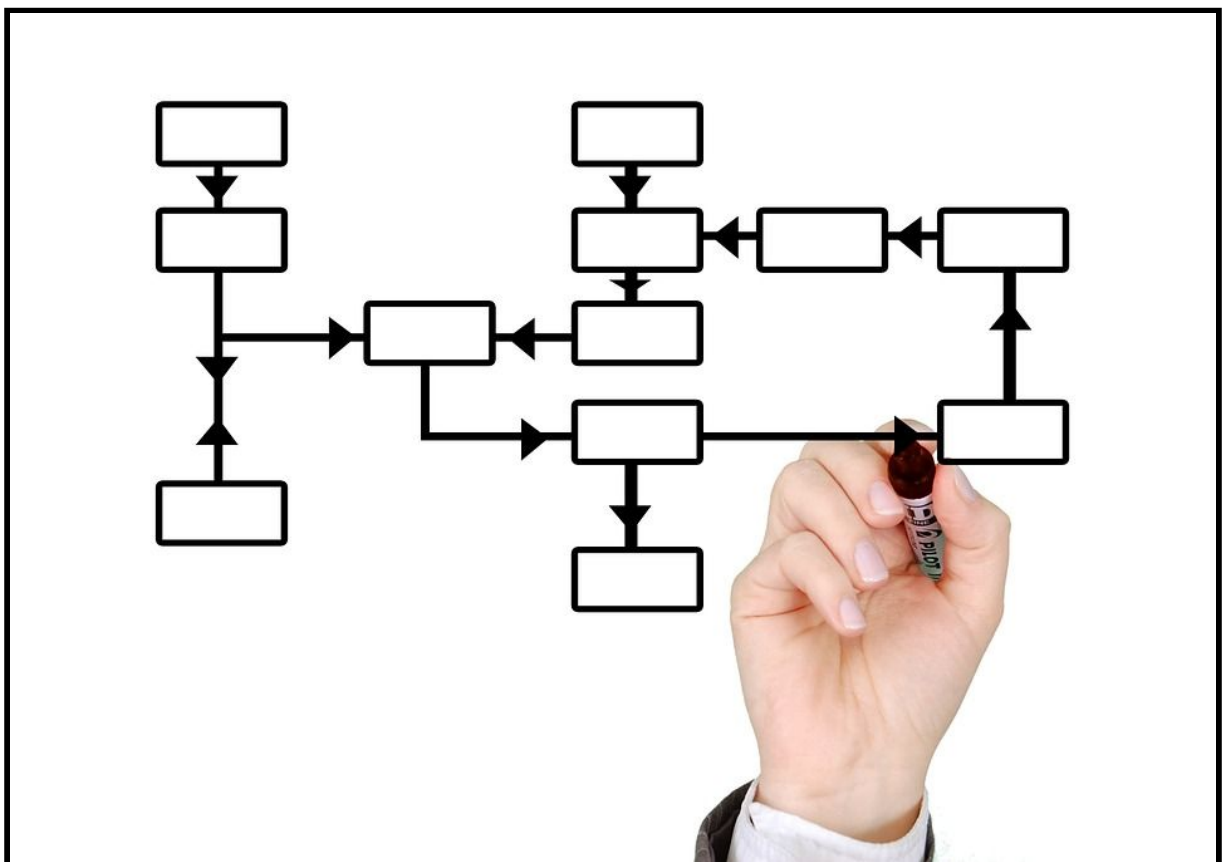


METODOLOGÍA PARA LA CREACIÓN DE MAPAS DE CONOCIMIENTO CRÍTICO



INTRODUCCIÓN

En el marco del programa de Embajadores del Conocimiento, iniciado y promovido por el Instituto Andaluz de Administración Pública (IAAP) de la Junta de Andalucía, hemos desarrollado una metodología para que cualquier unidad administrativa pueda desarrollar su mapa de conocimiento crítico como estrategia para la gestión de conocimiento de la misma, con la ayuda del experto externo Javier Martínez Aldanondo, socio de Cultura de Aprendizaje en Knowledge y Director de Knoco Chile.

En este trabajo se está introduciendo un concepto nuevo, denominado “*conocimiento crítico*”, que además resulta ser un objetivo a desarrollar en forma de mapa. Para poder definirlo de forma concreta se hace necesario pues, definir y ajustar el marco teórico y metodológico que sustenta la necesidad de crear este mapa de conocimiento crítico y el universo sobre el que vamos a trabajar.

Este “*mapa de conocimiento crítico*” que planteamos como objetivo podrá ser desarrollado para cualquier unidad administrativa de cualquier organización, sea de la complejidad que sea y del tamaño que sea. Según la organización elegida es posible que un mapa puede ser complementado por los mapas de unidades más pequeñas que dependen de la primera, o por mapas a nivel superior que nos sirvan para generar contexto.

Así, por ejemplo, en uno de los mapas creados como pilotos durante esta experiencia, nos enfrentamos al caso de un Centro de Empleo tipo del Servicio Andaluz de Empleo (SAE), desarrollando un mapa de conocimiento crítico que podría complementarse a nivel superior con el mapa de una Delegación Territorial de SAE y a un nivel inferior por el mapa de conocimiento por ejemplo del Área de orientación.

