



Instituto Andaluz de Administración Pública
CONSEJERÍA DE HACIENDA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

DOCUMENTO BASE SOBRE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA JUNTA DE ANDALUCÍA

Servicio de Gestión del Conocimiento y Redes (a.k.a. Documentación y Publicaciones)

Revisión: 0

Fecha: 09/06/2017



ÍNDICE

OBJETO	2
QUÉ ENTENDEMOS POR GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	2
RETOS Y PROBLEMAS A RESOLVER	3
LÍNEAS DE ACTUACIÓN	4
INICIATIVAS PARA GESTIONAR EL CONOCIMIENTO	5
REFERENCIAS	8



OBJETO

Este documento pretende fijar las bases de las actuaciones que sobre la disciplina de *Gestión del Conocimiento* se van a comenzar a realizar en la Junta de Andalucía a partir del año 2017, impulsadas desde el Instituto Andaluz de Administración Pública (IAAP), tras un breve período de análisis preliminar y de prospectiva.

Para ello se hace necesario en primer lugar acotar y definir qué se va a considerar Gestión del Conocimiento (GC o KM indistintamente en adelante) y qué no, en el entorno aplicable de la administración regional andaluza.

Ello nos llevará a fijar unos objetivos o líneas de actuación a los que adscribir las distintas iniciativas y proyectos que se proponen aquí, y aquéllos que se propongan en un futuro. Se enumerarán a continuación una serie de iniciativas relativas a la GC, algunas de las cuáles se propone comenzar a impulsar en 2017.

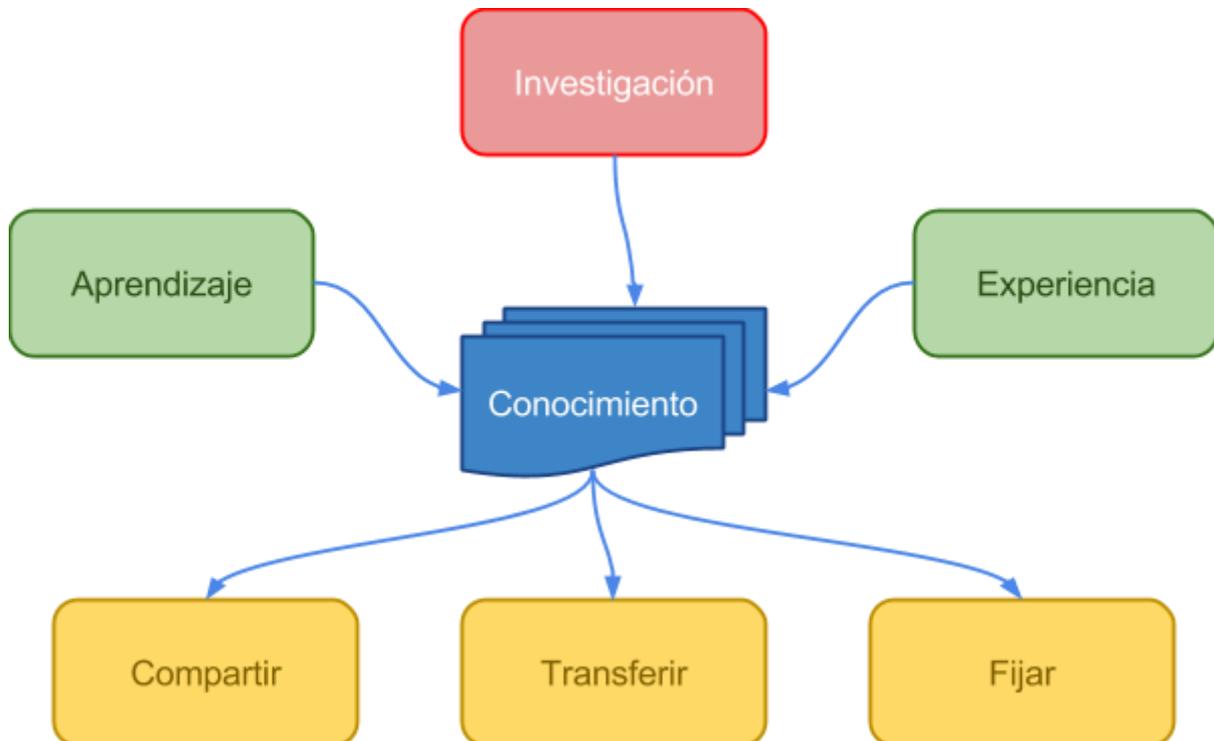
QUÉ ENTENDEMOS POR GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Hay tantas definiciones de GC como fuentes consultadas, y muy condicionadas o segmentadas por la disciplina desde la que se aborde (recursos humanos, TIC, documentación, curación de contenidos, innovación, gestión de proyectos, etc.).

Tratando de hacer un compendio de todo lo estudiado, y adaptándolo a la realidad de la Junta de Andalucía, podemos definir la GC en nuestro caso como el *conjunto de estrategias, proyectos, actuaciones e iniciativas destinadas a mejorar la productividad del personal al servicio de la administración pública, mediante un uso eficiente del conocimiento existente, individual y colectivo, tangible-explicito (datos, documentos,...) e intangible-tácito (experiencia, capacidades,...)*.

