



Primer paso del desarrollo del Sistema de Gestión de
Conocimiento de OLACEFS:
La colección de conocimientos

Elaborado por el Programa OLACEFS-GIZ

Bogotá, Colombia Agosto 2012

Contenido

1. Introducción	3
2. La colección de conocimiento	3
2.1. Ubicación dentro la biblioteca virtual del portal de OLACEFS	5
2.2. Contenidos	7
2.2.1. Lecciones aprendidas y buenas prácticas	8
2.2.2. Los expertos	14
2.2.3. Manuales y guías	15
2.3. Funcionamiento de la colección de conocimientos	15
2.3.1. Administración y responsabilidades.....	15
2.3.2. Mecanismos de alimentación y permisos de acceso	16
2.3.3. El personal requerido	18
2.3.4. Mecanismos de búsqueda.....	19
3. Anexos	23
3.1. Base teórica: Conocimiento tácito y conocimiento explícito.....	23

1. Introducción

El presente documento fue elaborado de la siguiente manera: El equipo del programa OLACEFS – GIZ elaboró una primera propuesta conceptual, la que fue enviada a las 22 EFS, miembros de OLACEFS en Mayo 2012 para su consideración, generando respuestas de cinco EFS. Estas respuestas fueron incorporadas en un documento de avances y en la conceptualización y preparación del “Primer Taller de gestión de conocimientos”, realizado los días 21 y 22 de Junio 2012 en Bogotá.

En este taller se elaboraron muchos insumos para la construcción de la gestión de conocimientos, los que posteriormente fueron también integrados en el presente documento y en los formatos de captación de las buenas prácticas y lecciones aprendidas.

Durante del taller se confirmó a la propuesta de comenzar con el desarrollo de la colección de conocimientos, concentrándose al tema de lecciones aprendidas y buenas practicas, como el inicio - la semilla - para el futuro crecimiento del sistema de gestión de conocimientos de OLACEFS.

Se subrayó la necesidad de ver al desarrollo y la implementación del sistema de gestión de conocimiento de OLACEFS como un proceso con varios pasos, que requiere la participación de las EFS y de los órganos de OLACEFS, para desarrollarlo a la medida que ellas necesitan, además respetando las diferencias en el desarrollo de cada una.

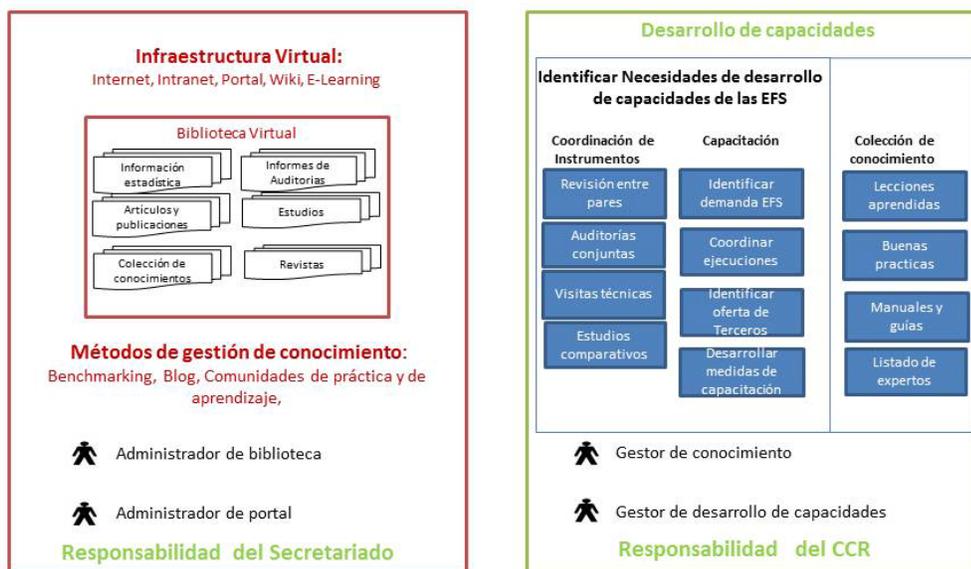
Asimismo, es importante iniciar con pasos concretos y realistas para que sus usuarios aprendan usarlo y experimentar el valor de uso que pueda tener para las EFS en sus procesos de superación profesional y mejora continua de las instituciones. Así se puede apoyar al crecimiento de una cultura de apertura y de cambio, elementos claves en un proceso de aprendizaje mutuo dentro OLACEFS.

Posteriormente a la incorporación de los insumos elaborados en el taller en los documentos, se los envió a los participantes, recibiendo retroalimentación por parte de dos EFS, Chile y El Salvador. El comentario de la EFS El Salvador se refería a los Formatos para recabar la información, mientras el de Chile hace énfasis a las estrategias necesarias para la implementación y al tema de capacitación dentro la colección de conocimientos. Este último fue incorporado en el presente documento.

2. La colección de conocimiento

Para una mejor comprensión de la ubicación de la colección de conocimiento dentro la biblioteca virtual y dentro el futuro sistema de gestión de conocimiento, ya ampliado, se expone a continuación una propuesta elaborada en vista a su ampliación posterior.

Sistema de Gestión de Conocimientos OLACEFS



El sistema de gestión de conocimientos abarca todos los aspectos de la infraestructura virtual, los métodos de la gestión de conocimientos y por el otro lado el desarrollo de capacidades de las EFS. Realmente hay avances significativos con el funcionamiento del portal, su parte restringida y la biblioteca virtual.

No obstante, en este documento no tratamos los temas en su totalidad, sino más bien nos concentramos al manejo de la colección de conocimientos, pero señalando los puntos críticos que requieren definición y decisión por parte de los órganos de OLACEFS. Es de mucha importancia, que los órganos de OLACEFS, sobre todo el CCR y la CTIC, traten de definir con mucha claridad la gestión y el funcionamiento del portal en su totalidad. En un primer momento se ha definido, que la administración del portal recae a Chile, porque está trabajando en su realización. También se definió en el seno del CTIC, que la alimentación de las colecciones de la biblioteca virtual fuese responsabilidad de los órganos de OLACEFS.

Cómo un acuerdo del taller, se fijó, que la responsabilidad sobre el portal será de Chile, como futura sede de la secretaría de OLACEFS. También quedo claro, que el abastecimiento del portal, incluyendo la biblioteca virtual será responsabilidad de las EFS y de los comités y comisiones de OLACEFS.

- **Queda abierto la definición sobre la funcionalidad de estos acuerdos: ¿Es necesario que la administración del portal contemple profesionales para el control de calidad de**

los contenidos, o quede a cargo de las comisiones y comités, confiando en la calidad profesional de ellas?

- Independientemente de esta decisión queda claro por parte de la EFS de Chile, que el manejo del portal requiere más personal, debido a que hasta el momento lo ha asumido el equipo informático de la CGR de Chile como algo adicional; hecho que al futuro no se puede manejar así. ¿Cuánto personal se necesita?

2.1. Ubicación dentro la biblioteca virtual del portal de OLACEFS

El portal de OLACEFS que entró en funcionamiento en el mes de mayo 2012, contiene un enlace con la biblioteca virtual, que está en su fase de implementación, ya avanzada y con documentos puestos por parte de la CGR de CHILE.

Se mantiene la propuesta, que la colección de conocimientos formará parte de la biblioteca virtual, como se explica más adelante. La administración técnica sería responsabilidad de la secretaría, que maneja también el portal en su totalidad. La responsabilidad de contenidos recaería al CCR con la función del gestor de conocimientos.



