



Informe:

Talleres de diagnóstico y sensibilización en la CGR de Chile sobre el Sistema de Gestión de Conocimiento de OLACEFS

Santiago de Chile, Julio 2013

Dr. Helmuth Bublatzky

Asesor del programa OLACEFS - GIZ

Antecedentes

En el transcurso del desarrollo del sistema de gestión de conocimiento de la OLACEFS se han presentado varios interrogantes.

Se refieren por un lado al posible manejo de la gestión de conocimiento dentro las EFS y su disposición de aceptar el tema como parte de su propia gestión institucional.

Otra de las preocupaciones ha sido la alimentación del sistema, destacando que para el funcionamiento del Sistema de Gestión de Conocimiento de OLACEFS, es imprescindible que las EFS produzcan las buenas prácticas y lecciones aprendidas, lo que significa cambios o complementos importantes en la gestión de las auditorías mismas y en el quehacer de las EFS en sí.

Se destacó también la insistencia de varios funcionarios en aspectos de la confidencialidad de la información y la definición necesaria de las autorizaciones requeridas. Se subrayó que era importante crear un ambiente de apertura, transparencia y confianza dentro la institución para que los auditores puedan realizar reflexiones francas, sin correr el riesgo de recibir sanciones por parte de sus superiores por ser autocríticos.

Por el otro lado se recalcó la necesidad de contar con ciertos criterios de selección de los casos, porque también se realizan auditorías a hechos políticamente importantes.

Estas reflexiones han llevado al equipo de GIZ - AMBERO / IP proponer la realización de diagnósticos concretos en las EFS con el fin de obtener claridad sobre el posible anclaje del sistema de gestión de conocimiento de OLACEFS en las EFS. Esta propuesta fue incluida en la segunda fase del programa OLACEFS – GIZ.

Además, los diagnósticos sirven para recibir sugerencias sobre cómo iniciar el proceso de producción de buenas prácticas y lecciones aprendidas, autorizaciones, necesidad de personal, cantidad de casos disponibles etc., con el fin de definir las políticas de gobernanza del sistema tanto dentro el seno de la OLACEFS como en las diferentes EFS.

Ejecución de los talleres en Santiago de Chile

Los tres talleres de diagnóstico y de sensibilización en la CGR del Chile han tenido como antecedentes tres talleres similares en Bogotá Colombia y Lima Perú.

Ellos tuvieron lugar en el Hotel Fundador de Santiago de Chile los días 17 y 18 de Julio 2013 respectivamente.

Se contó en el **primer taller** con la participación de diez auditores de los diferentes Departamentos sectoriales de la Contraloría General de la República.

En el **segundo taller** participaron diez funcionarios de las diferentes oficinas de apoyo de la contraloría - Gestión de Calidad y Desarrollo, Planeación, Secretaría legal.

En el **tercer taller** se trabajó con nueve directivos entre jefes de áreas y Supervisores.

El día 19 de Julio se realizó la presentación de los resultados sintetizados frente a veintiséis funcionarios, obteniendo una retro alimentación valiosa para completar el bosquejo del posible anclaje del Sistema de Gestión de conocimiento de la OLACEFS en la CGR de Chile. (Anexo 1)

La metodología de los talleres, un diálogo abierto guiado por el moderador, facilitó un intercambio intensivo entre los y las participantes, cuyos elementos fueron documentados con apoyo de tarjetas escritas por los participantes mismos y por un funcionario tomando nota de las intervenciones. Cabe subrayar el gran interés de los y las participantes en el tema y su participación muy activa y motivada.

En general se cumplió en los tres talleres el programa previsto (Vea Anexo 2). Importante ha sido incorporar a la presentación del prototipo del aplicativo final, que está en su proceso de programación.

Los resultados de los tres talleres (Vea Anexo 3, 4 ,5) fueron sometidos a un proceso de análisis y síntesis para identificar los puntos coincidentes y diferentes respecto al posible anclaje del Sistema de Gestión de Conocimiento de la OLACEFS en la CGR de Chile.

Anexo I

Sistematización de los resultados de los talleres de diagnóstico y sensibilización en la CGR de Chile sobre el Sistema de Gestión de Conocimiento de OLACEFS

I. COMENTARIOS GENERALES SOBRE EL APLICATIVO

Varios de los comentarios se refieren a la precisión y a la amigabilidad para el usuario:

- Se confirma la propuesta de agregar un abstracto a la descripción amplia de las reflexiones sobre lecciones aprendidas / mejores prácticas para llamar la atención del usuario que busca y lo motiva de leer el contenido completo o no.
- Que el buscador tipo google sea sobre palabras claves y no por contenido global.
- Crear un foro a nivel “cero”, donde uno difunda los comentarios (últimos) y sus relaciones, esto si requeriría a un moderador, que cuide la relación de estas de manera que no se pierda el interés de su uso.
- Hay que revisar los siete pasos para catalogar una sugerencia, es como mucho, debiese solo atender el paso uno y el resto debiese ser llenado por el gestor, para evitar problemas de comprensión de lo que se debe consignar.

