
**Sexto Congreso Argentino
de Administración Pública**

**Ciudad de Resistencia,
Provincia del Chaco - 6 a
8 de Julio de 2011**

Ponencia Implementación de
una Wiki para la Gestión del
Conocimiento Institucional

Autor: Ing. María Vanesa Dabin

Contacto: mdabin@santafe.gov.ar

vandedabin@yahoo.com

Contexto organizacional

El Ministerio de Economía de la provincia de Santa Fe entiende en todo lo atinente a la previsión, recaudación, administración, inversión y fiscalización de los medios económicos y financieros de la Administración Provincial. En la Administración Centralizada, cuenta con alrededor de 400 agentes, prácticamente sin dispersión geográfica.

En el año 2005 la Provincia ha aprobado la Ley N° 12.510 de Administración, Eficiencia y Control del Estado Provincial, que instituye la centralización normativa y descentralización operativa de la Administración Financiera Provincial. Esta norma establece que la administración de la hacienda del sector público provincial no financiero se compone por diferentes sistemas y subsistemas, cada uno de ellos a cargo de una unidad rectora central, la cual debe estandarizar y coordinar el funcionamiento de las áreas operativas de todas las jurisdicciones. La mayoría de estas unidades rectoras dependen del Ministerio de Economía y para afrontar su nuevo rol rector, las áreas correspondientes requieren de conocimiento específico y nuevas competencias.

El Ministerio ha decidido encarar las acciones para lograr esos conocimientos en un marco de gestión del conocimiento institucional, recurriendo entre otras, a las actividades de formación on-line y las herramientas de soporte a la toma de decisiones -presentadas en otras ponencias de este panel- y a mecanismos de documentación y explicitación del conocimiento más amigables y eficientes

que los tradicionales instructivos, manuales y archivos de documentación, como el que se presentará aquí.

Las Wikis en la Gestión del Conocimiento

Las wikis son elementos de la Web 2.0, que consisten en una colección de páginas web, relacionadas entre sí por medio de hipervínculos, y que pueden ser, en principio, visitadas por cualquier persona y editadas por los mismos usuarios.

Se trata de un formato de sitio web que tiene alcance masivo y se accede simplemente a través de un navegador web.

La notación que se utiliza para crear y dar formato a las páginas de una wiki, es muy sencilla, así como la forma de incorporar imágenes, tablas, enlaces, etc. Las plataformas wiki proveen un editor de textos que se asemeja al software de oficina usual, lo que resulta sumamente amigable para los nuevos usuarios. También permiten establecer distintos grupos de usuarios y gestionar sus permisos a nivel de espacio o de página, determinando aquellos usuarios que pueden crear, editar, eliminar y comentar los contenidos, por ejemplo.

Este tipo de herramientas conserva un historial de cambios que posibilita recuperar cualquier estado anterior.

Las wikis permiten también la interacción con otros sistemas informáticos, de modo que pueden incorporarse enlaces entre páginas de la wiki y otras páginas de la Web, o de redes internas de la organización.

Una wiki es entonces una herramienta dinámica, escalable, fácil de usar y de alcance masivo, que bien puede utilizarse para apoyar la gestión del conocimiento en las organizaciones.

Así, resulta importante el aporte de las wikis a la gestión documental, actuando como un gran repositorio de información, ya no solo externalizada, sino también relacionada de una manera muy flexible, de modo que cada usuario podrá navegar los contenidos conforme a sus necesidades de conocimientos.

Las ventajas de esta forma de documentación respecto a los manuales tradicionales, radican principalmente en la concentración de la información en una única fuente. Esto permitirá lograr unicidad de criterios y mantener actualizada la información, ya que todos los usuarios recurrirán a la misma wiki y ya no a sus propios archivos de documentación.

La accesibilidad es otro gran punto a favor. No sólo entendida como la disponibilidad de la información en distintos momentos y lugares, sino también como la posibilidad de expresar esa información en un lenguaje propio del contexto, facilitando su comprensión. Esto sumado a la capacidad de integrar accesos a toda la información complementaria resulta en una herramienta simple pero de gran utilidad para la gestión del conocimiento.