Es obvio que cualquier administración pública tiene toneladas de conocimiento, que además crece casi exponencialmente. Es evidente, además, que aún siendo deseable, es prácticamente imposible poder gestionar la cantidad de datos, conocimiento y oportunidades de aprendizaje de nuestras organizaciones. Es por ello que, puede resultar lógico plantearnos comenzar por una gestión del conocimiento de mínimos, es decir,

gestionar el conocimiento que consideremos más estratégico, y que denominamos conocimiento crítico.

Definición de conocimiento crítico

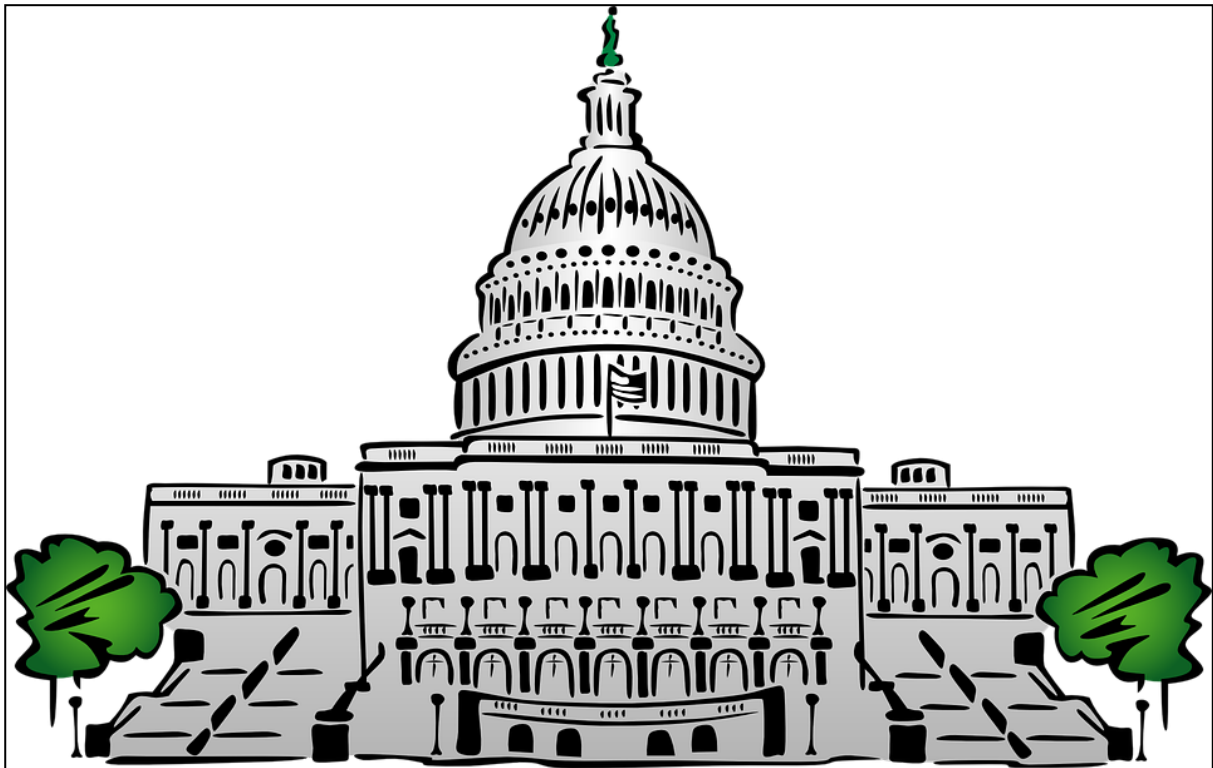
Pero, ¿cómo podemos definir “**conocimiento crítico**”? La respuesta es lógica y la acabamos de adelantar. Se resuelve sumando los conceptos de las dos palabras que componen la expresión, que podemos dotar de sentido a través de la definición formal que presenta Javier Martínez quien lo define como “*el conocimiento crítico es aquel que sostiene tu ventaja competitiva, que en el ámbito laboral es la razón por la que los clientes prefieren a tu empresa respecto de los competidores.*”

Aún referida la definición al ámbito de la empresa privada, la similitud y la validez con el ámbito de la administración pública es clara.

Cuando hablamos de ventaja competitiva normalmente no se basa en los activos físicos de las organizaciones, sino que generalmente tiene sostén sobre algo en lo que las personas de la organización saben hacer mejor que el resto, entre otras cosas a través de una correcta gestión del conocimiento de la organización y que permite obtener un mejor servicio a los usuarios.

La ventaja competitiva en la que se basa la definición no es el objetivo final de las administraciones públicas, pero sí es importante para las mismas la mejora continua de sus procesos, buscando responder a sus usuarios de forma más eficaz y eficiente. En ese caso es cuando tiene sentido la expresión ventaja competitiva en el ámbito público.

