



# GUÍA PRÁCTICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE LABORATORIO

# FICHA TÉCNICA

## Guía Práctica para la Implementación de la Metodológica de Laboratorio

*Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS)*

**Presidencia**

*Contraloría General de la República de Paraguay*

**Secretaría Ejecutiva**

*Auditoría Superior de la Federación de México*

**Unidad técnica Responsable en OLACEFS**

Comité de Creación de Capacidades (CCC)

*Contraloría General de Chile*

*Cooperación Alemana para el Desarrollo Sostenible por medio de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH*

**Director del Programa Biosfera – vida, economía y sociedad sostenibles, GIZ Brasil**

Andre Lammerding-Berdau

**Director del Proyecto**

Erwin Alberto Ramírez Gutiérrez

**Publicado por**

Proyecto Regional Fortalecimiento del Control Externo para Prevención y Combate Eficaz de la Corrupción OLACEFS - GIZ

**Autores**

Mónica Artale - Consultora  
Diego Martínez - Consultor

**Revisión técnica**

Irene Ocampos – Asesora técnica GIZ  
Melissa Narro – Consultora GIZ

**Portada, proyecto gráfico y diseño**

Bia Gomes, Cecília Gomes

**Contactos**

**Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS)**

[www.olacefs.com](http://www.olacefs.com)

**Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH**

SCN Quadra 1 Bloco C Sala 1501 – 15º andar  
Ed. Brasília Trade Center, CEP: 70711-902,  
Brasília-DF, Brasil

+55 (61) 2101-2170

[giz-brasilien@giz.de](mailto:giz-brasilien@giz.de) / [www.giz.de/brasil](http://www.giz.de/brasil)

### Información legal

*La presente publicación es parte de los trabajos previstos en el marco del Proyecto Regional Fortalecimiento del Control Externo para Prevención y Combate Eficaz de la Corrupción OLACEFS - GIZ. Sin embargo, las opiniones y afirmaciones vertidas por los autores no reflejan necesariamente la posición institucional de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, ni de la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS). Se permite la reproducción de la totalidad o partes de esta con fines no comerciales, siempre que no se modifique su contenido y se cite el Proyecto Regional Fortalecimiento del Control Externo para la Prevención y Combate Eficaz contra la Corrupción OLACEFS – GIZ como fuente de información. Para usos comerciales, incluyendo la reproducción o distribución total y/o parcial de la guía se requiere el consentimiento por escrito de la OLACEFS y de la GIZ.*

# ÍNDICE

<b>Presentación</b>	<b>5</b>
<b>1. Introducción</b>	<b>7</b>
<b>2. Objeto</b>	<b>8</b>
<b>3. Destinatarios</b>	<b>8</b>
<b>4. ¿Cómo organizar un Laboratorio?</b>	<b>8</b>
4.1. Convocatoria a EFS	9
4.2. Perfiles	10
4.3. Contenido	10
4.4. Modalidad	11
4.5. Sesiones	11
4.6. Esquema de sesiones	12
4.7. Trabajo entre sesiones	13
4.8. Cronograma de trabajo	15
<b>5. Sesión preparatoria</b>	<b>15</b>
5.1. Objetivo	15
5.2. Relevamiento de necesidades y expectativas	15
5.3. Impacto en el diseño y organización del Laboratorio	16
<b>6. Masterclass</b>	<b>17</b>
6.1. Objetivo	17
6.2. Contenido	17
6.3. Dinámica	17

<b>7. Sesiones prácticas</b>	<b>18</b>
7.1. Objetivo	18
7.2. Dinámica	18
7.3. Contenido	21
<b>8. Sesiones individuales con cada EFS</b>	<b>21</b>
8.1. Objetivo	21
8.2. Dinámica	22
8.3. Contenido	23
<b>9. Sesión final de cierre</b>	<b>23</b>
9.1. Objetivo	23
9.2. Dinámica	23
9.3. Contenido	24
<b>10. Conclusión</b>	<b>24</b>

## PRESENTACIÓN

Uno de los mayores desafíos al generar estrategias de desarrollo de capacidades es comprender la complejidad del aprendizaje en un mundo en constante cambio y cada vez más interconectado. Esto requiere promover nuevos formatos para compartir innovación y co-creación, en una plataforma de cooperación flexible y adaptada para el desarrollo de habilidades.

