

Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Resumen Ejecutivo

Comité de Creación
de Capacidades

OLACEFS

ORGANIZACIÓN LATINOAMERICANA Y DEL CARIBE
DE ENTIDADES FISCALIZADORAS SUPERIORES





República Federativa do Brasil

Tribunal de Contas da União

MINISTROS

Aroldo Cedraz de Oliveira, Presidente

Raimundo Carreiro, Vicepresidente

Walton Alencar Rodrigues

Benjamin Zymler

Augusto Nardes

José Múcio Monteiro

Ana Arraes

Bruno Dantas

Vital do Rêgo

MINISTROS SUSTITUTOS

Augusto Sherman Cavalcanti

Marcos Bemquerer Costa

André Luís de Carvalho

Weder de Oliveira

MINISTERIO PÚBLICO ANTE EL TCU

Paulo Soares Bugarin, Procurador General

Lucas Rocha Furtado, Subprocurador General

Cristina Machado da Costa e Silva, Subprocuradora General

Marinus Eduardo de Vries Marsico, Procurador

Júlio Marcelo de Oliveira, Procurador

Sérgio Ricardo Costa Caribé, Procurador

Resumen ejecutivo

Diagnóstico de necesidades de capacitación

Comité de Creación de Capacidades

Brasilia - 2016



© Derechos Reservados 2016, Tribunal de Cuentas de la Unión

Impreso en Brasil / Printed in Brazil

<www.tcu.gov.br>

La reproducción de los textos de esta publicación es permitida, en parte o en su totalidad, sin alteración del contenido, siempre y cuando sea citada la fuente y sin fines de lucro.

Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades
Fiscalizadoras Superiores. Comité de Creación de Capacidades.

Diagnóstico de Necesidades de Capacitación / Organización
Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras
Superiores (OLACEFS), Comité de Creación de Capacidades. --
Brasília : Tribunal de Contas da União, 2016.

16 p. – (Resumen Ejecutivo)

1. Capacitación. 2. Entidades Fiscalizadoras Superiores. I. Serie.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Ministro Ruben Rosa

RESUMEN EJECUTIVO

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

COMITÉ DE CREACIÓN DE CAPACIDADES

El Tribunal de Cuentas de la Unión (TCU), actualmente al frente de la Presidencia del Comité de Creación de Capacidades (CCC), realizó un diagnóstico de necesidades de capacitación entre las EFS de la región, con base en el ciclo de acciones educativas de la norma ISO 10015 (Fig. 1). El objetivo del diagnóstico fue mejorar la oferta de acciones educativas para la OLACEFS y ofrecer elementos para la elaboración de un plan de capacitación regional para el trienio 2016-2018.

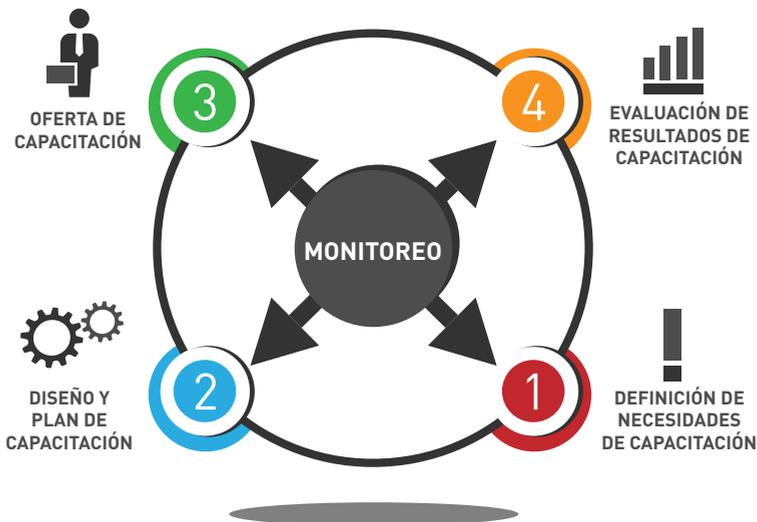


Fig. 1: Ciclo de capacitación de la Norma ISO 10.015.

