

La economía del conocimiento en la administración pública: intranet y comunidades de práctica.

José Ochoa

Gerente de la Unidad e-Business

Doctor en Filología por la Universidad Complutense y Documentalista

1 Introducción: ¿Dónde está el conocimiento?

En abstracto, cualquier cosa puede ser conocida y el resto es ignorancia. En la práctica, la ingnorancia no siempre es simplemente ignorancia, ni el conocimiento es sólo un problema de información. La comprensión reside en los difusos límites de lo conocido y lo desconocido. En la práctica, comprender es el arte de elegir qué saber y qué ignorar para llevar adelante nuestras vidas.

El conocimiento es un acto humano. Conocer un tema o una disciplina no es sólo poseer información a propósito de ella, sino la habilidad humana para usar esa información. El conocimiento lo obtenemos por medio de la experiencia, que es arropada por la teoría, los hechos, la comprensión. Al final es lo que retenemos como resultado de pensar en un problema.



La mayoría de nosotros no podemos declarar qué es lo que sabemos; por lo general es algo intangible que nos viene a la mente cuando tenemos que responder a una pregunta o resolver algo.

La mayoría de las veces aprendemos comparando una idea, un hecho o una herramienta nuevos con lo que ya conocíamos. Además, las nuevas ideas surgen del conflicto de perspectivas, en las aguas revueltas que hay en los límites de una disciplina.

Si todo esto es así, está claro que el conocimiento está en las personas y que gestionar el conocimiento será crear las condiciones para facilitar el proceso de transmisión e incorporación de conocimiento. En ese entorno se producirá la transformación de información en conocimiento por medio de comparaciones, consecuencias, conexiones o conversaciones.

En conclusión, para conseguir el objetivo de poner el conocimiento a trabajar, la información residirá en la red, pero el conocimiento seguirá en las personas.

La gestión del conocimiento tendrá como misión construir sistemas y mecanismos para facilitar el flujo de conocimiento y que todos compartan sus ideas y su saber hacer. El objetivo no es controlar el pensamiento de la gente, sino concentrarse en cómo se usa el conocimiento y se estimula su circulación. Una de las estrategias más atractivas para abordarlo son las comunidades de práctica, aunque su puesta en marcha no es nada sencilla. Empezaremos por definir las y después intentaremos reflexionar sobre cómo darles vida.

2 Comunidades de práctica



El término Comunidades de Práctica (CdP), lo acuñaron Jean Lave y Etienne Wenger y fue formulado en el libro de Wenger, *Communities of Practice* (Cambridge University Press). Allí se coloca el aprendizaje en el contexto de la experiencia viva de participación en el mundo, es decir, el aprendizaje social.



2.1. Una teoría social del aprendizaje

La situación de partida es que el aprendizaje (el vehículo de adquisición de conocimiento) se organiza en clases con alumnos pasivos a los que se les transmite información y que son sometidos a pruebas de verificación.



Nuestra tradición formativa se basa en la asunción de que el aprendizaje es un proceso individual, que tiene un comienzo y un fin, que está separado del resto de nuestras actividades y que es el resultado de la enseñanza. Ese aprendizaje se somete a pruebas de verificación donde el formando, en combate singular, tiene que demostrar el conocimiento fuera de contexto y donde la colaboración se considera trampa. El resultado es que el aprendizaje se considera aburrido, tedioso y arduo.

La propuesta de Wenger es trasladar el proceso de aprendizaje al plano organizativo integrándolo en el contexto social y en la experiencia de participación. Este cambio llegará al plano organizativo cuando se consiga que los profesionales aprendan juntos a resolver problemas cada vez más complejos con un grado satisfactorio de efectividad.

Las premisas para conseguirlo son:

- Somos seres sociales y esto es un hecho que ocupa un papel central en el aprendizaje.
- Conocer está en relación con la capacidad para una actividad o una empresa como cantar una melodía, arreglar máquinas, descubrir un hecho científico, escribir un poema, crecer como un adolescente...
- Conocer es compromiso activo con el mundo, se trata de participar en la consecución de esas empresas, de esas actividades.
- El producto final del aprendizaje es el significado, nuestra habilidad para experimentar el mundo, la comprensión por medio de la acción.

De hecho, cuando aprendemos una disciplina, aprendemos más cosas que hechos, ideas y técnicas. Participamos en una comunidad y damos cuerpo a ideas, perspectivas, prejuicios, lenguaje y prácticas compartidas.



2.2. Modelos para definir una Comunidad de Práctica (CdP)

Ejército: demasiada estructura, tienes una función pero no participas.

