

La gestión del conocimiento en los Órganos de Control Externo. Experiencia de la Cámara de Cuentas de Andalucía



Introducción

El presente artículo trata sobre la manera de acometer la administración o gestión del conocimiento (GC) en los Órganos Públicos de Control Externo (OCEX). Se centra en la búsqueda de pautas organizativas y culturales que favorezcan los procesos del conocimiento relevante para sus fines, ayudándose para ello de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), en especial de Internet y de diversas plataformas existentes en el mercado, por parte de los OCEX. Ha sido elaborado gracias a la ayuda, aportaciones y reflexiones de los miembros de la Comisión de Gestión del Conocimiento de la Cámara de Cuentas de Andalucía¹ y es fruto de la experiencia obtenida durante los últimos años en el diseño, implantación y desarrollo de la Web en esta institución. Por ello habrá referencias a aspectos concretos de la Cámara de Cuentas de Andalucía que servirán para ilustrar propuestas y reflexiones.

1. Sociedad de la información

Vivimos en la que se ha dado en llamar sociedad de la información o del conocimiento; se atribuye su existencia al efecto conjunto de una serie de factores tecnológicos y sociales, entre los que destacan, en el aspecto técnico, la convivencia de redes de comunicación de alcance mundial y potentes sistemas de procesamiento de la información (Martín 2001). Hoy existen redes de comunicación por todo el mundo y es posi-

¹ Manuel Moreno Montesino, Encarnación Villegas Perrián, Carlos Castelló Orta, Juan Millán Santana e Isabel M^ª. Gómez de León Contreras.



ble transmitir información compleja en tiempo real entre sitios ubicados en cualesquiera punto del planeta. Hay quien cifra la edad de la *sociedad de la información* en poco más de veinticinco años, y algunos creen que se inicia a partir de 1990, año en que se desarrolló la WWW (*World Wide Web*) o *telaraña mundial*, servicio de referencia de Internet. Estamos, pues, en los comienzos de un tipo de sociedad que está cambiando, y cambiará con mayor intensidad en el futuro, la mayor parte de los procesos de producción, las relaciones sociales, el tipo de instituciones y los hábitos hasta ahora conocidos.

Los avances en la microelectrónica y en la informática han revolucionado el mundo de las telecomunicaciones. Desde la antigua regla de una red para cada servicio y un único servicio para cada red, se ha pasado a la actual tendencia a la convergencia, esto es, disponer de múltiples servicios soportados sobre diferentes redes con vocación de integrarse entre ellas. Las redes tienden hacia lo más económico, potente y flexible, y ello se consigue mediante el uso de una amplia variedad de *nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones* (TIC).

Las TIC han provocado un gran “terremoto”; han resquebrajado las barreras del tiempo y el espacio y

han socavado los monopolios de la información. Internet constituye actualmente la base tecnológica de la forma organizativa que caracteriza a la era de la información: *la red* (Castells 2001). Las redes se están desarrollando en todos los sectores económicos y sociales, porque funcionan mejor que otras estructuras organizativas tradicionales, verticales y centralizadas. Las TIC posibilitan la coordinación de tareas descentralizadas y la gestión de la complejidad.

2. Gestión del conocimiento (GC)

Se dice que el principal recurso con que hoy trabajan las empresas y, por extensión, las administraciones, ya no es el capital, los edificios o las máquinas, sino el conocimiento. Y que el buen uso, manejo o administración del conocimiento determina el éxito de las organizaciones. Hablar de *gestión del conocimiento* (GC) es tratar de una nueva disciplina de gestión, y también es referirse a un tema de moda en los últimos años. Conviene precisar de qué estamos hablando. Existe una abundante literatura sobre la cuestión, con muy diferentes enfoques y perspectivas, sin que se haya llegado aún a una definición del concepto generalmente aceptada (Tsui 2000).

Sin embargo, la mayoría de los tratamientos comparten la perspectiva de que la GC se ocupa de la recolección y diseminación de conocimiento para beneficio de una organización y de las personas que la componen (Lueg 2002). Si definir la disciplina es difícil, también lo es explicar de manera precisa aquello que hay que gestionar, esto es, el conocimiento. En muchas ocasiones, las definiciones equiparan o confunden conocimiento con sus representaciones o manifestaciones; y en este sentido, se consideran los libros, bases de datos y documentos, por ejemplo, como almacenes de conocimiento y son esos recipientes o contenedores los que se tratan de gestionar creyendo que se administra el conocimiento. Quede constancia, por lo tanto, de la complejidad de la GC, cuyo objeto, a su vez, es enormemente difícil de acotar. Algunos autores afirman que el conocimiento no se puede administrar o gestionar, y que a lo más que podemos aspirar es a favorecer su generación y crecimiento.

2.1. Datos, información, conocimiento

Conviene que repasemos ahora algunas proposiciones de la moderna teoría del conocimiento (Valhondo 2003), para centrar el objeto de nuestra atención. Debemos distinguir entre datos, información y conocimiento. Uno de los puntos críticos de la GC es, precisamente, delimitar las fronteras entre estos tres conceptos. Los datos son necesarios para obtener información, pasos previos y necesarios para llegar al conocimiento. Sveiby, gran impulsor de la GC como nueva disciplina de gestión, atribuye el fracaso del proyecto japonés de inteligencia artificial conocido como de la Quinta Generación, a no distinguir entre información y conocimiento.

La información, al contrario de lo que comúnmente se cree, no es algo objetivo, que está ahí, sino el resultado que de la interpretación de los datos hace una determinada persona. Los datos, a su vez, se componen de símbolos, arbitrarios en gran parte, que poseen un significado compartido en el seno de una comunidad. Una misma realidad, por lo tanto, puede dar lugar a distintos datos e informaciones. Cuando decimos que un determinado documento contiene información estamos usando una metáfora, porque lo que físicamente contiene son marcas, símbolos, que

pueden tener distintos significados incluso sin que varíen los símbolos.