Fig. 1 Ejemplo de concentración de información en una página wiki.

Una wiki puede pensarse también como una herramienta de apoyo a la gestión del conocimiento experto, si se enfatiza la participación de los referentes en cada temática en la generación del contenido a publicar, y se incorporan cuestiones surgidas de la experiencia y trayectoria de estos participantes como las mejores prácticas al respecto o la respuesta a las preguntas frecuentes. A diferencia de las normas legales y los manuales aprobados, una wiki puede incorporar este conjunto de saberes más informales y recomendaciones de expertos, generando así una comunicación de conocimientos más eficiente.

Además, al ser de acceso anónimo y personalizado, cada usuario puede recorrer las páginas de la wiki en el orden y nivel de desagregación que desee, impulsando y complementando así el aprendizaje individual. Se destaca esta característica de las wikis, ya que permite de alguna manera estandarizar y difundir aún los conceptos básicos (teóricamente conocidos por todos, tanto que da vergüenza preguntar...) de una manera sutil pero precisa: aquí cada usuario puede acceder por sí mismo al contenido, según sus necesidades de información.

Más allá del resultado obtenido, materializado en un conjunto de páginas web, su aporte a la gestión del conocimiento se aprecia en el cambio cultural que proponen, involucrando a todos los participantes, promoviendo un conocimiento compartido y accesible, y brindando mecanismos sencillos para ello.

Particularmente, el Ministerio de Economía espera con la implementación de una plataforma wiki, contar con una herramienta de gestión del conocimiento que permita:

- Documentar eficientemente el conocimiento, manteniendo una base de conceptos y procedimientos estandarizados y organizados.
- Aprovechar el capital intelectual existente en la organización.
- Retener el conocimiento experto.
- Garantizar la accesibilidad de ese conocimiento documentado, por todos los agentes, en cualquier momento y lugar de trabajo.
- Involucrar a los agentes de niveles operativos en la generación de contenidos y su utilización posterior, haciéndolos parte activa de la gestión del conocimiento institucional.

Marco lógico del proyecto

Se propone un esquema de trabajo colaborativo, incremental y cíclico, donde cualquier usuario pueda cargar contenidos de su propia autoría o generados por otro agente, para que luego de ser revisados y avalados por los

responsables de su área y los expertos en la materia, sean publicados para disposición de todos los agentes del Ministerio.

El conocimiento a documentar deberá estar ajustado a ciertos formatos de contenido, y se pretende con la metodología propuesta concentrar en cada página:

- Las definiciones y pautas establecidas por la normativa (interna y externa), que podrán relevar sin mayores inconvenientes los agentes de las distintas áreas y servirán de base al contenido desarrollado.
- Las descripciones y explicaciones surgidas de la experiencia, las buenas prácticas y recomendaciones del propio capital intelectual de la organización.
- El conocimiento experto que hay en la organización respecto de la temática abordada, aportado por los especialistas de cada área.

La utilización de la herramienta, por su parte, permitirá detectar falencias y proponer mejoras a los contenidos desarrollados, reiniciando el ciclo de conversión de conocimientos.

