



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

“IDENTIFICACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA DE UNA ASEGURADORA COLOMBIANA”

ERIKA PATRICIA RODRIGUEZ LAVERDE

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración

Bogotá, Colombia

2014

II IDENTIFICACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO EN EL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA DE UNA
ASEGURADORA COLOMBIANA

“IDENTIFICACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA DE UNA ASEGURADORA COLOMBIANA”

ERIKA PATRICIA RODRIGUEZ LAVERDE

Trabajo de final presentado como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Administración

Directora:

Beatriz Helena Pinzón Díaz

Profesora asociada

Línea de Investigación:

Gestión del conocimiento

Grupo de Investigación:

GISTIC

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración

Bogotá, Colombia

2014

Resumen

Este trabajo provee una propuesta de mejoramiento de la gestión del conocimiento en un área de auditoría de una aseguradora colombiana basada en la propuesta de Alavi y Leidner (2001), en la cual se identifican cuatro procesos relacionados con la creación, almacenamiento y recuperación, transferencia y aplicación del conocimiento. Para la creación de la propuesta se utilizó la multimetodología de Mingers (2003) pues involucra pluralidad de métodos o técnicas, cualitativas y cuantitativas y el método de estudio de casos diseñado por Yin (2003) los cuales permitieron identificar las causas de las brechas en la gestión del conocimiento respecto a la situación esperada e identificar las posibles técnicas que permitirán el mejoramiento en cada uno de los procesos las cuales se expresaron como recomendaciones.

Palabras clave: Auditoría, auditoría interna, conocimiento, gestión del conocimiento.
clasificación JEL G22, M42, O30.

Abstract

This paper provides a proposal for improving the knowledge management in an area of auditing a Colombian insurance company based in Alavi and Leidner (2001), in which four processes related to creation, storage and retrieval, transfer and application of knowledge. Used Mingers (2003) multi-methodology because it involves plurality of methods or techniques, qualitative and quantitative and case study method designed by Yin (2003) with them identify the causes of the gaps for the creation of the proposal knowledge management regarding the expected and identify possible techniques that will allow improvement in each of the processes which were expressed as recommendations.

Keywords: Audit, internal audit, knowledge, knowledge management.

Contenido

Pág.

LISTA DE FIGURAS.....	VII
LISTA DE TABLAS	VIII
1. MARCO TEORICO	3
1.1 La auditoría interna	3
1.1.1 La utilidad de la auditoría interna.....	3
1.1.2 Competencia profesional de los auditores internos	4
1.1.3 Calidad del trabajo de auditoría interna	7
1.1.4 Retos de la auditoría interna en las organizaciones	9
1.2 Gestión de Conocimiento.....	10
1.2.1 ¿Qué se entiende por conocimiento?	10
1.2.2 Sistemas de gestión del conocimiento.....	14
1.2.3 Creación de conocimiento	15
1.2.4 Almacenamiento / recuperación de conocimiento.....	16
1.2.5 Transferencia de conocimiento.....	17
1.2.6 Aplicación del conocimiento	18
1.2.7 Desafíos de la gestión del conocimiento	18
2. DISEÑO METODOLÓGICO.....	20
3. DESARROLLO DEL TRABAJO	27
3.1 Contexto organizacional.....	27
3.2 Selección de las herramientas	29
3.3 Operacionalización de variables	30
3.4 Aplicación de las herramientas	32
3.5 Resultados.....	33
3.6 Diseño de la propuesta de mejoramiento.....	41
3.6.1 Creación de conocimiento	43
3.6.2 Almacenamiento / recuperación de conocimiento.....	44
3.6.3 Transferencia de conocimiento.....	46
3.6.4 Aplicación del conocimiento	47
3.7 ¿Qué dicen los expertos?	47
4. CONCLUSIONES	51
5. ANEXOS.....	55
6. REFERENCIAS	63

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Evolución del concepto de conocimiento. Fuente: Obeso, et al. (2013).....	13
Figura 2. Proceso de investigación. Fuente: Díaz & Peña (2008).....	21
Figura 3. Estructura organizacional. Fuente: Elaboración propia.....	28
Figura 4. Estructura de procesos de la aseguradora. Fuente: Elaboración propia.....	29
Figura 5. Cadena de valor del conocimiento con recomendaciones de mejoramiento. Fuente: Elaboración propia.....	42

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Perspectivas del conocimiento y sus implicaciones. Fuente Alavi & Leidner (2001)	11
Tabla 2. Tipo de conocimiento. Fuente: Alavi y Leidner (2001)	12
Tabla 3. Características del conocimiento. Fuente: Obeso, et al., (2013).....	13
Tabla 4. Cuadro resumen Fases de la Multimetodología y herramientas utilizadas. Fuente: Autor a partir de Mingers (2003).....	24
Tabla 5. Operacionalización de variables de las respuestas en la entrevistas. Fuente: Elaboración propia	30
Tabla 6. Tabla de resultados clasificación de respuestas de entrevistas en NVivo. Fuente: Elaboración propia	33
Tabla 7. Tabla de resultados procesos críticos. Fuente: Elaboración propia	39
Tabla 8. Hoja de vida de expertos. Fuente: Elaboración propia	48
Tabla 9. Aportes de los expertos. Fuente: Elaboración propia	49

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objeto de estudio el área de auditoría interna de una aseguradora colombiana, por lo cual se tomará la definición de auditoría precisado por el organismo rector de esta actividad a nivel mundial, el Instituto de Auditores Internos (IIA por sus siglas en inglés),

La Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno (IIA, 2013)

En su informe de 2011, *Creating a World-class Internal Audit Function* (cómo crear una función de auditoría interna de primer nivel), KPMG analizó las funciones de auditoría interna en compañías líderes de todo el mundo a fin de comprender en forma más adecuada los atributos clave que distinguen las funciones de auditoría interna verdaderamente exitosas de las demás. Estos atributos se centran en torno del posicionamiento de la auditoría interna, las personas y los procesos (Holt, 2012).

Se entiende el posicionamiento de la auditoría interna, como la visibilidad que tiene esta en diversas áreas funcionales y unidades de negocio, las personas, en cuanto a la combinación de competencia y experiencia de actividades de auditoría interna y del espectro del negocio y los procesos, como la capacidad de aprovechar la tecnología a lo largo de los procesos administrativos y de auditoría, al igual que la gestión del conocimiento, a fin de maximizar la eficiencias y mejorar la eficacia de la auditoría (Holt, 2012).

Como antecedente se realizó una entrevista estructurada a la gerencia media del área de auditoría interna de la aseguradora colombiana, con el objetivo de identificar

deficiencias en la función de auditoría, con un enfoque en el tercer elemento destacado por KPMG en su informe del 2011, los procesos y el cumplimiento de los objetivos contenidos en la definición del IIA.

Dado el contexto anterior, el presente trabajo tuvo como objetivo identificar las causas de las deficiencias en el proceso de gestión del conocimiento y proponer soluciones a la problemática identificada en el área de auditoría del caso estudio. Asimismo, se definió el problema como:

Deficiencias en la identificación, almacenamiento/recuperación, transferencia y aplicación del conocimiento que afectan el cumplimiento de los objetivos definidos por el IIA en un área de auditoría interna de una aseguradora colombiana.

En este mismo orden de ideas, la pregunta de investigación del presente trabajo de investigación se definió de la siguiente forma:

¿Cómo se puede mejorar la identificación, almacenamiento / recuperación, transferencia y aplicación del conocimiento requerido para cumplir con los objetivos definidos por el IIA en un área de auditoría interna de una aseguradora colombiana?

OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta de mejoramiento de los procesos de gestión del conocimiento en el área de auditoría interna de una aseguradora colombiana, usando el modelo de Alavi y Leidner (2001)

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un diagnóstico del estado actual de la gestión del conocimiento en el área de auditoría interna de la aseguradora: identificando y evaluando los procesos que se realizan actualmente.
2. Identificar las causas de las deficiencias en la gestión del conocimiento en el área de auditoría en cada uno de los procesos de creación, almacenamiento / recuperación, transferencia y aplicación del conocimiento definidos por Alavi y Leidner (2001).
3. Elaborar una propuesta de mejoramiento sobre la gestión del conocimiento a nivel tecnológico y organizacional que potencien el atributo de procesos en el área de auditoría interna.

1.MARCO TEORICO

El objetivo de este apartado es presentar los avances en la investigación en auditoría interna y la gestión del conocimiento, como partes fundamentales en la práctica profesional de esta actividad, la primera parte buscará profundizar los elementos que constituyen el ejercicio de la auditoría y su importancia en las organizaciones y la segunda hace una descripción general de los avances en la creación de sistemas de gestión del conocimiento.

1.1 La auditoría interna

1.1.1 La utilidad de la auditoría interna

La importancia de la investigación sobre los proceso de la auditoría interna en las organizaciones se fundamenta en que es un elemento importante en la estructura de gobierno corporativo (Cohen, et al., 2008), entendido como el gobierno organizacional, que involucra un conjunto de relaciones entre la gerencia de la compañía, su consejo directivo, sus accionistas y sus clientes o relacionados, como lo define la organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OECD, 2004).

En los últimos años los auditores parecen haber asumido una función más amplia e incrementando su credibilidad aportando otro tipo de beneficios a las empresas. Fernández y Martínez (2014) ponen de manifiesto que la auditoría es útil porque conlleva mejoras en la efectividad de los procesos y ayuda al cumplimiento de la regulación por parte de las empresas y es útil porque conlleva mejoras en la efectividad de los procesos y ayuda al cumplimiento de la regulación.

El objetivo de la auditoría interna es mejorar la eficiencia de la organización y la eficacia a través de una crítica constructiva. La auditoría interna presenta cuatro componentes

4 IDENTIFICACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA DE UNA ASEGURADORA COLOMBIANA

principales: (1) la verificación de los registros escritos; (2) el análisis de las políticas; (3) la evaluación de la lógica y la integridad de los procedimientos, servicios internos y la dotación de personal para asegurar que sean eficientes y apropiados según las políticas de la organización y (4) la presentación de informes y recomendaciones para la mejora de la gestión (Cohen y Sayag, 2010)

El tema llama la atención debido a la importancia de los auditores internos pues son considerados cruciales en una economía que se basa en la información producida de forma independiente (VanPeurse, 2005). De hecho, la auditoría interna se ha convertido en una herramienta de gestión indispensable para lograr un control efectivo, tanto en las organizaciones públicas como privadas (Cohen y Sayag, 2010).

Los mecanismos de control son aquellos procesos establecidos para supervisar y dirigir, promover o restringir las diversas actividades de una empresa con el fin de ver cumplir los objetivos de la organización. Al detectar debilidades en las operaciones de gestión, la auditoría interna proporciona una base para corregir las deficiencias que han eludido la primera línea de defensa antes de que estas deficiencias se vuelven incontrolables (Cohen y Sayag, 2010).

1.1.2 Competencia profesional de los auditores internos

Dados los retos asociados a la definición de la actividad de la auditoría interna del IIA, se hace necesario incrementar la investigación que contribuya a la identificación de nuevas formas de hacer el proceso de aseguramiento (Nusbaum, 2007), debido a que este proceso depende de varios factores, siendo el más destacado la habilidad, formación y experiencia del equipo humano que la desarrolla, sin embargo esto presenta de forma continua cambios cualitativos y cuantitativos. Cualitativamente, al ir madurando sus miembros o introduciendo personas con nuevas ideas y, cuantitativamente, al incorporar o salir alguno de sus miembros cuando se retira de la empresa o asume otras responsabilidades, situaciones que generan la inquietud de la pérdida del conocimiento generado.

Por lo anterior, mantener el personal apropiado en un departamento de auditoría interna y la buena gestión de ese personal son claves para el funcionamiento eficaz de una auditoría interna. Una auditoría requiere un equipo de profesionales que en conjunto tiene la educación necesaria, la capacitación, la experiencia y la cualificación profesional para llevar a cabo toda la gama de las auditorías requeridas por su mandato (Cohen y Sayag, 2010). Por lo cual los auditores deben cumplir con los requisitos mínimos de educación continua y las normas profesionales publicados por las organizaciones profesionales como el Instituto de Auditores Internos y demostrar un alto nivel de educación con el fin de ser considerados un recurso humano de alto valor e importancia en las organizaciones.

Asociado a esto el Instituto de Auditores Internos (IIA, 2013) ha emitido normas y consejos para la práctica asociadas a la competencia profesional:

Norma 1210 – Aptitud: Los auditores internos deben reunir los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades individuales.

Ampliando la descripción en el siguiente consejo para la práctica:

1200 - Pericia y Debido Cuidado Profesional, compromisos deben ser realizadas con conocimiento y debido cuidado profesional

- a) La pericia y debido cuidado profesional son la responsabilidad del director ejecutivo de auditoría (DEA) y de cada auditor interno. Como tal, el DEA se asegura de que las personas asignadas a cada trabajo poseen colectivamente los conocimientos, habilidades, aptitudes y otras competencias para llevar a cabo el encargo de auditoría de manera apropiada.
- b) Debido cuidado profesional incluye conformidad con el Código de Ética así como los códigos de conducta para otras designaciones profesionales que los auditores internos pueden poseer. El Código de Ética se extiende más allá de la definición de auditoría interna para incluir dos componentes esenciales :
 - i. Principios que son relevantes para la profesión y práctica de la auditoría interna: integridad, objetividad, confidencialidad y competencia.

6 IDENTIFICACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA DE UNA ASEGURADORA COLOMBIANA

- ii. Reglas de conducta que describen las normas de comportamiento que se esperan de los auditores internos. Estas reglas son una ayuda para interpretar los Principios en aplicaciones prácticas y están destinadas a guiar la conducta ética de los auditores internos.

Lo anterior pone de manifiesto que la competencia profesional más que el conocimiento y habilidades técnicas implica el ejercicio de principios básicos asociados a la ética individual.

Por otro lado, recientemente (Chambers y McDonald, 2013) emitieron un artículo sobre los “7 atributos de los auditores internos altamente efectivos”, el cual se basa en los resultados del “Global Pulse 2012” que consistió en la encuesta realizada a nivel mundial por el Centro Ejecutivo del IIA a los Directores Ejecutivos de Auditoría (DEAs) de diferentes compañías, el arrojó dramáticas conclusiones sobre las habilidades requeridas por los auditores internos y destacó la desalineación entre las ofertas de formación de las universidades y necesidades empresariales, las cuales obligan a buscar profesionales no habilidades tradicionales para cubrir las vacantes. Entre las habilidades buscadas se encuentran:

1. Pensamiento analítico y crítico (seleccionado por el 72% de los encuestados).
2. Habilidades de comunicación (57%).
3. Habilidades generales en Tecnologías de la Información – IT (49%).
4. Gestión del riesgo (49%).
5. Visión de negocio (43%).

Lo anterior se da como resultado de los cambio regulatorios, el entorno económico y la interconectividad de los negocios, lo cual exige a las empresas opera de una manera más ágil para que puedan evadir las amenazas y aprovechar las oportunidades. Estas fuerzas obligan a los auditores Internos a permanecer vigilantes, informados de los acontecimientos mundiales que afectan a las empresas y de cómo la compañía responderá a los conductores externos del cambio (Chambers y McDonald, 2013).

1.1.3 Calidad del trabajo de auditoría interna

Todo auditor cuando realiza la auditoría de un proceso por primera vez, va aprendiendo al analizar las diferentes fases del mismo, al tener que ir resolviendo problemas que le obligarán a tomar un camino alternativo frente a la planificación inicial. Al final, habrá adquirido conocimientos que podrá reproducir nuevamente de forma más eficiente y, así, en el futuro se convertirá en un experto, al haber resuelto diferentes problemas analizando el mismo proceso.

Por otro lado, la calidad del trabajo de la auditoría interna se puede ver afectada por las siguientes capacidades no técnicas propuestas y definidas por (Chambers y McDonald, 2013):

1. **Integridad:** Es un principio mandatorio para quienes se rigen por las normas del IIA definido en el Código de Ética y se relaciona con la capacidad de resolución de problemas de casos de negocio de la vida real.
2. **Construcción de relaciones:** Uno de los objetivos más generalizados en todas las funciones de auditoría interna consiste en cultivar la confianza y el respeto a otros profesionales de toda la empresa. La construcción de relaciones efectivas requiere de otros atributos, incluyendo la visión de negocio, el conocimiento de la empresa (y sus riesgos), la persuasión y la empatía. En otras palabras, “los auditores internos deben ser capaces de caminar en los zapatos de los hombres de negocios que auditan”.
3. **“Partnering” o colaboración eficaz:** Incluye además de buscar los mejores resultados para el negocio, detectar y compartir las mejores prácticas, lo que requiere habilidades de gestión del cambio.
4. **Comunicación:** Las habilidades de comunicación efectiva se extienden más allá de los informes bien escritos y la comunicación verbal, por lo cual las personas necesitan mantener un diálogo permanente y bidireccional (es decir, hablar y escuchar), tanto formal como informalmente, con el resto de la empresa. También incluye el atributo de “análisis visual” que se fundamenta en la obtención continua de cantidades masivas información de la organización y apoyan las conclusiones y apoyan las conclusiones y recomendaciones de los auditores.