El conocimiento, el saber, es humano, no es algo absoluto, objetivo e independiente de las personas; es relativo y es siempre la explicación más fundamentada, pero no la única, que podemos dar de una determinada realidad (Cassany 2002).

2.2. Categorías del conocimiento: tácito y explícito

Fue Polanyi, pionero en este campo teórico, el primero en plantear el conocimiento como se entiende actualmente. El conocimiento está en la mente de los individuos y es síntesis, a su vez, de diversos componentes como las creencias, los valores, la inteligencia y las experiencias. Puede ser transmitido mediante el lenguaje y la observación. Se acepta ya con generalidad la clasificación del conocimiento en dos categorías: Tácito y explícito.

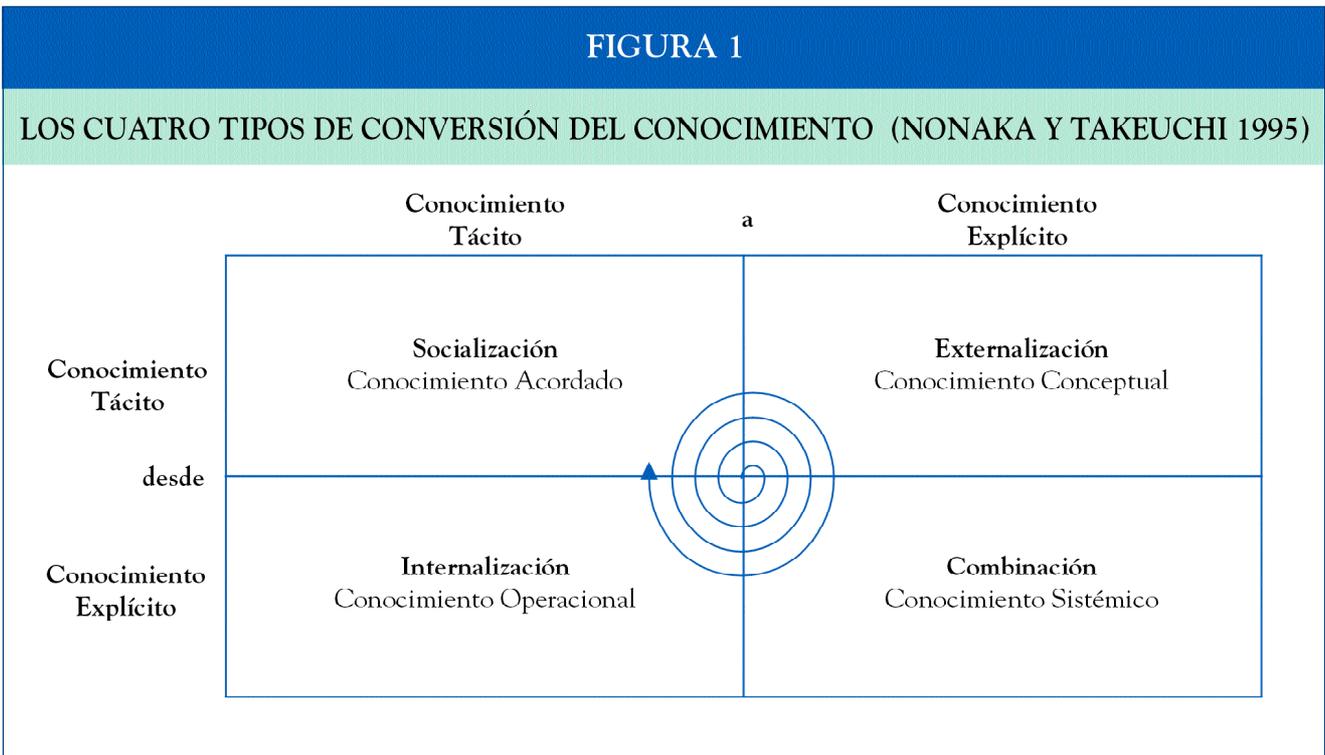
El primero, que es el importante y operativo, pues sólo a través de las personas puede obtener virtualidad, es individual, se encuentra en nuestras mentes y es difícilmente transferible. Hay quien afirma que el 90 por ciento del conocimiento de una organización está en las mentes de sus empleadas y empleados.

El conocimiento explícito, por el contrario, resultado de codificar y “traducir” el conocimiento tácito, puede ser almacenado en medios físicos, sean estos bases de datos, documentos, ordenadores, máquinas, procesos, etc. Bajo el conocimiento explícito se encuentra el más importante, el conocimiento tácito, que es difícil de formalizar y de expresar; siempre queda una importante cantidad de conocimiento tácito en la mente y en los hábitos de las personas, sin poderse convertir en conocimiento explícito; “sabemos más de lo que somos capaces de contar” dice Polanyi.

La GC no es una pretensión nueva en la historia. Desde hace siglos, la humanidad se ha interesado por la creación, el almacenamiento y difusión del conocimiento, en una espiral ascendente en el largo plazo, con periodos de expansión y de estancamiento. Las invenciones de la escritura, primero, y de la imprenta, siglos más tarde, significaron grandes saltos adelante en ese camino, como hoy lo significan las TIC.



