos para lograr que las personas del equipo puedan resolver problemas puntuales situaciones específicas que afectan su trabajo y la institución	Se viene insistiendo y buscando el rol del líder en los equipos, este proceso en el 2010 adquirió cierta importancia	De igual manera se ha venido insistiendo sobre este aspecto, se ha logrado mucho avance en la manera que integran las personas al equipo y la anotación del personal, que inciden como factores negativos para la estabilidad de las personas que ya están adaptadas al equipo
El problema de la información ha sido durante todo el tiempo una situación que debe ser resuelta de la mejor manera, pero no se ha podido alcanzar un éxito que se pueda decir es confiable y verificable, porque la información siempre se presenta con dificultad año tras año	En el 2010 intensificaron las prácticas operativas de la realización de los análisis sobre situaciones nacionales e institucionales	A las personas les ha presentado esta alternativa, pero por su miedo escénico se les está preparando para que permanentemente tenga la capacidad de sugerir aspectos importantes y soluciones claras
Se buscó por todos los medios darle una dinámica propia a los equipos de alto rendimiento	Se ha venido insistiendo para que las personas se preparen y conozcan todos lo pertinente a sus equipos de alto rendimiento	Esto se hace permanentemente pero en un proceso dispendioso y que requiere mucho esfuerzo y más cuando la rotación de las personas no permite la existencia de equipos estables, pero se está logrando lentamente un

GESTION	EFICIENCIA	EFICACIA
		progreso sólido en este caso
En los equipos de alto rendimiento es necesario sancionar de alguna manera a aquellas personas que mantiene vigente el individualismo	Se insiste permanentemente para que las personas investiguen sobre estos aspectos de la calidad del proceso, el costo del proceso y los resultados del proceso, hay quienes lo hacen bien y quienes no, en este año se ha insistido bastante sobre el tema	Siempre que ha tratado de resolver los problemas internos en el equipo de alto rendimiento.
La lucha por la consecución de la información adecuada, ha sido permanente y año tras año se han presentado dificultades en ese aspecto, pero se piensa seguir mejorando porque en el 2011 se presentaron las estrategias para alcanzar una mejor información	Sobre el plan de mejoramiento para el equipo como tal, se ha venido trabajando desde el 2010 y en consecuencia hay muchos aspectos adelantados que se han ido poniendo en práctica en el equipo según sus funciones y responsabilidades	En todo momento sea permitido a los miembros del equipo de alto rendimiento, utilizar información para sacarle el mayor provecho posible
Ese es un aspecto por resolver en este año, porque la calidad de las personas designadas simplemente deben estar preparadas para conformar el equipo con las especificaciones que se requieren	Sobre este aspecto se ha venido insistiendo tanto en el 2010 como en el 2011 pero no se han logrado obtener en su totalidad resultados positivos aunque sea mejorado mucho	Se reconoce la importancia de los medios de comunicación en cualquier área de trabajo social y de la investigación a nivel local y regional
	Se ha venido insistiendo en el conocimiento que se debe tener el equipo de alto rendimiento y para tal efecto, se establecen los pasos necesarios al general	El equipo sí tiene un compromiso por defender la cultura de la calidad total

GESTION	EFICIENCIA	EFICACIA
	como propósito de que la gente investigue al respecto	
	La búsqueda de la autonomía y de la libertad de funcionarios del equipo de alto rendimiento al momento de tomar la decisión o de darle información, ha sido también un proceso permanente, para lograr que los miembros del equipo tengan un nivel de confianza suficiente para que intervengan al momento de tomar decisiones y dar informaciones sobre aspectos importantes de la auditoría	Si se conocen los beneficios y se aprecian mucho así no se crea que está cambiando la cultura de la corrupción a nivel nacional, este es refuerzo válido para lograrlo
	Se ha venido trabajando permanentemente para que las personas del equipo de alto rendimiento, aprendan a mirar la realidad del otro, como un aspecto importante de la investigación	En los equipos de alto rendimiento de la Contraloría está llegando a este nivel de buen trato y de manejo acertado de las relaciones sociales entre los miembros del equipo
	En algunos casos se ha logrado predecir lo que puede suceder debido a las investigaciones realizadas	Lograr que todo miembro del equipo debe obtener y lograr una comunicación adecuada
	Muchos tienen esta cualidad de la humildad como parte de su preparación y de su conocimiento	
	En buena medida las personas que	

GESTION	EFICIENCIA	EFICACIA
	pertenecen a los equipos están comprometidas con el proceso y con la política de la Contraloría	
	Hacer de la necesidad de que, como de los miembros de los equipos del conocimiento se prepararán para dejar en la Contraloría escritos documentos elaborados que existieran de apoyo a otros procesos de conocimiento integral a la institución.	

2011

GESTION	EFICIENCIA	EFICACIA
En la búsqueda del líder para el equipo para el 2011 adquirido mayor significado y en este aspecto que ha puesto en evidencia que se necesita con mucha premura asumir esta responsabilidad de líder en los equipos	En este aspecto pasa lo mismo sólo ahora en 2011 se está tratando de potencializar ese proceso de acuerdo con la adquisición de mayor experiencia con las personas que integran los equipos, para lograr criterios y resultados de mayor calidad	Este proceso y seguimiento de los objetivos conseguidos con el equipo no todavía no presentan resultados concretos, y no aparecen relacionados, para saber cuál equipo ha obtenido mejores resultados con el seguimiento, sólo en este año está tratando de implementarse este proceso
La lucha por la consecución de la información adecuada, ha sido permanente y año tras año se han	Se le está dando más importancia a la planificación al interior del trabajo de equipo de alto rendimiento en este	Este proceso se está desarrollando de manera calificada y con cierta capacidad de éxito

GESTION	EFICIENCIA	EFICACIA
presentado dificultades en ese aspecto, pero se piensa seguir mejorando porque en el 2011 se presentaron las estrategias para alcanzar una mejor información	año	
La lucha por la consecución de la información adecuada, ha sido permanente y año tras año se han presentado dificultades en ese aspecto, pero se piensa seguir mejorando porque en el 2011 se presentaron las estrategias para alcanzar una mejor información	Ese sentido de pertenencia no está todavía tan definido como para establecer condiciones de trabajo de gran escala y menos cuando se habla de un compromiso bastante definido para lograr que el equipo salga adelante	La adaptación de las personas al equipo, es todavía un proceso muy difícil que se vienen realizando con más intensidad a partir del 2010 y que en el 2011 y ha mostrado resultados positivos en algunos casos específicos
Se sigue presentando el mismo problema de la vinculación, este aspecto se trabaja este año, para saber sí a las personas las preparan o simplemente les asigna en el equipo y listo	Siempre que ha tratado de resolver los problemas internos en el equipo de alto rendimiento.	Todavía no se tiene muy bien definido para todos los equipos este proceso de integración y entereza y se han dado algunas situaciones en las cuales se presentan dificultades en este campo
Apenas se están implementando y haciendo actuar a estos mecanismos, mediante la realización de los pilotos al interior de los equipos de auditoría	No todos los miembros del equipo tienen el conocimiento sobre la problemática social que se requiere en un momento determinado	Apenas están estudiando de manera concreta las habilidades de las personas que hacen parte del equipo de alto rendimiento
El problema de la información ha sido durante todo el tiempo una situación que debe	No hay mucha claridad sobre lo que significa y representa el liderazgo en un equipo de este	En todo momento se ha permitido a los miembros del equipo de alto rendimiento, utilizar