En ese sentido, la estrategia para el desarrollo y fortalecimiento de capacidades del Proyecto Regional Fortalecimiento del Control Externo para la Prevención y Combate Eficaz de la Corrupción implementado por la Cooperación Alemana, por medio de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), en alianza con la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS), busca potenciar competencias técnicas mediante la incorporación de metodologías e instrumentos innovadores en la lucha contra la corrupción, mejorando las capacidades de gestión y cooperación con sistemas nacionales anticorrupción. A su vez, fomenta una cultura de colaboración, intercambio de información, participación para la rendición de cuentas, transparencia y prevención de la corrupción entre la OLACEFS y sus Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) miembros con otros actores regionales y organizaciones nacionales.

Las estrategias del proyecto regional están alineadas con los principios enunciados en el documento INTOSAI-P-12: “El Valor y Beneficio de las Entidades Fiscalizadoras Superiores - marcando la diferencia en la vida de los ciudadanos” de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), que orienta a las EFS a sembrar valores, apoyar cambios que beneficien a la democracia y a la rendición de cuentas a la ciudadanía. A la vez, insta a las EFS a ser modelos de excelencia, ofrecer servicios de calidad, compartir conocimientos y propiciar la creación de capacidades.

El Comité de Creación de Capacidades (CCC) de la OLACEFS es responsable regional de organizar y promover el fortalecimiento de las EFS de la región, mediante iniciativas innovadoras en áreas prioritarias para desarrollar habilidades de su personal técnico. Estas iniciativas están compiladas en un Plan de Capacitación para el trienio 2022 – 2024<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> El Plan de Capacitación es una referencia importante para orientar la oferta de acciones educacionales conjuntas hacia las Entidades de Fiscalización Superiores (EFS) vinculadas a la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS). Ver en: <https://olacefs.com/document/plan-de-capacitacion-de-la-olacefs-2022-2024/>

Esta Guía es una contribución del proyecto a la oferta del CCC, configurándose como una propuesta metodológica que busca generar intercambio y aprendizaje entre EFS pares. Se basa en la experiencia del “Laboratorio de Riesgos”, iniciativa llevada a cabo por las EFS de Guatemala, Honduras y Panamá con apoyo del proyecto, a través de una plataforma de aprendizaje teórico-práctico, orientada al fortalecimiento de las funciones de auditoría al control externo en la temática de riesgos de corrupción.

Los procesos desarrollados, la experiencia, y la aplicación práctica han sido la base para la elaboración de la presente Guía, que busca invitar a las EFS de América Latina y el Caribe a aplicar el formato de laboratorio a otras temáticas y seguir agregando valor e innovación a los procesos de desarrollo y fortalecimiento de capacidades.

**Erwin Ramírez**

Director

Proyecto Regional Anticorrupción OLACEFS-GIZ

## 1. INTRODUCCIÓN

Tomando en consideración el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y el Plan de Capacitaciones 2022-2024 del Comité de Creación de Capacidades (CCC) de la OLACEFS, se desarrolló un Laboratorio de Riesgos, con apoyo del Proyecto regional Anticorrupción OLACEFS-GIZ y el programa global *Alliance for Integrity*.

La iniciativa se desarrolló en dos fases. En la primera, representantes de la Contraloría General de Cuentas de Guatemala y del Tribunal Superior de Cuentas de Honduras (EFS participantes) implementaron modelos de riesgos en el control externo en un caso simulado aplicado a lo largo de una serie de sesiones de trabajo. Por su parte, la fase 2 del Laboratorio estuvo destinada a acompañar la implementación de la metodología de análisis de riesgos en auditorías reales, realizadas en instituciones nacionales y en áreas expuestas a la corrupción, mediante acciones de seguimiento y asesoramiento, y tomando como base los contenidos desarrollados en la primera etapa del Laboratorio. Además de las EFS antes mencionadas, en esta etapa se sumó la Contraloría General de la República de Panamá.

En virtud de las experiencias obtenidas en ambas fases, y, a fin de promover la sostenibilidad de los esfuerzos realizados e instalar capacidades en las EFS de la OLACEFS, se consideró oportuno traspasar la metodología teórico-práctica de capacitación en formato de laboratorio a través de una instancia de formación de formadores/as, que pueda ser aplicable a diferentes temáticas de interés de las EFS.

Esta Guía refleja ese esfuerzo de traspaso de la metodología de trabajo, bajo las siguientes premisas:

- Un mapeo previo de necesidades en las EFS y diagnóstico de actores pertenecientes a la OLACEFS interesados en aprender una metodología teórico-práctica de capacitación en formato de laboratorio a través de la formación de formadores/as.
- Compartir con formadores/as la metodología teórico-práctica de capacitación en formato de laboratorio aplicada en 3 EFS de la OLACEFS, para su implementación en futuras actividades de capacitación para las EFS de la región.