La principal ventaja competitiva en este sentido estriba en lo que son capaces de hacer las personas que atraigo a mi organización y que soy capaz de conservar y evitar que se marchen, más que en los servicios que proporcionan que son siempre temporales, aunque hay que velar siempre por sus procesos de mejora.



Las instituciones públicas, como se ha dicho, no hablan de ventaja competitiva pero tienen usuarios cada vez más exigentes a los que debe prestar servicios y a quienes deben satisfacer en un marco cada vez más globalizado. Para una organización pública, por tanto, podemos definir conocimiento crítico como aquel conocimiento que más impacto tiene en la consecución de sus objetivos de cara a producir un impacto directo sobre el ciudadano. A partir de este momento seguiremos en este documento hablando desde la perspectiva de Administraciones Públicas.

Uno de los principales problemas a los que se enfrentan las Administraciones Públicas es que éstas no tienen por lo general mecanismos para definir los resultados que desean obtener y así poder evaluarlos adecuadamente. De esta forma, sin tener definidos sus objetivos clave, y cómo llegar a ellos, de cómo evaluarlos y tener procesos de redefinición de procesos y proyectos es muy complicado definir cuál es tu conocimiento crítico. Si no sabes a dónde quieres ir y si no puedes valorar y evaluar los posibles caminos, es prácticamente imposible poder saber cuáles son esos conocimientos que son esenciales para ese viaje. Y ese es uno de los problemas detectados más importantes de las organizaciones públicas.

Además, y en consecuencia, si no puedes definir cuál es tu conocimiento crítico, estás corriendo un gran riesgo ya que puedes llegar a descuidar aquello que te hace único, y que tus usuarios más valoran de tus servicios.

Como vemos, el objetivo de identificar el conocimiento crítico es más ambicioso que el solo concretarlo sino que se pretende llegar más allá: definir objetivos, definir actividades asociadas, definir indicadores de consecución de objetivos, definir roles en los integrantes de los equipos y otros que iremos viendo a lo largo de la metodología.

Cuando hablamos de conocimiento crítico podemos empezar a verlo y analizarlo desde un punto de vista personal: ¿cuál es tu conocimiento crítico?. En muchas ocasiones el personal empleado no es capaz de definir cuál es. Es el primer paso: como afirma Javier Martínez *“eres lo que has aprendido y serás lo que seas capaz de aprender. O lo que es lo mismo, tu vida depende de tu conocimiento.”*



Es tu conocimiento por tanto el que determina lo que eres capaz o no eres capaz de hacer en tu vida, ya sea personal como en el caso de que nos ocupa, profesional (aunque evidentemente ambos ámbitos están totalmente relacionados). Estamos formados a través de nuestro conocimiento y no tenemos otra cosa. Es evidente que no puedes hacer aquello para lo que no tienes conocimiento, y si quieres o necesitas hacer algo para lo que no tienes el conocimiento debes empezar a buscarlo. En las organizaciones una forma de buscarlo sería en ese mapa de conocimiento crítico que queremos construir.

Este mapa de conocimiento debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Tienes claro para qué quieres un conocimiento, cuáles son tus objetivos?
- ¿Tienes claro qué conocimiento necesitas para la consecución de tus objetivos?
- ¿Puedes clasificar el conocimiento que necesitas?

- ¿Puedes ordenar en orden de importancia y de criticidad el conocimiento?
- ¿Tienes claro quién tiene o dónde está ese conocimiento y cómo vas a adquirirlo?

Aunque muchas de estas preguntas tienen solución sencilla, el alcance de la primera cuestión es de una amplitud y ambición altísima, y sería un paso imprescindible para construir nuestro mapa de conocimiento crítico.

El primer paso, a veces el más difícil, es definir qué conocimiento necesitas. Una vez definido si no tienes dicho conocimiento, tan solo necesitas aprenderlo y asimilarlo. Este proceso de producción y asimilación de conocimiento se denomina APRENDIZAJE.



¿Y cómo se identifica el conocimiento crítico en tu organización? Como decimos, es uno de los puntos más complejos y a veces abstractos de este proceso. El conocimiento en muchas ocasiones es intangible, pero siempre imprescindible. Nos acordamos de él, normalmente cuando lo necesitamos y no lo tenemos, de ahí la dificultad a priori de definir el conocimiento crítico de una organización para poder mostrarlo y gestionarlo.

