

conocimiento de personas concretas. La elaboración de "paginas amarillas" en las administraciones locales constituye en consecuencia una iniciativa útil en la implantación de iniciativas de gestión del conocimiento.

Una vez identificado el conocimiento determinante para conseguir la mejora de los servicios públicos locales es necesario proceder a su *documentación*⁵.

Hay que tener presente que el aprendizaje individual se transforma en aprendizaje organizativo cuando se deposita en los repositorios de la organización. En este sentido cabe considerar que gran parte del conocimiento nuevo que aflora en una entidad local surge como resultado de la plasmación de procesos informales preexistentes en un documento formal.

Por estas razones, el conocimiento que proporciona ventajas de rendimiento debe ser recogido y presentado de tal forma que proporcione acceso al mayor número de usuarios potenciales.

El archivo y registro del conocimiento profesional necesario puede llevarse a cabo de distintas formas. El portal del empleado y el desarrollo de redes temáticas son opciones muy útiles al permitir un acceso ágil a la información. La elaboración del mapa de conocimiento de la Administración Local en función de los servicios públicos prestados facilitará también la clasificación del conocimiento operativo existente en la organización. La Tabla 10 presenta las categorías de clasificación.

TABLA 10. *Tipología del conocimiento operativo*

TIPO DE CONOCIMIENTO	DESCRIPCIÓN
CONOCIMIENTO CODIFICADO (<i>Know, what</i>)	Políticas escritas y procedimientos
CONOCIMIENTO HABITUAL (<i>Know, how</i>)	Actividad rutinaria y cotidiana
CONOCIMIENTO TÉCNICO (<i>Know, why</i>)	Saber tecnológico
CONOCIMIENTO COLABORACIÓN (<i>Know, who</i>)	Interacción y resolución de problemas
CONOCIMIENTO DE PROCESO (<i>Know, when & where</i>)	Equipo multifuncional
CONOCIMIENTO COMUNAL (<i>Care, why</i>)	Cultura organizativa

FUENTE: WHITEHILL, 1997.

⁵De acuerdo con el modelo dinámico de creación de conocimiento de NONAKA y TAKEUCHI (1995) el conocimiento tácito de los miembros de una organización debe ser socializado para que se convierta en conocimiento organizativo. La conversión del conocimiento se produce por cuatro vías: la socialización, la externalización, la combinación y la internalización. La socialización supone el intercambio de conocimiento tácito entre las personas. La externalización implica el tránsito del conocimiento tácito a explícito. La combinación de distintos conocimientos explícitos alumbrará un conocimiento de tipo sistémico. Finalmente, la internalización supone convertir el conocimiento explícito en conocimiento tácito que ya tiene carácter operativo. Las actividades de documentación del conocimiento previamente identificado se sitúan dentro de las actividades de externalización.

5.4. Desarrollo de políticas concretas

El desarrollo de políticas concretas de gestión del conocimiento en las corporaciones locales hace necesario un proceso de implantación que se subdivide en distintas fases. Estas fases son las siguientes:

- Sensibilización.
- Puesta en marcha de una experiencia piloto.
- Lecciones aprendidas.

Sobre cada una de estas etapas se proyectan actividades transversales consistentes en el desarrollo, *puesta en común* y *aplicación* del conocimiento.

En la actividad de *desarrollo del conocimiento* se determinan las personas que deben poseer el mismo, especificando el grado de detalle y las formas de transmisión. En muchas ocasiones es aconsejable la redundancia de la información, ofreciendo a las personas información que va más allá de sus requisitos operativos inmediatos. Una de las formas de lograr esa redundancia es a través de la rotación en los puestos de trabajo.

El portal del empleado, como espacio común generador de comunicación interna, desempeña un papel esencial en el desarrollo del conocimiento organizativo. De hecho, puede permitir llevar a cabo un benchmarking interno de conocimiento entre los distintos departamentos de la Administración Local.

Las actividades de *aplicación* y *puesta en común del conocimiento* suponen aumentar la disponibilidad de información contextualizada con la finalidad de generar valor para los servicios públicos de los entes locales.

Las **experiencia piloto de gestión del conocimiento en las Administraciones Locales** pueden tener lugar en una amplia esfera de ámbitos de interés público. Algunos de ellos se mencionan a continuación:

- Portales del empleado y de los ciudadanos.
- Rediseño y mejora de procesos. Ventanilla única en función de los servicios públicos.
- Realización de trámites y racionalización de impresos.
- Programas de formación.
- Gestión de sugerencias y reclamaciones de los ciudadanos.

Dentro de cada experiencia piloto pueden desarrollarse distintas acciones concretas orientadas a la gestión del conocimiento. Algunas de estas acciones se resumen en la Tabla 11:

TABLA 11. *Acciones orientadas a la gestión del conocimiento*

- Comunicar información sobre cuestiones esenciales para la organización.
- Comunicación "cara a cara" entre colegas (Conferencias, foros de discusión, etc).
- Acciones de *mentoring*
- Incentivos para que los grupos con mejores resultados "compartan sus secretos".
- Promover la discusión informal.
- Promover una cultura encaminada a poner el conocimiento en común.
- Narrativas.
- Creación de bases de datos organizativas de información y conocimiento.
- Técnicas de ciudadano anónimo.

FUENTE: *Elaboración propia.*

5.5. Definición de directrices de gestión del conocimiento

Una vez desarrollada la experiencia de gestión del conocimiento para la mejora continua de los servicios públicos municipales es preciso proceder a la *evaluación del conocimiento obtenido*. Algunos de los criterios utilizados para evaluar la mejora de los servicios públicos prestados son los siguientes:

- Mejora de la percepción del ciudadano.
- Mejora de la percepción de los empleados públicos.
- Mejora de la capacitación de los empleados públicos.
- Reducción de los tiempos de espera.
- Reducción de costes.
- Reducción del número de quejas.
- Técnicas de ciudadano ficticio.

Como es lógico las actividades de evaluación del conocimiento están estrechamente relacionadas con las *actividades de medición*. La medición de los intangibles implicados en la prestación de servicios municipales resulta esencial para valorar cuál es el conocimiento valioso que debe ser gestionado.

La *preservación del conocimiento* que ha sido valorado como útil tiene una especial relevancia para las Administraciones Locales. En virtud de la misma deben preverse sistemas de almacenaje eficaces que impidan la fuga del conocimiento determinante de la calidad de los servicios.

Para valorar los resultados de los programas de gestión del conocimiento implementados en las entidades públicas locales es posible recurrir al *modelo de evaluación del rendimiento de la gestión del conocimiento* utilizado en el Departamento de Infraestructura del estado de Victoria en Australia (GOOIJER, 2000). Este modelo está integrado por dos elementos: el cuadro de mando de la gestión del conocimiento y el marco de evaluación de los comportamientos orientados a la gestión del conocimiento.

El cuadro de mando de la gestión del conocimiento es una adaptación del cuadro de mando integral de KAPLAN y NORTON (1996). En el mismo se analizan seis áreas clave:

- Estrategia.
- Productos y servicios.
- Infraestructuras de información.
- Procesos.
- Relaciones.
- Cultura y comportamiento.

Para cada una de estas áreas clave se establecen objetivos de rendimiento e indicadores de medición que permiten evaluar la efectividad de las iniciativas de gestión del conocimiento.

El marco de evaluación de los comportamientos orientados a la gestión del conocimiento identifica y describe las herramientas, sistemas, recursos y prácticas que deben ser interiorizados por los individuos progresivamente para gestionar realmente el conocimiento. Este marco, definido en términos de aprendizaje y comportamientos aprendidos, está directamente vinculado con el área clave "cultura y comportamiento" del cuadro de mando de la gestión del conocimiento.

El aprendizaje de los comportamientos es facilitado mediante instrumentos como Lotus Notes, salas de encuentro, Intranet, librerías electrónicas, comunidades de prácticas y mejores prácticas de trabajo diario.

6.1. La experiencia del Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat

6.1.1. Introducción. Algunos conceptos

Según el Modelo Intellect (I. U. Euroforum Escorial, 1998), el valor de una organización está formado por activos tangibles: capital físico y capital financiero; y activos intangibles: capital humano, capital estructural y capital relacional. Estos tres últimos capitales configuran el capital intelectual.