## 2. OBJETO

El documento tiene por objeto traspasar la metodología de trabajo utilizada en el Laboratorio de Riesgos, desarrollada con las EFS de Guatemala, Honduras y Panamá, con apoyo del Proyecto Regional Anticorrupción OLACEFS-GIZ y por el Programa Global *Alliance for Integrity*.

Se espera que la metodología pueda ser útil en el desarrollo de laboratorios de trabajo en diversas temáticas con actores pertenecientes a la OLACEFS.

## 3. DESTINATARIOS

La guía está dirigida a profesionales de las EFS miembros e instancias de la OLACEFS que desarrollan actividades de docencia, formación o entrenamiento en el ámbito de control externo, así como a profesionales de auditoría o integrantes de distintas áreas de desarrollo profesional al interior de las EFS.

## 4. ¿CÓMO ORGANIZAR UN LABORATORIO?

Un Laboratorio es un espacio que permite a sus participantes aprender y/o profundizar sus conocimientos en cierta materia y llevarlos a la práctica en un entorno simulado.

El profesional o conjunto de profesionales que desee llevarlo adelante (a los que en lo sucesivo denominaremos de manera general “el/la formador/a”) debe tener en cuenta, antes de iniciar la capacitación, una serie de aspectos organizativos, que incluye la identificación de la necesidad de capacitación a ser impartida, la definición del perfil

de los participantes, la convocatoria, los contenidos a impartir y la estructuración del cronograma de trabajo en sesiones que permitan combinar de manera óptima las expectativas de los y las participantes, la impartición de contenidos teóricos, el desarrollo de instancias prácticas y la obtención de retroalimentación permanente.

Todo ello, evaluando el impacto de la actividad sobre los destinatarios, definiendo criterios claros desde el principio, sobre cómo se desarrollará el laboratorio, pero con la suficiente flexibilidad como para que sea posible incorporar cambios y mejoras durante su desarrollo.

En este apartado brindamos las pautas generales sobre esos aspectos, para orientar sobre la organización del Laboratorio.

#### **4.1. Convocatoria a EFS**

Como primera instancia para planificar un taller de Laboratorio, deben seleccionarse las entidades beneficiarias del mismo, quienes a su vez deberán designar participantes que cumplan con los requisitos necesarios según la temática a ser tratada. En nuestro ámbito, se tratan de Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) de la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS), que realizan tareas de fiscalización y control externo gubernamental, agrupadas con miras a la promoción de relaciones de cooperación y desarrollo entre entidades.

Es importante estimar, de manera aproximada, la cantidad de entidades y el número de participantes a ser designados por cada una de ellas. Los números pueden variar y adaptarse con gran flexibilidad, pero teniendo en cuenta que -toda vez que la organización del Laboratorio requiere tanto sesiones conjuntas como sesiones individuales con cada EFS- cuantas más entidades participen, mayor será la duración que deberá asignarse al cronograma general de la actividad.

Además, debe definirse el número máximo de participantes aceptables en un Laboratorio, siendo recomendable considerar -según el caso- un mínimo de 20 y un máximo de 40 participantes. Otro aspecto por considerar es que, a mayor cantidad de Entidades, menor será el número de participantes que cada una podrá postular.

Se estima que un Laboratorio puede hacerse con una única EFS, pero ello significará renunciar al beneficio que implica el intercambio de experiencias entre pares de organizaciones de distintos países.

## 4.2. Perfiles

Al definir los perfiles profesionales que cada EFS participante debe asignar al Laboratorio, considerar lo siguiente:

- Se debe aclarar que las personas a ser designadas deberán estar en condiciones de destinar el tiempo requerido para la iniciativa, participando puntualmente de manera virtual de las sesiones establecidas y destinando tiempo de su jornada laboral para el trabajo previsto entre sesiones.
- Debe tratarse de perfiles que posean conocimientos previos generales en la materia del laboratorio a ser realizado.

La definición de los perfiles deseados debe ser comunicado a las EFS participantes con la debida anticipación, para que estas dispongan de tiempo y criterios para hacer el previo reclutamiento de las personas que participarán en el ejercicio.

En caso de que el laboratorio vaya dirigido a participantes de varias EFS a la vez, asegurar que exista una cierta homogeneidad en el nivel de formación, experiencia de los y las participantes y representatividad de género.

=Cuando ello no suceda, se deberá definir los contenidos teóricos de base requeridos que aseguren un piso mínimo de formación común antes de ingresar en los casos prácticos. Esto puede realizarse mediante la realización de encuestas o sesiones previas de calibración o de presentación. Aun así, la asimetría de formación/experiencia entre participantes no es un obstáculo insalvable.