El diagnóstico de necesidades de capacitación puede ser definido como el proceso sistemático de obtención, análisis e interpretación de datos vinculados a discrepancias entre una situación ideal y una situación real en términos de dominios de competencias por parte de los individuos. Los datos son la base para el diseño, planificación, ejecución y evaluación de las acciones educativas.



Las principales fuentes de información consideradas en este estudio fueron:

- recolección de datos por medio de cuestionario respondido por las EFS de la región;
- entrevistas realizadas por videoconferencia con las EFS que respondieron al cuestionario.

Subsidiariamente, fueron utilizadas las siguientes fuentes:

- informaciones presentadas en el Taller sobre Revisión entre Pares en Lima, Perú, los días 11 y 12 de febrero de 2016;
- encuesta de la INTOSAI para la base de datos con información de la OLACEFS de 2013;
- interpretación de los resultados de la evaluación del Marco de Medición del Desempeño – MMD EFS en las EFS que aplicaron la herramienta.

RECOLECCIÓN DE DATOS POR MEDIO DE CUESTIONARIO Y ENTREVISTAS

El cuestionario elaborado por el CCC fue respondido en conjunto por representantes de las siguientes áreas de cada EFS:

- Educación;
- Control Externo;
- Relaciones Exteriores.

Con la propuesta de suplir necesidades de capacitación comunes a las EFS de la OLACEFS, el cuestionario incluyó en el campo de las competencias técnicas, preguntas relativas a los tipos de auditoría contenidas en las ISSAI (auditoría de cumplimiento, auditoría de desempeño y auditoría financiera), las áreas temáticas (u objetos de auditoría) y procesos de trabajo. Además, hubo consultas sobre las competencias de gestión y personales.



Fueron recibidas respuestas de 17 EFS de la Olacefs, lo que representa el 77% de sus miembros plenos.

Después del análisis de los datos individuales, se dio inicio a la etapa de entrevistas, que tuvo el objetivo de validar los datos individuales prestados en el cuestionario y recoger observaciones y sugerencias sobre el cuestionario y el proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación en su conjunto.

Las entrevistas fueron fundamentales para el diagnóstico, considerando que permitieron que cada EFS contribuyera con sugerencias al proceso y expusiera necesidades inicialmente no previstas en el cuestionario. Esa etapa fue conducida con la colaboración de las EFS Chile, Ecuador y México, como entrevistadoras, lo que fue un paso importante en dirección a una gestión cada vez más participativa del CCC.

EFS Entrevistadora	EFS Entrevistada
Brasil	Brasil
	Chile
	Ecuador
	Honduras
	México
	Paraguay
Chile	Argentina
	Bolivia
	Colombia
	Perú
Ecuador	Costa Rica
	Cuba
	El Salvador
México	Nicaragua
	Panamá
	Venezuela
Sin entrevista	Guatemala



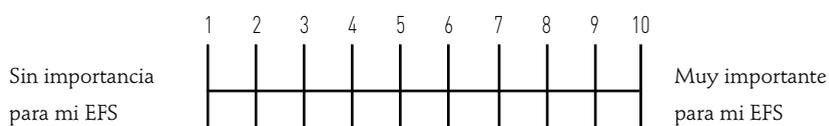
A continuación, son presentados los datos consolidados para la OLACEFS, ya considerando las informaciones de los cuestionarios, las modificaciones que ocurrieron en las entrevistas y los datos recogidos en el Taller de Revisión entre Pares en Lima (febrero/2016).

Tipos de auditoría

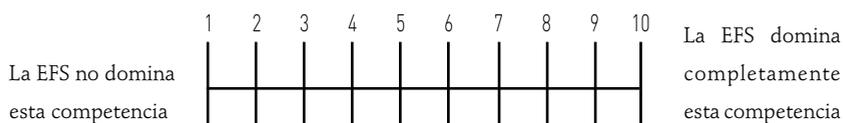
En los bloques I a IV del cuestionario se preguntó sobre los 3 tipos de auditoría contenidas en las ISSAI: auditoría de cumplimiento, auditoría de desempeño y auditoría financiera y sobre un proceso de trabajo común a los 3 tipos de auditoría: las tecnologías en acciones de control.