2.3. La espiral del conocimiento. Tipos de conversión



Nonaka y Takeuchi propusieron su ya famosa espiral del conocimiento, para fundamentar las posibilidades que ofrecen, para el crecimiento continuo del conocimiento, los cuatro tipos de relaciones (figura 1) entre las dos categorías antes comentadas:

- **Socialización.** (de tácito a tácito). Proceso de adquisición o aprendizaje de conocimiento tácito compartiendo experiencias entre las personas; a este perfil de conocimiento se le da el nombre de conocimiento acordado. Unas personas aprenden de otras, por ejemplo trabajando en grupos o en equipos. Sólo la socialización hace posible el aprendizaje de conocimientos tácitos.
- **Externalización.** (de tácito a explícito). Proceso de articular el conocimiento tácito haciéndolo explícito. Se trata de producir un conocimiento conceptual usando metáforas, analogías y modelos. Al externalizar el conocimiento se aprende, de manera que la persona que lo hace crece en conocimiento.
- **Combinación.** (de explícito a explícito). Proceso de sistematización del conocimiento explícito, seleccionando y reuniendo conocimiento explícito de diversas fuentes. Es un conocimiento sistémico representado en nuevos métodos o nuevos servicios, etc.

- **Interiorización.** (de explícito a tácito). Proceso de conversión de conocimiento explícito en conocimiento tácito, se convierte en saber hacer (habilidad), en un conocimiento operacional. Sirve para completar el aprendizaje.

Se favorece el conocimiento organizacional cuando se fomentan estas conversiones, en un movimiento continuo en forma de espiral ascendente, que eleva el nivel de conocimientos de los hombres y mujeres que intervienen en el proceso y de la organización como tal.

2.4. Procesos del conocimiento

Los procesos del conocimiento tienen, como se ha visto, aspectos sociales y de aprendizaje en los que interesa insistir. Desde el momento en que varias personas desean conseguir alguna finalidad común, la interrelación entre ellas es necesaria. No existe ninguna clasificación de los procesos del conocimiento de aceptación general, sin embargo, podemos reseñar aquellos procesos que se encuentran con mayor frecuencia en la literatura:

- **Descubrir. Capturar. Crear.** Para descubrir y poder capturar el conocimiento relevante para la organización, deben localizarse primero las posibles fuentes del mismo, que pueden encontrarse en distintos ámbitos, tanto internos

como externos a la empresa o entidad de que se trate. Es preciso saber de qué conocimiento se trata, si tácito o explícito. Hoy día las fuentes externas tienen mayor importancia si cabe que las internas. Localizado el conocimiento, es preciso valorar su utilidad, para poder capturar el conocimiento notable o importante para la organización, pues no todo conocimiento es válido. La tarea de selección es ardua y nada desdeñable, debido a la inmensa cantidad de información a la que es posible acceder o que se recibe por diversos canales; se trata de “buscar una aguja en un pajar”, y hay que hacerlo con los medios y la metodología adecuada. Se habla de infoxicación para designar el exceso de información que nos rodea (Cornella 2000).

- *Seleccionar. Clasificar. Almacenar.* Antes de almacenar el conocimiento en los soportes adecuados, debe ser seleccionado y clasificado según determinados criterios de interés. Tales criterios pueden ser individuales, de grupos concretos especializados o de la organización en su conjunto.
- *Distribuir.* El conocimiento debe ser “repartido” a lo largo y a lo ancho de la organización. Bien por iniciativa del receptor (pull), o emitiendo información desde un servidor a un cliente (push).
- *Colaborar. Compartir.* El éxito de una estrategia de GC depende en gran medida de su capacidad para favorecer los procesos relacionados con la colaboración entre las personas para compartir el conocimiento. La colaboración es la clave, condición necesaria para la GC. Y necesita de organizaciones abiertas. En estos procesos se dan de forma clara los tipos de conversión del conocimiento antes vistos.
- *Innovar.* El cambio para mejorar; la introducción de nuevas ideas y nuevas formas de hacer las cosas. Es la culminación de los procesos anteriores.

2.5. Las personas

Peter Drucker utilizó el término trabajador del conocimiento para destacar la importancia del cambio de perfil de los trabajadores en la sociedad actual. Las personas, cuyas creencias y valores regulan sus comportamientos, son centrales en la GC. Hay que insistir en este aspecto. Los medios, la tecnología, ayudan y per-

miten la GC, pero el protagonista principal es el ser humano, la persona que trabaja en la empresa.

El conocimiento tiene las características de lo que en economía se conoce como bien público, esto es, cualquier individuo puede beneficiarse del mismo aunque no contribuya a su formación. Por lo tanto, pueden producirse en una organización situaciones como las del dilema del prisionero, en las que, si nadie o pocos están dispuestos a compartir sus conocimientos, todos pierden, y si todos o casi todos tienen predisposición a compartirlos y a colaborar, todos ganan, incluyendo en ambos supuestos a la entidad en su conjunto. La tentación de no contribuir debe ser convenientemente amortiguada, con incentivos favorables a la cooperación y a la colaboración en las tareas.

Deben fomentarse los grupos de trabajo, para favorecer los procesos del conocimiento, estudiando concienzudamente el número idóneo de personas y sus perfiles o especialidades, procurando la participación activa de todos los integrantes.

El conocimiento necesita actualización constante, lo que conlleva un proceso de aprendizaje permanente. Existe una brecha entre los conocimientos existentes en la organización y los que son necesarios para responder eficientemente a las exigencias de su entorno (Prieto 2003). Conviene cambiar el concepto ya anticuado de formación como algo esporádico, puntual y, en muchos casos, marginal, por otro más acorde con la sociedad del conocimiento, más próximo a la formación permanente y a la necesidad continua de aprender nuevas cosas y desaprender lo ya inservible.

2.6. Infraestructura tecnológica

Los procesos del conocimiento pueden desarrollarse y ser posibles gracias a determinados medios técnicos que les sirven de soporte. Exponemos a continuación, sin ánimo de ser exhaustivos, una serie de tecnologías que dan soporte a proyectos de GC.