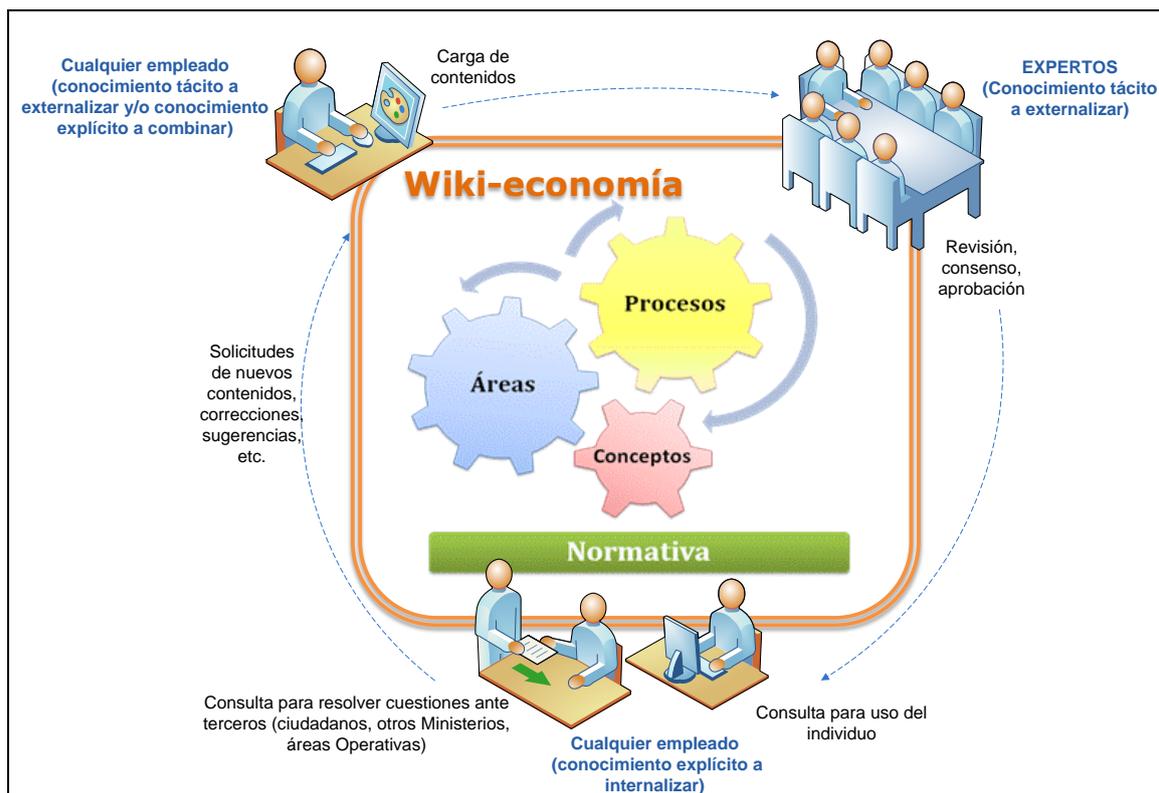


Fig. 2. El marco lógico del proyecto Wiki Economía

Se han detectado como críticos para el éxito del proyecto, los siguientes factores:

Apoyo institucional

En esta línea resultó fundamental la conformación del “Comité de Gestión del Conocimiento Institucional”, que está integrado por funcionarios políticos, los jefes de las áreas del Ministerio, y el Equipo de Desarrollo Administrativo. Entre sus funciones se encuentran:

- Impulsar el desarrollo de acciones tendientes a la documentación de la información referida a los principales procedimientos administrativos, conceptos y áreas ministeriales, con el objeto de utilizar en forma

cooperativa los conocimientos basados en el capital intelectual propio, para desarrollar las aptitudes organizacionales.

- Impulsar la utilización de los aplicativos informáticos que permitan la accesibilidad en línea a la información generada por las distintas áreas, así como formar un conjunto de agentes capacitados en la utilización de las aplicaciones (para su actualización o consulta).
- Evaluar anualmente las acciones de gestión del conocimiento y sus avances, así con la evolución del plan de actividades definido, propiciando las adecuaciones y mejoras necesarias.

Plataforma tecnológica

Se trabaja de manera coordinada con el Área de Informática del Ministerio, que implementa y mantiene operativa la plataforma utilizada. La misma debe estar accesible por Intranet desde todos los puestos de trabajo.

Luego de un primer intento con otra herramienta, actualmente se está trabajando con Confluence, un producto de Atlassian.

Volumen de contenido

Se debe trabajar especialmente en motivar a los agentes a compartir su conocimiento, realizando trabajos que propicien la externalización de conocimientos, como la revisión y optimización de procedimientos.