## 4.3. Contenido

El contenido a abordar será definido por el/la formador/a del Laboratorio, según la temática y profundidad que se planifique trabajar.

La presente guía utiliza ejemplos de los contenidos dictados en el marco del Laboratorio de Riesgos realizado, que se refirió exclusivamente a riesgos de corrupción, circunstancia que fue definida considerando los resultados de un previo relevamiento de expectativas de los y las participantes.

Diseñar asimismo los ejercicios y formularios a utilizar.

#### **4.4. Modalidad**

Será factible realizar el Laboratorio bajo la modalidad virtual sincrónica (con trabajo asincrónico entre sesiones). No obstante, con los ajustes y adaptaciones necesarias la capacitación podría admitir, asimismo, su realización en forma presencial.

#### **4.5. Sesiones**

El/la formador/a del Laboratorio debe determinar el esquema de sesiones necesario para impartir el contenido previsto y la realización de las actividades prácticas asegurando la participación activa de las personas convocadas.

Éstas, en conjunto, deben estar dirigidas a:

- Nivelar desde un inicio los conocimientos teóricos de base de los participantes de las distintas EFS;
- Trabajar con base en casos modelo asimilables a la realidad de trabajo en las respectivas EFS;
- Brindar ejemplos y herramientas prácticas;
- Favorecer el trabajo en grupos y la puesta en común para el intercambio de experiencias;
- Utilizar herramientas prácticas en el desarrollo de las tareas de campo;
- Aclarar las dudas que surjan en el transcurso del Laboratorio.

El número puede variar, pero se estima que para un Laboratorio con hasta 3 EFS participantes podrían ser suficientes entre 6 y 10 sesiones (grupales e individuales) para desarrollar por completo el contenido teórico-práctico del laboratorio.

La duración estimada de cada sesión debe permitir la exposición teórica-práctica de los contenidos y la participación y debate entre integrantes de las EFS. Para cada sesión, es recomendable prever una duración estimada de entre 2 y 3 horas (contemplando la posibilidad de realizar recesos de entre 10 a 15 minutos para descanso). Considerar mayor tiempo para las sesiones, dificulta la participación activa y duradera de los y las participantes. Eventualmente, se podría aceptar en el caso de tratarse de una actividad realizada en modo presencial sincrónico, donde podría destinarse una jornada completa de trabajo intensiva, si la agenda de los y las participantes lo permite.

Se recomienda una periodicidad quincenal o mayor (sujeta a disponibilidad de la agenda de los y las participantes) entre sesiones, pues el intervalo es necesario para que tanto los/las formadores/as como los y las participantes realicen actividades prácticas y trabajo preparatorio de cara a la siguiente sesión. En una modalidad intensiva podrían aceptarse intervalos menores.

#### 4.6. Esquema de sesiones

No todas las sesiones tienen el mismo propósito ni tienen las mismas características. El/la formador/a deberá valorar cuáles sesiones podrían realizarse de forma individual o conjunta, así como definir el número y extensión que se acomode mejor a las necesidades de cada laboratorio.

En términos generales serán necesarias:

- Al menos una **sesión preparatoria** para identificar necesidades y expectativas de los y las participantes, ajustar la dinámica de trabajo y contenidos, así como para nivelar conocimientos en la materia del Laboratorio;
- Al menos un masterclass inicial en la que se exponga la metodología y los pasos requeridos para la identificación, evaluación y calificación de aspectos teóricos necesarios;

- Varias **sesiones prácticas** sucesivas para aplicar la metodología a casos prácticos a través de ejercicios;
- Al menos una **sesión individual** con cada EFS destinada a aclarar consultas y trabajar en la adaptación de las herramientas adquiridas durante el curso al trabajo específico de la EFS. Puede estar intercalada con las sesiones prácticas o darse al final de éstas. No será necesaria cuando el Laboratorio se dirija a una única EFS, aunque en ese caso podrían eventualmente considerarse sesiones mano a mano con equipos de trabajo;
- Una sesión conjunta al final para la puesta en común y definición de compromisos de aplicación específica para los próximos pasos del Laboratorio.

#### 4.7. Trabajo entre sesiones

Entre sesiones, el/la formador/a debe procesar la información de la sesión previa y enviar consignas e insumos de trabajo a las EFS para ser realizados por los y las participantes de forma previa a la sesión siguiente.

Los y las participantes, a su vez, deben trabajar por su cuenta (individualmente o en equipos de trabajo) con base en las consignas indicadas por el/la formador/a.