El Modelo Intellect ofrece a los gestores públicos una orientación clara para gestionar el conocimiento de las organizaciones a las que pertenecen. La gestión del conocimiento está constituida por todas aquellas actividades y procesos que permiten generar, buscar, difundir, compartir, utilizar y mantener el conocimiento de una organización con el fin de incrementar su capital intelectual. Y el capital intelectual refleja la capacidad de producir resultados sostenibles y mejoras constantes.

El capital humano se refiere al conocimiento útil para la organización que poseen las personas, así como su capacidad de aprender. Es un capital que la organización no posee ni puede comprar, sólo lo alquila durante un tiempo. Sin embargo es la base de la generación de los otros dos tipos de capital intelectual. Es más, una adecuada interrelación de conocimientos tácitos (personas) y explícitos (estructurales y relacionales) es vital para la mejora de la eficacia y eficiencia de la organización.

El capital estructural es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en las personas que la integran. Incluye todos aquellos conocimientos estructurados: los procesos de trabajo, los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los sistemas de gestión.

El capital estructural es propiedad de la organización, queda en la organización cuando sus personas la abandonan.

El capital relacional se refiere al valor que tiene para una organización el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior: la información y com-

preñión de las necesidades y expectativas de sus clientes, el conocimiento que puede obtener de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores...).

Es indudable que la identificación y desarrollo de los activos intangibles que resultan "claves" para cada organización, así como su integración en el proceso de planificación y desarrollo estratégico pueden producir las sinergias necesarias para conseguir una Administración Pública más valiosa para sus ciudadanos.

6.1.2. Enfoque de la gestión del conocimiento en el Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat

La visión de la gestión del conocimiento en el Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat puede observarse en la Figura 11:

Figura 11. Gestión del conocimiento en el Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat



FUENTE: Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat.

En esta corporación existe la convicción de que en una organización fundamentalmente prestadora de servicios, los activos que configuran el capital intelectual inciden decisivamente a la creación de valor.

La creación de valor a través del capital intelectual está en función de su contribución a los resultados corporativos, que en el caso del Ayuntamiento de Esplugues son los siguientes:

- El nivel de cumplimiento de los objetivos corporativos (compromisos del equipo de gobierno con la ciudadanía).
- El progreso de la organización hacia la excelencia en la gestión medido a través de autoevaluaciones periódicas con el modelo EFQM de Excelencia.

Conocer en qué medida los activos intangibles contribuyen a la consecución de estos resultados es un proceso de aprendizaje que, en última instancia, puede proporcionar una valoración aproximada. Desde una visión sistémica de la gestión resulta evidente que la efectividad de cualquier resultado corporativo es el efecto de múltiples variables interdependientes.

La gestión de los activos intangibles tiene dos objetivos generales:

- Desarrollar y mejorar el capital humano
- Estructurar, compartir, utilizar y mantener al día el capital estructural y relacional

La gestión de ambos objetivos constituye la finalidad de los procesos críticos de la organización: la gestión de la personas y organización y calidad respectivamente.

Los dos procesos son claramente interdependientes, es decir, las actividades y resultados de uno influyen en las actividades y resultados del otro.

Así por ejemplo; sin determinados niveles de compromiso es difícil que los empleados expliciten su conocimiento, y sin determinados métodos de trabajo es difícil que se mejore la capacitación de los empleados.

6.1.3. Aplicación de la gestión del conocimiento: el radar

El **radar** es un subsistema de información ubicado en la Intranet del Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat que contiene:

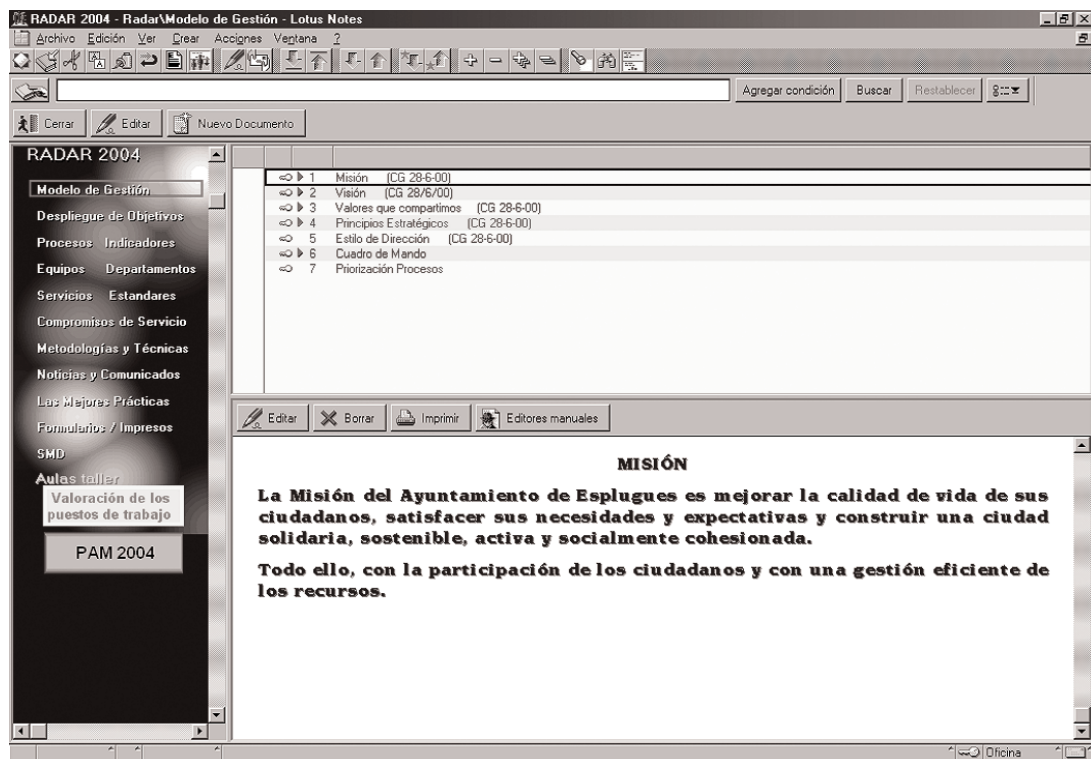
- Toda la información relevante para la gestión.
- Todo el conocimiento latente en personas y equipos que ha sido explicitado y que por lo tanto ha pasado a formar parte de los activos de la organización: procesos, procedimientos, métodos de trabajo, etc. Todos ellos generados a través de procesos de mejora.

A través del radar se busca, difunde, comparte, utiliza y mantiene el conocimiento más relevante de la organización.

Por lo que respecta a las **características técnicas del radar**, cabe decir que está desarrollado sobre la aplicación de IBM Lotus Notes. La plataforma sobre la que se ejecuta es la siguiente: Servidor IBM xseries Pentium IV con 2GB de RAM, sistema operativo Windows 2000, el cual ejecuta el servicio de Lotus domino y donde residen las bases de datos de radar.

Los clientes actualmente acceden a dicha aplicación vía TCP/IP a través de la red corporativa (Ethernet). Los usuarios que están en otras dependencias externas a las que no llega el cable acceden vía VPN (Virtual Private Networks), es decir, Red privada virtual, fibra óptica, radio enlace o líneas punto a punto. Actualmente son usuarios de esta aplicación 200 empleados.

Figura 12. Radar de Gestión del Conocimiento en el Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat



FUENTE: Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat.