Para mejorar la comprensión entre las diferentes EFS miembros de OLACEFS se propone:

- La elaboración de un glosario, para que los temas sean coincidentes ya que a simple vista se ven diferencias.
- Sería conveniente tener un banco de datos de normativas de las EFS. Para conocer las formas de trabajo y sus competencias legales.

II. BENEFICIOS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO

En general los participantes coinciden en los beneficios de un Sistema de Gestión de Conocimiento de OLACEFS para la CGR de Chile:

- Parece súper interesante contar con alguna instancia como foro para intercambiar ideas, cuando alguien tiene algún proyecto y le gustaría contar con apoyo de terceros, en el tema de las buenas prácticas y conocer las realidades de otras EFS, sobre todo el poder comunicarse con quienes efectuaron cierto tipo de auditoría, se estima que es un avance.
- Durante la auditoría, se van presentando temas que requieren nueva preocupación, y uno busca experiencia sobre el tema.

- Conocer las metodologías de otras EFS y poder analizarlas para su aplicación en algunas circunstancias de la propia CGR.
- Significa no cometer los errores que otros cometieron y solucionar los problemas que tenemos y a lo mejor alguna EFS ha encontrado soluciones.
- El uso del SGC puede significar bajar costos y ahorrar tiempo.

III. BÚSQUEDA

Momentos de búsqueda de buenas prácticas y lecciones aprendidas

Auditorías:

Buscaríamos en los siguientes casos:

- En la planificación de la UPCE previa a la planificación y durante todo el proceso de la auditoría: en la planificación, al inicio y durante todo el proceso de ejecución y al cierre de la auditoría en la retroalimentación.
- Cuando nos tocan temas nuevos de revisión, me asignan y es una materia de revisión que nunca he efectuado, o durante la auditoría, cuando se van presentando temas que requieren nueva preocupación, y uno busca experiencia sobre el tema.

Oficinas de apoyo:

- Capacitación: En el proceso de detección de necesidades de capacitación, en la planificación de las actividades de capacitación, en ambiente de innovaciones en materias de capacitación y cuando se detecta un programa de capacitación que no se puede satisfacer internamente.
- En la generación de nuevos proyectos institucionales (planeación) y en la formulación del proceso de planificación operativa y su ejecución.
- En el contexto de rediseño de procesos de trabajo al enfrentarse a nuevos requerimientos de nuevos procesos de trabajo y en caso de cambios de normativas, de cambio organizacionales.
- Al momento de hacer un diagnóstico institucional para iniciar un proceso de modernización y para tener como referencias procedimientos que no están documentadas en mi organización.
- Para ver procedimientos y experiencias innovadoras que no están en mi organización
- Posicionamiento de la institución ante la comunidad y los medios de prensa, a través de gestión comunicacional, como generar mejor cercanía de las EFS con la sociedad civil.
- Al finalizar experiencias, especialmente si de alguna forma se cometieron errores.

IV. REGISTRO DE BUENAS PRÁCTICAS, LECCIONES APRENDIDAS

Momentos de reflexión sobre buenas prácticas y lecciones aprendidas

Auditorías:

Se realizaría la reflexión durante todo el proceso de auditoría:

- Retroalimentación permanente para detectar situaciones críticas encontradas, como se superaron, situaciones críticas para el equipo y como se superó; al final y en la reunión con el equipo.
- Al final de la auditoría, previa validación por la jefatura, para saber que falencias se pueden o no publicar.

Oficinas de Apoyo:

- En la planificación, como enfrentar escenarios adversos. Compartir cuando está preparando algunos procesos, reflexión de equipo; que sean positivas o negativas
- Durante la ejecución de un proceso y su nivel de cumplimiento, una evaluación continua del plan.
- Durante la recopilación de rediseño de procesos que puede ser anual, una mejora continua requiere siempre de tiempos y hay meses en que se puede disponer de mejor disponibilidad que en otros. Vale para todos los departamentos y niveles de la CGR.
- Finalizar el proyecto con una evaluación del impacto, es decir si se logró lo esperado.
- Cuando existan datos duros de una política exitosa, por ejemplo indicadores, premios de gestión (cumplimiento de metas en el sector público).