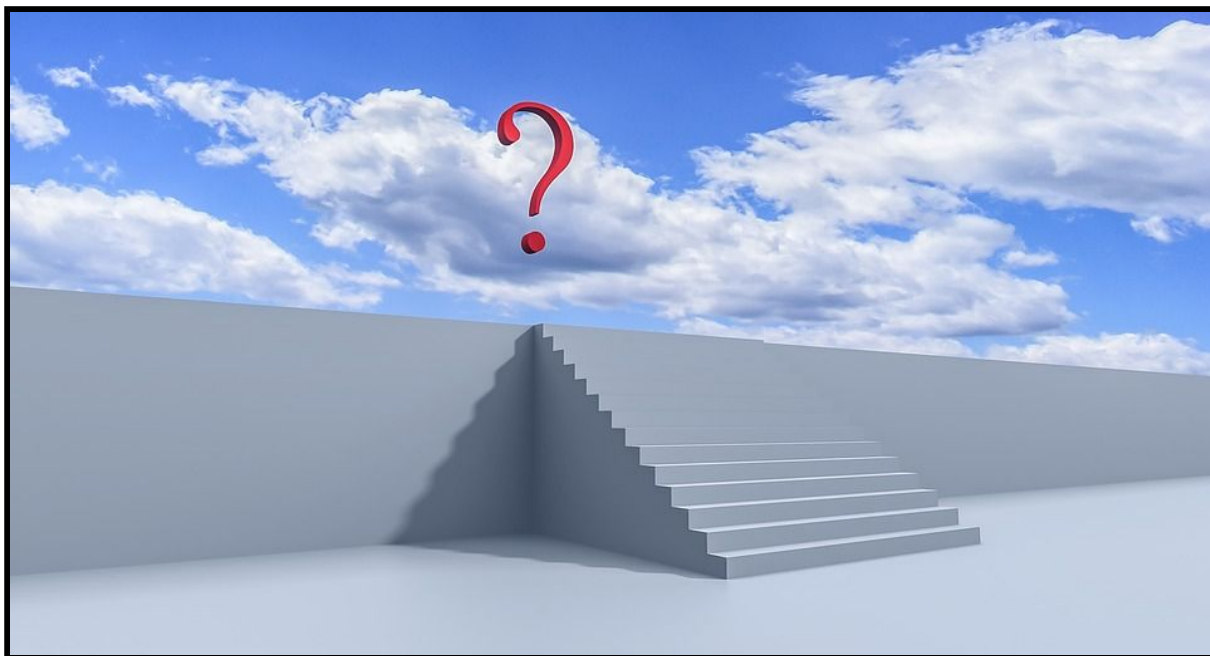
Un mapa de conocimiento crítico será finalmente un inventario priorizado del conocimiento de la organización que responde a las preguntas definidas anteriormente pero que además proporcionará un marco temporal y un plan de acción para la organización.

Tipos de conocimiento crítico. Una perspectiva temporal

Cuando hablamos de conocimiento crítico de una organización debemos ser capaces de distinguir dos tipos desde una perspectiva temporal.

1. Conocimiento crítico presente (operativo). Este será el conocimiento que es responsable de los resultados de los servicios que actualmente presta la organización.

Conocimiento crítico futuro. La mejor manera para que la identificación de conocimiento crítico sea lo menos subjetiva posible es trabajar a partir del plan estratégico y de un sistema de indicadores previamente definido. Dicho plan estratégico debe recoger lo que es importante para una organización, donde va a colocar sus prioridades y concentrar sus esfuerzos, inversiones y actuaciones. El secreto no está en el plan sino en el conocimiento para llevarlo adelante y en detectar tus ausencias de conocimiento para poder adquirirlo.



Ahora bien, con identificar los conocimientos críticos no habremos llegado a definir una metodología eficaz de gestión del conocimiento, ya que será condición evaluar el estado de riesgo en que se encuentran dicho conocimientos para priorizar sobre cuál de ellos concentrar A el esfuerzo, es decir, para decidir cuál de ellos es el más crítico. A igualdad de criticidad será objetivo defender aquel conocimiento que solo está en muy pocas personas de la organización y que por tanto tenemos un alto riesgo de perder.

Existen diversos criterios sobre los que proceder a hacer dicha evaluación del riesgo de nuestros conocimientos, como pueden ser los criterios de criticidad futura, de nivel de documentación, de grado de difusión, de dependencia de terceros, de probabilidad de pérdida, de dificultad de reemplazo, etc...de los que podemos encontrar información en bibliografía.

Una vez que hemos identificado el conocimiento crítico y de entre ellos el más crítico y además lo hemos clasificado según tipo de conocimiento, debemos llegar a la fase que nos permita administrarlo, es decir, que nos permita protegerlo para evitar perderlo en el caso de que lo tengamos y esté en riesgo, sistematizarlo según la tipología de conocimiento y organizarlo, transferirlo y compartirlo, difundirlo, actualizarlo, incrementarlo, buscar necesidades, siempre con la mente en los objetivos definidos de la unidad administrativa u organización.

FASES PARA LA CREACIÓN DE MAPAS DE CONOCIMIENTO CRÍTICO

FASE 1: DEFINICIÓN OBJETIVOS Y ACTIVIDADES



En esta primera fase que será la inicial y que da pie al resto hacemos hincapié en los objetivos de la unidad administrativa sobre la que queremos hacer el mapa de conocimiento crítico. En esta fase 1, debemos rellenar la plantilla 1. En las plantillas que presentamos a continuación vienen las instrucciones para rellenarlas junto con los comentarios de este documento.

