



# ¿Se renueva la Administración o sigue en el siglo XIX? Una apuesta por el trabajo colaborativo.

**03/08/2020**

---

José Antonio Casado Baeza

José Puerta Alarcón

Beatriz Sánchez Gómez

La Junta de Andalucía como cualquier otra organización afronta situaciones que requieren un abordaje especial si se pretende mejorar y adaptar su funcionamiento a las nuevas realidades. Es el caso del Programa Embajadores/as del Conocimiento a través del cual se desarrollan proyectos colaborativos por parte de grupos reducidos de empleadas y empleados públicos bajo un modelo de auto organización emergente e intragrupal, y una necesaria proactividad en el trabajo individual para enriquecer el conjunto. Esta es la experiencia de los proyectos desarrollados en el programa Embajadores/as del Conocimiento.

## Antecedentes, cómo surge la iniciativa

Desde el Instituto Andaluz de Administración Pública (IAAP), habían reflexionado sobre los problemas que tienen lugar en la Administración pública andaluza e identificaron algunas situaciones que requieren de estrategias planificadas para no ver mermada su productividad. Entre ellos se encuentran los concursos de traslados que suponen un cambio de personas en los puestos de trabajo cada cierto tiempo, lo que implica que alguien con experiencia en un puesto determinado lo deja y lo ocupa otra que no lo ha desempeñado antes; las jubilaciones de un número elevado de empleadas y empleados públicos en los próximos años, lo cual requiere gestionar de una forma efectiva todo el conocimiento que atesoran para que la organización no lo pierda; la incorporación de nuevo personal al que es necesario transmitir los valores positivos existentes y favorecer que aporten las nuevas visiones y formas de hacer que mejoren la organización. Además de estas situaciones suelen darse otras debidas a la falta de comunicación y escasa práctica de trabajo colaborativo. Se plantea entonces que la Gestión del Conocimiento puede ser una solución a estos retos que afronta la organización.

Así, en el verano de 2016, el entonces director del IAAP José María Sánchez Bursón encarga al Jefe de Servicio de Gestión del Conocimiento y Redes, Francisco Javier Domínguez Murillo impulsar una nueva estrategia en la Junta de Andalucía: la Gestión del Conocimiento. Un término del que poco se escuchaba en algunos niveles de dicha Administración pública. Sí que era conocido en el ámbito sanitario, pero no de forma generalizada.

Se podría pensar que este encargo: “impulsar la Gestión del Conocimiento en la Junta de Andalucía”, vendría acompañado de dotación económica, en modo de recursos humanos y de medios materiales, desde luego la misión lo requería. Sin embargo, la realidad fue que esta tarea no sería la única que tendría que acometer Francisco Javier y que para ello solo contaría con una persona de su Servicio para desarrollar esta nueva línea, Reyes Boralla. Así se constituyó el Equipo KM (Knowledge Management) por las siglas en inglés del término Gestión del Conocimiento. Juntos idearon la puesta en marcha de las acciones en las que

se materializaría desde el IAAP este nuevo enfoque. En un artículo en la Revista EnRed@2.0 lo cuenta el propio protagonista<sup>1</sup>.

## El lanzamiento del Programa Embajadores/as del Conocimiento

La idea de base era la creación de la Red de Gestores del Conocimiento<sup>2</sup> de la Junta de Andalucía, una nueva red de personas colaboradoras del IAAP para el impulso de la Gestión del Conocimiento y con ella dar respuesta a una serie de retos y problemas en la Junta de Andalucía que podrían ser atendidos a través de la puesta en marcha de proyectos de Gestión del Conocimiento de carácter transversal para toda la organización: movimientos masivos de personas por concursos de traslados, un elevado número de jubilaciones en los próximos años, la incorporación de nuevo personal, etc. Y todo ello en el marco de una línea estratégica basada en:

- Crear redes de personas. Poner en contacto personas que se necesitan (aunque no lo sepan), que se pueden enriquecer mutuamente, que pueden servir de referencia, etc.
- Implantar la cultura de compartir. “La información es poder, pero solo si se comparte”. 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.

Ya estaba todo listo para sacarlo a la calle, pero todo programa para poder desarrollarse necesita personas que lo hagan posible. Esto fue otro reto ¿Cómo hacer para que los empleados públicos se animaran a participar? La forma elegida para hacer la convocatoria fue un correo electrónico del IAAP, pero en un formato muy distinto a su estilo, nada formal y bastante innovador tanto en su contenido como en la presentación. Tenía emojis en los que había que clicar para acceder a la información que contenía.

---

1

<https://ws168.juntadeandalucia.es/iaap/revista/2018/05/22/gestion-del-conocimiento-en-la-junta-de-andalucia-primeros-pasos/>

<sup>2</sup> Documento base del programa:

<https://ws168.juntadeandalucia.es/iaap/gestiondelconocimiento/wp-content/uploads/sites/10/2018/08/Documento-base-sobre-la-gesti%C3%B3n-del-conocimiento-para-Embajadores.pdf>

Debían tener previsto un proceso de selección muy exhaustivo y riguroso pues las personas interesadas tenían que cumplimentar un formulario bastante largo. El cuestionario preguntaba incluso qué sabían acerca de la gestión del conocimiento y qué serían capaces de aportar al programa... casi como un examen, por muy decorado y divertido que viniera envuelto. Poco, o más bien nada, sabían los futuros participantes de lo que escondía esa iniciativa, recibida a través de un correo electrónico.

La caña estaba echada con la intención de pescar a toda aquella persona que estuviera en disposición, y con el suficiente interés de remangarse y formar parte de este nuevo proyecto. Solo no puedo pero con amigos sí<sup>3</sup>. Eso pensó Francisco Javier cuando le encomendaron la misión.

Nadie sabía si esta forma de selección sería la mejor, la más útil en definitiva, la que el proyecto necesitaba, se podría haber optado por el método tradicional de convocatoria a través de la página del IAAP o innovar también en esto. Cuarenta fueron las personas elegidas. Los criterios que se tuvieron en cuenta fueron la mayor representación posible de todas las provincias de Andalucía, la paridad en cuanto al género y dejar fuera a las personas que tuvieran cargos con responsabilidad debido a que ello les impediría una óptima implicación por falta de tiempo. Las 40 personas finalmente seleccionadas fueron divididas en dos grupos para la realización de las sesiones formativas, una se celebró en Granada y la otra en Sevilla. El contenido de esta formación se centró básicamente en la Red Profesional, una herramienta interna puesta a disposición de los empleados y empleadas de la Junta de Andalucía para el fomento del trabajo colaborativo y mejora de la productividad, poco conocida y utilizada pero que prometía beneficios, y algunas técnicas de trabajo en equipo. La Red Profesional es por la que sigue apostando la Junta de Andalucía y por ende, el IAAP, aunque sigue siendo, la asignatura pendiente.

Allí se expusieron los proyectos en los que el IAAP tenía interés en poner en marcha por entender que respondían a los retos que la Administración tendría que afrontar en el corto plazo. Esa formación tuvo lugar durante tres días (en los meses de mayo y junio de 2017). Posteriormente, después del verano se votaron los proyectos que los participantes desarrollarían durante los meses siguientes. La votación fue anónima por lo que la composición de cada grupo se hizo en función del interés de cada persona en el proyecto seleccionado. El resultado fue que todos los proyectos estaban compuestos por personas de diferentes provincias y procedentes de distintos sectores de la Administración. Esta diversidad iba a enriquecer los proyectos al aportarles distintos puntos de vista y ángulos, pero a su vez dificultaría la implementación de los mismos por ser necesario llegar a consensos y realizar un trabajo mayoritariamente en remoto.

La toma de contacto como grupo entre los miembros de cada proyecto se realizó de manera virtual, a través de la Red Profesional donde se había creado un espacio virtual para cada proyecto. Ello supuso tener que aprender a manejar sí o sí esta nueva herramienta, cuando había otras más amigables para el trabajo colaborativo, utilizarla de

---

<sup>3</sup> Video de Francisco Javier en INAP: <https://youtu.be/MWae4daGeSU>

manera productiva si se quería avanzar en el desarrollo y hacerlo junto a personas a las que no se les había puesto ni siquiera cara de manera presencial en muchos casos.

El hecho de iniciar los proyectos de manera remota y a través de espacios virtuales de colaboración con los que los participantes no estaban muy familiarizados hizo que el avance en el desarrollo del proyecto fuera bastante lento. El primer encuentro presencial se produjo seis meses después de la primera sesión de formación presencial, por fin pudieron conocerse y trabajar en el proyecto en vivo y en directo.

Originariamente, cada grupo estaba compuesto de cinco a ocho personas. Sin embargo, la realidad fue que muchas personas se fueron descolgando del programa por distintas cuestiones. La realidad fue que ningún grupo tuvo apenas una participación activa de más de tres personas y que incluso algunos proyectos llegaron al final del proceso siendo casi unipersonales.

La dinamización de los proyectos de gestión del conocimiento resultaba ser una tarea bastante compleja. El primer año ni siquiera estaba definido en qué consistiría este papel. Este rol se fue materializando en el de una persona que sería la intermediaria entre el grupo del proyecto y el equipo KM del IAAP, y además consistiría en motivar a la participación, coordinar el trabajo de las personas integrantes del grupo para conseguir un producto final (un entregable), algo concreto y tangible que pudiera aportar valor. Sin embargo se cuenta con un handicap, al ser la implicación en este programa voluntaria, la persona que dinamiza puede intentar motivar, dar ejemplo, trabajar más, facilitar la participación y la comunicación pero no puede obligar. Por tanto, si alguien no realiza las tareas a las que se comprometió se tiene que buscar una solución, hacerla la propia persona que dinamiza, repartirla con otras personas del grupo, o no hacerla. Como alguno/a de ellos/as confesaría más adelante, la mayor parte de las veces optó por realizarla él/ella mismo/a, asumiendo cada vez más trabajo como una bola de nieve.

## Lecciones aprendidas o desaprendidas

Durante la segunda edición del programa se realizaron cambios en suplanteamiento, teniéndose en cuenta las propuestas que habían realizado los integrantes de la primera edición, una vez analizados los resultados del año anterior y siempre desde el prisma de la innovación. Hubo un avance en el modelo metodológico, pues se consiguió que el programa tuviera una identidad propia: el “Programa Embajadores/as del Conocimiento”.