Condiciones necesarias para la reflexión:

- ¿Quién define que es relevante o no? Debiere ser el auditor quien realice la reflexión, ello independiente de validaciones posteriores por su jefatura.
- Se piensa que los grandes problemas deben ser cuidados dentro del equipo de trabajo y analizados en forma previa.

V. CRITERIOS PARA ESCOGER AUDITORÍAS PARA LA REFLEXION

- Hoy se publica todo lo que la ley permite.
- Impacto social de la auditoría realizada.
- Temas relevantes: Programas nacionales, Temas y metodologías nuevas, hallazgos importantes – para establecer las formas o pruebas mínimas que se requieren para detectar

VI. TEMAS DE AUDITORÍAS EXCLUIDOS

- Seguridad Nacional, Defensa y relaciones exteriores.
- Aspectos tributarios.
- Nombres de afectados.
- Fichas clínicas médicas.
- Asuntos personales en general.
- Que la publicación no dañe la imagen de la CGR.

VII. INSTANCIAS INSTITUCIONALES DE SELECCIÓN Y PUBLICACION

¿Qué instancia de la CGR debería ejecutar el filtro de escogencia y autorización?

Auditorías:

- La metodología de auditoría SICA, tiene instancias de evaluación del trabajo y ellas pueden ser fuente de datos para esta labor.
- Los Comités Directivos (ej:SIAPER), que son ad-hoc, pero que en algunos casos son permanente.
- A) Primero el equipo auditor, que son la base de las propuestas y son los que deben recomendar, con el primer filtro que ejerce el Supervisor. B) El Jefe de Área sería un segundo filtro y C) El Jefe de División es el Directivo Superior, que generalmente aplica el filtro definitivo de acuerdo con las políticas institucionales.
- El gabinete toma la decisión final

Oficinas de apoyo:

- A) Grupos de trabajo, B) Comités directivos, C) Jefes de división, D) Gabinete

VIII. CAMBIOS Y PASOS NECESARIOS PARA LA INCORPORACION DE LA GESTION DE CONOCIMIENTO EN LA CGR DE CHILE.

Política institucional:

- Validar la utilidad del SGC para la CGR de Chile y crear instancia oficial que autorice esta labor, para que exista una coherencia en la definición de estas mejores prácticas, es decir lineamientos para definir buenas prácticas y crear las condiciones necesarias, que sean obligatorios.
- Incorporarse dentro de la estructura orgánica de la auditoría (SICA).

- Establecer los criterios y procedimientos juntos con las demás EFS respecto de la relevancia de los temas y el impacto que este puede tener.

Procedimientos:

- Creación de cargos y/o funciones necesarios para el buen funcionamiento del SGC dentro la CGR de Chile. Disponer del recurso humano necesario.
- La gestión de conocimiento debe ser parte del trabajo: Consideración para aumentar el plazo de trabajo, dado los tiempos de las auditorias y los términos de las mismas, es conveniente que se considere el tiempo para esta reflexión, ello para que sea bueno y no solo por cumplir. Vale de igual manera para las oficinas de apoyo.

Capacitación y Sensibilización / Incentivos:

- Aplicar una estrategia comunicacional para motivar y sensibilizar al personal para la implementación de la gestión de conocimiento.
- Capacitaciones para la implementación del sistema
- Generación de incentivos, para provocar
- Debe existir una concordancia entre los cambios y el efecto de la realidad, de allí que los cambios deben ser incorporados en la documentación y oficialización de las acciones que han sido mejoradas. Conformar grupos de monitores sobre los cambios organizacionales.
- Que existan incentivos para la participación en el sistema y la producción de lecciones aprendidas y buenas practicas, que las personas sientan que el beneficio sea provechoso de la misma forma que le brindan otros sistemas existencias y semejantes (ej: bases de legislación y jurisprudencia)

Cambios culturales necesarios:

- Cambio de cultura de manera que tanto desde el nivel superior se generen las inquietudes de difusión y publicación de las conductas y acciones.
- Se requiere la voluntad de las jefaturas en apoyar a la producción de lecciones aprendidas y buenas prácticas en todos los niveles y para abordar los temas sin restricciones.
- Trabajar en el cambio de la actitud de los jefes, abriéndose hacia la crítica constructiva mutua y la autocrítica y al mejoramiento continuo.

Anexo 2:



Taller de diagnóstico y sensibilización sobre el Sistema de Gestión de Conocimiento de OLACEFS en la CGR de Chile

Lugar	Hotel Fundador, Serrano 34, Santiago de Chile Salón Capitanía		
Horario	17 de Julio	9:00 – 12:30	Grupo I (Auditores)
		14:00 – 17:00	Grupo II (Oficinas de apoyo)
	18 de Julio	9:00 – 12:30	Grupo III (Directivos)

Nota: Los grupos de la mañana terminan con el almuerzo.

