

This document was translated by the USDOL-ETA

Translations of any materials into languages other than English are intended solely as a convenience to the non-English-reading public and are not legally binding. We have attempted to provide an accurate translation of the original material in English, but due to the nuances in translating to a foreign language, slight differences may exist. References identifying the original document in English are available in most non-English documents.

Este documento fue traducido por el USDOL-ETA

Traducción de cualquier material a otros idiomas aparte del inglés, servirán solamente como una conveniencia a los miembros del público que no leen inglés. Hemos intentado proveer una traducción precisa del texto, pero el texto oficial es el texto en inglés, y cualquier diferencia en la traducción no tendrán efecto obligatorio ni legal. Referencias identificando al documento original en inglés están disponibles para la mayoría de los documentos que no estén en inglés.

S
M
A
R
T

Strategies
Estrategias

Monitoring
Supervisión

Accountability
Responsabilidad

Risk Mitigation
Mitigación de
Riesgo

Transparency
Transparencia

Cómo redactar un informe de monitoreo eficaz utilizando las 4 C y los 5 porqués

SMART 4.0

Organizado por la Oficina de Gestión de Subvenciones
División de Política y Asistencia de Cumplimiento
Administración de Empleo y Adiestramiento
Departamento de Trabajo de EE. UU

Serie de capacitación SMART 4.0

- Los módulos de formación se centran en: Estrategias (**S**trategies) para una administración sólida de subvenciones que incluya monitoreo (**M**onitoring), rendición de cuentas (**A**ccountability), mitigación de riesgos (**R**isk Mitigation) y transparencia (**T**ransparency).
- **¡4.0 se centra en la identificación de riesgos y en las prácticas SMART!**

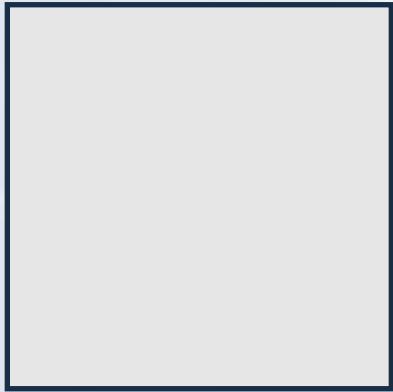


Relevo de responsabilidad

SMART 4.0 forma parte del catálogo de herramientas de gestión de subvenciones SMART. Esta conferencia y sus materiales deben verse principalmente como un recurso de apoyo. No pretende ser exhaustivo, sino más bien proporcionar una comprensión de 2 CFR 200, 2 CFR 2900 y la gestión de las subvenciones bajo la Administración de Empleo y Adiestramiento (ETA). El uso de estos módulos SMART 4.0 no garantiza el cumplimiento. Cualquier omisión de un requisito federal aplicable no exime al recipiente o subrecipiente de la subvención de la responsabilidad de cumplir con ese requisito.

Si, en cualquier caso, parece haber un conflicto con el estatuto del programa, las regulaciones federales o la guía de la OMB, dicho conflicto debe resolverse a favor del estatuto, las regulaciones federales o la guía de la OMB. Toda la información contenida en los módulos SMART 4.0 no puede reproducirse ni distribuirse a cambio de una tarifa o beneficio.

Oradores de hoy



Primero Último

Profesión/Título

Nombre de la empresa



Primero Último

Profesión/Título

Nombre de la empresa

Descripción general del módulo

- Identificar el propósito de las 4 C y los 5 porqués.
- Comprender las 4 C.
- La técnica de los 5 porqués.
- Aplicar las 4 C y los 5 porqués a las operaciones reales de la subvención.
 - Redacción del informe.
- Acceda al módulo interactivo.





**Identificar el propósito de
las 4 C y los 5 porqués**

Propósito

- Aplicar conclusiones basadas en pruebas para redactar los hallazgos que formarán parte de un informe de monitoreo eficaz.
 - Por utilizar las 4 C y los 5 Porqués:
 - › Capaz de definir un hallazgo con una causa clara de raíz.
 - › Ayude a perfeccionar una acción correctiva.
 - › Conducen a cambios a largo plazo en lugar de a soluciones rápidas.

4 Cs - Condición, Criterio, Causa y Acción Correctiva

Los cuatro componentes de las 4 Cs:

- Condición: Describir el problema.
- Causa: Explicar por qué existe el problema.
- Criterios: Especificar el reglamento/la política en cuestión.
- Acción correctiva: Proponer la solución necesaria.
- Consulte la Guía básico de monitoreo (página 25) para ver el debate sobre las 4 C.