El modelo de competencias técnicas desarrollado por la EFS Brasil en 2011 fue utilizado como referencia para la identificación de los principales procesos de trabajo. Para cada proceso de trabajo, se consultó sobre la importancia y el dominio.

ESCALA DE IMPORTANCIA



ESCALA DE DOMINIO



A partir de estos datos, se calculó el Índice de Necesidad de Capacitación (INC), considerándose que cuanto mayor es la importancia (I) y menor el dominio (D), mayor es la necesidad de capacitación. De esta manera, vemos que:

$$\text{INC} = I \times (10 - D)$$

Donde:

INC: índice de necesidad de capacitación

I: importancia

D: dominio



Con base en esos datos se llegó a la siguiente escala:



El resultado del diagnóstico consolidado para cada tipo de auditoría está presentado en las planillas a seguir.

Auditoría de Desempeño

Proceso de trabajo	Promedio INC	Número de EFS con INC hasta 30	Número de EFS con INC entre 31 y 40	Número de EFS con INC entre 41 y 60	Número de EFS con INC > 60	Número de EFS con INC > 41
1. Planificación	48,82	4	2	8	3	11
2. Ejecución	47,41	4	4	6	3	9
3. Coordinación	42,47	5	7	2	3	5
4. Comunicación	46,82	5	5	4	3	7
Promedio INC General	46,38	4	5	5	3	8

De acuerdo con lo observado en las respuestas al cuestionario y que fue posteriormente confirmado en las entrevistas, un promedio de 4 EFS de la OLACEFS no necesitan capacitación en auditoría de desempeño ($INC < 30$) y 5 EFS tienen baja prioridad de capacitación (INC entre 31 y 40) en este tipo de auditoría.

Como promedio, 5 EFS presentaron INC entre 41 y 60 y 3 EFS obtuvieron $INC > 60$. **Lo recomendado es desarrollar acciones de educación para $INC > 41$.** Por eso, se incluyó la última columna de la planilla a la derecha que representa el total de EFS cuyo $INC > 41$.

En ese caso, hay alrededor de 8 EFS con $INC > 41$ en auditoría de desempeño, o sea, el 47% del grupo. Los procesos de trabajo más deficientes o que necesitan más capacitación para este tipo de auditoría son: planificación (64,70%) y ejecución (52,94%).

Auditoría de Cumplimiento

Proceso de trabajo	Promedio INC	Número de EFS con INC hasta 30	Número de EFS con INC entre 31 y 40	Número de EFS con INC entre 41 y 60	Número de EFS con INC > 60	Número de EFS con INC > 41
1. Planificación	46,47	5	4	4	4	8
2. Ejecución	43,88	6	2	5	4	9
3. Coordinación	41,47	8	3	3	3	6
4. Comunicación	44,88	6	2	6	3	9
Promedio INC General	43,40	5	4	5	3	8

Un promedio de 5 EFS de la OLACEFS indicaron en los cuestionarios y confirmaron en las entrevistas que no necesitan capacitación en auditoría de cumplimiento (INC<30) y 4 EFS tienen baja prioridad de capacitación (INC entre 31 y 40) en este tipo de auditoría.

Aproximadamente 5 EFS registraron INC general entre 41 y 60 y 3 EFS obtuvieron INC > 60 en auditoría de cumplimiento. Hay también alrededor del 8 EFS con INC > 41, o sea, el 47% del grupo. Los procesos de trabajo más deficientes o que necesitan más capacitación para este tipo de auditoría son: ejecución (52,94%) y comunicación (52,94%).

Auditoría Financiera

Proceso de trabajo	Promedio INC	Número de EFS con INC hasta 30	Número de EFS con INC entre 31 y 40	Número de EFS con INC entre 41 y 60	Número de EFS con INC > 60	Número de EFS con INC > 41
1. Planificación	32,76	9	2	5	1	6
2. Ejecución	34,59	7	4	5	1	6
3. Coordinación	31,35	7	4	6	0	6
4. Comunicación	36,53	6	4	6	1	7
Promedio INC General	33,81	7	4	6	0	6



Conforme las respuestas a los cuestionarios y a las entrevistas, un promedio de 7 EFS de la OLACEFS no necesitan capacitación en auditoría financiera (INC<30) y 4 EFS tienen baja prioridad de capacitación (INC entre 31 y 40) en este tipo de auditoría.