El grupo de la tarde empieza con el almuerzo a las 12:30, y el taller arranca a las 14:00

PROGRAMA

- Presentación de los alcances del Sistema de Gestión de conocimiento de OLACEF, Aclaración de preguntas
- Presentación de un caso realizado de levantamiento de información sobre buenas prácticas y lecciones aprendidas
- Escogencia de las auditorías a someter a la reflexión sobre buenas prácticas y lecciones aprendidas,
- Instancias de autorización para la publicación de las buenas prácticas y lecciones aprendidas y de acceso,
- Aspectos de seguridad y confidencialidad de las buenas prácticas y lecciones aprendidas,
- Control de calidad,
- Ubicación del tema de gestión de conocimiento dentro la estructura institucional,

Viernes 19 de Julio Hora 9:00 – 11:00 (Hotel Fundador)
Presentación de la sistematización de los resultados y retroalimentación a los participantes

Participantes: **Grupo I : Auditores**
Grupo II: Oficina de planeación, Oficina de capacitación, Gerencia de Talento Humano, Control de Calidad, etc.
Grupo III : Directivos de las áreas de auditoría

Objetivos

Objetivo general
Elaborar insumos concretos para la posible vinculación del Sistema de Gestión de Conocimiento de OLACEFS (SGC) con la CGR de Chile

Objetivos específicos

1) Identificar los mecanismos necesarios de vinculación del Sistema de Gestión de Conocimiento de OLACEFS dentro el funcionamiento institucional de las EFS (Control de calidad, aprobaciones, autorizaciones de acceso y publicación, Cantidad de casos, etc.)

- 2) Identificar la posible ubicación del sistema de gestión de conocimiento de OLACEFS dentro el organigrama funcional de la CGR de Chile.
- 3) Elaborar insumos para la política de gobernanza del SGC de OLACEFS (Políticas de acceso y restricciones, Autorizaciones por parte de OLACEFS, Control de calidad, etc.)

Anexo 3:

Resultados del Taller Grupo 1 “Auditores”

Hotel Fundador, Santiago de Chile, Día: 17.07.2013, 09:00 – 12:30

Tema: Impresiones y opiniones

Los participantes expresen sus opiniones y/o impresiones sobre el Sistema de Gestión de Conocimiento mostrado por el modelo GIZ:

- Quien será el encargado de subir la información, la idea es que sea el auditor.
- Control Fiscal se divide en varias auditorías, según las normas internacionales de INTOSAI solo tenemos tres tipos de auditoría.
- Capacitaciones y Normas técnicas son solo las de INTOSAI o cuales son, la respuesta es que pueden ser cualquier norma técnica, sea nacional o internacional sobre diversos temas de interés para las EFS.
- Sería interesante conocer quiénes y que profesionales han participado en la incorporación o definición de las normas técnicas, específicamente las de INTOSAI en las cuales están participando profesionales incluso de este país.

Tema: Momentos de búsqueda

¿En qué momento buscarían Ustedes buenas prácticas o lecciones aprendidas?

Buscaríamos en los siguientes casos:

- Temas nuevos de revisión, me asignan y es una materia de revisión que nunca he efectuado.
- Cuando se conoce el servicio, conocer de la experiencia anterior.
- Cuando se planifica, conocer de cómo abordaron las materias en revisión y ser capaz de interpretarlas.
- Al inicio de la auditoría, el auditor cada vez que inicia busca información anterior, y por ello esta es una herramienta más para ello.
- Durante la auditoría, se van presentando temas que requieren nueva preocupación, y uno busca experiencia sobre el tema.
- En resumen sería al inicio al conocer el servicio, en la planificación, su ejecución (promedio duración seis semanas, dependiendo la magnitud de los procesos, si son macro procesos son ocho y doce meses y si es integral puede abocar varios meses hasta seis) y al cierre de la auditoría en la retroalimentación

Tema: Beneficios

¿Cuál sería para Ustedes el beneficio de contar con buenas prácticas o lecciones aprendidas de otros?

Comentarios de los participantes:

- Durante la auditoria, se van presentando temas que requieren nueva preocupación, y uno busca experiencia sobre el tema
- Una auditora señaló que ella desarrollo una auditoría ambiental en un tema de carácter internacional y le hubiese sido de mucha ayudar contar con una herramienta como esta, para conocer como se habían enfrentados estos tipos de auditoria por otros organismos.
- Se hacen muchos trabajos con materias nuevas y habría sido útil conocer cómo se circularizaron temas, como se revisan importación de animales, y otros aspectos ambientales.
- Conocer las metodologías de otras EFS y poder analizarlas para su aplicación en algunas circunstancias.