GESTION	EFICIENCIA	EFICACIA
<p>ser resuelta de la mejor manera, pero no se ha podido alcanzar un éxito que se pueda decir es confiable y verificable, porque la información siempre se presenta con dificultad año tras año</p>	<p>tipo</p>	<p>información para sacarle el mayor provecho posible</p>
<p>La búsqueda de la autonomía y de la libertad de funcionarios del equipo de alto rendimiento al momento de tomar la decisión o de darle información, ha sido también un proceso permanente, para lograr que los miembros del equipo tengan un nivel de confianza suficiente para que intervengan al momento de tomar decisiones y dar informaciones sobre aspectos importantes de la auditoría</p>	<p>En buena medida las personas que pertenecen a los equipos están comprometidas con el proceso y con la política de la Contraloría</p>	<p>Se reconoce la importancia de los medios de comunicación en cualquier área de trabajo social y de la investigación a nivel local y regional</p>
	<p>Todavía no se han preparado ningún equipo de alto rendimiento, para asumir el papel del líder</p>	<p>No se sabe hasta qué punto los equipos posean ese medio de comunicación, cada cuánto lo utilizan, para qué lo utilizan y quién utiliza</p>
	<p>Se están elaborando los conceptos básicos aquí reverenciados para encontrar en buena medida los orígenes de los problemas que se presentan a diario en</p>	

GESTION	EFICIENCIA	EFICACIA
	las auditorías	
	El equipo si tiene un compromiso por defender la cultura de la calidad total	
	Hasta cierto punto si se tienen conocimiento del estado actual del equipo	
	Si se conocen los beneficios y se aprecian mucho, así no se crea que está cambiando la cultura de la corrupción a nivel nacional, este es refuerzo válido para lograrlo	
	Ayudarán el respeto y valor por lo que significa la confianza tanto para la institución como para el país y en ese sentido se logre establecer una salida adecuada a esta situación	

Elaboración propia.

A continuación se presentan los indicadores que se proponen, para que las comisiones auditoras realicen una gestión como equipos de alto rendimiento.

2. Indicadores

Se proponen a continuación indicadores sustentados en el análisis anterior, lo cual garantizará la implementación y sostenimiento en el tiempo de las comisiones auditoras como equipos de alto rendimiento, así:

Cuadro 7. Propuesta de indicadores.

PROPUESTA DE INDICADORES

CÓDIGO	ACTIVIDAD	INDICADOR OPERATIVA
1	Aplicación del Modelo gerencial de acuerdo al número de eventos y necesidades.	20 veces en la semana por todos los grupos
2	Número de proyectos con tareas claras y definidas	50 por mes
3	Actividades de integración de las personas nuevas a los equipos.	15 por semana
4	Actividades para determinar la eficiencia y la eficacia de los equipos	10 por mes
5	Actividades de integración sinérgica en los equipos	20 por mes
6	Análisis realizados por equipo sobre situaciones puntuales	20 por mes
7	Análisis y aplicación de la planeación estratégica	10 por mes
8	Constatación de metas y objetivos logrados por todos los equipos	5 por mes
9	Eventos para verificar la producción de los bienes y servicios de todos los equipos	5 por mes
10	Actividades para lograr el reconocimiento de sus actividades a partir de las personas nuevas	15 por mes para todos los equipos
11	Eventos para realizar actividades motivadoras a los miembros de los equipos	3 por mes
12	Inducciones para conocer el funcionamiento y la estructura de los equipos	2 por mes
13	Inducciones para conocer la planificación futura de los equipos	2 por mes
14	Inducciones a los miembros de todos los equipos para conocer de qué manera se obtiene la mejor información y como se maneja	2 por mes
15	Eventos para explicar los procesos de retroalimentación y de actividades de conocimiento integral	2 por mes
16	Inducciones para conocer los	2 por mes

CÓDIGO	ACTIVIDAD	INDICADOR OPERATIVA
	planes de mejoramiento de todos los equipos	
17	Reuniones para debatir el logro y la puesta en marcha de nuevas tareas	3 por mes
18	Actividades para seleccionar personas para los equipos	1 por mes
19	Reuniones para la consulta sobre problemas	1 por mes
20	Conocimiento de las habilidades de las personas de los equipos mediante mecanismos metodológicos	20 aplicaciones por mes
21	Inducciones de sentido de pertenecía	10 por mes
22	Reuniones sobre la autonomía y la toma de decisiones	5 por mes
23	Reuniones para diseñar y crear el medio de comunicación de interacción entre los equipos	2 por mes
24	Conferencias para ser líder	10 por mes

Fuente: Elaboración propia.

Estos indicadores resumen en concreto lo que se determina como aspectos importantes para qué se pongan en práctica tanto en este momento como en el futuro, el cumplimiento estos indicadores además de ser parte de una realidad, figuran como una proyección para logros más importantes en el futuro por parte de los equipos de alto rendimiento.

Al definir estos 24 indicadores, a partir de los resultados obtenidos en esta investigación de las actividades que se venían dando en la Contraloría General de Antioquia, se busca generar un mejoramiento del conocimiento de los aspectos relacionados con el desarrollo de la formación de quienes hacen parte de los equipos de las comisiones de auditoría.

Cada una de estas propuestas que aparecen en forma de indicadores, tienen que ver con la necesidad de implementar las acciones respectivas que garanticen el mejoramiento de la formación de los funcionarios, en cada una de las áreas de trabajo en donde se encontraron falencias.

Los 24 indicadores presentados hacen referencia a la preparación de las personas que integrarán los equipos de alto rendimiento, y son en buena medida necesarias, pero existen detractores que afirman que no hay tiempo para realizar tantas actividades como se requieren para preparar las personas y entonces, es necesario hacer un proceso de sensibilización y concientización para que los indicadores presentados no sean tomados como órdenes, sino que sean recibidos como oportunidades de mejoramiento y se propicien los espacios para poder que estas actividades sean una realidad concreta en la preparación de las personas.

El otro problema radica en que todas estas formas de preparación y de integración con las personas que hacen parte del equipo de las comisiones de auditoría, requieren de tiempo y en consecuencia los estándares de rendimiento de producción deben incluir en su presupuesto dicha inversión (tiempo y espacio para las actividades), lo anterior, porque es totalmente imposible asumir la responsabilidad de integrarse a este tipo de actividades sin que sean tomadas como fundamento en un principio para el mejoramiento y en un futuro como garantía de un mejor rendimiento o mejora en la eficacia, eficiencia y calidad de la producción, en el caso concreto las auditorías realizadas por las comisiones de auditoría.

De todas maneras estos indicadores, como se mostraría en la práctica el tipo de actividades que se pueden realizar, son necesarias para mejorar el rendimiento de las personas y consolidar como equipos de alto rendimiento a las comisiones auditoras en todos y cada uno de los aspectos que se supone, se deben preparar las distintas personas.

3. Matriz de marco lógico

En términos generales, el marco lógico es una herramienta que tratan de darle un orden a la conceptualización, logra el diseño adecuado, con relaciones lógicas y una evaluación bastante significativa de las actividades, de los resultados y de lo que significa colocar al orden del día lo que tienen que ver con los indicadores que se pueden utilizar en un momento determinado para alcanzar los resultados esperados. El marco lógico es una herramienta que se puede utilizar en todas las etapas del proyecto, ya que permite, entre otros, saber en qué condiciones se encuentra la comunidad en la cual va aplicarse el proyecto, su situación antes y después de la ejecución del mismo.

En el marco lógico el árbol del problema está directamente relacionado con el árbol de objetivos y éste está directamente relacionado con las posibles hipótesis a ser puestas en marcha. Además con los mecanismos utilizados como instrumentos metodológicos para obtener una adecuada información, por eso el instrumento del marco lógico, a través de su método, logra considerado la importancia de la planificación del proyecto, para conocer los alcances, las responsabilidades y los compromisos de las personas en la realización de cada una de las etapas del proyecto. Así mismo las actividades propias de cada quien en cada momento, para que el proyecto se desarrolle de manera integral. El marco lógico también permite realizar una evaluación sobre cuál es el impacto real del proyecto en la comunidad intervenida y qué opina la comunidad, en estos términos se facilita la comunicación y se logra eliminar cualquier tipo de ambigüedad y error en la misma.

