

# La auditoría integral requiere de un pensamiento organizacional integral

---

**Jorge Hintze**

**CLAI**  **2017**  
**BUENOS AIRES** **ARGENTINA**

XXII CONGRESO LATINOAMERICANO  
DE AUDITORES INTERNOS

---

1, 2, 3 y 4 de octubre de 2017 | Buenos Aires | Argentina

---



# La auditoría integral requiere de un pensamiento organizacional integral

Jorge Hintze

Sociólogo

Director de

TOP – Tecnología para la Organización  
Pública



# Sobre el conferencista

Director fundador de TOP, Centro de Desarrollo y Asistencia Técnica en Tecnología para la Organización, Pública (Asociación Civil), institución con 30 años de actividad en el desarrollo institucional en Latinoamérica ([www.top.org.ar](http://www.top.org.ar)) y programas de formación virtual en gestión pública conjuntos con la Universidad Nacional del Litoral y patrocinados por la Organización de Estados Americanos OEA.

Experto institucional en gestión pública, responsable de proyectos de desarrollo institucional público en caso todos los países de la región; profesor, entre otras, de las Maestrías en Administración Pública de las universidades de Buenos Aires, del Litoral, de la Patagonia, de Misiones, de Jujuy, de Tucumán en Argentina y en diversas universidades e instituciones de posgrado en Latinoamérica, autor de diversas publicaciones y metodologías de gestión pública (ver Biblioteca Virtual TOP) y responsable de numerosos proyectos de desarrollo institucional público en casi todos los países de Latinoamérica



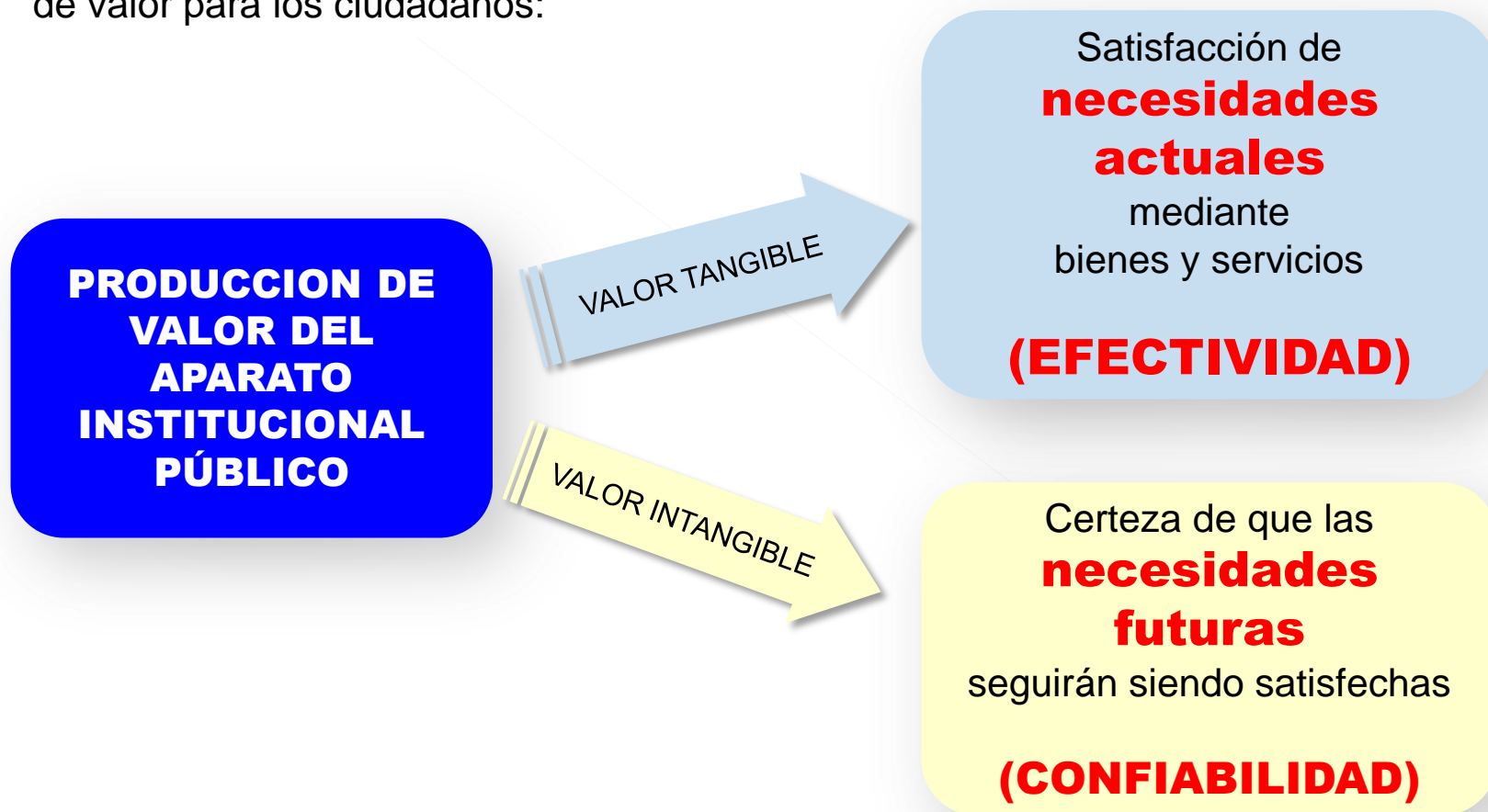
**Jorge Hintze**  
Sociólogo  
Director  
Tecnología para la  
Organización Pública  
TOP