- *Intranet.* Las tecnologías de Internet aplicadas internamente en las organizaciones han dado paso al concepto de Intranet. Es una herramienta idónea para apoyar los procesos de colaboración entre los funcionarios de una entidad.
- *Motores de búsqueda, Guías temáticas, Mapas de conocimiento.* Herramientas que tratan de responder al gran problema de saber dónde se encuentra el conocimiento y cómo capturarlo.



- *Bases de datos*. Herramientas orientadas a la organización y almacenamiento de datos e información.
- *Groupware*. Herramientas especialmente adecuadas para apoyar el trabajo en grupo.
- *Portal del empleado*. Permite el acceso a todo un universo de información, tanto interna como externa, de forma personalizada, a todos y cada uno de los empleados de la institución.
- *Gestión documental*. Conjunto de medios técnicos para garantizar la búsqueda, recuperación, procesamiento, distribución y almacenamiento de la información.
- *Suites de GC*. Han aparecido en el mercado productos que pretenden abarcar todos los campos de la GC. Inevitablemente, cada uno de ellos, soluciona mejor unas partes que otras del problema global.

3. La GC en los OCEX

Dada la función principal de auditoría pública que tienen encomendada, los OCEX necesitan del conocimiento. El trabajo de las mujeres y de los hombres que en ellos prestan sus servicios es intensivo en conocimiento; los equipos de auditoría, por ejemplo, necesitan manejar un importante volumen de datos e información que, convenientemente tratados, producen informes, que no son más que una forma de conocimiento explícito, para ser puestos a disposición del respectivo Parlamento, de las entidades fiscalizadas y de los ciudadanos en general. En todos los procesos de los OCEX cobra gran relevancia la GC.

Por otro lado, las TIC permiten y favorecen la utilización eficiente de los datos y de la información y ofrecen posibilidades nuevas para favorecer aquellos procesos. Se pueden utilizar las tecnologías que han hecho de Internet una herramienta tan potente, para el ámbito de los OCEX, pues así pueden alcanzar sus objetivos con mayor eficacia y eficiencia. El reto para conseguirlo no es sólo tecnológico como se ha visto, sino también organizativo y, sobre todo, cultural.

Según el modo de organización que llamaremos tradicional, el conocimiento explícito (por ejemplo un informe de fiscalización) se produce y distribuye siguiendo, esquemáticamente, las siguientes pautas:

- El autor, que puede ser una persona o un equipo, *fabrica* en papel aquellos documentos que quiere distribuir con posterioridad a una serie de colegas dentro de la organización.
- Los documentos se imprimen una vez corregidos.

- Se hacen en papel las copias necesarias para ser distribuidas a los destinatarios.
- Una vez recibida por éstos, la información se *archiva, tramita o destruye*, según los casos.

El proceso descrito, aún en el caso en que se empleen medios informáticos para realizar determinadas tareas, no deja de ser hoy día obsoleto.

En efecto, las TIC permiten que el autor de la información pueda fabricarla en su terminal informático, sea éste un PC u otra clase de dispositivo. Podrá recabar el conocimiento necesario, interno o del exterior de la organización, a través de Internet, bien *descargando* documentos, conversando con compañeros en forma interactiva, etc. Una vez obtenida la versión definitiva del documento, la información queda depositada en el servidor Web. Instantáneamente, *en tiempo real*, quedan los documentos a disposición de los usuarios, que podrán obtener la información del servidor cuando y como la necesiten.

Esta forma de obtener, procesar y distribuir la información y el conocimiento tiene evidentes ventajas para un OCEX. Por citar sólo algunas:

- Se produce la información en mejores condiciones, con acceso inmediato a las fuentes de documentos necesarias según las necesidades del trabajo que se esté desarrollando.
- La documentación es fiable y auténtica, toda vez que está depositada en el servidor y sólo las personas autorizadas pueden disponer de ella y modificarla.
- Se evitan duplicaciones y copias innecesarias.
- La distribución es instantánea.
- Se produce un considerable ahorro de tiempo y de costes.
- El archivo de documentos como tarea añadida resulta innecesario.

3.1. La Comisión de GC (CGC)

El máximo órgano de dirección del OCEX debe impulsar la puesta en marcha de los proyectos y el continuo perfeccionamiento de la GC. Ayudar e impulsar los diversos procesos del conocimiento y evaluar la plataforma tecnológica adecuada no son objetivos específicos de un departamento concreto del OCEX, sino un propósito en el que están involucradas todas las personas que trabajan en la institución, empezando por la cúspide y terminando en el último empleado o empleada.

Para gobernar los proyectos de GC, en los que está involucrada toda la organización, conviene crear una comisión, que llamaremos CGC. Debe estar integrada

por responsables de las distintas áreas o parcelas que conforman el organigrama del OCEX (administración, informática, documentación, comunicación, auditoría), para que los distintos puntos de vista, responsabilidades y especializaciones puedan coordinarse al abordar los proyectos. Es el órgano encargado de definir toda la estructura organizativa de la red y, en su caso, elevar las correspondientes propuestas al Pleno u órgano de gobierno de la entidad para su aprobación.

Es conveniente que las personas que integran este órgano, o algunas de ellas, respondan al perfil de lo que en la literatura especializada se conoce como *gerente del conocimiento* (Pavez 2000). Con cualidades de líder y de gerente. En la primera faceta, debe ser, por un lado, *emprendedor*, con capacidades creativas y de impulso de nuevos retos; y por otro, *consultor*, con habilidades para escuchar las ideas de los demás y trabajarlas. Como gerente, debe ser, en parte, un *técnico*, con capacidad para comprender las implicaciones de las TIC y saber apreciar las que interesan a la organización en cada situación; y, por otro lado, debe ser un *ambientalista*, con capacidad para crear ambientes sociales favorables a la GC (por ejemplo: comunidades de interés, de prácticas o de acción).