Al inicio del laboratorio, se sugiere que el trabajo entre sesiones de los y las participantes prevea una carga de trabajo media o baja (aplicación aproximada de no más de 2 horas de trabajo por participante entre sesión), y que la misma esté focalizada en la lectura o análisis de material relevante para la realización de ejercicios prácticos durante la próxima sesión.

A medida que avance el Laboratorio, la demanda puede ser mayor, especialmente cuando las y los participantes deban realizar ejercicios, tales como el llenado de matrices o formularios, la aplicación de herramientas analizadas durante las sesiones, o alguna otra consigna solicitada por el/la formador/a.

En cualquier caso, la exigencia a los y las participantes debe adecuarse al esfuerzo que estos están en condiciones a comprometer. Dentro de ese límite, el/la formador/a debe ser especialmente asertivo en que el trabajo entre sesiones es condición indispensable para el correcto avance del Laboratorio.

En términos generales, el trabajo entre sesiones implica:

- **Para el/la formador/a**, el envío de consignas y materiales modelos, como, por ejemplo: formularios para el relevamiento de fuentes, cuestionarios para entrevistas, fichas de ser necesario) con el objeto de que sean completados por los y las participantes a partir de los conocimientos adquiridos durante las sesiones ya realizadas y con la información que cada equipo releve y analice en sus ámbitos particulares.
- **El/la formador/a** debe ponerse y estar a disposición para responder las consultas e inquietudes que los y las participantes envíen por correo electrónico y/o expresen durante las sesiones virtuales. Es común recibir consultas tendientes a aclarar definiciones o conceptos y a solicitar el envío de material adicional. Resulta una buena práctica compartir y socializar aquellas respuestas sobre cuestiones de interés general con todos, a través de un envío en el que, sin explicitar quién formuló la consulta, se dé a conocer la misma y su respuesta, a modo de garantizar que todos y todas cuenten con la misma información y promover la dinámica de consulta entre quienes no tienen la iniciativa de formularlas. Si se formulara más de una consulta por parte de diferentes participantes, para una mejor sistematización, pueden consolidarse todas las respuestas en un mismo envío.
- Por parte de **los y las participantes**, el trabajo entre sesiones conlleva tareas como la adaptación de los documentos modelos remitidos a las necesidades que surjan de la consigna específica, la lectura y análisis del material de consulta que sea puesto a disposición -Ej. Documento de Metodología- a fin de prepararse para las sesiones siguientes, completar fichas y/o formularios y enviarlos al formador/a para su revisión previa a las sesiones.

Los trabajos encomendados para realizar entre sesiones refuerzan el aprendizaje de las y los participantes sobre los contenidos del Laboratorio, dado que permite generar un espacio dinámico de intercambio entre el/la formador/a y participantes donde estos últimos puedan resolver inquietudes y reforzar su confianza y aprendizaje para la consecución de las tareas.

## **4.8. Cronograma de trabajo**

Con miras a una planificación ordenada de las actividades, de acuerdo con las variables definidas, es necesario proyectar un calendario estimativo de las fechas en que se desarrollarán las sesiones, identificando los temas a tratar, los contenidos y resultados esperados de cada una de ellas. Así como informar y dar a conocer a las EFS el cronograma de trabajo en la sesión inicial (preparatoria) y/o mediante el envío por correo electrónico del mismo en forma previa a fin asegurar su disponibilidad y asistencia.

A lo largo del Laboratorio, el/la formador/a debe considerar cierta flexibilidad en el cronograma propuesto, pues puede existir el supuesto en el que, por cuestiones internas de las EFS o bien, por las propias actividades del Laboratorio, existan retrasos en su ejecución, y, por tanto, se ajuste el cronograma.

## **5. SESIÓN PREPARATORIA**

### **5.1. Objetivo**

La sesión preparatoria tiene por objetivo que las/los formadores y las personas participantes se conozcan, presentar los contenidos iniciales, explicar el cronograma de trabajo y relevar o discutir las expectativas de cada participante.

### **5.2. Relevamiento de necesidades y expectativas**

Conocer el punto de vista de los destinatarios para la correcta organización y desarrollo del Laboratorio facilitará las sesiones. Para ello, el/la formador/a otorgará por turnos la palabra para que todos y todas puedan expresar sus puntos de vista en la sesión. También es una buena práctica prever de antemano preguntas disparadoras que permitan generar aportes y debate de posiciones.

Para el relevamiento de expectativas, la utilización de encuestas previas, o encuestas interactivas realizadas durante la misma sesión sirven para el mismo propósito.