Nombre de usuario: Contraseña: Ingresar

-
- CALENDARIO ACTIVIDADES
- ENCUESTA PLATAFORMAS EFS
- CONCURSOS INVESTIGACIÓN
- DESTACADOS
- COOPERACIÓN TÉCNICA
- EVENTOS
- LINKS DE INTERÉS

COMITÉS

- CCR
Capacitación
- CER
Revisión Normativa
- CITEC
Investigación
- CGF
Gestión Financiera

COMISIONES

- CEPAT
Ética y Transparencia
- COMTEMA
Medio Ambiente
- CEDEIR
Evaluación del Desempeño e Indicadores de Rendimiento
- CTRC
Rendición de Cuentas
- CTIC
Tecnologías de Información y Comunicaciones
- CPC
Participación Ciudadana



Redes de Instituciones para el fortalecimiento del Control Externo

Concurso Internacional: Por la recuperación de valores

Plan de Capacitación de OLACEFS, año 2012

Nuevo Portal OLACEFS

LII Reunión del Consejo Directivo de OLACEFS



Concurso Internacional: Por la recuperación de valores



ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DEL COMPORTAMIENTO ÉTICO EN LAS EFS.

PREMIOS: 1ER LUGAR USOS 2.500 • 2DO LUGAR USOS 1.500 • 3ER LUGAR USOS 1.000

Concurso Internacional: Por la recuperación de valores

31-05-2012

Ver Más +

ÚLTIMOS DOCUMENTOS

- 23-05-2012 (PDF, 3298.17 kb)
Boletín Informativo OLACEFS Num. 07 Mayo 2012
- 22-05-2012 (PDF, 122.97 kb)
Directorio de Miembros Actualizado al 22 de mayo de 2012.
- 17-05-2012 (PDF, 3047.79 kb)
Revista Trimestral OLACEFS N° 9 Octubre 2011.
- 17-05-2012 (PDF, 3753.11 kb)
Boletín Informativo OLACEFS Num. 02 Mayo 2011.
- 17-05-2012 (PDF, 1170.99 kb)
Boletín Informativo OLACEFS Num. 04 Agosto 2011.
- 17-05-2012 (PDF, 3763.94 kb)
Boletín Informativo OLACEFS Num. 05 Noviembre 2011.
- 17-05-2012 (PDF, 71.52 kb)
8.4 informe sobre el avance del Programa Regional "Apoyo a la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS-GIZ). informe de avance a cargo de la Presidencia.pdf

Ver todos los documentos

NOTICIAS

- 31-05-2012
CONCURSO INTERNACIONAL: POR LA RECUPERACIÓN DE VALORES
Ver Más +
- 21-05-2012
PLAN DE CAPACITACIÓN DE OLACEFS, AÑO 2012
Ver Más +
- 20-05-2012
NUEVO PORTAL OLACEFS
EN OPERACIÓN NUEVO PORTAL WEB DE OLACEFS
Ver Más +
- 18-04-2012
LII REUNIÓN DEL CONSEJO DIRECTIVO DE OLACEFS
Ver Más +

Ver todas las noticias

Abriendo con un clic la biblioteca virtual encontramos por el momento cinco colecciones: Artículos y publicaciones, Guías y manuales, Informes de auditoría, Información estadística de las EFS y revistas.

La propuesta para el primer paso en el desarrollo del sistema de gestión de conocimiento es, ubicar la colección de conocimiento como una colección más dentro la biblioteca, para facilitar el acceso rápido hacia ella. Además sugerimos que los contenidos de la carpeta “manuales y guías” formarían parte de la colección de conocimientos, porque reflejan de una u otra manera la riqueza de las experiencias adquiridas en la vida de las EFS, así de OLACEFS y de INTOSAI con sus otros grupos regionales; siendo conocimientos importantes y compartidos entre todas las EFS.

- Hace falta la decisión sobre esta propuesta.
- También hay que definir el acceso a la colección, debido al contenido posiblemente sensible para varias EFS, se debe restringir el acceso a miembros de OLACEFS



2.2. Contenidos

Con un clic se abrirá la carpeta “Conocimientos” y se podrían encontrar tres carpetas con los siguientes títulos: Lecciones aprendidas – Buenas prácticas, Guías – Manuales, Expertos.

2.2.1. Lecciones aprendidas y buenas prácticas

En el primer taller sobre la gestión de conocimiento, realizado los días 21 y 22 de junio 2012, se acordó la siguiente definición de lecciones aprendidas y buenas prácticas para las EFS, miembros de OLACEFS:

Lecciones aprendidas:

“Experiencia documentada, positiva o negativa de hechos relevantes o críticos que generan aprendizajes o conocimientos nuevos para aplicar en la práctica”

Buenas Prácticas:

“Conjunto de procesos, procedimientos y técnicas, sistematizadas y validadas que aportan valor agregado en el proceso de fiscalización / gestión de las EFS y que es referente y se puede replicar en otros contextos”

Por el momento, varias EFS miembros de OLACEFS han desarrollado elementos de gestión de conocimientos dentro su institución, reflejándose en la mejora continua de su que hacer institucional y profesional, de sus manuales y/o guías de auditoría y en el perfeccionamiento de sus cursos de capacitación, como es el caso de la CGR de Colombia. Además, muchas EFS cuentan con procesos e instancias institucionales de control de calidad. Sería importante que las demás EFS también tuvieran acceso a estas experiencias de una forma fácil y ágil, lo que requiere su documentación y puesta a disposición por parte de sus propietarias. Para dar a conocer a estas experiencias recomendamos aplicar algunos de los instrumentos de INTOSAI, que se explican a continuación.

Hay que resaltar, que ya se está usando dentro OLACEFS el ojo crítico de terceros para analizar la situación particular de varias EFS con otros criterios y objetividad, aplicando los instrumentos ya validados dentro el INTOSAI y sus grupos regionales:

- Revisión entre pares
- Auditorías cooperativas¹
- Pasantías

¹ Según la “Guía para Programas de Auditoría Cooperativa entre Entidades Fiscalizadoras Superiores” de INTOSAI, pág. 8 se distingue bajo el concepto **Auditorías Cooperativas** entre Auditorías paralelas, coordinadas, conjuntas: “**Misión de auditoría paralela:** Se toma una decisión para llevar a cabo auditorías similares. La metodología y el enfoque de auditoría serían compartidos. La auditoría es realizada más o menos simultáneamente por dos o más entidades autónomas de auditoría, pero con un equipo de auditoría separado de cada entidad, generalmente reportan únicamente a su propia entidad gobernante y únicamente en asuntos dentro de su propio mandato.

Misión de auditoría coordinada: Una auditoría coordinada es una auditoría conjunta, con reportes de auditoría separados a las propias entidades que rigen las EFS’s o una auditoría paralela con un solo informe de auditoría, además de los informes nacionales separados. **Misión de auditoría conjunta:** Se comparten decisiones clave. La auditoría se lleva a cabo por un equipo de auditores compuesto por auditores de dos o más entidades autónomas de auditoría quienes generalmente preparan un solo informe conjunto de auditoría para ser presentado a cada entidad gobernante respectiva.”

