



PROYECTO

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA CAPACIDAD COLOMBIANA PARA AUMENTAR LA TRANSPARENCIA Y LA INTEGRIDAD (DCI-ALA/2013/330-003)

LINEA ESTRATEGICA: INTEGRIDAD PÚBLICA / GOBIERNO ABIERTO

LINEA DE ACCIÓN: CONTROL INTERNO

REVISIÓN CRÍTICA DE LA EVALUACIÓN DE 360° DE LOS JEFES DE CONTROL INTERNO EN COLOMBIA

El documento contiene una revisión crítica de la herramienta evaluación de 360 grados utilizada para evaluar el desempeño de los Jefes de las Oficinas de Control Interno (JOCI), con el propósito de entregar un reporte que desarrolle las observaciones (hallazgos), conclusiones y recomendaciones sobre su utilidad y pertinencia. También incluye propuestas de mejora, de sustitución y extensión a todo el personal de la Oficina de Control Interno (OCI).

AUTOR: Unión Temporal conformada por DESARROLLO INSTITUCIONAL Y DE PROCESOS DINÁMICA Ltda y MANCALA CONSULTORES S.L.

FECHA: Noviembre 2016

Cláusula *ad cautelam*, aclaración y exoneración

Este documento se ha realizado con ayuda financiera de la Unión Europea. Las opiniones expresadas en él no reflejan necesariamente la opinión oficial de la Unión Europea.

CONTENIDO

I. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN	4
II. ALCANCE	4
A. SUJETO DE LA EVALUACIÓN.....	4
B. ÁMBITO DE LA EVALUACIÓN	7
C. PERÍODO CRÍTICO DE LA EVALUACIÓN.....	10
III. MARCO DE REFERENCIA	10
IV. METODOLOGÍA UTILIZADA PARA EL ESTUDIO	11
V. RESULTADOS DEL ANÁLISIS	13
A. CONSISTENCIA.....	13
1. <i>Parámetros de Referencia</i>	14
2. <i>Pertinencia</i>	16
B. PROCESO DE LA EVALUACION.....	19
3. <i>Objetividad</i>	20
4. <i>Evidencia de la Evaluación</i>	23
C. RESULTADOS DE LA EVALUACION	24
5. <i>Informe de Evaluación</i>	25
6. <i>Impacto – Valor Agregado</i>	27
D. RECOMENDACIÓN GENERAL – HACIA UNA NUEVA FORMA DE EVALUAR EL DESEMPEÑO	28
ANEXO NO. 1 – CONSOLIDADO RESPUESTAS DE LOS JOCI A LOS CUESTIONARIOS.....	32
ANEXO NO. 2 – MEJORES PRACTICAS PARA LA EVALUACION DEL DEAI Y EL EQUIPO DE AI.....	32
ANEXO NO. 3 – PAUTAS PARA LA CONFORMACION DEL COMITÉ DE AUDITORIA.....	32

ABREVIATURAS

AI	Auditoría Interna
DEAI	Director Ejecutivo de Auditoría Interna
FIIAPP	Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas
FP	Función Pública
IIA	Instituto de Auditores Internos
JOCI	Jefe de la Oficina de Control Interno
MAE	Máxima Autoridad Ejecutiva
MIPP	Marco Internacional para la Práctica Profesional
OCI	Oficinas de Control Interno
SICI	Sistema Institucional de Control Interno
ST	Secretaría de Transparencia
TdR	Términos de Referencia

INFORME DE RESULTADOS DE LA REVISIÓN CRÍTICA DE LA HERREMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS JEFES DE CONTROL INTERNO – 360 GRADOS

I. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

Realizar la revisión crítica de la herramienta 360 grados utilizada para evaluar el desempeño de los Jefes de las Oficinas de Control Interno (JOCI), con el propósito de entregar un reporte que desarrolle las observaciones (hallazgos), conclusiones y recomendaciones sobre su utilidad, pertinencia y enfoque adecuado para los propósitos establecidos, incluidas las propuestas de mejora, de sustitución y extensión a todo el personal de la Oficina de Control Interno (OCI).

II. ALCANCE

A. SUJETO DE LA EVALUACIÓN

El estudio se focalizó en el análisis de la estructura y funcionamiento de la herramienta “**360 grados – versión 2015**”, diseñada por Función Pública (FP) para evaluar el desempeño de los JOCI¹ (*en adelante la herramienta*).

La herramienta, basada en la metodología 360 grados, busca la revisión integral del desempeño desde la perspectiva de los diferentes actores que tienen directa o indirectamente relación con su actuar.

En la Tabla No. I se describen los evaluadores y sus responsabilidades.

¹ Resolución 110 de 2016 de FP.

EVALUADORES Y RESPONSABILIDADES TABLA No. 1

EVALUADORES ²	RESPONSABILIDADES
Representante Legal	Evalúa la alineación del trabajo del JOCI con el direccionamiento estratégico de la entidad
Pares: Secretario General y Jefe de la Oficina de Planeación (o quien haga sus veces)	Evalúa la contribución de las funciones del JOCI a la gestión institucional. El Secretario General además lidera el proceso y elige, al azar, el subalterno del JOCI que lo evaluará.
Subalterno del JOCI	Evalúa las competencias y manejo del equipo de trabajo en el desarrollo de sus funciones
JOCI	Autoevaluación de su gestión

Los componentes a evaluar en cada área general de desempeño, de acuerdo con los evaluadores se esquematizan en la Tabla No. 2. Cada componente está integrado por un conjunto de conductas o acciones relacionadas, expresadas en términos de preguntas.

ÁREAS GENERALES DE DESEMPEÑO Y COMPONENTES TABLA No. 2

EVALUADOR	ÁREA GENERAL DE DESEMPEÑO	COMPONENTES
Representante Legal	Alineación con la Organización	Alineación con la Organización
Pares (Secretario General Jefe de Planeación)	Contribución a la Gestión Institucional	Asesoría pertinente y efectiva en Administración de Riesgos
		Acompañamiento y Asesoría
		Manejo de la información
		Evaluación y Seguimiento
		Fomento Cultura del Control
	Relación con Entes Externos	
Subalterno	Gerencia del Equipo de Trabajo	Asesoría pertinente y efectiva en Administración de Riesgos

² En las entidades que cuentan con Comité de Auditoría, sus miembros seleccionan a dos de sus integrantes quienes reemplazan al Secretario General y al Jefe de Planeación en sus roles en la evaluación.

EVALUADOR	ÁREA GENERAL DE DESEMPEÑO	COMPONENTES
JOCI		Manejo de la información
		Fomento Cultura del Control
		Capacidad de Negociación
		Delegación
		Trabajo en equipo
		Liderazgo
		Relaciones interpersonales
		Organización del trabajo
	Contribución a la Gestión Institucional	Asesoría pertinente y efectiva en Administración de Riesgos
		Acompañamiento y Asesoría
		Manejo de la información
		Evaluación y Seguimiento
		Fomento Cultura del Control
		Relación con Entes Externos
Gerencia del Equipo de Trabajo	Delegación	
	Manejo de la autoridad	
	Trabajo en equipo	
	Liderazgo	
	Relaciones interpersonales	
	Organización del trabajo	

La evaluación del desempeño, permite que cada evaluador, en forma independiente, asigne una calificación en una escala de cero (0) a cien (100) puntos a cada conducta. El resultado final corresponde a la suma de las evaluaciones individuales efectuadas por los diferentes evaluadores, de acuerdo con los pesos dados a cada conducta o acción y al porcentaje de participación de cada evaluador dentro de la evaluación integral. En la Tabla No. 3 se esquematizan las escalas de valoración para los rangos establecidos.