## 5 PREGUNTAS SOBRE LA EVALUACIÓN COMO FIN ÚLTIMO DE LA AUDITORÍA

- 1 ¿Cuál es el objeto último a cuyo conocimiento deben contribuir las observaciones, mediciones, controles y evaluaciones?
- 2 ¿Cuántas clases de valor deben producir las organizaciones para lograr sus fines y en qué contexto deben hacerlo?
- 3 ¿Deben ser los planes objetos de evaluación en sí mismos?
- 4 ¿Deben ser los indicadores el “lenguaje” en el que se habla al planificar, controlar y evaluar?

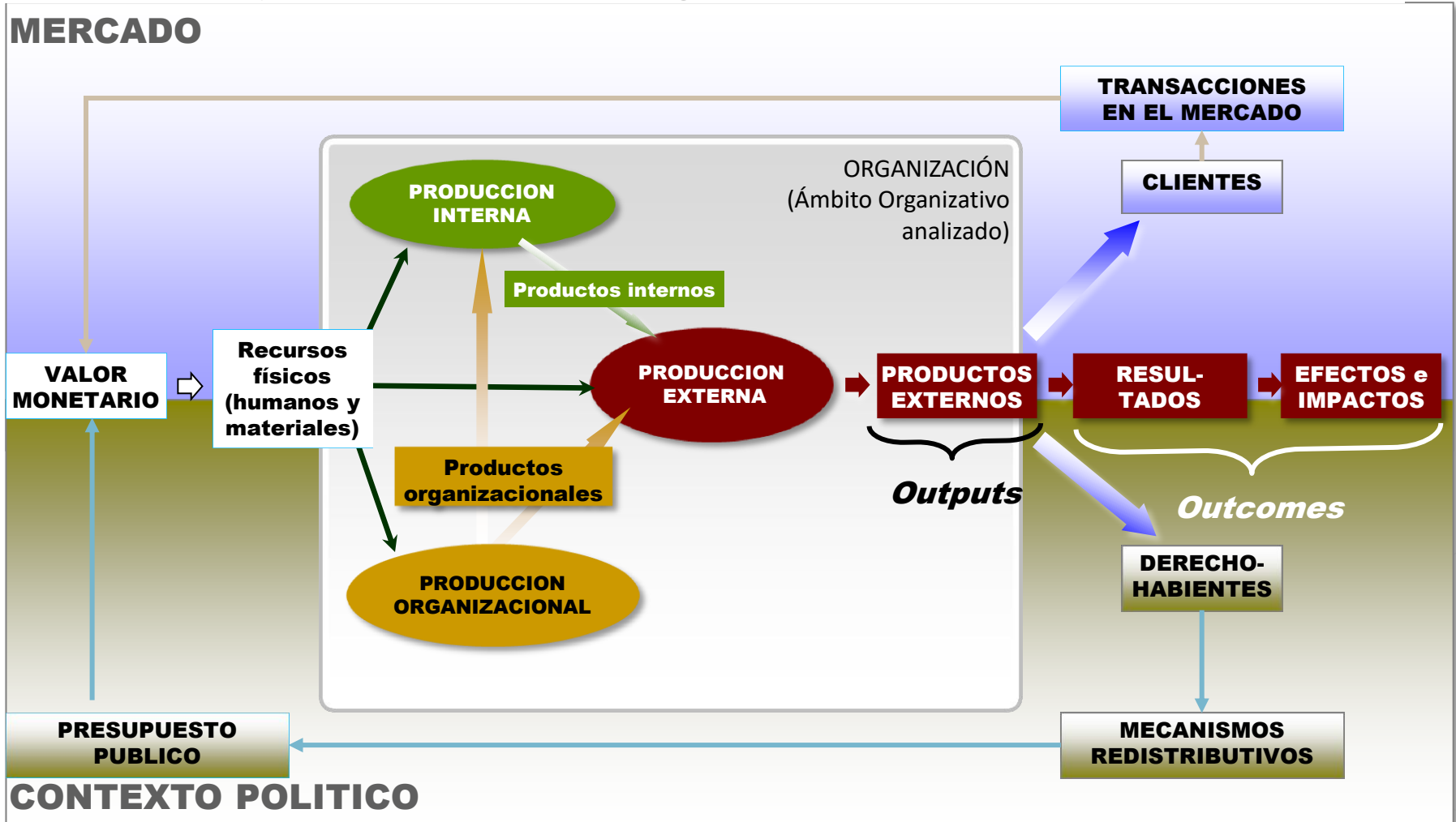
## El objeto de evaluación más complejo, el valor público:

El **valor público** producido por el aparato institucional público consiste en **dos** clases de valor para los ciudadanos:

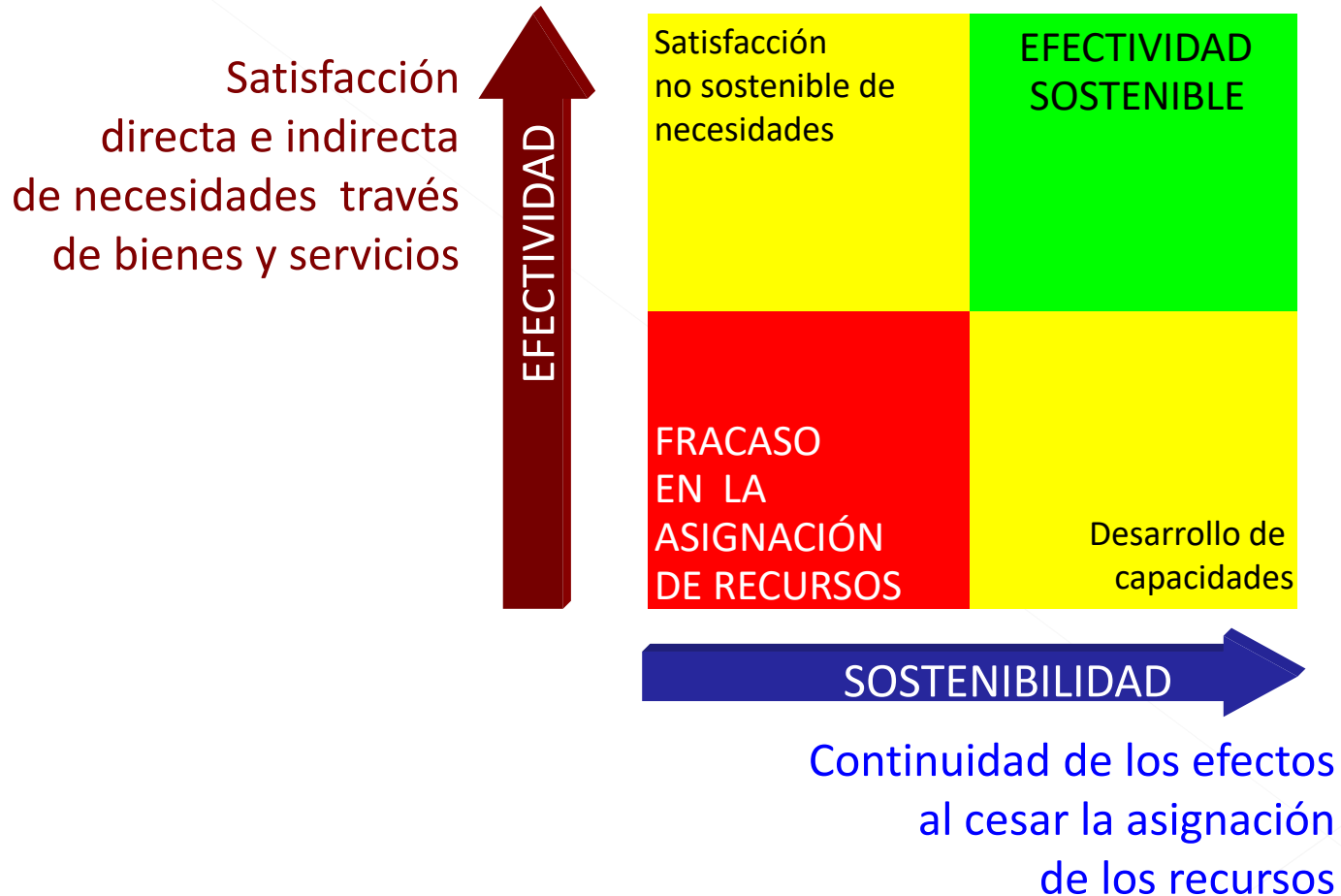


## La complejidad del objeto institucional de evaluación

¿Qué y cuántas clases de valor deben producir las organizaciones para lograr su misión y en qué contexto deben lograrla?



## LAS DIMENSIONES FINALES DEL LOGRO DE VALOR: Tensión entre efectividad y sostenibilidad



## INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ DE EFECTIVIDAD SOSTENIBLE

### EFFECTIVIDAD NO SOSTENIBLE

Logros de efectos e impactos inmediatos o de corto plazo que tenderán a desaparecer al cesar la asignación de recursos.



Ejemplos

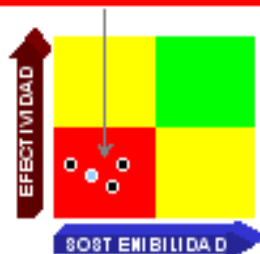
### EFFECTIVIDAD SOSTENIBLE

Logros de efectos e impactos durante la asignación de recursos que se podrán mantener al cesar ésta.



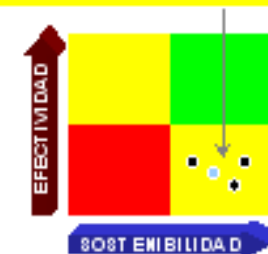
### FRACASO EN LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS

Asignación de recursos que no produce efectos inmediatos ni desarrollo de la capacidad de hacerlo en el futuro.



### DESARROLLO DE CAPACIDAD

Logros de durante la asignación de recursos que permitirán el logro de los efectos e impactos buscados después de la finalización de ésta.