Un promedio de 6 EFS presentaron INC entre 41 y 60 y 0 EFS obtuvieron INC > 60. En ese caso, hay alrededor de 6 EFS con INC > 41 en auditoría de desempeño, o sea, el 35,29% del grupo. El proceso de trabajo más deficiente y que necesita más capacitación para este tipo de auditoría es comunicación (41,17%).

Se observa, por lo tanto, que las necesidades de capacitación son, en primer lugar, **auditoría de desempeño**, con un INC promedio de 46,38 y, en segundo lugar **auditoría de cumplimiento** con INC promedio de 43,40. **Auditoría financiera** presentó un INC general promedio de 33,81, por lo tanto, dentro de la franja de baja prioridad de capacitación.

Como el proceso tecnologías en acciones de control es transversal, fue consultado en un bloque separado. Sus resultados son presentados a continuación:

Tecnologías en acciones de control

Promedio INC	Número de EFS con INC hasta 30	Número de EFS con INC entre 31 y 40	Número de EFS con INC entre 41 y 60	Número de EFS con INC > 60	Número de EFS con INC > 41
41,24	4	7	4	2	6

De acuerdo con los resultados obtenidos, un promedio de 4 EFS de la OLACEFS no necesitan capacitación en tecnologías en acciones de control (INC<30) y 7 EFS tienen baja prioridad de capacitación (INC entre 31 y 40) en este proceso.

Aproximadamente 4 EFS registraron INC entre 41 y 60 y 2 EFS obtuvieron INC > 60 para este proceso. En ese caso, hay alrededor de 6 EFS con INC > 41 en esta área, o sea, el 35,29% del grupo.



Áreas Temáticas

En el bloque “Áreas temáticas”, el cuestionario consultó a las EFS sobre temas que son objetos de auditoría. A partir de un trabajo desarrollado en la EFS Brasil para dar respaldo al modelo de gestión por competencias, el CCC identificó 46 áreas temáticas, incluyendo las que consideró ser de interés común para las EFS de la OLACEFS. Cada EFS pudo, entonces, priorizar 5 áreas temáticas. En las entrevistas, fue dada la oportunidad de ampliar la elección, permitiéndose la escoja de otros 3 temas. Se eligieron 8 áreas por cada EFS, por orden de prioridad (1 a 8), donde 1 es la más relevante. El área elegida como prioridad 1 obtuvo 8 puntos, la segunda logró 7 puntos y así sucesivamente. La octava área indicada obtuvo apenas 1 punto. A seguir se presenta el resultado consolidado para las áreas temáticas escogidas por las EFS respondientes:

Temas	Suma de puntos	Nº EFS que priorizaron esa temática
18.Finanzas Públicas	65	11
7.Compras y Contrataciones	62	10
23.Medio Ambiente	59	10
38.Tecnología de la Información	64	11
25.Obras	44	9
37.Salud	42	9
1.Administración del Estado	37	7
4.Ciencia, tecnología e innovación	33	7
15.Educación	31	7
36.Seguridad pública y defensa nacional	19	5
19.Gestión de la ética administrativa	16	3
16.Energía Eléctrica	14	3
2. Agricultura	12	2
33.Relaciones exteriores	12	2
21.Inclusión digital	10	2
28.Petróleo y gas	10	2
3.Asistencia Social	7	1
27.Personal	6	2



Temas	Suma de puntos	Nº EFS que priorizaron esa temática
12.Desarrollo territorial	6	1
17. Explotación minera	5	1
5. Ciudades - Gestión de riesgos y respuestas a desastres	5	1
6.Comercio y Servicio	4	2
8.Cuestiones Indígenas	4	1
39.Telecomunicaciones	3	2
11.Desarrollo agrícola	3	1
46. Turismo	3	1
24.Movilidad urbana y tránsito	2	1
32.Regulación	1	1
43. Transporte ferroviario	0	1

Competencias de Gestión

La recolección de datos en el Taller de Revisión entre Pares en Lima (febrero/2016) contribuyó significativamente al resultado del diagnóstico, a la medida en que posibilitó la identificación de necesidades de capacitación en competencias de gestión y competencias personales, también conocidas como competencias blandas. En el bloque del cuestionario intitulado competencias de gestión, el CCC abordó 15 competencias, entre las siguientes temáticas:

- Desarrollo del equipo;
- Gestión de resultados;
- Orientación estratégica;
- Innovación.