ESCALAS DE VALORACIÓN Y RANGOS TABLA NO. 2

ESCALA DE VALORACIÓN	RANGO
Superior	90 a 100
Bueno	76 a 89,9
Aceptable	60 a 75,9

ESCALA DE VALORACIÓN	RANGO
Deficiente	Menor a 60

La evaluación del desempeño, se realiza anualmente, en el mes de marzo, tomando como período de referencia el año inmediatamente anterior. Los resultados, una vez tabulados por FP, son notificados por el Secretario General (o quien haga sus veces), en nombre del representante legal de la entidad. Para el otorgamiento de prima técnica por evaluación de desempeño a los JOCI (en los casos aplicables), aplican los mecanismos previstos en esta herramienta. Contra la evaluación procede el recurso de reposición ante el representante legal, en los términos establecidos en el Código de Procedimiento Administrativo o de lo Contencioso Administrativo.

La herramienta aunque cuenta con una base jurídica, está en período de implementación y sujeta a cambios con base en lecciones aprendidas y de acuerdo con las mejores prácticas aplicables a la función de auditoría interna. La aplicación en 2014, se realizó en calidad de piloto a 70 JOCI y en 2016, con carácter formal a 112 JOCI, este estudio, en la parte pertinente, ha considerado los puntos de vista de 35 JOCI que representan el 31% del total de JOCI evaluados en 2016.

B. ÁMBITO DE LA EVALUACIÓN

Para realizar este análisis, de acuerdo con lo establecido en los Términos de Referencia (TdR), la Firma Consultora, realizó una selección inicial, la cual tomó como insumo la base depurada sobre Oficinas de Control Interno (OCI) de entidades sujetas a esta evaluación, compuesta por 98 entidades del orden nacional, en donde, entre otros criterios, para cada Entidad se detalla el sector al cual pertenece, el estado actual del nombramiento del JOCI (Nombrado por el Presidente, Nombrado antes de entrar en vigencia la Ley o Vacante), y el Nivel de Complejidad.

Mediante el procedimiento de "Muestreo Aleatorio Simple", donde las 98 unidades que conforman el universo tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionadas, se seleccionó la muestra, compuesta por 40 entidades. Para este estudio, teniendo en cuenta la base general y los atributos de la misma, no se consideró relevante realizar otro tipo de muestreo.

La muestra fue enviada al Proyecto ACTUE Colombia, para aprobación por parte del Función Pública (FP) y la Secretaria de Transparencia (ST), quienes realizaron unos ajustes, con base en los siguientes criterios:

- I. Representación de los sectores que conforman la rama ejecutiva del orden nacional y particularmente las entidades cabeza de cada sector.

2. Cubrimiento de los diferentes niveles de complejidad de las entidades.

En la tabla siguiente se detallan las 35 entidades, de las 40 seleccionadas, que enviaron información, y que formaron parte del estudio. Para cada entidad se detalla el sector al cual pertenece y el nivel de complejidad:

No.	ENTIDAD	SECTOR	COMPLEJIDAD ENTIDAD
1	AGENCIA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA- COLOMBIA COMPRA EFICIENTE	Planeación	Media
2	AGENCIA NACIONAL DE DEFENSA JURÍDICA DEL ESTADO	Justicia	Baja
3	AGENCIA NACIONAL DE HIDROCARBUROS	Minas y Energía	Alta
4	AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA	Transporte	Alta
5	AGENCIA NACIONAL DE MINERÍA	Minas y Energía	Alta
6	AGENCIA PRESIDENCIAL DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DE COLOMBIA	Presidencia	Baja
7	ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN	Cultura	Media
8	COLDEPORTES	Deporte- Cabeza	Alta
9	COLPENSIONES	Trabajo	Alta
10	COMISIÓN DE REGULACIÓN DE COMUNICACIONES	TIC	Media
11	D.A. DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA	Presidencia- Cabeza	Alta
12	D.A. NACIONAL DE ESTADISTICA - DANE	Estadísticas- Cabeza	Media
13	D.A. DE LA FUNCIÓN PÚBLICA - DAFP	Función Pública- Cabeza	Alta
14	FIDUAGRARIA	Agricultura	Alta
15	FINDETER	Hacienda	Alta

No.	ENTIDAD	SECTOR	COMPLEJIDAD ENTIDAD
16	FONDO NACIONAL DE AHORRO - FNA	Vivienda	Alta
17	INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR - ICBF	Inclusión Social	Alta
18	INSTITUTO NACIONAL DE SALUD - INS	Salud	Media
19	LA PREVISORA S.A. COMPAÑÍA DE SEGUROS	Hacienda	Alta
20	MINISTERIO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE	Medio Ambiente- Cabeza	Alta
21	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL	Agricultura- Cabeza	Alta
22	MINISTERIO DE CULTURA	Cultura- Cabeza	Alta
23	MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL	Defensa- Cabeza	Alta
24	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	Educación- Cabeza	Alta
25	MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO	Hacienda- Cabeza	Alta
26	MINISTERIO DE JUSTICIA Y DEL DERECHO	Justicia- Cabeza	Alta
27	MINISTERIO DE TRABAJO	Trabajo- Cabeza	Alta
28	SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE – SENA	Trabajo	Alta
29	SUPERINTENDENCIA DE PUERTOS Y TRANSPORTE	Transporte	Alta
30	SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA	Hacienda	Alta
31	SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE SALUD	Salud	Alta
32	UAE ATENCIÓN Y REPARACIÓN INTEGRAL A LAS VÍCTIMAS	Inclusión Social	Alta
33	UAE PARQUES NACIONALES DE COLOMBIA	Medio Ambiente	Alta
34	UNIDAD DE SERVICIOS PENITENCIARIOS Y CARCELARIOS	Justicia	Alta

No.	ENTIDAD	SECTOR	COMPLEJIDAD ENTIDAD
35	UNIDAD NACIONAL PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO DE DESASTRES	Presidencia	Alta

C. PERÍODO CRÍTICO DE LA EVALUACIÓN

El período crítico se define como “el momento de la evaluación”. Es decir, las condiciones encontradas durante el período de análisis (entre el 25 de abril y el 20 de septiembre de 2016).

Sin perjuicio de lo anterior, en relación con la herramienta, se analizó la versión suministrada por FP, que corresponde a la utilizada para la evaluación de los JOCI en marzo de 2016.

III. MARCO DE REFERENCIA

El análisis de la herramienta, incluyendo específicamente la revisión crítica del instrumento, tomó como referentes, el marco legal y técnico vigente en Colombia y las mejores prácticas para la evaluación del desempeño del Director Ejecutivo de Auditoría Interna (DEAI). A continuación se identifican dichos marcos:

1. Marco Legal:

- » Resolución 1090 de 2014 de FP que establece las condiciones para la evaluación del desempeño, de los conocimientos y de las habilidades de los JOCI en las entidades pertenecientes a la Rama Ejecutiva del orden nacional.
- » El Decreto 1083 de 2015 por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública
 - o Título 4 - Competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos
 - o Art. 2.2.21.4.5 Evaluación del desempeño de los JOCI
- » Resolución 110 de 2016 de FP por medio de la cual se establecen los lineamientos para la evaluación del desempeño y de competencias de los JOCI en las entidades pertenecientes a la Rama Ejecutiva del orden nacional.

2. Marco Técnico e Informes:

- » Herramienta 360 diseñada por FP

- » Guía Rol de las OCI
- » Guía de Auditoría para Entidades Públicas
- » Presentación Política de Control Interno realizado por FP en mayo de 2016
- » Resultados de la evaluación de desempeño practicada en 2016 a los 35 JOCI pertenecientes a la entidad seleccionada

3. Mejores prácticas internacionales:

- » Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna (MIPP) del IIA Global
- » Documentos del IIA Global relacionados con el marco de competencias y la evaluación de desempeño

IV. METODOLOGÍA UTILIZADA PARA EL ESTUDIO

Para realizar el análisis comprensivo de la herramienta, se utilizaron un conjunto de procedimientos que constituyen el soporte para la evaluación y formulación de las conclusiones y recomendaciones.