Tema: Momento de reflexión y condiciones necesarias

¿En qué momento se debería realizar la reflexión sobre buenas prácticas y lecciones aprendidas?

Comentarios de los participantes:

- Al final y reunión con el equipo.
- En el proceso y al final.
- Al final previa validación por la jefatura, para saber que falencias se pueden o no publicar.
- Retroalimentación para detectar situaciones críticas encontradas, como se superaron, situaciones críticas para el equipo y como se supero.
- ¿Quién define que es relevante o no? Debiese ser el auditor quien realice la reflexión, ello independiente de validaciones posteriores por su jefatura.
- Los auditores no ponen juicios, por lo cual puede que las observaciones al ser conocidas por terceros pueden ser conflictivas o perjudiciales para la institución o el país.
- Se piensa que los grandes problemas deben ser cuidados dentro del equipo de trabajo y analizados en forma previa.
- La pregunta es a que nivel se debiese autorizar, nivel jefatura o unidades técnicas de control en consecuencia debiesen existir unidades técnicas sobre la materia.
- Otra consideración es que estos temas de publicación responden a una instancias de políticas institucionales.
- Autorización, puede ser una unidad técnicas, la jefatura, nosotros un gestor.
- Acceso a esa información, es un tema político, condiciones necesarias, que interesa

Tema: Instancias responsables dentro la CGR

¿Qué departamento de la CGR debería ejecutar el filtro de escogencia?

De acuerdo a las opiniones de los auditores, los departamentos que podrían ver el tema sobre Gestión del Conocimiento, son:

- La pregunta es a que nivel se debiese autorizar, nivel jefatura o unidades técnicas de control en consecuencia debiesen existir unidades técnicas sobre la materia.
- Otra consideración es que estos temas de publicación responden a unas instancias de políticas institucionales.
- Autorización, puede ser una unidad técnicas, la jefatura, nosotros un gestor.

Tema: Seguridad y confidencialidad

¿Con qué mecanismo se deberían proteger a los auditores participantes en las reflexiones? y ¿Cuáles son temas de auditorías que no pueden ser incorporados en la reflexión?

Temas a excluir:

- Es difícil emitir una opinión sobre el equipo de trabajo, ya que por el rol de exclusiva confianza ello puede incluso ser perjudicial para el profesional.
- La metodología de auditoría SICA, tiene instancias de evaluación del trabajo y ellas pueden ser fuente de datos para esta labor.
- Seguridad Nacional
- Aspectos tributarios.
- Nombres de afectados
- Fichas clínicas médicas.
- Asuntos personales en general.

Tema: Cambios y pasos necesarios para la incorporación del SGC en la CGR

¿Qué cambios institucionales se requieren en la CGR para incorporar la Gestión de Conocimiento?

Comentarios de los participantes:

- Una instancia externa al equipo
- Que sea una instancia formal que permita un flujo que considere todas las instancias de reflexión para analizar los problemas que inciden en la labor. Es decir efectuar un cambio organizacional que permita visualizar los efectos de la aplicación de las nuevas estrategias y las herramientas. Cada actualización de las herramientas han sido enfrentar a cambios radicales en la forma de trabajo.
- Definir y estandarizar políticas de información, criterios y procedimientos.
- Definir los criterios y procedimientos juntos con las demás EFS
- Cambio de cultura de manera que tanto desde el nivel superior se generen las inquietudes de difusión y publicación de las conductas y acciones.
- Definición de cargos y funciones, que permita delimitar las responsabilidades de las funciones.
- Teniendo claro el Que hacer y el Cómo hacerlo, capacitar el cómo implementarlo.
- Consideración para aumentar el plazo, dado los tiempos de las auditorías y los términos de los mismo, es conveniente que se considere el tiempo para esta

- reflexión, ello para que sea bueno y no solo por cumplir.
- Definiciones claras de los lineamientos a seguir
 - Capacitaciones para la implementación del sistema
 - Incorporar la reflexión en los equipos de trabajo y jefaturas
 - Se requiere la voluntad de los directivos para abordar los temas sin restricciones
 - Trabajar en el cambio de la actitud de los jefes
 - Creación de cargos y/o funciones necesarios para el buen funcionamiento del SGC dentro la CGR de Chile

Anexo 4:

Resultados del Taller Grupo 2 “Oficinas de Apoyo”

Hotel Fundador, Santiago de Chile, Día: 17.07.2013, 14:00 – 17:00

Tema: Impresiones y opiniones

Los participantes expresen sus opiniones y/o impresiones sobre el Sistema de Gestión de Conocimiento mostrado por el modelo GIZ:

- Se contempla la posibilidad de agregar archivos adjuntos, si
- El acceso es universal, se debe definir, algunos plantean que sean públicos, pero otros señalan que si es una recomendación que de ser publica puede obtener información que no es del todo conveniente.
- Quien define que es una buena práctica o no?, hay que definir pero se dice que el 80% del conocimiento se va con quien lo aplicó. En consecuencia puede ser muy personal la definición de una buena práctica. No solo se aprende de éxitos, también de errores, aunque estos son difíciles de reconocer.
- Cuál es el alcance del proyecto? La auditoria y la gobernanza.
- Que el buscador sea sobre palabras claves y no por contenido global, ya que hay experiencias que indican que se pierde la respuesta esperada o deseada.
- Si hay comentarios sobre los temas, que exista un moderador de los comentarios y cuide la relación de estas de manera que no se pierda el interés de su uso.
- Se debería considerar que sea un equipo gestor del sistema.
- Crear un foro a nivel “cero”, donde uno difunda los comentarios (últimos) y sus relaciones, esto si requeriría un administrador.
- Canales de suscripción.
- Hay un abstracto sobre las materias. (se puede leer un resumen, o el total del documento). Agregar en lecciones aprendidas / mejores prácticas, este resumen.
- Siete pasos para catalogar una sugerencia, es como mucho, debiese solo atender el paso uno y el resto debiese ser llenado por el gestor, para evitar problemas de comprensión de lo que se debe consignar.
- Propuesta que exista un Gestor de Capacitación, el cual entre otros aspectos, se

preocupe del Directorio de Especialistas.

Tema: Momentos de búsqueda

¿En qué momento buscarían Ustedes buenas prácticas o lecciones aprendidas?

Buscaríamos en los siguientes casos:

- En el proceso de detección de necesidades de capacitación
- En la planificación de las actividades de capacitación.
- En ambiente de innovaciones en materias de capacitación
- En la generación de nuevos proyectos institucionales (planeación)
- En el contexto de rediseño de procesos de trabajo
- Al enfrentarse a nuevos requerimientos de nuevos procesos de trabajo.
- Al momento de hacer un diagnóstico institucional para iniciar un proceso de modernización
- En el contexto de cambios de normativas, de cambio organizacionales.
- Considero conocer y compartir las competencias afines entre las EFS, benchmarking.
- Cuando se detecta un programa de capacitación que no se puede satisfacer internamente,
- En la formulación del proceso de planificación operativa y su ejecución.
- Para ver procedimientos que no están en mi organización
- Para definir procedimientos remuneraciones, ejemplo de viáticos ,
- Definir procedimientos informáticos de abastecimientos.
- Búsqueda de experiencias innovadoras.
- Herramientas de innovación en la gestión de capacitación
- Posicionamiento de la institución ante la comunidad y los medios de prensa, a través de gestión comunicacional
- Como generar mejor cercanía de las EFS con la sociedad civil.
- Campaña comunicacional interna de sistema comunicacionales.
- Experiencias innovadoras.
- Para tener como referencias procedimientos que no están documentadas en mi organización
- Al finalizar experiencias, especialmente si de alguna forma se cometieron errores

Tema: Beneficios

¿Cuál sería para Ustedes el beneficio de contar con buenas prácticas o lecciones aprendidas de otros?

Comentarios de los participantes:

- Solucionar los problemas que tenemos, por ejemplo en informática el gasto siempre es creciente, a lo mejor alguna EFS ha encontrado soluciones.
- Realizar búsqueda a bajo costo, en entidades similares a la nuestra
- Ahorro de tiempo, ya que la rueda fue inventada y que los otros buscadores son muy generalistas.
- No cometer los errores que otros cometieron.

- Enfrentar desafíos innovativos con apoyo de experiencias.

Tema: Momento de reflexión y condiciones necesarias

¿En qué momento se debería realizar la reflexión sobre buenas prácticas y lecciones aprendidas?

Comentarios de los participantes:

- En la planificación, como enfrentar escenarios adversos. Compartir cuando está preparando algunos procesos, reflexión de equipo; que sean positivas o negativas
- Tras la detección de necesidades de otras EFS, tales como sistemas informáticos. Puede ser a pedido o que uno esté atento a las necesidades que se presenten.
- Durante la recopilación de rediseño de procesos que puede ser anual, una mejora continua requiere siempre de tiempos y hay meses en que se puede disponer de mejor disponibilidad que en otros. Toda la EFS.
- Finalizar el proyecto con una evaluación del impacto, es decir si se logro lo esperado.
- Cuando se ejecuta menos del 20% y se aprecia por qué no lo vamos a conseguir, es decir mantener un monitoreo continuo especialmente cuando lo ideal del proyecto va cambiando en la práctica.
- Durante la ejecución de un proceso de capacitación y su nivel de cumplimiento, una evaluación continúa del plan.
- Durante el proceso de análisis de planes de capacitación.
- Cuando existan datos duros de una política exitosa, por ejemplo indicadores, premios de gestión (cumplimiento de metas en el sector público).
- Al iniciar un proceso de planificación.
- Al evaluar la ejecución de un proyecto.
- Al finalizar la planificación anual, evaluación
- Al termino de la evaluación de un proceso de capacitación.
- Durante la campaña comunicacional interna de iniciativas institucionales

Tema: Escogencia y priorización

¿Con cuáles criterios se deberían escoger las auditorías para reflexión?