Comprender las 4 Cs

4 Cs: Condición

- Describir y documentar el hallazgo/violación.
 - Una declaración clara, concisa y específica que describa la violación de la ley, reglamento, agencia o política nacional, etc.
 - Esta afirmación sirve como frase temática de un hallazgo en un informe de monitoreo escrito.
 - › Ejemplo: No se ha realizado ningún inventario físico del equipamiento y otros bienes de capital durante los tres últimos ejercicios.

Las 4 Cs: Causa

- Explica por qué se ha producido (o se está produciendo) el hallazgo/violación.
 - Puede tratarse de una persona, una cosa, o un acontecimiento que produce una condición indeseable.
 - A veces puede no ser fácil de identificar, sobre todo si el recipiente de la subvención no está consciente de los problemas o desea ocultarlos.
 - Determine y documente la causa de cada condición. Si la(s) causa(s) inmediata(s) es(son) indeterminable(s), debido a la falta de verificación/documentación suficiente, omita una descripción e indique que no se ha podido determinar la causa.
 - › Ejemplo: La falta de procedimientos escritos y de una asignación adecuada de las funciones del personal han provocado la falta de cumplimiento.

4 Cs: Criterios

- Especifica la cita estatutaria, reglamentaria, orientación de la OMB, o política/procedimiento formal que no se cumplió.
 - Cualquier laguna identificada debe documentarse, junto con recomendaciones para su conciliación.
 - › Ejemplo: La Guía Uniforme en [2 CFR 200.313\(d\)\(2\)](#) establece que como mínimo debe realizarse un inventario físico cada dos años para contabilizar y salvaguardar los activos.