A nivel general, los procedimientos utilizados, concertados durante la etapa de planeación de la consultoría, se describen a continuación:

1. Cuestionarios especializados para obtener información de los JOCI sobre la herramienta y el proceso seguido para evaluar su desempeño.
2. Taller de inducción a los JOCI participantes, para explicarles la naturaleza, alcance, roles y resultados proyectados con este estudio.
3. Mesas de trabajo con los JOCI para validar y ampliar información.
4. Reuniones con el personal técnico de la FP y la ST, para ampliar información sobre el proceso de diseño y aplicación de la herramienta, roles de los evaluadores, validación de los resultados, lecciones aprendidas y nivel de supervisión desde FP.

Como resultado del análisis comprensivo y la evaluación de pertinencia, la información obtenida de las áreas involucradas en el estudio, permitió consolidar la evidencia, que sustenta las conclusiones y recomendaciones, y que ha sido esquematizada en tres grandes indicadores para facilitar su comprensión.

En la tabla siguiente se muestran las dimensiones previstas para el análisis de cada indicador. Las dimensiones, fueron analizadas a través de un conjunto de criterios que son expuestos dentro de la evaluación de cada indicador y dimensión.

INDICADORES	DIMENSIONES
<p>1. Consistencia</p> <p>360 grados Vs. Mejores prácticas evaluación DEAI</p>	<p>1.1 Parámetros de referencia Existencia de un instrumento basado en las mejores prácticas</p>
	<p>1.2 Pertinencia Evalúa si la metodología alcanza para establecer si se ha hecho una delegación en profesionales apropiados y su gestión lo demuestra</p>
<p>2. Proceso de Evaluación</p> <p>Examina el proceso seguido para la evaluación del desempeño</p>	<p>2.1. Objetividad Analiza quién o quiénes evalúan, el conocimiento cabal de la metodología y de los requisitos de la profesión de Auditoría Interna.</p>
	<p>2.2. Evidencia de la evaluación Disponibilidad de material que respalde la evaluación, a nivel de documentación general y específica. Por ejemplo, plan anual de auditoría e informes de avance y/o cumplimiento, informes de auditoría, seguimiento a planes de acción, etc.</p>
<p>1. Resultados de la Evaluación</p> <p>Mide la calidad de los informes sobre evaluación y los efectos que éstos producen, su asimilación o reactividad, resultados e impactos</p>	<p>3.1 Informe de evaluación Constancia de la aplicación de la metodología en términos de resultados</p>
	<p>3.2 Impacto – Valor Agregado Identifica si la aplicación de la herramienta genera cambios apreciables (medición) y apreciados por la Administración. Por ejemplo, planes de acción concertados, medición de avances, reconocimientos, efectos de la evaluación, etc.</p>

V. RESULTADOS DEL ANÁLISIS

A continuación se presentan los resultados del análisis comprensivo de la herramienta. En el Anexo No. 1 se consolidan las respuestas dadas por los JOCI a los cuestionarios, los cuales constituyen una de las fuentes para las conclusiones.

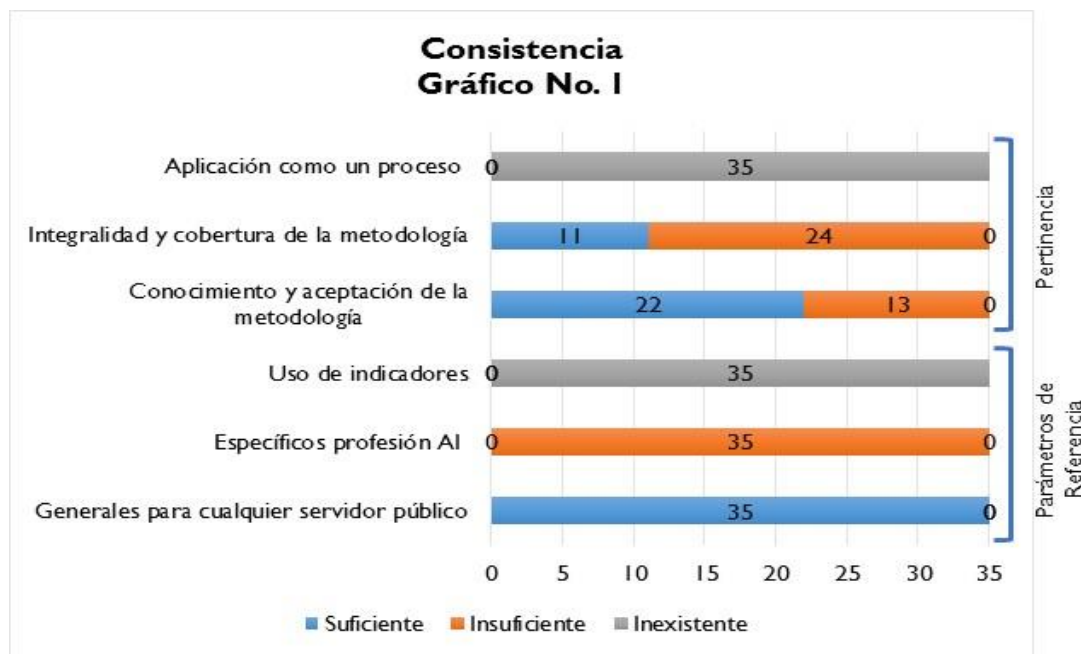
Un Plan de Acción que desarrolla en mayor extensión las recomendaciones, formará parte del Informe Final que consolidará los resultados de la consultoría.

A. CONSISTENCIA

¿La herramienta para evaluar el desempeño del JOCI es consistente con el MIPP y permite establecer si han sido nombrados profesionales competentes?

Los resultados y estadísticas siguientes, producto del cuestionario respondido por los JOCI, deben entenderse como sus puntos de vistas en su calidad de sujetos de la evaluación, los cuales pueden diferir de los puntos de vista de la FP y de los autores de este estudio.

En el gráfico No. 1 se visualizan los resultados de los criterios evaluados en cada dimensión según el número de JOCI por categoría.



I. Parámetros de Referencia	
MARCO CONCEPTUAL	<p>Se entiende por evaluación del desempeño el proceso que permite valorar la gestión del JOCI, tomando en cuenta una serie de conductas y actividades a través de las cuales se valora si ha dado cumplimiento a las contribuciones y obligaciones relacionadas con el cargo, facilitando la retroalimentación y mejora de su quehacer³.</p> <p>Las áreas generales de desempeño, componentes y conductas o acciones cubiertas en la evaluación, toman como referente los roles y responsabilidades para la OCI previstos en el marco legal⁴:</p> <ul style="list-style-type: none"> » Valoración de riesgos » Acompañamiento y asesoría » Evaluación y seguimiento » Fomento de la cultura de control » Relación con entes externos <p>Así como algunas competencias comportamentales, comunes a los servidores públicos.</p>
SITUACIÓN OBSERVADA	<p>OCI</p> <p>Generales para cualquier servidor público. Los OCI manifiestan que el marco legal y la información que han recibido no especifica los parámetros considerados para la evaluación. Sin embargo, como resultado de las evaluaciones realizadas durante los dos últimos años, particularmente al acceder al aplicativo para el proceso de autoevaluación, han confirmado que las conductas o acciones evaluadas tienen relación con los roles que la OCI debe desempeñar y las competencias generales previstas en el marco conceptual citado, para los servidores públicos de acuerdo con su nivel jerárquico.</p> <p>Específicos profesión AI. Desde su perspectiva consideran que hacen falta elementos relacionados con el desempeño específico de un auditor, por ejemplo el cumplimiento del plan de auditoría, el impacto o beneficio de sus intervenciones y el grado de satisfacción de los usuarios. Igualmente, no se profundiza en la calidad de los aspectos técnicos de su trabajo.</p> <p>Uso de indicadores. No tienen conocimiento del uso de indicadores de desempeño, salvo por los resultados revelados en un taller en mayo de 2016 donde se presentaron de manera comparativa los resultados de las dos evaluaciones practicadas (2014 y 2016).</p>