3.2. Proyectos de GC

La GC puede ser aplicada con éxito en muchas de las áreas funcionales y organizativas de los órganos de control. La secretaría general, los diferentes departamentos que configuran el organigrama, los órganos de gobierno, pueden estar interesados en desarrollar proyectos concretos de GC. A continuación vamos a referirnos someramente a determinados proyectos que, a nuestro juicio, tienen especial interés hoy día para un OCEX, sin perjuicio de otros dignos de ser considerados en un futuro cercano (situación común en el mundo de las TIC).

3.2.1. Intranet. Portal del Empleado

La Intranet de un Órgano de Control Externo consiste, dicho en pocas palabras, en organizar los flujos de comunicación e información interna de la institución ayudándonos de la tecnología de Internet. Si bien su implantación tiene un componente tecnológico indiscutible, la naturaleza del proyecto es sobre todo de índole organizativa. Poner en funcionamiento la Intranet de un OCEX no es un asunto que afecte sólo a los informáticos de la casa, o a técnicos con-

tratados especializados en nuevas tecnologías que nos darán un producto acabado. Más bien es un proceso permanente de cambio y mejora de nuestra organización para aprovechar al máximo las ventajas, y paliar los inconvenientes (que algunos de cierta importancia hay) de la utilización de Internet.

Uno de los mayores problemas de la gestión de la información interna de una organización, sea ésta una empresa, organismo público, u otra clase de institución, es la variedad de plataformas y sistemas informáticos existentes en su seno, con enormes dificultades cuando no imposibilidad para compartir información entre ellos; una ventaja de Internet es la posibilidad de compartir información con toda clase de equipos informáticos, redes y medios de transmisión. La Intranet, por lo tanto, aprovecha el estado actual de informatización de un OCEX, sin perjuicio de mejorar en el futuro, en un proceso de perfeccionamiento continuo, aquello que se considere adecuado.

La puesta en marcha de la Intranet puede hacerse a un coste reducido, pues no se necesitan fuertes inversiones informáticas iniciales. Al sustituir los medios clásicos de distribución de la información (principalmente el papel), determinados costes internos también se reducen.

La pieza clave de una Intranet es la tecnología web, que permite el acceso a la información de todos los usuarios sin necesidad de grandes conocimientos específicos de informática. Y ello es posible con el uso *denavegado* (browsers), programas fáciles de manejar y que ocupan poco espacio en el terminal en que se utilicen.

Otra herramienta importante para desarrollar la Intranet es el *correo electrónico* (e-mail). Permite el envío o el recibo de información a cualquier persona de la organización de manera instantánea o en tiempo real. Mientras que con la tecnología web el usuario busca y escoge la información que desea recibir, con el correo electrónico el usuario puede recibir información aún sin haberla solicitado o pedido. Ambas formas de distribución son necesarias y útiles en una Intranet. Existen otros servicios disponibles, como la transferencia de ficheros, los foros, las charlas, videoconferencias, etc., de gran utilidad en la Intranet cuyo detalle, sin embargo, sería innecesario y engorroso referir ahora.

La información se materializa en páginas web, normalmente escritas con la tecnología de hipertextos, depositadas en el servidor, a las que se accede median-



te el navegador. La navegación permite ir con suma facilidad de una página a otra con sólo pinchar con el ratón los punteros adecuados. Las páginas podrán ser de contenido, que tendrán información específica de cada asunto, y páginas de información, que contienen índices y directorios para orientar la búsqueda de las páginas de contenido requeridas en cada momento.

Puede haber también páginas mixtas, en parte de contenido y en parte de información. Es muy importante regular la producción y el acceso al conjunto de páginas que conforman una Intranet, definiendo los roles o funciones que pasamos a exponer.

Cada página Web debe tener un responsable o editor, sea una persona o un órgano de la institución. El editor debe decidir la información que figura en cada página y es responsable de ella; asimismo, decidirá quiénes son los usuarios de esa página, que pueden acceder a su contenido sin posibilidad de modificarlo. Sólo el editor puede modificar la información. La distribución de responsabilidades debe hacerse de tal forma que no haya ni una sola página sin editor y ningún usuario podrá acceder sin autorización. Es importante la asignación de páginas a los distintos editores del sistema y el cuadro de autorizaciones a los diferentes usuarios de la información.