El radar entró en funcionamiento en el año 1999. Sus contenidos aparecen resumidos en la Tabla 12:

TABLA 12. *Contenidos de información y conocimiento del radar*

MENÚ	CONTENIDOS ESPECÍFICOS
<p>Modelo de Gestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Valores • Estilo de Dirección • Principios Estratégicos • Estructura Organizativa
<p>Despliegue de objetivos</p>	<p>Acceso al seguimiento y control de los objetivos de proceso e individuales de todos los empleados del Ayuntamiento. El acceso está organizado por departamentos. Además en el seguimiento del mes de noviembre se recogen los compromisos de mejora y las necesidades de formación de todos los empleados.</p>
<p>Procesos</p>	<p>Relación de los procesos del Ayuntamiento, contiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Información básica: <ul style="list-style-type: none"> – Nombre – Propietario – Entradas – Salidas – Alcance – Diagrama de Flujo – Resultados • Procedimientos: <ul style="list-style-type: none"> – Diagrama – Tareas – RECI (Responsable, Ejecutor, Consulta e Informa) • Instrucciones operativas • Soportes: <ul style="list-style-type: none"> – Formularios – Impresos – Acceso aplicaciones de procesos, Quejas y Sugerencias, Mantenimiento Vía Pública, Gestión de actividades públicas, etc.
<p>Indicadores</p>	<p>Acceso nuevos indicadores, contiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ficha del indicador: <ul style="list-style-type: none"> – Código – Nombre y descripción – Responsable – Medidor – Periodicidad – Gráficos o Tabla de Resultados y Evaluación • Registro de los resultados según periodicidad <p>Los indicadores tienen acceso por proceso, responsable, fecha o período. Permite la introducción, consulta y control de los datos además de su representación gráfica de los resultados y la evolución de los datos. El acceso es restringido en función del rol de cada empleado</p>

TABLA 12. *Contenidos de información y conocimiento del radar (continuación)*

MENÚ	CONTENIDOS ESPECÍFICOS
Equipos	<p>Facilita el seguimiento del trabajo en equipo de la organización. Además recoge las diferentes modalidades de trabajo en equipo</p> <p>RADAR los clasifica en función de las actividades del equipo en tres:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En cartera: que recoge las diferentes propuestas de nuevos equipos (promotor, misión y fechas). • Constituidos: se clasifican según los diferentes tipos, adecuándose a su particular metodología. <ul style="list-style-type: none"> Para el seguimiento de los equipos se clasifican en: <ul style="list-style-type: none"> – Activos – Disueltos sin resultados – Finalizados con resultados <p>Cada equipo tiene una ficha que contiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Nombre – Miembros – Misión – Etapas (fechas, anexos) – Resultados – Conclusiones y lecciones aprendidas <ul style="list-style-type: none"> • Permanente: contiene aquellos grupos permanentes de la organización <ul style="list-style-type: none"> – Comités Técnicos – Consejos Sectoriales – Equipos de proceso <p>Cada uno tiene su correspondiente ficha de misión y componentes, además de los documentos que van generando.</p>
Departamentos	<p>Relación de los departamentos, contiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsable • Miembros • Actas de reunión
Servicios	<p>Relación de los diferentes servicios municipales con indicación de los atributos de cada servicio. La ficha del servicio contiene los estándares propios y la relación y acceso a los indicadores que miden su rendimiento y percepción. Se puede acceder por código de área de servicio y por responsable de cada Compromiso</p>
Metodología	<p>Da acceso a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Técnicas o herramientas de Gestión de Calidad • Metodologías de Mejora diseñadas por el Ayuntamiento • Manuales de instrucciones operativas y procedimientos de trabajo
Noticias y comunicados	<p>Da acceso a toda la información de interés para los trabajadores del Ayuntamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instrucciones de Gerencia • Acuerdos de Pleno y Junta de Gobierno Local • Boletines Oficiales • Recortes de Prensa • Impresos y formularios de peticiones de personal.

TABLA 12. *Contenidos de información y conocimiento del radar (continuación)*

MENÚ	CONTENIDOS ESPECÍFICOS
Noticias y comunicados	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicados de Personal: <ul style="list-style-type: none"> – Convenio – Reconocimientos – Calendario Laboral • Actas de reuniones
Las mejores prácticas	Experiencias en gestión, externas e internas con excelentes resultados. Permite también el acceso a bancos de las mejores prácticas, a través de internet.
Formularios	Acceso directo a cualquier tipo de formulario o impreso del Ayuntamiento.
SMD	Seguimiento mensual a departamentos. Análisis subjetivo del ambiente laboral de los departamentos realizado por sus responsables.

FUENTE: *Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat.*

Un aspecto de gran importancia es la **gestión del radar**. El radar se alimenta automáticamente con información agregada procedente de otros subsistemas de información: gestión de quejas y sugerencias de los ciudadanos, gestión del mantenimiento de la vía pública, etc. y mediante la introducción manual de información o la incorporación de documentos por parte de los responsables de los distintos contenidos.

Hay 60 responsables de introducir y mantener al día la información del radar, además de los coordinadores de todos los equipos interdepartamentales que en cada momento están constituidos.

Todos los responsables y coordinadores de equipo tienen objetivos individuales relacionados con este cometido, cuyo cumplimiento está vinculado a una retribución variable. Además, el Técnico de Innovación en la Gestión ejerce las funciones de Administrador del subsistema radar: concretamente desempeña las siguientes funciones:

- Gestión de licencias y perfiles de acceso.
- Seguimiento periódico de las actualizaciones.
- Asegurar la validez, integridad y seguridad de la información.
- Gestión de incidencias.
- Formación usuarios.
- Ejecutar explotaciones específicas.

6.1.4. Lecciones aprendidas

Las principales lecciones aprendidas de la experiencia de gestión del conocimiento en el Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat pueden agruparse en torno a tres elementos: fortalezas, debilidades y futuras acciones a desarrollar.

El sistema de gestión del conocimiento presenta las siguientes **fortalezas**:

- Contenidos implantados en todos los niveles de la organización desde 1999.
- Acceso completo a consulta desde todos los puestos de trabajo informatizados (200 usuarios).
- Elevado nivel de integridad y actualización de la información.

Las principales **debilidades** detectadas se resumen a continuación:

- Insuficiente aprovechamiento de la información para generar conocimiento.
- Navegabilidad dificultosa, interfaz poco amigable o intuitivo.
- Dificultades en la representación de gráficos.

A la luz de las fortalezas y debilidades detectadas se van a desarrollar una serie de **acciones futuras**:

- Estructurar la información en función de los distintos niveles de toma de decisiones: corporativo o estratégico, proceso y departamento con el fin de visualizar mejor la información para facilitar el conocimiento.
- Acercar a las personas mediante la configuración de portales personalizados de forma que constituya su principal herramienta de trabajo.

6.2. La experiencia del Ayuntamiento de Pozuelo de Alarcón

La experiencia de gestión del conocimiento en el Ayuntamiento de Pozuelo de Alarcón se ha llevado a la práctica a través de tres iniciativas distintas:

- El Foro Pozuelo Gestión del Conocimiento.
- La publicación Panorama Económico.
- El Observatorio económico y social.

Cada una de estas iniciativas se analiza detenidamente a continuación.

6.2.1. Foro Pozuelo Gestión del Conocimiento

El Foro Pozuelo Gestión del Conocimiento ofrece un ciclo de conferencias impartidas por personalidades de prestigio en las que se analizan asuntos de actualidad desde una perspectiva económico-empresarial. Su objetivo es instaurar un marco de relación para los agentes que gestionan los flujos de conocimiento de la localidad: la iniciativa privada, los medios de comunicación, la comunidad universitaria y los dirigentes políticos regionales y municipales.

En el transcurso de las sucesivas jornadas se ha ido incrementando el interés y notoriedad de este ciclo de conferencias entre los agentes empresariales, políticos y académicos de Pozuelo y los municipios colindantes, cuya implicación en este asunto resulta de suma importancia.

En el año 2004 se celebraron cinco foros, con una asistencia media de 72 personas, en su mayor parte empresas con sede en Madrid, si bien se constató un interés y número creciente de firmas de Pozuelo y los municipios vecinos en las dos últimas jornadas. Los otros dos grupos preferenciales de asistentes, políticos y profesorado universitario, han acudido en menor proporción aunque con una representación creciente.

Los temas tratados en el Foro en el año 2004 han sido:

- El proceso de descentralización de los municipios dentro del debate de reforma constitucional en España.
- La Constitución Europea y las oportunidades de negocio de las empresas españolas en los nuevos países de Europa del Este.
- Las inversiones españolas en América Latina.
- La libertad de horarios comerciales en las comunidades autónomas.
- La situación financiera e inversora internacional.
- La evolución de los precios de la vivienda en España.

Las actividades del Foro han tenido una amplia repercusión en los medios de comunicación locales y regionales.

En el año 2005 se espera consolidar este proyecto. Se han asumido concretamente varias líneas de actuación. La primera y más importante, es la invitación a personalidades de mayor repercusión mediática y asistencial. Los temas que se han previsto para las próximas conferencias son:

- La economía de mercado: regulación y competencia.
- El déficit tecnológico español.

- La revolución tecnológica mundial.
- Estrategias inversoras de la gran empresa española.
- Negociaciones de financiación municipal con el Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Administraciones Públicas.
- Plan de internacionalización de las empresas españolas.
- Incorporación de mujeres e inmigrantes a la Seguridad Social.
- Política de innovación gubernamental.
- Fusiones paneuropeas de entidades bancarias.
- Constitución española y estado de las autonomías.