Como hemos dicho la ambición, importancia y alcance de esta fase y de esta plantilla es de tal magnitud que todo el resto de metodología de creación del mapa de conocimiento crítico va a depender de la correcta implementación de esta primera fase.

La plantilla es solo un punto de partida y en ella hay que definir nuestros objetivos y las actividades con una mirada amplia pero concisa. No tienen que ser 3 objetivos (aunque tampoco debiese ser una lista muy larga). Y lo mismo pasa con las actividades referidas a los objetivos, ya que se puede cuantas actividades apuntan a cada objetivo. Respecto de

los indicadores (cuando existan) pueden decidir y los colocan a nivel de objetivo o de actividad. Aunque hemos puesto cuando existan los indicadores, la importancia de definirlos y que estos estén bien definidos es vital para una correcta evaluación de la criticidad de cada conocimiento que va a surgir de estas actividades y objetivos.

Una recomendación que realizamos a ser posible para obtener una primera plantilla lo más potente posible es que se elaboren esta fase y plantilla con gente del nivel organizacional que elijan, o al menos que lo compartan con ellos para recibir feedback antes de entregarlo, es decir, que se coteje con el resto del equipo esta definición de objetivos y actividades para enriquecer el trabajo.

FASE 2: IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS CRÍTICOS



En esta segunda fase de identificación y priorización de los conocimientos asociados a nuestros objetivos y actividades definidas en las fases y plantillas 1 culminará con la plantilla 2, donde nuestro objetivo no será más que identificar y priorizar los conocimientos críticos a partir de los objetivos y las actividades que han establecido en la fase 1 anterior. Para ello tenemos que:

- IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS: Aquí lo primero que hay que hacer es rellenar la plantilla 2 que se adjunta.
 - En primer lugar, incluir los Objetivos y Actividades (ya reformulados con verbos) provenientes de la plantilla anterior.
 - A continuación, para cada Actividad que hemos definido debemos definir el/los conocimientos críticos necesarios para ejecutar dicha actividad. Es muy importante definir los conocimientos de la siguiente manera:
 - VERBO + QUÉ (tema) + PARA QUÉ (orientación)

Ejemplos:

- Interpretar los parámetros del proceso de saneamiento para optimizar la operación
 - Aplicar el estándar de mapeo geológico para construir el modelo de bloques
 - Recoger las necesidades de los clientes para preparar las propuestas comerciales
-
- ESTABLECER TIPO DE CONOCIMIENTO: Una vez que tengamos los conocimientos identificados, debemos a establecer de qué tipo de conocimiento se

trata cada uno de ellos a partir de la tabla de clasificación de 6 conocimientos siguientes:

TIPO DE CONOCIMIENTO	DESCRIPCIÓN	GESTIÓN MEDIANTE
DOCUMENTO	Información explícita generalmente en sistemas de información: manuales, BBDD, carpetas compartidas, materiales audiovisuales, páginas webs...	Sistemas de información
MÉTODO	Conocimiento implícito e informal en rutinas, procesos, procedimientos, estándares, workflows y formas de hacer el trabajo (no documentado o solo parcialmente documentado).	Procesos de captura y transferencia
HABILIDAD	Competencias estándar que representan la capacidad de una persona de hacer una tarea (se adquieren con entrenamiento y se mejoran mediante práctica).	Planes de formación
EXPERIENCIA	Capacidad de identificar tendencias y patrones y tomar decisiones adecuadas. Se adquiere con los años de observación y práctica repetida y se convierte en conocimiento tácito.	Identificar conocimiento crítico y planes de transferencia
RELACIONES	Acceso a conocimiento de terceros (expertos) a través de redes de confianza. Capacidad de preguntar a expertos cuando se requiera.	Procesos de colaboración e intercambio, relaciones permanentes y construir oportunidades
TALENTO NATURAL	Habilidades personales únicas e innatas, que se buscan mediante selección y son muy difíciles de replicar o transferir.	Estar atento al talento disponible y gestionar riesgo de pérdida

Tabla 1: Tipos de conocimiento. Javier Martínez.

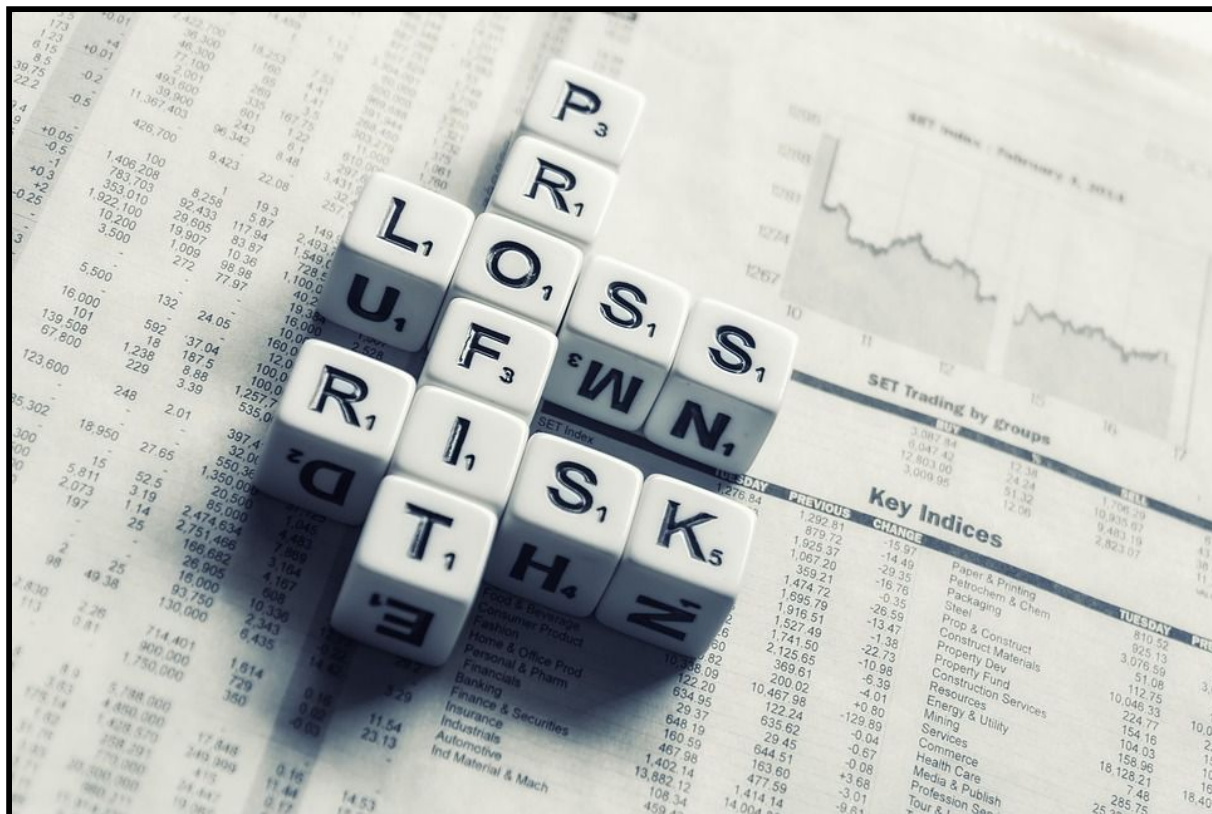
- **PRIORIZAR LOS CONOCIMIENTOS:** el último paso consiste en priorizar la lista de conocimientos para quedarnos con los 3 a 5 más críticos. Marcar en rojo dentro de la columna de Conocimientos Críticos aquellos que resulten como prioritarios. Para priorizar, se propone analizar la lista de conocimientos en función de 2 criterios:
 - Impacto directo en el cumplimiento de los objetivos.
 - Se ha producido pérdida de ese conocimiento o hay riesgo de que ocurra.

Surge aquí la definición de nuevo **conocimiento crítico**. Un conocimiento se considerará crítico si cumple las siguientes condiciones:

- 1) El conocimiento es relevante para realizar los procesos definidos por la organización.
- 2) El negocio/área no puede funcionar sin éste.
- 3) Afecta directamente en los resultados del negocio (presente y futuro) a través de los objetivos del proceso.

La plantilla creada es nuevamente solo un punto de partida ya que no tienen que ser 3 objetivos y lo mismo pasa con las actividades y con los conocimientos. Además, y de forma aplicable a todas las plantillas, y como no puede ser de otra manera, dichas plantillas deben ser comentadas y conocidas por todo el equipo de la unidad correspondiente.

FASE 3: EVALUAR EL ESTADO DEL RIESGO



En esta fase debemos evaluar el estado del riesgo y para ello debemos rellenar la plantilla que os adjunta sobre esta fase, y en ella:

- En primer lugar, incluir los conocimientos críticos priorizados en la plantilla anterior.
- A continuación, para cada conocimiento crítico, hay que evaluar en una escala de 1 a 5 cada una de las 10 variables que presentaremos en este apartado: criticidad para los próximos 3 a 5 años, nivel de documentación, etc. El detalle de lo que significa cada una de esas 10 variables se ofrece a continuación:

Criterios	1	2	3	4	5
1. Criticidad futura de este conocimiento en 3 a 5 años	No es crítico en absoluto	Será ligeramente importante saber esto	Será importante saber esto	Será muy importante saber esto	Será vital saber esto
2. Grado de documentación. En qué medida está este conocimiento documentado.	No está documentado	Existen algunos documentos con orientaciones	Existe documentación, pero en absoluto suficiente o adecuada	Disponemos de prácticamente toda la documentación necesaria	Disponemos de toda la documentación y es la adecuada
3. Grado de difusión. Lo poseen todos los que deben conocerlo y saber aplicarlo	Sólo una persona o equipo lo posee y ello es claramente insuficiente.	Hay una cierta difusión, pero el nivel de dispersión está algo por debajo de lo requerido.	Es necesario hacer un esfuerzo. No se han alcanzado todavía niveles aceptables.	Prácticamente ha llegado a todas las personas y equipos que lo requieren.	Lo posee y lo sabe aplicar todo aquel que lo requiere.
4. Necesidad de difusión, del conocimiento en los próximos 3 a 5 años	Sólo una persona o equipo lo poseerá y ello es claramente insuficiente.	Habrà una cierta difusión, pero el nivel de dispersión está algo por debajo de lo requerido.	Es necesario hacer un esfuerzo. No se han alcanzado todavía niveles aceptables.	Prácticamente habrá llegado a todas las personas y equipos que lo requieren.	Lo poseerá y lo sabrà aplicar todo aquel que lo requiere.
5. Madurez de conocimiento en el sector. En qué medida se ha desarrollado en el sector	Se trata de un conocimiento totalmente nuevo en la industria.	Ya lleva algún tiempo aplicándose.	Se trata de un conocimiento moderadamente maduro, pero aún en desarrollo.	Se trata de un conocimiento maduro, pero que todavía puede evolucionar algo.	Se trata de un conocimiento perfectamente consolidado.

Criterios	1	2	3	4	5
6. Expertise de la organización. Cuánto sabemos ahora realmente de este conocimiento	No sabemos nada al respecto.	Empezamos a tener una idea al respecto.	Sabemos moderadamente, en un grado medio.	Somos buenos y sacamos un buen partido del conocimiento.	Somos unos expertos y sacamos el máximo partido.
7. Necesidad de expertise en 3-5 años. Cuánto debemos saber de este conocimiento	No debemos saber nada al respecto.	Debemos comenzar a tener una idea al respecto.	Debemos saber moderadamente, en un grado medio.	Debemos ser buenos y sacamos un buen partido del conocimiento.	Debemos ser unos expertos y sacar el máximo partido.
8. Dificultad para la recuperación en caso de pérdida.	La dificultad es máxima, es imposible de recuperar.	Es difícil recuperar.	No es ni muy fácil ni muy complicado.	Existe poca dificultad para recuperarlo.	No existe dificultad para su recuperación.
9. Riesgo de pérdida en el corto plazo. Expertos abandonen la organización	El riesgo de pérdida es casi nulo o muy bajo.	Existe algún riesgo de pérdida.	El riesgo es moderado.	Existe un alto riesgo de que los expertos abandonen la organización.	Existe una certeza absoluta o el riesgo es muy elevado
10. Grado de propiedad/control del conocimiento. Nivel de externalización	Tenemos todo el control requerido	Tenemos un control importante, pero no suficiente.	Estamos en una situación intermedia.	Está bajo el control externo de forma importante.	El grado de propiedad y control nuestro es nulo o casi inexistente

Tabla 2: Criterios para evaluación.

Una vez hemos definido dichos criterios debemos especificar dentro de nuestra unidad administrativa quién lo tiene y quién lo necesita, es decir, para cada conocimiento crítico que evaluemos, necesitamos especificar quien lo tiene (personas o equipos que cuentan con dicho conocimiento) y quien lo necesita (quien cree la organización que debería contar con dichos conocimientos). En este caso, lo ideal no es solo indicar el puesto de la persona sino que es conveniente indicar con nombres y apellidos en ambas situaciones.

FASE 4: PREPARAR PLAN DE GESTIÓN

Ya estamos concluyendo con nuestra metodología que comenzó con nuestra definición de objetivos y sobre la que hemos ido desgranando nuestros conocimientos críticos, riesgos y personas que los tienen y los necesitan.

Con los resultados del proceso de evaluación del conocimiento crítico, procedemos a preparar un pequeño plan para comenzar a gestionar dichos conocimientos y que será uno de los resultados finales de esta metodología.

Para realizar esta fase debemos rellenar la plantilla que se adjunta y que se anexará a las anteriores.

Pero, ¿qué es un plan de gestión?.



El Plan de Gestión del Conocimiento es el documento maestro que regula la gestión del conocimiento a lo largo del proyecto y que es finalmente nuestro objetivo al diseñar el mapa de conocimiento crítico.

Dicho documento debe responder a muchas de nuestras preguntas ya que en él debe venir definido **qué** actividades y metodologías de gestión del conocimiento deberían ocurrir durante las diversas etapas del proyecto en el que estamos trabajando y de nuestra unidad administrativa, **quién** es responsable de realizarlas y en qué momentos debe hacerlo y si se está en riesgo de perderlo, **qué** conocimiento le falta al equipo (o sobre qué se siente inseguro) para enfrentar la emergencia: **dónde** se encuentra ese conocimiento, **cómo** se va a incorporar, **cómo** se entregará lo aprendido al final del proceso y quién se encargará de desarrollar los activos de conocimiento.



Este plan de gestión está basado en la creación de un plan de transferencia y retención donde se trabaja en el desarrollo de una secuencia de iniciativas que permiten facilitar e inducir el aprendizaje de un individuo a partir del conocimiento que posee una persona que tiene buen desempeño.

Las iniciativas que permiten la retención y transferencia de conocimiento corresponden a:

- 1) ¿Qué conocimiento crítico tiene la empresa? Mapa de Conocimiento crítico
- 2) ¿Quién tiene ese conocimiento y qué características tiene? Mapa de Expertos y Mapa Conocimiento Individual.
- 3) ¿Qué riesgo existe de perderlo? Matriz de riesgos
- 4) ¿Quién lo necesita? Mapa de Conocimiento Crítico
- 5) ¿Cómo lo transferimos? Plan de transferencia

Es decir, según esta estrategia necesitamos:

- Identificar procesos o actividades en las que sea de interés capturar, gestionar y transferir conocimiento.
- Captura de conocimiento (Información) factible de explicitar.
- Sistematización y desarrollo de mecanismos de transferencia.
- Dinamización de procesos de aprendizaje.

Para rellenar esta plantilla debemos seguir los siguientes pasos:

- En primer lugar, en la primera columna debemos incluir los conocimientos críticos evaluados en la plantilla anterior (os recomendamos trabajar en 1 ó máximo 2 conocimientos)
- En la segunda columna, debemos elegir un tipo de riesgo predominante del conocimiento crítico sobre el que nos queremos poner a trabajar. Por ejemplo “Documentación” o “Difusión” o “Pérdida”...
- A continuación, para cada conocimiento crítico, hay que ir rellenando el resto de las columnas, concretamente
 - Acción de Gestión del Conocimiento que proponemos, por ejemplo, asistencia de pares, action learning, revisión post acción...
 - Quién debe participar en dicha acción.
 - Recursos que se necesitan para ejecutar la acción.
 - Obstáculos que podríamos encontrar.
 - Factores que ayudarían a sortear los obstáculos.
 - Resultados esperados.
 - Indicadores para medir los resultados. Queremos remarcar la importancia que en todo este documento se le ha otorgado en medir en base de indicadores todos los variables en las que vamos a trabajar durante la cumplimentación de las plantillas

Y al igual que se ha recomendado en las fases anteriores, siempre a ser posible, se debe compartir esta fase con gente del nivel organizacional que habéis elegido para recibir feedback antes de finalizarlo.

El mapa de conocimiento crítico no debe entenderse como un instrumento estático de gestión del conocimiento. Si en algún momento se ha transmitido esa impresión se habrá fracasado. Un mapa de conocimiento crítico es absolutamente dinámico y vivo, en continua evaluación, y reformulamiento. Solo así será realmente efectivo como estrategia de gestión del conocimiento.

Aunque no es una fase en sí del Mapa de Conocimiento crítico la evaluación en forma de retrospectiva se hace imprescindible. Pero, ¿qué entendemos exactamente por retrospectiva?

Será un proceso que se realiza una vez finalizado el proyecto o plazo. Consiste en la revisión de la historia del evento, identificando y analizando:

- las lecciones aprendidas.
- las causas de las brechas entre lo esperado y la realidad.
- y dejando registro de los aprendizajes.

El principal resultado de la Retrospectiva es un conjunto de lecciones asociadas a acciones para mejorar los procesos en futuras actividades y también todos los activos de conocimiento generados durante el evento, incluyendo el Plan de Gestión de conocimiento y todo aquello que se considere relevante.

FINALIZACIÓN Y AGRADECIMIENTO

Agradecer la ayuda inestimable y absolutamente crítica para la realización de este proyecto de Javier Martínez, que es quien nos ha iluminado nuestro camino en esta aventura. Nos ha dejado equivocarnos para precisamente aprender de nuestros errores y así poder construir de forma conjunta esta metodología que hemos intentando plasmar en este documento.

La metodología en una gran medida se la debemos a él.

Gracias de corazón de parte de todo el equipo por tu ayuda y disponibilidad.

Igualmente agradecer al Instituto Andaluz de Administración Pública el haber creado este espacio de trabajo colaborativo para que 4 mentes inquietas dentro del personal de la Junta de Andalucía hayan podido desarrollar este trabajo, en especial a Javier Murillo, a Reyes Boralla y cómo no a Pepa que estuvo en los inicios del proyecto.

El equipo del grupo Mapa de conocimiento crítico del proyecto de Embajadores del conocimiento del Instituto Andaluz de Administración Pública ha estado compuesto por:

- Elvira Culpían (Linares - Jaén).
- Carlos Jaén (Córdoba).
- José Luis Sánchez (Almería).
- Nono Hernández (Chiclana de la Frontera - Cádiz).



La presentación en Genially del día XXX de Septiembre, enmarcada en una presentación de role play con dos situaciones, una en una oficina de empleo sin una estrategia de gestión del conocimiento y en otra donde se gestiona y se propone la realización de un mapa de conocimiento crítico, y que podéis ver en:

<https://view.genial.ly/5cc4c77fdb97e30f5d51d80e>



Como anexos de este documento metodológico se incluyen como es lógico todas las plantillas que se han nombrado y comentado durante la exposición metodológica así como se incluirán los mapas de conocimiento crítico de los organismos a los que cada uno de nosotros pertenecemos, con especial dedicación al mapa de conocimiento crítico de un centro de empleo del Servicio Andaluz de Empleo.