Después de un estudio adecuado que llega a establecer cuáles son las metas, los objetivos y los riesgos en el proyecto, pero éste es el resultado de una pormenorizada estrategia de análisis que implica ante todo la responsabilidad y compromiso de las personas involucradas en el desarrollo de las etapas del proyecto.

El marco lógico establece un proceso de adquisición de información para poder alcanzar una organización sostenible y sustentable, logrando la consolidación del proyecto como algo importante. Además esa misma información permite el monitoreo y la evaluación del proyecto de manera permanente; así mismo el marco lógico establecido como un sistema logra establecer los adelantos conceptuales, metodológicos y técnicos que se logran con el desarrollo del mismo.

El marco lógico se puede interpretar como una matriz que suministran una información basada en:

- Un resumen narrativo de los objetivos y de las actividades.
- Indicadores (como resultados específicos a ser alcanzados).
- Una cantidad de medios de verificación de distintos tipos y con distintas metodologías.
- Una serie de factores externos que representan un riesgo y que no pueden ser controlados fácilmente.

A continuación se propone para este ejercicio investigativo la siguiente matriz de marco lógico, con el fin de atender los objetivos propuestos, detallando los indicadores y los factores externos que se observan, así:

Cuadro 8. Matriz de marco lógico.

MATRIZ DE MARCO LÓGICO

1.OBJETIVO GLOBAL	INDICADORES	FACTORES EXTERNOS
<p data-bbox="300 501 628 651">Contar con comisiones auditoras desde la perspectiva de equipos de alto rendimiento para una gestión pública eficaz y eficiente.</p> <p data-bbox="300 846 628 965">Adelantar un conocimiento sobre las comisiones auditoras de la Contraloría General de Antioquia</p> <p data-bbox="300 1025 628 1223">Estudiar y analizar que permitió la necesidad de los equipos de alto rendimiento</p> <p data-bbox="300 1272 628 1496">Aplicación de las estrategias que permitieron de la perspectiva de los equipos de alto rendimiento garantizar una gestión pública desde la eficiencia y la eficacia</p> <p data-bbox="300 1547 628 1749">Establecer mediciones aprovechando los hallazgos y las fuentes de información</p>	<p data-bbox="695 501 1043 645">20 veces en el mes se aplica el modelo 50 proyectos con tarea claras por mes.</p> <p data-bbox="695 846 1043 981">2 Reuniones por mes para de qué forma actúan las comisiones en torno a la presencia de la información y sus estructuras en el manejo de la misma.</p> <p data-bbox="695 1025 1043 1223">20 Actividades por mes para integración en los equipos 3 Actividades por mes de motivación para los equipos 10 Reuniones de análisis y aplicación de la planeación estratégica</p> <p data-bbox="695 1272 1043 1496">2 Eventos por mes para explicar los procesos de retroalimentación y de las actividades de conocimiento integral 2 Inducciones por mes para dar a conocer los planes de mejoramiento de los equipos</p> <p data-bbox="695 1547 1043 1749">20 aplicaciones por mes para medir el conocimiento de las habilidades de los equipos mediante instrumentos metodológicos 2 reuniones por mes para diseñar estrategias de comunicación</p>	<p data-bbox="1102 501 1431 645">La falta de información adecuada por el mal manejo de esas condiciones de tener las fuentes adecuadas</p> <p data-bbox="1102 846 1431 981">La falta de información adecuada por el mal manejo de esas condiciones de tener las fuentes adecuadas</p>

<p>3. RESULTADOS</p> <p>1. personas capacitadas</p> <p>2. Falencias a ser superadas</p> <p>3. Ajustes en los procesos de comunicación entre los miembros de los equipos</p> <p>4. Mejoramiento de los procesos y procedimientos a nivel organizacional</p> <p>5. Manejo de los tableros de gestión</p>	<p>Las de los equipos.</p> <p>Las que dé a conocer el proceso</p> <p>Los necesarios para lograr mayor eficiencia y eficacia.</p> <p>De acuerdo con las falencias encontradas en cada caso</p> <p>De acuerdo a las necesidades y donde no se conozcan.</p>	<p>La falta de información adecuada por el mal manejo de esas condiciones de tener las fuentes adecuadas</p>
<p>4. ACTIVIDADES</p> <p>1. Dictar las conferencias y los talleres programados</p> <p>2. Realizar la aplicación de los instrumentos metodológicos</p> <p>3. Adelantar el Diagnóstico</p> <p>4. Análisis de los resultados</p> <p>5. Apreciar el impacto logrado</p>	<p>En el número propuesto y requerido</p> <p>Que sean necesarios</p> <p>En las mejores condiciones</p> <p>Según dependencia</p> <p>Visualizando el verdadero efecto</p>	<p>La falta de información adecuada por el mal manejo de esas condiciones de tener las fuentes adecuadas</p>

Fuente: Elaboración propia.

El objetivo principal del sistema investigativo que utiliza el modelo del marco lógico, facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos, logrando así una integración tanto de los que intervienen en el mismo como de las acciones y relaciones que se presentan.

La matriz de marco lógico en la fase final del diseño de los proyectos, brinda los criterios de control y seguimiento de los resultados obtenidos por el proyecto, es decir que es una herramienta de monitoreo y de diseño. La matriz refleja el trabajo participativo y flexible de los involucrados y en condiciones de cambio puede ser rápidamente reformulada. Tiene múltiples alcances en cuanto a los objetivos de diseño, ejecución del proyecto y evaluación es ante, ex – post. Igualmente permite la ejecución de cada uno de las actividades previstas por el proyecto, se establecen metas claras y medibles y logra una total coordinación entre los que se prevé hacer y los logros esperados.

El marco lógico en el desarrollo de una investigación logra concretar situaciones como:

1. Aportar de manera uniforme, unificada y con el mismo sentido una terminología, que impide las ambigüedades, los errores y la imposibilidad de sacar adelante el proyecto, porque todos entienden de manera muy clara, sea cual fuere la visión o el método empleado para la investigación, el marco lógico es garantía para estructurar la puesta en marcha del proyecto.
2. El marco lógico permite llegar a acuerdos importantes sobre los objetivos, las metas y riesgos que pueden sufrir los proyectos.
3. El marco lógico permite enfocar el trabajo técnico de manera concreta en los aspectos críticos en los que se tiene que aplicar.
4. El marco lógico suministra información organizada y de una forma lógica el plan de ejecución del proyecto, donde cada quien asume la responsabilidad por sus actuaciones, subyaciendo en el mismo un tablero de gestión –indicadores.

5. En el marco lógico se encuentran, por lo general, los aspectos críticos del proyecto.
6. En el marco lógico se establecen las relaciones, combinaciones, dependencias y la independencia de cada uno de los ítems que hacen parte del mismo, delimitando con especial atención sus acciones y la información que aporta.
7. La estructura del marco lógico presentada en un cuadro permite visualizar, casi en su totalidad, lo que requiere la matriz para hacer efectivas las actividades y obtener resultados, considerando los objetivos general, y específicos.

En la matriz propuesta se pueden observar los objetivos general, y específicos, con sus respectivos indicadores, pero además, se muestran otros factores importantes para el desarrollo normal del proyecto, teniendo en cuenta posibles eventualidades que afecten el mismo.

Los indicadores en la mayoría de los casos aparecen de manera numérica pero pueden presentarse con relación a cantidad y a tiempo de ejecución, en la matriz presentada en este trabajo sólo se hace referencia a cantidades específicas, de igual manera en la matriz también aparecen los indicadores de las actividades, que se expresan en números sobre las tareas que se deben ejecutar para completar cada uno de los componentes del proyecto, también aparecen los aspectos que pueden estar fuera de control, de quienes manejan el proyecto, y que se pueden convertir en contingencias.