Toda la información relativa al Foro se puede consultar en la dirección electrónica:

http://www.ayto-pozuelo.es/gestion_conocimiento/foro_conocimiento.htm

6.2.2. Revista 'Panorama Económico'

La publicación *Panorama Económico*, que vio la luz en diciembre de 2004, recoge una serie de indicadores socio-económicos y empresariales del municipio de Pozuelo. La revista tiene carácter trimestral y su objetivo claro es el de convertirse en una herramienta útil para que los empresarios, comerciantes, agentes sociales y económicos de Pozuelo tengan conocimiento de la actividad del municipio y de los proyectos económicos.

Con estas premisas, el diseño de la revista incluye ya desde su número de lanzamiento tres secciones fijas. La primera, realizada desde el servicio de estudios del BBVA, entrará a valorar aspectos relacionados con las empresas radicadas en el municipio, a través de un indicador de confianza empresarial. La segunda, referida al ámbito del comercio y del consumo, se ha encargado a la Consejería de Economía e Innovación Tecnológica de la Comunidad de Madrid y, más en concreto, al Servicio de Estudios, que tendrá un cauce de comunicación permanente con la dirección de la que depende el Instituto de Estadística de la Comunidad. La tercera sección se ha encargado al Instituto de Estudios Económicos de la Universidad Complutense, que se ceñirá a la elaboración de estudios sobre la actividad económica y el empleo, así como a indicadores de evolución sectorial tanto desde el lado de la oferta como de la demanda.

El número cero se presentó a principios del 2005 en un acto institucional, a los alcaldes y concejales del área económica de los ayuntamientos de más de 10.000 habitantes, así como a comerciantes y empresarios del muni-

cipio. La gran aceptación de un proyecto pionero a nivel local ha despertado el interés de corporaciones próximas a Pozuelo de Alarcón. Esta revista tendrá una tirada gratuita de 3.000 ejemplares, que se distribuirán cada trimestre por los edificios y dependencias municipales, y entre empresarios y comerciantes de la localidad e instituciones socio-económicas y culturales de la Comunidad de Madrid.

También tiene un link específico en la página web municipal en la siguiente dirección:

http://www.ayto-pozuelo.es/gestion_conocimiento/panorama_economico.htm

La publicación ha sido ensalzada por las autoridades municipales, los comerciantes y los empresarios de la zona.

Sin embargo, el recorrido que tiene que emprender hasta alcanzar la fiabilidad deseada para los indicadores de confianza empresarial, clima del consumo y gestores de compras del comercio es todavía amplio. Lógicamente la mejor forma de apreciar la evolución empresarial, económica y comercial mediante indicadores fiables y con un elevado grado de sofisticación, es realizando comparaciones metodológicas interanuales. Hasta que Panorama Económico no cumpla su primer aniversario, van a predominar reportajes de foto fija sobre el pulso de las empresas, de los comercios y del dinamismo económico general del municipio sin poder detectarse las señales de prevención que la evolución interanual de los indicadores permite apreciar.

Para alcanzar el estado óptimo de interlocución entre el Servicio de Análisis Económico del Ayuntamiento de Pozuelo, departamento encargado de este proyecto, y las distintas instituciones involucradas en la elaboración de sus contenidos, se han emprendido las gestiones necesarias para la configuración de una aplicación informática capaz de administrar correctamente las respuestas de las empresas y comercios de Pozuelo. Este método de opinión, a través de encuestas trimestrales a empresarios y comerciantes sobre la evolución de sus negocios, resulta esencial para la realización de los mencionados indicadores. Evidentemente, las preguntas serán ideadas por cada una de las instituciones colaboradoras -BBVA, Comunidad de Madrid y Universidad Complutense de Madrid-, mientras que la gestión, envío, recepción y compilación de los datos procedentes de los cuestionarios corresponderá al Servicio de Análisis Económico que, a su vez, los remitirá, de la forma más precisa posible, a sus interlocutores.

La intención es ir perfilando los mecanismos idóneos para lograr perfeccionar, tanto en contenidos como en diseño, una revista que resulta pionera en la esfera local.

6.2.3. Observatorio Económico Permanente

El Observatorio Económico Permanente de Pozuelo de Alarcón pretende ser el "escaparate" del municipio como punto de encuentro y reflexión sobre asuntos de actualidad económica. Como vehículo de comunicación de la situación socio-empresarial, el Observatorio es también un semillero de ideas e iniciativas económicas municipales que impulsa el desarrollo del Foro Pozuelo Gestión del Conocimiento y de la revista *Panorama Económico*.

El Observatorio está formado por personas de reconocido prestigio. Su funcionamiento ordinario consiste en mantenimiento de encuentros bimestrales entre los integrantes del proyecto –en el que también participarán el alcalde de Pozuelo y varios concejales del área económica, así como un representante del grupo en la oposición– para analizar la coyuntura económica y las novedades en el terreno de las nuevas tecnologías, las infraestructuras y el urbanismo, el medio ambiente, aspectos socio-culturales y deportivos. A estas sesiones acudirá una personalidad externa para hablar monográficamente sobre una de las cuestiones mencionadas y se entablará un debate interno entre los miembros del Observatorio. De las conclusiones se extraerán ideas para convertir en planes o proyectos municipales y para nutrir a la Fundación Pozuelo Siglo XXI, cuya finalidad es la modernización de la localidad con el horizonte de 2025. La traslación de los asuntos de interés en estas disciplinas al ámbito local de Pozuelo se recogerá, a su vez, en la revista *Panorama Económico*. El primer encuentro monográfico ha versado sobre coyuntura económico global, nacional y regional.

La información relativa al Observatorio puede encontrarse en la dirección web:

http://www.ayto-pozuelo.es/gestion_conocimiento/observatorio_economico.htm

El prestigio, los contactos y los conocimientos de los componentes del Observatorio servirán, además, para potenciar el Foro Pozuelo Gestión del Conocimiento y mejorar los contenidos de la revista, en la que tendrán cabida artículos de opinión e informes internacionales, nacionales y regionales de algún asunto digno de interés y vinculado a los ámbitos antes descritos.

Asimismo, se aprovechará este proyecto, también de vanguardia en el ámbito municipal –sólo se tiene conocimiento de algo similar en el Ayuntamiento de Madrid, y de algunas capitales de provincia como Barcelona, Valencia y Sevilla–, para intentar perfilar la imagen de marca de Pozuelo como municipio con calidad residencial y vinculado a las nuevas tecnologías y la sociedad de la información. En este sentido, se publicó en el diario Expansión un suplemento que sirve como declaración de intenciones de las autoridades locales sobre el futuro económico y social de Pozuelo que se puede consultar en la siguiente dirección:

http://www.ayto-pozuelo.es/gestion_conocimiento/suplemento_especial.htm

6.3. La experiencia del Ayuntamiento de Sabadell

6.3.1. Aspectos generales

La experiencia de gestión del conocimiento en el Ayuntamiento de Sabadell se enmarca dentro de las acciones que desarrolla el consistorio para modernizar su estructura interna. Básicamente ha consistido en la creación y gestión de redes de trabajadores municipales que apoyados por diversas tecnologías de información y comunicación colaboran en una estrategia de cambio hacia un ayuntamiento-red.

El Ayuntamiento de Sabadell es una organización relativamente joven. Cuenta con unos 1.500 trabajadores, incluyendo las empresas y organismos autónomos municipales y un presupuesto anual consolidado de 170 millones de euros. La organización formal se basa en un organigrama jerárquico estructurado en 6 áreas dirigidas gerencialmente gracias a las correspondientes direcciones de área que incluyen servicios y secciones. Existen también programas especiales de la alcaldía con actuación transversal.

La gestión municipal se realiza físicamente desde diversos edificios (más de veinte), aunque la tendencia actual es a concentrar las oficinas administrativas en pocos edificios de gestión cercana.

La iniciativa de modernización interna la mantiene el Área de Servicios Centrales y Economía que gestiona descentralizadamente los recursos humanos, económicos y de información.