³ Artículo 2 – Resolución FP 110 de 2016

⁴ Artículo 2.2.21.5.3 - Decreto 1083 de 2015, Capítulo 5 - Elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el Sistema de Control Interno de las entidades y organismos del Estado,

I. Parámetros de Referencia	
SITUACIÓN OBSERVADA	<p style="text-align: center;">FP</p> <p>El aplicativo desarrollado tomó como referente los roles y responsabilidades que deben cumplir las OCI, y las competencias para los servicios públicos, asociadas a su nivel jerárquico, dentro de los roles están contemplados aspectos específicos para el ejercicio de la auditoría interna. La herramienta está en período de prueba por lo que hasta el momento no se dispone de indicadores específicos, salvo por los parámetros establecidos para realizar el ejercicio estadístico de los resultados de las dos evaluaciones realizadas. Sin embargo, como resultado de la puesta en marcha, con base en los resultados de la primera aplicación, se tomaron acciones para superar las debilidades identificadas en los JOCI.</p>
CONCLUSIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los parámetros de referencia que se están utilizando incluyen aspectos relacionados con el desempeño de auditores internos, de acuerdo con los roles que deben cumplir las OCI, Auditoría Interna o quien haga sus veces, conforme al marco legal y técnico pero su orientación no es consistente con las competencias (habilidades y atributos) que deben estar dentro del perfil de un Auditor Interno⁵. Estas competencias, que representan la mejor práctica, son las que se deben abordar al evaluar el desempeño de un Auditor Interno, para establecer, sí son consistentes con el perfil del cargo original. 2. La herramienta de evaluación analiza cinco áreas generales de desempeño y dentro de ellas 14 componentes, lo cual no proviene de un perfil formal establecido para el cargo. Es decir, no se tiene una línea de base para comparar que los elementos tomados en cuenta para contratar al Auditor Interno, están siendo confirmados en su desempeño. Ejemplos como la calidad, la ética, la capacitación, la comunicación, no se desarrollan o están incipientemente desarrollados y, en general, no se explican los criterios. Bajo las mejores prácticas, el IIA propone, tanto para la selección de DEAI, como para evaluar su desempeño, dos competencias generales: Atributos y Habilidades, y éstas se desarrollan en seis categorías de desempeño (competencias), cada una de las cuales se compone de múltiples sub competencias o criterios que se deben tener en cuenta en el desempeño demostrado (Ver Anexo No. 2 – Mejores prácticas para la evaluación de Auditores Internos) y , el Marco de Competencias para la Auditoría Interna del IIA. 3. No se han diseñado indicadores específicos, más allá de los parámetros utilizados para evaluación, los cuales representan las mediciones o índices directos. Se requiere desarrollar e implementar indicadores puntuales que permitan medir los avances, hacer decisiones sobre las acciones que deben adoptarse para alcanzar los objetivos a nivel de desempeño individual y en conjunto de la función de auditoría interna.

⁵ The IIA Global Internal Audit Competency Framework, IIA 2013

2. Pertinencia

MARCO CONCEPTUAL	<p>“El desempeño del JOCI en las entidades de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional será evaluado anualmente, a través del instrumento que permita medir la contribución al cargo...⁶”</p> <p>El modelo diseñado busca la revisión integral del desempeño del evaluado desde la perspectiva de los diferentes actores que tienen directa o indirectamente una relación con su actuar⁷.</p> <p>Dada la relevancia e importancia de las funciones a cargo de la OCI, en relación con el acompañamiento a la gestión y el monitoreo de los resultados institucionales, FP de acuerdo con el mandato que se le confirió, ha desarrollado una herramienta, que desde su perspectiva, sirve para evaluar el nivel de actualización de los conocimientos, identificar las contribuciones al cargo, y valorar el desarrollo de las competencias de los JOCI.</p> <p>Como ya se citó en el Dimensión I – Parámetros de Referencia, la herramienta indaga sobre el cumplimiento de los roles de la OCI y las competencias generales del cargo, de acuerdo con su nivel jerárquico.</p>
SITUACIÓN OBSERVADA	<p>OCI</p> <p>Conocimiento y aceptación de la metodología. El 63% de los JOCI manifiestan que conocen el marco legal en que se fundamenta la evaluación del desempeño, y, aunque no han recibido inducción a la herramienta, fueron informados sobre las directrices a nivel general, en una presentación realizada por la Directora de FP, como a través de los instructivos compartidos por correo electrónico. Igualmente, declaran que están familiarizados con la metodología porque está implementada en la entidad, o bien por lo que es conocido a nivel general de la metodología 360.</p> <p>Integralidad y cobertura de la metodología. El 69% de los JOCI consideran que el método utilizado para evaluarlo no es suficiente para establecer el desempeño integral de un profesional de la auditoría interna. Entre las principales observaciones en que se sustenta esta percepción están:</p> <ul style="list-style-type: none"> » Un método de evaluación donde se tomen en cuenta para la evaluación de aspectos técnicos del desempeño a los sujetos pasivos de las auditorías, quienes no tienen el dominio de tales aspectos, no contribuye al mejoramiento del desempeño. Esto implica que la evaluación puede estar influenciada por aspectos emotivos, lo cual la convierte en un instrumento utilizado para intentar cambiar la objetividad, y por consiguiente la independencia del auditor. En otras palabras tiene aliados en los que su trabajo favorecen, se tiende a recibir mejor calificación, y viceversa.

⁶ Artículo 2.2.1.4.5 - Decreto 1083 de 2015, Evaluación del desempeño de los JOCI,

⁷ Artículo 3 – Resolución FP 110 de 2016

2. Pertinencia

SITUACIÓN OBSERVADA	OCI	<p>» La evaluación no permite un balance integral del desempeño del auditor por:</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) Las preguntas realizadas no están sujetas a validación contra evidencias o soportes de desempeño (criterios objetivos). (ii) El instrumento no establece indicadores de desempeño a evaluar, que permitan determinar grado de eficiencia, eficacia y efectividad en las actividades realizadas. (iii) El instrumento no tiene preguntas que permitan identificar la calidad del trabajo y resultados liderados por el Jefe de la OCI. <p>» Los evaluadores no conocen a profundidad la metodología, lo cual puede terminar en un ejercicio mecánico de responder preguntas. Esto genera incertidumbre sobre los resultados de la evaluación.</p> <p>» La evaluación del desempeño debería estar enfocada a medir el cumplimiento del programa Anual de Auditoría a la luz de los roles que le competen a la OCI, así mismo, a la calidad de los productos generados, a la implementación de las acciones por parte de los auditados, y las encuestas de satisfacción de los auditados, entre otros aspectos.</p> <p>Aplicación como un proceso. El 100% de los JOCI confirman que no están ante un proceso de evaluación, sino ante un momento de evaluación, de tal forma que no tienen oportunidad de discutir objetivos y recursos para su desempeño.</p>
FP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ FP considera que ha realizado una divulgación apropiada de la metodología a través de las Resoluciones, Instructivos y presentaciones magistrales. ▪ En relación con la integralidad y cobertura, está fue una de las razones por la cual se adoptó la metodología 360 grados, en la medida que permite medir el desempeño del JOCI desde los diferentes actores usuarios/beneficiarios de sus servicios, lo que permite tener una visión integral e identificar desde varios ángulos las fortalezas y debilidades. ▪ Debe partirse de la premisa que la herramienta está en período de prueba, no se puede considerar implementada y como parte de las aplicaciones está siendo sometida a validación para confirmar los beneficios para los fines requeridos, o necesidades de ajuste. 	
CONCLUSIONES	<p>La metodología 360 está en proceso de implantación y las lecciones aprendidas permiten plantear ajustes a la misma. Por lo que se explica en el Anexo 2, consideramos que la metodología 360, basada en encuestas a varios actores dentro del proceso no es suficiente para evaluar el desempeño del JOCI y requiere ser complementada. Las razones principales son:</p> <ol style="list-style-type: none"> I. Los pares no tienen alcance técnico para pronunciarse sobre la calidad de los servicios recibidos, excepto su percepción subjetiva en caso de que lo beneficie o afecte en su propio desempeño. 	