La explicación sobre la matriz el marco donde tiene dos aspectos importantes el primero es la relación con la forma como en su interior se encuentran; los objetivos de la investigación en cuestión, de tal manera que a partir de los objetivos se puedan poner en práctica, luego de definir los indicadores, una serie de actividades que tienen que ver con el cumplimiento de cada uno de los objetivos respectivo, es decir, el objetivo general y los demás objetivos, porque para todos ,

es necesario establecer los indicadores precisos de las actividades que se van a realizar, lo que permite entre otros, definir el costo-beneficio para la Entidad, buscando que sean bien definidas y con unos criterios establecidos, sobre el costo a ser tomado en consideración, para cada equipo y de acuerdo con cada actividad. La actividad se esquematiza de manera simple y concreta.

Además, se logran definir las relaciones que garanticen la puesta en práctica de las actividades buscando el cumplimiento de los objetivos específicos, que de forma puntual requieren de un apoyo logístico para poder adelantar todas las actividades dentro del tiempo y el espacio establecido.

Es importante resaltar que en el sistema de marco lógico, permite mantener la integridad de todo el proceso, además de prevenir de alguna manera los factores externos que pueden incidir en el proyecto, así mismo se logra establecer con claridad el cumplimiento de objetivo.

Los resultados son muy puntuales como por ejemplo, el número de personas capacitadas, los ajustes a los procesos de comunicación, la cuestión práctica de unos aspectos que son necesarios para que los procesos y procedimientos no se detengan, y todo esto tiene relación directa con lo que se espera en un momento determinado como resultado general.

La matriz de marco lógico permite establecer la relación concreta entre el objetivo general y los objetivos específicos del trabajo a realizar, ya que éstos pueden ser visualizados de la mejor manera, es decir, colocados para el lector de una forma tal que pueda entender de manera concreta el cumplimiento de los objetivos y cuando no se están logrando por alguna razón, que puede ser una contingencia no controlable o por riesgos que no se conocen, presentados de forma fortuita.

La matriz como parte fundamental del trabajo, se puede cambiar sin perder la correlación, esto significa que el investigador o el equipo de trabajo que está realizando la investigación, puede utilizar la matriz de su trabajo para modificar los objetivos que quiera. El otro aspecto importante es que al frente de cada objetivo están detalladas las actividades que se van realizar, es decir, las conferencias, las reuniones, la puesta en práctica de los manuales, las relaciones internas administrativas, los talleres, la información a la comunidad, la misma preparación de las personas que van a participar.

Posteriormente y mirando todas las actividades que se realizan, por ejemplo en un mes, se puede descubrir, cuáles fueron los niveles de cumplimiento, en qué nivel se logró el impacto, cuáles fueron los resultados de acuerdo con cada una de las conferencias, en qué momentos se debe reestructurar algún programa y cuál es el verdadero sentido que se logró en el cumplimiento o no de determinado objetivo y en ese aspecto entonces, funcionarios que por alguna razón tuvieron inconvenientes al momento de participar en las actividades, puede recomponer el objetivo que buscan y unirse a otro bloque de trabajo, ya que la matriz permite que se identifique y actué ante cada una de las falencias, de los aciertos, de las inquietudes, y de todo lo que ocurre de acuerdo con el cuadro de involucrados, que previamente se realiza.

Lo anterior, concreta las acciones a tomar buscando el resultado final y como propósito de un sistema organizado con mejoramiento requerido para que los equipos de alto rendimiento, pueda funcionar de acuerdo con todas estas actividades y estos resultados previstos en la matriz.

4. Propuesta

Esta propuesta está sustentada en cinco aspectos fundamentales:

1. Hace referencia a la forma como en cada caso en que se aplique la práctica del equipo de alto rendimiento, se debe contar con el tiempo suficiente para clasificar adecuadamente con el grupo de integrantes las tareas a seguir y ello significa la mitigación del riesgo en torno a las funciones que cumple cada miembro del equipo, pues en la valoración de las potencialidades o falencias de los miembros del equipo, que sustenta la estructura o esquema de las tareas a ser realizadas, de esta manera si alguno de los miembros del equipo, no cuenta con el conocimiento necesario y suficiente para abordar lo que le corresponde se eliminaría la posibilidad de que por efectos de la rotación o de la integración de personas con poco conocimiento al equipo realice una preparación previa que le permita insertarse a las tareas cotidianas sin ninguna dificultad; quien lidere el funcionamiento del equipo de manera sólida, define cuál es el procedimiento a seguir con la persona que tiene menos capacidad en cuanto a la experiencia del conocimiento de las tareas a realizarse, esto significa que la persona más capacitada con mejores atributos de liderazgo, establezca las funciones a cumplir por cada miembro del equipo, de acuerdo con sus conocimientos, su experiencia y su capacidad de trabajo.

Desde esta perspectiva se estaría mitigando cualquier riesgo posible por incapacidad en el trabajo, por falta de experiencia o por falta de conocimiento de las tareas a ser realizadas y se obtiene un producto bastante positivo, en cuanto que la persona a la cual se le asigna la tarea, se sabe que puede responder adecuadamente por ella.

Es procedente que se le dé a conocer a cada miembro del equipo previamente antes de empezar a elaborar las tareas, lo que tiene que ver con la estructura de todo el funcionamiento del equipo, para que las personas que no conocen a fondo

los pormenores y las circunstancias que rodean cada paso que da el equipo, entiendan cuáles son los posibles obstáculos o inconvenientes que en un momento dado pueden aparecer en el trabajo, como resultado de actuaciones que no corresponden a lo programado y esos riesgos no se pueden correr y por ése motivo se debe dar a conocer cuál es el funcionamiento del equipo y en qué condiciones se trabaja, que se persigue y cuáles son las metas a lograr con el equipo en un momento determinado.

2. El problema de las fuentes de información; éste es uno de los elementos más significativos con que cuenta quién debe desarrollar un trabajo de auditoría en la Contraloría General de Antioquia; el primer paso que se debe dar es haber conocido previamente el sujeto a ser auditado, sea un funcionario, una institución o una dependencia, ese conocimiento previo del sujeto de control, posibilita que haga parte de la programación, además permite conocer en qué condiciones se encuentra almacenada, consolidada, distribuida, vigilada, y con la calidad suficiente para que preste un servicio óptimo, la información; dado que la información se ha constituido en el problema número uno en cuanto a que sí no se dispone de ella, es imposible desarrollar cualquier labor investigativa, y como las personas que la generan, en muchos casos no están dispuestas a ponerlas al servicio de quienes están requiriendo la misma, es necesario bajo cualquier circunstancia proveer el ocultamiento, desaparición, manipulación, entre otras, de la información y por ello es vital el conocimiento previo de las circunstancias que rodean la entrega de esa información; es importante que miembros del equipo conocedores del tema se coloque en la tarea de distribuir previamente todo lo que tiene que ver con la información, con el fin de obtener la información confiable, verificable y representativa de la mejor manera.

Ante esa situación le corresponde al equipo conocer previamente cuáles son las entidades sobre las que se va a realizar la auditoría, para encontrar las estrategias adecuadas para consolidar eficazmente la información.

Se deberá disponer de las herramientas metodológicas apropiadas para alcanzar la mayor eficiencia y la toma de información, sea ésta documental, de un trabajo de observación y de campo, o producto de una serie de entrevistas que permitan en un momento dado reconstruir hechos o circunstancias que rodean por ejemplo, un acontecimiento importante en relación con la investigación a ser adelantada por los funcionarios de la Contraloría, en calidad de equipo de alto rendimiento.