8 IDENTIFICACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA DE UNA ASEGURADORA COLOMBIANA

5. Trabajo en equipo: Se fundamenta en las relaciones efectivas entre colegas de la auditoría interna y el manejo de la inteligencia emocional.
6. Diversidad: Los cambios demográficos y el ritmo acelerado de la globalización requieren funciones de auditoría interna para influir y prestar servicios de consultoría con una mayor variedad de etnias, nacionalidades, edades, culturas y subculturas dentro de sus empresas.
7. Aprendizaje continuo: Comprende la combinación de programas formales de capacitación y desarrollo, certificaciones, asignaciones rotativas, el aprendizaje auto-guiado, y la lectura voraz.

Otros aspectos que se consideran importantes y que afecta profundamente la calidad del trabajo de los auditores internos, hace referencia a la independencia y el conflicto de intereses, que se fundamenta en la relación de la auditoría interna y la administración de las compañías, debido a que se espera que los auditores apoyen a los gerentes a hacer mejor su trabajo y a la vez evaluar de forma independiente la eficacia de la gestión (VanPeurseem, 2005).

El IIA, el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA) han identificado independencia organizativa como crucial para la viabilidad de la función de auditoría interna. Así, el IIA en su norma 1100 – Independencia y objetividad, define la independencia como “la libertad de condicionamientos que amenazan la capacidad de la actividad de Auditoría Interna de llevar a cabo las responsabilidades de la actividad de Auditoría Interna de forma neutral ... el Director Ejecutivo de Auditoría debe tener acceso directo e irrestricto a la alta dirección y al consejo ... las amenazas a la independencia deben contemplarse en todos los niveles, del auditor individual, de cada trabajo, funcional y organizacional” (IIA, 2013)

Cohen y Sayag (2010) distinguen tres dimensiones de la independencia: Programación independiente, investigación independiente y reporte de resultados independiente, así como se diferencia entre la independencia organizacional y la individual, la primera dada por las estructuras jerárquicas y funcionales de la compañías y la segunda por factores individuales asociados a la objetividad del auditor, acceso a la información, libertades y responsabilidades sobre los sistemas evaluados.

1.1.4 Retos de la auditoría interna en las organizaciones

Como las organizaciones desarrollan sus habilidades de gestión del riesgo, la pregunta principal es cómo la auditoría interna se adaptará a estas condiciones cambiantes, asimismo el alcance de la auditoría interna se ha ampliado en los últimos años, reconociendo la creciente complejidad comercial y las consecuencias de los pasos en falso corporativos (Julien y Richards, 2008).

Por su parte Butcher, et al, 2013, sostienen que los problemas actuales de "la globalización de los negocios, la comercialización de prácticas y la insatisfacción de las partes interesadas con el nivel de calidad de la auditoría. se están centrando en la mejora de la calidad del servicio que la auditoría ofrece a sus clientes", esto aunado a la creciente regulación internacional y la frecuente preocupación sobre la gestión de los beneficios empresariales, por lo que se espera que la auditoría y los comités de auditoría monitoreen tendencias gerenciales de manipulación de las cifras de ganancias (Yang y Krishnan, 2005).

Los auditores como generadores de cambio organizacional han sido severamente criticados como consecuencia de no cumplir con las expectativas de la sociedad tiene sobre ellos. Tomando el trabajo desarrollado por (Porter, et al., 2012) en Nueva Zelanda y el Reino Unido entre 1989 y 2008, cuando se producen cambios significativos en el ámbito empresarial, la sociedad espera que los auditores acepten una gama de nuevas responsabilidades para ayudar a limitar las gerencias corporativas. Inicialmente, la sociedad parece dar poca importancia a los costos de los auditores que realizan estas responsabilidades y se enfocan en la diferencia de expectativas con relación al trabajo de auditoría.

Porter, et al., (2012) aseguran que para disminuir la brecha con las expectativas de la sociedad, la auditoria necesita adoptar un enfoque tripartito que se enfoca en:

- (i) asegurar que los avances en el ámbito empresarial y las cuestiones de auditoría relacionadas, son ampliamente difundidas y discutidos, así como que la sociedad se da cuenta de lo que es y no es, factible para los auditores para llevar a cabo.

(ii) La sociedad define las responsabilidades que los auditores tendrán de acuerdo con el análisis costo-beneficio y esto debe reflejarse en las normas de auditoría.

(iii) garantizar que las normas de auditoría especifiquen claramente qué se espera de los auditores en cumplimiento de sus responsabilidades, monitorear el desempeño de los auditores para asegurar que se cumplen los requisitos y dar a conocer el proceso de seguimiento y sus resultados.

Los autores sostienen que al llevar a cabo estas acciones se disminuirán las brechas en las expectativas de la sociedad respecto a la actividad de auditoría.

1.2 Gestión de Conocimiento

1.2.1 ¿Qué se entiende por conocimiento?

Para tener una visión clara de cómo gestionar el conocimiento se hace necesario, identificar ¿qué se considera conocimiento?, para Alavi y Leidner (2001) la información se convierte en el conocimiento una vez que se procesa en la mente de las personas y el conocimiento se convierte en información una vez que se articula y se presentan en forma de texto, gráficos, palabras u otras formas simbólicas. Lo anterior, presenta varias implicaciones importantes, una de ellas es que para que las personas lleguen a la misma comprensión de los datos o información, deberían compartir una base de conocimiento determinada, así como que los sistemas diseñados para apoyar el conocimiento en las organizaciones pueden no ser radicalmente diferente de otras formas de sistemas de información, su diferencia se orientará en la captura de los conocimiento e información y el significado que se le asigne a estos.

Lo anterior nos lleva a realizar una precisión sobre la base conceptual que diferencia información de conocimiento, para Alavi y Leidner (2001) el conocimiento es información que poseen las personas: se trata de información personalizada (que puede o no ser nueva, única, útil o precisa) en relación con los hechos, procedimientos, conceptos, interpretaciones, ideas, observaciones o juicios,

así el conocimiento debe existir antes que la información se pueda formular y antes que los datos se pueden medir para formar la información.

Vital y Arruda (2011) nos proporciona algunas características sobre información y conocimiento que tienen como objetivo facilitar la distinción entre ambos concepto:

- a. El conocimiento es el resultado de la cognición (proceso de las leyes de reflexión, las propiedades de los objetos y fenómenos de la realidad objetiva en la conciencia humana).
- b. El conocimiento es el contenido ideal de la conciencia humana.
- c. La información es una forma de la existencia material del conocimiento.
- d. La información es un elemento definitivo de conocimiento expresada a través del lenguaje natural o de otros sistemas de signos percibidos por los sentidos y órganos.
- e. La información existe y ejerce su función social por medio de un soporte físico.
- f. Existe objetivamente la información fuera de la conciencia individual e independiente de ella, desde el momento de su origen.

Alavi y Leidner (2001) presentan en su trabajo un compendio de perspectivas sobre el significado de conocimiento que se presentan a continuación:

Tabla 1. Perspectivas del conocimiento y sus implicaciones. Fuente Alavi & Leidner (2001)

Perspectiva	Visión	Implicación en la Gestión del Conocimiento	Implicación en los Sistemas de Gestión de Conocimiento
Conocimiento (vis-a- vis) de datos e información	Los datos son hechos, números crudos. La información es procesada/ Interpretación de los datos. El conocimiento es información personalizada.	La GC se centra en exponer a las personas a la información potencialmente útil y facilitar la asimilación de la información.	Los SGC no parecerán radicalmente diferente de los sistemas de información (SI) existentes, pero se orientará a ayudar en la asimilación de la información por el usuario.
Estado de la mente	Conocimiento es el estado del conocer y entender.	La GC consiste en mejorar el aprendizaje individual y el entendimiento a través del suministro de la información.	El rol de la Tecnología de Información (TI) es proveer acceso a los recursos de conocimiento más que al conocimiento en sí mismo.
Objeto	El conocimiento es un objeto almacenable y manipulable.	La clave de la GC es construir y gestionar almacenes de conocimiento.	El rol de la TI incluye la recopilación, el almacenamiento y la transferencia de conocimientos.
Proceso	El conocimiento es un proceso de aplicación de la experticia.	La GC se enfoca sobre los flujos de conocimiento y el proceso de creación, intercambio y distribución de conocimiento.	El rol de la TI es para proporcionar un enlace entre las fuentes de conocimiento para lograr una mayor amplitud y profundidad de los flujos de conocimiento.
Acceso a la información	El conocimiento es una condición de acceso a la información.	En el enfoque de la gestión del conocimiento se organiza el acceso y la	El rol de la TI es proveer búsquedas efectivas y mecanismo de

12 IDENTIFICACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA DE UNA ASEGURADORA COLOMBIANA

Perspectiva	Visión	Implicación en la Gestión del Conocimiento	Implicación en los Sistemas de Gestión de Conocimiento
		recuperación de contenido.	recuperación para localizar información relevante.
Capacidad	El conocimiento es el potencial para influenciar la acción.	La GC es la construcción de las competencias básicas y la comprensión de know how estratégico.	El papel de las TI es mejorar el capital intelectual mediante el apoyo al desarrollo de competencias individuales y organizacionales.

Para Alavi y Leidner (2001) la comprensión del concepto de conocimiento desde las diferentes perspectivas y las taxonomías del conocimiento, es importante porque los desarrollos teóricos en el área de gestión del conocimiento se ven influidos por la distinción entre los diferentes tipos de conocimiento. Por otra parte, las taxonomías de conocimiento discutidas por los autores pueden orientar el diseño de la propuesta de mejoramiento de los procesos de gestión del conocimiento del caso de estudio. A continuación se relacionan las taxonomías de conocimiento:

Tabla 2. Tipo de conocimiento. Fuente: Alavi y Leidner (2001)

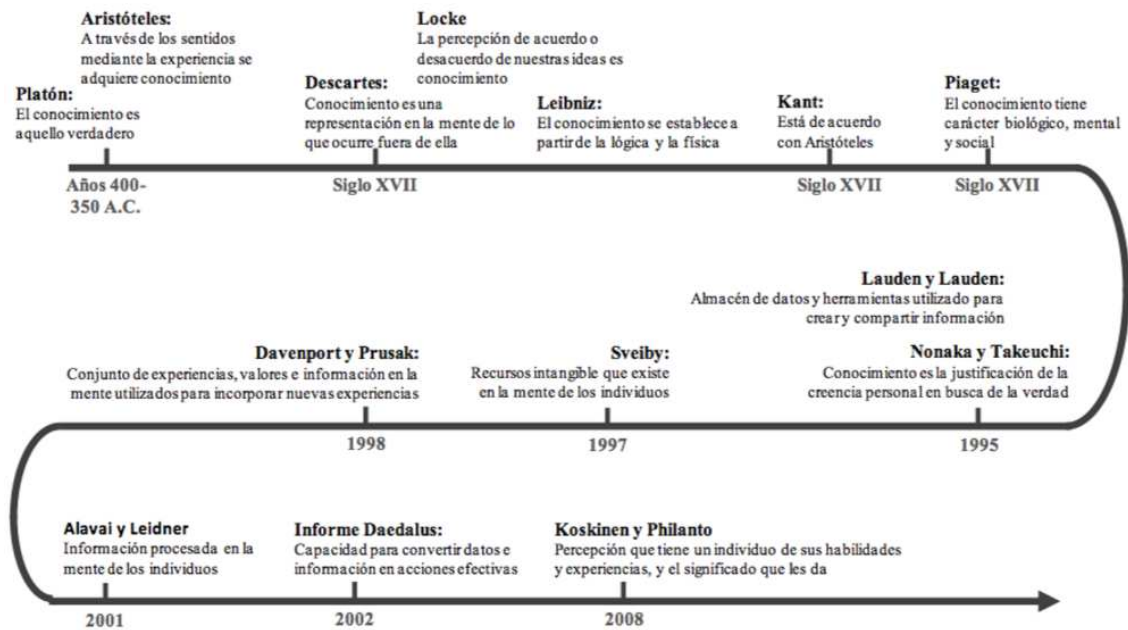
Tipos de conocimiento	Definiciones y ejemplos (Alavi y Leidner, 2001)
Tácito	El conocimiento tiene su origen en acciones, la experiencia y la participación en un contexto específico.
----- Cognitivo	Modelos mentales.
----- Técnico	Aplicación de know-how en trabajos específicos
Explícito	Articulado, conocimiento generalizado. Conocimiento del mejor cliente en la región.
Individual	Creado por e inherente en el individuo. Conocimiento ganado al finalizar un proyecto.
Social	Creado por e inherente en acciones colectivas de un grupo. Normas de comunicación intergrupales.
Declarativo	Saber algo. Por ejemplo que medicamentos es apropiado para una enfermedad.
Procesal	Saber cómo. Como administrar una medicamento en particular.
Causal	Saber por qué. Entender porque los medicamentos actúan.
Condicional	Saber cuándo. Entender cuándo se debe recetar un medicamento.
Relacional	Comprender la relación. Entender como un medicamento interactúa con otros medicamentos.
Pragmático	Conocimiento útil para una organización. Mejores prácticas, marcos de negocios, experiencias de proyecto, planos técnicos, reportes de mercados.

Otras perspectivas definen las taxonomías en el marco de la gestión del conocimiento como “elementos estructurales, estratégicos y centrales en negocios basados en información y conocimiento [...] para clasificar y facilitar el acceso a la información (Vital y Arruda, 2011). Esta clasificación se basa en los sistemas de organización y representación del conocimiento, especialmente jerárquica, pero r

realiza un esfuerzo en no limitar las taxonomías a ordenar y facilitar el acceso a la información, si no que busca representar conceptos a través de términos, facilitar la comunicación entre expertos y otras audiencias, llegar a consensos, proponer formas de controlar la diversidad de significados y proporcionar una guía en el proceso de conocimiento.

Una definición más detallada la proporcionaron Davenport y Prusak, (1998), quienes identifican conocimiento con un conjunto de experiencias, valores e información dentro de un contexto, utilizado para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información, siendo originado en la mente de las personas, sin embargo a lo largo de la historia se encuentran varias definiciones que se muestran en la figura 1.

Figura 1. Evolución del concepto de conocimiento. Fuente: Obeso, et al. (2013)



Obeso, et al. (2013) en su revisión bibliográfica sobre los conceptos de conocimiento identifican las características comunes en las definiciones encontradas:

Tabla 3. Características del conocimiento. Fuente: Obeso, et al., (2013)

Características	Autores relacionados. Tomado de (Obeso, Sarabia, & Sarabia, 2013)
El conocimiento es una capacidad humana	Nonaka & Takeuchi, 1995; Wiig, 1997; Jimes & Lucardie, 2003 Drucker, 1991; Zhou, Siu & Wang, 2010 Argote, Mcevily & Reagans, 2003; Osterloh & Frey, 2000; Bunderson & Sutcliffe,

14 IDENTIFICACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA DE UNA ASEGURADORA COLOMBIANA

Características	Autores relacionados. Tomado de (Obeso, Sarabia, & Sarabia, 2013)
	2002; Wittenbaum, Hollinghead & Botero, 2004; Siemsen, Roth & Balasubramanian, 2008 (Szulanski, 1996; Reagans & McEvily, 2003; Bock, Zmud, Kim & Lee, 2005; Kankanhalli, Tan & Wei, 2005; Bordia, Irmer & Abusah, 2006; Quigley, Tesluk, Locke & Bartol, 2007
El conocimiento es un activo intangible	Harlow, 2008 Wiig, De Hoog & Van Der Spek, 1997
Para que tenga valor, el conocimiento debe de ser dinámico	Wiig et al., 1997; Sun, 2010
El conocimiento es un activo no rival que no se consume con su uso	Wiig et al., 1997 Davenport & Prusak, 1998; Demarest, 1997
El conocimiento no puede ser comprado, solo puede comprarse la información	Wiig et al., 1997
El contexto afecta al conocimiento	Van Beveren, 2002; Canals, 2003; Sun, 2010

1.2.2 Sistemas de gestión del conocimiento

Así como se identifican diversas definiciones sobre conocimiento, los estudiosos de la gestión del conocimiento aportan numerosas perspectivas compiladas en el trabajo de Obeso, et al. (2013), identificando como aspectos comunes en dichas definiciones el uso de los siguientes conceptos:

- Proceso: Como proceso, construcción sistemática, formalización, dirección estratégica, gestión. Incluido en todas las definiciones.
- Personas: Identificación de las personas adecuadas, conocimiento como activo de las personas, motivación sobre las personas.
- Información/datos: para entender y manejar información, combinación, interpretación, creación e intercambio de datos e información.
- Infraestructuras: uso de tecnologías, mecanismos e infraestructuras, técnicas y herramientas.
- Objetivos: Activa organizacional, fomentar innovación y creatividad, lograr los objetivos de la organización, incrementar el desempeño, creación de ventajas competitivas, apoyo a las decisiones.