- Visitas técnicas
- Estudios comparativos

La realización de estos ejercicios dentro OLACEFS ha nacido a partir de la necesidad sentida o identificada por parte de las EFS miembros, de analizar su situación, de aprender y emprender nuevas experiencias para la mejora de sus procesos. La ejecución se ha dado ya que sea a través de convenios entre las EFS y/o apoyado por el programa OLACEFS – GIZ y también por INTOSAI. Por el otro lado se están realizando consultorías especializadas para la identificación de buenas prácticas, como en el tema “participación ciudadana”, haberse identificada más de ochenta buenas prácticas; y una consultoría respecto al tema de género, cuyos resultados no se han publicados aún.

En el caso de la revisión de pares, visitas técnicas, estudios comparativos se producen informes y resúmenes ejecutivos como resultado de su aplicación. Las observaciones se refieren tanto a lo positivo como negativo encontrado en las EFS, sujetos de los ejercicios, en combinación con recomendaciones para mejorar el desempeño de las EFS. A estas observaciones y recomendaciones se pueden llamar lecciones aprendidas y buenas prácticas, así como se puede apreciar en el informe sobre la revisión entre pares, efectuada a la AFS de México en el año 2008².

No en todos los casos es tan fácil de identificar rápidamente dentro las recomendaciones elaboradas las lecciones aprendidas y buenas prácticas. Por lo tanto proponemos agregar en la ejecución de los instrumentos una reflexión final – “pos procesamiento” - para resaltar las lecciones aprendidas y las buenas prácticas:

Auditorías cooperativas:

Se realiza a esta fase de reflexión sobre la realización de la auditoría, una vez terminado la auditoría y elaborado el informe. Se la debería incorporar en la agenda de la auditoría como parte adicional a las costumbres hasta ahora, pero como parte integral e indispensable de la misma.

Se aplica las preguntas para cada fase de la auditoría en forma general, y si sea necesario a los sub temas. ¿Cómo lo hemos hecho? ¿Qué hemos hecho bien y qué no hemos hecho tan bien? ¿Cómo se podría mejorar en el futuro?

Se las pueden aplicar a las auditorías que ejecutan las EFS y para las Auditorías cooperativas (conjuntas, coordinadas, paralelas), con las variaciones necesarias, según el caso.

Las respuestas se podrían destacar en el informe y en el resumen, además llenando un formato específico para tales fines, para alimentar la colección de conocimientos y ponerlas por esta vía a la disposición de las demás EFS miembros de OLACEFS.

² Vea http://www.asf.gob.mx/uploads/62_Documentos_tecnicos/PeerReview.pdf

En el caso de las auditorías cooperativas es necesario agregar una reflexión sobre el proceso compartido, para dejar plasmadas las lecciones aprendidas y buenas prácticas en la coordinación de la práctica.

Importante es también la retroalimentación de los comités de INTOSAI respecto al uso y la validación de sus guías.

Revisión entre pares

En los informes de las revisiones de pares siempre se describe de manera directa o indirecta los hallazgos positivos y negativos encontrados en la EFS, sujeto de la revisión. Asimismo se agregan recomendaciones para superar las situaciones críticas encontradas.

El lenguaje muchas veces es muy diplomático, y es comprensible, porque se trata de evaluar de cierta manera el trabajo de colegas. Además se anota tendencias de no elogiar o de criticar fuertemente a las EFS revisadas.

Proponemos una reflexión sobre lecciones aprendidas y buenas prácticas en dos niveles:

- 1) Respecto a las lecciones aprendidas y buenas prácticas en las EFS, sujeto de la revisión.
- 2) Respecto al proceso mismo de la revisión entre pares, para su mejora permanente.

1. Para efectos del aprendizaje mutuo entre las EFS, se propone, que se debería exponer en los informes de forma más explícitamente las “lecciones aprendidas y buenas prácticas” encontradas o deducidas en la EFS, sujeto de la revisión. También sería interesante incorporar en esta reflexión la opinión de la EFS revisada.

Se podría agregarlas en un capítulo final a parte, como síntesis de los hallazgos encontrados y explicados y de las recomendaciones por tema de revisión, ya descritos en los capítulos anteriores, contestando las siguientes preguntas:

- ¿Qué se ha encontrado como practicas positivas que valen la pena fortalecer dentro la EFS?
 - ¿Qué se ha encontrado como aspectos de mejora? y las recomendaciones correspondientes
 - ¿Cuáles de las buenas prácticas encontradas se podrían recomendar para otras EFS también?
2. Por el otro lado, es importante la reflexión sobre la ejecución misma de la revisión de pares para mejorarse permanentemente. Las preguntas pertinentes a contestar son:
 - ¿Qué hemos hecho bien?
 - ¿Qué deberíamos mejorar en el futuro?

También en este caso es importante la retroalimentación de los comités de INTOSAI.

Estudios comparativos

Si se realizan estudios comparativos (benchmarking) entre varias EFS, se analiza toda la institución en su organización y manejo o algunos departamentos o temas de interés, similar al caso de la revisión de pares.

Para los estudios se contratan especialistas en el tema de interés, sujeto del estudio.

En los informes se describe de manera directa los hallazgos positivos y negativos encontrados en las EFS, sujetos del estudio.

Asimismo se agregan recomendaciones para superar las situaciones críticas encontradas en c/u de las EFS. Las recomendaciones se pueden referir a los hallazgos positivos encontrados en otras EFS participantes del estudio, convirtiéndolos en buenas prácticas.

Se propone, que se debería exponer en los informes de forma explícita las buenas prácticas encontradas.

Se las podrían agregar en un capítulo final a parte, como síntesis de los hallazgos positivos encontrados:

- ¿Cuáles son las buenas prácticas encontradas?
- ¿Cuáles de las buenas prácticas encontradas se podrían recomendar para otras EFS también?
- ¿Cuáles son las condiciones necesarias en una EFS para poder reproducir la buena práctica con éxito?

Pasantías

El reglamento de pasantías profesionales de OLACEFS define como objetivo en su Artículo 3º. “Mediante la Pasantía Profesional, se busca que los funcionarios de las EFS reciban formación y adiestramiento, adquieran nuevos conocimientos, ejecuten prácticas profesionales y desarrollen destrezas y/o habilidades en metodologías y técnicas de control gubernamental, con el propósito de contribuir a mejorar el desempeño de sus labores y, por ende, el de la EFS para la cual laboran.”

Además se exige al profesional en el inciso h) “Al concluir la Pasantía Profesional, elaborar un informe final, respecto al resultado del trabajo realizado y los conocimientos, habilidades y/o destrezas adquiridas, que deberá entregar a la EFS Solicitante, quien lo acompañará al Informe que debe remitir al CCR y a la EFS Cooperante.”

INTOSAI en sus “guidelinesforinternshipprograms” agrega como contenido del informe lo siguiente: “Los internos deberían estar obligados a presentar pruebas de nuevos aprendizajes y conocimientos adquiridos en la práctica, y **evaluar la experiencia de la pasantía** en un informe bien desarrollado” Además define como posibles contenidos del informe: “xii. ¿Cómo ayudarán las nuevas habilidades adquiridas durante la práctica en su trabajo en su EFS de origen?... y que deben reflexionar sobre iii. Los beneficios más importantes de la práctica - personal y profesionalmente.”

Se propone, que el pasante debería agregar a la evaluación de la experiencia una reflexión sobre las “lecciones aprendidas y buenas prácticas” encontradas o deducidas.