Las competencias fueron extraídas del Modelo de Gestión por Competencias de la EFS Brasil.

Se solicitó que cada EFS eligiera 3 competencias en que más necesitaba recibir capacitación. Para el resultado, fue considerado el número de incidencias, o sea, el número de veces que cada competencia fue elegida.



La siguiente tabla presenta el resultado consolidado para las competencias de gestión seleccionadas por las EFS:

Competencias de Gestión	Nº de Ocurrencias
h) Gestión de resultados - implementa mejoras en los procesos para optimizar los resultados del área	12
l) Orientación estratégica - administra riesgos que puedan tener impacto en los resultados del área	7
e) Desarrollo del equipo - crea oportunidades para el intercambio de conocimientos y experiencias entre los funcionarios	6
a) Desarrollo do equipo - evalúa el desempeño de los funcionarios de forma imparcial, basándose en acuerdos preestablecidos	5
d) Desarrollo del equipo - incentiva el desarrollo de los funcionarios con base en las necesidades identificadas	4
g) Gestión de resultados - orienta al equipo para lograr los resultados esperados del área	4
n) Innovación - implanta con el equipo innovaciones que contribuyan a los resultados del área	3
i) Gestión de resultados - decide de forma motivada y a tiempo, considerando el impacto de las actividades del área en la actuación de la unidad	2
k) Orientación estratégica - define con el equipo lo que se debe priorizar en la actuación del área	2
o) Innovación - apoya al equipo en la implantación de procesos de cambio	2
c) Desarrollo del equipo - dialoga con funcionarios del área para orientar su crecimiento profesional	1
f) Gestión de resultados - administra los recursos disponibles considerando las actividades que debe ser realizadas en el área	1
j) Orientación estratégica - analiza con el equipo el impacto de las actividades del área en la actuación de la unidad	1
m) Innovación - crea un ambiente favorable para que el equipo proponga innovaciones en el área	1

Las competencias de gestión son los comportamientos esperados de las personas que ejercen funciones gerenciales e roles de liderazgo en las EFS, como por ejemplo, los coordinadores de auditoría.



Competencias Personales

El CCC identificó 16 competencias personales a partir del Modelo de Gestión por Competencias de la EFS Brasil, entre las siguientes temáticas:

- Orientación para resultados;
- Relaciones profesionales;
- Desarrollo continuo.

De modo similar al punto anterior, fue solicitado que cada EFS eligiera 3 competencias en que la EFS más necesitaba recibir capacitación. Fue considerado para el resultado el número de incidencias, o sea, el número de veces que cada competencia fue elegida. La consolidación de las respuestas dadas por las EFS para competencias personales es presentada a continuación:

Competencias Personales	Nº de Ocurrencias
a) Orientación para resultados - produce resultados alineados con el interés público	8
b) Orientación para resultados - contribuye con los pares para el logro de los resultados de la unidad y de la organización	6
c) Orientación para resultados - propone soluciones viables para problemas enfrentados en situaciones de trabajo	5
d) Orientación para resultados - toma decisiones adecuadas y a tiempo, considerando riesgos e impactos	4
e) Orientación para resultados - produce resultados aún en ambiente de adversidad	4
f) Orientación para resultados - establece prioridades de acuerdo con los objetivos y metas de la unidad	4
g) Orientación para resultados - propone ideas para fomentar mejoras en el trabajo	4
h) Relaciones profesionales - establece relaciones profesionales cooperativas y constructivas	3
i) Relaciones profesionales - se comunica de forma asertiva, utilizando el diálogo en las diferentes interacciones profesionales	3
j) Relaciones profesionales - escucha atentamente al interlocutor demostrando respeto por las diferentes opiniones	3