Uno de los más importantes fue tener trazado de antemano un plan de acción para el desarrollo de los proyectos en el marco del programa. Durante la primera edición se sabía más o menos cuando se habían iniciado los proyectos, pero no se tenía muy claro de cuánto tiempo se disponía para finalizarlos. Este hecho de no tener definido el marco temporal disponible para conseguir los objetivos hacía difícil poner el foco en aspectos concretos y

tangibles y generaba inseguridad en el proceso. Sin embargo, al convocar la segunda edición, el equipo KM ya tenía planificada una hoja de ruta<sup>4</sup> con los momentos clave:

- De cara a la organización los momentos claves estaban conformados por la convocatoria del programa, la selección de participantes, la formación inicial, los talleres de seguimiento de proyectos, los seguimientos a través de video-reuniones, la fecha de finalización de los entregables y la fecha de presentación de los mismos en una Jornada final, principalmente.
- De cara a los/as participantes lo importante era que les permitía conocer de antemano a lo largo de cuánto tiempo se desarrollarían cada uno de los proyectos y cuándo serían las sesiones presenciales de seguimiento, manejando ya unas fechas concretas en las que habría que presentar resultados.

Se modificó el formato y contenidos de la formación inicial presencial, conocida como el “Lanzamiento de Proyectos” también llamado momento KM 0. Pasando a ser una formación de dos días (con todas sus horas), intensiva y en régimen de alojamiento con el grupo total de personas seleccionadas. La convivencia, las dinámicas y actividades llevadas a cabo con esta primera acción formativa del programa consiguen facilitar el conocimiento mutuo interpersonal de todo el grupo, a la vez que se genera un sentimiento de pertenencia y se crea un espíritu colaborativo que promueve sinergias entre los participantes y los proyectos. Todo ello favorecido por estar en un entorno patrimonio de la humanidad como es, la ciudad de Baeza,<sup>5</sup> y la sede de la Universidad Internacional de Andalucía<sup>6</sup> en la que tienen lugar la estancia y la formación. Además del ambiente, la energía y el nuevo formato de Taller<sup>7</sup> optimizaron el funcionamiento de los proyectos y los grupos. Y es que una vez termina esta formación ya están los proyectos elegidos, los grupos se han formado, y cada proyecto ha establecido un plan de trabajo inicial (ver anexo 1: Canvas de inicio de proyecto). Trabajar sobre este modelo permite realizar algunos análisis y reflexiones previas que van a facilitar el impulso de los proyectos. Supone pensar acerca de cuál es el propósito del proyecto y cuál es el impacto deseado, cómo se va a organizar el equipo y cuáles serán los siguientes pasos, qué puede aportar cada persona al proyecto, qué tareas se van a realizar, con qué recursos se va a contar, qué posibles dificultades pueden aparecer y qué entregables se van a generar a lo largo del proyecto. Dejando una línea ya trazada para poder continuar con el trabajo durante la siguiente fase no presencial.

Como novedad, en la convocatoria de la segunda edición del programa ya se mencionaba el rol de las personas dinamizadoras y el de los/as embajadores/as participantes, aunque no profundizara sobre cómo hacerlo posible:

- Embajador/a del Conocimiento. Su cometido es participar activamente en el desarrollo de las tareas del grupo en el que está colaborando. La participación debe

<sup>4</sup> Programa Embajadores/as del Conocimiento 2018-2019:

[https://ws168.juntadeandalucia.es/iaap/gestiondelconocimiento/wp-content/uploads/sites/10/2018/11/20180928\\_Programa\\_Embajadorxs\\_del\\_Conocimiento-1.pdf](https://ws168.juntadeandalucia.es/iaap/gestiondelconocimiento/wp-content/uploads/sites/10/2018/11/20180928_Programa_Embajadorxs_del_Conocimiento-1.pdf)

<sup>5</sup> Baeza [https://es.wikipedia.org/wiki/Baeza\\_\(Espa%C3%B1a\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Baeza_(Espa%C3%B1a))

<sup>6</sup> UNIA- Sede Antonio Machado de Baeza: <https://www.unia.es/conoce-la-unia/sede-de-baeza>

<sup>7</sup> Taller de Lanzamiento de Proyectos de Gestión del Conocimiento- edición 2018-19.

<http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica//servlet/download?up=130321>

ser (pro)activa, coordinada con el resto de compañeros/as del grupo, y siguiendo las directrices acordadas con el/la dinamizador/a. Un/a embajador/a del conocimiento también traslada lo aprendido y experimentado a su puesto de trabajo y su entorno más cercano, a la vez que observa las demandas y retos existentes en la administración pública, con la nueva óptica de trabajo que va adquiriendo en este programa.

- Dinamizador/a de un Grupo de Trabajo. Su cometido es facilitar el cumplimiento de los compromisos acordados en el Momento KM 0, coordinando los trabajos del grupo, priorizando las tareas y ejerciendo la interlocución con el IAAP durante los períodos de trabajo on-line. Debe tener capacidades participativas, practicar la escucha activa y la empatía, a la vez que habilidades para la organización y dirección de trabajos.

Por otra parte, la información previa sobre cada uno de los proyectos también se amplió en la segunda edición. Se conocían de antemano todos los retos a los que desde el IAAP se pretendía dar respuesta con el impulso de proyectos, los cuáles ya se habían definido, venían con una descripción, un objetivo general que conseguir y unos entregables concretos que materializar. Saber todo esto de antemano reducía la inseguridad e incertidumbre con respecto al contenido de los proyectos de la primera edición. Esta definición previa no significaba que fueran algo rígido, suponían un punto de partida, un marco en el que situarse pero su desarrollo estaba absolutamente abierto y supeditado a las decisiones posteriores y al trabajo de cada grupo. La elección de cada proyecto, seguía siendo una decisión libre y personal pero para ello cada participante contaba con más información. (Ver anexo 2: Embajadas propuestas).

Desde este punto de vista de apertura y libertad, en esta segunda edición se dio la opción a que los participantes, si querían, eligiesen otro proyecto que no estuviera a priori contemplado. (Ver anexo 3: Embajada en blanco). Y así surgió la realización de un proyecto con el que varios participantes “repetidores” pretendían facilitar el camino a los nuevos/as embajadores/as a partir de la propia experiencia y las dificultades encontradas en el desarrollo de sus respectivos proyectos.

El 21 de enero de 2019, aproximadamente en mitad del desarrollo de los proyectos de la segunda edición, hubo un cambio de gobierno en la Junta de Andalucía. Este momento se vivió con inquietud en el seno del programa. Cabía la posibilidad de que no se siguiera apostando por el mismo desde el nuevo gobierno y que el programa pudiera desaparecer o estancarse, sin embargo, recibió el apoyo institucional por parte del nuevo Director del IAAP, Juan Carlos González, quién incluso se personó en uno de los talleres presenciales de seguimiento de los proyectos con el grupo de embajadores/as de dicha edición. La continuidad estaba garantizada.

## Tirando del carro y desgastando los ánimos

A pesar de los cambios realizados en la definición y planificación del programa, las dificultades en cuanto al funcionamiento autónomo de los grupos fueron similares. La mayoría pasó por una fase de desconcierto y desubicación semejante a la que se vivió en la primera edición. Se evidenció la falta de costumbre de trabajar en equipo y más aún el hecho de realizarlo de manera virtual, de forma mediada, a través de distintas herramientas tecnológicas. Cabe recordar que las barreras de tiempo y espacio son una realidad en el desarrollo de estos proyectos. Requiere conjugar los tiempos de libre disposición de los miembros a la dedicación al proyecto, establecer momentos en los que no van a coincidir presencialmente en un mismo espacio físico pero sí temporal y un uso productivo de las herramientas digitales que facilitan la comunicación y la organización de tareas de forma asíncrona.

Poniendo el foco sobre lo que caracteriza a estos grupos, personas que se unen de forma voluntaria en torno a un proyecto con el que se pretende dar respuesta a un reto transversal que atañe a la organización a la que se pertenece, hay algunos aspectos destacables.

Las capacidades, habilidades y formación son muy diferentes entre las personas participantes, en los grupos se reproduce la heterogeneidad de los puestos de trabajo que habitan en la Administración, dadas sus amplias competencias en la sociedad. Es común que estos grupos estén conformados por personas de distinto perfil profesional y procedan de distintos ámbitos: ingenieros/as, asesores/as jurídicos/as, informáticos/as, trabajadores/as sociales, pedagogos/as, etc. Esta realidad que puede suponer alguna dificultad es por otro lado una oportunidad de enriquecimiento de los proyectos, dado que la diversidad en todos los sentidos puede ser un aporte de valor si se consiguen integrar todos los perfiles y talentos de forma adecuada. Además, cuando las comunicaciones se realizan en un formato virtual, se producen a veces malos entendidos en la relación, que generalmente se hace a través de herramientas tipo Whatsapp o similar, lo cual puede generar conflicto si no se consiguen aclarar.

Otra de las cuestiones que en este tipo de relaciones interpersonales aparecen y que llevan a provocar los malentendidos de los que se han mencionado, son los intereses, a veces contrapuestos, entre los miembros del grupo, intereses no siempre entendidos por el resto.

El interés por participar en estos proyectos no suele ser el mismo ni generalizado. Va desde los que buscan una forma de entretenimiento pero que no les demande demasiado tiempo ni esfuerzo hasta quienes se implican 100% y buscan realizar un proyecto que tenga impacto, utilidad y se pueda hacer extensible con el fin de mejorar la Administración. Poder integrar a todas las personas con sus diversos intereses en este tipo de proyectos de manera que todas se sientan satisfechas es una tarea compleja.

Tampoco los compromisos son iguales con respecto al desarrollo del proyecto. Esta característica está muy relacionada con la anterior. Debido a la voluntariedad del programa y la necesidad de ser implementado en el tiempo libre de los participantes, supone que cada uno/a de ellos/as podrá dedicar el tiempo que sus circunstancias familiares y personales le permitan, por lo que no todas las personas del grupo tienen la misma disponibilidad. Esta situación puede derivar en que aquellas personas que dedican un plus de esfuerzo al proyecto se acaben cansando si sienten que la aportación del resto no es similar y equitativa. Cuando hay personas que en el seno del grupo y de forma continua realizan propuestas, ideas y sugerencias para avanzar en el proyecto y no

encuentran respuesta ni apoyo por el resto, sienten una gran soledad y frustración. Estas personas suelen ser las encargadas de la dinamización aunque no siempre coincide.

En otras ocasiones, ocurre que las expectativas se ven frustradas ante lo que se espera del programa y del proyecto. Cada participante puede hacerse una idea propia sobre el proyecto y el método de trabajo que a la hora de ejecutarlo se quedan cortas para su experiencia previa y no sentirse identificado. Al mismo tiempo alguien puede verse sobrepasado/a por la dirección que va tomando el proyecto al ver que no se siente preparado/a a nivel de conocimiento. La falta de satisfacción de las expectativas individuales lleva a la progresiva desvinculación con el proyecto y con el grupo. De ahí la importancia de una clara definición de los objetivos por parte del grupo para que sean entendidos y asumidos por parte de cada miembro, así como de los entregables que se van a realizar para conseguirlos. Se da el caso de trabajos realizados que luego no se utilizan, con lo que ese esfuerzo y tiempo dedicado a una tarea no solo no se valora sino que tampoco tiene alguna utilidad... con la frustración que ello supone para quién las realiza.

Dicho esto, también es preciso considerar que la implicación, las necesidades, y las propias circunstancias de cada participante, no son lineales y pueden ir convergiendo hasta un equilibrio de funcionamiento a lo largo del desarrollo del proyecto. Una cuestión nada baladí que hay que afrontar en proyectos como estos que son a largo plazo. Ninguna persona es igual, las expectativas iniciales pueden ir cambiando y la adaptación se hace sobre la marcha.

Tanto en la primera edición del programa como en la segunda, la persona dinamizadora se encontró ante un patrón parecido de funcionamiento de los grupos. Una particularidad de uno de los grupos de la segunda edición fue, precisamente, contar con una asesoría externa que les apoyaría y guiaría para llevarlo a cabo, debido a la complejidad del proyecto. Algunos de los integrantes de este grupo llegaron a la conclusión de que este tipo de formato era más efectivo pues todos los miembros del grupo respondían y realizaban las tareas con las que se habían comprometido ante la figura externa.

Incluso en el grupo que se creó siendo todos miembros repetidores y conocedores de la dinámica y la mayoría "haber sufrido", la carga de la dinamización, se acabó produciendo un funcionamiento similar en algunos momentos, viviéndose además un período de bloqueo y de falta de implicación que, afortunadamente, no duraría mucho. De hecho, el trabajo de este equipo se centró precisamente en la elaboración de una guía basada en la propia experiencia de participación en los proyectos. En ella se reflejaron algunas ideas sobre los grupos de trabajo: no se consigue un trabajo en equipo por reunir a una serie de personas en torno a un proyecto de interés común. Este es un primer paso, pero, a partir de ahí, hay que conformar un equipo y un equipo se caracteriza por su compromiso, su cohesión, la confianza mutua y por trabajar unidos respetando el trabajo y las opiniones de los demás. Y precisamente conseguir crear un equipo no es tarea fácil, más aún si se cuenta con el inconveniente añadido de trabajar casi siempre a distancia, como es el caso de los grupos de gestión del conocimiento. Es entonces cuando se echa de menos la proximidad física en

las relaciones personales y profesionales y poder establecer comunicación directa y fluida sobre los puntos de interés del proyecto y las cuestiones organizativas<sup>8</sup>.

## Otra forma de trabajar es posible

Sin embargo, la autogestión de las personas, trabajando en grupo de manera autoorganizada es una opción claramente viable si quiénes componen los equipos comparten la visión de su proyecto, la motivación por el mismo y la implicación en las tareas a desarrollar a lo largo de su implementación. Lo cual no significa que no se produzcan situaciones conflictivas que haya que resolver.

Esa está siendo la experiencia de la tercera edición. Un contexto definido con claridad, unas pautas de trabajo ya evaluadas en las anteriores ediciones y algunas prácticas identificadas como útiles en el desarrollo de los proyectos: varias reuniones presenciales, seguimientos y trabajos intermedios a través de videoreuniones y un uso generalizado de las herramientas esenciales que mejoran la colaboración de las personas que residen en territorios diferentes dentro del ámbito de Andalucía.

Un ejemplo reciente de esta edición 2019-2020, y un proyecto, el Grupo de Comunicación y Difusión GC10. Al igual que en las ediciones anteriores los miembros del grupo suelen tener una media de cinco o seis personas como se ha comentado, si bien en el momento de inicio de los proyectos, en Baeza, también se prevé la incorporación posterior de quienes han sido participantes en anteriores ediciones del programa de Embajadores/as aunque no hubieran estado presentes en la formación inicial.

La configuración de este grupo se caracteriza por una dispersión geográfica de los miembros, por el poco conocimiento personal entre ellos, diferentes habilidades en materia de recursos para utilizar, poca experiencia de algunos en materia de trabajo colaborativo en entornos virtuales, rasgos de personalidad muy distintos entre sus miembros, etc. Estas particularidades, sin embargo, no son exclusivas de este grupo, es una característica de todos los equipos que se configuran en este programa.

Este grupo tuvo algunos momentos clave en el desarrollo de su trabajo que influyeron notablemente para encontrarse en la situación actual. El primero de ellos fue la incorporación de un nuevo miembro al grupo. La incorporación fue posterior a la formación inicial que Baeza, por lo que se carecía de esa primera toma de contacto personal, tan importante como se ha comentado antes, teniendo que tomarse contacto a través de videoconferencia y mensajería. Conformado el grupo se comenzaron a plantear los primeros objetivos a cumplir como eran la entrega de los compromisos individuales de

---

<sup>8</sup> Punto 4 de la guía- Desarrollo de Proyectos de Gestión del Conocimiento:  
<https://ws168.juntadeandalucia.es/iaap/gestiondelconocimiento/guia-abierta/punto-4-desarrollo-de-proyectos-de-gestion-del-conocimiento/>

enero y la primera entrada del Blog (su explotación es uno de los objetivos del proyecto), uno de los entregables comprometidos. Aquí comenzaron algunas tensiones en el funcionamiento, para la primera entrada cada miembro debía preparar una parte de esa entrada y uno de los miembros no cumplía con los plazos.

El conflicto continuó, debido a la poca práctica de trabajo colaborativo de estas características, al menos por parte de la mayoría de sus miembros. Debido a dicho conflicto, surgieron situaciones problemáticas por falta de entendimiento derivadas de la comunicación a través de redes sociales, lo que provocó una primera crisis importante con el abandono de una de los componentes del grupo, los motivos expuestos fueron la falta de motivación con los objetivos, el sentimiento de poca entidad de estos y la desigual implicación que sentía entre los miembros del grupo, con unas expectativas con respecto al proyecto elegido que sentía no iban a ser satisfechas. En un momento determinado se llegó incluso a poner en cuestión la propia continuidad del grupo. ¿Se sigue o se deja? pregunta que se gesta en el seno del equipo. Desde el IAAP se había planteado que un proyecto con menos de 5 personas puede no ser viable, pero en esta ocasión concreta la posición que toma es la de confiar en la elección que se haga desde el grupo.

Tras ponerse en claro por parte de todos los miembros sus motivaciones y sus expectativas respecto del trabajo común se acordó seguir apostando por el proyecto por parte de las cuatro personas que quedaban, entre ellos la última en incorporarse al equipo, que a su vez se habían sentido presionados por cumplir un ritmo de trabajo que no podían seguir, principalmente por la falta de conocimiento de una herramienta que requería un proceso de aprendizaje previo.

Finalmente, por parte del IAAP dan el visto bueno a continuar con el proyecto aún con menos personas de las que se necesitaban. A partir de aquí se transforma el grupo. Con la baja de la persona que a nivel práctico había estado ejerciendo la tarea de dinamización e impulso grupal (aunque formalmente recaía en otra persona) se produce un re-equilibrio en las aportaciones de los miembros al proyecto y una co-responsabilidad con respecto a los objetivos marcados.

La figura del dinamizador (considerada esencial en este tipo de proyectos hasta el momento) queda en una segunda línea de importancia ya que el grupo en su totalidad a través de la implicación y proactividad asumió ese rol como individual, pero no sin orientación y coordinación grupal, derivando en un empuje inusual, pero efectivo en el que se afianzó una forma de trabajo estableciéndose las prioridades y la periodicidad de reuniones virtuales para la puesta en común.

Desde ese momento lo que se establece se cumple, se programan encuentros virtuales semanales, se trabaja colaborativamente con el correo electrónico y aplicaciones de mensajería en móvil. Todo esto se traduce en avances, reuniones productivas y cementación del grupo. Cada uno, a su ritmo, va avanzando de tal manera que a medida que se aprende se aporta al proyecto. No obstante, los avances siempre pueden verse comprometidos si alguien no cumple su función.

Con esta organización del grupo cualquiera puede convocar una reunión, el orden del día se establece de común acuerdo y hay un compromiso estricto con la consecución de los objetivos y los entregables, con la peculiaridad de que todo es susceptible de discusión y modificación hasta que se llega al consenso.

Este nuevo sistema organizativo podía tener sus riesgos dado que al diluirse la figura del dinamizador por una dinamización grupal y un liderazgo distribuido, el proyecto podría verse comprometido en la figura del dinamizador en quien recaía esa responsabilidad al poder sentir que se le relega y verse afectado en el ego. Sin embargo, no fue así. Por un lado porque no se mostró en ningún momento incómodo en este nuevo papel de un participante más y porque a nivel práctico el resto del equipo se organizaba siempre para cumplir con los compromisos marcados como grupo.

Dado el contexto virtual, y la interpretación personal y lejana a nivel individual, la percepción de cualquier actitud de uno de los miembros puede estar sesgada. Además, la percepción se hace a solas, sin nadie cercano con quien conversar.

La toma de contacto, no virtual, del grupo como quedó finalmente configurado no se produce hasta el primer seguimiento de proyectos, celebrado en Sevilla en febrero. En esta jornada, por fin las cuatro personas pueden trabajar juntas y a la vez en el proyecto. Se hace un balance de los resultados hasta ese momento, las necesidades del proyecto y los compromisos que se deben asumir hasta la próxima jornada de seguimiento, en la que esperan volver a verse.

Sin embargo, con la promulgación del Estado de Alarma motivado por la situación de pandemia se tienen que cambiar estrategias previstas, quedando suspendidas las reuniones presenciales que estaban programadas. La implementación del proyecto solo se podía realizar de manera virtual y colaborativa para poder continuar con el desarrollo del programa.

En sesiones de equipo, a lo largo del proceso de trabajo surgieron otros dilemas como: ¿Cuántas reuniones son necesarias para un adecuado funcionamiento? ¿Cómo se reparten las tareas? ¿Qué pasa cuando la consecución de los propios objetivos depende del trabajo y objetivos que se han marcado otros? ¿Cómo suplir el contacto físico entre los miembros del equipo durante un tiempo más o menos prolongado? ¿Qué hacer para conseguir los mismos efectos? ¿Cómo mantener el compromiso y la identificación como equipo?.

El equipo optó por mantener el contacto periódico semanal entre los miembros del proyecto para que nadie cayera en la sensación de soledad y pérdida del objetivo común. En la autoevaluación del funcionamiento del grupo coincidieron en valorar como un elemento clave la comunicación continua entre todos los participantes. El contenido se centraba principalmente en aspectos relativos a la evolución y organización del proyecto pero también en contenidos de carácter más personal. Se utilizaron distintas herramientas, resultando fundamental las videollamadas para facilitar un “cara a cara” y permitir un contacto visual con el que minimizar la distancia física.

## Próximos pasos ¿Y ahora qué?

Poniendo la vista en las nuevas ediciones del programa ¿Qué pasará en el futuro, cuando la presente edición acabe? ¿Cómo será la siguiente? ¿Continuará y se arraigará en la Administración pública? ¿Cómo se va a realizar el proceso de selección para ser más útil al propósito del programa?

En este programa es significativo el número de personas que siguen participando en cada una de las ediciones pero puede ser un buen momento, antes de lanzar una nueva convocatoria para cuestionarse: ¿por qué participantes que tienen gran talento y realizan un trabajo extraordinario en una edición no tienen interés por seguir en el programa? ¿O por qué hay personas que en el lanzamiento de los proyectos están muy motivadas pero luego se desvinculan de sus equipos? ¿Cómo se puede mejorar la selección de candidatos/as para evitar esta situación?

Se han realizado unos entregables muy valiosos en cada una de las ediciones pero que han sido escasamente utilizados. Han sido productos generados con sumo esfuerzo y dedicación que han quedado en el olvido, en “un cajón” o en el limbo de Internet ¿Cómo se sentirán aquellas personas que con tanta ilusión han trabajado para dar respuestas a unos retos si comprueban que su trabajo ha servido para poco más que un proceso de aprendizaje individual o grupal? ¿Hay que conformarse con esto o se pretende que el programa se extienda y contribuya al cambio necesario en el modelo organizativo y funcional de la Administración pública?