Esta reflexión debería formar parte integral del informe, orientándose con las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las prácticas nuevas aprendidas en comparación a su práctica acostumbrada en su ambiente laboral de su EFS de origen?
2. ¿Cuáles son otras prácticas positivas observadas en la EFS donde estuvo?
3. ¿Cuáles son los desafíos que pueden surgir para su EFS de origen en la aplicación de estas buenas prácticas?
4. ¿Cómo pueden ser abordados?
5. ¿Cuáles son las condiciones necesarias para poder reproducir la buena práctica con éxito?
6. Haga una propuesta de cómo garantizar la transferencia de las buenas prácticas con éxito a su EFS

Se espera de los autores, que vacían los resultados en el formato correspondiente de OLACEFS de buenas prácticas.

Para el futuro sería recomendable, replicar a estas experiencias en el seno de OLACEFS porque puedan ayudar a fortalecer una cultura de aprendizaje mutuo y de disposición al cambio.

Auditorías responsabilidad de las EFS a nivel nacional

Más tarde o temprano sería interesante, importante y necesario que más EFS entrarían también en estos procesos de auto reflexión y control de calidad, para poner al alcance de las demás sus experiencias, fomentando así aun más el proceso de aprendizaje mutuo. El procedimiento descrito en el inciso sobre las auditorías cooperativas se debe aplicar dentro las EFS

Capacitación y lecciones aprendidas / Buenas prácticas

En el comentario de la EFS de Chile, se subraya que “la capacitación en sí es no sólo un medio para la adquisición de conocimientos, sino que constituye en sí una importantísima fuente, sobre todo en lo que se refiere a las buenas prácticas y lecciones aprendidas.” Por lo tanto al inicio se debe tratar de recoger las buenas prácticas y lecciones aprendidas desde los participantes de las capacitaciones compartidas entre varias EFS de la región, exigiendo un informe sobre ellas.

Se propone, que el participante haga en el informe sobre su participación en la capacitación una reflexión sobre las “lecciones aprendidas y buenas prácticas” aprendidas.

Esta reflexión puede orientarse a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las prácticas nuevas aprendidas en la capacitación en comparación a su práctica acostumbrada en su ambiente laboral de su EFS de origen?

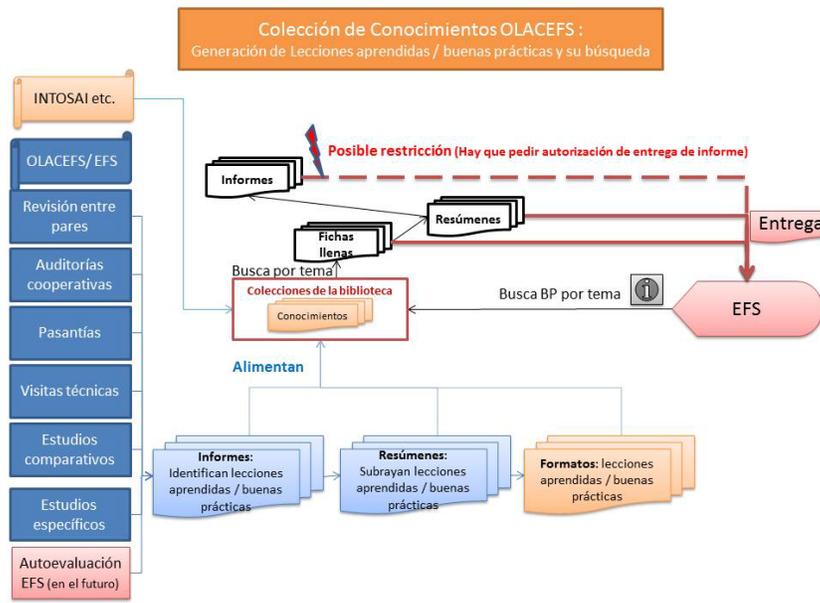
2. ¿Cuáles son los desafíos que pueden surgir para su EFS de origen en la aplicación de estas buenas prácticas?
3. ¿Cómo pueden ser abordados?
4. ¿Cuáles son las condiciones necesarias para poder reproducir la buena práctica con éxito?
5. Haga una propuesta de cómo garantizar la transferencia de las buenas prácticas con éxito a su EFS

Respecto a su almacenamiento dentro la biblioteca virtual, sugerimos el registro de los informes y resúmenes en la colección de informes y de la ficha con las lecciones aprendidas y buenas prácticas en la colección de conocimiento. Para tales efectos los autores de los documentos los envían al **gestor de conocimiento del CCR**, quien realiza el control de calidad y los almacena en la colección correspondiente. Además llena la ficha de metadatos, incluyendo palabras claves para su búsqueda, para registrarla en internet.

En el momento que una EFS quiere buscar las buenas prácticas identificadas, empieza a buscar por tema o problema de interés y las encuentra en las fichas registradas en el sistema. Estas las llevan a los resúmenes, donde pueden apreciar de una forma resumida los contenidos de los informes respectivos. Pensamos, que el acceso a los resúmenes debe ser libre sin restricción para c/u de las EFS.

Respecto a los informes proponemos, que el acceso no debería ser libre en todos los casos, dependiente de las restricciones impuestos por los dueños de los mismos, las EFS, que se rigen por la base legal nacional respectiva para estos casos. Entonces sugerimos la posibilidad de pedir el permiso al acceso a los informes directamente a los propietarios de los mismos, los que puedan aceptar la solicitud, rechazarla o dar acceso con ciertas precauciones del caso, si sea necesario³.

³Como ejemplo para el desarrollo propio dentro OLACEFS de la presentación de buenas prácticas en la colección de conocimientos nos ha servido el esquema desarrollado por EUROSAI Vea : <http://www.asz.hu/en/good-practices>



2.2.2 Los expertos

Otra propuesta nuestra es, que en la colección de conocimientos también se registren a los y las profesionales, que han participado en la aplicación de los instrumentos mencionados, haciendo las reflexiones referentes a las lecciones aprendidas y buenas prácticas. Aunque ya se haya dado el paso importante de reflexionar y externalizar las reflexiones y ponerlas al alcance de las EFS, es importante también que estén a la disposición para contactos directos por parte de los funcionarios interesados de las demás EFS. Pero, para evitar problemas de índole legal y de propiedad intelectual, se propone buscar a este contacto directo a través de las EFS contratantes / superiores en el momento de realizar los trabajos en mención.

Este punto es importante para poder pedir permiso a ellos de contactar a los expertos, porque en algunos casos los expertos han realizado el trabajo contratado y pagado por las instituciones y se podría presentar un conflicto de intereses o de permisos de publicación, si se contacta a los expertos directamente, sin el consentimiento y permiso de la parte contractual. Es la decisión de los responsables en c/u de las EFS de permitir o no el contacto directo con el profesional, autor de las reflexiones sobre lecciones aprendidas y buenas prácticas

Por parte del CCR existe también una lista de especialistas de las diferentes EFS, miembros de OLACEFS. Ellos cubren un amplio espectro de los temas de interés para las EFS, pero no están accesibles así no más para las EFS. Es importante incluir a esta lista, por supuesto con una actualización permanente, en el sistema de búsqueda de la colección de conocimiento. El registro y la búsqueda se debe organizar según los temas de interés de las EFS, que a la vez son los temas cubiertos por los especialistas. Los grandes rublos son la gestión y administración de las EFS con sus subtemas y el control fiscal y fiscalización con sus subtemas.

También se debe publicar los datos de contacto para facilitar el contacto directo entre estos expertos y las EFS interesadas en obtener sus servicios.