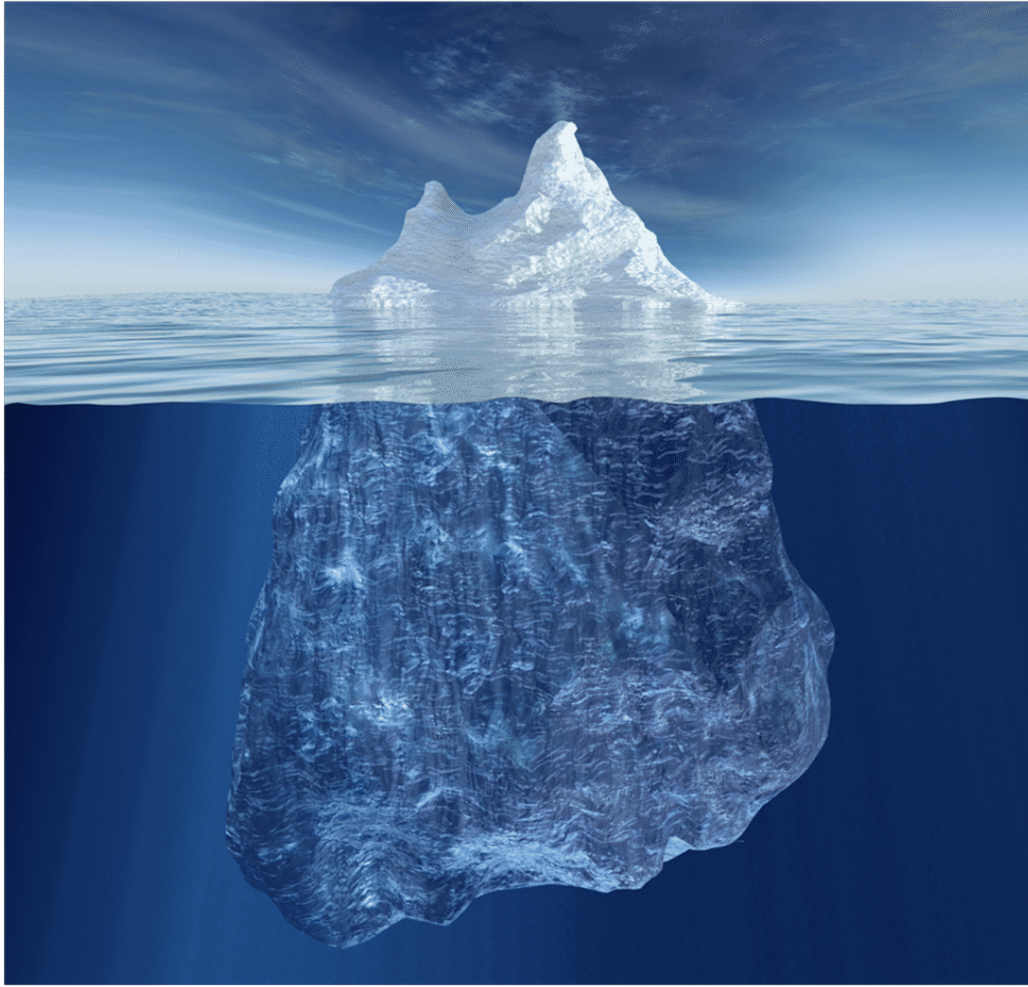
Las 4 Cs: Acción correctiva

- Pasos detallados para remediar el problema, y el calendario para completar los cambios recomendados.
- Pasos para corregir o subsanar la condición y eliminar la causa del hallazgo, dando como resultado que el recipiente de la subvención cumpla con los criterios especificados en adelante.
 - › Por ejemplo: La agencia debe implantar una política que exija un inventario anual o bianual de todos los equipos, identificar el puesto del personal responsable de realizar el inventario y enviar una copia de la política y un informe de inventario completo a esta oficina en un plazo de 30 días.

Síntomas frente a condiciones y causas (1)

- **Problemas superficiales que pueden reaparecer a pesar de que se hayan tomado medidas correctivas para resolverlos.**
- **Señales de un síntoma.**
 - Todo el mundo lo conoce.
 - Se repite a pesar de la acción correctiva (porque la condición subyacente y la causa permanecen).
 - La forma de resolución no es intuitiva y puede resultar esquivia.
- **Señales de una condición y su causa.**
 - Poca gente tiene toda la información necesaria para describirlo.
 - La acción correctiva resuelve el problema (eventualmente elimina la condición, la causa, y los síntomas).
 - La resolución es obvia o se presta a la comprobación de los resultados.

Síntomas frente a condiciones y causas (2)



Síntomas

- Por encima del agua: esto es lo que se observa.

Condiciones

- Debajo de la superficie: se trata de la condición, el problema o el área de incumplimiento que usted identifica detrás del síntoma.

Causas

- Debajo de la condición: es la razón de la condición y los síntomas resultantes.

Raíz de la causa

- La cuestión central, la causa de más alto nivel, que pone en marcha toda la reacción de causa y efecto que, en última instancia, conduce al problema o a la violación.
- Análisis de la causa fundamental:
 - Les ayuda a responder a la pregunta de por qué se produjo el problema en primer lugar.
 - Este enfoque trata de identificar el origen de un problema mediante un conjunto específico de pasos, para encontrar la causa primaria del problema, de modo que pueda:
 - › Determinar qué ha ocurrido,
 - › Determinar por qué ocurrió, y
 - › Averiguar qué hacer para reducir la probabilidad de que vuelva a ocurrir.



La técnica de los 5 porqués

La técnica de los 5 porqués (1)

Una técnica que puede ayudarles a identificar síntomas, condiciones, y causas.

- Ayuda a determinar la causa fundamental de un problema repitiendo la pregunta "¿Por qué?".
- Cada respuesta constituye la base de la siguiente pregunta.
 - Cada vez que se pregunten "por qué", le llevará más cerca de una acción correctiva o de una solución que vaya más allá de la superficie de lo que ve para llegar a la raíz de la causa de una cuestión/problema.

La técnica de los 5 porqués (2)

- Consideren la posibilidad de utilizar la técnica de los 5 porqués para ayudar a identificar las condiciones y las causas.
 - Ayuda a ir más allá de los síntomas de un problema repitiendo la pregunta "¿Por qué?", ya que cada respuesta constituye la base de la siguiente pregunta.
- ¿Cómo funciona la técnica de los 5 porqués?
 - Se identifica un síntoma (lo que el revisor ve en la superficie).
 - Profundicen preguntando "¿por qué?" hasta descubrir la condición (razón del síntoma).
 - Continúen explorando el "por qué" hasta identificar la causa de la condición.
 - › A continuación, puede identificarse la solución (acción correctiva) que puede aplicarse para paliar el problema.



**Aplicar las 4 C y los 5
porqués a las operaciones
reales de la subvención**

Por qué Ejemplo : Bajo rendimiento (1)

1

¿Por qué el recipiente de la subvención no cumplió sus medidas de rendimiento?

2

¿Por qué perdió personal administrativo el recipiente de la subvención?

Bajo rendimiento.

Porque había mucha rotación de personal administrativo.