Competencias Personales	Nº de Ocurrencias
k) Relaciones profesionales - trata con respeto y cordialidad a los colegas y otros interlocutores, contribuyendo a crear un ambiente favorable en las relaciones	2
l) Desarrollo continuo - busca informaciones y conocimientos actualizados para aplicar en el trabajo	2
m) Desarrollo continuo - comparte informaciones y conocimientos útiles para el trabajo	2
n) Desarrollo continuo - invierte en el aprendizaje continuo para su desarrollo profesional	2

Las competencias personales son los comportamientos esperados de todas de todas las personas que trabajan en las EFS. Estas personas pueden o no ocupar un papel de liderazgo en la organización.

CONCLUSIONES

Los principales resultados del proceso de la aplicación del cuestionario, confirmados en las entrevistas fueron los siguientes:

- En relación a las auditorías, los tipos que presentaron mayor necesidad de capacitación fueron la auditoría de desempeño, con un INC promedio de 46,38 y, en segundo lugar, la auditoría de cumplimiento con INC promedio de 43,40.
- Las áreas temáticas más priorizadas por los respondientes para capacitación fueron:

Temas	Suma de puntos	Nº EFS que priorizaron esa temática
18.Finanzas Públicas	65	11
7.Compras y Contrataciones	62	10
23.Medio Ambiente	59	10
38.Tecnología de la Información	64	11
25.Obras	44	9
37.Salud	42	9
1.Administración del Estado	37	7
4.Ciencia, tecnología e innovación	33	7
15.Educación	31	7



Las 3 competencias de gestión más seleccionadas por las EFS para capacitación fueron:

- Gestión de resultados - implementa mejoras en los procesos para optimizar los resultados del área (70% das EFS);
- Orientación estratégica - administra riesgos que puedan tener impacto en los resultados del área (41,17% das EFS);
- Desarrollo del equipo - crea oportunidades para el intercambio de conocimientos y experiencias entre los funcionarios (35,29% das EFS).

Las 3 competencias personales más seleccionadas por las EFS para capacitación fueron:

- Orientación para resultados - produce resultados alineados con el interés público (47,05% das EFS);
- Orientación para resultados - contribuye con los pares para el logro de los resultados de la unidad y de la organización (35,29% das EFS);
- Orientación para resultados - propone soluciones viables para problemas enfrentados en situaciones de trabajo (29,41% das EFS)

En la reunión anual del CCC, realizada en Asunción, Paraguay, el 25 y 26 de abril de 2016, fueron presentados los resultados del presente diagnóstico. Además, fue conducido un taller en el que los miembros del Comité tuvieron la oportunidad de discutir y hacer sugerencias para los temas que necesitan capacitación en la OLACEFS.

En este momento, otros temas que surgieron en los campos abiertos de los cuestionarios y en las entrevistas fueron profundizados y la conclusión fue que, además de los puntos mencionados anteriormente en este resumen, los siguientes temas merecen ser considerados en la planificación de la estrategia de capacitación del CCC:

- ISSAI;
- Auditoría de TIC;
- Tutoría en Línea.



Los próximos pasos de este trabajo de diagnóstico serán la elaboración del Plan de Capacitación 2016-2018 y el desarrollo y oferta de cursos basada en dicho plan.



Responsable por el Contenido

Instituto Serzedello Corrêa (ISC)

Secretaría de Relaciones Internacionales (SERINT)

Responsabilidad Editorial

Secretaría General de la Presidencia (SEGEPRES)

Secretaría de Comunicación (SECOM)

Núcleo de Creación y Edición (NCE)

Diseño

NCE - SECOM

Reclamos, sugerencias y elogios

ouvidoria@tcu.gov.br

Teléfono: 0800 644 1500

Impreso por la Sesap/Segedam

MISIÓN

**Mejorar la Administración
Pública en favor de la sociedad
por medio del control externo**

VISIÓN

**Ser referencia en la promoción
de una Administración Pública
efectiva, ética, ágil y responsable**