Los proyectos municipales de modernización tienen un elevado componente de gestión estratégica de la información, ya sea con la finalidad de

mantener un sistema de información corporativo con una referencia unificada a las personas y al territorio, o con la finalidad de lograr la automatización de las relaciones en los procesos administrativos basada en gestión de expedientes o bien en la centralización de servicios internos con gestión descentrada.

6.3.2. Grupos de trabajadores auto-organizados

Desde el Área de Servicios Centrales y Economía se detectó el funcionamiento muy eficiente de grupos de trabajadores que se auto-organizan en la gestión informal de aspectos corporativos de interés general, sirviendo originalmente como enlace de información de cada servicio o unidad administrativa respecto de otra unidad de gestión descentralizada. Es el caso de los delegados de compras que centralizan las demandas de una sección o servicio de cara al Servicio de Compras y que también llevan la contabilidad de lo pedido, así como la gestión de las recepciones y distribución a los trabajadores de su sección o servicio. Otro caso más especializado es el de los "usuarios avanzados informáticos", que hacen de enlace entre la sección y el departamento de Informática aportando valor con su intervención tanto al usuario final, al que habitualmente puede ayudar en un primer nivel, como al departamento de Informática, ya que identifica mejor el problema y coordina la intervención remota o presencial del técnico. Estos grupos reciben la denominación de "grupos de interés".

La enumeración de los distintos grupos con un funcionamiento equivalente dio lugar a resultados sorprendentes (Tabla 13):

TABLA 13. Grupos de interés

GRUPO	INT	NIV	DEPARTAMENTO COORDINADOR	DESCRIPCIÓN
Delegados de compras	32	2	Compras	Gestión de las compras generales de la organización (oficinas, equipamientos, etc.), no de la contratación general.
Usuarios avanzados informáticos	46	2	Informática	Gestión de las incidencias y la formación en el día a día del uso de las herramientas informáticas
Enlaces de intervención	33	2	Intervención	Explotación y control diario de facturas y seguimiento presupuestario (por orgánico y por programas)
Coordinadores de mantenimiento	36	2	Mantenimiento	Gestión habitual de soluciones a problemas de mantenimiento en equipamientos e instalaciones de las oficinas municipales.

TABLA 13. Grupos de interés (continuación)

GRUPO	INT	NIV	DEPARTAMENTO COORDINADOR	DESCRIPCIÓN
Coordinadores web	38	1	Gestión de la información	Editores de los contenidos y coordinadores de los servicios que se ofrecen a través del portal municipal de Internet
Delegados de intranet	31	1	Gestión de la información	Edición y coordinación de los contenidos y servicios ofrecidos internamente a través de la Intranet corporativa, así como la gestión desconcentrada de los recursos documentales (hemeroteca, biblioteca, etc)
Control horario	52	3	Recursos Humanos	Gestión del control y las incidencias sobre el cumplimiento del horario por parte de los trabajadores municipales
Informadores ciudadanos	62	2	Atención ciudadana	Enlaces internos del SAC (Sabadell Atención Ciudadana) tanto en circulación de información o de coordinación de trámites como de resolución de dudas
Delegados de atención y comunicaciones	55	2	Servicio de defensa ciudadana (SAC)	Gestión de los flujos de información para la gestión de quejas y sugerencias de los ciudadanos
Editores de agenda de la ciudad	14	3	Cultura	Gestión de la unificada agenda cultural de la ciudad (Sortim!)
Delegados de prevención	42	3	Seguridad y salud laboral	Red de participantes en el sistema desconcentrado de prevención de riesgos y salud laboral
Propietarios de ficheros protegidos por LOPD	36	1	Secretaria General	Gestión directa del sistema de seguridad que protege los datos personales sensibles a que nos obliga la ley (reglamento de seguridad). Cerca de 200 ficheros.
Usuarios privilegiados para el mantenimiento de los datos corporativos	12	1	Información corporativa (Catastro, Cartografía y Padrón de habitantes)	Usuarios que de acuerdo a criterios corporativos pueden dar de alta direcciones (calle, número, piso, puerta) en el sistema corporativo de referenciación única, así como responder a eventuales incoherencias entre los datos (referenciación única de personas y de territorio)
Gestores de dispositivo electoral	24	1	Coordinador general del dispositivo electoral (PMH)	Participantes de los departamentos en los dispositivos electorales.

TABLA 13. Grupos de interés (continuación)

GRUPO	INT	NIV	DEPARTAMENTO COORDINADOR	DESCRIPCIÓN
Interlocutores para la documentación de procedimientos	28	2	Recursos Humanos y Secretaria General	Mantenimiento de la documentación de los procedimientos, tanto del catálogo de servicios como de los expedientes del registro único de expedientes
Enlaces de prensa	18	3	Comunicación	Colaboración en la preparación de notas de prensa, ruedas de prensa, publicaciones y actos públicos
Participantes en la gestión de convocatorias de órganos de gobierno	40	2	Secretaria General	Preparación y gestión de las convocatorias del pleno, comisiones de gobierno y comisiones informativas
TOTAL	599			

Int	integrantes, número de personas que componen el grupo
Niv	Nivel en que se encuentra cada grupo:
1	en funcionamiento como grupo de interés
2	formalizando el funcionamiento del grupo
3	en previsión de trabajar para formalizar el grupo

FUENTE: Ayuntamiento de Sabadell

Como puede comprobarse se identificaron a 17 grupos que involucraban a unas 500 personas ya que algunas pertenecían a más de una red. Esto quiere decir que uno de cada tres trabajadores municipales participa en uno de estos grupos, que se extienden por toda la organización, que no están formalizados ni responden a una jerarquía establecida y ni siquiera son gestionados de forma consciente y efectiva desde ninguna de las direcciones operativas de la organización.

También es interesante constatar que el organigrama lo componen un total de 40 unidades administrativas de segundo nivel (servicios y programas

TABLA 14. Unidades administrativas de segundo nivel

ÁREA	Nº DE UNIDADES (SERVICIOS Y PROGRAMAS)
Área de Alcaldía y Comunicación	10
Área de Servicios Centrales y Economía	8
Área de Servicios Personales	6
Área de Planificación Urbana, Vivienda y Medio Ambiente	6
Área del Territorio	5
Área de Promoción Económica y Cooperación	5
TOTAL	40

FUENTE: Ayuntamiento de Sabadell

especiales, según Tabla 14). El promedio de componentes de estos grupos de interés es de 35 personas, por lo que generalmente cada uno de ellos representa a la mayoría de la corporación.

En estos grupos normalmente hay una unidad gestora que formalmente dirige la actividad (es el caso del webmaster del portal municipal de Internet, adscrito al Servicio de Gestión de la Información, para el caso de los coordinadores web) pero el liderazgo lo detentan distintas personas en base, sobre todo, al reconocimiento grupal (*'expertise'*, conocimientos, facilitación, transparencia, etc.). Las relaciones que se establecen entre los miembros de cada uno de estos grupos se basan en la confianza personal: entre el responsable de cada unidad administrativa participante y el miembro a quien nombra, entre los diferentes miembros, entre el coordinador general y los miembros, entre los miembros y los usuarios finales de su departamento.

Prácticamente ninguno de los trabajadores que componen los grupos de interés desarrollan un cometido dentro del grupo que esté reconocido formalmente en su descripción del puesto de trabajo, aunque algunos casos lo habían reclamado aisladamente a su superior directo. De hecho estas estructuras son las únicas que permiten de forma estable una relación no jerárquica de trabajadores municipales de muy distintos niveles jerárquicos: en un mismo grupo pueden encontrarse jefes de servicio mezclados con auxiliares administrativos.

Estos grupos han existido al menos los últimos 8 o 10 años, aunque sus componentes acostumbra a rotar en una proporción no muy alta cada cuatro años según los diferentes mandatos. En estas redes no participan directamente los cargos electos, aunque cada red dispone de al menos un concejal que realmente la lidera y cuida de su impulso y buen funcionamiento.

6.3.3. Las redes internas y la gestión del conocimiento

Los grupos de interés funcionan realmente como redes internas de personas, con un comportamiento cercano a lo que se denominan "comunidades de práctica". El origen es similar para todas: una unidad gestora requiere de una cierta coordinación de las diferentes unidades administrativas municipales y pide a cada responsable (de servicio o programa) que designe a una o varias personas para hacer de enlace. Estas personas acaban conocién-

dose y estableciendo unas relaciones informales que normalmente favorecen su trabajo. Si el responsable del impulso inicial observa que las propuestas y ajustes que se van produciendo entre el grupo son beneficiosos para los resultados, normalmente les deja un margen de maniobra amplio que se ve reforzado por la cultura administrativa general del 'si algo funciona, no lo toques'.