Porque no ofrecían un salario competitivo y el personal estaba abrumado y mal equipado para comprender los objetivos de rendimiento del programa.

Por qué Ejemplo: Bajo rendimiento (2)

3

¿Por qué no le proporcionaron
adiestramiento o un salario
competitivo?

4

¿Por qué no ajustaron sus tarifas
salariales o impartieron
adiestramiento en la empresa?

5

¿Por qué no se compartió el presupuesto
con los directivos responsables de la
contratación y el adiestramiento?

Porque no consultaron la información actual del
mercado laboral para saber que su salario inicial es
inferior al de otras organizaciones del mismo campo y
zona. Confiaron en el Estado para el adiestramiento.

Porque los directivos desconocían el presupuesto para
aumentar los salarios y no establecieron un plan de
adiestramiento del personal para el nuevo ejercicio.

Debido a que el sistema contable de los recipientes de
las subvenciones y la persona encargada de las finanzas
no ejecutan ni preparan un presupuesto anual. Los
gestores no reciben informes periódicos de gastos
presupuestados a reales a lo largo del año.

Ejemplo: Indemnizaciones excesivas por despido a empleados - Elegibilidad inadecuada (1)

1 ¿Por qué se pagaron las indemnizaciones?

2 ¿Por qué aprobó el director estos gastos?

Paquetes excesivos de indemnización por despido a empleados - Elegibilidad inadecuada.

Porque el director las aprobó.

Porque el contable le dijo al director que los fondos tenían que gastarse antes del 31 de diciembre y no revisó el convenio de subvención ni la Guía Uniforme del 2 CFR Parte 200 antes de notificárselo al director.

Ejemplo: Indemnizaciones excesivas por despido a empleados - Elegibilidad inadecuada (2)

3 ¿Por qué estaban disponibles los fondos que se espiraban?

4 ¿Por qué no conocía el contable los requisitos contenidos en la Guía Uniforme 2 CFR Parte 200?

5 ¿Por qué no se actualizaron las políticas?

El personal no atendió a tantos participantes como había acordado en un principio y el contable desconocía los requisitos establecidos en el 2 CFR 200.431.

No existía ninguna política sobre el uso de fondos de subvenciones federales. Las políticas sobre nóminas y beneficios adicionales sí permitían al director autorizar y aprobar un cambio puntual en la nómina de un empleado o en el paquete de beneficios adicionales con la aprobación previa de la junta. Estas políticas no se habían actualizado desde que se incorporaron por primera vez hace más de 15 años.

Existía un procedimiento operativo estándar para exigir a los gestores y a la junta que llevaran a cabo una revisión anual de todas las políticas existentes para determinar la necesidad de futuras actualizaciones/cambios. La última vez que se actualizó alguna política fue hace más de cinco años.

Técnicas de entrevistas eficaces

■ Preguntas cerradas.

- Responda directamente a las preguntas y deje pocas oportunidades para los detalles.

■ Preguntas de reflexión.

- Pida al personal del recipiente de la subvención que reflexione sobre una situación y la describa. Esta técnica permite al personal del recipiente de la subvención aportar más detalles sobre la causa y el efecto en un problema.

■ Preguntas abiertas.

- Defina el tema y ofrezca oportunidades para que el revisor discuta el tema. Con preguntas abiertas, el personal del recipiente de la subvención puede aclarar sus respuestas.

■ Preguntas de sondeo.

- Profundizar en un tema para comprender el porqué. La indagación da al personal del recipiente de la subvención más margen para recabar detalles.

Consejos para entrevistas

- Resuman los puntos clave de la discusión para garantizar su comprensión.
- Confirмен y triangulen con otros.
 - Entrevisten a varios miembros del personal de la subvención y a partes interesadas externas sobre el mismo tema para confirmar si las respuestas son las mismas.
 - Pidan pruebas que respalden lo que le están diciendo.

Redacción del informe

Informe basado en pruebas

- Utilizar las 4 C puede ayudarle a organizar la información y a incluir detalles importantes en su informe de monitoreo.
 - ¿Está claramente descrita la condición, el problema específico o la violación?
 - ¿Existen pruebas suficientes (a través de entrevistas, informes, etc.) que proporcionen un argumento razonable y convincente de por qué la causa es el factor principal que contribuye al problema?
 - ¿Se identifican en el informe los criterios, la ley específica, el reglamento, o la política, etc., utilizados para determinar un hallazgo?
 - ¿Está claramente descrita la acción correctiva? ¿La acción correctiva aborda directamente a la causa fundamental?