Calidad del contenido

Es fundamental contar con el compromiso de los responsables de cada área de revisar los contenidos propuestos por sus subordinados antes de la

publicación. Así también es importante involucrar a los expertos en la generación de los contenidos.

Retroalimentación permanente

Es importante prever algún mecanismo de recepción de sugerencias, consultas y comentarios. Obviamente, debe garantizarse el análisis de dichos retornos y la respuesta a todos comentarios recibidos.

Grado de Utilización

Además de recurrir a las presentaciones tradicionales, la integración con otros proyectos, como ser la capacitación e-learning que se está llevando a cabo, permite influir positivamente sobre el grado de utilización de la herramienta.

Apropiación del proyecto por parte de los agentes

Es importante definir un conjunto de contenidos iniciales que motiven la consulta y utilización de la wiki. En esta línea, se decidió priorizar la carga de contenidos de utilidad práctica habitual, la incorporación de formularios en formato editable para descarga, los enlaces a normativa de consulta frecuente.

Se trabajará en la confección del material por parte de los agentes de cada área, desde su puesto de trabajo, y se destacará que los contenidos fueron creados y avalados por los propios expertos en cada materia.

La Wiki-Economía

Se ha comenzado a trabajar entonces en la enciclopedia on-line del Ministerio, la que hemos dado en llamar Wiki-Economía.

Para ella se han definido tres tipos de contenidos:

- **Procesos:** páginas que describen los procedimientos a seguir para algún trámite o proceso particular. Presentan los elementos necesarios para su ejecución, tales como formularios y manuales.
- **Conceptos:** páginas que presentan la definición, descripción y clasificación de términos utilizados en la descripción de los procesos o de uso en las temáticas de competencia del Ministerio, a modo de un diccionario interno.
- **Áreas:** páginas que describen la organización interna y las funciones específicas de áreas cuyo conocimiento resulta significativo para el Ministerio.

Estos contenidos se relacionan entre sí por medio de links y se elaboran siempre en base a la normativa que los fundamenta, haciendo referencia a ella.



Fig. 3 Contenidos en la Wiki-Economía

Del mismo modo que se incluyen accesos a otros recursos como páginas web, normativas, etc. pueden también adjuntarse archivos en diferentes formatos, para permitir el acceso rápido a la documentación de soporte.

Se han confeccionado plantillas para la generación de los tres tipos de contenidos.

Organización del contenido

La presentación de la información en la portada de la Wiki-Economía es una cuestión importante que tuvimos que definir. Si bien, como se verá más adelante, la herramienta provee un buscador muy eficiente, es fundamental causar un buen impacto inicial y diseñar una portada que resulte sencilla e intuitiva. Debemos tener siempre presente a los destinatarios de la herramienta y la diversidad de sus capacidades y aptitudes, especialmente su adaptación a las nuevas tecnologías.

En la portada de la Wiki-Economía, decidimos ubicar accesos a los contenidos propios de los subsistemas de la Ley N° 12.510 que competen al Ministerio de Economía y desde allí podremos ir accediendo a contenido más específico a través de los links entre las distintas páginas.

Gobierno de SANTA FE MINISTERIO DE ECONOMÍA

Wiki Economía

Plataforma de Gestión del Conocimiento
Ministerio de Economía de la Provincia de Santa Fe

Escritorio Wiki Economía Portada

Browse Entrar Buscar

Portada

Última modificación: Jan 27, 2011

Sistemas de Administración Financiera

- Presupuesto
- Tesorería y Gestión Financiera
- Crédito Público
- Contabilidad
- Ingresos Públicos

Sistemas de Administración de Bienes y Servicios

- Administración de Bienes y Servicios
- Recursos Humanos y Función Pública
- Inversión Pública

Áreas de apoyo

- Administración
- Asesoría Letrada
- Despacho
- Sectorial de Informática

Listados de acceso rápido

- Procesos y trámites más comunes
- Conceptos y términos de uso frecuente
- Áreas del Ministerio de Economía
- Normativa

El contenido disponible en este aplicativo tiene como propósito hacer accesible conceptos e instrumentos útiles para la gestión administrativa; el mismo no posee valor reglamentario, ni jurídico, más allá de lo dispuesto en el texto de las normas vigentes a las que se haga referencia.