- Existencia de un proceso de generación de buenas prácticas. Que para cada uno debiese estar en conocimiento de cómo se gesta una buena práctica.
- Entrenar a los funcionarios en un marco de acción sobre el tema.
- Que todo se pueda supervisar de alguna manera. Se generan las acciones de apoyo a la gestión, pero se hace complicado la evaluación continua cuando no hay un sistema de control.
- La voluntad de la jefatura en apoyar la tarea de definir mejores práctica en todos los funcionarios.
- No hay tiempo para levantar procesos en el ámbito financiero, lo que no permite contar con tiempo para obtener estas materias.
- No solo se requiere de levantar los procesos, sino también contar con el recurso humano disponible para atender estos levantamientos.

- Generación de un premio o castigo, para que sea parte de la carga de trabajo.
- Instancia oficial que autorice esta labor, para que exista una coherencia en la definición de estas mejores prácticas, es decir lineamientos para definir buenas prácticas.
- Podría existir una entidad o instancia coordinadora de estas labores, que integre los criterios y las acciones que se ejecuten. En la actualidad es el Contralor.
- Debe existir una concordancia entre los cambios y el efecto de la realidad, de allí que los cambios deben ser incorporados en la documentación y oficialización de las acciones que han sido mejoradas.
- La práctica es un proceso y el proceso puede ser bueno o no.
- Una entidad este permanentemente monitoreando esta situación, tales como los Comités Directivos que se conforman para un proceso determinado.

Tema: Escogencia y priorización

¿Con cuáles criterios se deberían escoger las auditorías para reflexión?

- Mostrar las buenas prácticas es más fácil difundir que las lecciones aprendidas.
- Hoy se publica todo lo que la ley permite.

Tema: Instancias responsables

¿Qué departamento de la CGR debería manejar el tema de gestión de conocimiento?

De acuerdo a las opiniones de los auditores, los departamentos que podrían ver el tema sobre Gestión del Conocimiento, son:

- Los Comités Directivos (ej:SIAPER), que son ad-hoc, pero que en algunos casos son permanente.
- Deben haber otras instancias según las etapas en que se presentan, por ejemplo los jefes de departamentos, los grupos de trabajo, etc.
- Grupos multidisciplinarios por función,
- Los jefes de departamentos
- Grupo de comunicadores

¿Qué departamento de la CGR debería ejecutar el filtro de escogencia?

- El filtro actual es el Gabinete.

Tema: Cambios y pasos necesarios para la incorporación del SGC en la CGR

¿Qué cambios institucionales se requieren en la CGR para incorporar la Gestión de Conocimiento?

Comentarios de los participantes:

- Autocrítica y mejoramiento continuo.
- Estrategia comunicacional.
- Gente dedicada permanentemente a la Gestión de Proceso, que no solo haga los levantamientos, sino que de aprobarse un cambio actualice los documentos formales existentes.
- Conformar grupo de monitores sobre los cambios organizacionales.
- Obligación del traspaso del conocimiento, especialmente de aquellos que van al extranjero. Al parecer no todos tienen claro de la importancia de compartir este

- conocimiento, generación de un conocimiento.
- Disponibilidad de la información 24/7, fácil de acceder.

Anexo 5:

Resultados del Taller Grupo 3 “Directivos”

Hotel Fundador, Santiago de Chile, Día: 18.07.2013, 9:00 – 12:30

Tema: Impresiones y opiniones

Los participantes expresen sus opiniones y/o impresiones sobre el Sistema de Gestión de Conocimiento mostrado por el modelo GIZ:

- Chile no hace auditoría de gestión, por ende no aplica ese tema.
- Parece súper interesante el tema de las buenas prácticas y conocer las realidades de otras EFS, sobre todo el poder comunicarse con quienes efectuaron cierto tipo de auditoría, se estima que es un avance.
- Es fundamental socializar el sistema para que sea un aporte concreto.
- Auditorías de temas confidencias, tales como los de la Defensa Nacional, pero eso es un tema que hay que analizar cuando se vea el tema de exclusión.
- Hay alguna instancia como foro para intercambiar ideas, cuando alguien tiene algún proyecto y le gustaría contar con apoyo de terceros.
- Es importante la elaboración de un glosario, para que los temas sean coincidentes ya que a simple vista se ven diferencias.
- Se estima que este sistema será un aporte importante para el desarrollo de labores en conjunto o de acciones entre pares, ya que permitirá visualizar la forma como se desenvuelven otras EFS en temas que sean necesario compartir.
- Sería conveniente tener un banco de datos de normativas de las EFS. Para conocer las formas de trabajo y sus competencias legales.