Documento sus resultados (1)

- Registre las notas e identifique los problemas y qué pruebas o documentos de apoyo se utilizaron para que conste la base de la conclusión.
 - Es fundamental que cualquier posible hallazgo de problemas de cumplimiento esté respaldado con pruebas: observaciones y documentos que demuestren y apoyen el hallazgo.
 - Dicha documentación pasa a formar parte del expediente de seguimiento.
- Un hallazgo es DIFERENTE de un área de preocupación.
- Un hallazgo: una violación de las leyes, reglamentos, Órdenes Ejecutivas, Directrices Federales, Circulares de la OMB, y Términos y Condiciones del Acuerdo de Subvención.
- Área de preocupación/observación: no viola ninguna ley específica pero tiene el potencial de hacerlo si no se trata.

Documente sus resultados (2)

Área de preocupación:

- Las actividades relacionadas con los objetivos o indicadores de eficacia no se han cumplido y podrían dar lugar a un hallazgo en algún momento posterior si no se abordan.
- No son violaciones específicas del cumplimiento, pero pueden haber tenido un impacto negativo en el programa o podrían dar lugar a un hallazgo en el futuro.
- Tradicionalmente, no se especifica ninguna acción correctiva, pero pueden hacerse sugerencias de mejora.

Documento sus resultados (3)

Un "hallazgo" es cualquier violación específica de:

- Autorización/estatuto del programa.
- Otros estatutos federales aplicables.
- Créditos aplicables.
- Reglamentos de aplicación.
- Órdenes ejecutivas.
- Requisitos del Anuncio de oportunidad de financiación (FOA) para las subvenciones discrecionales.
- Condiciones especiales vinculadas a la subvención.
- Circulares de la Oficina de Gestión y Presupuesto (OMB) (incluyendo 2 CFR parte 200 & 2 CFR parte 2900).

Documento sus resultados (4)

- Los costos cuestionados son fondos federales gastados infringiendo las disposiciones de las leyes, reglamentos, o condiciones de adjudicación aplicables, o un gasto que no está respaldado por la documentación adecuada para demostrar que se trata de un costo permitido.
- Los costos cuestionados también incluyen lo que parecen ser costos irrazonables, aunque no sean específicamente no permisibles.
- Incluye un coste cuestionado por (excepción del DOL [2 CFR 2900.3](#)):
 - Un auditor.
 - Un Oficial federal de proyectos.
 - Un Oficial de subvenciones.
 - Otro representante autorizado del DOL.

¿Por qué el concepto de las 4C y los 5 porqués? (1)

- Pensar en las 4 C puede ayudarle a proporcionar claridad, organización, y detalles importantes en su informe de monitoreo.
- Utilizando los 5 porqués, podrá determinar si un hallazgo se debió a otras causas que no se ven a simple vista.
- Los 5 porqués le ayudarán a establecer conexiones para comprender qué es la "punta del iceberg" y qué hay debajo.

¿Por qué el concepto de las 4C y los 5 porqués?

(2)

- **La asistencia técnica** se refiere a la prestación de apoyo técnico o cualquier otro servicio técnico para ayudar al desarrollo, la resolución de problemas, o la creación de capacidades.
- **La asistencia para el cumplimiento** es una forma de asistencia técnica que se refiere a la orientación, las herramientas, y la formación destinadas a proporcionar a los recipientes de subvenciones información clara y de fácil acceso sobre cómo cumplir los requisitos del programa, los requisitos administrativos uniformes, los principios de costos, y los requisitos de auditoría de las subvenciones federales.
- La técnica de las 4 C y los 5 porqués ayuda a los usuarios con **asistencia técnica** y **asistencia para el cumplimiento**.
 - Toma un problema común encontrado en una organización de subvención y lo reduce a la causa fundamental.
 - Proporciona apoyo específico para abordar los problemas actuales y futuros.
 - Aborda los problemas de seguimiento para poder prevenirlos en el futuro.

¿Alguna pregunta?





**Acceder al módulo
interactivo**

Recursos 4 C y 5 porqués

Eche un vistazo a este módulo **adicional** de aprendizaje interactivo en línea, titulado “How to write an effective monitoring report using the 4Cs and 5 Whys.” (Cómo redactar un informe de seguimiento eficaz utilizando las 4C y los 5 porqués). Siga el siguiente enlace para empezar:

<https://rise.articulate.com/share/CaogMp-x8iqR5JgFtw-WX-JczDlopKeg#/>

Actualmente solo está disponible en inglés.



Gracias.