# ANEXOS

## Anexo 1- Lienzo Base de inicio de proyecto

**Gestión del Conocimiento**

**Nombre del Proyecto de Gestión del Conocimiento**

**Propósito:** ¿Que resuelve este proyecto? 

**Entregable:** ¿Cual será el producto final?   
Entregables o productos intermedios:

**Tareas :** ¿Qué tenemos que hacer para alcanzar el propósito? 

**Los tiempos del proyecto**   
Y los 3 siguientes pasos:  
1-  
2-  
3-

**El Equipo**  ¿Quiénes somos?  
¿Qué aporta cada persona a este proyecto?

**Herramientas y recursos necesarios**  
laap facilita: ¿Qué necesitamos del IAAP? 

**¿Cómo nos organizamos?** 

**Agujero negro**  
Bloqueos del grupo y proyecto  
¿Cómo lo salvamos?

**Impacto deseado:** ¿Para qué hacemos esto? 

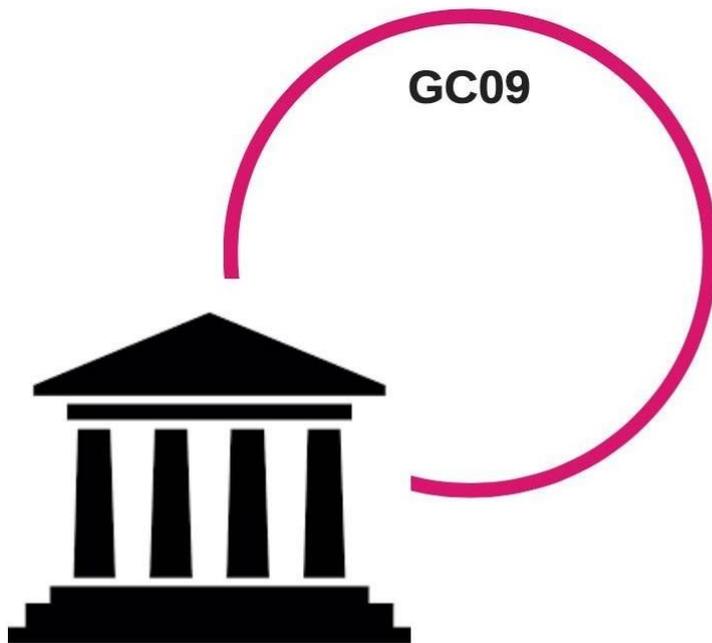
**Dinamizacion:**

© 2014 Knowledge Management Institute

## Anexo 2- Embajadas de proyectos

<div style="text-align: center;">  <p><b>GC01</b> <b>Cambio Generacional</b></p>  </div> <p><b>Código GC01</b> (proyecto de continuidad) Denominación <b>Cambio Generacional</b></p> <p><b>Descripción</b> Definición y puesta en marcha de una metodología para la transferencia a la organización, del conocimiento de las personas próximas a la jubilación.</p> <p><b>Objetivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar la pérdida de la experiencia y del conocimiento experto por la salida de personas empleadas en la Junta de Andalucía.</li> <li>• Garantizar que esa experiencia y conocimientos son conservados y quedan disponibles.</li> <li>• Transferir de manera efectiva dicha experiencia y conocimiento a la organización.</li> </ul> <p><b>Entregables</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño y ejecución de acciones formativas piloto.</li> <li>• Evaluación de las acciones puestas en marcha.</li> <li>• Publicación de resultados.</li> </ul>	<div style="text-align: center;">  <p><b>GC02</b> <b>Revista Digital Enred@2.0</b></p>  </div> <p><b>Código GC02</b> (proyecto de continuidad) Denominación <b>Enred@2.0: revista digital por y para emplead@s de la Junta d Andalucía</b></p> <p><b>Descripción</b> Publicación digital de carácter cuatrimestral con artículos elaborados por el personal de la Junta de Andalucía. Está pensada como instrumento para la puesta en valor del conocimiento y experiencia adquiridos y desarrollados en el sector público andaluz. Al mismo tiempo, ayuda a canalizar y difundir el espíritu creativo e innovador de este colectivo.</p> <p>Dirección web de la revista: <a href="http://www.revistaenreda2.es">www.revistaenreda2.es</a></p> <p><b>Objetivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartir el conocimiento y la experiencia de las personas empleadas públicas.</li> <li>• Participación y colaboración activa de las mismas.</li> <li>• Creación de una conciencia colaborativa de transformación y mejora profesional.</li> </ul> <p><b>Entregables</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ediciones correspondientes al período de trabajo, de la Revista Enred@2.0.</li> </ul>
<div style="text-align: center;">  <p><b>GC04</b> <b>Curación de Contenidos</b></p>  </div> <p><b>Código GC04</b> (proyecto de continuidad) Denominación <b>Curación de Contenidos</b></p> <p><b>Descripción</b> Proyecto concebido para buscar cómo se está construyendo la Gestión del Conocimiento en otros lugares, sin límites geográficos. Descubrir las tendencias en la disciplina de Gestión del Conocimiento a nivel internacional.</p> <p><b>Objetivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrar qué es la Curación de Contenidos, que hemos entendido como el "arte" de buscar, seleccionar, completar y transformar contenidos buenos en excelentes.</li> <li>• Los contenidos a "curar" son los externos (¿qué está pasando en el mundo KM7?), así como los producidos por el resto de grupos en el desarrollo de los proyectos.</li> <li>• Difundir la Gestión del Conocimiento en la Junta de Andalucía.</li> </ul> <p><b>Entregables</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Artículos en canal scoop.it <a href="https://www.scoop.it/gestiondelconocimientoiaa">https://www.scoop.it/gestiondelconocimientoiaa</a></li> <li>• Decálogo actualizado para la curación de contenidos.</li> </ul>	<div style="text-align: center;">  <p><b>GC06</b> <b>Identificación Conocimiento Crítico</b></p>  </div> <p><b>Código GC06</b> Denominación <b>Identificación del Conocimiento Crítico</b></p> <p><b>Descripción</b> Se trata de identificar el conocimiento crítico existente en la Junta de Andalucía, dando respuesta a las preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué sabemos en la organización?</li> <li>• ¿Qué es lo más importante?</li> <li>• ¿Quién lo sabe?</li> <li>• ¿Qué hacemos con ello?</li> </ul> <p><b>Objetivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un inventario categorizado del conocimiento existente en la Junta de Andalucía.</li> <li>• Mapear el conocimiento crítico para la actividad de la organización.</li> </ul> <p><b>Entregables</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa del Conocimiento de la Junta de Andalucía.</li> </ul>
<div style="text-align: center;">  <p><b>GC07</b> <b>Biblioteca Humana</b></p>  </div> <p><b>Código GC07</b> Denominación <b>Biblioteca Humana</b></p> <p><b>Descripción</b> Recopilación del conocimiento de personas significativas para la organización. Se trata de un formato de entrevistas en video de unos 20 minutos de tiempo máximo, con preguntas dirigidas.</p> <p><b>Objetivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y capturar el conocimiento de personas significativas.</li> <li>• Crear cultura de transmisión del conocimiento.</li> <li>• Trabajar con formatos audiovisuales.</li> </ul> <p><b>Entregables</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de la biblioteca humana: formatos, necesidades, categorización, etc.</li> <li>• Identificación de personas con un conocimiento relevantes para la organización.</li> <li>• Realización de al menos 5 entrevistas en video.</li> </ul>	<div style="text-align: center;">  <p><b>GC08</b> <b>Implantando la cultura audiovisual en la Junta Andalucía</b></p>  </div> <p><b>Código GC08</b> Denominación <b>Implantando la cultura audiovisual en la Junta de Andalucía</b></p> <p><b>Descripción</b> Diseño y puesta en marcha de una metodología para fomentar el uso de medios audiovisuales como apoyo a los procedimientos en la Junta de Andalucía. Se partirá de guías y manuales preexistentes para la elaboración de videotutoriales y anuncios.</p> <p><b>Objetivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experimentar y practicar la elaboración de videotutoriales y anuncios.</li> <li>• Impulsar el uso de videotutoriales para facilitar las labores administrativas (trámites administrativos, ayuda en procedimientos, cumplimentación de formularios, etc).</li> </ul> <p><b>Entregables</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 anuncios y 2 videotutoriales de utilidad, relacionados con el entorno de los participantes.</li> <li>• Diseñar una metodología de difusión para extender el uso de estas prácticas.</li> <li>• 2 anuncios y 2 videotutoriales, realizados por personas distintas a las participantes en el proyecto.</li> </ul>

## Anexo 3- Embajada en blanco



Gestión del  
Conocimiento

**Código GC09**  
**Denominación**

**Descripción**

**Objetivos**

**Entregables**