Partiendo de la definición básica anterior, la filosofía de la GC consiste en estar en Beta permanente. Es decir, a medida que se van implementando iniciativas KM, éstas se evalúan, corrigen, mejoran, se desechan y se trascienden sobre la marcha. Los proyectos estarán vivos y serán cambiantes desde su comienzo, porque es la mejor forma de adaptarse progresiva y paulatinamente a los objetivos buscados.

La GC debe necesariamente hacer un uso intensivo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), base de la conectividad y la cultura de compartir de la actual Sociedad de la Información y el Conocimiento. Ahora bien, la GC no debe centrarse en el diseño de herramientas tecnológicas, sino en resolver problemas. Gestión del Conocimiento sí, pero, ¿para qué?, ¿qué queremos resolver o qué pretendemos mejorar con la GC?



RETOS Y PROBLEMAS A RESOLVER

De acuerdo con el apartado anterior, identificamos un conjunto de retos y problemas conocidos, susceptibles de tratar de resolverse con una buena Gestión del Conocimiento en la organización:

- **Concursos de traslado.** Provocan el cambio de asignación de personas a puestos de trabajo (normalmente en busca de mejoras económicas o de movilidad geográfica), pudiendo llegar a provocar la renovación casi total de las personas que componen una unidad determinada. El tiempo requerido para que las nuevas personas incorporadas comiencen a ser productivas en su trabajo se hace crítico, así como los posibles reajustes de funciones en el caso de que no exista una sustitución completa de todos los efectivos.
- **Jubilaciones.** El conocimiento adquirido por las personas que finalizan su carrera profesional resulta de un gran valor estratégico para la Junta de Andalucía, en tanto en cuanto que la experiencia y las vivencias acumuladas son el fruto de muchos años de crear conocimiento y de construcción de la propia organización. Se hace necesario articular mecanismos para identificar y transmitir adecuadamente ese conocimiento a las áreas correspondientes de la organización.

- **Nuevas incorporaciones.** Las personas que comienzan a prestar sus servicios en la Junta de Andalucía, de una parte, traen nuevas ideas y formas de hacer (muy relacionadas con aptitudes y actitudes generacionales) que pueden aportar dinámicas muy interesantes; y por otra parte, se hace necesario transmitirles los valores, ideas y formas de trabajo de la organización (más los futuros que los presentes, incluso) de manera efectiva.
- **Falta de comunicación.** Con carácter general, la falta de comunicación es un problema en sí, del que derivan muchos otros. Hacer fluir la comunicación entre las personas de nuestra administración requiere un enfoque más funcional que orgánico, y requiere a su vez de un cambio a medio plazo hacia una cultura centrada en compartir.
- **Duplicidad del trabajo.** Los volúmenes humanos de la Junta de Andalucía (40.000 personas en la Administración General, 100.000 en Sanidad, 100.000 en Educación) conllevan necesariamente una serie de duplicidades a la hora de emprender tareas, proyectos y estrategias, que se repiten a todas las escalas. Muchas veces, al acometer un nuevo proyecto, se desconoce que ya se ha hecho con anterioridad algún trabajo similar o fácilmente aplicable a la temática emprendida.
- **El problema del “No sé -----” ¿Alguien sabe?”.** No conocer a la persona que ya sabe, que ya lo ha hecho con anterioridad, o que te puede orientar por conocimiento o experiencia, se torna como un déficit de la gestión del conocimiento existente en una organización. El mayor activo de la administración pública lo constituyen las personas que la impulsan, y en ellas hay que centrar las iniciativas para el propio desarrollo de la organización.

LÍNEAS DE ACTUACIÓN

Con carácter general, se han identificado varias líneas de actuación, a las que se adscribirán las diferentes iniciativas que se vayan poniendo en marcha:

- **Crear redes de personas.** Poner en contacto personas que se necesitan (aunque no lo sepan), que se pueden aportar mutuamente, que pueden servir de referencia, etc.
- **Implantar la cultura de compartir.** “*La información es poder, pero solo si se comparte*” podría ser el lema de esta línea de actuación. Se hace necesario compartir, enseñar, mostrar, contar, expandir de alguna forma el conocimiento que atesoran todas y cada una de las personas de la organización.
- **Aumentar el intercambio de ideas en la Administración.** Existen ideas buenas, ideas que pueden servir a otras personas, opiniones que valen para hacer aflorar las ideas en un proyecto ajeno, o proyectos que tienen sentido en lugares diferentes a los que fueron ideados.

INICIATIVAS PARA GESTIONAR EL CONOCIMIENTO

A continuación se listan una serie de proyectos e iniciativas, relacionadas con la Gestión del Conocimiento, que tendrían aplicabilidad para resolver algunos de los retos planteados para la Junta de Andalucía. No todas tienen el mismo grado de definición y concreción.