También pueden realizarse a través de la participación directa de asistentes si se realiza durante la sesión (mediante el uso de la palabra o a través del chat box en las sesiones virtuales) o cualquier otra dinámica participativa que permita la expresión de puntos de vista sobre cuestiones tales como:

- Lo que esperan del laboratorio;
- Por qué participan de él;
- Cuáles son sus preferencias respecto al contenido y dinámicas prácticas;
- Qué esperan aportar al Laboratorio;
- Qué tiempo/nivel de compromiso están dispuestos a asignar al Laboratorio.

Este suele ser un excelente espacio para terminar de definir cuestiones de organización -incluso el cronograma exacto de trabajo- o detectar necesidades de nivelación entre perfiles participantes.

### **5.3. Impacto en el diseño y organización del Laboratorio**

Los resultados obtenidos del relevamiento de la sesión preparatoria constituyen insumos importantes a considerar para el desarrollo de la sesión de masterclass y para las sesiones de entrenamiento práctico.

Los resultados de las sesiones preparatorias deben transparentarse, pues:

- Demuestran que el punto de los y las participantes fue tomado en cuenta;
- Ayudan a construir confianza y empatía entre participantes y formadores/as;
- Brindan previsibilidad a todas las partes.

En devoluciones posteriores o sesiones subsiguientes compartir qué conclusiones obtuvo el/la formador/a del resultado de la preparación.

## 6. MASTERCLASS

### 6.1. Objetivo

La sesión de masterclass tiene como propósito exponer el contenido teórico que será luego tratado en las siguientes sesiones de entrenamiento en forma práctica.

Se procura:

- Presentar de manera completa la metodología y pasos del análisis de riesgos;
- Dar respuesta a la necesidad de formación teórica de base;
- Generar uniformidad de conocimientos y permitir acuerdos metodológicos para el trabajo en las sesiones prácticas sucesivas;
- Garantizar una participación activa tomando en consideración la variedad de participantes (perfiles con diferente formación, trayectoria profesional, género y franja etaria).

### 6.2. Contenido

Durante la sesión, es propicio focalizar aquellos temas sobre los cuales los y las participantes deberán trabajar entre las sesiones, de modo de prepararlos para tal efecto.

El contenido debe ser elaborado a la medida de la temática que será abordada en el Laboratorio, asegurando que todos y todas lo comprenden y, en las siguientes sesiones, cuenten con herramientas para identificarlo y evaluarlo.

Asimismo, brindar material complementario del que los participantes puedan valerse para profundizar conocimientos y satisfacer inquietudes.

### 6.3. Dinámica

Si bien se trata de una sesión eminentemente teórica y niveladora, ello no excluye la posibilidad de intercalar en la exposición dinámicas participativas, encuestas o pequeños ejercicios enfocados a mantener la atención e involucramiento de los y las participantes.

## 7. SESIONES PRÁCTICAS

### 7.1. Objetivo

Durante las sesiones prácticas, se debe trabajar en la aplicación de los temas expuestos en el masterclass a casos o ejercicios, procurando:

- Privilegiar la formación práctica por sobre la teórica;
- Promover el trabajo en equipo para un mayor intercambio de experiencias y puntos de vista entre participantes de ambas EFS;
- Dotar a los y las participantes de familiaridad con el empleo de la metodología a través de la aplicación práctica.

La cantidad de sesiones prácticas a realizar dependerá exclusivamente del contenido a desarrollar en cada laboratorio. Sin perjuicio de ello, se recomienda un mínimo de 2 sesiones prácticas.

### 7.2. Dinámica

Todos los aspectos propios de la organización y el dictado de las sesiones prácticas deben dirigirse a asegurar la más amplia y activa participación posible de los destinatarios, limitando el rol de los formadores/a a una función de moderadores y facilitadores.

Para ello, es clave:

- Incorporar gradualmente instancias de participación del auditorio a fin de generar un clima de confianza que promueva la libre experimentación sin miedo al error. Por ejemplo, iniciar con preguntas y fomentar la participación y debate en forma individual por participantes para luego pasar al trabajo en equipo. En caso de ser sesiones virtuales, se puede solicitar que la respuesta se realice mediante chat box o levantando la mano y dando la palabra;