En estas redes se crea, mantiene y actualiza el conocimiento de la gestión temática del grupo: conocimientos y trucos informáticos entre la red de usuarios avanzados, clasificación de los artículos de abastecimiento más fácil entre los delegados de compras, etc. También aparecen de forma espontánea los "expertos" en determinados temas de interés general para el grupo. A ellos acuden los nuevos integrantes y se dirigen las preguntas en caso de conflictos o dudas.

En estos grupos puede decirse que es tan importante el conocimiento de que disponen sus componentes como el conocimiento almacenado en la propia red, es decir, en las relaciones entre sus componentes. Por ello es esencial asegurar tanto la formalización de dicho conocimiento como el mantenimiento de las estructuras que lo hacen posible. En otras palabras, conviene apoyar la explicitación del conocimiento tácito existente en estas redes. Al mismo tiempo hay que favorecer la transparencia de información y alentar tanto la aparición de liderazgos expertos como de las relaciones de confianza entre los componentes.

Es posible asegurar que con la colectivización en red del trabajo en estos grupos, se consigue una gestión más eficaz y sostenible. La misma gestión desarrollada de forma centralizada, con soporte burocrático y procedimentalizado, dotando a las diferentes unidades corporativas de recursos humanos y materiales proporcionales a las cargas hipotéticas de gestión, llevaría a un modelo inviable en una organización que desarrolla su actividad en un entorno de recursos escasos y máxima exigencia de servicio público. Esto significa que las estructuras verticales o de descentralización horizontal resultan menos productivas para las mismas gestiones.

Las redes internas constituyen un ejemplo de estructuras que conviene potenciar ya que se ubican dentro de una cultura organizativa de colaboración, transparencia y orientación a resultados compartidos corporativa-

mente. Estos resultados incrementan la productividad personal y permiten a la vez valorizar públicamente a los trabajadores públicos.

6.3.4. Proyecto de gestión de las redes internas

Una vez identificados los grupos de interés y hecha evidente su importancia para la organización se ha desarrollado un proyecto de gestión de estas redes internas. El proyecto se lidera desde el servicio de Gestión de la Información (Área de Servicios Centrales y Economía). Este proyecto básicamente consiste en:

1. Implementar soportes tecnológicos que faciliten el funcionamiento de las redes y su propio comportamiento, en base a la transparencia y no coincidencia en el espacio ni en el tiempo de sus componentes (ubicuidad y asincronía).
2. Reconocimiento y formalización de la red, tanto a nivel de los responsables de los departamentos como de los propios componentes de las redes.
3. Impulso a la actividad grupal: explicitación de los objetivos, normalización de mensajes, impulso a la formación, implantación de jornadas de intercambio presencial.
4. Medición: del cumplimiento de objetivos, de la actividad grupal, del grado de aceptación de las actividades de impulso a la actividad grupal.

En particular las herramientas colaborativas puestas a disposición de las redes fueron:

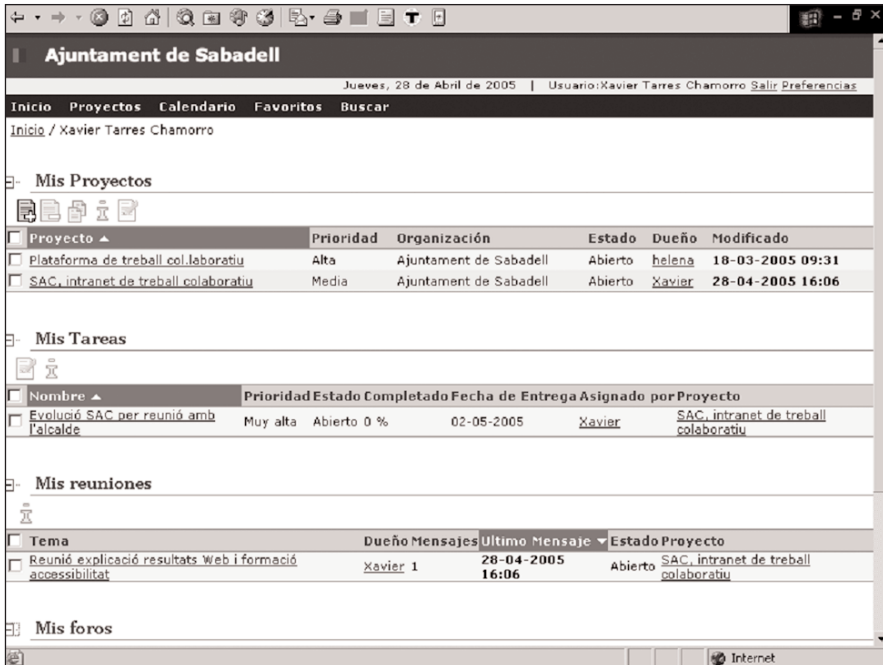
- a) Espacios semi-privados en la Intranet corporativa (Figura 13) para los miembros de cada grupo de interés. Estos espacios web son mantenidos por ellos mismos a través de una herramienta de gestión de contenidos aunque son supervisados y liderados por el departamento impulsor de cada red.
- b) Herramienta colaborativa de gestión de proyectos (Figura 14), donde cada grupo de interés puede gestionar interactivamente sus proyectos de gestión y de mejora.
- c) Herramientas informáticas específicas para cada grupo orientadas a favorecer la automatización del trabajo y la transparencia de resultados, siempre por Intranet (gestión del control horario, gestor de conte-

Figura 13. Intranet corporativa del Ayuntamiento de Sabadell



FUENTE: Ayuntamiento de Sabadell

Figura 14. Herramienta colaborativa de gestión de proyectos



FUENTE: Ayuntamiento de Sabadell

nidos para Internet/Intranet, motor documental, gestión de peticiones de compras y de mantenimiento, consulta de datos económicos y de registro de facturas, etc.)

Actualmente están en marcha cuatro grupos de interés (Tabla 13) y se trabaja para impulsar nueve grupos más y otros cuatro que esperan una segunda fase.

Los problemas identificados hasta la fecha pueden centrarse en los siguientes aspectos:

- a) La presión del trabajo diario (el día-a-día) produce distorsiones del trabajo en la red que pueden dejar inactiva una zona de la misma por un periodo largo de tiempo. La red no se desactiva pero pierde efectividad.
- b) El *decalage* de tiempo para implementar los mecanismos de reconocimiento juega en contra de la motivación y por tanto de los resultados del grupo.
- c) La falta de liderazgo entre los responsables políticos pueden frenar el impulso de estas redes.
- d) Las diferencias de criterio que no se resuelven en red (en especial respecto al departamento impulsor de cada red) pueden suponer pérdidas de confianza.

6.3.5. Evolución y futuro del proyecto

Las redes internas en las que se está trabajando pueden consultarse en la Tabla 13 (nivel 2 y 3). A partir de esta fase inicial del proyecto los aspectos que se desea abordar son los siguientes:

- Trabajo en red para el seguimiento de los proyectos corporativos (grandes proyectos urbanísticos, subvenciones, grandes proyectos de inversión, procesos pautados de cambio como el registro único de expedientes y archivo digital)
- Los proyectos de mejora dentro de un mismo departamento
- Red de mandos intermedios auto-organizados
- Red de participantes en proyectos interadministrativos (proyectos con otros ayuntamientos, con consorcios municipales, diputación, Generalitat de Catalunya o el Estado).

6.4. La experiencia del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz: Transmisión de conocimiento tácito, mediante la técnica de las narrativas en el servicio de Policía Local

6.4.1. Antecedentes

La inquietud por llevar a cabo una experiencia de gestión del conocimiento en el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz surgió a raíz de la participación de un grupo de técnicos municipales en un curso de formación sobre esta materia.

Desde el Servicio de Gestión de la Calidad, adscrito al Departamento de Función Pública, se solicitó la asistencia técnica para el asesoramiento en el desarrollo y puesta en marcha de una experiencia piloto de gestión del conocimiento en la organización municipal.