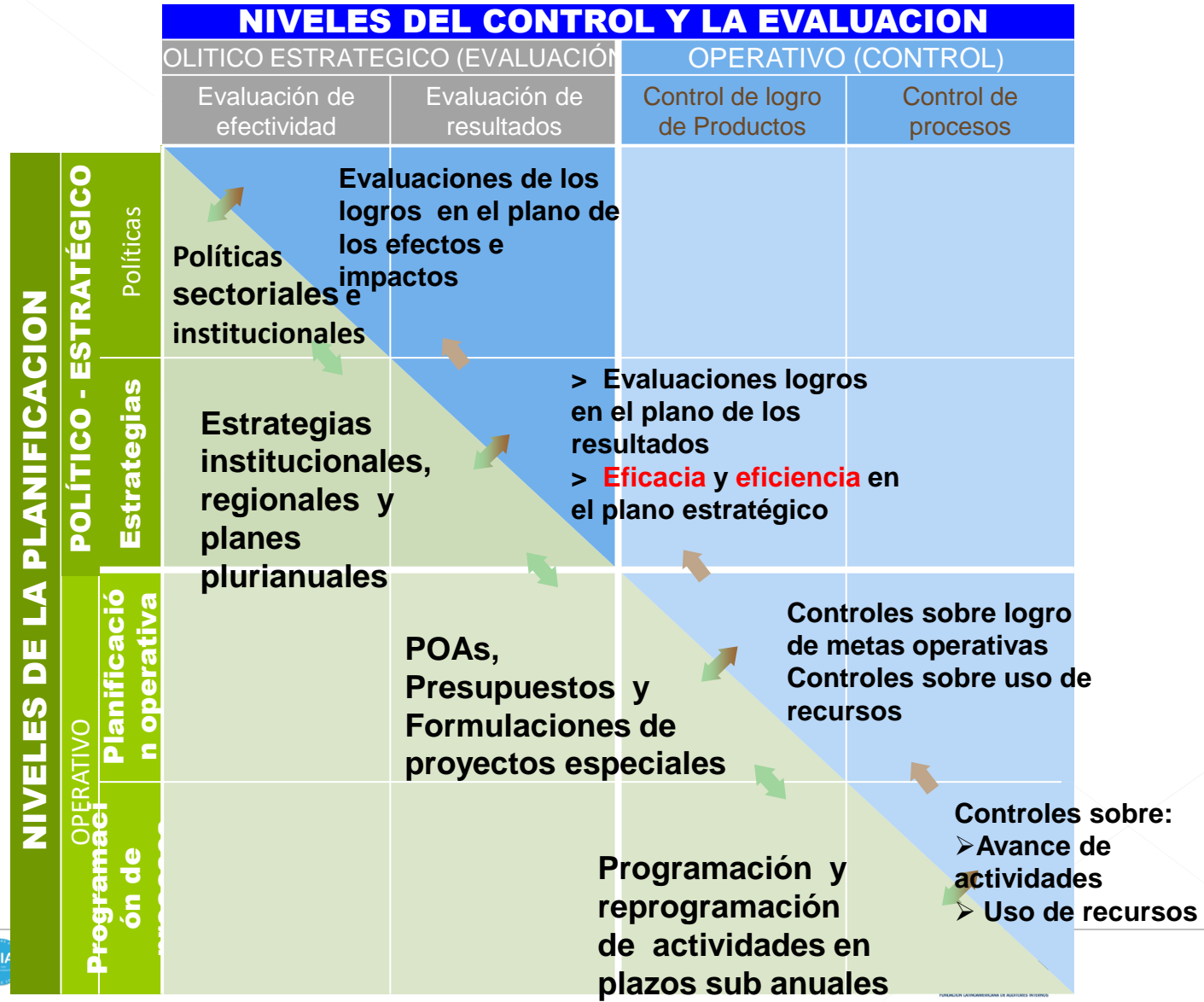
# LA PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL COMO DIMENSIONES TEMPORALES DEL TRATAMIENTO DE UNA MISMA REALIDAD