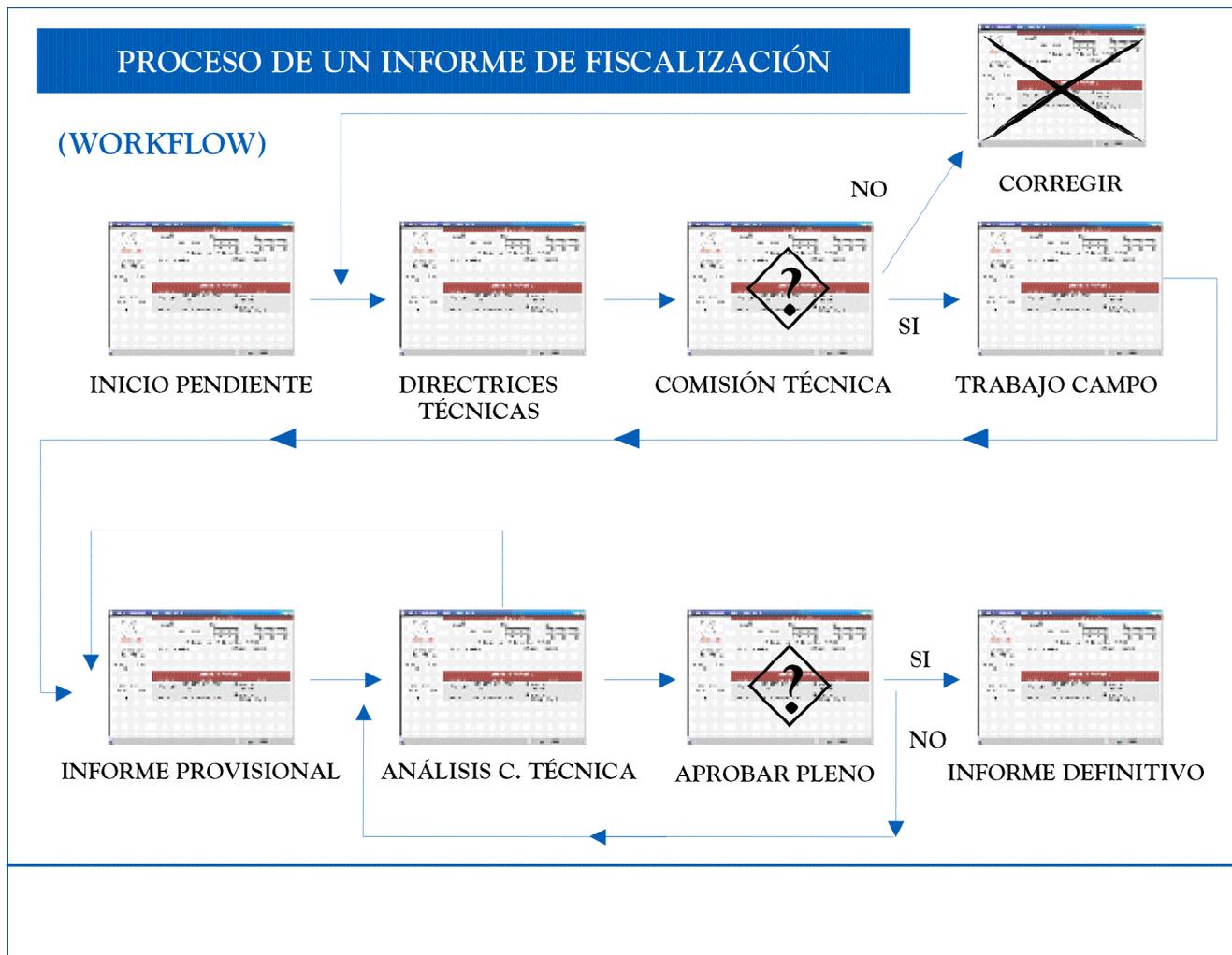
El usuario, de un lado, tiene en la Intranet toda la información a la que está autorizado a acceder. Puede disponer de ella de una manera activa, cuando la necesita, sin necesidad de ir acumulando en su mesa o archivos los documentos que llegan. Navegando por la Intranet podrá obtener aquello que necesite en cada momento para la tarea concreta que tenga que desarrollar. El administrador de la web, por su parte, es el responsable del mantenimiento y actualización del sitio Web en todos los aspectos técnicos. Estará en relación con los editores de página y garantizará los niveles de acceso a los usuarios.

DENOMINACIÓN	Planificación	Borrador	Antiproyecto	Provisional	Definitivo	Resumen
Acción del Ep. 2 "Desarrollo del Tejido Econ."						
Subv. Programa 62 "A Fomento de la Industria"						
Gestión de Infraestructura Deportiva						
Gestión del Impuesto Sucesiones y Donaciones						
C.C. Contr. Admva. y FCI 2001						
G. Inventario de R. y D. de la admn. de la JA						
Ota. General, Contrar. Admva. y FCI 2002						
Operaciones Extraor. de la Cuenta de la CAJA						
Programa Difusión II Fase (MARC 19-99 - FICJERS)						
Programa planificación integral playas andaluzas						
Administración de la Junta Andalucía en la WEB						
Programa Atención a la Infancia						
Principales perceptores subvenciones JA						
Aplicación ISEI 99 Sector Público Asesoramiento						
Consejeros de Música						
Tasas casa y pesca						
III Plan Andaluz Vivienda y Suelo. 1999-2002						

Uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta a la hora de establecer una Intranet es la seguridad. Sólo deben tener acceso a la información las personas autorizadas para ello, de forma que cualquier conexión no autorizada debe ser denegada, para evitar toda una serie de problemas que, en determinados casos, pueden ser muy graves para la institución. Es evidente que dotar a un OCEX de un sistema flexible y distribuido de información no puede hacerse a costa de la seguridad. Se establece en dos ámbitos: el interno, o seguridad de la Intranet en sentido estricto, y el externo, que comprende las conexiones con el exterior del OCEX, ya sean de usuarios internos que trabajan fuera de la sede de la institución o público en general que accede por Internet.

3.2.2. Flujos de Trabajo

Muchas tareas de los trabajos de fiscalización son susceptibles de informatización y de ser integradas en plataformas tecnológicas. Las aplicaciones informáti-



cas para flujos de trabajo (workflows) parecen muy adecuadas para los procesos de fiscalización que realizan los OCEX; toda vez que en ellos intervienen muchas personas, en orden secuencial y con distintas funciones.

La Cámara de Cuentas de Andalucía ha implantado, y funciona a plena satisfacción, una aplicación de flujos de trabajo que gestiona y controla la realización completa de los expedientes de fiscalización (GEDEX), desde que se decide la realización del trabajo hasta que se envía y publica el informe correspondiente. Los flujos son adecuados para soportar el trabajo en grupo, puesto que permiten definir las diferentes tareas asignadas a las personas que componen un equipo complejo, marcan el orden en que deben realizarse los trabajos, facilitan el seguimiento, supervisión y coordinación de los trabajos de fiscalización y hacen posible la colaboración en línea de las personas que intervienen en el proceso.