2. Pertinencia

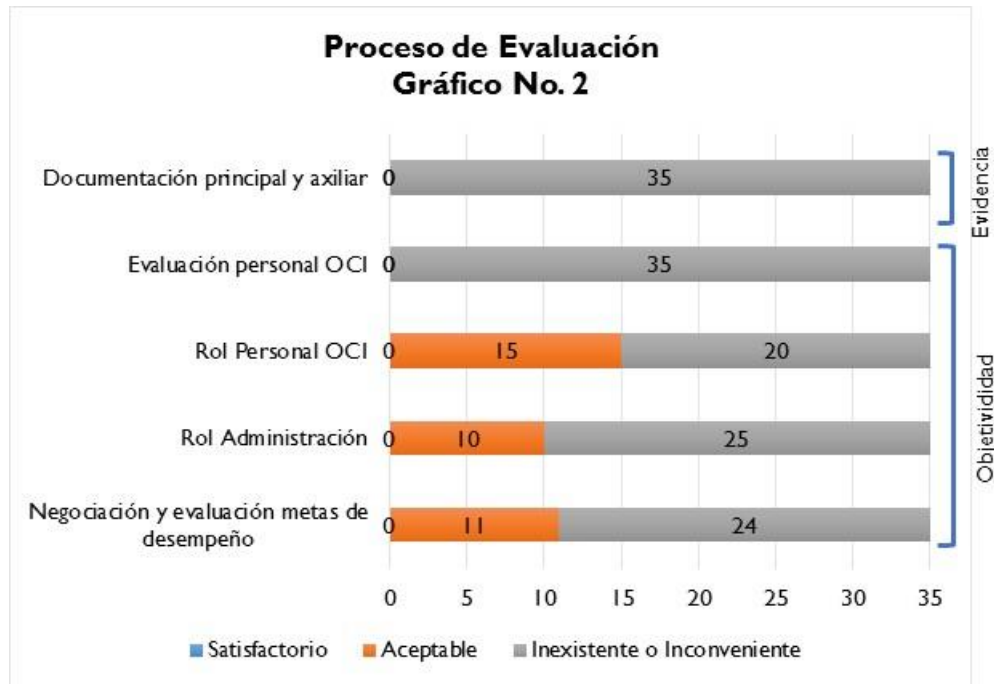
CONCLUSIONES	<ol style="list-style-type: none"> 2. La metodología trata parcialmente las competencias recomendadas por el IIA⁸ y hacen falta criterios importantes como por ejemplo, competencias relacionadas con la ética, indicadores de calidad, visión del objeto social y el entorno de la organización, etc. 3. El proceso de evaluación no se apoya en una negociación de objetivos y metas de desempeño. 4. La evaluación es en una sola dirección, el evaluado no tiene la oportunidad de exteriorizar como se sintió dirigido y supervisado, así que se pueden perpetuar limitaciones para el desempeño originadas en el evaluador. 5. La evaluación se realiza una vez al año y no como un proceso con oportunidades de mejoramiento continuo, de tal forma que se puedan tomar acciones oportunas para mejorar el desempeño.
---------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

⁸ The IIA Global Internal Audit Competency Framework, IIA 2013

B. PROCESO DE LA EVALUACION

¿La forma en que se aplica la metodología permite asegurar el conocimiento, apropiación y validez de los resultados?

En el gráfico No. 2 se visualizan los resultados de los criterios evaluados en cada dimensión según el número de JOCI por categoría.



3. Objetividad

MARCO CONCEPTUAL	<p>Los responsables de evaluar el desempeño del JOCI son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El Representante Legal, a quien le corresponde evaluar la alineación del trabajo del JOCI con el direccionamiento estratégico de la entidad. 2. El Secretario General y el Jefe de la Oficina de Planeación (Pares), a quienes les corresponde evaluar la contribución de las funciones del JOCI a la gestión institucional. 3. El Subalterno del JOCI, a quien le corresponde evaluar las competencias y manejo del equipo de trabajo en el desarrollo de sus funciones. 4. El JOCI que autoevalúa su gestión <p>En las entidades que cuentan con Comité de Auditoría, sus miembros seleccionan dos de sus integrantes para la evaluación, quienes reemplazan al Secretario general y al Jefe de Planeación⁹.</p>
SITUACIÓN OBSERVADA	<p>OCI</p> <p>Negociación y evaluación metas de desempeño. El 69% de los JOCI manifiestan que ni al comienzo del período, ni durante el año sostiene reuniones con la MAE para discutir sus metas desempeño, salvo por las presentaciones que realizan ante el Comité de Coordinación del Control Interno y/o Comité Directivo para presentar su Plan Anual de Auditoría, obtener su aprobación e informar periódicamente los avances. El 31% que manifiesta que concertan metas de desempeño, lo hacen sin considerar que en dicho plan no se incluyen aspectos específicos de su desempeño como JOCI, sino el desempeño de la OCI.</p> <p>Rol Administración. En general los JOCI ven positivo el rol de evaluador del Representante Legal, no tienen la misma percepción de sus pares, por considerar que están en conflicto de interés por ser sujetos de su evaluación, lo cual puede producir un sesgo en sus consideraciones al momento de la evaluación. En general destacan:</p> <ul style="list-style-type: none"> » Subjetividad, sesgo y pérdida de la independencia frente a los sujetos auditados, ya que se presta para reflejar la percepción negativa de quienes son sujetos de auditoría, como consecuencia de la actividad y los resultados de un proceso auditor a la gestión. » Se resalta como ventaja la posibilidad de obtener una opinión sobre la forma en la cual la administración percibe el desempeño de la OCI. Se destaca que cuando opera el Comité de Auditoría, la participación por parte de dos de sus miembros es muy objetiva y hace muy exigente el desempeño. Esta posible ventaja se vuelve desventaja, cuando no se tiene conocimiento de los resultados de la evaluación. Contrariamente, dada la posición del auditor y el deber de comunicar las irregularidades o deficiencias de gestión y control ante los organismos de control e instancias de Gobierno Corporativo, es posible que ocasionalmente la calificación se vea afectada por las diferencias y controversias que surgen en éstos escenarios.