Otras definiciones incluyen:

- Acciones: crear, organizar, adquirir, compartir, implementar el conocimiento.

En Alavi y Leidner (2001), también se realiza una compilación de definiciones sobre lo que significa la gestión del conocimiento entre las que destaco: “se refiere a identificar y aprovechar el conocimiento colectivo en una organización para ayudarla a ser competitiva, así como la gestión del conocimiento procura aumentar la capacidad de innovación y capacidad de respuesta”.

Si bien la preponderancia de la teoría de la gestión del conocimiento se deriva de la estrategia y la investigación de la teoría organizacional, la mayoría de las iniciativas de gestión del conocimiento implica al menos en parte, si no en un grado significativo, tecnología de la información (Alavi y Leidner, 2001), es así como este trabajo se considera importante en este proceso de investigación porque desarrolla un marco conceptual detallado para cada una de las acciones que implica el proceso de gestión del conocimiento. A continuación se realiza un resumen de las principales características y autores tomados por Alavi y Leidner (2001) para cada uno de los procesos identificados en la gestión del conocimiento:

1.2.3 Creación de conocimiento

La creación de conocimiento involucra el desarrollo de nuevo contenido o replantear el contenido existente dentro del conocimiento tácito y explícito de la organización (Pentland, 1995).

Cuatro modos de creación de conocimiento (Nonaka I. , 1994):

- **Socialización:** Se refiere a la conversión de conocimiento tácito en nuevo conocimiento tácito a través de la interacción social y compartir experiencia entre miembros de la organización.
- **Combinación:** se refiere a la creación de nuevo conocimiento explícito por la fusión, la categorización, la reclasificación, y sintetizar el conocimiento explícito existente (por ejemplo, los informes de revisión de la literatura).
- **Externalización:** se refiere a convertir conocimiento tácito en nuevo conocimiento explícito (pe. La articulación de las mejores práctica o lecciones aprendidas).
- **Internalización:** creación de nuevo conocimiento tácito a partir del conocimiento explícito (pe. El aprendizaje y entendimiento que resulta de la lectura y la discusión).

Nonaka y Konno (1998) sugieren que la cuestión esencial de creación de conocimiento es establecer un “ba” (definido como un lugar o un espacio común para la creación de conocimiento) en la organización. Cuatro tipos de “ba” correspondientes con los cuatro modos de creación de conocimiento:

- **Originación ba:** Es un lugar común en el cual los individuos comparten experiencias ante todo a través de la interacción cara a cara al ser en el mismo lugar y al mismo tiempo.
- **Interacción ba:** es asociada al modo de externalización y se refiere a un espacio donde el conocimiento tácito es convertido en conocimiento explícito y compartido entre los individuos a través del proceso del dialogo y la colaboración.
- **Cyber ba:** se refiere a un espacio virtual de interacción y corresponde al modo de combinación de la creación de conocimiento.
- **Ejercitación ba:** involucra la conversión de conocimiento explícito en tácito a través del proceso de internalización, implica un espacio de activo y continuo aprendizaje individual.

Herramientas de tecnología de información (TI) para la creación de conocimiento pueden relacionarse con la utilización de Mail, intranets, Comunicación mediada por ordenador, foros, Spider (Boland et al, 1994, pp. 467)

1.2.4 Almacenamiento / recuperación de conocimiento

Según Alavi y Leidner (2001) los estudios empíricos han demostrado que mientras el conocimiento es creado y aprendido en las organizaciones también se olvida. Así que el almacenamiento, organización y recuperación del conocimiento, se refiere a la memoria organizacional. Esto incluye: documentación escrita, información estructurada en bases de datos electrónicas, conocimiento humano codificado almacenado en sistemas expertos, procedimientos y adquisición de conocimiento tácito, también se hace una diferenciación entre memoria individual y organizacional:

- **Memoria individual:** es desarrollada sobre la observación, experiencias y acciones de una persona.

- Memoria organizacional: formas por la cuales el conocimiento del pasado, experiencias y eventos influyen las actividades organizacionales presentes.
- La memoria es clasificada en:
- Semántica: conocimiento general, explícito y articulado.
- Episódica: contextos específicos y situación de conocimiento.

La memoria también ayuda a guardar y volver a aplicar soluciones factibles en forma de normas y procedimientos, que a su vez evitar el desperdicio de recursos de la organización en el trabajo previo de replicar.

1.2.5 Transferencia de conocimiento

Un importante proceso de gestión del conocimiento en contextos organizacionales es la transferencia de conocimientos a los lugares donde se necesita y se puede utilizar, así como los procesos de comunicación y flujos de información conducen la transferencia de conocimiento en las organizacionales (Alavi y Leidner, 2001).

Gupta y Govindarajan (2000) describen la transferencia en términos de 5 elementos:

1. El valor percibido de los conocimientos de la unidad de origen.
2. La disposición motivacional de la fuente (es decir, su voluntad de compartir el conocimiento).
3. La existencia y la riqueza de los canales de transmisión, estos canales pueden ser personales o impersonales, formales o informales como reuniones no agendadas, seminarios informales, conversaciones de coffe break, promueven la socialización pero pueden impedir la amplia difusión.
4. Disposición motivacional de la unidad receptora (es decir, su voluntad de adquirir el conocimiento de la fuente), y
5. La capacidad de absorción de la unidad receptora, que se define como la capacidad no sólo para adquirir y asimilar, sino también para utilizar el conocimiento (Alavi y Leidner, 2001)

1.2.6 Aplicación del conocimiento

Un importante aspecto de la teoría de la firma basada en conocimiento es que la fuente de ventaja competitiva reside en la aplicación del conocimiento más que el conocimiento en sí mismo.

(Alavi y Leidner, 2001) relacionan tres mecanismos primarios para la integración de conocimiento para la creación de capacidad organizacional:

1. Directivas: lista de reglas, estándares, procedimiento e instrucciones desarrolladas a través de la conversión del conocimiento tácito de los especialistas a conocimientos explícitos e integrados para una comunicación eficaz para los no especialistas.
2. Rutinas organizacionales: se refieren al desarrollo de tareas de rendimiento y coordinación de patrones, protocolos de interacción y especificaciones técnicas que le permite a los individuos aplicar e integrar su conocimiento especializado sin necesidad de articular y comunicar lo que ellos conocen a otros.
3. Equipos autónomos de trabajo: En situaciones en las que la incertidumbre y la complejidad de la tarea impide la especificación de directivas y rutinas organizacionales, equipos de personas con conocimientos previos y de la especialidad se forman para resolver problemas.

La Tecnología de Información (IT) puede permitir la integración y aplicación del conocimiento mediante la facilitación de la captura, actualización y accesibilidad de las directivas organizacionales. Las herramientas que pueden facilitar este proceso se relacionan con sistemas expertos, sistemas de workflows.

1.2.7 Desafíos de la gestión del conocimiento

La necesidad de gestionar de forma eficaz tanto el conocimiento como los equipos representa la oportunidad pero también el reto para la organización contemporánea. En el área de gestión del conocimiento, los desafíos van desde la creación y mantenimiento de una infraestructura de gestión del conocimiento, el empleo efectivo de herramientas y sistemas, y el direccionamiento de la cultura organizacional. En cuanto a los equipos y grupos de trabajo, los desafíos incluyen el liderazgo del equipo, la identificación de los medios para lograr la máxima productividad, el desarrollo, la implementación de la visión y metas compartidas y la gestión de conflictos (Taylor, 2013).

De acuerdo con Taylor (2013) un objetivo común a través de todas las organizaciones es que la gestión del conocimiento efectivo se relaciona con la capacidad de emplear estratégicamente el conocimiento en un esfuerzo por obtener una ventaja competitiva en el mercado. Asimismo este autor sustenta que los trabajos adelantados por Thompson y Davenport sobre HP demuestran claramente el valor estratégico de la gestión del conocimiento, cuando impulsado y apoyado por una cultura colaborativa del conocimiento se alinea con los objetivos estratégicos de la organización y resalta la importancia del capital humano y más específicamente el de los grupos de trabajo en como convierten el conocimiento tácito en conocimiento explícito, lo que los motiva a hacerlo, los diferentes medios en los cuales los datos y la información se comparte y como tenerlos disponibles en el momento y lugar adecuado.

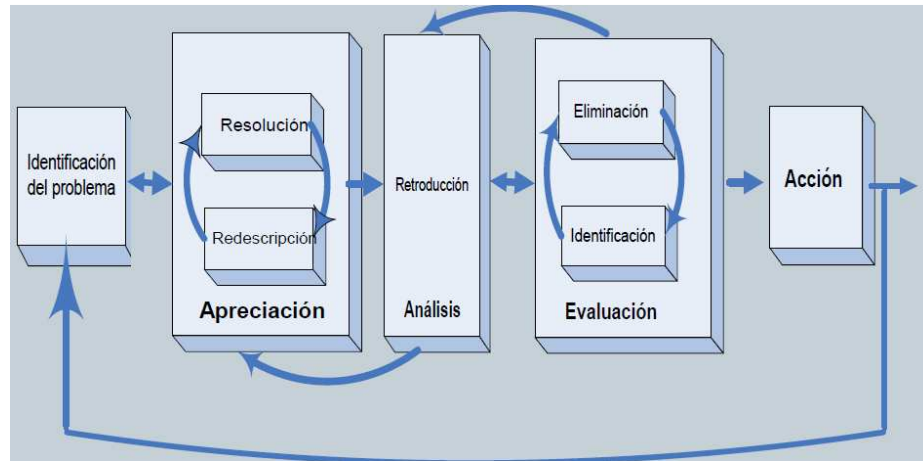
2. DISEÑO METODOLÓGICO

La perspectiva de la investigación se basó en el discurso interpretativo en el cual no se estudia el conocimiento en sí mismo, sino que se examina el papel del conocimiento en la transformación de la organización, en este caso su incidencia en la ejecución de las prácticas de auditoría interna en la compañía en la cual se realizó el estudio. Se enfocó en el trabajo en sitio y se tuvo en cuenta el ambiente social, pues no sólo influye en la difusión del conocimiento, sino también en la adopción y la adaptación de tecnologías de la información (Schultze y Leidner, 2002).

La metodología planteada para el desarrollo de este trabajo de grado se fundamenta en la multimetodología de Mingers (2003) que se refiere a la utilización de una pluralidad de métodos o técnicas, cualitativas y cuantitativas en una intervención del mundo real, debido a que este es complejo y multidimensional y la utilización de un solo método sería una visión limitada.

Díaz & Peña (2008) resumen el proceso general de investigación e intervención, en las siguientes cuatro fases:

Figura 2. Proceso de investigación. Fuente: Díaz & Peña (2008)



1. La apreciación de la situación de la investigación como la experimentada por los investigadores involucrados. Esto implicará la identificación de fenómenos objeto de investigación, la conceptualización y el diseño del estudio inicial y la producción de datos básicos utilizando métodos tales como la observación, entrevistas, experimentos, encuestas o enfoques cualitativos. No será una visión independiente del observador porque estará sesgada por sus experiencias previas y su cercanía al objeto investigado. En palabras de Díaz y Peña (2008) responde a la pregunta de ¿Qué está pasando?
2. El análisis de los datos producidos con el fin de entender la historia y la estructura particular de las relaciones y restricciones existentes. Esto implica el uso de métodos de análisis apropiados para el estudio y los datos producidos en la primera etapa. Responde a la pregunta ¿Por qué está pasando? (Díaz y Peña, 2008).
3. La evaluación de los postulados en términos de otros efectos previstos, las posibles explicaciones alternativas, y la consideración de formas en que la situación podría ser distinta de lo que es. La fase de evaluación también incluye la interpretación de los resultados y la inferencia a otras situaciones.
4. La acción para informar y difundir los resultados de la investigación y si es necesario o se desea, para lograr un cambio de la situación.

Basados en la premisa del uso de multimetodologías de Mingers (2003), se usó el método de estudio de casos diseñado por Yin (2003), debido a que se considera una

herramienta valiosa para esta investigación dado que su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, en este caso el proceso de la gestión del conocimiento en auditoría interna. Según Chetty (1996) esta metodología es adecuada porque busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren los fenómenos, estudia un tema determinado, permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable.

Dado lo anterior se utilizaron las fases expuestas por Mingers (2001) y se tomaron herramientas metodológicas del estudio de casos de Yin (2003), partiendo del problema definido:

1. **Apreciación:** En esta fase se utilizó la Metodología de Sistemas Blandos (MSB) (Checkland y Scholes, 1994) en el cual se desarrollaron las siguientes actividades:
 - a) Diseño de una herramienta para la identificación de brechas entre la gestión del conocimiento actual y el modelo presentado por Alavi y Leidner (2001), involucrando componentes culturales, de procesos y de tecnología de información.
 - b) Definición de los actores en los procesos de creación, almacenamiento/recuperación, transferencia y aplicación del conocimiento en el área de auditoría.
 - c) Aplicación de la herramienta a los actores definidos.
 - d) Identificación de las brechas entre el modelo presentado por Alavi y Leidner (2001) y el estado actual del sistema de gestión del conocimiento en el área de auditoría de la compañía de seguros colombiana.

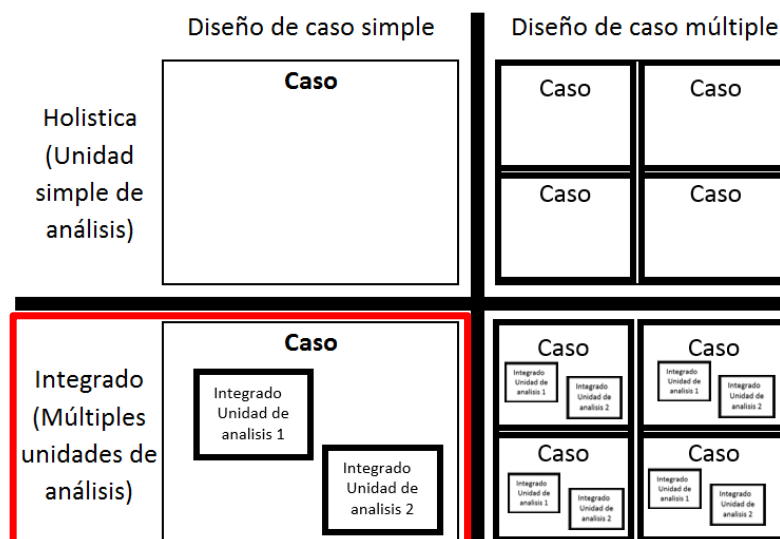
2. **Análisis:** En esta fase se desarrollaron las actividades de:
 - a) Identificación y definición de las estructuras hipotéticas para la identificación de las causas que generaron las brechas en la gestión del conocimiento.

3. **Evaluación:** En esta fase se ejecutaron las siguientes actividades:

- a) Construcción de una propuesta para la gestión del conocimiento que potencie los procesos internos del área de auditoría interna en la aseguradora.
- b) Validación del modelo con expertos internos del área de auditoría interna y externos de áreas de auditoría con amplia experiencia en la actividad.
4. Acción: En esta fase se realizarán las recomendaciones y se propondrán las formas de aplicación de las potenciales mejoras a la gestión del conocimiento en el área de auditoría.

Para el diseño del caso de estudio Yin (2003) establece cuatro tipos básicos que se fundamentan en las unidades de análisis.

Figura 1. Tipos básicos de diseños de casos de estudio. Fuente: Yin (2003).



En el caso evaluado se consideró que corresponde a un caso de estudio que se constituye por el área de Auditoría Interna de la aseguradora colombiana, con diferentes unidades de análisis, estos serían los diferentes procesos descritos por (Alavi y Leidner, 2001) en la gestión del conocimiento, creación, almacenamiento/recuperación, transferencia y aplicación del conocimiento.