[Índice de páginas](#)

Fig., 4 La portada de la Wiki-Economía

Se presentan agrupados en apartados especiales los contenidos específicos de las áreas operativas que no corresponden a unidades rectoras de los sistemas de la Ley, pero son igualmente relevantes para el desempeño de las tareas en el Ministerio. Estas son las áreas Administración, Asesoría Letrada, Despacho y Sectorial de Informática.

También se incorporaron accesos a los contenidos etiquetados como “Procesos”, “Conceptos” o “Áreas” y a las páginas que concentran links a normativa, para proveer otros mecanismos de acceso rápido a los contenidos.

Finalmente, se provee un índice alfabético de páginas desde el cual se puede acceder a todo el contenido publicado.

Etiquetado y búsqueda de información

En la Wiki-Economía, utilizamos las etiquetas para categorizar los contenidos. Una misma página puede tener más de una etiqueta, así como el concepto, proceso o área que describe puede pertenecer a distintas categorías según el punto de vista desde el cual se lo estudie.

Por ejemplo, la página que describe el proceso de selección de personal, podría enmarcarse bajo las etiquetas “personal”, porque refiere a un tema propio de recursos humanos); “procesos”, porque describe un trámite o procedimiento; e “ingresantes”, si consideramos una categoría especial para concentrar todo aquello que es de particular interés para los nuevos agentes.

El etiquetado es entonces, una herramienta importante a la hora de la búsqueda de información.

La búsqueda de información en la Wiki-Economía puede realizarse de dos maneras: mediante la navegación temática desde la Portada o a través del buscador de términos.

La primera opción permite ir recorriendo las páginas del tema de nuestro interés hasta satisfacer nuestra necesidad de conocimiento, partiendo de los bloques que representan a cada subsistema de la Ley N° 12.510.

Por otra parte, la wiki provee un buscador de términos muy eficiente, que incluso sugiere a medida que se escribe, una lista de las páginas que contienen el o los términos buscados, así como de los archivos adjuntos y los usuarios que lo contienen.



Fig. 5 Búsqueda de contenido en la Wiki-Economía

En caso de no seleccionarse ninguno de los contenidos sugeridos, devolverá un listado de todos los archivos y usuarios que contengan el texto buscado en su nombre, y todas las páginas que lo contengan en su nombre, título o contenido.

La generación de contenidos

Para que puedan encontrarse volúmenes importantes de contenidos en la Wiki-Economía, y por tanto generar un verdadero proceso de Gestión del Conocimiento Ministerial, es necesario que las distintas áreas publiquen en ella información referida a sus procesos, conceptos y áreas.

Básicamente pueden señalarse cuatro momentos vinculados a la generación de contenidos:



Fig. 6 El proceso de generación de contenidos

Documentación y carga de contenidos

Este primer paso requiere la tarea interna de externalizar y documentar el conocimiento que quiere publicarse. El formato de dicha información deberá atender a la plantilla correspondiente, según se trate de un proceso, un concepto o un área.

Como ya se ha mencionado, se espera que en la generación de documentación participen también los usuarios expertos en cada temática, para incorporar además de la información brindada por la normativa y documental existente, el conocimiento relativo a su experiencia, a las mejores prácticas detectadas y los errores más frecuentes que hayan detectado. La redacción se realizará en un lenguaje natural, utilizando términos de uso común en el Ministerio y evitando las transcripciones textuales de la normativa. Se busca

realizar una explicación sencilla de los conceptos y procesos, con el agregado del conocimiento experto que no está documentado en ninguna norma.