Se recibieron cuatro ofertas y una vez baremadas las mismas resultó adjudicatario el centro de investigación MIK del Grupo Mondragón Corporación Corporativa.

| 74 |

6.4.2. Objetivos del proyecto

Este proyecto actualmente en marcha, nace como experiencia piloto a finales del año 2003. En el inicio se plantearon los siguientes objetivos:

- ❖ Abordar nuevas áreas de aprendizaje en la organización municipal.
- ❖ Desarrollar un trabajo en equipo en el que se diera intercambio y creación de conocimiento tácito (implícito o sobreentendido), dónde el aprendizaje se produzca haciendo.
- ❖ Trabajar las experiencias y actitudes de los componentes del grupo para mejorar la prestación del servicio.
- ❖ Valorar esta experiencia piloto de cara a su posible extensión a diferentes áreas municipales.

Conjuntamente con el centro de investigación seleccionado se identificaron servicios susceptibles de acoger esta experiencia.

Estos servicios debían cumplir los siguientes requisitos:

- Implicación de la dirección.

- Los puestos de trabajo objeto de la experiencia debían ser representativos en cuanto a número e impacto en la organización.
- La experiencia debía tener aplicación directa a medio plazo.

De los servicios municipales preseleccionados finalmente fue elegido el de Policía Local, ya que cumplía los criterios expuestos. Especialmente importante fue el hecho de que la experiencia piloto pudiera hacerse extensiva a la promoción de 65 nuevos agentes de Policía Local, cuya incorporación estaba prevista para el segundo semestre del año 2004.

Previamente se mantuvieron reuniones con la Jefatura del Servicio de Policía Local y con su equipo de mandos para exponer el proyecto y llegar a una definición básica del mismo: *"Analizar cómo se hace y cómo se puede mejorar la transmisión de conocimiento tácito mutuamente entre los policías veteranos y los policías noveles"*.

El conocimiento compartido es base de la innovación, y una organización es innovadora cuando facilita el espacio adecuado para compartir el conocimiento. En esta línea es importante conocer lo que la organización ya sabe, recurriendo a las personas que la componen.

Frente a la tradicional prevalencia del conocimiento explícito, expresado en palabras, números, datos, gráficos, memorias, etc., hay que resaltar la importancia del conocimiento tácito, no visible, personal y mucho más difícil de comunicar y formalizar. En la mayoría de los casos, este tipo de conocimiento está indivisiblemente unido a la persona y a su sistema de creencias y valores.

El conocimiento tácito, generalmente descuidado en nuestras organizaciones, incluye un conocimiento informal, que puede ser técnico y que podemos denominar "saber hacer".

En este sentido el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz ha querido llevar a la práctica lo dicho por el profesor PETER F. DRUCKER: *"... Partir del conocimiento que tienen los trabajadores para mejorar la productividad, la calidad y el desempeño.... El aumento de la productividad requiere aprendizaje continuo. El mayor beneficio de la capacitación no está en aprender lo nuevo sino en hacer mejor lo que hacemos bien. Aprendemos más cuando enseñamos. El que transmite lo que aprende, sigue aprendiendo mucho más."*

6.4.3. Desarrollo

En una primera fase se constituyó un equipo con dieciséis policías teniendo en cuenta variables como "veteranos-nóveles" (se consideraron "policías nóveles" aquellos con una antigüedad máxima de dos años), niveles de jerarquía y áreas de trabajo. La participación era voluntaria. Se desarrollaron un total de 8 sesiones. La primera (presentación del proyecto e implicación de los mandos) y la última (presentación de conclusiones y perspectivas de futuro) se hicieron con el Equipo de Mando de la Policía Local. En las otras seis sesiones se trabajó con el equipo de policías noveles y veteranos invirtiendo un total de 18 horas.

Con base en las opiniones tanto de los mandos como de los participantes se identificaron factores de éxito para hacer un buen trabajo de policía local, y se valoró la repercusión de todo ello en la imagen que se transfiere a la ciudadanía desde el Ayuntamiento. Así mismo se revisó la tipología de situaciones a las que se enfrenta la Policía Local, para lograr la transferencia del conocimiento de los individuos a la estructura interna. Para ello se aplicó el siguiente esquema:

- ❖ Discusión abierta en torno a la cuestión: *¿Qué es hacer bien el trabajo de Policía Local en Vitoria-Gasteiz?*
- ❖ Discusión abierta en torno a la cuestión: *¿Qué necesitamos para hacer bien el trabajo de Policía Local en Vitoria-Gasteiz?: tecnología y herramientas, formación, habilidades personales, talento natural, competencias inconscientes.*
- ❖ Conclusiones y consenso sobre los factores de éxito. Legalidad (cumplimiento), Ciudadanos (servicio), e Intervención (legalidad).

El núcleo esencial de la experiencia se basó en la técnica de las "narrativas", que puede definirse a grandes rasgos como contar historias vividas. Se trata en definitiva de narrar lo que pasó, qué se dijo, los diálogos, etc. Hay que recrear los contextos en los que se produjo esa situación laboral, bien cercana o lejana en el tiempo. Obviamente debe tenerse en cuenta que algunas de esas situaciones fueron resueltas de forma satisfactoria y otras no. También es necesario tener siempre presente la dimensión legal.

La técnica de las narrativas es el vehículo mediante el cual puede transmitirse el conocimiento tácito de persona a persona. Se trata de un intercambio de conocimiento presencial. En un primer momento la narrativa se

escribe, se hace un guión y en un momento posterior se expone oralmente al grupo.

La historia a contar, la narrativa, debe cumplir los siguientes requisitos:

- a) Relativamente breve y descriptiva de situaciones concretas.
- b) Interesante y curiosa.
- c) Comprensible para cualquier policía local.
- d) Sorprendente y persuasiva para el oyente con el objetivo de llevarle a un nuevo nivel de entendimiento.
- e) Narrada en tercera persona del singular.
- f) Recreación de la historia, prestando atención a la entonación y modulación de la voz.
- g) Ayuda de medios audiovisuales para su exposición grupal.

6.4.4. Evaluación

A continuación se recogen algunas de las valoraciones realizadas por los participantes en la experiencia de gestión del conocimiento mediante narrativas. La valoración global fue de 7,75, ocupando el segundo lugar en el ranking de prácticas de aprendizaje por detrás de la oferta de cursos técnicos concretos y por delante del reciclaje, consulta a compañeros, academia, prácticas de tiro y gimnasia.

La valoración de los objetivos y contenidos aparece en la Tabla 15:

TABLA 15. Valoración de objetivos y contenidos de la experiencia de narrativas

OBJETIVOS Y CONTENIDOS	VALORACIÓN
Nivel inicial de conocimientos en la materia	4,41
Nivel final de conocimientos en la materia	6,91
Adecuación y claridad de contenidos	7,91
Cumplimiento de objetivos del curso	6,91
Utilización de lo aprendido	8,08
Adecuación de la formación a la necesidad existente	7,16
Utilidad para el desempeño del trabajo	7,91
Metodología.- Duración del curso	4,41
Eficacia del método de aprendizaje	7,50
Grado de interacción participantes-docente	8,75
Participación de las personas asistentes	9,16

FUENTE: Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz

La Tabla 16 recoge algunas de las opiniones a las preguntas abiertas del cuestionario de evaluación:

TABLA 16. Respuestas a las preguntas abiertas del cuestionario

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Qué es lo que más te ha servido de la experiencia?	<ul style="list-style-type: none"> – Narrativas e historias de compañeros – Compañerismo – Cambiar impresiones
¿Qué has aprendido en concreto?	<ul style="list-style-type: none"> – Conocer experiencias de compañeros, que puedan ser útiles en alguna situación determinada. – Ver las dificultades de diversas actuaciones y poder analizar las soluciones que se les han dado. – Necesidad de más comunicación entre los policías para lograr más eficacia y compañerismo. – Otra forma de aprender. Los veteranos pueden enseñar mucho. – Experiencia agradable, útil y divertida. – Conveniencia de trasladar esta experiencia a otros ámbitos de la organización municipal.

FUENTE: Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz

6.4.5. Conclusiones

- La experiencia de gestión del conocimiento mediante narrativas se plantea como una experiencia de aprendizaje más, compatible con otras acciones formativas al uso.
- El conocimiento reside fundamentalmente en las personas y no en los procedimientos, protocolos de actuación, bases de datos, etc. Buena parte del conocimiento es tácito.
- Necesidad de crear un contexto previo que tenga como base la confianza y el respeto mutuo entre los participantes.
- Cabe destacar la sencillez de la metodología y la implicación inmediata de los asistentes. Es posible establecer un "banco" informatizado de narrativas, tanto de éxito como de fracaso, que ayuden en la definición de situaciones tipo, en la línea de creación de arquetipos.
- El conocimiento reside en las personas y la organización debe crear las condiciones para que éste se transmita. En este sentido resulta fundamental la disponibilidad de tiempo.