Yin (2003) define tres categorías o tipos principales de estudios de caso, los explicativos, los descriptivos y de metodología combinada. Aunque en la vida real a menudo se

superponen estas categorías, uno de los siguientes enfoques será el predominante. De acuerdo con la situación presentada por el área de Auditoría Interna de la Aseguradora Colombiana se consideró un enfoque combinado en el cual se planteó identificar y explicar la situación problemática a través de la identificación de interrelaciones entre las causas que generan problemas en los cuatro procesos de la gestión del conocimiento definidas por (Alavi y Leidner, 2001). Asimismo, se dio el enfoque descriptivo de análisis de la situación crítica, con el objetivo de características en el proceso con la cuales se construyó la propuesta de mejoramiento.

Un estudio de caso tiene en general los siguientes pasos (Yin, 2003):

1. Diseño del estudio.
2. Realización del estudio.
3. Análisis y conclusiones.

Yin (2003) propone adicionalmente “el protocolo de estudio de caso” como principal instrumento para asegurar la objetividad del mismo, tanto en función de su fiabilidad como de su validez. Por lo tanto, éste se constituyó en la guía de los procedimientos durante la fase de obtención de la evidencia y contiene los siguientes elementos:

- Apreciación del estudio de caso: Hace referencia a los antecedentes del proyecto.
- Preguntas del estudio de caso
- Procedimientos a ser realizados
- Guía del reporte del estudio de caso

A continuación se presenta el resultado del uso combinado de la Multimethodología de Minger (2003), el caso de estudio de Yin (2003) y otros métodos:

Tabla 4. Cuadro resumen Fases de la Multimethodología y herramientas utilizadas. Fuente: Autor a partir de Mingers (2003)

(Mingers J. , 2003) Multimethodología	(Yin, 2003) Estudio de caso	Otros métodos utilizados
Apreciación ¿Qué está pasando? Descripción de la problemática	Diseño del Plan de Investigación del Caso de estudio: 1 - Determinación de la pregunta del estudio 2 – Revisión de la bibliografía existente sobre auditoría y gestión del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diagrama mental para entendimiento de los procesos. ✓ Entrevista no estructurada. ✓ Análisis de contenido cualitativo ✓ Observación

(Mingers J. , 2003) Multimetodología	(Yin, 2003) Estudio de caso	Otros métodos utilizados
	3 - Determinación de las proposiciones hipotéticas. Que debería existir con base en el modelo de Alavi & Leidner (2001) 4- Definición de la unidad de análisis.	
Análisis Definición de las estructuras hipotéticas Identificación de las causas	5 - Determinación de criterios para la interpretación de los hallazgos. Operacionalización de las variables. 6 – Desarrollo de la Teoría / Hipótesis Preparación para la recolección de datos: Recolección y análisis de datos: 9– Colección de los datos del estudio de casos. 10 – Análisis De Datos 11- Revisión del borrador del informe	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entrevista no estructurada. ✓ Análisis de contenido cualitativo ✓ Observación
Evaluación •construcción de la propuesta •validación con los expertos	12 – Matriz de identificación de causas.	✓ Validación de los expertos.
Acción Creación de la propuesta de mejoramiento de la gestión del conocimiento.	13 – Construcción de propuesta de mejoramiento.	

3. DESARROLLO DEL TRABAJO

En apartado inicia con la exposición del contexto organizacional sobre el cual se base el estudio, se presentarán más adelante los resultados de la aplicación de las herramienta dando cumplimiento a los objetivos planteados.

3.1 Contexto organizacional

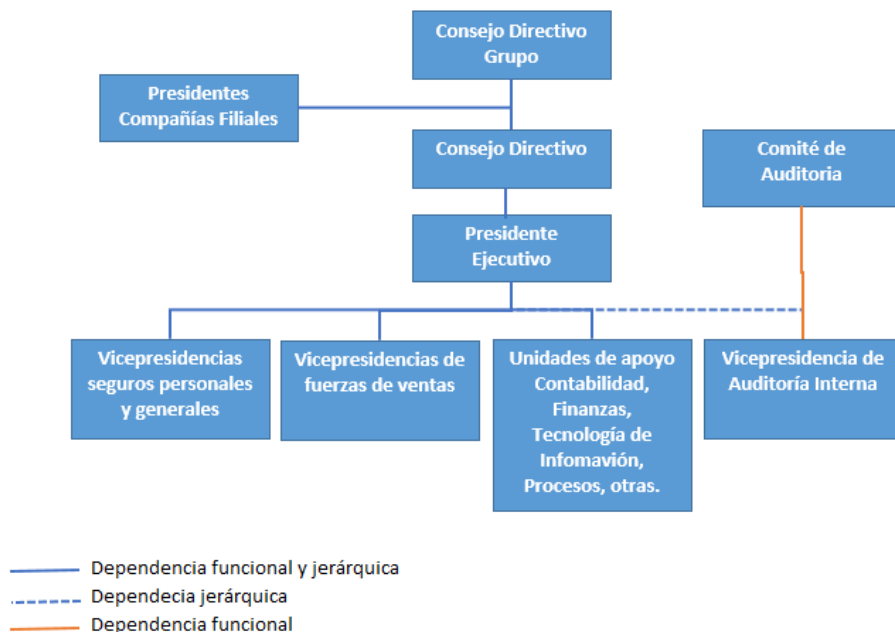
El caso de estudio se basó en un área de auditoría interna de una aseguradora colombiana que presenta las siguientes particularidades:

De la compañía:

- Contexto regulatorio marcado por alta supervisión de instituciones gubernamentales.
- Se encuentra entre las cinco aseguradoras más grandes del país.
- Cambiante direccionamiento estratégico, con orientación hacia la innovación.
- Estructura funcional y jerárquica.
- Ambiente tecnológico en desarrollo con existencia de diferentes sistemas de información no integrados.

La estructura organizacional es jerárquica funcional de la cual se destaca la dependencia funcional del área de auditoria interna del Comité de Auditoría el cual está conformado por miembros del Consejo Directivo, pero que su función se relaciona con la evaluación y toma de decisiones con respecto a debilidades del sistema de control interno de la compañía. En la figura 3 se muestra la estructura organizacional:

Figura 3. Estructura organizacional. Fuente: Elaboración propia.

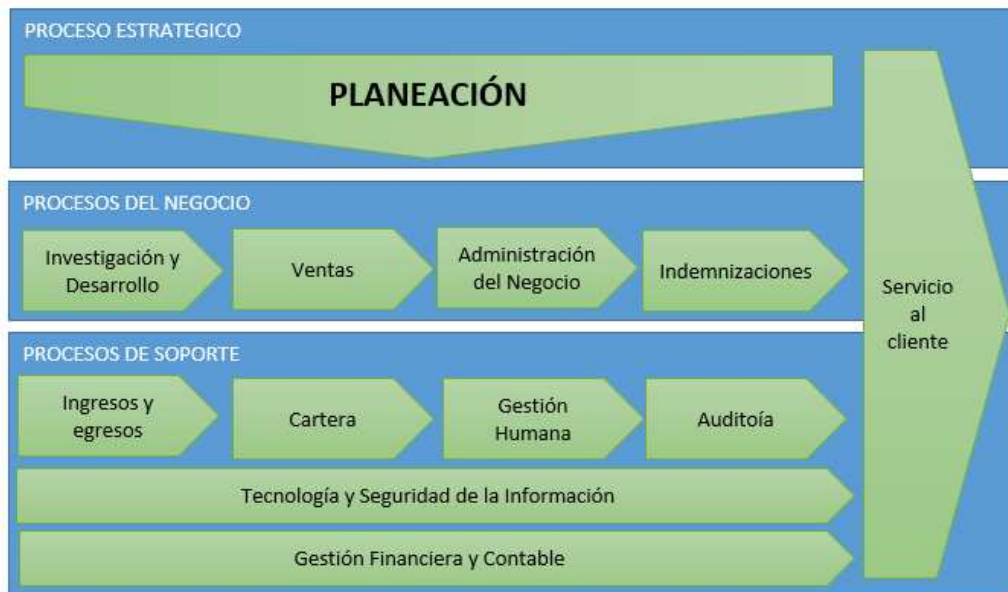


Del área de Auditoría Interna:

- Esta área realiza procesos de auditoría a empresas filiales del grupo.
- Cuenta con la certificación de calidad otorgada por el IIA.
- Entre sus responsabilidades se encentra ofrecer un grado de aseguramiento sobre los controles internos, gestión de riesgos y gobierno corporativo, así como prestar servicios de consultoría a la empresa.
- 25 funcionarios distribuidos en 3 líneas jerárquicas, correspondientes a Vicepresidente, Jefes de Auditoría y Auditores.

Los principales procesos de la compañía se relacionan con el desarrollo de productos de seguros personales (vida, salud, ARL y pensiones) y seguros generales (autos, incendio, todo riesgo, transporte de mercancías, etc.). En la figura 4 se detallan los procesos ejecutados en la aseguradora colombiana:

Figura 4. Estructura de procesos de la aseguradora. Fuente: Elaboración propia



3.2 Selección de las herramientas

En la fase de análisis se utilizaron dos herramientas:

1. Entrevista no estructurada, se diseñan preguntas abiertas para enmarcar el objeto de investigación y seguir un orden lógico en el desarrollo de la misma, sin desestimar que se pueda cambiar ese orden propuesto o realizar preguntas adicionales para profundizar en las respuestas o aclarar observaciones.

La entrevista comprende cuatro partes: 1) creación del contexto (Preguntas 1-4), 2) reconstruir la historia sobre el contexto creado (es decir, las acciones que se han realizado referente a la gestión del conocimiento, la percepción sobre los problemas, limitaciones y avances desarrollados (Preguntas 5-7), 3) El estado actual de los procesos de gestión del conocimiento y definición de hacia donde se dirigen (Preguntas 8-19) y 4) Obtener propuestas de mejoramiento (Preguntas 20-21) (Ver Anexo 1).

2. Se utilizó la observación para identificar, clasificar y analizar los elementos involucrados en el proceso de gestión del conocimiento del área de auditoría interna evaluada.

En la fase de evaluación se realizó la validación de la propuesta de mejoramiento con expertos internos al área del caso de estudio y externos con el objetivo de obtener una visión objetiva y que las recomendaciones puedan ser replicadas en otros escenarios.

3.3 Operacionalización de variables

Una vez finalizado el diseño de la entrevista se tomó cada una de las preguntas y de acuerdo con el objetivo con el cual se realizó, se clasificaron las posibles respuestas, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Tabla 5. Operacionalización de variables de las respuestas en la entrevistas. Fuente: Elaboración propia

PREGUNTA	CLASIFICACIONES NODOS CREADOS EN NVIVO
1. ¿Cuáles considera que son los objetivos de la actividad de auditoría interna en su organización?	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar a la administración en el cumplimiento de objetivos. - Ayudar en la prevención del fraude. (KPMG, 2011)
2. ¿Qué considera como conocimiento su práctica de auditoría interna?	Clasificación según Alavi y Leidner (2001): <ul style="list-style-type: none"> - Estado de la mente: se centra en que las personas puedan ampliar sus conocimientos y aplicarlo a las necesidades de la organización. - Objeto: cosa que puede ser almacenada y manipulada. - Proceso: se enfoca sobre la aplicación de la experticia, - Acceso a la información: el conocimiento organizaciones debería ser organizado para facilitar el acceso y recuperación de contenido. - Capacidad: Potencial para influencias la acción futura. La capacidad de usar la información en la toma de decisiones.
3. ¿Qué entiende por gestionar el conocimiento en auditoría?	Earl (2001) defines las siguientes escuelas: <ul style="list-style-type: none"> - Escuela Tecnocrática: Incluye las sub-escuelas de Sistemas, Cartografía y Reingeniería de procesos. - Escuela Económica: Con fines comerciales. - Escuela Comportamental: Estratégica.
4. ¿Qué tan importante es la gestión del conocimiento en su actividad de auditoría para el cumplimiento de los objetivos del área en la organización? ¿Explique?	Se definió una escala de importancia: <ul style="list-style-type: none"> - Alto - Medio - Bajo
5. ¿Qué acciones se han adelantado en el área para	Orientadas a: (KPMG, 2011)

PREGUNTA	CLASIFICACIONES NODOS CREADOS EN NVIVO
lograr la gestión del conocimiento?	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnología - Procesos - Aprendizaje y capacitación - Cultura
6. ¿Qué fortalezas identifica en esos procesos adelantados?	Cultura (Alavi, et al., 2005) Tecnología (Alavi y Leidner, 2001)
7. ¿Qué debilidades identifica en esos procesos adelantados?	Cultura (Alavi, et al., 2005) Tecnología (Alavi y Leidner, 2001)
8. ¿Qué entiende por creación de conocimiento en su práctica de auditoría?	<p>Cuatro modos de creación de conocimiento (Alavi y Leidner, 2001)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Socialización: Se refiere a la conversión de conocimiento tácito en nuevo conocimiento tácito a través de la interacción social y compartir experiencia entre miembros de la organización. - Combinación: se refiere a la creación de nuevo conocimiento explícito por la fusión, la categorización, la reclasificación, y sintetizar el conocimiento explícito existente (por ejemplo, los informes de revisión de la literatura). - Externalización: se refiere a convertir conocimiento tácito en nuevo conocimiento explícito (pe. La articulación de las mejores práctica o lecciones aprendidas). - Internalización: creación de nuevo conocimiento tácito a partir del conocimiento explícito (pe. El aprendizaje y entendimiento que resulta de la lectura y la discusión).
9. ¿Con que medios cuenta para la creación de conocimiento?	Cultura (Alavi, et al., 2005) Tecnología (Alavi y Leidner, 2001) Procesos: (KPMG, 2011)
10. ¿Considera que son suficientes y pertinentes los medios de creación de conocimiento en su práctica de auditoría interna?	SI NO
11. ¿Qué entiende por almacenamiento y recuperación de conocimiento en su práctica de auditoría?	Cultura (Alavi, et al., 2005) Tecnología (Alavi y Leidner, 2001) Procesos: (KPMG, 2011)
12. ¿Con que medios cuenta para el almacenamiento y recuperación del conocimiento en su práctica de auditoría?	(Alavi y Leidner, 2001) <ul style="list-style-type: none"> - Personas - Repositorios
13. ¿Considera que son suficientes y pertinentes los medios de almacenamiento y recuperación de conocimiento en su práctica de auditoría interna?	SI NO
14. ¿Qué entiende por transferencia de conocimiento en su práctica de auditoría?	<p>Alavi y Leidner (2001) definen dos tipos de canales de transferencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los canales personales o transferencia personal, podría ser más efectivo para distribuir gran conocimiento de un contexto específico. - Los canales impersonales, tales como repositorios de conocimiento pueden ser más efectivos cuando es generalizable a otros contextos
15. ¿Con que medios cuenta para la transferencia del conocimiento en su práctica de auditoría?	Alavi y Leidner (2001) definen: Personales

PREGUNTA	CLASIFICACIONES NODOS CREADOS EN NVIVO
	Tecnológicos
16. ¿Considera que son suficientes y pertinentes los medios de transferencia de conocimiento en su práctica de auditoría interna?	SI NO
17. ¿Qué entiende por aplicación del conocimiento en su práctica de auditoría?	Creación de capacidad organizacional (Alavi y Leidner, 2001)
18. ¿Con que medios se cuenta para la aplicación del conocimiento en su práctica de auditoría interna?	Alavi y Leidner (2001) definen: Personales Tecnológicos
19. ¿Considera que son suficientes y pertinentes los medios de aplicación de conocimiento en su práctica de auditoría interna?	SI NO
20. ¿Cuáles considera que son los factores clave (críticos) para una efectiva gestión del conocimiento que contribuya a la mejora de su práctica de auditoría?	Cultura (Alavi, et al., 2005) Tecnología (Alavi y Leidner, 2001) Procesos: (KPMG, 2011)
21. ¿Qué le mejoraría al proceso de gestión del conocimiento actual en su área de auditoría?	Cultura (Alavi, et al., 2005) Tecnología (Alavi y Leidner, 2001) Procesos: (KPMG, 2011)

3.4 Aplicación de las herramientas

Se definió el grupo de interés constituido por 13 auditores y 7 jefes de auditoría y se aplicó la entrevista para obtener información sobre la percepción de la gestión del conocimiento en el área de Auditoría Interna del caso de estudio, en el que se identifiquen los avances realizados, las limitaciones o problemas presentados y que los participantes realicen propuestas que contribuyan al mejoramiento de los procesos de gestión del conocimiento (Ver ANEXO 1).

Las entrevistas tuvieron lugar en el lugar de trabajo del grupo de interés y se realizaron entre el 1° y el 4 de abril de 2014, así como se utilizó grabadora de sonido durante las sesiones con el objetivo de obtener toda la información posible sobre la percepción en cada una de las preguntas realizadas.

Del presupuesto de 20 entrevistados se obtuvo la participación de 14, los cuales facilitaron el tiempo y sus respuestas para el logro del objetivo de esta investigación.