La Contraloría General de Antioquia cuenta con una amplia normatividad en materia sancionatoria para aquellos sujetos de control que no presentan la información oportunamente, las Comisiones Auditoras están encargadas de remitir el insumo para iniciar el Procedimiento Administrativo Sancionatorio, a fin de que se haga efectiva la entrega de la información de manera oportuna y veraz.

Los equipos de alto rendimiento se valen del software de gestión transparente que permite la visualización de la información necesaria para adelantar una auditoría integral, cumpliendo de esta forma con el ejercicio del control fiscal de manera oportuna que redunde en beneficio de la gestión pública.

La transversalidad es necesaria en el suministro de información, dado que son muchas las instancias de donde se puede extraer la información, de modo que se pueda predecir una auditoría integral con resultados efectivos.

3. En este aspecto se hace indispensable entrar a considerar que un equipo de alto rendimiento, debe estar dotado de una formación individual y colectiva, de modo que los miembros del equipo puedan en un momento dado cumplir varias funciones, las propias de su ejercicio profesional en la Contraloría, pero además, es indispensable un conocimiento adicional de cada una de las personas del equipo, así el personal, rote permanentemente y en algunas ocasiones aparece otras personas integradas como producto de ciertas actividades que se desarrollan por parte de los directivos en cuanto a la ubicación de personas, se sabe a ciencia cierta que la mayoría de los casos las personas que llegan nuevas

no están preparadas para adelantar las tareas en un equipo de alto rendimiento, pero lo más importante es saber quiénes son las personas que se encargan de inducir, preparar y poner al día a aquellas personas que llegan al equipo, por decirlo así esa persona cuenta con método didáctico y pedagógicos y que puede preparar a quienes recién llegan, debe ser unas personas totalmente experimentadas con mucho conocimiento tanto teórico como práctico, porque la preparación es en los dos sentidos, de lo contrario no existe la más mínima posibilidad de que esa persona recién ingresada a la Entidad tenga oportunidad de mejorar en relación con los demás miembros del equipo.

Pero además, se debe acoger de manera solidaria y en esto hay que hacer énfasis, porque según lo estudiado y lo evaluado como resultado de las entrevistas, todavía hay muchas personas que pertenecen a los equipos de alto rendimiento y se consideran superiores y piensan que no hay que ser solidario y que se puede trabajar en equipo pero sólo, y eso no es cierto y tampoco es posible porque cuando se habla de un equipo las condiciones internas deben ser las mejores, de lo contrario el equipo no funciona, de igual manera es importante establecer que las personas recién integradas a un equipo, por ser nuevos no tienen la posibilidad de no responder eficientemente por su trabajo y es ahí donde se solicita al equipo en cuestión de que no se le disculpe a ninguno de los miembros del equipo por el simple hecho de ser nuevo o de no tener experiencia, un hecho es ser nuevo, otro no conocer el desarrollo del equipo de alto rendimiento, pero otra muy diferente es pensar que no se puede asumir la responsabilidad porque supuestamente se es nuevo.

El proceso de aceptación de una persona en un equipo, sigue un protocolo y en ese sentido se le debe dar a conocer quiénes son los otros miembros del equipo, que hacen, cómo funcionan siendo equipo, de qué manera se encuentran estructurados como equipo y cuáles son las condiciones para participar activamente en todas las actividades del equipo y es ahí donde en esa presentación del equipo que se debe destacar el hecho de que sí existe un líder

en el equipo y que en consecuencia el equipo tiene una orientación, una filosofía, un programa establecido de acción y una forma clara de funcionamiento, que no es un equipo cualquiera sin orden y jerarquía, sino un equipo consolidado.

4. El otro aspecto importante, es poder definir de manera muy clara como se relaciona la Contraloría con sus equipos de alto rendimiento y sí existen posibilidades de mejorar en lo posible la calidad del trabajo de esos equipos de alto rendimiento, porque en todo el desarrollo de la investigación, se sintió una forma de rechazo a ciertos hechos y no tenían respuesta acertadas pero expresaban un descontento de parte de las personas con la Contraloría; por aspectos tales como: la falta de tiempo, éste fue un elemento constante en cuanto a las necesidades de quienes trabajan como parte de un equipo de alto rendimiento y quizás muchos de los aspectos que no se socializaron, se escucharon por no tener tiempo para hacerlo y es ahí donde, se requiere entonces de una planeación bastante clara y con parámetros y espacios suficientes, para que el equipo de alto rendimiento pueda además de trabajar en la búsqueda de la información alcanzar otras metas más importantes, como es su propia integración y es ahí donde hay que recalcar con mucho énfasis porque parece que por estar alcanzando el 100% de cobertura de todos los sujetos de control o sea de las auditorías, visitas y demás actividades, parece ser que se están violando ciertos derechos, como es el derecho a la integración del trabajo en equipo y al conocimiento del equipo y es entonces necesario en la planeación definir qué tiempo hay para el conocimiento del equipo, que actividades se pueden adelantar y qué tiempo queda para alcanzar ese 100% en la cobertura, en relación al trabajo.

Es necesario también que además del tiempo requerido se le dé a las personas otra forma de integración, porque parece que en ciertas circunstancias en los equipos hay personas que todavía no han aprehendido que un equipo es eso y no otra cosa y entonces por lo general obran como una "ave solitaria" y eso no se puede permitir en una institución, donde supuestamente existen equipos de alto

rendimiento, aquellas personas que tienen ese problema de la falta de integración como se dijo antes, se procederá a hacer un llamado para que se integren y si no están en esa tónica van a tener que, por decirlo así, soportar la presión de quienes sí tienen concepto de equipo y trabajan como tal, por eso se mantiene el criterio de que nadie puede en un momento dado entrar a considerar la posibilidad de hacer el trabajo de otra persona, porque eso no tiene sentido, no tiene presentación y es un ejemplo bastante caótico de lo que significa el trabajo de la Contraloría General de Antioquia.

5. La comunicación entre los distintos funcionarios de la Contraloría, debe darse en un ambiente muy positivo y en ese aspecto se requiere que esté activa permanentemente, es decir, que todos los equipos a su vez, estén interconectados unos con otros y que haya un espacio preciso para lograr socializar las experiencias obtenidas en cada proceso y de acuerdo con los trabajos de cada equipo, sería muy importante por ejemplo que cada equipo designará una persona y se consolidará un programa en un momento determinado para que los distintos miembros del equipo designado por cada equipo en particular puedan explicar al conjunto de las personas de los diferentes equipos, todas las experiencias obtenidas, pero además de esa explicación, que por lo demás es muy importante, se debe consignar en un documento claramente elaborado, todo el proceso de trabajo de los diferentes equipos, este sería uno de los aportes más importantes en lo que tiene que ver con la consolidación de archivos de información de trabajo y la institución, de todo ese conjunto de socialización de las experiencias cada año se puede redactar un libro, por eso fue tan importante en una época la existencia de la Escuela de Capacitación Fiscal Carlos Mauro Hoyos –Dependencia de capacitación de la Contraloría General de Antioquia, porque a través de ella se conocieron muchas experiencias y se consolidaron bastantes informaciones como producto del trabajo consolidado de todas las personas, en este caso es como se explica luego de que los miembros designados por cada equipo exponen las experiencias y se socializa el proceso, que es adecuado, necesario, e indispensable que la socialización de todas estas experiencias se convierta en un

documento, un libro anual y quede como parte importante de la información básica para el estudio posterior.

Estos indicadores resumen en concreto lo que se determina como aspectos importantes para qué se pongan en práctica tanto en la actualidad como a futuro; estos indicadores además deben ser parte de una realidad y figuran como una proyección para logros más significativos en el futuro por parte de los equipos de alto rendimiento.

Los resultados de la investigación se pueden considerar en varias etapas que son fundamentales y que tienen que ver en concreto con los siguientes aspectos, así:

La dificultad en la búsqueda de la información más adecuada para consolidar el marco teórico pues no ha sido muy común encontrar elementos de juicio que sirvieran de apoyo al proceso de conocimiento que se podía consolidar y se debía tener en cuenta para lograr una verdadera argumentación sobre lo que significaba disponer o no de un equipo de alto rendimiento y por eso fue tan necesario estudiar de manera pormenorizada, todos los aspectos relacionados con un equipo de alto rendimiento.

Cada concepto y cada elemento que caracteriza con equipo de alto rendimiento es para ser verificado mediante un instrumento metodológico apropiado para poder establecer, sí en realidad los equipos de alto rendimiento, sí están o no conducidos adecuadamente por quienes han participado abiertamente en la conformación de estos equipos y no se sabe, sí realmente existen o no los conocimientos necesarios para poder afirmar, sí realmente el equipo cumple con las características que universalmente se consideran fundamentales para cumplir con plenitud sus funciones como tal.

De lo contrario habría que establecer por decirlo así como un instrumento metodológico apropiado para verificar en qué condiciones se encuentran los equipos de alto rendimiento que fueron consultados como parte del trabajo de campo y es por esa razón que para no especular con animaciones poco

conducentes a esclarecer la verdad, se partió de la información básica del trabajo de campo para encontrar de alguna manera los verdaderos contenidos conceptuales que los propios miembros de los equipos entregaron, con el fin de que se mejoren en algunos aspectos los procesos y procedimientos que conducen a que estos equipos en realidad dispongan de la capacidad de acción que se requiere.

De ninguna manera la investigación estuvo orientada a criticar o a menospreciar lo que viene realizando la Contraloría General de Antioquia, sino que por el contrario de lo que se trata en estos resultados es encontrar las falencias y los aciertos en la conformación de estos equipos de alto rendimiento, es indispensable, apreciar hasta qué punto los mismos, si están a la vanguardia de las nuevas prácticas organizativas y la forma como se pueden consolidar, los mismos en las mejores condiciones posibles, si se considera el aspecto importante de tener que verificar con base en el marco teórico cuáles son los aspectos que deben ser implementados para mejorar la funcionalidad de los equipos y por qué razón siguen existiendo fortalezas en su conformación y estas no han sido puestas en conocimiento del conjunto de empleados de toda la Contraloría para que la experiencia adquirida en este aspecto, fuera un elemento importante en la dinamización de la organización laboral de la institución.

Todo este proceso de investigación en concreto y con mucha certeza, se logró concluir que los integrantes de las comisiones auditoras tienen un nivel muy alto de confianza en la administración de la Contraloría General de Antioquia, porque en estos momentos uno de los hechos más contundentes en todo lo que tiene que ver con la administración, es que se ha perdido la confianza por parte de la sociedad en quienes tienen el poder político y además ejercen ese poder para lograr algunos propósitos honestos y éticos, pero la mayoría de los casos, tristes tenerlo que reconocer, la confianza de la comunidad en los gobernantes se ha ido perdiendo y con esta investigación se busca recuperar esa confianza, demostrando de manera concreta que se está haciendo y por eso uno de los hechos importantes es promover la divulgación de todos estos resultados para que

se tenga cabal conocimiento por parte de la comunidad de la gestión realizada por la institución.

También es importante establecer, en esta investigación que no hubo la más mínima manipulación de la información y que todo lo dicho, hecho y expresado en el texto, hace honor a un trabajo de búsqueda pormenorizada sobre la información requerida y por esa razón, se tiene el convencimiento de que el aporte es importante para la institución y que además deja abierta una puerta o muchas, para alcanzar otros objetivos de mayor envergadura, como es el estudio pormenorizado de la capacidad de los empleados en su formación y reestructuración para cumplir funciones dentro del marco de gobernabilidad, de gobernanza y de realización y una agencia pública honesta y con ética, de tal manera que es entonces definitivo hacer partícipe a todas luces a empleados de la entidad de muchos de los logros alcanzados, para que sirvan individual y colectivamente a todos en el mejoramiento de sus conocimientos y además, se abre la expectativa del poder generar una serie de conferencias orientadas a darle vida a este resultado encontrado en la investigación, porque todos los indicadores y todas las variables, no son en lo más mínimo simple información escrita, lo más importante es que se le dé cumplimiento a cada una de las actividades, de los objetivos, y se consoliden los resultados, de lo contrario, simplemente este escrito estaría como muchos otros en una biblioteca, ocupando un espacio y no prestando servicio a la comunidad como debe ser su propósito.

Puede que para muchos los resultados de la investigación generen controversias y debates y es que eso lo importante, ya que el conocimiento y la experiencia se construye a través del debate, además todos no están obligados a estar de acuerdo con lo dicho o con expresado en este trabajo, como se ha pensado desde el inicio del mismo, esta investigación está abriendo un espacio hacia el futuro y lo que se propone para ser ejecutado, es la primera piedra que se coloca para generar una nueva forma de pensar sobre cuáles son los verdaderos propósitos de la práctica de la gestión pública en una entidad de control y por qué las personas, tienen que estar lo suficientemente preparadas, bajo cualquier criterio,

para lograr desempeñar un papel positivo en este tipo de trabajo. De tal manera que las personas que reciben la visita de los funcionarios de la Contraloría, se sientan orgullosos de contar con un funcionario de primera clase, es decir, con una persona que no tiene por objetivo y busca simplemente aplicar sanciones o destruir a las personas, sino que por el contrario su papel es además de enseñar, de orientar, es ser bastante rígido cuando los hechos demuestran la mala fe, la inconsistencia y la perversidad en muchos de los actos administrativos de quienes son vigilados, no se trata entonces de una persecución sin sentido, se trata de hacer ver que los funcionarios de la Contraloría General de Antioquia, tienen el conocimiento, la experiencia, la capacidad, la ética y el buen tino para sopesar con rigurosidad los hechos, demostrando cuando se requiere su respuesta positiva en cuanto a la orientación y la enseñanza, pero siendo suficientemente drásticos, para eliminar cualquier vestigio de corrupción.

Por eso se considera los logros esta investigación ante todo como un aporte importante, no solamente para la institución sino para toda la sociedad y en ese aspecto es bueno que de manera didáctica, se divulguen los resultados, para que otras personas tengan oportunidad de aprender y utilicen este trabajo como una herramienta teórica y técnica para alcanzar fines superiores en el ejercicio de su labor, por esa razón se tiene el pleno convencimiento de la importancia de lo realizado, de la forma honesta como se tomó la información, de la capacidad para exponer todo lo encontrado, de la forma como los mismos investigadores que realizaron este trabajo se enriquecieron personalmente y en estos momentos están convencidos de que esta herramienta didáctica es ante todo, una puerta positiva para consolidar los equipos de alto rendimiento y que éstos son necesarios indiscutiblemente en una administración que tiene un sentido futurista y que además, está en mora de pensar cómo va a competir ante la llegada de nuevas tecnologías, de nuevos modelos de enseñanza que quizás aparezca como producto de los acuerdos y tratados que continuamente asume como compromisos no solo el Departamento sino la Nación misma.

BIBLIOGRAFÍA

ABRIL, Bernardo y otros. Seminario de Investigación Gerencia por Procesos. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana, Facultad de Administración pública.

ALCALDÍA DE Medellín Constitución Política de Colombia, 2002 Artículo 267. p. 139.

ALCANTÁRA, Zás Manuel. América Latina hoy. En: Red de revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal: Universidad de Salamanca. 1994. p. 7.

ALEXY, Robert. Teoría de los derechos fundamentales. Madrid: Centro de estudios constitucionales, 1993 P. 372.