- En caso de tratarse de sesiones virtuales, es primordial que los asistentes participen con cámara encendida y micrófonos habilitados. Estos últimos podrán ser silenciados en forma general y luego habilitados en forma particular por el/la formador/a, de considerarlo necesario;
- Proponer ejercicios que permitan a los y las participantes simular cómo sería su actuación en un caso real;
- Realizar actividades de juego de roles, ya que permite a los y las participantes pensar, decidir y actuar en forma semejante a que si estuviera en un caso real. Es recomendable, para el logro de una experiencia más positiva y para una mejor integración del grupo, que el capacitador también tenga un rol asignado en la actividad simulada;
- Desarrollar ejercicios complementarios como formulación de cuestionarios, resolución de casos prácticos, encuestas, etc., y otros que, además, brinden información acerca de las necesidades y preferencias del auditorio;
- Definir con claridad las principales características de la situación/caso sobre el que los y las participantes realizarán los ejercicios simulados. Sus características, elementos y todo aquello que sirva para entender la situación;
- Establecer consignas claras para el desarrollo de las tareas por parte de los y las participantes;
- Procurar, en el desarrollo de la actividad, que los y las participantes ocupen y se desempeñen en el rol asignado en la consigna;
- Organizar trabajos en grupos conformados en forma aleatoria por participantes de distintas EFS, a fin de promover el intercambio de experiencias y puntos de vista. Cuando los formadores intervengan en la conformación de los grupos, se sugiere en lo posible, asegurar que los equipos de trabajo sean diversos en cuanto a género, franja etaria, profesión y perspectiva de los y las participantes;
- Establecer ejercicios que tengan continuidad o muestren un hilo conductor a través de las sesiones (por ejemplo, para una misma organización modelo en un ejercicio

puede simularse la recolección de fuentes, en otro la entrevista, en otro el armado de una matriz);

- Dar continuidad al trabajo práctico más allá de la sesión, encargando actividades prácticas complementarias para ser realizadas por los y las participantes en el trabajo entre sesiones;
- Dar retroalimentación permanente del/la formador/a sobre los resultados de cada actividad práctica, invitando a los y las participantes a dar su punto de vista de su propio trabajo y el de otros/as participantes.

Finalizada cada actividad práctica que se realice durante el Laboratorio, es importante:

- Realizar una puesta en común entre los y las participantes, y la devolución del/la formador/a. Esta última debe ser respetuosa de las opciones de cada equipo, pero firme y asertiva en cuanto a la correcta aplicación de la metodología a los casos;
- Fijar las tareas a realizar con miras a la siguiente sesión, que complementen el ejercicio práctico realizado;
- Indicar y poner a disposición material complementario al trabajado y aquel que resulte necesario para la siguiente sesión práctica. (Ver material de la sesión práctica del Laboratorio realizado).

Antes de iniciar la sesión, llevar a cabo una devolución del/la formador/a sobre la actividad práctica realizada en la sesión previa (si la hubiera), a fin de fijar y consolidar los conocimientos adquiridos a través de la experiencia de trabajo simulada.

Todas las sesiones deben marcar una continuidad, por ello, es importante iniciar con una devolución y finalizar con indicaciones y actividades a trabajar por los y las participantes con miras al siguiente encuentro.

Ello permite, con base en el trabajo combinado de sesiones prácticas, que se adquiera familiaridad con las herramientas del Laboratorio, permitiendo así su posterior adaptación a la realidad de cada EFS.

### 7.3. Contenido

El temario de estas sesiones es principalmente práctico sobre la base de los conceptos ya tratados en el masterclass. Sin embargo, estos deben desgranarse en ejercicios que se focalicen en los aspectos centrales de la metodología en la que se sustenta el Laboratorio. Ello puede variar en función de esta, sin perjuicio de lo cual, en términos generales, podrá considerarse trabajar sobre:

- Identificación y relevamiento de fuentes documentales, y otros trabajos de campo y diagnóstico;
- Realización de actividades de simulación de un caso real;
- Identificación, preparación y realización de entrevistas;
- Realización de encuestas en línea y cuestionarios digitales;
- Elaboración de matrices y mapeos;
- Actividades prácticas entre sesiones.

## 8. SESIONES INDIVIDUALES CON CADA EFS

### 8.1. Objetivo

Es recomendable que el/la formador/a realice sesiones paralelas individuales con las EFS que participen del Laboratorio. Ellas tendrán por objetivo trabajar de forma particular con cada una en el ajuste y adaptación de la metodología.

Su objetivo es generar un espacio de confianza con cada EFS para aclarar dudas, monitorear los avances en la ejecución de actividades individuales y trabajar en la adaptación de las herramientas adquiridas durante el curso al trabajo y necesidades específicas de cada EFS.

Las sesiones paralelas pueden realizarse una vez finalizadas las sesiones prácticas o, de considerarse propicio, intercalarse con estas, previo a la sesión final común con todas los integrantes de las EFS participantes.