2.2.3 Manuales y guías

Los manuales de INTOSAI y los desarrollados en el seno OLACEFS o de otros grupos regionales de INTOSAI han sido desarrollados para el mejoramiento de la gestión de las EFS, orientándose a los estándares de INTOSAI. Por lo tanto recomendamos facilitar el acceso a ellas a través de la colección de conocimientos sin mayores problemas de encontrarlos, buscando por los sitios de su origen.

De igual manera, se podría poner en la colección de conocimientos los manuales desarrollados por las EFS miembros de OLACEFS, sobre la realización de auditorías, la gestión de las EFS o de capacitación. Así se facilitará encontrarlos sin la necesidad de buscar en las páginas WEB o portales de c/u de las EFS.

- **Hace falta la decisión sobre la incorporación en la colección de conocimientos de los expertos y guías en el primer paso.**
- **Para facilitar el acceso rápido a guías y manuales sería necesario elaborar metadatos sobre ellas para poder registrarlas en la biblioteca virtual. En el primer paso podría ser suficiente el link a su ubicación virtual.**
- **Definir tiempos y costos para hacerlo**

2.3 Funcionamiento de la colección de conocimientos

2.3.1 Administración y responsabilidades

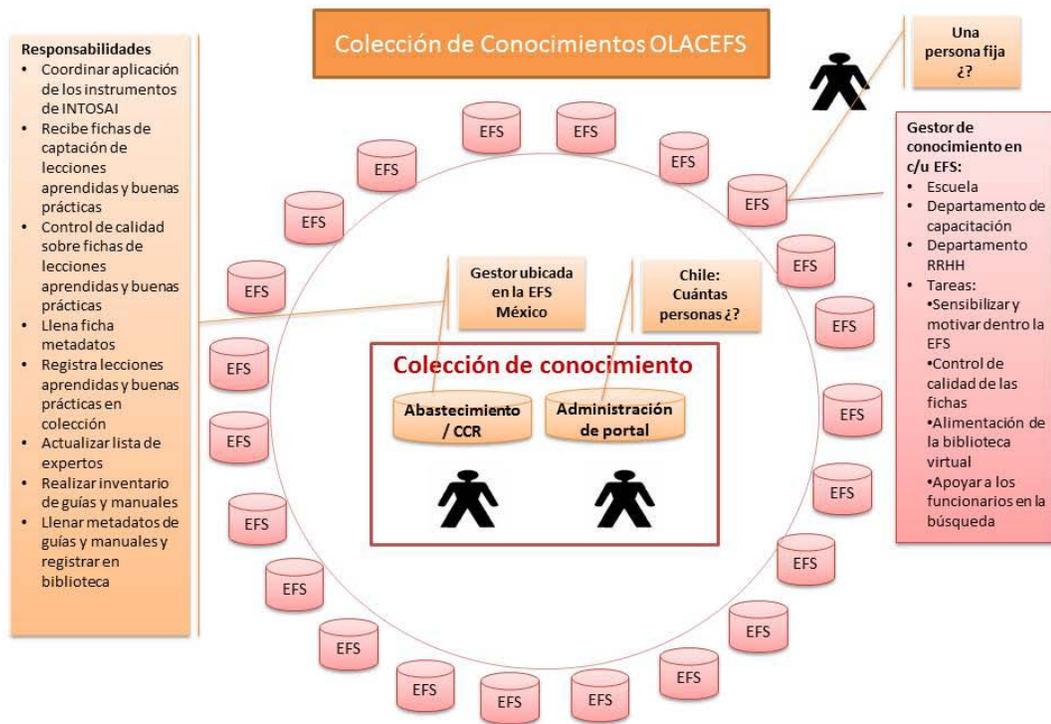
Creemos, que la administración y actualización de los contenidos de la colección de conocimientos y posteriormente del Sistema de Gestión de Conocimiento requiere cierta dedicación en tiempo y recursos por parte de las EFS y de OLACEFS, para garantizar la alimentación y actualización permanente. Según las decisiones ya tomadas sobre el portal, laparte tecnológica asume el secretariado de OLACEFS, ya estando temporalmente con la CGR de Chile, quedándose con ella, si la EFS de Chile asume el secretariado en la próxima asamblea general de OLACEFS.

En nuestra opinión el CCR debería asumir la responsabilidad respecto a los contenidos, en lo que concierne a la colección de conocimientos. Para tal efecto debería contar con personal fijo para poder cumplir con las exigencias y responsabilidades.

Pensamos también, que se requiere una cierta dedicación de recursos humanos dentro las EFS para mantenerse actualizado y para alimentar la colección de conocimientos y también las demás colecciones.

Por estas razones, proponemos la implementación de “**Gestores de conocimiento**” dentro las EFS y dentro el CCR. Ellos serían los responsables del proceso en todos sus momentos, encargados de alimentar el Sistema de Gestión de Conocimiento con los conocimientos existentes dentro las EFS, motivar a los profesionales de sus EFS para participar en los procesos de desarrollar y administrar los conocimientos para compartirlos posteriormente con las demás EFS.

Debido a la situación particular de c/u de las EFS, ellas tomarán la decisión respectiva, sobre la forma de implementación y la ubicación de los gestores de conocimientos dentro la institución. Podrían ubicarse dentro la escuela de capacitación, en caso que haya, en los departamentos capacitación o recursos humanos, dentro la biblioteca o en el departamento de información / comunicación. (Vea capítulo 2.3.3)



2.3.2 Mecanismos de alimentación y permisos de acceso

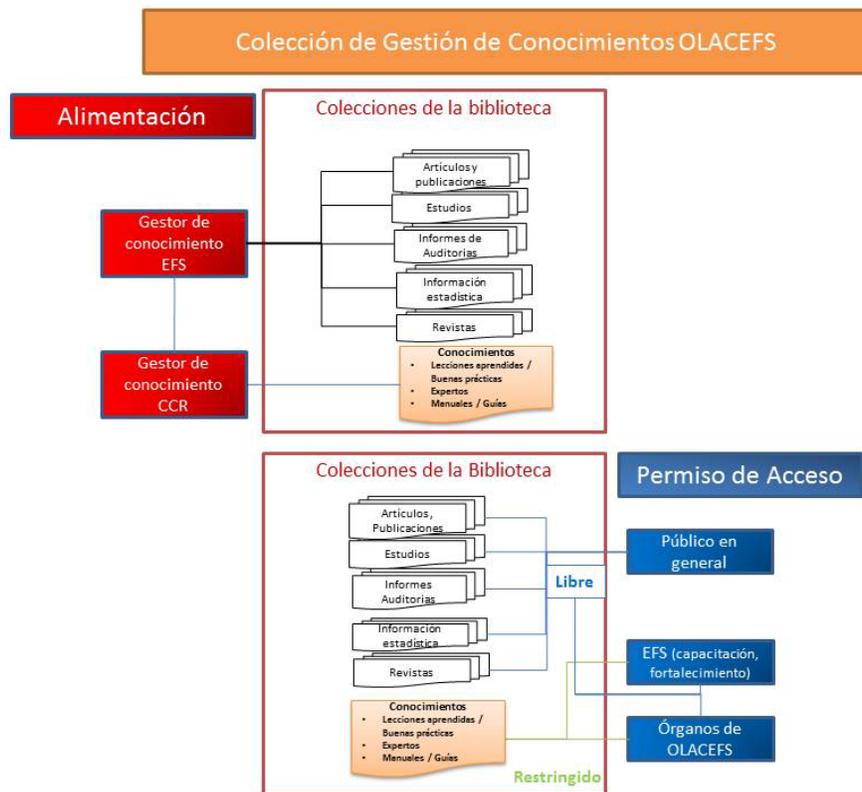
Nuestra propuesta es, que se realice la alimentación de la biblioteca virtual según colección y dependiente de la información que se quiere colocar:

- a) Proponemos que la alimentación de las colecciones de la biblioteca por parte de las EFS - Artículos y publicaciones, Estudios e informes de auditoría, información estadística – será responsabilidad de una persona fija, el gestor de conocimiento de la EFS. Así se pueda

garantizar la actualización permanente con la seriedad del caso, sin la necesidad que los comités o la administración del portal se involucre.⁴

- Hay que revisar y decidir, cuales de las colecciones se puede alimentar simplemente con el enlace a la base de datos de las EFS.
- Chequear también la compatibilidad con las diferentes plataformas informáticas de las EFS.

b) La alimentación de la colección de conocimientos (las lecciones aprendidas y buenas prácticas, los manuales – Guías de las EFS y de INTOSAI de sus grupos regionales, listado de expertos) requieren el apoyo del gestor de conocimiento dentro el CCR y de los gestores dentro las EFS. En este caso, el gestor de conocimiento de las EFS envía los documentos correspondientes al gestor de conocimiento del CCR para su incorporación en la colección.



Sugerimos, que la mayoría de las colecciones de la biblioteca virtual pueda estar al alcance del público en general, mientras la colección de conocimientos debería ser restringida para las EFS y los órganos de OLACEFS, porque puede contener información sensible.

⁴ Por el momento la biblioteca contiene únicamente documentos de las EFS.

2.3.3 El personal requerido

2.3.3.1 Gestor de conocimiento en las EFS

Proponemos que se responsabilice a una persona fija en c/u de las EFS como gestor de conocimiento. Sea importante que se consigne el tiempo necesario para cumplir con sus tareas y que no sea una carga laboral más, sin reconocer el tiempo. Insistimos en este aspecto, porque si la persona no cuenta con suficiente tiempo para estas labores, difícilmente se pueda cumplir con las tareas respectivas y pone en duda el funcionamiento de la colección de conocimientos. Los gestores serían los responsables del proceso en todos sus momentos, encargados de alimentar las colecciones de la biblioteca virtual de Conocimiento con los documentos correspondientes de las EFS. En el caso de la colección de conocimiento además recibir los formatos de lecciones aprendidas y buenas prácticas, motivar a los profesionales de sus EFS para participar en los procesos de desarrollar y comunicar los conocimientos para compartirlos posteriormente con las demás EFS a través del gestor de conocimiento del CCR y la colección.

Su ubicación dentro la EFS depende de la estructura de c/u de ellas, porque no todas cuentan con un centro de documentación, de información o escuela de controlaría, como las EFS más avanzadas y desarrolladas. En caso que existan estas estructuras, sería conveniente que el gestor de conocimiento se ubique dentro de ella. También podría ser la persona de enlace con OLACEFS, dependiente de la carga de trabajo que tenga.

➤ **Definir la ubicación del gestor de conocimiento en c/u de las EFS⁵**

El gestor de conocimiento no requiere un perfil especializado, pero es necesario que tenga experiencias como auditor y haya recibido el entrenamiento necesario para tales labores, que debe proveer OLACEFS con apoyo del programa OLACEFS - GIZ. Sería de ventaja, si tenga experiencias en este contexto dentro su EFS, por ejemplo en el manejo de la biblioteca virtual, del centro de documentación o de información de la EFS.

Por el momento no se requiere una ocupación completa, pero con el aumento de actividades requeridas puede cambiar en el transcurso del tiempo.

➤ **Calcular el tiempo laboral necesario para su función**

2.3.3.2 Gestor de conocimiento en el CCR

El gestor de conocimiento de OLACEFS estará ubicado dentro el CCR, en la EFS de México, y tiene principalmente tres tareas:

1. Recibe las fichas llenadas con las lecciones aprendidas y buenas práctica por parte de las EFS y de las responsables de la ejecución de los instrumentos de INTOSAI en el marco de OLACEFS. El ejerce el control de calidad y llena el formulario de metadatos para su inclusión en la colección de conocimiento.

⁵ Para la decisión definitiva puede ayudar la encuesta que OLACEFS está desarrollando en este momento, a través del CTIC (vea portal "Encuesta de TIC en EFS de OLACEFS")

2. Revisa de forma periódica (trimestral) las novedades de los grupos de trabajo y task force de INTOSAI y de sus grupos regionales correspondientes a los nuevos guías y manuales. Debe codificarlos, llenando la ficha de metadatos correspondiente.
 - **Hay que revisar y decidir, si se alimenta la colección simplemente con el enlace a la base de datos de INTOSAI y sus grupos.**
3. Mantiene actualizada la lista de expertos y llena la ficha de metadatos respectiva.

El perfil del gestor de conocimiento debe ser de un auditor experimentado, que recibe el entrenamiento necesario para sus labores.

Su ocupación en tiempo depende de la producción creciente de las buenas prácticas y lecciones aprendidas. Para el inicio podría ser suficiente medio tiempo de contratación. Podría ser de tiempo completo, si se incluye en las tareas desde el inicio la búsqueda de los manuales y guías con su codificación respectiva. Esta última labor es sumamente necesaria y podría ser asumido por un consultor especializado, mientras se desarrollen más las lecciones aprendidas y buenas prácticas.

- **Calcular el tiempo laboral necesario para su función**

2.3.4 Mecanismos de búsqueda

Nuestra sugerencia es, que se organizará la búsqueda de las informaciones dentro las diferentes colecciones de la biblioteca virtual conforme a los temas grandes según los criterios de ISOSAI - INTOSAI y sus sub temas respectivos,

- a) gestión y administración de las EFS⁶ y
- b) los temas del Control fiscal y Fiscalización.

Como temas principales y subtemas se podría poner:

- a) Gestión y administración
 - I. Gestión: Indicadores de desempeño, Autoevaluación de la Organización, Revisión de pares, Sistema de gestión de riesgos, Otros
 - II. Asuntos de Auditoría: Selección de las tareas de auditoría, Apoyo al proceso de auditoría, Cooperación con el auditado, Monitoreo del impacto de auditoría , Revisión de calidad de las auditorías completadas, Otros
 - III. Recursos Humanos: Evaluación del desempeño , Entrenamiento profesional, Satisfacción del personal, Otros temas
 - IV. Comunicación: Comunicación externa y relación con partes interesadas , Comunicación interna y diálogo, otros temas
 - V. Relaciones Institucionales : Relación con el parlamento, Relación con la sociedad civil, Relaciones con la fiscalía

⁶Se refiere aquí al manual de desarrollo de capacidades de INTOSAI y a los criterios para buenas prácticas según EUROSAL (<http://www.asz.hu/en/good-practices>)