ALTABA DOLZ, Eugenia. La Nueva Gestión Pública y la Gestión por Competencias.. Universitat Rovira I Virgili (s.p.i.) ISBN:978-84-693-0688-8/DL:T-416-2010

ARMIJO, Marianela. Políticas Presupuestarias y Gestión Pública por Resultados. Santiago de Chile: ILPES/CEPAL. Curso Seminario Internacional, 26 de Noviembre al 7 de Diciembre de 2007.

ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE Bogotá sesión plenaria del 20 de junio de 1991

AUDITORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA. El Nuevo Sistema de Control Fiscal Colombiano, Bogotá, 2003, pág.11.

BANCO MUNDIAL – Trabajamos por un mundo sin pobreza - El Banco Mundial presenta nuevos indicadores de gobernabilidad para 209 países. WASHINGTON:

Banco Mundial, 9 de Mayo, 2005. [en línea] disponible en <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/NEWSSPANH/0,,contentMDK:20483194~pagePK:64257043~piPK:437376~theSitePK:1074568,00.html>. [Consultado el 14 de septiembre de 2010].

Blog sobre la teoría comportamental, [en línea] disponible en: <http://pensamientojennifertriana.crearblog.com/?p=32> [consultado el 10 de agosto de 2011].

Cabrera, Mauricio, foro regional "Hacia un Control Fiscal Orientado a Resultados", Panel de Comentaristas, Cali: Auditoría General de la República, , 5 y 6 de noviembre de 2003.

CESTAU Liz Daniel. Comunidad de Management.[en línea] disponible en www.sht.com [Consulta 20 de octubre del 2002] P. 2 del documento consultado.

CERDA GUTIERREZ, Hugo. La investigación total. Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio, 1979. 110 p

CONTRALORÍA GENERAL DE ANTIOQUIA INFORME DE GESTIÓN Informe de Gestión vigencia 2009. - Jorge Alberto Rojas Otálvaro Contralor General de Antioquia Medellín,- Medellín: CGA, febrero de 2010 [en línea] disponible en www.cga.gov.co. Pdf pp 10-22.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN. Manual de implementación del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano Colombia: MECI 1000:2005. (2006). Pública. Pág. 9.

Entrevista con Xatli Murillo Sencial Gómez. Asesora de Investigaciones en Alemania Suiza, Panamá y otros países, Comunicadora Social y con estudios de Maestría de la Universidad Nacional. Rionegro Antioquia enero de 2011.

Entrevista con Zakik Murillo Sencial Gómez Asesor de las Naciones Unidas y proyector de trabajo de generación de proyectos en Europa, Chile, Canadá y Colombia. Medellín Enero de 2011.

FAJNZYLBBER. Fernando. Industrialización en América Latina: de la caja negra al casillero vacío. Brasil: La CEPAL. Cuadernos No 60 (Ago. de 1990)

FINOT, Iván. Descentralización en América Latina: teoría y práctica. Gestión pública. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES. CEPAL Naciones Unidas. Santiago de Chile, mayo de 2001. p. 16.

FROMM Erich - El Arte de Escuchar [en línea] disponible en <http://levitax3.blogspot.com/2007/09/erich-fromm-el-arte-de-escuchar-i.html> [consultado el 30 de septiembre de 2007]

FONDO DE POBLACIÓN DE LAS NACIONES UNIDADES. Plan de monitoreo y evaluación del Programa de país. Colombia: UNFPA 2008-2012., marzo 2008.

GOLDMAN, Lucien. Las ciencias humanas y la filosofía. Buenos Aires: Nueva Visión, 1972

HELLER, Agnes. Sociología de la vida cotidiana. Cátedra. Madrid: Colección teorema, 1979

HERZBERG, Frederick Teorías organizaciones (s.f.) [en línea] Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/35286535/Resumen-de-Las-Teorias> [consultado el 20 de marzo de 2011].

INFORME _GESTIÓN_2009 CONTRALORÍA GENERAL DE ANTIOQUIA [en línea] disponible en Pdf. [consultado en marzo 20 de 2011] pp 10-22.

KAUFMANN, Daniel. Informe de los indicadores de gobernabilidad global en: Banco Mundial Instituto del Banco Mundial [en línea] disponible en <http://blog.pucp.edu.pe/item/12189/bm-indicadores-de-gobernabilidad> [consultado el 10 de octubre de 2010].

MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO para el Estado Colombiano .Bogotá: MECI 1000:2005. (2006). Departamento Administrativo de la Función Pública. p. 9.

LÓPEZ NOREÑA, Germán. La confianza como elemento dinamizador del éxito organizacional y empresarial: una estructura desde el paradigma económico. Cali: Universidad libre de Cali Colombia, facultad de ingeniería y ciencias económicas y empresariales 2008

MARTÍN-CASTILLA, Juan Ignacio. La administración inteligente: un modelo de administración pública orientada al servicio del ciudadano. En: revista Auditoría y gestión de los fondos públicos.(s.p.i.) Auditoría Pública N° 36 2005 p. 47.

MÚNERA, Francisco. Metodología. Medellín: Dike, 1995

NAVAS Quintero, Andrés Artículo. La nueva gestión pública: una herramienta para el cambio. Basado en algunas conclusiones del Seminario "New Publica mangement" Colombia: realizado por la Fundación Friedrich Naumann. Corporación Ocasa., 2009 p

ORDIZ, Fuertes Mónica. Prácticas de alto rendimiento en recursos humanos: concepto y factores que motivan su adopción [en línea] disponible en

http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=265967&orden=90414.
[Consultado el 28 de septiembre de 2010].

ORTUN Vicente Gestión pública conceptos y métodos [en línea] disponible en [gestiopublica95.pdf](#). [Consultado el 20 de octubre de 2010].

PALOMERAS Joan. Coaching para la Función Pública. [en línea] disponible en http://www.degerencia.com/articulo/coaching_para_la_funcion_publica.2009
[consultado el 19 de septiembre de 2010].

PAN DE DESARROLLO DEL GOBIERNO (s.p.i.) [en línea] disponible en <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/democracia-efectiva-y-politica-exterior-responsable/eficacia-y-eficiencia-gubernamental.html> [consultado el 20 de agosto de 2010]

PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO Y PLAN GENERAL DE AUDITORÍA PGA [en línea] disponible en resolución PGA 2263 y en Misión Institucional disponible en la misma Resolución. Página web: www.cga.gov.co y establecida en el 2008-2011 [consultada el 5 de octubre de 2010].

PÉREZ, PÉREZ Teodoro y otros. Modelo de Gestión Ética para las Entidades del Estado. Programa eficiencia y rendición de cuentas. Colombia En: Agencia de los Estados Unidos Para el Desarrollo Internacional –USAID- Casals & Associates Inc, 2006 p 25 – 26.

POPPER, Karl. La lógica de la investigación científica. Madrid: Tecnos, 1976.

PUCCI, F., LEVIN, R., TRAJTENBERG, N. y BIANCHI, C.: La construcción de la confianza en procesos de mejora de calidad de las empresas uruguayas. Ponencia presentada en las VII jornadas de Psicología de las organizaciones del trabajo. Uruguay: Facultad de Psicología, UDELAR 2006. p3.

RAMÍREZ URRÁ, María Eugenia. Ética pública. Medellín, 2004.

CONTRALORÍA GENERAL DE ANTIOQUIA. Medellín Resolución 2263 del 17 de agosto del 2010.

RICO, Ramón y otros. Efectos de la Interdependencia de tarea y la sincronía en las tecnologías de comunicación sobre el rendimiento de los equipos de virtuales de trabajo. Universidad de Oviedo – España, 2006 Pág. 744. [en línea] disponible en <http://www.psicothema.com/pdf/3303.pdf>. [consultado el 14 de septiembre de 2010].