3.2.3. Formación en línea (e-learning)

La red ofrece muchas posibilidades de mejorar la difusión de los conocimientos así como de compartirlos entre los distintos usuarios. El entorno de trabajo, además, es ideal para el uso de estos instrumentos, ya que nuestra actividad se desenvuelve fundamentalmente en trabajos de equipo, debiendo existir, por lo tanto, una predisposición a compartir e intercambiar experiencias. La actividad del sector público, por otro lado, es cada día más compleja y heterogénea, y ello hace que la apertura a la asimilación de nuevos conocimientos resulte imprescindible, si se quiere que el resultado de los trabajos de los OCEX tenga niveles de calidad adecuados.

La utilización de un entorno virtual para la formación ofrece ventajas como la flexibilidad, que se deriva no sólo de la libertad de horarios, sino también de la adaptación del ritmo de asimilación de los conoci-



mientos a las circunstancias personales del alumno. Cada persona podrá estudiar aquellas cuestiones que le resulten de mayor interés con el detenimiento que estime oportuno. Además, debe considerarse que, por las características propias de los trabajos de auditoría, los desplazamientos del personal son frecuentes y ello dificulta los cursos presenciales.

Existen en el mercado empresas e instituciones especializadas que ofrecen contenidos, servicios y tecnología para poder implementar formación en línea. Dependerá de cada OCEX el tipo de formación, la inversión a realizar, y la concreción de otros aspectos.

3.2.4. Documentación y bases de datos

La documentación es básica para un OCEX y la Intranet permite la puesta a disposición de la misma con mayor eficacia que otros medios tradicionales. La consulta y actualización de bases de datos del OCEX (contables, de legislación, etc.), los boletines bibliográficos, la gestión documental en su conjunto se verán muy favorecidas con la Intranet y deben tener secciones específicas.

3.2.5. Extranet

Las rendiciones de cuentas podrían hacerse usando la tecnología Internet, se trataría de aplicar técnicas ya utilizadas por diversas administraciones públicas para transacciones con los ciudadanos a las relaciones entre administraciones. Entraríamos en el campo de lo que se conoce como Extranet, que es abrir determinadas zonas de la Intranet a otros entes.

La tecnología Internet es valiosa para mejorar las relaciones entre los OCEX. Podría pensarse en la construcción de un portal común para labores conjuntas de formación, documentación e intercambio de experiencias y conocimientos.

3.2.6. Web. Comunicación externa

La aplicación de las tecnologías de Internet a los efectos de la comunicación externa puede ser enormemente útil y eficaz, hasta el punto de que se convierte en el principal vehículo de comunicación institucional. Esta es al menos la experiencia de la Cámara de Cuentas de Andalucía desde que, hace años, salió a Internet. En la actualidad es la tarjeta de visita de utilización más corriente y el escaparate por los que se conoce y se juzga la imagen de una entidad. Con Internet se consigue una inmediatez en la información que hasta hace poco era impensable.

Cualquier institución que decida utilizar esta tecnología debe entender que la información que se ofrece

CÁMARA DE CUENTAS DE ANDALUCÍA

Junta de Andalucía | Corporaciones Locales | Glosario de términos

Presentación | Informes | Normativa | Plan de Actuación | Actividades | Prensa | Convocatorias | Documentación | English Version | Mapa del sitio

Texto íntegro (Acrobat)
 Resumen (Acrobat)

Junta de Andalucía

- OE 05/2002** Fiscalización de la Empresa Pública de Suelo de Andalucía (EPSA) 2001 *(Pendiente de publicar en B.O.J.A.)*
- OF 08/2004** Fiscalización de los contratos científicos, técnicos y artísticos (art. 11 LRU) de las universidades públicas de Andalucía. 1999 y 2000 (B.O.J.A.º 240, 29-12-02)
- JA 04/2001** Fiscalización de la Gestión del Inventario General de Bienes y Derechos de la Comunidad Autónoma de Andalucía (B.O.J.A.º 194, 05-10-03)
- OE 02/2002** Fiscalización de la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Huelva - 2001 (B.O.J.A.º 185, 09-10-02)
- JA 02/2001** Fiscalización de las subvenciones a empresas privadas concedidas por la Consejería de Empleo y Desarrollo Tecnológico, relativas al Programa 62A "Fomento de la Industria". Línea de Promoción y Desarrollo del Sector Industrial.

CÁMARA DE CUENTAS DE ANDALUCÍA

ACTUALIZADO EL 27-02-2004 | c/ Don Fadrique s/n. 41009 Sevilla. España. Tel.: 955 00 96 00. Fax: 955 00 96 42

Sevilla 29 y 30 de enero de 2004
ENCUENTROS TÉCNICOS DE LOS OCEX

NOVEDADES

- Actualizado Boletín Bibliográfico (26/02/04)
- Fiscalización de la Enajenación de los Bienes del Patrimonio Municipal del Suelo de los Ayuntamientos con población superior a 50.000 habitantes. 1999/2000 (25/02/04)
- 0,7 del presupuesto para ayuda humanitaria (25/02/04)
- Comparación del informe de fiscalización de los Centros Concertados con la Consejería de Educación y Ciencia 1999-1999 (16/02/04)
- Entrevista en Diano ABC (16/02/04)

PRESENTACIÓN

- Reunión de la Cámara de Cuentas

NORMATIVA

- Ley y Reglamento
- Principios y Normas de Auditoría
- Manual de procedimientos

ACTIVIDADES

- Memoria de Actividades 2002
- Comparaciones en el Plan de Actuación

CONVOCATORIAS

- Premios y becas
- Concursos y oposiciones
- Licitaciones de contratos

CONTACTE CON NOSOTROS

ENGLISH DOCUMENTS

PRENSA

- Recorrido de prensa
- Notas de prensa
- Archivo de prensa

INFORMES

- Junta de Andalucía
- Corporaciones Locales
- Glosario de términos

PLAN DE ACTUACIÓN

- Plan de Actuación 2003

DOCUMENTACIÓN

- Publicaciones
- Bibliotecas
- Gestión de Archivo
- Otras webs

CÁMARA DE CUENTAS DE ANDALUCÍA

Memoria de Actividades | Comparaciones

INDICE

Memoria Completa (Zip 4,7 Mb)

I	PRESENTACIÓN
II	ACTIVIDAD DE LOS ÓRGANOS DE LA CÁMARA DE CUENTAS
III	ACTIVIDAD DE AUDITORÍA
IV	ACTIVIDAD JURISDICCIONAL
V	RELACIONES CON EL PARLAMENTO DE ANDALUCÍA
VI	RELACIONES EXTERNAS
VII	GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA CÁMARA DE CUENTAS
VIII	ACTIVIDADES DE FORMACIÓN Y DIVULGACIÓN
IX	PLAN DE ACTUACIONES PARA EL AÑO 2003
X	LIQUIDACIÓN DEL PRESUPUESTO DE LA CÁMARA DE CUENTAS DE 2002

debe tener vocación de servicio y ser de utilidad pública. Para ello, toda la información que aparezca en la Web es necesario que sea rigurosa, fiable, completa y con un tratamiento adecuado para su correcta utilización.

El proyecto para el diseño y desarrollo de la Web puede realizarlo con gran facilidad la CGC, pues se trata de decidir los contenidos que deben ponerse a disposición del público en general, contenidos que ya

se tienen en el servidor y se irán actualizando de forma continua en el futuro. En realidad, la información para Internet es una especie de subproducto (hablando en términos de producción) de los procesos de producción y distribución de la información ya comentados en apartados anteriores. Lógicamente el diseño de páginas, la presentación, la forma de ordenar los contenidos, será diferente a los de la Intranet, pero el grueso del trabajo está ya hecho.

Cobra importancia la asignación de responsabilidades con relación a las páginas de Internet. Los editores pueden ser las mismas personas que en la Intranet o no, y serán responsables de la actualidad y corrección de la información que aparezca. Es importante asegurar la presencia de la dirección Internet en los buscadores más importantes, para garantizar un mayor conocimiento del sitio a los usuarios, en este caso los ciudadanos en general.

Factor de primera importancia es la actualización de la Web. Un sitio no actualizado se con-

vierte en negativo, en una contra-propaganda de nuestra institución; significaría amplificar nuestra propia ineficacia. Los usuarios de Internet, además, son ciudadanos especialmente sensibles a estos aspectos, pues no debemos olvidar que la mayoría están en una franja de edad que llega hasta los 30 años, tienen mayor nivel cultural y pertenecen a las clases medias urbanas. La actualización permanente del sitio, por lo tanto, debe garantizarse.

La Cámara de Cuentas de Andalucía se propuso el uso de las tecnologías de la red en su organización por las ventajas que ello le podría suponer. Una de las principales razones fue, precisamente, permitir una mejor comunicación con el exterior. Durante el año 2003, el sitio web www.cuentas.es recibió 412 visitas diarias en promedio; las páginas de informes de fiscalización fueron las más solicitadas, pues se descargaron 61.498 ficheros correspondientes a los mismos; el informe más demandado fue descargado 2.820 veces.

BIBLIOGRAFÍA

- CASSANY, DANIEL (2002): *La cocina de la escritura*. Barcelona, Anagrama.
- CASTELLS, MANUEL (2001): *La Galaxia Internet*. Barcelona, Plaza & Janés.
- CIMINO, JAMES D. (1997): *Intranets*. Madrid, Paraninfo.
- CORNELLA, ALFONS (2000): *Cómo sobrevivir a la infoxicación*. < www.uoc.edu >
- LIU, C.; PEEK, J.; JONES, R.; BUS, B, Y NYE, A. (1997): *Administración de servicios de información en Internet*. México, Mc. Graw-Hill.
- LUEG, CHRISTOPHER (2002): *Presentación. Gestión del conocimiento y tecnologías de la información: relaciones y perspectivas*. NOVATICA/UPGRADE n° 155.
- MARTÍN MAYORGA, DANIEL (2001): "La sociedad de la información". En *La ciencia en tus manos*. Madrid. Espasa.
- NONAKA Y TAKEHUCHI (1995): *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press.
- PAVEZ SALAZAR, ALEJANDRO ANDRÉS (2000): *Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de la Información para la generación de ventajas competitivas*. Valparaíso. Universidad Técnica Federico Santa María. Departamento de Informática. < www.gestiondelconocimiento.com >
- PRICE WATERHOUSE (1997):
- *Manual práctico de Internet*. Madrid, Cinco Días.
 - (2000): *Cómo hacer negocios en Internet*. Madrid. Cinco Días.
- PRIETO PASTOR, ISABEL MARIA (2003): *Sinopsis de la tesis propuesta acerca de la GC en el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones: Un modelo integrador*. < www.gestiondelconocimiento.com >
- TSUI, E (2000): *Exploring the KM Toolbox, Knowledge Management*.
- VALHONDO, DOMINGO (2003): *Gestión del conocimiento. Del mito a la realidad*. Madrid, Ediciones Diaz de Santos.