- Un aspecto a resaltar es el reconocimiento que logran los veteranos al ser tenidos en cuenta, al dar valor, espacio y escucha a su experiencia.
- La experiencia piloto se ha realizado con personas voluntarias y entusiastas. El reto es enriquecerla con nuevas aportaciones manteniendo viva la idea de transmitir con frescura lo que uno va aprendido en su desempeño profesional. Haciendo buena la idea de quien mejor conoce su trabajo es quien lo realiza.
- Constatar que el conocimiento es el único recurso que crece cuando se usa.
- Parece claro que los puestos de responsabilidad en los diferentes ámbitos de la Administración deben prestar más escucha y atención a las ideas, opiniones, sugerencias y reflexiones de los que a diario están en la acción y en contacto con el ciudadano, como ejecutores reales de la mejora continua y de la innovación en la prestación de los servicios públicos.

A la luz de la favorable valoración de la primera fase y contando con el apoyo decidido del equipo directivo de la Policía Local a finales del año 2004 se puso en marcha un nuevo grupo de narrativas. La experiencia anterior fue utilizada como base para incorporar algunas de las sugerencias planteadas. Entre ellas es posible destacar las siguientes:

- Mantener a un 50% de policías provenientes de la primera fase
- Para el resto de componentes buscar mayor presencia de mandos intermedios así como la incorporación de mujeres.

En esta segunda fase se incluye un reto más. Capacitar a estos policías para que transfieran lo aprendido al resto de sus compañeros en la línea de "formación de formadores".

A demanda del propio grupo recibieron un breve cursillo de "dinamización de equipos" para salvar el "miedo escénico" de enfrentarse a sus compañeros.

En estos momentos (abril 2005) cerca de noventa policías (sesenta y cinco de ellos de la última promoción) están recibiendo este tipo de formación distribuidos en ocho equipos de "narrativas". Cada equipo cuenta con dos policías de los ya formados, que actúan como facilitadores. La duración de

cada "taller de narrativas" es de nueve horas distribuidas en tres sesiones durante días alternos.

A la espera de poder valorar esta fase el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz se plantea extender esta metodología a todo el colectivo de Policía Local (360 personas).

- ADAMS, D. (2004): "Usable knowledge in public policy". *Australian Journal of Public Administration*. March. 67 (1), pp. 29-42.
- AYUNTAMIENTO DE ZARAGOZA (2003): "Proyecto de Milla Digital". Documento de trabajo.
- BARRERO, D. F. y CRIADO, J. I. (2004): "Integrando la información de las Administraciones Públicas en la Gestión del Conocimiento. Una solución desde la Web Semántica y los servicios Web". *VIII Jornadas sobre Tecnologías de la Información para la Modernización de las Administraciones Públicas*. Tecnimap 2004. Murcia, 28 de septiembre-1 de octubre.
- BOSSI, A.; FUERTES, Y., y SERRANO, C. (2001): "El capital intelectual en el sector público". Comunicación presentada para el II Congreso de la Asociación Española de Contabilidad Directiva, 4-6 de julio, León.
- BUENO, E. (2002): "Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento (Knowledge Management)", en HERNÁNDEZ, R. (Ed.): "Gestión del conocimiento: Desarrollos teóricos y aplicaciones". Ediciones La Coria. Fundación Xavier de Salas. Cáceres, pp. 21-54.
- BUENO, E. (Dir.); RODRÍGUEZ, O; MURCIA, C., y CAMACHO, C. (2003): "Metodología para la elaboración de indicadores de Capital Intelectual", *Documentos Intellectus* n.º. 4, IADE. Universidad Autónoma de Madrid. Madrid.
- CEVALSI (2001): *La gestión del conocimiento en la Sociedad de la Información*. Fundación Observatorio Valenciano para la Sociedad de la Información, p. 16.
- CHATZKEL, J. (2004): "Greater Phoenix as a Knowledge Capital". *Journal of Knowledge Management*, vol. 8, n.º 5, pp. 61-72.
- CIC-IADE (2004): *La Administración Pública como agente de conocimiento en la Sociedad de la Información. Sistema de gestión y desarrollo del capital intelectual*. Universidad Autónoma de Madrid, p. 110.

CLARKE, P. (2001): "Town Halls set to fall to digital revolution". *Knowledge Management*, june, pp. 12-13.

DAVENPORT, T., y PRUSAK, L. (1998): "Managing customer support knowledge". *California Management Review*, 40 (3), pp. 195-208.

EDVINSSON, L., y MALONE, M.S. (1997): *Intellectual Capital*. Harper Business. New York, pp. 189-197.

GOOIJER, J. de (2000): "Designing a Knowledge Management Performance Framework". *Journal of Knowledge Management*, vol. 4. Iss. 4. pp. 303-310.

I. U. EUROFORUM ESCORIAL (1998): *Medición del capital intelectual. Modelo Intellect*. Ed. I. U. Euroforum Escorial. Madrid.

KAPLAN, R. S., y NORTON, D. P. (1996): *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press. Boston. Massachussets.

MACKAY, G. y HOWES, T. (2005): "Channeling work streams in the organisation". *Knowledge Management Review*, january-february, vol. 7. Issue 6, pp. 20-23.

| 82 | MAP (2000): *Libro Blanco para la mejora de los servicios públicos. Una Administración al servicio de los ciudadanos*.

MAP (2004): *Observatorio de calidad de los servicios públicos*.

MAP (2005): Primer borrador del *Libro Blanco para la Reforma del Gobierno Local en España*.

MARTÍN CASTILLA, J. I. (2004): *El modelo EFQM referente óptimo en la dirección estratégica de la administración pública orientada a la excelencia*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Madrid.

MARSHALL, A. (1919): *Industry and Trade*. Augustus M. Kelley Publishers, New York, reimpresión de 1970.

MC ADAM, R., y REID, R. (2000): "A comparison of public and private sector perceptions and use of Knowledge Management". *Journal of European Industrial Training*, vol. 24. Issue 6, pp. 317-329.

NEILSON, R. E. (2001): "Knowledge management and the role of the CKO". En Barquin, R. C.; Bennet, A., and Remez. S.G. (Eds.) (2001): *Knowledge management: the catalyst for electronic government*. Vienna.

- NONAKA, I., y TAKEUCHI, H. (1995): *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- PAPAVASSILIOU, G.; NTIOUDIS, S.; ABECKER, A., and MENTZAS, G. (2003): "Supporting Knowledge-Intensive Work in Public Administration Processes". *Knowledge and Process Management*, vol. 10, n.º 3, pp. 164-174.
- PHRÖL, M. (2003): "From Accountability to Participation in Public Policy Making. Reform Experiences of the Berstelmann Foundation". *Workshop Internazionale. La responsabilità sociale nei governi locali*. Venezia, october.
- SANGUINO, R. (2005): "Gestión del conocimiento y competitividad. Análisis en las ciudades españolas". Tesis doctoral.
- SPEK, R. Van der; SCHENDELLAAN, A., y DE HOOG, R. (1994): "Towards a Methodology for Knowledge Management".
- VIEDMA, J.M. (2003): "CICBS: Cities' Intellectual Capital Benchmarking System. Una metodología y una herramienta para medir y gestionar el capital de las ciudades. Aplicación práctica de la metodología en la ciudad de Mataró". Seminario *Gestión del Conocimiento: Aplicaciones empresariales II*. Trujillo, 9 de mayo.
- WHITEHILL, M. (1997): "Knowledge-based strategy to deliver sustained competitive advantage". *Long Range Planning*, vol. 30, n.º 4, pp. 621-627.
- WIIG, K. M. (2002): "Knowledge Management in Public Administration". *Journal of Knowledge Management*, vol. 6, n.º 3, pp. 224-239.
- WILLCOCKS, S. G. (2002): "Adopting a multi-perspective approach to the study of public sector managerial effectiveness". *The International Journal of Public Sector Management*, vol. 15, n.º 4, pp. 262-280.