R. KATZENBACH Jon y K. SMITH Douglas. Sabiduría de los equipos. Madrid España, 1996. Pág. 38. [en línea] Disponible en:

<http://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=azyl8qgGgnoC&oi=fnd&pg=PR11&dq=QUE+SON+EQUIPOS+DE+ALTO+RENDIMIENTO&ots=9ULg8c2HoH&sig=3tuSyDFilzTNSgoIN2IZbRI4Lzg#v=onepage&q&f=false>. [Consultado el 7 de septiembre de 2011].

SILVA COLMENARES, Julio. Descentralización y modernización del Estado. Búsqueda de la democracia y la eficiencia con gerencia pública competitiva. Santafé de Bogotá. D.C: Universidad Autónoma de Colombia., 1993. p.31.

SOLINÍS Germán En: Debate América Latina sobre la Gobernabilidad orientado por AZIZ NASSIF Alberto., sobre los límites y posibilidades de la actual política social. México, julio 2001 p 3.

TALAVERA PLEGUEZUELOS, Clemente Gestión de procesos s.p.i. p. 3.

UNISABANETA Guía de Estudio Modelos Gerenciales. [en línea] Disponible en: http://sabanet.unisabana.edu.co/postgrados/gerencia_servicio/Ciclo_I/modelos/guia.html [consultado el 25 de marzo

UNIÓN IBEROAMERICANA DE MUNICIPALISTAS. Módulo: gobernabilidad y reforma del estado Lección 3. La tradición centralista en la política latinoamericana. Los procesos de descentralización política y administrativa. España: Unión Iberoamericana de Municipalistas. Especialización en gerencia pública y marketing político, 2009. p. 6.

VÁSQUEZ, Vargas David. Experiencias de una Nueva Gestión Pública en Colombia, Uruguay, España, Inglaterra y Nueva Zelanda. Chile: Biblioteca del Congreso Nacional de Chile., 2006. p. 1. [en línea] Disponible en: <http://www.bcn.cl/bibliodigital/pbcn/informes> [consultado el 25 de marzo de 2011].

ZANABRIA Luisa. Enfoque integral de auditoría de gestión presupuestaria al sector público. Tesis digitales UNMSM [en línea] disponible en Comisión Auditora cap 5 pdf [consultado el 5 de octubre de 2010].

ANEXO 1.

Cuestionario para entrevistas.

1. ¿Qué opinión tienen ustedes del actual modelo gerencial de la Contraloría General de Antioquia?
2. Mencione las potencialidades internas y externas que encuentran en el cumplimiento de la labor auditora desde la comisión de trabajo.
3. ¿Qué dificultades internas y externas encuentran en el cumplimiento de sus funciones como integrantes de una comisión auditora?
4. ¿De qué manera lleva a cabo la evaluación de lo realizado por la comisión auditora?
5. ¿Qué deficiencias han percibido en su trabajo en la comisión auditora a la cual pertenece? argumente su respuesta.
6. ¿Los integrantes de las comisiones comparten los resultados de su trabajo. qué se logra a partir de este compartir?
7. ¿Qué estrategias emplean para obtener mejores resultados en su trabajo?
¿Cómo saben que las estrategias empleadas sí funcionan?
8. ¿Cuáles creen ustedes son las deficiencias que se presentan en las estrategias propuestas por la Contraloría para el desarrollo de su labor como comisión auditora?
9. Desde su punto de vista y experiencia como integrantes de las comisiones auditoras, ¿Cuáles consideran que son las mejores estrategias que se deben aportar para garantizar una exitosa labor?
10. ¿Considera que en el desarrollo de su trabajo hay unidad de criterios al momento de aplicar los procesos y procedimientos requeridos? Argumente su respuesta.
11. ¿Cómo es la interacción de la comisión auditora en su quehacer cotidiano?
12. ¿Qué adiciones normativas se necesitan para desarrollar la práctica laboral en la cual ustedes actúan?
13. ¿Con qué preparación adicional han contado para desarrollar su trabajo?

14. ¿Ustedes consideran que el desempeño laboral, se dirige, se lidera o simplemente se cumple con la normatividad establecida?
15. ¿Ustedes consideran que de acuerdo con su práctica laboral existe una diferencia entre la forma de dirigir, interactuar, lograr resultados y cumplir con la normatividad establecida?
16. ¿La información encontrada en los municipios que deficiencia presenta?
17. ¿Qué técnicas operacionales han utilizado en su trabajo para lograr la mejor información?
18. ¿Qué falencias ha encontrado en sus relaciones con los municipios a los cuales visitan?
19. ¿Cómo actúan ustedes con la comunidad en el respectivo municipio?
20. ¿Ustedes creen que su actividad laboral conduce en realidad a mejorar el desarrollo de la administración pública?
21. Desde el control fiscal, ¿Cómo se verifica la eficiencia de la práctica laboral adelantada por ustedes?

ANEXO 2.

MATRIZ DE MARCO LÓGICO.

1.OBJETIVO GLOBAL	INDICADORES	FACTORES EXTERNOS
<p>Contar con comisiones auditoras desde la perspectiva de equipos de alto rendimiento para una gestión pública eficaz y eficiente.</p>	<p>20 veces en el mes se aplica el modelo 50 proyectos con tarea claras por mes</p>	<p>La falta de información adecuada por el mal manejo de esas condiciones de tener las fuentes adecuadas</p>
<p>2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p>		
<p>Adelantar un conocimiento sobre las comisiones auditoras de la Contraloría General de Antioquia</p>	<p>2 Reuniones por mes para de qué forma actúan las comisiones en torno a la presencia de la información y sus estructuras en el manejo de la misma.</p>	<p>La falta de información adecuada por el mal manejo de esas condiciones de tener las fuentes adecuadas</p>
<p>Estudiar y analizar que permitió la necesidad de los equipos de alto rendimiento</p>	<p>20 Actividades por mes para integración en los equipos 3 Actividades por mes de motivación para los equipos 10 Reuniones de análisis y aplicación de la planeación estratégica</p>	
<p>Aplicación de las estrategias que permitieron de la perspectiva de los equipos de alto rendimiento garantizar una gestión pública desde la eficiencia y la eficacia</p>	<p>2 Eventos por mes para explicar los procesos de retroalimentación y de las actividades de conocimiento integral 2 Inducciones por mes para dar a conocer los planes de mejoramiento de los equipos</p>	
<p>Establecer mediciones aprovechando los hallazgos y las fuentes de información</p>	<p>20 aplicaciones por mes para medir el conocimiento de las habilidades de los equipos mediante instrumentos metodológicos 2 reuniones por mes para diseñar estrategias de comunicación</p>	

<p style="text-align: center;">3. RESULTADOS</p> <p>1. personas capacitadas</p> <p>2. Falencias a ser superadas</p> <p>3. Ajustes en los procesos de comunicación entre los miembros de los equipos</p> <p>4. Mejoramiento de los procesos y procedimientos a nivel organizacional</p> <p>5. Manejo de los tableros de gestión</p>	<p>Las de los equipos.</p> <p>Las que dé a conocer el proceso</p> <p>Los necesarios para lograr mayor eficiencia y eficacia.</p> <p>De acuerdo con las falencias encontradas en cada caso</p> <p>De acuerdo a las necesidades y donde no se conozcan.</p>	<p>La falta de información adecuada por el mal manejo de esas condiciones de tener las fuentes adecuadas</p>
<p style="text-align: center;">4. ACTIVIDADES</p> <p>1. Dictar las conferencias y los talleres programados</p> <p>2. Realizar la aplicación de los instrumentos metodológicos</p> <p>3. Adelantar el Diagnóstico</p> <p>4. Análisis de los resultados</p> <p>5. Apreciar el impacto logrado</p>	<p>En el número propuesto y requerido</p> <p>Que sean necesarios</p> <p>En las mejores condiciones</p> <p>Según dependencia</p> <p>Visualizando el verdadero efecto</p>	<p>La falta de información adecuada por el mal manejo de esas condiciones de tener las fuentes adecuadas</p>