Una vez cargada la información en la plantilla, se realizará una verificación y revisión del formato y el contenido, se dará formato a la página, eliminando los campos no utilizados y completando los links a otras páginas y a las normativas y diagramas, entre otros.

Corrección y ajuste

Cumplida esta primera etapa de documentación, corresponde la validación de la información por parte de la dirección del área de referencia, lo que garantiza la población de información debidamente elaborada y confiable para quienes luego la consulten y la internalicen. Los usuarios expertos pueden sumarse también en esta fase.

Publicación y consulta

Ya validada la información, y con la conformidad del responsable del área, se publicará definitivamente la página y ésta pasará a estar disponible para su consulta.

Mejora continua

La Wiki-Economía incorpora un formulario para que quienes consulten las páginas publicadas, realicen aportes o sugieran agregados con el propósito de que el conocimiento allí disponible sea cada vez más completo y útil. En esos casos, el equipo de gestión de la Wiki-Economía se contactará con el responsable correspondiente para evaluar el comentario recibido y, si fuera necesario, actualizar la página en cuestión.

Los distintos estados de las páginas

En correspondencia con los momentos de generación del contenido, las páginas irán cambiando su estado y con ello, la configuración de sus permisos.

Para cargar un contenido, el agente debe tener un usuario y contraseña, con permisos de editor.

Cuando un editor carga una página por primera vez, ésta se guarda para su posterior formateo y revisión en el estado de “En construcción”. En este estado podrá editarla cuanto desee hasta lograr un contenido de calidad.

Una vez revisada en cuestiones de formato, corregida y habiéndose agregado los enlaces correspondientes a las otras páginas y a la normativa asociada, se pasa al estado “Borrador”. Para ver páginas en estado de “Borrador” el usuario deberá tener habilitado el rol de responsable.

Los borradores son revisados por un responsable de área, según la temática de la cual se trate. Con su aprobación, se etiqueta el contenido y se publica definitivamente la página.

Recién en este momento la página es visible por todos los usuarios (sin necesidad de loguearse). Las “Páginas publicadas” no estarán disponibles para edición.