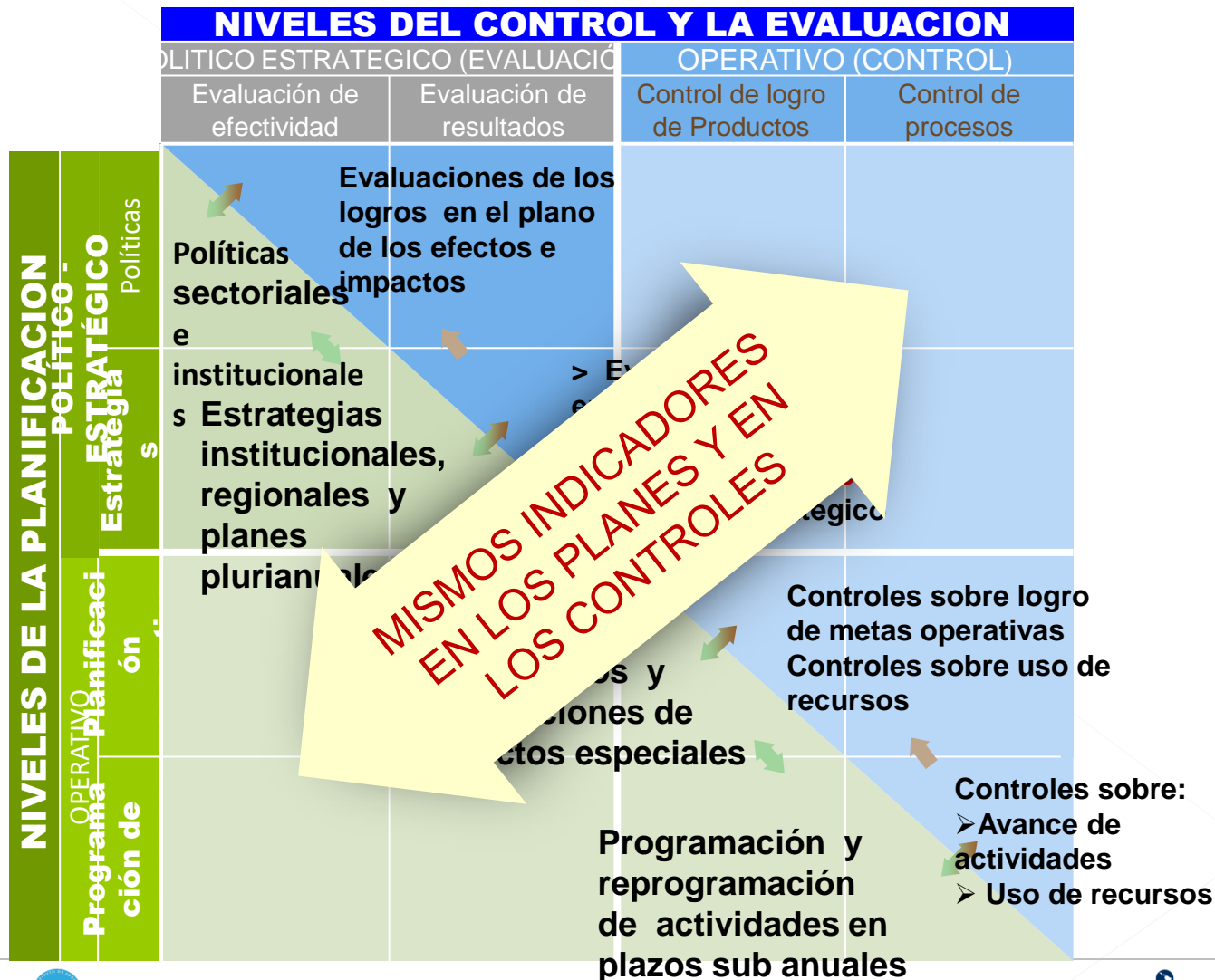
# LA PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL COMO DIMENSIONES TEMPORALES DEL TRATAMIENTO DE UNA MISMA REALIDAD



