

# I Encuentro Intergeneracional de la Junta de Andalucía

Experiencia piloto en el colectivo de Ingeniería de Montes



Instituto Andaluz de Administración Pública

TÍTULO:I ENCUENTRO INTERGENERACIONAL DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA.

EDITA: INSTITUTO ANDALUZ DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

Junio de 2018



Reconocimiento - NoComercial (by-nc)

**Se permite la generación de obras derivadas siempre que no se haga un uso comercial. Tampoco se puede utilizar la obra original con finalidades comerciales**

# I ENCUENTRO INTERGENERACIONAL DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA

Experiencia piloto en el colectivo de Ingeniería de Montes

Nuestro más sincero agradecimiento a  
Fernando Mora-Figueroa Silos,  
Juan Carlos Costa Pérez,  
Pedro Mantilla Fernández  
y Miguel Angel Cueto Alvarez de Sotomayor

# Contenido

<u>Introducción.....</u>	<u>4</u>
<u>Bienvenida y Presentación de las Jornadas.....</u>	<u>6</u>
<u>La Gestión del Conocimiento y el Cambio Generacional.....</u>	<u>6</u>
<u>Presentación del proyecto Cambio Generacional.....</u>	<u>7</u>
<u>La Ingeniería de Montes en la Administración de la Junta de Andalucía. Ayer y hoy.....</u>	<u>9</u>
<u>Transferencia de conocimiento. Experiencias en la función pública de la Ingeniería de Montes.....</u>	<u>12</u>
<u>Retos para el cuerpo de Ingeniería de Montes en la Junta de Andalucía.....</u>	<u>17</u>
<u>Despedida de la jornada.....</u>	<u>21</u>
<u>Evaluación y conclusiones.....</u>	<u>23</u>

## Introducción

En 2017 el IAAP inicia la andadura de la disciplina de [Gestión del Conocimiento \(GC\)](#), identificando una serie de retos y situaciones en la Junta de Andalucía, que podrían ser atendidos con nuevas metodologías colaborativas utilizadas para una adecuada GC en las organizaciones.

Uno de los retos detectados es el inminente cambio generacional en la plantilla laboral de la Junta de Andalucía y la preocupación por cómo transferir la experiencia y el conocimiento experto de quienes se jubilan en los próximos años; sobre todo en colectivos especialmente afectados por su reducido número de personas.

Para estudiar estas situaciones el IAAP pone en marcha el Programa [Embajadorxs del Conocimiento](#) un proyecto basado en la creación de redes de personas empleadas públicas que, voluntariamente y a través del trabajo colaborativo y el intercambio de conocimientos e ideas, estudian propuestas y soluciones a estos retos.

Uno de los grupos de trabajo de este programa ha dedicado tiempo y esfuerzo a estudiar el problema del Cambio Generacional en la Junta de Andalucía, una gran organización donde el 50% de la plantilla se jubila en los próximos 5-10 años. Una posible respuesta para mitigar este problema es la realización de este Encuentro Intergeneracional como piloto de actividad formativa, entendido como una interesante oportunidad y experiencia para facilitar el encuentro de diferentes generaciones y la transmisión de conocimientos.

Este I Encuentro se realizó con el colectivo de Ingeniería de Montes de la Junta de Andalucía al que pertenece una de las personas del grupo de trabajo, y que se ve afectado por esta situación de cambio generacional sin relevos en pocos años.

En estas páginas queremos compartir la experiencia de este encuentro: las prácticas que se realizaron, la metodología utilizada y cómo construimos un espacio dónde se conjugaron dudas e inquietudes, con soluciones y consejos.

Al cierre de esta pequeña guía y tras la evaluación del Encuentro, nos alegra poder afirmar que la iniciativa ha sido valorada muy positivamente, con propuestas para replicar este piloto en otros colectivos y la inclusión del mismo entre las actividades formativas regladas en el Plan de Formación anual

Equipo Gestión del Conocimiento - IAAP



# Bienvenida y Presentación de las Jornadas

## La Gestión del Conocimiento y el Cambio Generacional



El Director del IAAP José María Sánchez Bursón dio la bienvenida, resaltando la importancia y razón de ser de estas iniciativas tan necesarias en la Administración Pública, teniendo en cuenta las jubilaciones masivas que se producirán en los próximos años. Esto conlleva una renovación y un inminente cambio generacional, que en principio supone un liderazgo nuevo y renovado, pero que, teniendo en cuenta la evolución

de la administración en los últimos años, es muy posible que tenga que mantener un sistema público con menos recursos. Por ello es muy importante garantizar y facilitar una transferencia del conocimiento que pueda ayudar a las nuevas generaciones de personas funcionarias a navegar en los entornos, cada vez más complejos, que se están viviendo en nuestra sociedad.

Desarrollar iniciativas y promover acciones que puedan ayudar a que esa transferencia de conocimiento pueda convertirse en un legado de interacción e intercambio, son una prioridad, pues sin duda pueden impactar positivamente en el desarrollo de la administración. Es innegable que con el paso de los años el ingreso a la misma ha dejado de ser atractivo, y en consecuencia la edad de las nuevas personas que se incorporan es cada vez mayor, por lo que facilitar estas experiencias de interacción podría contribuir a que el conocimiento crítico y relevante pueda obtenerse y aprovecharse para ponerlo al servicio de estas nuevas personas que se incorporan, y que requieren y aprecian los aportes y claves para el desarrollo de sus funciones.

Siguiendo con la presentación Fco. Javier Domínguez Murillo Jefe de Servicio Documentación, Publicaciones y el Área de Gestión del Conocimiento del IAAP, planteó los objetivos que se perseguían con la jornada, donde se buscaba pilotar la primera experiencia de transferencia entre generaciones, que pudiera ayudar a emerger el conocimiento, las inquietudes y las necesidades del colectivo reunido.

## Presentación del proyecto Cambio Generacional

José Manuel Fernández Vega es Ingeniero de Montes y participa con el IAAP en el Programa de Embajadorxs del Conocimiento. Junto con otra colaboradora del IAAP y dinamizadora del grupo de trabajo, Elvira Culpían García, Jefa de Área de Demandas del Centro de Empleo de Linares, decidieron abordar el reto del cambio generacional en la Junta de Andalucía como proyecto de Gestión del Conocimiento, desarrollando como solución la propuesta de actividad formativa hemos materializado en este Encuentro.

Como miembro del programa, José Manuel explicó que decidió colaborar con el IAAP para poder participar en los retos e iniciativas que desde el organismo se están impulsando para dar respuesta a diversos desafíos y necesidades que afronta hoy en día la Junta de Andalucía, como es el caso del Cambio Intergeneracional.



También explicó a los asistentes los orígenes de esta idea y cómo se llevo a cabo la selección y localización de personas expertas (denominadas “donantes de conocimiento”); para invitarlas a participar en este primer piloto, y cómo este encuentro busca también servir de referente y punta de lanza para otras jornadas, aplicadas en otros colectivos con problemáticas similares.

Los donantes de conocimiento de la Ingeniería de montes que nos acompañaron en esta primera parte fueron:

- **Fernando Mora-Figueroa Silos** : Coordinador de la Dirección General de Planificación y Gestión del Dominio Público Hidráulico. Consejería de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio. Junta de Andalucía
- **Pedro Mantilla Fernández**: Asesor Técnico de la Dirección General de Gestión del Medio Natural y Espacios Protegidos. Consejería de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio. Junta de Andalucía
- **Miguel A. Cueto Alvarez de Sotomayor**: Delegación Territorial de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio en Cádiz.



# La Ingeniería de Montes en la Administración de la Junta de Andalucía. Ayer y hoy

Metodología: mesa redonda

Los tres donantes de conocimiento protagonizaron una mesa moderada por Reyes Boralla, responsable del área de Gestión del Conocimiento del IAAP.

Allí respondieron todos a las mismas tres preguntas que giraron en torno a su ayer y hoy dentro de la administración.

¿Con qué idea llegaste a la Administración?

¿Qué realidad te encontraste?

Tu primer reto difícil, ¿te ayudó alguien a resolverlo?

¿De qué logro te sientes más orgulloso?

Esto les permitió compartir experiencias, momentos especiales de sus carreras profesionales y algunas anécdotas divertidas.



Recordamos algunas reflexiones:

Todos ellos ingresaron en la administración allá por los años 80. Nos contaron que se encontraron con una Junta de Andalucía en proceso de construcción, y que vivieron la transferencia de competencias de los antiguos organismos del gobierno central a los recién creados en la autonomía andaluza.

Coinciden en que este cambio llegó también acompañado de un momento de “brecha generacional” debido a las diferentes formas de trabajar en las dos administraciones y al hecho de que muchos de los funcionarios “mayores y expertos” permanecieran en el gobierno central; lo que motivo que la nueva generación al frente de los recién creados organismos en la Junta careciesen de referentes ni legado de aprendizaje cercanos.

Revivimos con ellos aquellos años 80 en una Junta en la que “todo estaba por hacer”. Nos cuentan que eran momentos de creación de cosas nuevas y de asumir retos, entre los que destacan como más importante poder cumplir los requisitos necesarios en el sector de montes para apoyar la entrada de España en la Comunidad Económica Europea. Este hecho les obligará a ampliar el abanico de su conocimiento general para acometer las nuevas competencias y situaciones, que la administración europea va planteando y exigiendo al sector forestal.

A todo ello, se sumaban las nuevas competencias atribuidas al colectivo que ampliaban el campo de actuación más allá de lo meramente forestal. Por ejemplo, llega el momento de la regularización normativa y no existían muchas experiencias previas. Así fue como tuvieron que aprender a redactar los primeros reglamentos y normativas forestales, que posteriormente han ido desarrollando en programas y planes de actuaciones en los montes.

Cabe citar el relato de alguna divertida “inexperiencia” de “recién llegados” a sus primeros puestos de trabajo, y cómo se encontraron con que algo tan simple como decidir – recordemos que estamos en el sector forestal- qué árbol había que cortar, se les convertía en un problema. De nuevo, aunque todos agradecen el haber contado con la ayuda inestimable de los guardas forestales (colectivo del gobierno central encargado del cuidado de los montes en aquellos años); reconocen que echaban de menos referentes y personas en quien apoyarse para tomar sus decisiones.

Coinciden también en que sus comienzos en la administración andaluza fueron inciertos, y a veces desconcertantes; aunque también motivadores, retadores y les empujaron a crecer profesionalmente. Esto les lleva a recordar que en este colectivo no sólo son “ingenieros/as de montes”, sino “ingenieros/as” en el sentido más amplio de la palabra, y que su gran preparación profesional les permite adaptarse a todos los cambios administrativos, funcionales o profesionales que estén por llegar en su entorno.

Concluyen haciendo un llamamiento a las nuevas generaciones para que no pierdan de vista esta realidad de cambio constante por un lado, y valoren siempre el aprendizaje de la experiencia de quienes estuvieron antes.



Café y networking en el descanso

# Transferencia de conocimiento. Experiencias en la función pública de la Ingeniería de Montes

Metodología: círculo de conversación

Esta práctica formativa consiste en lanzar una pregunta de apertura que ayude a establecer la conexión entre el grupo de participantes y permita conocer la intención colectiva de la asistencia a esta Jornada. Se invitó a los participantes a presentarse y compartir sus reflexiones alrededor de esta pregunta, para luego dar paso a un círculo de conversación y preguntas a los expertos donantes de conocimiento.

Pregunta inicial: ¿Con qué **Expectativa o Curiosidad** llegas a esta Jornada?



### **Expectativas y Curiosidades del grupo:**

- Reencontrarse con compañeros y establecer nuevos contactos.
- Entender mejor el objetivo de esta iniciativa de cambio generacional y cómo aportar a ella.
- Nutrirse con el conocimiento y experiencia de quienes llevan más tiempo en la administración.
- Escuchar a los mayores y recibir algún consejo sobre algunas inquietudes de las labores diarias.
- Intención de traer lo que se tiene, conocer otros compañeros y aprender de los jóvenes.
- Aprender entre todos, bajo la premisa de que la Junta de Andalucía dispone de excelente personal técnico en su plantilla y de que estas iniciativas son una gran oportunidad para aprender juntos.



## Preguntas que surgieron en el círculo de conversación

Transcribimos literalmente preguntas formuladas y las respuestas que surgieron:

- Hoy tenemos una **doble** faceta, la de técnicos y la del manejo de personal. **¿Cómo sobrellevar los problemas que surgen en esta dualidad?**
  - Es difícil porque no se tiene mucha capacidad de cohesión, pero con un poco de mano izquierda y cariño se puede ir gestionando.
  - Buenas relaciones con los jefes podría ayudar en algunos casos.
  - También puede ayudar el tener unos principios y hablar claro.
  
- **¿Cómo puedo enfocar a quien no quiere hacer su trabajo?**
  - Mano izquierda.
  - Creando ilusión.



- **¿Cómo se puede transmitir el conocimiento en el puesto de trabajo? Ideas:**

- Tiene que ser que la persona quiera transferir y la otra de recibir. Muchas personas jóvenes “se agotan” trabajando con mucho individualismo y no preguntan, cuando algunas cosas pueden estar hechas con anterioridad.
- El papel del jefe/a es fundamental para incentivar que esta interacción fluya; la actitud del técnico es clave, pero tiene mucha importancia la bienvenida y la acogida para sentirse parte de un equipo y ser consciente de lo que puede o debe aportar al mismo.
- Es importante que se enseñe cómo elaborar los informes dependiendo del ente administrativo que lo va a recibir, por ello es importante que la gestión interna de la oficina, los procedimientos habituales, se asiente en una metodología que sirva de guía y apoyo a las nuevas incorporaciones.
- Sistematizar información de una forma que sea útil.
- A la gente que se incorpora le ayuda mucho saber lo que se ha hecho antes: conocer que todas las personas también se han equivocado en algún momento, que todo se puede resolver, o cómo podría haberse hecho distinto. Se echa en falta un sistema para organizar esta información y transmitirla. Y con la pérdida de información también se pierde mucho conocimiento.
- Falta una coordinación más clara desde la Dirección de los organismos sobre cómo se deben organizar los archivos y expedientes realizados en otros tiempos, entendidos como legado documental de los que aprender.

- **¿Externalización de trabajos o con personal propio?**

- Actualmente la Administración no puede sostener plantillas laborales estables para obras y mantenimientos forestales.
- Deben actuar como directores de obras y trabajos, y seguirlos muy de cerca. Hay que verificar “in situ” que las actuaciones se hacen correctamente.

- **Dirección de obras. ¿Qué hacemos si vemos que hay que dirigir temas de obras y la póliza no cubre?**

- Se puede hacer o no, pero si la administración no está lista, debería externalizar este servicio.
- La función de la administración no debería ser tanto dirigir como saber contratar de manera especializada.

- **De la gestión casi exclusivamente del monte público a la gestión (control) de fincas de titularidad privada**

- Hay que aceptar que la parte de los montes públicos está regulada por las leyes . Y que cada vez se interviene más en los montes de titularidad privada (control cinegético, repoblaciones, subvenciones, etc..)

- **¿Mayores fracasos ?**

- En la gestión de montes falta ejecución de los programas elaborados. Es necesario el cumplimiento de la planificación forestal
- Los/las forestales no hemos sabido “vender” lo que hacemos y lo que queremos lograr.
- Se está desprofesionalizando la profesión , por externalizar demasiado trabajos.
- Faltan objetivos claros y continuistas. Es una cuestión que se mueve en base a las preferencias y al programa que en ese momento esté en vigor.

- **Alguna decisión positiva o acertada?**

- Contar con un Programa forestal
- Intentar organizar el aprovechamiento de los montes fue buena idea, aunque (tal vez por falta de desarrollo y dedicación) ha funcionado mal.

# Retos para el cuerpo de Ingeniería de Montes en la Junta de Andalucía

Metodología: World Café (Café del Mundo)

El World Café obtuvo su nombre debido a que imita un establecimiento de cafetería donde pequeños grupos (4 ó 5 personas) conversan en torno a las mesas. En este caso, un grupo de pequeños grupos – entre 10 y 1000 – dialogan sobre un tema que les interesa o algún trabajo que están tratando de hacer juntos. Es una forma ideal de descubrir lo que un grupo piensa y siente acerca de un tema.

Después de una primera ronda de conversaciones, alguien se queda en la mesa como “anfitrión”, mientras que las demás personas se mueven a una nueva mesa, retomando conversaciones previas. De esta manera, los temas de las distintas conversaciones se entrelazan y todos tienen una idea de lo que se está descubriendo y desarrollando colectivamente.

En nuestro encuentro esta práctica se tradujo en invitar a los participantes a repartirse en tres mesas de conversación, formadas cada una por un donante experto (en el papel de anfitrión) y cuatro participantes que rotaron por las 3 mesas. A partir de la segunda ronda de conversación, el anfitrión experto cuenta a los nuevos grupos que llegan a su mesa las principales conclusiones de las conversaciones mantenidas con los grupos anteriores. Con esta técnica se buscaba compartir ideas, reflexiones y planteamientos acerca de la siguiente pregunta:

**¿Qué retos y oportunidades deberían incorporarse en la Ingeniería de Montes de la Junta de Andalucía?**

De modo previo al trabajo colectivo, se realiza una presentación introductoria basada en datos estadísticos y hechos fácticos acerca del sector forestal, alrededor de la pregunta **¿Hace falta una política forestal?**, con el fin de entregar elementos de juicio y de análisis a los participantes,

Se recuerda que la mitad del territorio de Andalucía es forestal, genera un PIB bajo y es importante gestionar estos territorios para hacer frente a problemas como el despoblamiento rural, los incendios y la desertificación. La gestión de los montes es compleja porque genera muchos problemas: incendios, se impide su uso agrario y urbanístico, tiene plagas difíciles de combatir, y exigen una costosa gobernanza, entre otros.

Se invita a reflexionar sobre la urgencia y necesidad de que esto se regule y gestione, pese a las dificultades y barreras que son claras y latentes, **pues sino se logra crear grupos de interés ni de opinión alrededor de estas problemáticas, no habrá un grupo de presión y sin ellos va a ser muy difícil que esto subsista.**

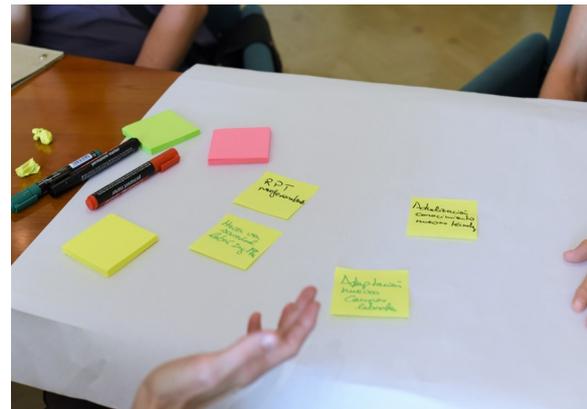


“Cualquier sector que no forje lazos estrechos con la agenda de desarrollo nacional o local quedará relegado. El sector forestal no constituye una excepción” (FAO)

Tras dos rondas de charlas e intercambios, se reunieron todos los retos y oportunidades que habían surgido de las conversaciones y se invitó a los participantes a mostrarlos en la pared, tratando de agrupar en un mismo lugar las que se consideraban que eran similares y tenían o buscaban un propósito común. Afloraron interesantes ideas:

## Retos

- Adaptación al cambio.
- Formación específica “Escuela de funcionarios”.
- Adaptar la profesión al contexto actual.
- Adaptación a nuevos campos laborales.
- Actualización de conocimiento, nuevas tecnologías, normativas etc...
- RPT profesionalizadas y adaptadas a la nueva realidad de la Administración.
- Actitud menos intervencionista.
- Visibilizar en la sociedad la labor de los ingenieros/as de montes.
- Mejorar la comunicación administrativa.
- ¿Qué hacer con los montes públicos?



## Oportunidades

- Somos ingenieros e ingenieras, nuestra especialidad no debe limitarnos.
- Incorporar las nuevas políticas medioambientales ( Energías renovables, nuevos usos forestales, CO<sub>2</sub>...).
- Contar con un equipo de formadores, personas cercanas a la jubilación, como consultores/as.
- Un organismo que lidere esta formación para nuevos relevos generacionales.
- Complementar usos forestales y agrícolas en los territorios forestales.
- Exigir capacidad profesional específica en determinados ámbitos.
- Ampliar movilidad del ámbito profesional.



## Despedida de la jornada

Metodología: check-out

Pequeña dinámica en la que, normalmente en círculo, se cierra una sesión de trabajo, recogiendo impresiones, conclusiones, experiencias, deseos, etc.

Al final del encuentro realizamos un círculo de despedida para agradecer la experiencia y pedimos a cada participante que compartiera en una palabra o frase, las impresiones y sensaciones que se llevaba de este Encuentro.

Las hemos recogido aquí:



A word cloud of feedback words in various colors and sizes. The words are: Provechoso (yellow), Esperanza (black), Satisfecha (pink), Aprender (purple), más (blue), Quiero (teal), Adios (black), Ilusionante (large, dark green), Inquieto (black), Reflexivo (black), Oportunidad (black), Expectante (black), and Esperanzado (black).

## Evaluación y conclusiones

El Encuentro ha tenido una gran acogida. Las personas participantes han valorado la experiencia con una nota global de 8,7 sobre 10, siendo el círculo de preguntas (transferencia de conocimiento) la actividad más valorada, seguida de la construcción conjunta de retos y oportunidades y finalmente la mesa redonda.

Preguntados por cómo mejorarían la metodología para el cambio generacional, aportaron lo siguiente:

- Más que hacer un curso corporativo hacerlo temático; en vez de Ingeniería de Montes, de Funcionarios relacionados con el Medio Ambiente.
- Dando más peso al círculo de preguntas.
- Con la propuesta de formas efectivas de transmisión del conocimiento.
- Ampliar el tiempo de la autopresentación de los participantes, y fomentar la participación de todos "obligando" a realizar al menos una pregunta, opinión, etc.
- Creo que es fundamental que haya nuevos encuentros periódicos donde estén convocados todos los funcionarios del Cuerpo, y en los que se vaya retroalimentando la experiencia.
- Celebración de jornadas más extensas, con tiempos específicos por temática.
- Con algo más de tiempo para cada tema, de forma que se pudiera interactuar in-situ (presencial) más pausadamente. No obstante, también añadiría, como complemento, la posibilidad de implementarla con alguna forma de comunicación ex-situ (a distancia) mediante el uso de las nuevas tecnologías en materia de comunicación electrónica que se tengan en la Junta de Andalucía.
- Realizando unas jornadas más extensas donde ese conocimiento por parte de los donantes se desarrollara y organizara en distintas temáticas.
- Dirigir el círculo de preguntas con temáticas que sean de interés con el objeto de sacar debate y que sea más provechoso .

Se aportaron algunos comentarios adicionales sobre le Encuentro:

- Como introducción sería interesante exponer alguna presentación sobre problemática en el trabajo de los Ingenieros de Montes, o análisis de la relación Colegio Oficial de Ingenieros de Montes y funcionarios.
- Os animo a continuar con esta labor. Es fundamental para darle objetivo a la Junta de Andalucía y sus trabajadores.
- Me pareció una iniciativa muy interesante y conveniente, y creo que de la que se puede obtener buenos resultados
- Ante todo, quiero dar las gracias a todo el equipo que preparó el encuentro y, en particular, al "Embajador del Conocimiento" por su implicación en el proyecto. Me ha parecido una idea buena, interesante, ilusionante y esperanzadora. Confío en que la experiencia haya sido positiva y sirva para hacerla extensiva a otras profesiones. Que la iniciativa y la ilusión no decaigan.
- Muy interesante, sobre por el alto nivel de participación de todos gracias al formato de la jornada.
- Considero que es una experiencia que debería continuar. Es necesario educar al Ingeniero de Montes como profesional de la administración para realizar un trabajo de calidad, eficiente y en el marco de la seguridad jurídica.

Esta iniciativa piloto ha sido bien valorada como respuesta al problema de la transferencia de conocimiento necesaria, para que en el cambio generacional que se prevé, se conserve el mayor activo de conocimiento útil posible. Parece adecuado extenderla a otros grupos de personas en la administración pública, así como explorar iniciativas adicionales para darle continuidad y profundidad a dicha transferencia de conocimiento.



## **I Encuentro Intergeneracional de la Junta de Andalucía**

Organizado por el Instituto Andaluz de Administración Pública dentro del Programa Embajador@s del Conocimiento.  
Sevilla, 18 de junio de 2018