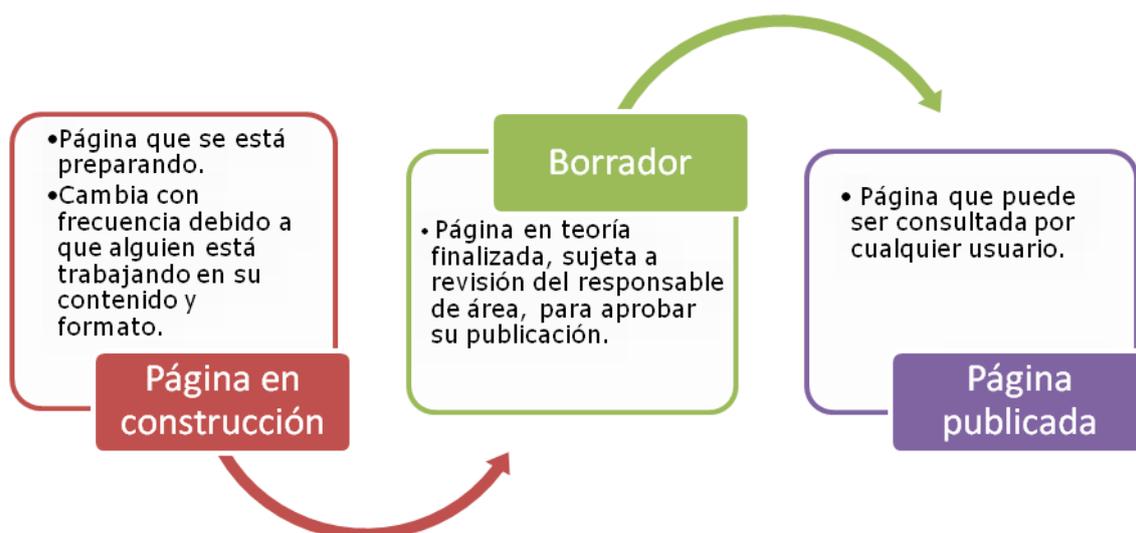


Fig. 7 Los estados de las páginas en la Wiki-Economía

Estado de avances del Proyecto

A partir de enero de 2011 nos encontramos transitando conjuntamente las etapas de “Capacitación a usuarios según su perfil” y “Carga masiva de contenidos”. Debido a la buena respuesta que se ha obtenido, y al efecto contagio que se ha producido entre las áreas, estamos formando a los usuarios en la carga y revisión de material gradualmente, incorporando equipos de trabajo por área.

Áreas cubiertas

Si bien todas las áreas de la Administración Centralizada ya conocen el proyecto, se están incorporando progresivamente las áreas en la generación y carga de contenido. A marzo ya contamos con 17 Editores y 11 Responsables, correspondientes a 6 áreas.

En abril ha comenzado un curso de capacitación en la plataforma on-line, en el cual se brindan nociones básicas sobre la gestión del conocimiento, su aplicación en el Ministerio de Economía, las herramientas utilizadas y como actividad final e integradora, se trabaja en una carga real de contenidos en la Wiki-Economía. Se espera poder incorporar el contenido generado por los alrededor de 80 agentes inscriptos a este curso (cumpliendo con las correspondientes etapas establecidas para la generación de contenidos) y a la vez motivarlos a continuar trabajando activamente. Del mismo modo, esta actividad de formación

Páginas de contenido

En esta implementación descentralizada de la Wiki-Economía, sólo durante el primer mes transcurrido, se han publicado 11 páginas de contenido concreto (sin tener en cuenta las portadas, índices y demás páginas intermedias), se generaron 85 páginas en estado de “Borrador” listas para su revisión y publicación, y 26 páginas “En construcción”.

Estos números han ido creciendo gradualmente a medida que se fueron incorporando las áreas y los usuarios fueron aprendiendo a cargar y editar páginas.

Marketing boca a boca

Se ha difundido la iniciativa entre las áreas, recibiendo consultas de agentes interesados en participar activamente, y obviamente, muchas más de interesados en consultar el contenido, inclusive desde otros Ministerios.

Como se ha mencionado, el curso dictado en la plataforma de capacitación ha permitido no sólo difundir la existencia y contenido de la herramienta sino también motivar la participación activa de los agentes en la generación de contenidos.

Próximos pasos

Institucionalización y formalización de la herramienta

Se prevé realizar la formalización de la Wiki-Economía como herramienta de documentación y consulta, para todos los agentes del Ministerio.

Utilización (consulta) y mejora continua

Se incorporará la plataforma en el portal de Intranet, para ser accedida fácilmente por todos los usuarios.

Gradualmente, a medida que se cuenta con contenido específico, se está utilizando la herramienta de capacitación virtual (Plataforma Moodle), como disparador de consultas a la Wiki-Economía, mediante enlaces en el material de los cursos dictados.

A su vez, el material generado para las capacitaciones, servirá de base para la elaboración de contenidos de la wiki.

Apertura a organismos descentralizados

Debido a la gran cantidad de consultas y pedidos realizados desde otros organismos, se está evaluando la posibilidad de abrir la consulta, primeramente

a las áreas de la Administración Descentralizada dependientes del Ministerio de Economía y posteriormente a otros Ministerios.

Replicación del proyecto en otros Ministerios

La propuesta final y un tanto utópica, consiste en la implementación de herramientas similares en los demás Ministerios, para luego poder realizar consultas interwikis.

Debe tenerse en cuenta que un proyecto de estas características, además de resultar un tanto ambicioso, conlleva la necesidad de unificación de criterios entre distintos Ministerios, lo cual no será una tarea sencilla de realizar. Debiera en este caso estudiarse también la posibilidad de separar los contenidos públicos o compartidos de los propios e internos de cada Ministerio.