⁹ Artículo 4 – Resolución FP 110 de 2016

3. Objetividad

SITUACIÓN OBSERVADA	OCI	<ul style="list-style-type: none"> » Es una desventaja de éste mecanismo de evaluación, la falta de un método o registro que apoye la calificación objetiva y/o sustentada en resultados comprobables y/o verificables. » Si no existe claridad en los roles y responsabilidades de la OCI se corre el riesgo de falta de objetividad. Lo anterior aunado al hecho de no existir espacios para controvertir las percepciones antes de formalizar la calificación ni la socialización oportuna y detallada de resultados. » En general considero que debido a las falencias en las instrucciones para la realización de la evaluación, esta puede ser subjetiva y no se contemplan situaciones administrativas que pueden afectar el conocimiento del evaluador, tales como: ingreso reciente del evaluador, desconocimiento de la gestión del JOCI, informes de auditoría que pueden afectar el juicio objetivo del evaluador, entre otros. <p>Rol Personal OCI. Los JOCI destacan tanto ventajas como desventajas de la intervención de sus subalternos en el proceso de evaluación y resaltan que no conocen los criterios bajo los cuales son evaluados por su equipo. Entre las observaciones se destacan:</p> <ul style="list-style-type: none"> » Es positiva en la medida que constituye un factor de retroalimentación y posibilita orientar y fortalecer la gestión del equipo de la OCI. » Aporta en la identificación de oportunidades de mejora respecto al perfil gerencial y el liderazgo del equipo a cargo del JOCI. Si las preguntas no han sido correctamente diseñadas, pueden involucrar un toque de subjetividad en la evaluación a realizar. » Permite retroalimentar la gestión. Si el personal no ha sido capacitado en la metodología los resultados pueden ser subjetivos. » Genera capacidad de conocimiento, aptitud y confianza para liderar. La evaluación puede ser utilizada para fines que no está establecida. Si no se ejerce de manera apropiada, puede influir en el ejercicio de seguimiento, serian juez y parte, porque también son sujetos de evaluación por el JOCI. <ul style="list-style-type: none"> » Alcance Evaluación (Personal OCI). La herramienta dispuesta por FP no tiene alcance para el personal de la OCI. En relación con la evaluación del desempeño mediante otros instrumentos, sí el personal es de carrera es evaluado con base en la metodología de la Comisión Nacional del Servicio Civil. Otro personal de la OCI, vinculado con carácter de provisionalidad o por prestación de servicios la evaluación está sujeta a las políticas de la entidad, pero en general no son sujetos de evaluación.
	FP	<p>El modelo diseñado busca tener una perspectiva del desempeño desde los diferentes actores que tienen relación con la OCI, en relación con el uso y aplicación de sus conocimientos y experiencia en el desarrollo de sus funciones, y la ejecución del Plan de Auditoría. Hasta el momento la herramienta solo cubre la evaluación del JOCI. En relación con la concertación de metas de desempeño, los JOCI no suscriben acuerdos de gestión en la medida que no son considerados Gerentes Públicos.</p>

3. Objetividad

CONCLUSIONES

Concluimos que:

1. La evaluación se basa en aspectos parciales de las competencias y no considera negociación o concertación de metas de desempeño que deben ser lideradas por el JOCI y aspectos específicos del JOCI como responsable de la OCI, lo cual sería una línea de base apropiada para evaluar posteriormente.
2. Como se ha tratado en otros apartes de este documento, no parece pertinente la forma en que se obtiene información de desempeño de los diferentes actores que participan, en la medida que se corre el riesgo de subjetividad y falta de alcance técnico.
3. La evaluación del desempeño no tiene alcance para el personal profesional de la OCI, esta oficina está compuesta fundamentalmente por auditores internos que deben ser evaluados a luz de las mejores prácticas para su función, lo cual se separa de las evaluaciones tradicionales de servidores públicos.
4. De acuerdo con las mejores prácticas¹⁰ la actividad de Auditoría Interna se ve fortalecida cuando el Consejo y la Alta Dirección, al menos con una periodicidad anual, evalúan formalmente el desempeño del DEAI, tomando como referente los criterios relativos a los atributos y habilidades requeridos para su desempeño. A nivel de autoevaluación, el DEAI puede revisar los criterios a partir de un cuadro de mando, que debería estar contemplado en el Estatuto de Auditoría Interna y la descripción de sus funciones.

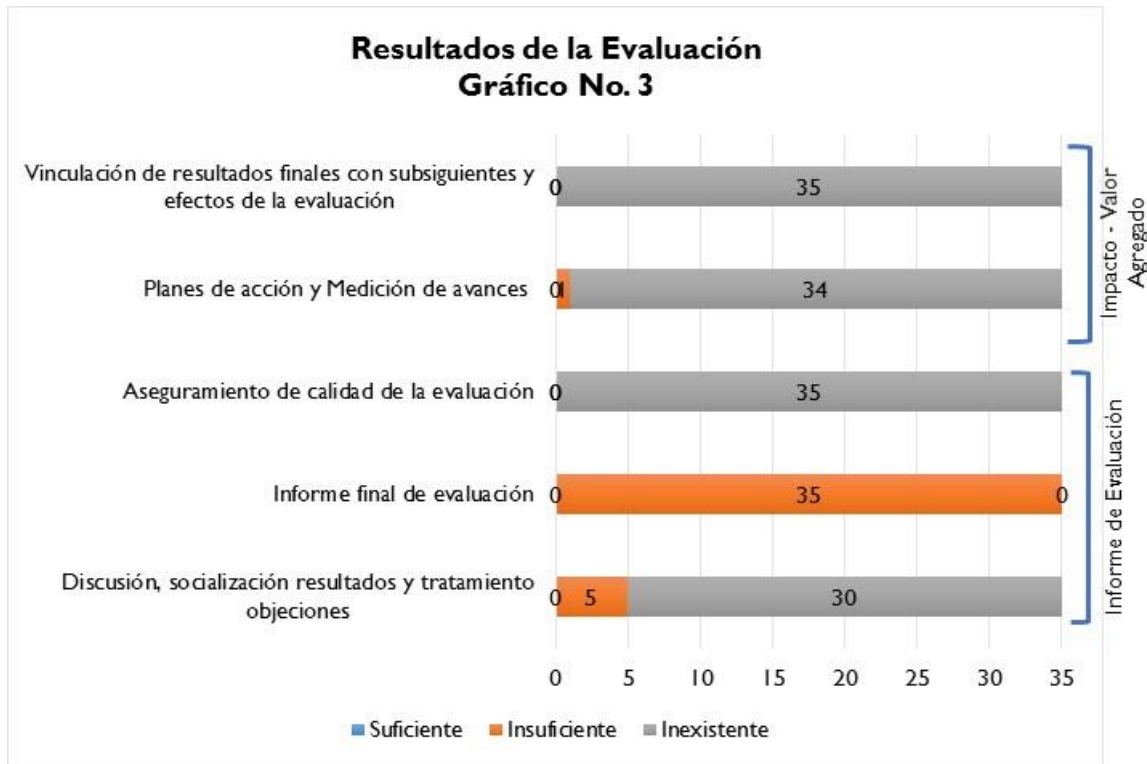
¹⁰ MIPP – Guía Práctica: Chief Audit Executives- Appointment, performance evaluation and termination, IIA Mayo 2010

4. Evidencia de la Evaluación		
MARCO CONCEPTUAL	Las evaluaciones de desempeño de los servidores públicos están sujetas a un marco legal transversal, y en el caso de los JOCI a un instrumento diseñado por FP, de acuerdo con lo previsto en el Art. 2 del Decreto 2374 de 2010, en el que queda consignada la evidencia de la evaluación, sumado al instructivo anual que explica la forma en la que se llevará a cabo la evaluación y las evidencias requeridas en calidad de soporte de las calificaciones.	
SITUACIÓN OBSERVADA	OCI	Documentación Principal y Auxiliar de la Evaluación. La totalidad de los JOCI cubiertos en el análisis, manifiestan que no tienen conocimiento de que exista documentación de respaldo de su evaluación, salvo por las respuestas dadas a los cuestionarios por los diferentes evaluadores. Igualmente no se produce un plan para mejorar el desempeño y la concertación de recursos para su desarrollo. Esto es evidente al no realizar un monitoreo durante el período.
	FP	A nivel de documentación principal, el respaldo de la evaluación son las respuestas dadas por los evaluadores a cada una de las conducta/acción relacionada con el desempeño del JOCI. Hasta el momento no se ha considerado necesario proporcionar evidencia de aspectos específicos. No obstante a los evaluadores se les ha recalado la importancia de sustentar las calificaciones en evidencias, que constituirían el respaldo, en el caso de presentarse recurso por parte del JOCI.
CONCLUSIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se confirma que no existe una metodología completa la cual explique en forma detallada el proceso y la evidencia que se requiere como respaldo de las distintas observaciones de los evaluadores. Solamente como evidencia se encuentran los datos consignados en el aplicativo. 2. Por lo explicado en las dimensiones anteriores, se concluye que tanto evaluados como evaluadores no tienen un conocimiento completo de la herramienta, entre otros, porque no se ha desarrollado una metodología completa, esto implica que al menos los evaluados expresan una reactividad con la forma de evaluación. 	