- **TRANSFER: Transferencia del conocimiento en concursos de traslado.** Sencilla metodología para minimizar el tiempo de adaptación de las personas que llegan a un nuevo puesto de trabajo tras un concurso de traslado, de la mano de la persona antecesora en el puesto, haciendo uso de documentos, videos y sesiones de mentoría/acompañamiento. Proyecto presentado en junio de 2017.
- **Transferencia de conocimiento de personas próximas a la jubilación.** Centrado en recopilar el legado de conocimientos de la persona próxima a egresar de la organización, mediante técnicas de “story telling” o similar.
- **Acogida a nuevas personas funcionarias.** Se hace adecuado transmitir a las personas de nuevo ingreso en la organización los valores de la misma, la orientación pública, así como el compromiso, ligado al desarrollo profesional, y la creación de redes informales desde el primer momento. Son las personas las que deben ir transformando la administración pública hacia una organización abierta, flexible y fuertemente basada en la innovación para ofrecer cada día mayores y mejores servicios.
- **Curación de contenidos relacionados con KM.** Puesta en marcha de canal de comunicación en SCOOP.IT.
- **Red de Gestores del Conocimiento de la Junta de Andalucía.** Iniciada en mayo de 2017, con la idea de establecer una red de personas colaboradoras del IAAP, encargadas de implantar proyectos de GC en la Junta de Andalucía. Las actividades a realizar por este colectivo serían:
 - Reflexionar conjuntamente sobre la GC en la organización, los problemas a resolver y proponer soluciones.
 - Prospectiva y actualización permanente de conocimientos (Benchmarking). Qué hacen otros y qué podríamos aplicar en nuestra organización.
 - Puesta en marcha de iniciativas y proyectos de KM para toda la Junta de Andalucía.
 - Proponer formación permanente en este nuevo ámbito de la GC, tanto para la propia Red de Gestores, como para el resto de la organización.

- **Red Social Profesional (RSP).** Definir mejoras funcionales y extender el uso de manera intensiva de esta red social basada en software libre, ya implantada en la Junta de Andalucía. La RSP se configura como una potente base sobre la que pivotar una nueva forma de trabajar, basada en el trabajo en red y en la cultura de compartir.
- **Wiki de la Junta de Andalucía.** Elaboración y mantenimiento de una wiki con contenidos propios de interés para la administración andaluza. Dado el carácter faraónico de esta iniciativa, se hace necesario plantearse su viabilidad y el enganche y utilidad real con carácter previo a acometer el proyecto. En cualquier caso, se cree necesario abrir un debate sobre esta herramienta a nivel interdisciplinar.
- **Videotutoriales para la actividad pública.** Lanzado como reto en el HackCamp de Innovación & KM (21-23 de junio de 2017), se trabajará la definición de un estándar que permita desarrollar videotutoriales de utilidad tanto a nivel interno como para la ciudadanía, elaborados por personal de la administración. Resultados pendientes de la celebración del HackCamp.
- **How to...?** Espacio para compartir de manera muy sencilla un manual/guía de cómo hacer algo muy concreto. Se trataría de una construcción colectiva. Susceptible de estar en la web o en una app móvil. Un ejemplo de referencia:
<http://laaventuradeaprender.educalab.es/guias>
- **Quién es quién.** “El LinkedIn de la Junta de Andalucía” podría ser una definición acertada. Se trataría de una herramienta para poder encontrar a personas de la organización, con criterios de búsqueda relacionados con competencias, experiencia y puestos de trabajo anteriores. Será un reto a desarrollar en el HackCamp.
- **Biblioteca Humana.** Se pueden entender varias iniciativas, pendientes de definir, todas basadas en localizar el talento y el conocimiento relevante para la AAPP de personas.
- **Aplicación informática (o móvil) basada en “Coach.Me” (proyecto del gobierno de Australia).** Aplicación que permita la transferencia de información y consejos entre expertos y aprendices del personal de la Junta, para mejorar y agilizar el desarrollo del trabajo cotidiano, a la par que fomenta la cultura colaborativa.



REFERENCIAS

Sin ánimo de exhaustividad, se enumeran algunas referencias usadas para elaborar este documento:

- “Nuevos modelos de formación para empleados públicos”, 2016, Jesús Martínez Marín.
- Informe mundial de la UNESCO “Hacia las sociedades del conocimiento”, 2005.
- “Gestión del conocimiento e innovación. Funcionario 3.0”. María Ruíz, Jesús García Mingorance. INAP.
- “Gestión del conocimiento y gestión de la información”. Carlota Bustelo Ruesta, Raquel Amarilla Iglesias. Revista PH.
- Taller “Gestión del Conocimiento Transgeneracional”, San Sebastián (27 y 28 de octubre de 2016).
- “XI Jornadas Compartim”, Departamento de Justicia de la Generalitat de Catalunya, Barcelona (29 de noviembre de 2016).
- Diversas entrevistas con funcionarios de la Comisión Europea (13 al 16 de diciembre de 2016).
- “Taller de innovación pública”. IAAP. Noviembre 2016 - enero 2017.
- Taller “Participatory leadership”, Bruselas (mayo 2017).