3.5 Resultados

Para el análisis de los datos se utilizó la aplicación NVivo, pues es una herramienta de análisis cualitativo que permite la importación de archivos de diferentes fuentes, facilita la clasificación, análisis y ordenación de la información y la realización de consultas gráficas, para la identificación de tendencias y patrones para la formulación o prueba de teorías.

Una vez se realizaron las entrevistas, se digitaron en la aplicación Word de Microsoft Office y se importaron a NVivo, clasificando por pregunta y creando categorías según las variables definidas en el apartado anterior.

La aplicación permitió generar un reporte cruzado de identificación de tendencias para cada una de las preguntas, obteniendo de manera general las siguientes observaciones:

Tabla 6. Tabla de resultados clasificación de respuestas de entrevistas en NVivo. Fuente: Elaboración propia

Pregunta	Resultado por variable	Cantidad respuestas	Conclusiones generales	Percepciones de los entrevistados
Q1. ¿Cuáles considera que son los objetivos de la actividad de auditoría interna en su organización?	Apoyar a la administración en cumplimiento de objetivos	13	Unanimidad en el objetivo de auditoría en la organización.	"Evaluar el grado de cumplimiento de las operaciones frente a los establecidos". EG "Ayudar al cumplimiento del objeto social de la compañía" GM "Fortalecer la estructura de control interno de la compañía. Prevención del fraude" GB "Ayudar a la organización al cumplimiento de los objetivos estratégicos". LL
	Ayudar en la prevención de fraude	1		
Q2. ¿Qué considera como conocimiento su práctica de auditoría interna?	Conocimiento (Proceso)	7	El concepto de conocimiento se enfoca sobre la aplicación de la experticia (Procesos) y como un objeto que puede ser almacenada y manipulada.	"Se adquiere en la utilización de técnicas de auditoría que se desarrollan en el ejercicio de la labor y en destreza con que se realiza" CG. "Aptitudes y otras competencias mediante capacitación profesional continua ... que generen valor a la organización" ER "Aprendizaje de procesos de aplicaciones a auditar. Manejo de TACs en herramienta como ACL, IDEA, SAS." GB "Todas aquellas experiencias aprendidas por la labor y resultado del estudio y aprendizaje de talleres y de la auto capacitación". HF.
	Conocimiento (Objeto)	4		
	Conocimiento (Estado de la mente)	3		
Q3. ¿Qué entiende por gestionar el conocimiento en auditoría?	GE (Comportamental)	13	El concepto actual de gestión del conocimiento se orienta al definido por la escuela comportamental, con orientación estratégica que busca explotar el conocimiento a través de sistemas tecnológicos, procesos y	"Personas con experiencias asociadas con conocimiento a información o datos, encaminados hacia la mejor consecución de los objetivos" CG. "Gestionar el conocimiento es poder brindarlo a todos aquellos que estén interesados en conocerlo. Lo mejor sería una conferencia o charla, pero por el tema de tiempo debe estar disponible para que cualquiera pueda consultarlo." CB "Generación de documentación que garantice

IDENTIFICACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN
DEL CONOCIMIENTO EN EL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA DE UNA
ASEGURADORA COLOMBIANA

Pregunta	Resultado por variable	Cantidad respuestas	Conclusiones generales	Percepciones de los entrevistados
			personas. Se considera relevante la transición de las experiencias y buenas prácticas entre los diferentes integrantes del área.	la divulgación del conocimiento en el equipo de trabajo completo". GB "Dar a conocer a los demás funcionarios del área las experiencias recibidas en el trabajo y como resultado de talleres, seminarios o cursos" HF. "Es la oportunidad de enriquecer al equipo de trabajo de auditores, para lograr dos objetivos: 1- Aumento del nivel de aprendizaje de los procesos de la organización. 2- Refinamiento del trabajo de auditoría, de acuerdo con lecciones aprendidas y mejores prácticas que minimicen riesgos de auditoría propios de las evaluaciones" LL. "Compartir y documentar el conocimiento que cada miembro del equipo de trabajo ha adquirido en el desarrollo de sus proyectos de auditoría" "Poder transmitir las buenas prácticas que permitan la mejora continua" AB
	GE (Tecnocrática)	1		"Tener una base de conocimiento en donde cada funcionario la pueda utilizar de manera fácil y así mismo la retroalimente con el conocimiento del contexto realizado en cada evaluación". CC.
Q4. ¿Qué tan importante es la gestión del conocimiento en su actividad de auditoría para el cumplimiento de los objetivos del área en la organización? ¿Explique?	Alto	14	Se considera la gestión del conocimiento como de alta importancia en la ejecución de los trabajos de auditoría.	"Mucho, es clave para poder "ahorrar" tiempo que es otro de los recursos valiosos hoy en día y poder cumplir con los proyectos asignados. Además es una manera de llegar al auditado con un conocimiento previo ..." "CB "En todas actividad debe ser prioridad conocer y saber de lo que se va a trabajar. En nuestra labor de auditoría dedicamos la mayor parte del tiempo para planear y conocer lo que se va revisar". GM "Muy importante dado que facilita el entendimiento de procesos desconocidos y disminuye el trabajo a realizar de manera directa con los auditados". "Es uno de los puntos esenciales para que un equipo de auditoría avance en su curva de aprendizaje y mejore sus competencias profesionales" LL
Q5. ¿Qué acciones se han adelantado en el área para lograr la gestión del conocimiento?	Aprendizaje y capacitación	7	Se han adelantado acciones orientadas en el aprendizaje y capacitación, tecnología y procesos, pero no sobre cultura.	"Reuniones interdisciplinarios, trabajo en equipo, capacitaciones en innovación" CG "Se estimula a los funcionarios para que obtengan las certificaciones internacionales correspondientes a las labores desarrolladas." ER El área de capacitación de la compañía ha desarrollado una labor con cada una de las áreas en la cuales patrocina la participación en cursos y seminarios" HF "Retroalimentación al interior de cada jefatura de las evaluaciones adelantadas". LL
	Tecnología	8		"Construcción de modelos en herramientas que generan alertas" CG. "Actualmente se lleva una biblioteca en un computador donde todos podemos ingresar a dejar los papeles de trabajo permanentes y sirve para repositorio de información confidencial" CC "Repositorio centralizados de información general" LL "Desde la vicepresidencia se han definido objetivos y/o procedimiento para lograr la gestión del conocimiento, tales como: documentación de scripts, monitoreos continuos, definición de pruebas, repositorios de archivos de información" RA.
	Procesos	5		"Se ha dado más tiempo en la etapa de planeación, técnicas flujos de proceso y deja historia de lo aprendido para revisiones posteriores" GM. "Establecimiento de grupos de trabajo interdisciplinarios"
Q6. ¿Qué fortalezas identifica en esos procesos adelantados?	Cultura	11	Se observan como fortalezas de los procesos adelantados la voluntad por parte de la dirección para adelantar procesos de gestión del conocimiento.	"Agrega valor basado en las mejores prácticas" CG "Eficiencia operativa, Aprendizaje continuo" RA "La voluntad que se tiene por parte de la dirección para adelantarlos" LP "Apoyo colaborativo de los miembros de auditoría, Optimización del tiempo de cara al

Pregunta	Resultado por variable	Cantidad respuestas	Conclusiones generales	Percepciones de los entrevistados
				auditado, Interés en lograr ser un auditor integral." LL
	Tecnología	3		"Herramienta primaria en donde podemos tener un conocimiento previo del proceso a evaluar" CC
Q7. ¿Qué debilidades identifica en esos procesos adelantados?	Cultura	8		"Falta de experiencia en el proceso de gestión del conocimiento" RA "Dependen Pde la disposición de los auditores en cuanto a dejarlos en el repositorio definido para tal fin" MG "Estáticos, aunque no se debe quitar la responsabilidad al profesional en el sentido que éste debe buscar auto-entrenarse." LP "Pueden ser más que conocimiento vivencias, alto volumen de información en tiempo limitado y pobre documentación del ejercicio." LL "Por estar en una etapa inicial, se ve como obligatorio y no fluye de una manera natural" HF "Dependencia del tiempo disponible de quien posee el conocimiento en un momento dado." GB "La falta de transmisión oportuna o diferentes interpretaciones de las directrices dadas por la vicepresidencia." AB
	Tecnología	6		"No esté consolidado en una herramienta específica" CG "Control de cambios" CC "De pronto las debilidades obedecen a la organización de la información y/o la identificación de la misma. También puede darse que la información esté muy desactualizada o que el proceso haya cambiado sustancialmente." CB
Q8. ¿Qué entiende por creación de conocimiento en su práctica de auditoría?	Externalización	6	La creación de conocimiento se relaciona con la externalización que se refiere a convertir conocimiento tácito en nuevo conocimiento explícito (pe. La articulación de las mejores prácticas o lecciones aprendidas).	"Convertir el aprendizaje en conocimiento" CG. "Cuando divulgo en mis compañeros de trabajo el conocimiento que puede ser útil para ellos." GB "la creación de conocimiento es el resultante de la interrelación o transmisión continua del conocimientos" HF "La creación de conocimiento creo que es poder realizar planeación a partir de una base centralizada de conocimientos" mg
	Socialización	2		"Lograr que el conocimiento adquirido por cualquier miembro del equipo, sea recibido por otros que lo necesiten." RA
	Combinación	2		"Es La consolidación no solo de manuales, políticas, normas, procedimientos sino de la construcción de modelos, pruebas, talleres, documentos que se obtienen de la práctica del trabajo de campo, de la prueba y el error" CB
	Internalización	2		"Documentación del entendimiento de los procesos evaluados" LC
Q9. ¿Con que medios cuenta para la creación de conocimiento?	Tecnología	11	Los medios para la creación del conocimiento se relacionan con herramientas tecnológicas.	"Herramientas propias del área" CG "Biblioteca virtual, correo" CC "Herramientas tecnológicas disponibles en el área, desde las más básicas office, hasta las licencias de software de extracción de datos " CB. "Herramientas de auditoría (Office, ACL, IDEA, PEGASO). PF. "Repositorios de información en las carpetas de red definidas" RA
	Procesos	6		"Círculos de participación, reuniones de área" CC "Riesgos y controles documentados por los dueños de los procesos, intranet," PF "Experiencia del grupo de trabajo" LP
Q10 ¿Considera que son suficientes y pertinentes los medios de creación de conocimiento en su práctica de auditoría interna?	- No	6	Los jefes consideran que los medios de creación de son suficientes, mientras los auditores no.	"No existe herramienta especializada que consolide el temas" CG "Pueden mejorar en lograr mayor oportunidad de obtener el conocimiento, anticipando al tiempo de la evaluación" LL "Creo que aún falta capacitación y casos de éxito para comprender la importancia y lo útil del proceso de gestión del conocimiento" RA
	- Si	7		"Considero que si son suficientes, lo que hace falta es tal vez la cultura de gestionar el conocimiento, hay que cultivar tanto de parte de quien recolecta y documenta como de quien la consulta" CB "Si se hacen con la dedicación y logrando el objetivo de conocer e interiorizarlo, si son suficientes" HF.

IDENTIFICACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN
DEL CONOCIMIENTO EN EL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA DE UNA
ASEGURADORA COLOMBIANA

Pregunta	Resultado por variable	Cantidad respuestas	Conclusiones generales	Percepciones de los entrevistados
				"Son suficientes, teniendo en cuenta la responsabilidad en generar valor en el resultado de tu trabajo" LC "Los Medios son suficientes y pertinentes pero pudieran ser más automáticos" MG
Q11 ¿Qué entiende por almacenamiento y recuperación de conocimiento en su práctica de auditoría?	- Procesos	2	El almacenamiento/recuperación de conocimiento se relaciona con la tecnología.	"Aprovechar el conocimiento y experiencia la cual difunde las mejores prácticas y agrega valor" CG
	- Tecnología	12		"Almacenamiento de datos e información (informes) y protección y recuperación de los registros." ER "La forma en que se documenta el conocimiento" adquirido y las herramientas que se tienen para acceder a él posteriormente" GB "Es la forma en que se clasifica y custodia la información para posteriormente ser utilizada por otros funcionario, ya sea de manera física o electrónica" HF "Es tener de forma estructurada, fácil y segura el conocimiento que se tenga en un sistema" LP
Q12. ¿Con que medios cuenta para el almacenamiento y recuperación del conocimiento en su práctica de auditoría?	- Personas	2	Se cuenta con repositorios de información para el almacenamiento y recuperación del conocimiento	"La experticia que ganó al hacer estos procesos" GM
	- Repositorios	12		"Biblioteca de auditoria, tertulia de ISAC" CC "Aplicativo propio de auditoria PEGASO" ER "Se tiene un equipo público donde dejan generalidades de cada proceso" GM, RA, OTROS.
Q13. ¿Considera que son suficientes y pertinentes los medios de almacenamiento y recuperación de conocimiento en su práctica de auditoría interna?	- No	6	Los jefes consideran que los medios de almacenamiento de son suficientes, mientras los auditores no.	"Existen restricciones de espacio y privilegios para clasificar y consultar la información" LL "Los medios no son suficiente porque se requiere que tengan mayor espacio en disco duro" MG, otros.
	- Si	5		"Se realizan todas la medidas preventivas (backup) por ser información guardad en medios electrónicos, la considero suficiente" HF "Corresponde a las necesidades de la auditoría interna de la compañía" L, otros
Q14. ¿Qué entiende por transferencia de conocimiento en su práctica de auditoría?	- Impersonales	5	La transferencia de conocimiento se relaciona en mayor proporción con los canales personales.	"Son las buenas prácticas que reflejan experiencia documentadas que conllevan a ejercicios de mejoramiento" CG "Compartir LOS conocimiento resultado de una evaluación, para lo cual la información debe quedar disponible para ser compartida y consultada cuando sea requerida" ER "Comunicar, trasladar la información adquirida como producto del desarrollo de las evaluaciones (scrips, directorio de datos, información técnica, etc) LC "Lectura DE documentación asociada" MG
	- Personales	8		"Es poder brindar a otros todos el conocimiento obtenido en la ejecución de cualquier práctica de auditoría" CB "Que entregue a otros profesionales mis conocimientos adquiridos sobre un proceso" GM, OTROS. "Entregar LA suficiente información del proceso al grupo de auditoría que le permita a cada profesional plasmarlo en el conocimiento del contexto de su evaluación y en sus planes de pruebas como elemento innovador" LL "Es la posibilidad de intercambiar información relevante generada a partir de la etapa de entendimiento y conocimiento de proceso a través de reuniones presenciales" MG
Q15. ¿Con que medios cuenta para la transferencia	- Tecnológicos	12	Para la transferencia de conocimiento se relaciona con medios tecnológicos.	"Herramientas de auditoría en donde se documenta la evaluación que se desarrolla por proyectos, que proporcionan avances en el desarrollo de las buenas practicas" CG "Biblioteca virtual, correos, repositorio de información, aplicativo de auditoría" Varios

Pregunta	Resultado por variable	Cantidad respuestas	Conclusiones generales	Percepciones de los entrevistados
del conocimiento en su práctica de auditoría?	- Personales	7		"Reuniones de área, círculos de participación, etc" Varios.
Q16. ¿Considera que son suficientes y pertinentes los medios de transferencia de conocimiento en su práctica de auditoría interna?	- No	6	Los jefes consideran que los medios de transferencia de son suficientes, mientras los auditores no.	"Los medios en mi opinión son escasos ya que no se cuenta con programación de tiempo para dicha actividad" MG "Los medios o herramientas que se tienen son muy básicos, sin embargo, la madurez del equipo de trabajo en el proceso no requiere más avanzadas" RA
	- Si	6		"Considero que los medios son suficientes, lo que sucede es que se tiene 'pereza' de consultar y/o se prefiere ir a la fuente directa" CB "Realizando las reuniones con la frecuencia y objetivo propuesto, es suficiente" HF "Si son suficientes si son bien estructurados". LL "Son suficientes, más no se utilizan adecuadamente, canales de comunicación informales". PF.
Q17. ¿Qué entiende por aplicación del conocimiento en su práctica de auditoría?	- Creación de capacidad organizacional	14	Se entiende de forma unánime como aplicación del conocimiento como la creación de capacidad organizacional, es decir, la capacidad de aplicar conocimiento tácito.	"Lo aprendido aplicarlo a través de los diferentes medios" CG "De acuerdo a lo que sé y el levantamiento de información del proceso y los riesgos que veo realizo mi definición de pruebas donde se debe cubrir lo más riesgoso". GM "Cuando se utiliza toda la información y capacitación previamente adquirida para el desarrollo de una evaluación." GB "Utilizar, poner en práctica lo aprendido en el desarrollo de proyecto de auditoría" HF, OTROS
Q18. ¿Con que medios se cuentan para la aplicación del conocimiento en su práctica de auditoría interna?	- Personales	3	Para la aplicación de conocimiento se relaciona con medios tecnológicos.	"En el desarrollo de la labor de los proyectos asignados, en los círculos de participación, reuniones diferentes con clientes internos y externos" CG "Con las reuniones de seguimiento al proyecto de auditoría" HF
	- Tecnológicos	9		"Pegaso, ACL, IDEA, repositorio de información, algunas pruebas construidas por otros" CB, otros.
Q19. ¿Considera que son suficientes y pertinentes los medios de aplicación de conocimiento en su práctica de auditoría interna?	- No	7	En mayor proporción se considera que no son suficiente los canales de aplicación del conocimiento.	"Existe información suficiente pero no está organizada de la mejor manera" CB "Es un proceso que actualmente se encuentra en implementación, hace falta un cambio en la forma de construir las pruebas" LL "Los medios en mi opinión son escasos ya que no se cuenta con programación de tiempo para dicha actividad" MG
	- Si	4		"Considero que son adecuadas dado a que son de aplicación inmediata" HF "Se ajustan a las necesidades del auditor para el desarrollo de su trabajo" LC
Q20. ¿Cuáles considera que son los factores clave (críticos) para una efectiva gestión del conocimiento que contribuya a la mejora de su práctica de auditoría?	- Procesos	13	Considera que el mejoramiento de los procesos es un factor crítico en el mejoramiento de la gestión del conocimiento	"Comenzar por evaluar los objetivos y proceso de auditoría y con el reconocimiento de la necesidad de compartir información" CG "Responsabilidad en actualizar los documentos" CC "Que la información este documentada, completa, disponible, actualizada, que sea clara y entendible por cualquier persona, es decir, que no maneje términos técnicos, siglas o abreviatura que se presten a diferentes interpretaciones" CB "La documentación formal del conocimiento adquirido" GB "La comunicación que es el medio utilizado para la transferencia del aprendizaje" HF "Estandarización de forma de documentación de la gestión del conocimiento" MG "Asignación de tiempos destinados a la ubicación, transferencias y aplicación de la gestión del conocimiento" MG
	- Tecnología	3		"Creación de bases de conocimiento consolidadas que de ser exitosas conllevan al crecimiento de la capacidad intelectual la cual refleja valor agregado en los procesos y funciones del área" CG, otros.

IDENTIFICACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN
DEL CONOCIMIENTO EN EL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA DE UNA
ASEGURADORA COLOMBIANA

Pregunta	Resultado por variable	Cantidad respuestas	Conclusiones generales	Percepciones de los entrevistados
	- Cultura	2		"Cultura de consultar internamente el conocimiento adquirido antes de recurrir al área auditada" CC "Cultura del conocimiento vs competencia "egos, poder, posesión de la información)" PF
Q21. ¿Qué le mejoraría al proceso de gestión del conocimiento actual en su área de auditoría?	- Tecnología	5	Se recomienda mejorar conceptos en tecnología y procesos.	"Poder implementar el proyecto de gestión documental" CC "La existencia y utilización de una única base de datos de conocimiento" MG, OTROS.
	- Cultura	2		"Capacitación para el desarrollo de las competencias individuales, a través de casos de éxito" RA "Debemos trabajar en validar la información en el momento en que se está presentando y no dar por sentado que se recibió lo que se pretendió informar" HF
	- Procesos	5		"La oportunidad frente a la programación del plan anual de auditoría" LL "Propender por imprimirle continuidad a los procesos de gestión del conocimiento, asegurarse que sea dinámico" LP "Crear espacios y facilitar debates con participación de la vicepresidencia en los proceso de planeación". PF
*NOTAS: las sumatoria de las clasificaciones no coincide en todos los casos a la cantidad de entrevistados debido a que algunos no respondieron a todas preguntas y otros incluyeron más de una respuesta por lo que un solo entrevistado puede presentar más de una clasificación. Las iniciales al finalizar los comentarios corresponden a los nombres de los entrevistados.				

Como resultado del análisis cualitativo de la información, se construyó un esquema de semaforización que permitió identificar los procesos con mayores debilidades tomando como base las preguntas 8 a 19 en las que se profundizó sobre los procesos del modelo de Alavi y Leidner (2001), y con base en los comentarios recibidos por los entrevistados, se identificaron las causas que generan dichas debilidades.

Tomando como base los tres aspectos evaluados en las entrevistas: - Cultura (Alavi, et al., 2005), - Tecnología (Alavi y Leidner, 2001) y - Procesos (KPMG, 2011), se presentan los resultados en la siguiente tabla:

Tabla 7. Tabla de resultados procesos críticos. Fuente: Elaboración propia

<u>Creación</u>	TECNOLOGÍA	PROCESOS	PERSONAS - CULTURA
<u>Almacenamiento</u>	TECNOLOGÍA	PROCESOS	PERSONAS - CULTURA
<u>Transferencia</u>	TECNOLOGÍA	PROCESOS	PERSONAS - CULTURA
<u>Aplicación</u>	TECNOLOGÍA	PROCESOS	PERSONAS - CULTURA

En la tabla No. 7, se utilizaron los colores del semáforo con los siguientes criterios de evaluación:

- Verde: Se considera que la interrelación entre el proceso y el aspecto evaluado presenta fortalezas que les permiten apoyar las actividades en el cumplimiento los objetivos de la actividad de la auditoría interna.
- Amarillo: La interrelación entre el proceso y el aspecto evaluado cuenta con un grado de madurez alto, pero que presentan oportunidad de mejoramiento.
- Rojo: la interrelación entre el proceso y el aspecto evaluado presenta deficiencias importantes.

La tabla nos permite identificar como fortaleza la existencia y uso de tecnología de información en los procesos de gestión del conocimiento, contando con repositorios de información organizada (servidores y aplicativo web), software de extracción y análisis de datos utilizadas en las actividades de auditoría interna como ACL, IDEA y SAS, portales web de capacitación, correo electrónico, entre otros, que de acuerdo con los entrevistados permiten y en general son suficientes para la creación, la transferencia y aplicación del conocimiento, entendido este como la aplicación de la experticia de los auditores y como un objeto que puede ser almacenada y manipulada, como son políticas, manuales e información de la compañía. En cuando al almacenamiento/recuperación del conocimiento las causas de las debilidades se orientan principalmente a:

1- La organización de la información en los repositorios de la información es deficiente pues no facilita la consulta de la información que se requiere.

2- Poco espacio disponible en los repositorios de información de forma que no es posible almacenar toda la información necesaria.

En cuanto al aspecto de los procesos se identificaron fortalezas en la existencia de lineamientos claros para la documentación de la información producto de las evaluaciones realizadas por los auditores, las actividades a desarrollar en la práctica de la auditoría materializado en la existencia de un Manual de Auditoría que contiene las diferentes etapas desarrolladas en el proceso, el cual al ser seguido garantiza la ejecución de auditorías de alto nivel de eficiencia. De igual forma, se considera un aspecto importante la existencia de espacios para la creación de conocimiento, básicamente de interacción entre los auditores y jefes, conocidos como círculos de participación, grupos interdisciplinarios de trabajo y capacitaciones presenciales y reuniones de área en general. Entre las causas de las debilidades observadas en los procesos de Creación y Transferencia del conocimiento se encuentra:

1- En la planeación de las auditorías no se contemplan tiempos para compartir los conocimientos adquiridos, por lo que estos espacios significan sacrificios para los auditores.

2- Dificultad para identificar el auditor que tiene el conocimiento necesario cuando se inicia un nuevo proyecto de auditoría.

Por otro lado, la mayoría de las debilidades en los procesos de gestión del conocimiento se concentran en la cultura organizacional, entendida esta como el insumo más importante en la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional, dado que a través de esta se determinan los valores, las creencias y los sistemas de trabajo que podrían alentar o impedir la creación y el intercambio de conocimiento (Alavi, et al., 2005). Esto se presenta debido a las siguientes situaciones:

1. Se depende de la disposición de los auditores para compartir su conocimiento.
2. Existencia de un alto volumen de información pero con deficiencia en la documentación, lo que limita su consulta y comprensión.
3. Inoportunidad en la entrega de información clave para la ejecución de las auditorías por quienes la poseen.
4. Deficiencias en la transmisión de mejores prácticas.

Como aspecto positivo se destaca la disposición de la gerencia por crear espacios que fomentan la creación del conocimiento y apoyo a las iniciativas que contribuyan a la innovación de los procesos asociados a la gestión del conocimiento.

3.6 Diseño de la propuesta de mejoramiento

Tomando como base los resultados obtenidos en la aplicación de las herramientas y la literatura disponible se realiza la siguiente propuesta de mejoramiento al sistema de gestión del conocimiento existente en el área de auditoría interna del caso de estudio, enfocado en las áreas de evaluación en las cuales se observaron debilidades en los aspectos relacionados con tecnología, procesos y cultura. La construcción de la propuesta de mejoramiento se apoya en casos de estudio sobre en diversas industrias a nivel internacional y estudios en general sobre gestión del conocimiento.

Partiendo de los procesos de gestión del conocimiento propuestos por Alavi y Leidner (2001) y las debilidades detectadas se realiza un listado de recomendaciones asociados a cada uno de los procesos justificando la importancia de su implementación. Estos a su vez se relacionará con el concepto de “capital Intelectual” que corresponde a la combinación del Capital Humano, Organizativo y Relacional de una organización, dado que la “Gestión del Capital Intelectual” se asimila con frecuencia a la “Gestión del Conocimiento” (Sánchez, 2008), lo anterior sugiere que no es un objetivo discreto o un fenómeno independiente que ocurre dentro de las organizaciones. Por el contrario, los procesos de Gestión del Conocimiento están muy influenciados por los entornos sociales en los que están inmersos y que están sujetas a diferentes interpretaciones sobre la base de normas organizacionales y las interacciones sociales entre los individuos. (Alavi, et al., 2005)

Dado que, las principales debilidades se observaron relacionadas con la cultura organizacional, se realiza una descripción de su significado en 3 niveles dado por (Alavi, et al., 2005):

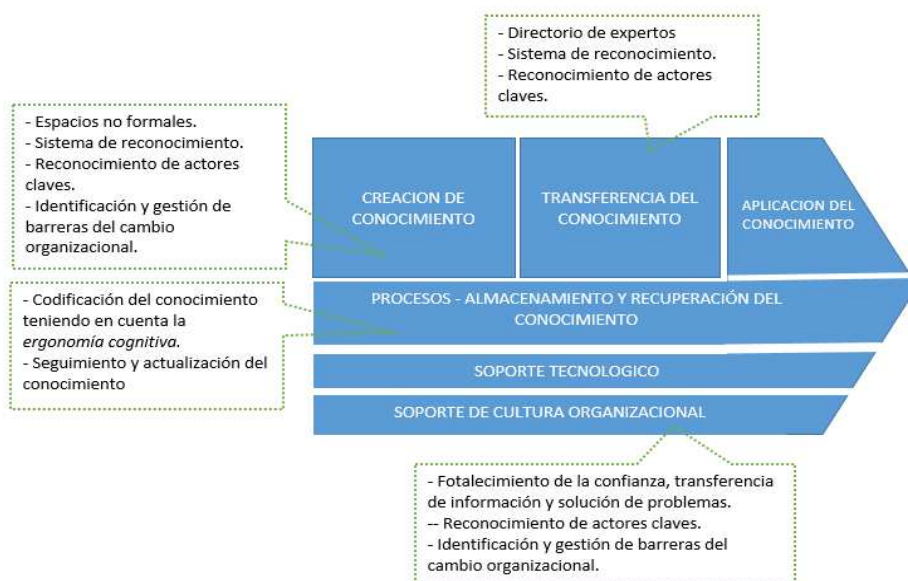
1. Las supuestos básicos o creencias representan esquemas interpretativos que usa la gente para percibir situaciones y darle sentido a los acontecimientos en curso, las actividades y las relaciones humanas, formando así la base para la acción colectiva.

2. Los valores pueden ser vistos como un conjunto de normas sociales que definen las reglas o contexto para la interacción social a través del cual las personas actúan y se comunican. Estas normas sociales tienen un impacto en comportamientos de los individuos y se constituye en una forma de control social.
3. Las manifestaciones visibles de la cultura “artefactos”, por ejemplo los repositorios de conocimiento que representan la realización de un determinado conjunto de valores culturales, que a su vez, son manifestaciones de los supuestos subyacentes sobre la tecnología de la información (TI).

La cultura organizacional se presenta como una interacción dinámica constante entre los supuestos básicos, valores y artefactos.

Usando la idea de la cadena de valor de (Porter, 1985), se presenta una cadena de valor clásica de los proceso en la Gestión del conocimiento, donde los procesos primarios serían los derivados del trabajo de Alavi y Leidner (2001), excepto por el proceso de almacenamiento y recuperación el cual se propone como una actividad de apoyo. A continuación se presenta el resumen de la propuesta con las actividades prácticas de mejoramiento que involucran la interrelación entre los procesos, valores y artefactos (que se interpretan en la propuesta como tecnología de información):

Figura 5. Cadena de valor del conocimiento con recomendaciones de mejoramiento. Fuente: Elaboración propia.



En los siguientes apartados se detallan las propuestas realizadas y su relación con las causas identificadas y la teoría existente.

3.6.1 Creación de conocimiento

Los resultados arrojaron debilidades en la definición de procedimiento para la creación de conocimiento, relacionados principalmente con la externalización del conocimiento, es decir, la articulación de las mejores prácticas o lecciones aprendidas (Alavi y Leidner, 2001), esto porque no se facilitan y demandan los espacios para compartir el conocimiento (Interacción *ba*), así como no se percibe disposición por quienes por quienes concentran conocimiento avanzado.

En este apartado se incluirá el concepto de “capital humano” entendido como el conocimiento tácito e incluye los saberes, las capacidades, experiencias y habilidades de las personas que integran la organización (Sánchez, 2008). Una propuesta para su gestión se basa en la creación de redes sociales, pues estas pueden impulsar la capacidad de absorción de conocimientos, puesto que la capacidad de adquisición, asimilación, transformación y explotación de conocimiento facilita la consecución de ventajas competitivas y de aprendizaje (Cabanela, et al., 2008).

En la teoría de redes sociales pueden diferenciarse trabajos que se ocupan de la creación de conocimiento en tres niveles de análisis: redes interorganizacionales (redes donde los nodos son las organizaciones), redes al interior de las organizaciones o intraorganizacionales (donde los nodos son las unidades organizacionales) y redes interpersonales (Martínez & Herrera, 2013). Dado el alcance de la presente investigación se sugiere la creación de redes interpersonales que estarían caracterizadas por el fortalecimiento de:

- Los componentes principales que regulan las expectativas y comportamientos de los individuos correspondientes a la confianza, la transferencia de información detallada y los acuerdos para la solución conjunta de problemas (Cabanela, et al., 2008). Esto materializado a través de espacios de comunicación periódica no formales con los individuos claves en la gestión del conocimiento como son el vicepresidente y los jefes del área. El “no formales” puede asociarse a espacios fuera de la oficina, sin los protocolos de agendamiento, creando espacios de confianza y fomentando la creatividad e innovación.

- La constitución de servicios de valor con un fuerte componente de innovación, que suscite el interés de los agentes que participan en la red. (Cabanela, et al., 2008). A través de la creación de incentivos no necesariamente económicos para quienes realicen aportes innovadores al grupo que contribuyan al cumplimiento de los objetivos individuales y grupales, constituyéndose en un “sistema de reconocimiento”. En la medida que la red asuma la necesidad de desarrollar el aprendizaje colectivo estará en disposición de integrar e incluso de crear nuevo conocimiento aplicable (Cabanela, et al., 2008).
- Reconocimiento de actores claves en la creación de conocimiento como son los auditores con mayor experiencia en la compañía o con conocimientos y habilidades en mejores prácticas de auditoría, con el objetivo de incluir en las planeaciones anuales de auditoría los tiempos necesarios para que compartan sus conocimientos, como puede ser la exposición anual de los casos de éxito y limitaciones en las auditorías en lo que se llama el “Seminario de auditoría”.
- Identificar y gestionar las barreras a la implementación de cambios, como la utilización de nuevas tecnologías y metodologías de auditoría con el objetivo de crear nuevos espacios para la innovación.

3.6.2 Almacenamiento / recuperación de conocimiento

El Capital Organizativo o Estructural se define como el conjunto de conocimientos que permanece en la institución al final de la jornada laboral. Está formado por conocimiento codificado, como los manuales de procedimientos, los sistemas, las bases de datos, etc. (Sánchez, 2008) y para su gestión se deben tener en cuenta las limitaciones de inversión en tecnología de información en la organización del caso de estudio, que se incrementan al considerar a la auditoría como un área de apoyo no fundamental para su objeto social, materializando los dos problemas identificados con la falta de espacio virtual para el almacenamiento y la deficiente organización de la información, por esta razón se hace necesario identificar cual es la mejor estrategia de almacenamiento y recuperación de la información según las condiciones descritas.

Lo primero que se tiene que reconocer es que la codificación del conocimiento es una parte inevitable de la fase de almacenamiento e implica la conversión del conocimiento

tácito (experiencias personales, por ejemplo, las habilidades y capacidades) en conocimiento explícito (por ejemplo, textos, tablas, gráficos, documentos, bases de datos, patentes, manuales, etc) con el fin para ser aplicado por otros miembros del equipo (Samoilenko & Nahar, 28 July 2013 through 1 August 2013).

Según Samoilenko y Nahar (2013) la codificación del conocimiento puede ser apoyado por la utilización de los siguientes métodos:

- Mapas de conocimiento: Los mapas del conocimiento son representaciones gráficas de las unidades de información que integran un sistema de conocimiento.
- Agentes inteligentes (por ejemplo, agentes basados en el conocimiento): es aquel sistema que posee conocimiento de su mundo y que es capaz de razonar sobre las posibles acciones que puede tomar para cambiar el estado de su mundo.
- Razonamiento basado en casos: es un paradigma que se basa en la idea de que los problemas similares tienen soluciones similares. Se recurre a experiencias pasadas para resolver nuevos problemas.
- Árbol de decisiones: Un árbol de decisión es un modelo de predicción utilizado en el ámbito de la inteligencia artificial.
- Tabla de decisión: permiten definir qué acciones ejecutar para cada valor o combinación de valores de una o más definiciones.
- Entre otros.

Se considera importante que para la utilización de cualquier método de codificación se debe tener en cuenta como factor de éxito la ergonomía cognitiva, que se basa en el estudio de la percepción, el aprendizaje o la solución de problemas, lo que involucra la interacción inteligente entre las personas, el sistema de información y los productos resultantes, por ejemplo, del análisis documental. La ergonomía cognitiva para el procesamiento de la información significa comprender y representar las formas en que los usuarios comparten y reconocen las estructuras textuales y discursivas de los documentos, significa reconocer cómo actúan los usuarios en determinado contexto informacional. Para ello, los sistemas deben hacer algo más que reconocer para representar, deben interpretar, y la base de esa interpretación proporciona el diseño de su sistema conceptual.

Se propone la creación de un sistema de codificación de la información en conjunto con todos los usuarios de la información del área, con el objetivo de tener en cuenta las

estructuras de interpretación de la información, por ejemplo partiendo de la identificación del “Archivo Permanente” que hace referencia a toda la información que puede ser usada en cualquier momento y hacen parte de la contextualización y mejores prácticas para el desarrollo de las auditorías y el “Archivo Periódico” que hace referencia a la información que nace como resultado de las auditorías.

Otro aspecto relevante relacionado con la propuesta de solución de las causas de las debilidades identificadas, se relaciona con el seguimiento y actualización del conocimiento, visto como el monitoreo continuo y se considera esencial para garantizar y coordinar la adecuación de los conocimientos guardados debido a una cantidad cada vez mayor de conocimiento, la sustitución de los viejos conocimientos, etc. (Samoilenko & Nahar, 28 July 2013 through 1 August 2013), lo cual implica la eliminación de documentación obsoleta, contribuyendo a la optimización de los recursos virtuales de almacenamiento.

3.6.3 Transferencia de conocimiento

De acuerdo con los resultados de las herramientas se observa que los elementos que causan las debilidades en este proceso se relacionan con dos de los cinco definidos por Gupta y Govindarajan (2000) relacionados con:

- La disposición motivacional de la fuente (es decir, su voluntad de compartir el conocimiento).
- La existencia y la riqueza de los canales de transmisión, estos canales pueden ser personales o impersonales, formales o informales como reuniones no agendadas, seminarios informales, conversaciones de coffe break, promueven la socialización pero pueden impedir la amplia difusión.

Se considera que el mecanismo de transferencia más eficaz depende del tipo de conocimiento que está siendo transferido, puede ser importante para la transferencia de conocimiento entre los individuos, la interfaz hermética es crítica a nivel de organización, puesto que una interfaz distante puede constituirse en una barrera para el aprendizaje y transferencia del conocimiento. (Alavi & Leidner, 2001)

Para la solución del problema de identificación de identificar el auditor con el conocimiento necesario, se propone la creación de un directorio de expertos con los

antecedentes, habilidades y conocimientos de los individuos, lo que en caso de dudas permitiría localizarlos rápidamente.

Dado que los procesos de creación y transferencia de conocimiento se relacionan con las mismas causas y como propuesta se busca generar espacios para la externalización del conocimiento se proponen las mismas recomendaciones:

- La creación de un “sistema de reconocimiento” cuando se realicen esfuerzos estructurados y alineados con los objetivos de transferencia de conocimiento.
- Reconocimiento de actores claves en la creación de conocimiento como son los auditores con mayor experiencia en la compañía o con conocimientos y habilidades en mejores prácticas de auditoría, con el objetivo de incluir en las planeaciones anuales de auditoría los tiempos necesarios para que compartan sus conocimientos, como puede ser la exposición anual de los casos de éxito y limitaciones en las auditorías en lo que se llama el “Seminario de auditoría”.

3.6.4 Aplicación del conocimiento

Dado que en la evaluación de los resultados de las herramientas aplicadas no se identificaron debilidades en este proceso, no se profundiza sobre sus alternativas de implementación ni se realizan sugerencias para su mejoramiento.

3.7 ¿Qué dicen los expertos?

La propuesta de mejoramiento de los procesos de gestión del conocimiento basado en el modelo de (Alavi y Leidner, 2001) se pusieron a disposición de cuatro expertos en auditoría interna y con experiencia en la dirección de equipos de trabajo. Estos expertos fueron seleccionados teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Dos expertos corresponden a funcionarios internos de la compañía y área del caso de estudio, con el objetivo de obtener su visión desde el conocimiento particular de las situaciones observadas.
- Dos expertos externos de la compañía evaluada, que tienen como objetivo identificar si la propuesta es implementable en otros escenarios con características similares.

- Amplia experiencia profesional en el ejercicio de auditoría interna.
- Cargos de dirección en las unidades en las que han trabajado.
- Reconocidos en el medio por la obtención de certificaciones internacionales asociadas a la auditoría interna y títulos académicos.

A continuación se presenta una breve reseña de las hojas de vida de los expertos seleccionados:

Tabla 8. Hoja de vida de expertos. Fuente: Elaboración propia

Nombre Experto/Cargo	Años experiencia	Experiencia profesional	Certificaciones internacionales
NIO, vicepresidente de auditoría interna de la compañía del caso de estudio	21 años de experiencia en auditoría	trabajó en Fedearroz, ingeniero industrial, especialista en alta gerencia y master en administración de negocios globales	CISA, CRisk, CISM, CGEIT de ISACA.
JLL, jefe de auditoría de sistemas de auditoría interna de la compañía del caso de estudio	13 años de experiencia en auditoría de sistemas.	trabajo en el Baco de la República, PeopleSoft, ingeniero de sistemas y especialista en gerencia estratégica de negocios	CISA, CRisk, CISM de ISACA y COBIT de Cobit Foundation.
NDM, jefe de auditoría de Cafam	Con más de 30 años de experiencia en auditoría interna y como docente en las universidades Nacional de Colombia y Javeriana	Conferencista nacional e internacional a través de la Junta Central de Contadores Públicos, contador público y especialista en auditoría de sistemas.	CIA y CRMA del Instituto de Auditores Internos IIA.
CAF, Jefe de auditoría de operaciones del Banco Davivienda	Con más de 20 años de experiencia en auditoría interna y externa	Trabajo en KPMG y Citybank.	CISA, CRisk, CISM de ISACA, COBIT de Cobit Foundation, ITIL de ITIL Foundation

Con base en la propuesta de mejoramiento realizada en el punto anterior se diseñó y se envió un formato con las principales observaciones del caso de estudio y las propuestas para cada uno de los procesos (Ver anexo 2)

Los aportes y observaciones de los expertos se relacionaron con:

Tabla 9. Aportes de los expertos. Fuente: Elaboración propia

Proceso	Aportes de los expertos
Creación de conocimiento	<p>“La gestión del conocimiento debe estar relacionada con la estrategia del negocio”. NIO</p> <p>“ La generación de valor del sistema debe reflejarse en la eficiencia operativa y la calidad de los resultados de las evaluaciones” NDM</p> <p>“Contar con un equipo humano que reúna experiencia y conocimiento en técnicas de auditoría y los procesos de negocio de la compañía es indispensable en la consolidación de la gestión del conocimiento”. NIO</p> <p>“Un sistema de reconocimiento sobre ideas innovadoras, podría incentivar la participación en la transferencia de los conocimiento, sin embargo, se deben tener en cuenta las barreras de comunicación por diferencias generacionales y la disposición para compartir la información, dado que el conocimiento puede considerarse un seguro para conservar el cargo”. NDM</p> <p>“Definitivamente la mejor forma de transferencia de conocimiento se da a través de escenarios de interacción personal” CAF</p>
Almacenamiento/recuperación del conocimiento	<p>“Se han adelantado esfuerzos relacionados con la organización de la información, pero no se han logrado finalizar debido a diferentes problemas como los presupuestales”. JLL</p> <p>“La integración de las percepciones de diferente usuarios de la información puede convertirse en un proceso desgastante, por lo cual se sugiere la integración de un equipo interdisciplinario que desarrolle el sistema de codificación y posteriormente se socialice al grupo” NIO</p> <p>“Los profesionales podemos interpretar la información de formas diferentes, es posible obtener sistemas de codificación de información existentes y estandarizarlos de acuerdo con las necesidades de los usuarios de la información” NDM</p> <p>“Adoptar sistemas de gestión del conocimiento existentes en el mercado podría contribuir a disminuir las deficiencias detectadas” CAF</p>
Transferencia del conocimiento	<p>“Debido a que el grupo es reducido es fácil identificar los expertos en cada materia, no se considera necesaria la creación de un directorio de expertos, pero se hace necesario que se den a conocer las diferentes habilidades y conocimientos de los diferentes miembros del equipo” NIO</p> <p>“Definitivamente el reconocimiento se considera un buena herramienta para fomentar la disposición de las personal a compartir su conocimiento, sin embargo, se deben definir claramente los criterios de reconocimiento para no desplazar a los nuevos integrantes”. NDM</p> <p>“La exposición anual de los casos de éxito, puede constituirse en una herramienta poderosa para la adopción de buenas prácticas y</p>

Proceso	Aportes de los expertos
	motivar al grupo a ejecutar procesos de excelente calidad” JLL “Se deben fomentar y fortalecer las buenas relaciones interpersonales para garantizar que el proceso de transferencia del conocimiento se dé de forma natural”. CAF

Como resultado de la validación de la propuesta de mejoramiento con los expertos se concluyó que:

- Los procesos de gestión del conocimiento se interrelacionan con los procesos estratégicos de la compañía.
- Las habilidades y conocimientos en auditoría y procesos de negocios propios de los expertos, se deben explotar a través de la transferencia de conocimientos tácitos y explícitos.
- En grupos pequeños de trabajo no se hace necesario la creación de directorios de expertos, estos se podría subsanar con la comunicación periódica de las habilidades y conocimientos de los miembros del equipo de trabajo.
- Se considera una buena práctica la existencia de sistemas de reconocimiento que fomenten la transferencia del conocimiento.

4. CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación buscó la elaboración de una propuesta de mejoramiento de los procesos de gestión del conocimiento en el área de auditoría interna de una aseguradora colombiana, usando el modelo de Alavi y Leidner (2001), el cual se completó y se discutió con expertos los cuales nutrieron la propuesta.

Los aportes de esta investigación se enfocaron en:

- Servir como herramienta para el mejoramiento en el proceso de toma de decisiones sobre la gestión del conocimiento en el área de auditoría de la aseguradora colombiana.
- Contribuir a la eficacia y eficiencia de los procesos desarrollados por los auditores, fortaleciendo su intervención en los procesos de la compañía y tomando un rol de agente de cambio organizacional.
- Potenciar capacidades de creación de valor de la auditoría interna en la aseguradora.
- Realizar un aporte a la investigación de la auditoría interna al utilizar el marco sistemático desarrollado por Alavi y Leidner (2001) con el cual se evaluará el potencial rol de la tecnología de la información en la gestión del conocimiento.

El impacto de la solución propuesta se relaciona con el mejoramiento de los procesos de auditoría del caso de estudio apoyados a través de la gestión del conocimiento, que de ser implementada apoyara el cumplimiento de los objetivos de la auditoría interna influyendo en la calidad y la eficiencia operativa, así como garantizar el aporte de la auditoría en la compañía como generadora de cambio organizacional, cumpliendo con las expectativas de los diferentes stakeholders, asimismo, el trabajo contribuye a realizar una interpretación de los conceptos teóricos sobre gestión del conocimiento en el mundo real, a través de la exposición de ejemplos tomados del caso de estudio, resaltando la importancia de los aspectos tecnológicos, de procesos y culturales que son necesarios

en cada uno de los procesos de creación, almacenamiento/recuperación, transferencia y aplicación del conocimiento y resalta el papel importante de los líderes de la compañía en la legitimación de dichos procesos como parte esencial para el logro de los objetivos de la auditoría interna.

El diagnóstico inicial que se constituyó en el cumplimiento del objetivo específico No. 1, llevado a cabo a través de entrevistas a los diferentes actores en el caso de estudio y observación de los procesos pues se tuvo acceso directo a la documentación de auditoría, con lo cual se hizo evidente la falta de disposición para compartir información por los auditores, situación que afecta la transferencia y creación de nuevo conocimiento y debilidades en las actividades de recuperación de la información. Dadas las situaciones anteriores a través de la aplicación de la entrevista en profundidad se logró la identificación de las causas de las debilidades, dando cumplimiento al objetivo No. 2, con el cual se evidenciaron como principales causas el alto volumen de documentación, deficiencias en la organización de la documentación, inexistencia de espacios y de incentivos para la transferencia de conocimiento.

Dando cumplimiento al objetivo específico No. 3 y con el cual se logra el objetivo principal definido como la elaboración de una propuesta de mejoramiento sobre el caso de estudio se realizaron recomendaciones para cada uno de los procesos en la gestión del conocimiento (creación, almacenamiento/recuperación, transferencia y aplicación) en las cuales se propuso fortalecer los procesos de creación y transferencia de conocimiento pues estos se relacionan con actividades de socialización a través de la interacción social y de compartir experiencias entre miembros de la organización y de externalización a través de la articulación de las mejores prácticas o lecciones aprendidas (Alavi y Leidner, 2001), siendo un factor determinante para que estos procesos se implementen de forma eficaz la disposición motivacional de la fuente, es decir, su voluntad de compartir el conocimiento (Gupta y Govindarajan, 2000), por lo que se considera una buena práctica la implementación de sistemas de reconocimiento a expertos que compartan sus conocimientos y contribuyan a mejorar las habilidades y competencias de sus compañeros, así como la creación de un sistema de codificación de la información en

conjunto con todos los usuarios de la información del área, con el objetivo de tener en cuenta las estructuras de interpretación de la información.

Para la evaluación se utilizó la multimetodología de Mingers (2003), que se refiere a la utilización de una pluralidad de métodos o técnicas, cualitativas y cuantitativas en una intervención del mundo real, debido a que este es complejo y multidimensional y la utilización de un solo método sería una visión limitada, por lo cual se hizo necesario el uso del caso de estudio de Yin (2003), las entrevistas no estructuradas, la observación y la validación con expertos, que proporcionaron una visión amplia del objeto de estudio constituida por el área de auditoría interna de una aseguradora colombiana, y permitieron a través del análisis cualitativo de la información obtener las causas que generaron el problema y facilitaron la creación de alternativas o cursos de acción que se materializaron en la propuesta de mejoramiento.

Las posibles líneas de investigación futuras se relacionan con la profundización de la influencia de la cultura organizacional en la eficacia de los procesos de auditoría, control interno y gobierno corporativos, por otro lado como se pueden abrir líneas de investigación relacionadas con el uso de tecnologías de información en la auditoría que permitan procesos de monitoreo continuo en las organizaciones y cambien las formas tradicionales de realizar las auditorías, migrando a escenarios más predictivos y de control online, superando el estado actual del trabajo sobre datos históricos.

Otros aspecto relevante en la investigación de la auditoría se relaciona con el impacto de esta actividad en el cambio organizacional, como influye en la evolución de las compañías y como podría medirse el efecto de las recomendaciones (en ocasiones con beneficios intangibles) en términos económico.

Sobre la gestión de conocimiento existe una amplia gama de posibilidades de líneas de investigación que se pueden basar en la medición su impacto sobre los resultados de las compañías, sea en eficiencia operativa como en resultados económicos.

Como con cualquier investigación de casos de estudio particular, esta investigación conlleva ciertas limitaciones, la primera de las cuales es que los datos fueron obtenidos de una sola organización durante un período de tiempo relativamente corto. Por otra

parte, el objetivo del trabajo no se constituyó sobre la base de generalizar a otros casos, si no de validar y realizar un aporte a la teoría existente y debido a que los datos provienen de una sola organización se abre la posibilidad de que esta pueda ser una excepción.

5. ANEXOS

A. Anexo: Entrevista

PREGUNTA	OBJETIVO
1. ¿Cuáles considera que son los objetivos de la actividad de auditoría interna en su organización?	Definir un marco de objetivos hacia donde debería dirigirse la gestión del conocimiento. Contrastar respuestas de directivos con subalternos y comprobar alineación.
2. ¿Qué considera como conocimiento su práctica de auditoría interna?	Contrastar opiniones con definiciones de Alavi et Leidner (2001), con base en esto tomar acciones.
3. ¿Qué entiende por gestionar el conocimiento en auditoría?	Contrastar con procesos definidos por Alavi et Leidner (2001). Creación, almacenamiento/recuperación, transferencia y aplicación.
4. ¿Qué tan importante es la gestión del conocimiento en su actividad de auditoría para el cumplimiento de los objetivos del área en la organización? ¿Explique?	Definir la importancia y pertinencia del objeto de investigación para los entrevistados.
5. ¿Qué acciones se han adelantado en el área para lograr la gestión del conocimiento?	reconstruir la historia sobre el contexto creado (es decir, las acciones que se han realizado referente a la gestión del conocimiento, la percepción sobre los problemas, limitaciones y avances desarrollados) (Seidman, 2006)
6. ¿Qué fortalezas identifica en esos procesos adelantados?	
7. ¿Qué debilidades identifica en esos procesos adelantados?	

PREGUNTA	OBJETIVO	
8. ¿Qué entiende por creación de conocimiento en su práctica de auditoría?	El estado actual de los procesos de gestión del conocimiento y definición de hacia donde se dirigen	
9. ¿Con que medios cuenta para la creación de conocimiento?		
10. ¿Considera que son suficientes y pertinentes los medios de creación de conocimiento en su práctica de auditoría interna?		
11. ¿Qué entiende por almacenamiento y recuperación de conocimiento en su práctica de auditoría?		
12. ¿Con que medios cuenta para el almacenamiento y recuperación del conocimiento en su práctica de auditoría?		
13. ¿Considera que son suficientes y pertinentes los medios de almacenamiento y recuperación de conocimiento en su práctica de auditoría interna?		
14. ¿Qué entiende por transferencia de conocimiento en su práctica de auditoría?		
15. ¿Con que medios cuenta para la transferencia del conocimiento en su práctica de auditoría?		
16. ¿Considera que son suficientes y pertinentes los medios de transferencia de conocimiento en su práctica de auditoría interna?		
17. ¿Qué entiende por aplicación del conocimiento en su práctica de auditoría?		
18. ¿Con que medios se cuenta para la aplicación del conocimiento en su práctica de auditoría interna?		
19. ¿Considera que son suficientes y pertinentes los medios de aplicación de conocimiento en su práctica de auditoría interna?		

PREGUNTA	OBJETIVO
20. ¿Cuáles considera que son los factores clave (críticos) para una efectiva gestión del conocimiento que contribuya a la mejora de su práctica de auditoría?	Obtener propuestas de mejoramiento
21. ¿Qué le mejoraría al proceso de gestión del conocimiento actual en su área de auditoría?	

B. Anexo: Herramienta Validación Con Expertos

Dirigido a: Expertos en auditoría interna, con amplia experiencia y reconocido nivel profesional, con cargos directivos y de toma de decisiones en área de auditoría interna y externa.

Objetivo: Conocer la opinión de los expertos sobre la propuesta de mejoramiento de la gestión del conocimiento, partiendo de la identificación de debilidades en los procesos del modelos de Alavi y Leidner, 2001.

Estimado experto:

Usted ha sido seleccionado para participar en la validación de la propuesta de mejoramiento del sistema de gestión del conocimiento de un área de auditoría.

En el documento adjunto encontrará la propuesta con la información resumida del proceso de investigación, en la cual solicito sus observaciones y aportes los cuales tienen como objetivo enriquecer la propuesta.

Agradezco su colaboración.

Proceso	Diagnóstico	Propuesta de mejoramiento	Justificación	Sus observaciones
Creación de conocimiento	<p>Fortalezas: Como aspecto positivo se destaca la disposición de la gerencia por crear espacios que fomentan la creación del conocimiento y apoyo a las iniciativas que contribuyan a la innovación de los procesos asociados a la gestión del conocimiento.</p> <p>Debilidades: 1- Se depende de la disposición de los auditores para compartir su conocimiento. 3- Inoportunidad en la entrega de información clave para la ejecución de las auditorías por quienes la poseen. 4- Deficiencias en la transmisión de mejores prácticas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Espacios de comunicación periódica no formales con los individuos claves en la gestión del conocimiento como son el vicepresidente y los jefes del área. ✓ Creación de "sistema de reconocimiento" no monetario para incentivar aportes innovadores al grupo que contribuyan al cumplimiento de los objetivos individuales y grupales. ✓ Exposición anual de los casos de éxito y limitaciones en las auditorías en lo que se llama el "Seminario de auditoría" realizado por los auditores. ✓ Identificar y gestionar las barreras a la implementación de cambios, como la utilización de nuevas tecnologías y metodologías de auditoría 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Creación de espacios de a la confianza y la transferencia de información. ✓ Motivar el interés de los agentes que participan en la red de creadores de conocimiento. ✓ - Reconocimiento de actores claves en la creación de conocimiento ✓ Crear nuevos espacios para la innovación. 	
Almacenamiento/recuperación del conocimiento	<p>Fortalezas: existencia y uso de tecnología de información en los procesos de gestión del conocimiento, contando con repositorios de información organizada (servidores y aplicativo web), software de extracción y análisis de datos utilizadas en las actividades de auditoría interna como ACL, IDEA y SAS, portales web de capacitación, correo electrónico, entre otros</p> <p>Debilidades: 1- La organización de la información</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se propone la creación de un sistema de codificación de la información en conjunto con todos los usuarios de la información del área, con el objetivo de tener en cuenta las estructuras de interpretación de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Codificación del conocimiento a través de: Mapas de conocimiento: Los mapas del conocimiento son representaciones gráficas de las unidades de información que integran un sistema de conocimiento. Agentes inteligentes (por ejemplo, agentes basados en el conocimiento): es aquel sistema que posee conocimiento de su mundo y que es capaz de razonar sobre las posibles acciones que puede tomar para cambiar el estado de su mundo. 	

Proceso	Diagnóstico	Propuesta de mejoramiento	Justificación	Sus observaciones
	<p>en los repositorios de la información es deficiente pues no facilita la consulta de la información que se requiere.</p> <p>2- Poco espacio disponible en los repositorios de información de forma que no es posible almacenar toda la información necesaria.</p> <p>3- Existencia de un alto volumen de información pero con deficiencia en la documentación, lo que limita su consulta y comprensión.</p>	<p>✓ Seguimiento y actualización del conocimiento.</p>	<p>Razonamiento basado en casos: es un paradigma que se basa en la idea de que los problemas similares tienen soluciones similares. Se recurre a experiencias pasadas para resolver nuevos problemas.</p> <p>Árbol de decisiones: Un árbol de decisión es un modelo de predicción utilizado en el ámbito de la inteligencia artificial.</p> <p>Tabla de decisión: permiten definir qué acciones ejecutar para cada valor o combinación de valores de una o más definiciones.</p> <p>Tener en cuenta como factor de éxito la ergonomía cognitiva, significa comprender y representar las formas en que los usuarios comparten y reconocen las estructuras textuales y discursivas de los documentos.</p> <p>✓ Implica la eliminación de documentación obsoleta, contribuyendo a la optimización de los recursos virtuales de almacenamiento.</p>	
<p>Transferencia del conocimiento</p>	<p>Fortalezas: Existencia de lineamientos claros para la documentación de la información producto de las evaluaciones realizadas. Unificación de prácticas con el Manual de Auditoría</p> <p>Debilidades: Se depende de la disposición de los auditores para compartir su conocimiento.</p>	<p>✓ Se propone la creación de un directorio de expertos con los antecedentes, habilidades y conocimientos de los individuos</p> <p>✓ Creación de “sistema de reconocimiento” no monetario para incentivar aportes innovadores al grupo que contribuyan al cumplimiento de los objetivos individuales y grupales.</p> <p>✓ Exposición anual de los casos de éxito y limitaciones en las auditorías en lo que se</p>	<p>Se considera que el mecanismo de transferencia más eficaz depende del tipo de conocimiento que está siendo transferido. Los medios interpersonales se deben fortalecer dada la existencia de un ambiente tecnológico y de procesos maduro y suficiente.</p>	

Proceso	Diagnóstico	Propuesta de mejoramiento	Justificación	Sus observaciones
	<p>3- Inoportunidad en la entrega de información clave para la ejecución de las auditorías por quienes la poseen.</p> <p>4- Deficiencias en la transmisión de mejores prácticas.</p> <p>5- <i>En la planeación de las auditorías no se contemplan tiempos para compartir los conocimientos adquiridos, por lo que estos espacios significan sacrificios para los auditores.</i></p> <p>6- <i>Dificultad para identificar el auditor que tiene el conocimiento necesario cuando se inicia un nuevo proyecto de auditoría.</i></p>	<p>llama el "Seminario de auditoría" realizado por los auditores.</p> <p>✓</p>		
Aplicación del conocimiento	<p>Fortalezas: Entendida como Creación de capacidad organizacional. Alta capacidad profesional de los auditores.</p>	<p>No se realizan sugerencias pues se considera un proceso con un alto nivel de madurez en el sistema de gestión de conocimiento.</p>		

6.REFERENCIAS

Alavi, M., y Leidner, D. (2001). Knowledge management and knowledge systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.

Alavi, M., Kayworth, T., y Leidner, D. (2005). An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 191-224.

Boland, R., Tenkasi, R., y Te'eni, D. (1994). Designing Information Technology for Distributed Cognition. *Organization Science*, 463-474.

Butcher, K., Harrison, G., y Ross, P. (2013). Perceptions of Audit Service Quality and Auditor Retention. *International Journal of Auditing*, 17(1), 54-74.

Cabanela, L., Cabanelas, O., y González, E. (2008). LA CREACIÓN, INTEGRACIÓN, TRANSFERENCIA Y ASIMILACIÓN EFICIENTE DE CONOCIMIENTO EN REDES: UNA PROPUESTA PARA INCREMENTAR LA CONFIANZA Y LA VINCULACIÓN CON LOS PRESCRIPTORES. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(3), 151-166.

Chambers, R., y McDonald, P. (2013). 7 Attributes of Highly Effective Internal Auditors. Obtenido de <https://global.theiia.org>: [https://global.theiia.org/news/Documents/7 Attributes of Highly Effective Internal Auditors.pdf](https://global.theiia.org/news/Documents/7%20Attributes%20of%20Highly%20Effective%20Internal%20Auditors.pdf)

Checkland, P., y Scholes. (1994). *La Metodología de los sistemas suaves en acción*. Megabyte Noriega Editores.

Chetty, S. (1996). The Case Study Method for Research in Small and Medium Sized Firms. *International Small Business Journal*, 5, 73-85.

Cohen, A., y Sayag, G. (2010). The Effectiveness of Internal Auditing: An Empirical Examination of its Determinants in Israeli Organisation. *Australian Accounting Review*, 20(54), 296-307.

Cohen, J., Gaynor, L. M., Krishnamoorthy, G., y Wright, A. M. (2008). Academic Research on Communications Among External Auditors, the Audit Committee, and the Board: Implications and Recommendations for Practice. *Current Issues in Auditing*, 2, A1–A8.

Davenport, y Prusak. (1998). *Working Knowledge: How organizations manage what they know*. United States: Harvard Business School Press.

Díaz, B., y Peña, I. (2008). *Multimethodologie dans la recherche en Systèmes d'information. Deux exemples de recherche en cours en Colombie*. Paris.

Earl, M. (2001). Knowledge Management Strategies: Toward and Taxonomy. *Journal of management information system*, 18(1), 215-233.

Fernández Laviada, A., y Martínez García, J. (2014). Utilidad de la auditoría de cuentas: perspectiva de las PYMES en España. *Universia Business Review*, 80-97.

Gupta, A., y Govindarajan, V. (2000). Knowledge Flow within Multinational Corporations. *Strategic Management Journal*, 473-496.

Holt, J. E. (Febrero de 2012). Los atributos clave pueden generar beneficios competitivos significativos y distinguir a los mejores departamentos de auditoría interna. *Interna Auditor*, 44 - 48.

IIA. (2013). INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS. Recuperado el Junio de 2012, de <http://www.iiacolombia.com/ippfcod.html>

Julien, R., y Richards, T. (2008). IIA GLOBAL. Obtenido de Enfrentando el Desafío Los auditores internos pueden cumplir un papel estratégico al surgir programas de manejo y gestión de riesgo empresarial (ERM): https://global.theiia.org/about/about-internal-auditing/Translations Documents/Rising_to_challenge.pdf

KPMG. (2011). Creating a World-class Internal Audit Function. Swiss: KPMG International.

Martínez, M. E., y Herrera, E. W. (2013). Creación de conocimiento en management: Influencia de las características relacionales y estructurales de las redes sociales. Cuadernos de Administracion, 26(46), 37-59.

Mingers, J. (2001). Combining IS Research Methods: Towards a Pluralist Methodology. Information Systems Research, 12(3), 240–259.

Mingers, J. (2003). The paucity of multimethod research: a review of the information systems literature. Info Systems, 233–249.

Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Organization Science, 14-37.

Nonaka, I., y Konno, N. (1998). The concept 'Ba': Building a Foundation for Knowledge Creation. California Management Review, 40-54.

Nusbaum, E. (2007). op 10 Wish List for Audit Research. Current Issues in Auditing American, 1, C3–C9.

Obeso, M., Sarabia, M., y Sarabia, J. M. (2013). Gestionando conocimiento en las organizaciones: Pasado, presente y futuro. Intangible Capital, 9(4), 1042-1067.

OECD. (2004). Principles of Corporate Governance. ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. Paris Cedex 16, France.: OECD Publications Service.

Pentland, B. (1995). Information Systems and Organizational Knowledge System. Accounting, Management and Information Technologies, 1-21.

Porter, B., hÓgartaigh, C. Ó., y Baskerville, R. (2012). Audit Expectation-Performance Gap Revisited: Evidence from New Zealand and the United Kingdom Part 2: Changes in the Gap in New Zealand 1989–2008 and in the United Kingdom 1999–2008. International Journal of Auditing, 16, 215–247.

Porter, M. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.

Samoilenko, N., y Nahar, N. (28 July 2013 through 1 August 2013). IT tools for knowledge storage and retrieval in globally distributed complex software and systems development of high-tech organizations. 2013 Proceedings of PICMET 2013: Technology Management in the IT-Driven Services, (págs. 1353-1369). Portland, United States.

Sánchez, M. P. (2008). PAPEL DE LOS INTANGIBLES Y EL CAPITAL INTELECTUAL EN LA CREACIÓN Y DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES. SITUACIÓN ACTUAL Y RETOS DE FUTURO. ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura , 575-594.

Schultze, U., y Leidner, D. (2002). Studying Knowledge Management in Information Systems Research: Discourses and Theoretical Assumptions. MISQuarterly: Management Information Systems, 26(3), 213-242.

Taylor, G. (2013). IMPLEMENTING AND MAINTAINING A KNOWLEDGE SHARING CULTURE VIA KNOWLEDGE MANAGEMENT TEAMS: A SHARED LEADERSHIP

APPROACH. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 1(17), 69-92.

VanPeursem, K. (2005). ConversationswithInternalAuditors – The Power of Ambiguity. *Managerial Auditing Journal*, 489–512.

Vital, L. P., y Arruda, L. M. (Junio de 2011). Ontologias e taxonomias: diferenças. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 16(2), 115-130.

Yang, J. S., y Krishnan, J. (2005). Audit Committees and Quarterly Earnings Management. *International Journal of Auditing*, 9(3), 201-219.

Yin, R. (2003). *Case study research - Design and Methods*. En R. Yin. London: Sage publications.