## RELACIONES ENTRE LA PLANIFICACIÓN, EL CONTROL Y LA EVALUACIÓN



## RELACIONES ENTRE LA PLANIFICACIÓN, EL CONTROL Y LA EVALUACIÓN



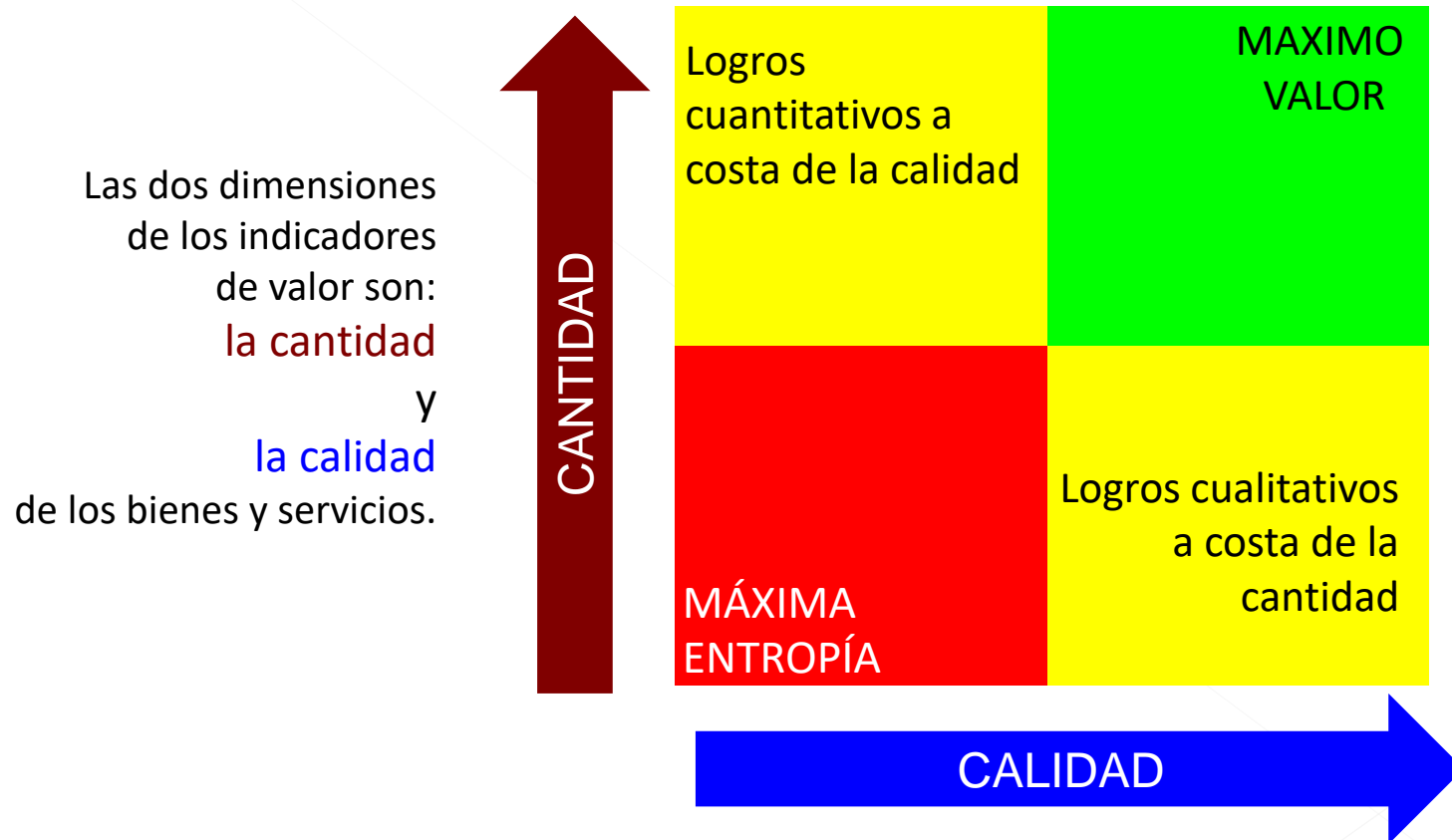
## Indicadores de valor

- Los indicadores de valor son los que dan cuenta del “qué” (el logro de alguna satisfacción de necesidades humanas) a través de productos (bienes y servicios)
- Las dos dimensiones de los indicadores de valor son la **cantidad** y la **calidad** de los bienes y servicios.
- La cantidad y la calidad son dimensiones en tensión: pueden lograrse una a costa de la otra