## 8.2. Dinámica

En estas sesiones, el/la formador/a debe promover el debate y la reflexión de los y las participantes en relación con la metodología implementada en el caso ficticio y a los ajustes necesarios para su posterior aplicación.

Como actividad previa, el entrenador puede enviar encuestas y/o formularios a fin de relevar la apreciación de los y las participantes de cada EFS.

A tal efecto, debe tenerse en cuenta lo siguiente:

- La encuesta para completar debe ser segmentada por EFS participante y estar dirigida a identificar los desafíos de adaptación de la metodología para su aplicación a casos reales;
- Las respuestas obtenidas de la encuesta o formulario y la información resultante de la misma deben ser expuestas durante el encuentro a fin de transparentar las opiniones y trabajar con las y los participantes sobre una base legitimada de opiniones con relación a los ajustes;
- Considerando las respuestas de las encuestas o formularios, es recomendable colocar preguntas disparadoras a fin de promover el debate y la intervención abierta de los y las participantes en relación con los distintos desafíos.
- Deben comunicarse y someterse a debate y participación los obstáculos que se hayan relevado a partir de la encuesta realizada;
- Una vez comunicadas y debatidas las adaptaciones, deben presentarse los posibles ajustes sobre los temas puntuales a adaptar. Para ello el/la formador/a deberá haber realizado diseñado en forma previa a la sesión la propuesta de ajustes en función de la información obtenida de las fuentes;
- Finalmente, se debe reservar un espacio para recibir feedback de las propuestas de ajustes, comentarios y consultas y adelantar los temas a trabajar de cara a la sesión final común.

### 8.3. Contenido

El contenido de la sesión debe ser elaborado a la luz de las necesidades de apoyo de la EFS anticipadas por medio de las encuestas o intercambios previos mantenidos.

## 9. SESIÓN FINAL DE CIERRE

### 9.1. Objetivo

Se procura en el cierre realizar una puesta en común en que todos los y las participantes se beneficien con el intercambio y donde se definan y evalúen los compromisos asumidos para la aplicación de metodología en casos reales, así como para la definición de próximos pasos.

### 9.2. Dinámica

En esta sesión se debe promover el intercambio de opiniones y la adopción de soluciones comunes. Para ello, es importante:

- Considerar posibles necesidades específicas que surjan en el momento y que sea posible incluir en la sesión asimismo como de ser necesario alguna que resulte de las sesiones particulares con las EFS;
- Abordar las temáticas identificadas como necesarias con miras a la adaptación y ajuste de la metodología una vez finalizado el laboratorio;
- Es recomendable incluir un ejercicio participativo final que permita el debate, y el aporte de soluciones, y la revisión de las expectativas que se definieron al inicio del Laboratorio;
- Alentar futuros encuentros de intercambio entre EFS para compartir experiencias, aprendizajes y resultados.

### 9.3. Contenido

El contenido será elaborado con base en los resultados de las sesiones individuales, que debe integrarse para su presentación al conjunto.

Sin perjuicio del envío sesión tras sesión de la documentación a ser utilizada por los y las participantes, se sugiere que al cierre del Laboratorio se consolide la totalidad del material en una carpeta digital única que incluya las presentaciones de cada sesión, todo el material de apoyo de los casos prácticos y versiones vacías y llenas de la matriz de riesgos en versión editable.

## 10. CONCLUSIÓN

La presente guía busca transferir a los/las formadores/as las herramientas desarrolladas y los conocimientos adquiridos durante el desarrollo del Laboratorio de Riesgos de Corrupción realizado en los años 2022 y 2023, en el marco del Proyecto Regional *Fortalecimiento del Control Externo para la Prevención y Combate Eficaz de la Corrupción* implementado por la OLACEFS con apoyo del del programa global *Alliance for Integrity*, por medio de la *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* (GIZ).

Se ha puesto gran empeño en describir las situaciones, conceptos a abordar, y en transmitir de forma fiel y transparente las experiencias del mencionado laboratorio. Sin embargo, cada experiencia del Laboratorio será única y distinta a los demás, por ser un espacio de experimentación. Lo importante es permitirse explorar el material, ajustar y adaptar el contenido a las propias necesidades. En definitiva, no debe servir sólo como guía orientadora, sino también de inspiración para ampliar la metodología a través de nuevos aportes.

En tal sentido, invitamos a utilizar la intuición, establecer una sólida conexión con las necesidades de cada equipo e introducir cambios, ajustes e innovaciones que se requieran en cada proceso de trabajo. De este modo, no sólo será un Laboratorio exitoso, sino que contribuirá a la co-creación y a fortalecer la metodología.



Por medio de la:

