

Ing.

LEIDY TATIANA
OSPINA SÁNCHEZ¹

Ing.

BILLY HARBEY ESCOBAR
GUERRERO²

Gobernación de Antioquia

Secretaría de Gestión Humana
y Desarrollo Organizacional

Dirección de Desarrollo Organizacional

Tel:57(4)3838883

30/09/2013

ANTIOQUIA LA MÁS EDUCADA:*

VALORANDO EL SABER-HACER DE LAS SERVIDORAS Y SERVIDORES PÚBLICOS



* En este artículo se ha respetado la decisión de los autores de establecer el desdoblamiento de género (los y las), aunque se trata de un uso no aceptado por las normas gramaticales.

¹ Ingeniera Administradora de la Universidad Nacional de Colombia - Sede Medellín, Diplomada en Gestión del Conocimiento de la universidad EAFIT, certificada en construcción de mapas conceptuales por CESOFT Colombia, actualmente integra el equipo responsable del diseño y desarrollo del proyecto de Gestión del Conocimiento en la Gobernación de Antioquia.

² Ingeniero Industrial de la Universidad Libre de Colombia, Especialista en Gerencia de Proyectos de la Universidad Pontificia Bolivariana, Diplomado MBS Manager 's Basic Subjects por la Universidad de Antioquia, Diplomado en Gestión del Conocimiento de la Universidad EAFIT, facilitador certificado en (OST) Open Space Technology, actualmente integra el equipo responsable del diseño y desarrollo del proyecto de Gestión del Conocimiento en la Gobernación de Antioquia.

RESUMEN

La Gestión del Conocimiento ha desarrollado un papel importante dentro de la gestión organizacional como promotora del desarrollo, la modernización y el incremento de competencias en pro de maximizar los beneficios y lograr una ventaja competitiva. En este artículo se presenta la manera en la cual la Gobernación de Antioquia, como entidad pública, ha decidido, desde su orientación estratégica, enmarcada en el Plan de desarrollo 2012-2015: “Antioquia la más educada”, incursionar en la gestión del conocimiento a través del diseño e implementación de un modelo que le permita generar memoria institucional y garantizar el aprendizaje organizacional a través del intercambio y la co-creación de conocimiento entre las servidoras y los servidores públicos.

Palabras Clave

Gestión del Conocimiento, aprendizaje organizacional, capital intelectual, inteligencia de negocios, gestión de intangibles.

Primeros pasos

El Plan de Desarrollo Departamental 2012 – 2015: “Antioquia la más educada”, a cargo del Gobernador de Antioquia, Sergio Fajardo Valderrama, plantea los lineamientos estratégicos bajo los cuales se busca que el departamento de Antioquia logre un cambio significativo en cuanto al desarrollo del territorio, tomando a la educación como eje y motor de la transformación, para responder a los desafíos que plantea el país y el mundo, apalancado en un total respeto por la legalidad y la transparencia en el manejo de lo público en procura de la satisfacción de la ciudadanía.



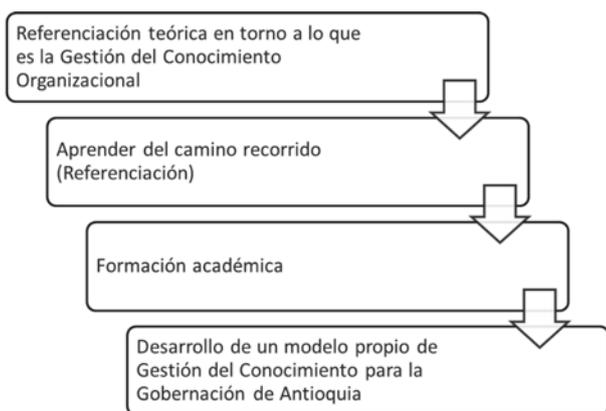
El plan de desarrollo ha sido concebido, desde sus inicios, en torno al conocimiento, a la educación, y enfocado en la manera en la que esta mejorará la calidad de vida de los habitantes del territorio antioqueño; orientación que trae consigo grandes desafíos y retos como los que dieron origen al proyecto, el cual surgió del planteamiento de varias preguntas: ¿cómo conservar memoria institucional en la administración pública?, ¿cómo garantizar que las servidoras y los servidores públicos cuentan con el conocimiento apropiado para desarrollar sus funciones?, ¿cómo verificar que estos servidores apliquen y multipliquen lo que reciben a través de capacitaciones?, ¿cómo asegurar que la organización aprende de sus éxitos y de sus errores?, ¿cómo garantizar que lo realizado en sirva como referente a las administraciones futuras? Estas, entre muchas otras preguntas, dieron lugar a que el Plan de Desarrollo desplegara, a través de su línea estratégica “Antioquia Legal un componente que garantizará una “Gobernación de Antioquia Eficiente y Eficaz” dentro

del cual se plantea como proyecto el “Diseño e Implementación de un Modelo de Gestión del Conocimiento Organizacional”(Antioquia, 2012 - 2015), que le ayude a la administración a responder las preguntas anteriormente mencionadas, y le permita tomar decisiones acertadas en torno a lo que significa valorar uno de los principales activos de toda organización: su talento humano y su conocimiento.

La Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional, con el apoyo de la Gerencia de Antioquia Legal, asumió el reto de iniciar este ambicioso proyecto, empezando por lo básico, comprender el concepto e implicaciones de la Gestión del Conocimiento en las organizaciones y, de esta manera, realizar un despliegue de la filosofía del Plan de Desarrollo al interior de la organización.

En la Figura 1 se enuncian los pasos iniciales para la construcción del proyecto, los cuales se desarrollan a continuación:

Figura 1. Primeros pasos en la Gestión del Conocimiento para la Gobernación de Antioquia.



Fuente: (Ospina Sanchez & Escobar Guerrero, 2012)

Paso 1: Referenciación teórica en torno a lo que es la Gestión del Conocimiento Organizacional

Para dar inicio al proyecto, se debía comenzar con la referenciación teórica acerca de qué es la Gestión del Conocimiento, para qué sirve y cuáles beneficios obtienen las organizaciones que lo aplican; esto condujo al equipo del proyecto a realizar una investigación que permitiera entender y comprender qué es el conocimiento, el aprendizaje organizacional, la capacitación en las organizaciones, la formación por competencias, entre muchos otros temas y conceptos, todos de gran trascendencia en la administración moderna, dejando entrever que la Gestión del Conocimiento tiene un enfoque netamente humanista, dado que este está presente en las personas, es decir, en los servidores públicos, premisa que plantea la base filosófica sobre la cual se ha construido el modelo para la Administración Departamental.

Durante esta etapa se identificó que los conceptos, tanto de conocimiento como de Gestión del Conocimiento, han evolucionado considerablemente, partiendo de diferentes ópticas como la enunciada por Michael Polanyi, quien planteaba para el ser humano que “Sabemos más de lo que podemos decir” (Polanyi, 1967), así como el planteamiento que “el conocimiento tácito es difícil de expresar” (Nonaka & Takeuchi, 1999), o como que “el conocimiento es pocas veces enseñado, no documentado” (Sternberg & Lubart, 1997); visiones y conceptos que ayudaron a la entidad a comprender, desde su esencia, la Gestión del Conocimiento y la manera en la que se debía visualizar este proyecto con el enfoque esencial de gestionar el talento presente en los servidores públicos.

Paso 2: Aprender del camino recorrido - Referenciación en campo

El paso a seguir fue aprender de quienes ya han recorrido el camino, lo cual significó conversar con las organizaciones que han avanzado en torno a la Gestión del Conocimiento tanto en el ámbito local como nacional, donde se visitó y se generó relación con más de nueve empresas, en las cuales se encontraron diferentes niveles de avance en torno a la implementación de este tipo de estrategias. Así mismo, se encontraron organizaciones con enfoques diferenciales: aquellas que se centran en el aprendizaje organizacional, otras en el capital intelectual y otras en la inteligencia de negocios, es decir, existe una gran diversidad de maneras en las que las organizaciones desarrollan la gestión del conocimiento, esto significa que no existe una receta o modelo único de acción. Si bien se identifican herramientas comunes (mapas de conocimiento, páginas amarillas, universidad corporativa, directorio de expertos, comunidades de práctica, , , etc.), se puede decir que cada organización usa estas herramientas de forma particular, teniendo en cuenta tanto el tipo de entidad como las necesidades específicas, lo cual conlleva a que cada una obtenga resultados diferentes.

No obstante, en todas las organizaciones referenciadas se identificó un factor común, un aspecto que se convirtió en el principal aprendizaje de esta etapa: cada organización partía de la definición de un , es decir, un esquema de referencia que expresa la manera en la cual se despliega la estrategia de la Gestión del Conocimiento. Este aprendizaje visualizó el camino que seguiría la Gobernación, el desarrollo de un modelo propio y adaptado a las características organizacionales y culturales, así como a las necesidades propias.

Paso 3: Formación académica

La referenciación teórica permitió observar e incursionar en el significado de la Gestión del Conocimiento, sin embargo, para dar inicio al diseño e implementación de un modelo, el equipo de trabajo debió apropiarse de las herramientas sobre las cuales basaría la estrategia, por esta razón, mediante la participación en programas académicos específicos, se logró comprender más a fondo las implicaciones de la gestión del conocimiento, sus herramientas básicas y la manera en la cual se pueden desplegar a lo largo de una organización.



Paso 4: Desarrollo de un modelo propio de gestión del conocimiento para la Gobernación de Antioquia

A través del trabajo colaborativo se dio inicio a la construcción de un modelo propio, el cual responde a las necesidades expresadas directamente por las servidoras y los servidores públicos y que se enriquece permanentemente, a través de la construcción en talleres participativos, dando como resultado, un entendimiento común de lo que es la Gestión del Conocimiento para la Gobernación de Antioquia, planteándose esta como: “Estrategia dirigida a valorar, asimilar e intercambiar el conocimiento de las servidoras y los servidores públicos para consolidar la memoria institucional e incrementar la productividad, con el fin de apalancar el foco de cambio propuesto por la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional:

Nuestro modelo

El modelo de gestión del conocimiento para fue pensado y creado bajo la filosofía de la socialización y transferencia de conocimiento de persona a persona, es decir, se procura que el aprendizaje organizacional se construya y comparta en espacios que habiliten el trabajo cola-

borativo, donde las servidoras y los servidores públicos poseedores del conocimiento, y los interesados en poseerlo, deben interactuar, promoviendo así, que este comportamiento se convierta en parte de la cultura organizacional y una fuente de desarrollo de sociedad.

“
...se procura que el aprendizaje organizacional se construya y comparta en espacios que habiliten el trabajo colaborativo
”

La composición del modelo presentado en la Figura 2 está dada de la siguiente manera: en el centro se presenta el foco de cambio de la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional: *Satisfacción a la Ciudadanía*, donde se recoge el quehacer de la organización, ya que todo lo que se haga al interior de la Administración debe impactar y sentirse en toda Antioquia; alrededor del foco de cambio se desarrolla el ciclo de esta gestión, basado en el modelo SECI³ propuesto por los autores

Nonaka y Takeuchi en su libro *“La organización creadora del conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación”* (Nonaka & Takeuchi, 1999), y el cual permite tener presente el proceso por el cual debe pasar el saber-hacer organizacional para lograr los objetivos que tiene proyectado el modelo.

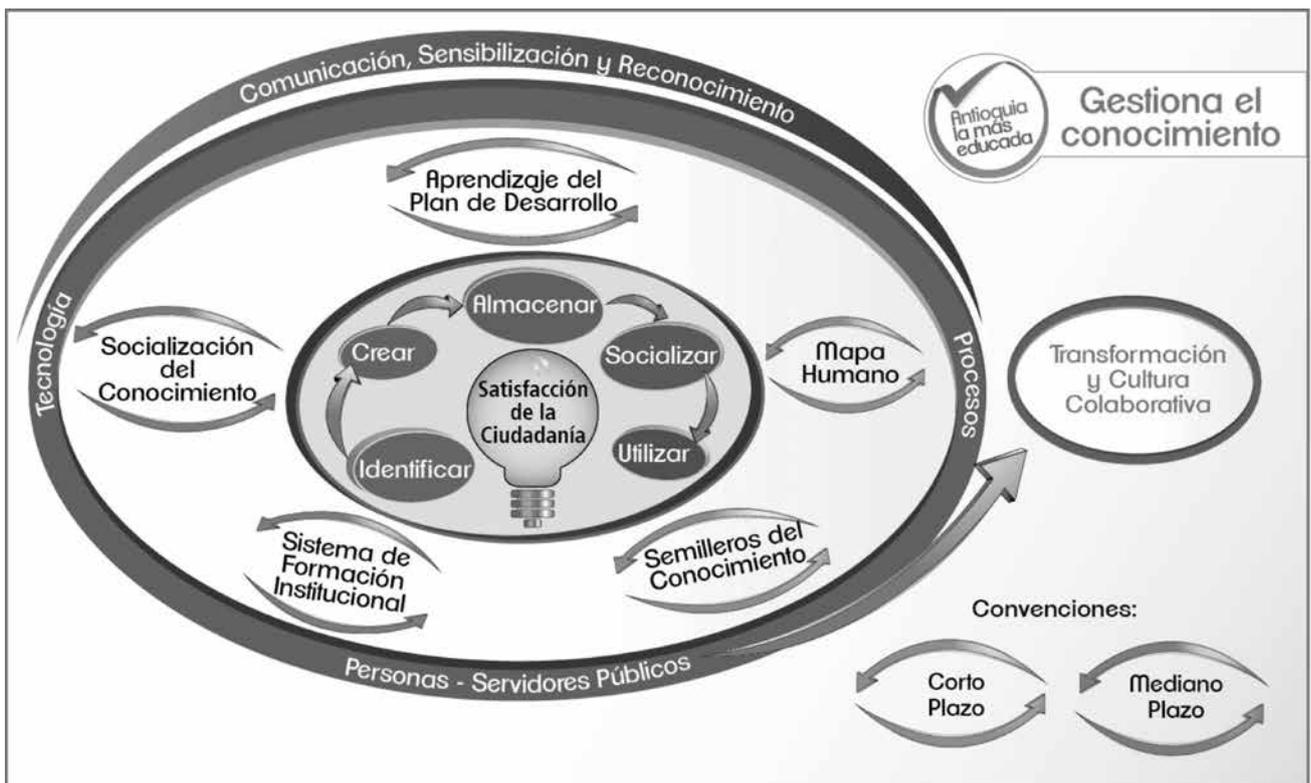
.....
3 SECI, Socializar, Externalizar, Combinar e Interiorizar, modelo propuesto por Nonaka y Takeuchi para pasar del conocimiento tácito al conocimiento explícito, (Nonaka & Takeuchi, 1999).

Los focos de conocimiento crítico e importante para la entidad son denominados donde, inicialmente, se identificaron nueve (9) focos para desarrollar el modelo, sin embargo, luego de analizar la capacidad del equipo encargado y el impacto que se quería lograr, el modelo queda conformado por cinco (5) Componentes, los cuales se describen posteriormente en este artículo; los tres (3) pilares que soportan el modelo son: personas (quienes son poseedoras del conocimiento), procesos (estrategia utilizada para diseñar, modelar, organizar, documentar y mejorar de forma continua el quehacer de la

organización) y la tecnología (juega el papel de repositorio de conocimiento y espacio para desarrollar las herramientas colaborativas); finalmente, el modelo se encuentra enmarcado dentro de una metodología de comunicación, sensibilización y reconocimiento estandarizada para el desarrollo de los diferentes componentes.

Cada uno de los componentes que contiene el modelo tiene un objetivo y una metodología descrita para garantizar su adecuada realización. A continuación se describe cada uno de estos:

Figura 2. Modelo de Gestión del Conocimiento para Antioquia la más educada.



Fuente: (Ospina Sanchez & Escobar Guerrero, 2012).

Componentes

1. Semilleros del conocimiento

La Gobernación de Antioquia contempla dentro de su Plan de Desarrollo la realización del programa Prácticas de Excelencia, cuyo objetivo es generar oportunidades a los jóvenes que tienen como requisito indispensable u optativo, la realización de la práctica académica, para que la realicen en la administración pública (Antioquia, 2012 - 2015). Estos jóvenes permanecen en la entidad por un tiempo equivalente a un periodo académico, fortaleciendo los procesos y aportando al desarrollo de los demás proyectos.

Por esta razón, el proyecto en alianza con el equipo encargado del programa Prácticas de Excelencia, considera pertinente gestionar el conocimiento que los estudiantes en práctica aportan y desarrollan durante su proceso. Este se captura a través de dos entregables: un relato de la práctica académica donde no narrar cómo desarrollaron su proceso de práctica y, además, consignan los conocimientos aprendidos, aplicados y recomendados desde su formación académica para el adecuado desarrollo del organismo donde participan; y elaboran una propuesta de mejoramiento donde a través de la identificación de un problema organizacional o de una oportunidad de mejora, proponen estrategias para dar solución y optimizar los recursos presentes. La socialización tiene dos momentos: inicialmente, los estudiantes en práctica deben socializar sus entregables con el organismo (área) y los jefes inmediatos y, posteriormente, estos entregables son publicados en la plataforma interna para que todas las servi-

doras y los servidores públicos puedan consultarlos y ponerlos en acción.

A través de este componente se fortalecen las competencias de los estudiantes en práctica, se consolida la memoria institucional y se promueve el aumento de la productividad en los organismos (áreas), ya que al identificar cuáles son las lecciones aprendidas y buenas prácticas organizacionales, se reducen los errores y los reprocesos.

2. Mapa humano

Para desarrollar una adecuada y eficiente gestión del conocimiento en las organizaciones, es importante identificar dónde se encuentra el conocimiento al interior, es decir, cómo está distribuido. Conforme este componente del modelo, la Gobernación de Antioquia desarrolla esta actividad, la cual tiene por objetivo identificar y reconocer a las servidoras y servidores públicos desde el ser, saber y hacer, lo que permite visibilizar los expertos al interior de la misma.



Una vez analizada la información recolectada, es posible utilizarla como insumo para diferentes direcciones de la organización, por ejemplo, es insumo para los programas de bienestar, de salud ocupacional y de formación, entre otros.

3. Sistema de formación institucional

La Gobernación de Antioquia ha desarrollado, en los últimos años, el sistema de formación para brindar a las servidoras y servidores públicos la capacitación, formación y refuerzo para el desarrollo de las competencias laborales en sus cuatro (4) dimensiones: ser, saber, hacer y valores, para el mejoramiento de la productividad de los procesos.

Considerando la existencia de un sistema de formación ya consolidado y posicionado al interior de la entidad, los responsables del proyecto en trabajo conjunto con las personas encargadas del Sistema de Formación Institucional, toman la decisión de unificar los enfoques y permitir que, a través de los programas de formación ofrecidos, se deriven dos estrategias fundamentales: investigación aplicada, es decir, las servidoras y los servidores públicos que acceden a los programas de formación para realizar su pregrado o posgrado, deben retribuirle a la entidad a través de la solución a un problema organizacional soportado en la formación académica que están recibiendo y, adicionalmente, se permite agregar a través de los procedimientos que brindan las directrices para posesionar a las servidoras y los servidores públicos en sus cargos y, posteriormente, recibir los cargos cuando estos se van a retirar, los planes de entrega de los puestos de trabajo, donde

se le solicita a las servidoras y a los servidores públicos que indiquen lo mínimo requerido para desempeñarse eficientemente en dicho puesto.

Adicionalmente, a través de este componente se fortalece, pedagógicamente, a los servidores públicos que se convierten en formadores de formadores, es decir, aquellos que tienen conocimientos específicos y los transmiten o socializan a sus demás compañeros.

4. Socialización del conocimiento

Una de las reglas de oro de la Gestión del Conocimiento es permitir que el conocimiento organizacional pase de ser individual a ser colectivo, es decir, que el empleado/servidor público que lo posee pueda transmitirlo y socializarlo a los demás compañeros que lo requieran.

Para la Gobernación de Antioquia, este componente en el modelo tiene como objetivo identificar cuál es el conocimiento crítico o específico en la organización, y quién es el servidor que lo posee, para realizar los planes de transferencia pertinentes. Esta estrategia minimiza las fugas de conocimiento que se presentan en la entidad, ya que permite darle continuidad al saber-hacer organizacional, evitando que los procesos se detengan cuando un servidor público está en vacaciones, en incapacidad, o se retira de la entidad por cualquier motivo. En la actualidad, se están llevando a cabo dos pilotos con una de las secretarías, donde sus servidores públicos están identificando los conocimientos esenciales y están ejecutando planes de transferencia del mismo.

5. Aprendizaje del Plan de Desarrollo

El interés por consolidar la memoria de los proyectos estratégicos que se están desarrollando en el Plan de Desarrollo Departamental: Antioquia la más educada 2012-2015, conlleva a la formulación y definición de una estrategia que nace desde la visión del gobernador Sergio Fajardo Valderrama.

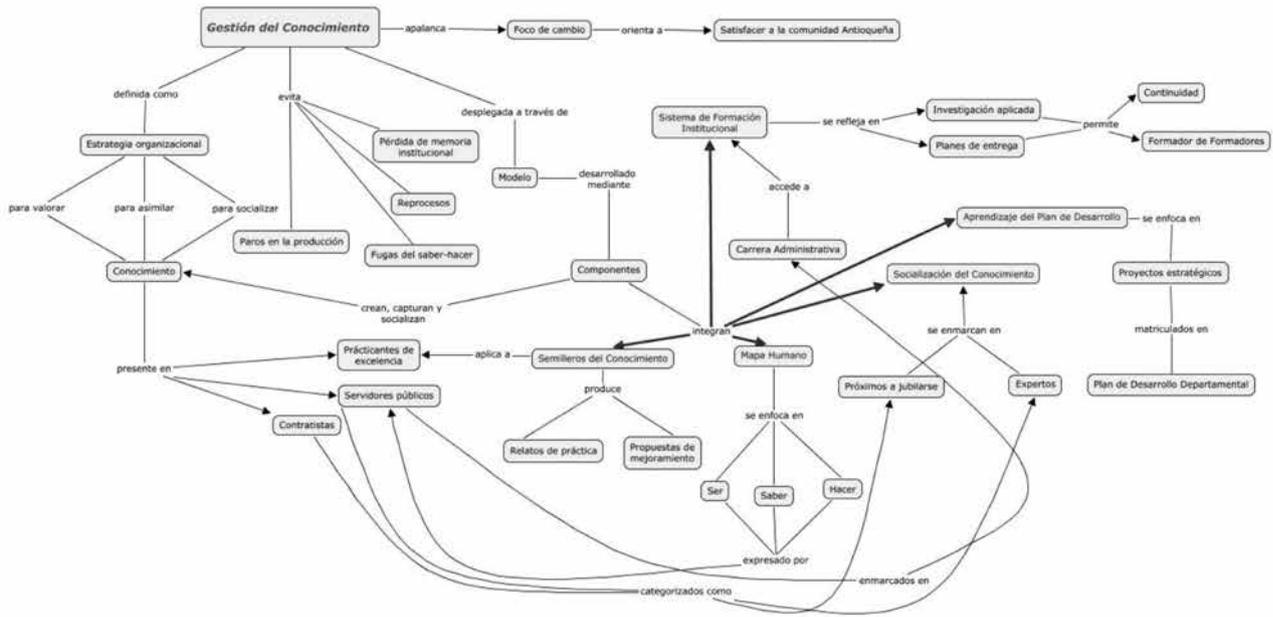
Explicitar y visibilizar los aprendizajes, las buenas prácticas, los impactos y transformaciones que se han conseguido por parte de los proyectos estratégicos a nivel departamental, es el principal objetivo de este componente.

Conclusiones

La Gestión del Conocimiento en la Gobernación de Antioquia se consolida como la estrategia para identificar, valorar e intercambiar el conocimiento presente en las servidoras y los servidores públicos, teniendo presente que es un camino que apenas comienza, que deberá madurar para lograr permear la cultura organizacional, impactando de tal manera, que el desarrollo de los componentes hagan parte del quehacer diario de la entidad.

Para brindar una idea simple al respecto de este proyecto se ha diseñado un mapa conceptual (Figura 3) que busca resumir lo descrito en este artículo y que ayudará a ilustrar las relaciones que tiene el proyecto “Antioquia la más educada gestiona el conocimiento”:

Figura 3 - Mapa conceptual - Antioquia la más educada gestiona el conocimiento.



Fuente: (Elaboración propia, 2013).

A lo largo del diseño e implementación del modelo para se han desarrollado aprendizajes significativos que, si bien ya han sido enunciados durante el artículo, es conveniente presentarlos y consolidarlos como las primeras conclusiones de este proceso, algunos de los cuales son:

- El conocimiento está presente en las personas que componen la organización, lo que implica que gestionar el conocimiento es gestionar el talento humano presente en la entidad.
- La implementación de una estrategia de Gestión del Conocimiento requiere de la definición de un modelo propio, articulado desde las características y las necesidades específicas de cada organización.
- La Gestión del Conocimiento debe ser un elemento habilitador de la estrategia de la organización, como apoyo al incremento de las capacidades organizacionales.
- Identificar el conocimiento clave para el desempeño de los procesos es una tarea ardua y garantizar su intercambio, es una misión de largo aliento.
- El conocimiento debe pasar de ser individual a colectivo para garantizar su aplicación.
- El conocimiento debe pasar de la forma tácita, inmersa en las personas, a una forma explícita que facilite su acceso y posterior uso.
- La experiencia en sí misma, debe incluir un ejercicio reflexivo que facilite su intercambio a través de espacios de colaboración y de desarrollo de nuevo conocimiento aplicable a la entidad.

- El conocimiento debe trascender los planes de desarrollo y debe apalancar la gestión de cada gobernante.

En esencia la gestión del conocimiento en la Gobernación de Antioquia, es una práctica que le ha permitido a la organización explorar nuevas dimensiones en torno a la gestión del talento humano y el reconocimiento del capital intangible presente en la entidad, y aunque se encuentra en la fase de diseño y desarrollo, se espera que comience a mostrar resultados y mejorar así el servicio a la ciudadanía, contribuyendo al logro de los objetivos del Plan de Desarrollo de Antioquia la más educada.

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). Oxford.
- Ospina Sanchez, L. T., & Escobar Guerrero, B. H. (2012). Modelo de Gestión del Conocimiento. Medellin, Antioquia, Colombia: Gobernación de Antioquia.
- Polanyi, M. (1967). The Tacit Dimension.
- Sternberg, R., & Lubart, T. (1997). Barcelona: Paidós.

Bibliografía

- Antioquia, G. d. (2012 - 2015). Medellín: Imprenta Departamental de Antioquia.
- Española, R. A. (2013). . Recuperado el 23 de Septiembre de 2013, de <http://www.rae.es>