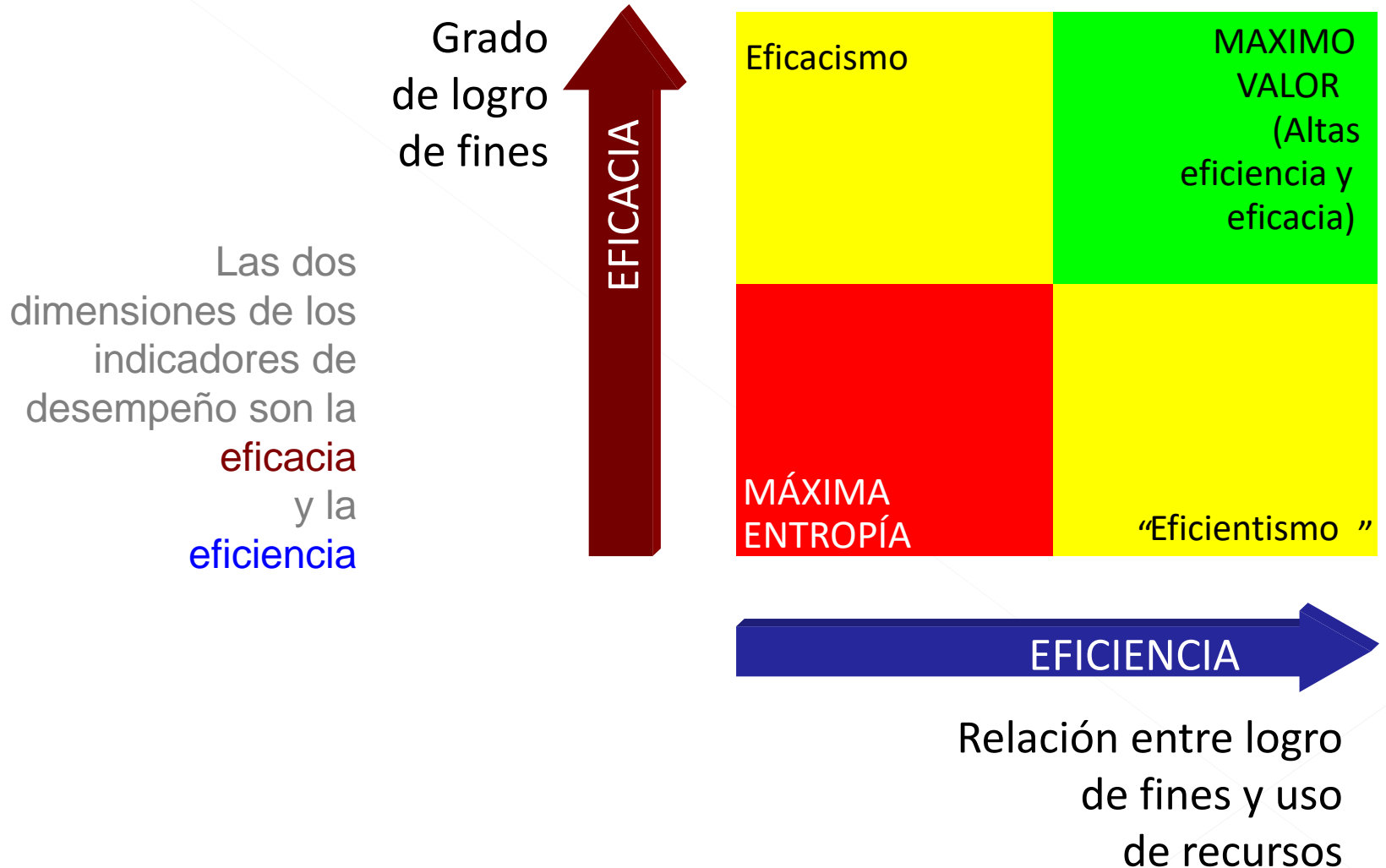
## Indicadores de desempeño

- Los indicadores de desempeño son los que dan cuenta del “**como**” (cumpliendo propósitos y aprovechando recursos)
- Las dos dimensiones de los indicadores de desempeño son la **eficacia** y la **eficiencia**
- La eficacia y la eficiencia son también dimensiones en tensión: pueden lograrse una a costa de la otra

## La tensión entre las dimensiones de los indicadores de valor

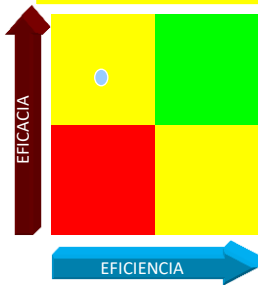


## La tensión entre las dimensiones de los indicadores de desempeño



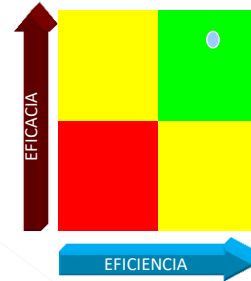
## EL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL COMO RELACIÓN EFICACIA – EFICIENCIA

### DESEMPEÑO “EFICACISTA”



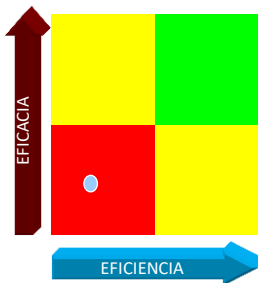
Se logran los resultados y efectos previstos (eficacia) a costa de un gran desaprovechamiento de los recursos (ineficiencia).

### DESEMPEÑO ÓPTIMO



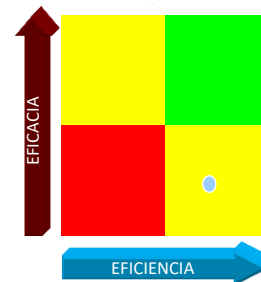
Se logran los resultados y efectos previstos (eficacia) y son altos los índices de aprovechamiento de los recursos (eficiencia).

### DESEMPEÑO PÉSIMO



No se logran los resultados y efectos previstos (ineficacia) y se consumen igualmente recursos desproporcionados (ineficiencia)

### DESEMPEÑO “EFICIENTISTA”



Se sacrifica el logro de los resultados y efectos previstos (ineficacia) a fin de lograr un gran aprovechamiento de los recursos (eficiencia).



# Gracias por su Atención!

## Preguntas



Los invitamos a compartir sus comentarios en twitter e Instagram:

**#CLAI2017**      **#ProgresarCompartiendo**



Instituto de Auditores  
Internos de Argentina