C. RESULTADOS DE LA EVALUACION

¿Cómo resultado de la evaluación se toman acciones que son verificables a través de indicadores?

En el gráfico No. 3 se visualizan los resultados de los criterios evaluados en cada dimensión según el número de JOCI por categoría.



5. Informe de Evaluación	
MARCO CONCEPTUAL	<p>El resultado final de la evaluación corresponde a la suma de las evaluaciones individuales de cada conducta o acción relacionada con el desempeño del JOCI realizada por cada evaluador.</p> <p>El Secretario General es el responsable de notificar el resultado de la evaluación, en nombre del representante legal.</p> <p>Contra la evaluación final procede el recurso de reposición ante el Representante Legal de la respectiva entidad, en los términos establecidos en el Código de Procedimiento Administrativo o de lo Contencioso Administrativo¹¹.</p>
SITUACIÓN OBSERVADA	<p>OCI <u>Discusión, socialización resultados y tratamiento de objeciones.</u> Solo el 5% de los JOCI afirmaron sostener reuniones con los evaluadores para discutir y concertar los resultados como parte del proceso de evaluación. El proceso no prevé que haya espacio para debatir los resultados y demostrar que puede haber equivocación o sesgo en las calificaciones, o las incidencias positivas o negativas del evaluador. Esta debilidad, en adición a que no se soporta en evidencias hace que la evaluación sea subjetiva. En relación con el tratamiento de las objeciones, no tienen información, salvo por lo previsto en el marco legal. Igualmente, consideran que las evaluaciones deben discutirse con los evaluados, comparando las curvas de desempeño de cada anualidad</p> <p><u>Informe final de evaluación.</u> La herramienta ha sido aplicada en las vigencias 2014 y 2015, de la primera evaluación no se produjo informe de resultados. De la segunda, fueron notificados de los resultados a través del Secretario General (o quien hace sus veces).</p> <p>Adicionalmente se produjeron unos indicadores comparando los resultados de las dos evaluaciones los cuales fueron presentados a los JOCI en un taller.</p> <p><u>Aseguramiento de calidad de la evaluación.</u> No tienen información sobre procesos de aseguramiento de la calidad de los resultados de las evaluaciones.</p>
FP	<p>El modelo diseñado busca tener una perspectiva independiente del desempeño desde los diferentes actores que tienen relación con la OCI, por esta razón no prevé que haya interacción con el JOCI para discutir y concertar los resultados. La herramienta está en proceso de pruebas y ha sido aplicada en dos ocasiones, en el primer piloto los resultados no fueron socializados. Los resultados de la segunda aplicación, fueron enviados al Secretario General como responsable de notificarlos.</p> <p>De acuerdo con el mandato conferido, FP diseñó el instrumento para facilitar la evaluación del desempeño, pero no tiene rol para realizar aseguramiento de la calidad a los resultados, la MAE de cada entidad, o su delegado, sería el responsable de esta función.</p>

¹¹ Artículos 7 y 8 – Resolución FP 110 de 2016

5. Informe de Evaluación

CONCLUSIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se confirma que se han tomado decisiones con base en las evaluaciones. Por ejemplo, apoyos en capacitación, y en algunos casos, incentivos previstos por ciertas entidades. 2. Las evaluaciones no se socializan con los evaluados, sino hasta la notificación (que no puede considerarse una socialización), sin espacio para discusión y concertación de acciones. La única opción que tiene el JOCI es acudir al Recurso de reposición, lo cual se sale del ámbito gerencial. 3. No es posible realizar monitoreo porque no se preparan planes de acción, por lo que no hay bases sobre la asimilación. 4. No existen procedimientos mediante los cuales se supervise la calidad de las evaluaciones y se asegure dicha calidad. Todo esto puede estar originado, como se ha citado anteriormente, en que la herramienta está en proceso de construcción y no está alineada con las prácticas recomendadas por el IIA.
---------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

6. Impacto – Valor Agregado	
MARCO CONCEPTUAL	<p>El marco legal y técnico no establece los pasos a seguir con base en los resultados de la evaluación, en término de indicadores y acciones para el mejoramiento o fortalecimiento de la función de auditoría interna. Los resultados de la evaluación se dan a conocer a cada JOCI mediante una “notificación”, en la cual se resumen las fortalezas y debilidades encontradas, pero no se definen pasos siguientes.</p>
SITUACIÓN OBSERVADA	<p>OCJ</p> <p>Planes de acción concertados y Medición de Avances: El 97% de los JOCI manifiestan que en la medida que no hay un proceso de retroalimentación de los resultados, salvo la notificación, no hay espacio para definir y acordar la forma en que los evaluadores contribuirán a apoyar su fortalecimiento. No obstante resaltan, que FP, con base en los resultados del primer piloto, como parte de la estrategia de formación y capacitación, con el apoyo de la ESAP desarrolló un Diplomado para fortalecer su práctica, con el fin de prepararlos para aplicar a la Certificación Internacional de Auditor Gubernamental (CGAP) que otorga el IIA. Igual manifiestan que en la medida que no conocen de la existencia de planes de acción formales, no hay medición de avances.</p> <p>Vinculación de resultados finales con evaluaciones subsiguientes, Reconocimientos y Efectos de la evaluación. Los JOCI manifiestan que aunque han sido sujetos en dos ocasiones de evaluación bajo esta herramienta, en la medida que los resultados de la primera evaluación no fueron divulgados, no se dispuso de bases de comparación con la última evaluación, y por consiguiente no tienen información sobre efectos en términos de planes de acción, beneficios e incentivos u otras acciones resultado.</p>
FP	<p>Ha tabulado y realizado un análisis global de los resultados de las dos evaluaciones, que ha utilizado para respaldar decisiones sobre el desempeño de la comunidad de auditores internos, decisiones de capacitación y necesidades de mejora al marco técnico.</p>
CONCLUSIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. La herramienta no está articulada con planes de mejoramiento y monitoreo de los mismos. 2. No existen medios suficientes para establecer los impactos y otras consecuencias derivadas de las evaluaciones de desempeño.

D. RECOMENDACIÓN GENERAL – HACIA UNA NUEVA FORMA DE EVALUAR EL DESEMPEÑO

Esta recomendación debe leerse en conjunto con el Anexo 2. En general, se recomienda ajustar la metodología de evaluación del desempeño actual a las mejores prácticas del IIA. Las recomendaciones han sido organizadas de acuerdo con la oportunidad/plazo requerido para su implementación, así: corto, mediano y largo plazo.