Tema: Momentos de búsqueda

¿En qué momento buscarían Ustedes buenas prácticas o lecciones aprendidas?

Buscaríamos en los siguientes casos:

- Para abortar un tema nuevo,
- Previo a la planificación.
- Durante la planificación.
- Durante la ejecución.
- en el cierre y retroalimentación, para medir lo que fue y lo que ha pasado en otras experiencias. Reflexión sobre el tema.
- actividades previas (informarme sobre todo lo que hay sobre la auditoria ya planificada y ver como apoyar el equipo)
- actividades previas a la planificación

- planificación y plan de auditoría
- planificación de la UPCE, que es previo a la planificación de las auditorías
- en la CGR la planificación la efectuó la UPCE, los auditores están más en la ejecución de la auditoría.

Tema: Momento de reflexión y condiciones necesarias

¿En qué momento se debería realizar la reflexión sobre buenas prácticas y lecciones aprendidas?

Comentarios de los participantes:

- Durante la ejecución de la auditoría
- Al cierre de la auditoría
- Tiempo,
- Momentos en el cierre
- Actividades previa al ejecución de la auditoría
- Al momento de concluir la auditoría
- Condiciones; experiencia para poder reflexionar, disposición, voluntad, obligación.
- Un jefe de área debe tener información adicional para dar alineamiento a su equipo de trabajo, por ende es una obligación profesional entrar a este sistema para retroalimentarme.

Tema: Instancias responsables

¿Qué departamento de la CGR debería manejar el tema de gestión de conocimiento?

De acuerdo a las opiniones de los auditores, los departamentos que podrían ver el tema sobre Gestión del Conocimiento, son:

- Gabinete del Contralor.
- Debiese participar la unidad de relaciones internacionales por cuanto ella conoce la realidad de las EFS, como instancia previa y su enlace con la CCR.

¿Qué departamento de la CGR debería ejecutar el filtro de escogencia?

- .. Primero el equipo auditor, que son la base de las propuestas y son los que deben recomendar, con el primer filtro que ejerce el Supervisor.
- El Jefe de Área sería un segundo filtro y
- El Jefe de División es el Directivo Superior, que generalmente aplica el filtro definitivo de acuerdo con las políticas institucionales.

Tema: Seguridad y confidencialidad

¿Con qué mecanismo se deberían proteger a los auditores participantes en las reflexiones? y ¿Cuáles son temas de auditorías que no pueden ser incorporados en la reflexión?

Temas a excluir:

- Seguridad Nacional.

- Establecer criterios respecto de la relevancia de los temas y el impacto que este puede tener, ya sea que afecte a la EFS, al país u otros aspectos de alta significancia.
- Establecer las formas o pruebas mínimas que se requieren para detectar hallazgos importantes.
- Impacto social.

Tema: Cambios y pasos necesarios para la incorporación del SGC en la CGR

¿Qué cambios institucionales se requieren en la CGR para incorporar la Gestión de Conocimiento?

Comentarios de los participantes:

- Establecer criterios respecto de la relevancia de los temas y el impacto que este puede tener, ya sea que afecte a la EFS, al país u otros aspectos de alta significancia.
- Establecer las formas o pruebas mínimas que se requieren para detectar hallazgos importantes que ameriten destacarlos.
- Estrategias o metodologías en temas nuevos, auditorias de carácter nacional, temas relevantes, de impacto social, económico y político.
- Validar la utilidad de la base de datos del sistema de gestión en relación que es válida para el proceso de planificación.
- Cambiar la Cultura y consignar los tiempos que sean necesarios para reflexionar al respecto.
- Incorporarse dentro de la orgánica de la auditoria (SICA), capacitar que es una actividad más, socializar sobre el sistema y que las personas le encuentren la utilidad.
- Incorporar todas las instancias
- Que la información que exista genera experiencia.
- Que las personas sientan que el beneficio sea provechoso de la misma forma que le brindan otros sistemas existencias y semejantes (ej: bases de legislación y jurisprudencia)
- Que existan incentivos para la participación en el sistema.
- Que exista claridad sobre qué se entiende por buena práctica y lecciones aprendidas.