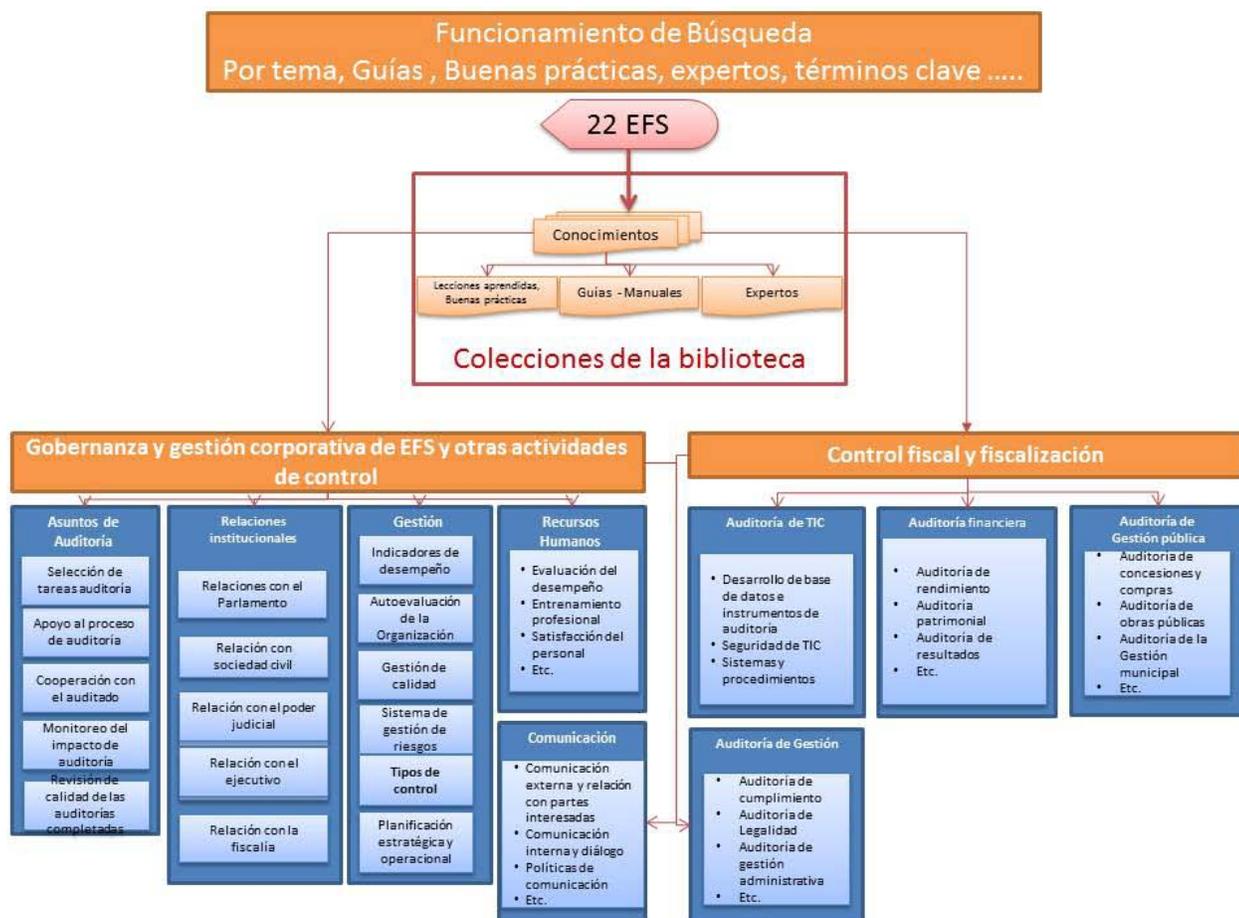
VARIABLES DE BÚSQUEDA EN ESTE CONTEXTO PUEDEN SER LOS CRITERIOS ISSAI 40 PARA EL BUEN MANEJO DE UNA EFS:

1. Responsabilidades de liderazgo para la calidad dentro de la empresa
2. Los requisitos éticos relevantes
3. Aceptación y continuación de relaciones con los clientes y trabajos específicos
4. Recursos humanos
5. Compromiso de desempeño
6. Monitoreo

b) Control fiscal y fiscalización

- I. Auditoría de TIC: Desarrollo de base de datos e instrumentos de auditoría, Seguridad de TIC, Sistemas y procedimientos, etc.
- II. Auditoría financiera: Auditoría de resultados, Auditoría patrimonial, Auditoría de rendimiento, etc.
- III. Auditoría de gestión pública: Auditoría de obras públicas, Auditoría de contrataciones públicas, etc.
- IV. Auditoría de gestión: Auditoría de cumplimiento, Auditoría de la Legalidad, Auditoría de la funcionalidad institucional, etc.

Estos temas tendrían su validez como variables de búsqueda en todas las colecciones de la biblioteca virtual, incluyendo la colección de conocimientos, cruzando las informaciones necesarias para encontrar la información deseada dentro la colección de conocimientos.



Otras variables de búsqueda podrían ser los temas transversales en las auditorías:

- Asignación de fondos; Afectación de fondos
- Adjudicación
- Participación ciudadana
- Genero en las auditorías
- Rendición de cuentas
- Corrupción en el sector público

y en los temas de métodos / procesos:

- Métodos y técnicas en auditoría operacional
- Control de resultados
- Metodología de priorización de temas para el control externo
- Desarrollo de base de datos e instrumentos de auditoría
- Preparación de auditoría
- Ejecución de la auditoría
- Informes

A través del motor de búsqueda de la colección de conocimientos se puede facilitar la búsqueda por temas superiores, subtemas o temas especiales, así por lo temas transversales o métodos / procesos. Debe prestar la facilidad de generar informes a la medida del usuario de forma rápida, específica y precisa.

La forma definitiva de los resultados e informes será sujeto del diseño inicial del sistema, validándolo con las EFS en un proceso de pruebas antes de integrarlo de forma definitiva en la biblioteca virtual.

- **Definir y decidir si estas variables solo tengan validez para la colección de conocimientos o sino también para las demás colecciones.**

3. Anexos

3.1 Base teórica: Conocimiento tácito y conocimiento explícito

Para tener un marco analítico para desarrollar el Sistema de la Gestión del Conocimiento dentro la OLACEFS sirve familiarizarse con el concepto del “conocimiento”.

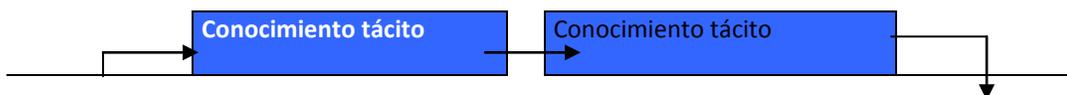
El punto de partida es la distinción entre datos, información y conocimiento:

- Los datos son algo así como la materia prima. No existen datos en sí mismos. La recolección de datos está impulsada y moldeada por el interés en percibir o comprender algo. La recolección de datos está limitada por los instrumentos técnicos, pero también por los conceptos teóricos.
- La información es el resultado del procesamiento de los datos. Los datos se convierten en información mediante la aplicación de un filtro que distingue entre datos pertinentes y aquellos que no lo son. Cualquier sistema de observación tiene su propio conjunto de criterios para definir la pertinencia. Si un sistema, el emisor, presenta información, otro sistema, el receptor, la filtrará e reinterpretará de acuerdo con sus propios criterios de pertinencia.
- El conocimiento es información que ha sido contrastada con la experiencia. Se vincula intrínsecamente con el propósito de un sistema determinado. El conocimiento concebido sin sujeto y sin objeto carece de sentido. Desde esta perspectiva, el contenido de Wikipedia es información, no conocimiento.