ACCIONES DE CORTO PLAZO:

1. Como insumo inicial para el ajuste y complementación de la metodología se requiere desarrollar los perfiles profesionales para el DEAI y su equipo, los cuales deben consultar el MIPP. Los perfiles constituyen la línea de base para la evaluación del desempeño.
2. Se sugiere ajustar la metodología para que sea consistente con el perfil requerido en las mejores prácticas con la medición del desempeño a partir de los criterios que caracterizan dicho perfil.
3. El desempeño debe medirse en relación con las competencias que se tomaron en cuenta para su contratación, es decir, con base en su perfil.
4. Por el nivel gerencial de esta evaluación, no recomendamos hacer cuantificaciones. Los componentes y criterios deben examinarse uno a uno para establecer con base en la evidencia que hay sub-desempeño, y se pueda trabajar específicamente en su mejoramiento. Consideramos inapropiado asociar valores a la evaluación en la medida que traen un componente de subjetividad. A manera de ejemplo, si existe una conducta que se considera una presunta elusión o violación del Código de Ética del Auditor Interno, esto no es medible en una escala de 1 a 5, el desempeño analizado debe investigarse en profundidad para tomar medidas, ya que un problema de ética puede invalidar cualquier desempeño destacado.
5. A nivel de enfoque y actores, consideramos que la evaluación debe incluir insumos de tres grandes actores:
 - a. Evaluaciones de la autoridad a la cual reporta, deseable la MAE y el Comité Auditoría, siempre que no esté compuesto por personal de la entidad auditada. Estas evaluaciones se refieren a las competencias sobre habilidades gerenciales, especialmente el cumplimiento de los objetivos y metas en el plan y el logro de indicadores previamente concertados con dichas autoridades. Igualmente las habilidades de comunicación, persuasión y los beneficios que perciben de su trabajo tales autoridades. En el Anexo No. 3 se proporcionan pautas generales para la conformación del Comité de Auditoría.

- b. Evaluaciones provenientes de encuestas del servicio para las diferentes intervenciones de auditoría interna, las cuales deben practicarse al momento de terminar el trabajo de campo y antes de emitir el informe. Estas evaluaciones deben ser enviadas por la autoridad del área auditada directamente al Comité de Auditoría o equivalente. Esta recomendación se realiza bajo el entendido que se dispone de un funcionario y/o equipo con dedicación exclusiva a la función de auditoría interna. De acuerdo con las mejores prácticas esta responsabilidad no debe transferirse o compartirse con funcionarios de “línea” administrativa, en la medida que representa un conflicto de interés, además que no disponen de las capacidades profesionales para el desempeño de esta función.
- c. Evaluaciones provenientes del equipo de auditoría interna, únicamente relacionadas con el proceso de dirección y supervisión ejercido por el DEAI.

La conformación de los Comités de Auditoría será una acción de mediano plazo, por lo que los aspectos relacionados con esta instancia deberán ser delegados en la MAE, como instancia independiente.

6. La metodología debe contemplar que se obtenga y confirme evidencia suficiente y competente que respalde cada conclusión sobre el desempeño. En lo posible, deben evitarse juicios de valor que puedan originarse en aspectos emocionales de los evaluadores.
7. Los resultados de la evaluación deben discutirse con el evaluado previo a que esta tenga algún efecto. Cuando el evaluado tiene la oportunidad de conocer los resultados, puede hacer aclaraciones, hacer reflexionar al evaluador sobre fallos en su proceso de dirección y suministro de recursos, y por consiguiente, contribuye a una mayor precisión y objetividad. El principio que debe primar en toda evaluación de desempeño es la transparencia entre las partes, evitando por oposición el ocultamiento de información para el evaluado, que es principalmente el receptor de las consecuencias.
8. La evaluación debe entenderse como un proceso y tiene cuando menos tres etapas:
 - a. Etapas de concertación de objetivos y metas. En la cual la MAE y/o el Comité de Auditoría revisan o establecen con el JOCI no solamente los objetivos y metas institucionales de la OCI, sino que también revisan los objetivos y metas de desempeño, en aspectos relacionados directamente con los atributos y habilidades del JOCI. Cuando se trata de evaluaciones para más de un año, en esta oportunidad, se debe hacer seguimiento a los progresos en la ejecución de un plan de acción anterior para mejorar el desempeño.

- b. Etapas de seguimiento. Se sugiere al menos trimestralmente, o de acuerdo con fechas de corto plazo establecidas en la etapa anterior, revisar conjuntamente, el avance, los logros y necesidades de ajuste establecidos en dicha oportunidad. Esto mitiga riesgos de desempeño que no se podrían tratar de manera oportuna cuando se hace una evaluación anual.
- c. Evaluación Anual. Con motivo de cada año de desempeño, tanto evaluador como evaluado, deben preparar la evaluación que surja de la metodología, como un resumen de los esfuerzos conjuntos para lograr el desempeño del JOCI.

Cuando se han seguido las dos etapas anteriores, existe una clara conciencia de los esfuerzos realizados y esto puede compararse contra las evidencias de los resultados alcanzados. Se minimiza la resistencia al cambio, y aumenta la apropiación y el compromiso de las partes por mejorar el desempeño.

- 9. Se recomienda que en lo posible, el desempeño se pueda establecer y concertar en forma de indicadores, que no necesariamente son cuantitativos. De esta forma es más fácil medir posteriormente el avance y los logros, especialmente para establecer los cambios e impactos. Por ejemplo, si se ha detectado que el JOCI tiene limitaciones respecto al conocimiento y entendimiento de operaciones especializadas de una entidad, se toman acciones para su superación, y se define la forma en que su fortalecimiento se vería reflejado, en términos de indicadores como evaluaciones de riesgos, sugerencias de acciones de mitigación, prevención de pérdidas, disminución de costos, esto sería verificable en sus informes y los intercambios con la alta gerencia y otros actores.
- 10. Una vez ajustada la metodología de evaluación debe proporcionarse inducción tanto a evaluadores como a evaluados, quienes deben ser conscientes de los principios que deben atenderse para que el proceso sea eficiente, eficaz y transparente.

ACCIONES DE MEDIANO PLAZO:

- 11. La evaluación del desempeño además de incluir los aspectos previstos en el perfil, puede sumar otra categoría que se denominaría objetivos concertados entre evaluador y evaluado (metas de desempeño), estos objetivos pueden estar contemplados dentro de los componentes y criterios sugeridos, pero deben ser destacados dentro de la evaluación. Este aspecto implica la modificación del marco legal, en el cual se reconozca que el DEAI es un gerente público, y su desempeño debe estar asociado a una metas previamente negociadas con la Alta Dirección.

ACCIONES DE LARGO PLAZO:

12. Los aspectos técnicos del proceso de auditoría solamente deben provenir de los “Aseguramientos de Calidad”, los cuales se sugieren sean practicados por especialistas independientes (una Firma o Pares certificados), al menos cada tres años, o en un período menor, si la MAE o el Comité de Auditoría lo consideran necesario, puede ser producto de las evaluaciones anuales obtenidas de los actores citados en el numeral 5 anterior.

Anexo No. 1 – CONSOLIDADO RESPUESTAS DE LOS JOCI A LOS CUESTIONARIOS

En archivo Excel independiente se han consolidado las respuestas dadas por los JOCI al cuestionario que ha servido de soporte para este estudio.

Anexo No. 2 – MEJORES PRACTICAS PARA LA EVALUACION DEL DEAI Y EL EQUIPO DE AI

En archivo PDF independiente se incluye un documento de análisis sobre las mejores prácticas para la evaluación de equipos de auditoría interna.

Anexo No. 3 – PAUTAS PARA LA CONFORMACION DEL COMITÉ DE AUDITORIA

En archivo PDF independiente se incluye un documento de análisis sobre las mejores prácticas para la conformación de Comités de Auditoría en el sector público.