¿Por qué es importante esta distinción? Nos ayuda a prestar atención al desafío de transformar la información en conocimiento. Dado que no es posible conocer de antemano en forma precisa los filtros de pertinencia y de experiencia que aplicará el sujeto que se supone procesará la “información” y el “conocimiento”, los resultados de la transferencia de información y de conocimiento son impredecibles. Es falso suponer que difundir una práctica satisfactoria y bien documentada es fácil. Arduos obstáculos se interponen en el camino del intercambio de las buenas prácticas.

Útil en este contexto es distinguir entre conocimiento tácito y conocimiento explícito. El conocimiento tácito designa el saber intuitivo, con frecuencia no reflexivo, de una persona. El conocimiento explícito designa el saber que ha sido documentado y codificado. La investigación de la innovación ha demostrado que nunca es posible codificar por completo el conocimiento, lo que crea un nuevo obstáculo para su transferencia. Las formas de transición posibles entre el conocimiento tácito y el explícito han sido resumidas como sigue por el investigador de gestión japonés Ikujiro Nonaka (1994).

Grafico: Modelo de transformación del conocimiento de Nonaka





Este modelo se puede aplicar para el desarrollo del sistema de gestión de conocimientos de OLACEFS.

En lo que se refiere al desarrollo del SGC de OLACEFS, se debe hablar del conocimiento tácito de las EFS a la vez de hablar del conocimiento tácito de las personas, que no está documentado plenamente y puesto al alcance de las demás EFS, miembros de OLACEFS.⁷

Los pasos para aplicar el modelo como parte del sistema de conocimiento de OLACEFS, son los mismos:

Socialización: Partimos de diferentes lecciones aprendidas y buenas prácticas generadas dentro OLACEFS a exteriorizarlas a través de su documentación en formatos pre elaborados y puestos al alcance de los miembros de OLACEFS. Se comparten estas experiencias entre las demás EFS, creando así nuevos conocimientos implícitos, como habilidades técnicas o modelos mentales compartidos. Un ejemplo ya existente es el sistema de las buenas prácticas de EUROSAI, ubicado en la página WEB de la EFS de Hungría.

Externalización: Sigue un proceso de articulación en el que se convierte el conocimiento implícito en conceptos explícitos. Este proceso puede ser apoyado por metáforas, analogías, conceptos y modelos. La externalización es el proceso clave de conversión del conocimiento, porque crea nuevos conceptos explícitos.

⁷ Para el futuro desarrollo del SGC de OLACEFS sería deseable el desarrollo de conocimientos de la misma manera dentro las EFS, para ponerlos a la disposición de las demás EFS miembros de OLACEFS. Por el momento se expondría únicamente las informaciones ya accesibles a través de las páginas WEB existentes, pero en una forma más fácil y ordenada para los usuarios.

Combinación: Se habla de combinación cuando se clasifica los conceptos en un sistema de conocimiento, es decir, cuando se conectan las partes aisladas en un conjunto integral. Individuos e instituciones intercambian y combinan conocimientos a través de diferentes medios como documentos, encuentros, llamadas telefónicas y mail. Nuevo conocimiento nace a partir de su combinación, adición o categorización.

Internalización: El proceso de conversión de conocimiento explícito en implícito se llama internalización. Este término está estrechamente relacionado con el concepto “aprender haciendo” (*learningbydoing*). Cuando experiencias por socialización, externalización y combinación son internalizadas, en forma de bases individuales de conocimientos, nace algo valioso. Una vez documentado el conocimiento, toca reconectarlo con la práctica.

La clave para la conversión del conocimiento tácito a explícito es la comunicación entre las personas y/o instituciones, como se explica a continuación:⁸

“La distinción entre conocimiento tácito y explícito sugiere cuatro modelos básicos para crear conocimiento en una organización, como **modos de conversión del conocimiento**. A saber:

1.-**De tácito a tácito:** a veces un individuo comparte su conocimiento tácito directamente con otro individuo. Se pueden aprender sus habilidades tácitas por medio de la observación, imitación y práctica, Un buen ejemplo es en el oficio del cocinero, en que sus conocimientos tácitos adquiridos por experiencia y práctica se transmiten a otros por imitación y observación. Este proceso se puede realizar de varias maneras como seguidamente se expone:

Observación directa. Los miembros de una comunidad observan la tarea bajo su responsabilidad, así como las habilidades de los demás en la ejecución de esa tarea, tal como ocurre en una relación maestro-discípulo. Los observadores comparten comentarios sobre qué acciones funcionan y cuáles no. La finalidad es elevar su potencial de actuación en situaciones similares.

Los Instrumentos aplicables y ya validados dentro el mundo de las EFS, miembros de OLACEFS son pasantías e intercambios técnicos.

Otro Instrumento dentro OLACEFS puede ser el chat o un blog sobre temas específicos en el marco del portal nuevo de OLACEFS.

Observación directa y descripción oral. Los miembros observan la tarea bajo su responsabilidad y obtienen de otros miembros explicaciones adicionales sobre el proceso de ejecución de esa tarea, a menudo en forma de relatos sobre incidentes similares o de una alegoría. Estos relatos contribuyen a dar forma a las certezas de los observadores.

Los instrumentos son peer review, intercambios técnicos.

Imitación. Los miembros intentan imitar la ejecución de una tarea con base en la observación directa de los demás.

⁸El texto fue tomado de “La gestión de conocimiento y el capital intelectual”.
(<http://www.dircomsocial.com/profiles/blog/list?user=2ig0iorrnsadx>)

Las inserciones en rojo hacen referencia a los instrumentos ya aprobados y aplicados en el universo de las EFS, miembros de INTOSAI y en parte de OLACEFS también.

Instrumentos de OLACEFS son Peer review, intercambios técnicos.

Experimentación y comparación. Los miembros prueban varias soluciones y observan después la labor de un experto, para comparar su desempeño con el de éste.

Instrumentos: Peer review, visitas técnicas de expertos.

Ejecución común. Los miembros de la comunidad intentan la ejecución común de la tarea, y los más experimentados de ellos ofrecen menudas sugerencias e ideas sobre la manera en la que los menos experimentados pueden mejorar su desempeño.

En este caso las auditorías compartidas o coordinadas son los instrumentos a usar.

2.- ***De tácito a explícito:*** Sucede cuando un individuo es capaz de articular los fundamentos de su conocimiento tácito convirtiéndolo en conocimiento explícito, permitiendo compartirlo con el resto del equipo de colaboradores.

Este sería el caso de compartir lecciones aprendidas y buenas prácticas entre las EFS a través del SGC de OLACEFS.

3.-***De explícito a explícito:*** Es cuando un individuo sintetiza diversas partes de sus conocimientos explícitos en una combinación de todos, pero dicha combinación realmente no la extiende o comunica a toda la organización y es totalmente individual.

4.-***De explícito a tácito:*** Cuando un nuevo conocimiento explícito pasa a ser compartido por toda la organización interna, de manera que el resto de empleados empiezan a interiorizarlo, extendiéndolo y reformándolo hasta encuadrarlo en un conocimiento tácito.”

En el caso de OLACEFS sería la aplicación de las lecciones aprendidas y buenas prácticas de otras EFS en su propia EFS para el desarrollo de capacidades.

Otra forma de visualizar a la gestión de conocimiento es la usada por parte del CCR en la determinación de lo requerido respecto al ciclo de gestión conocimientos, y como se puede apreciar en el capítulo A) del presente documento.