Existen muchos referentes cotidianos de comunidades. El club (asociacionismo) donde la participación de un individuo concreto no es imprescindible y hay poca estructura organizativa, pero con la gran virtud del apasionamiento por el tema que convoca a los involucrados. El equipo deportivo tiene objetivo común, cada uno tiene su cometido y hay com-



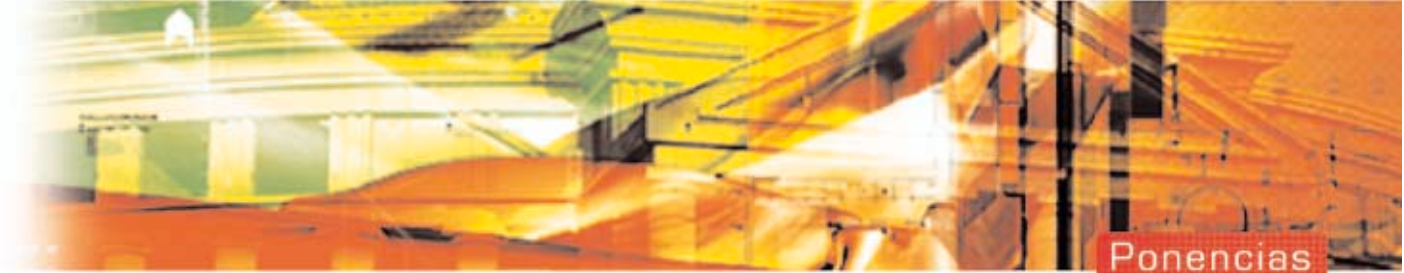
penetración, pero quizá está demasiado condicionado por la competencia (antagonismo). La orquesta es un gran ejemplo de coordinación, pero no se centra en la creación, sino recreación de una partitura bajo una batuta rectora. Quizá una banda de jazz se aproxime más al concepto de CdP.

En ella no hay partitura previa y se llega a la creación por medio de la improvisación, que consiste en sentir el flujo de la música, ajustarse a los ritmos y movimientos de los demás, cambiando de dirección, adaptándose. Las sensaciones, intuiciones e impresiones de los intérpretes les hacen ir avanzando, transformando elementos conocidos (de su experiencia anterior) y juntos hacen evolucionar el sonido, incluso aunque no puedan predecir qué es lo que sigue.

2.3. ¿Qué es una Comunidad de Práctica?

- Una experiencia viva: dado que es imprevisible en buena medida si el saber necesario se corresponde con el saber disponible, la única capacidad de éxito es fomentar los intercambios entre las personas, para que los datos adquieran un contexto del que carecían. Y esto es básicamente un proceso orgánico.
- Parte integral de nuestra vida: existen muchas comunidades informales en las que participamos a diario, sin tener carné de socio, y la aldea global de internet ha traído otras muchas formas de comunidad.
- Grupos informales: se trata de agrupaciones de interés que no tienen por qué coincidir con un organigrama, ni con un perfil profesional, ni con un centro de trabajo.
- Sentimiento de integración: es la cultura participativa la que nos permite generar una identidad social, un sentido de pertenencia en el que las personas están dispuestas a compartir lo que saben y a reconocer qué es lo que no saben.
- Práctica no opuesta a la teoría: saber y actuar no son verbos que se puedan conjugar por separado.
- Saber colectivo: hasta los más sencillos hábitos y técnicas que desarrollamos para conseguir hacer bien nuestro trabajo y sentirnos satisfechos son fruto de la puesta en práctica de un saber colectivo.

Si centramos la atención en la participación, el aprendizaje adquiere nuevo sentido para el individuo, que se compromete y contribuye a la comunidad. Para las organizaciones ese aprendizaje colectivo es la forma en la que se saben más eficaces y ganan valor, apoyando las estructuras interconectadas.



2.4. ¿Qué necesita una CdP para desarrollarse?

2.4.1 Personas

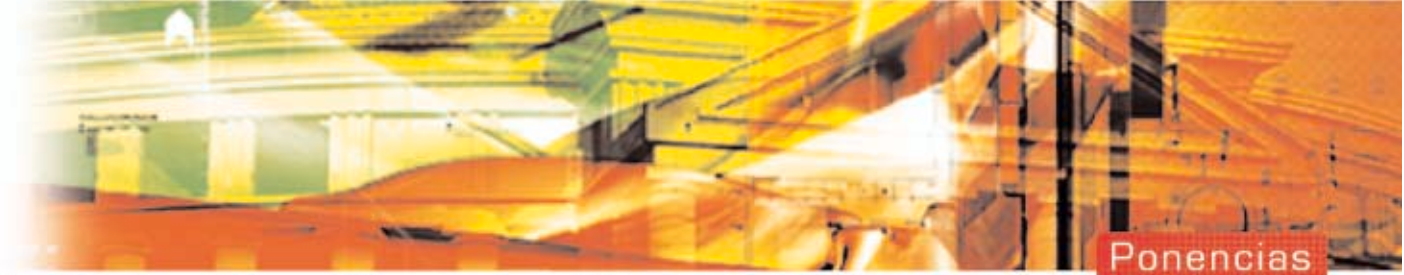
En una CdP hay gente que interactúa regularmente entorno a un conjunto de temas, intereses y necesidades. Pero además de fijarnos en el grupo, tenemos que prestar atención al individuo y por eso conviene tener en cuenta para un buen desarrollo de una CdP que:

- El primero de los principios de la construcción de redes humanas es precisamente ofrecer para poder recibir.
- Cada uno puede jugar un papel, cada papel tiene un valor único.
- A los retos y los cambios se suele responder a la defensiva, sólo porque cuestan esfuerzo. Lo que consideras un problema o un riesgo, puede ser en realidad una oportunidad enmascarada.
- No hay innovación radical sin cuestionar las prácticas actuales, y no se cuestiona la práctica actual sin aceptar nuevos puntos de vista, que pueden parecer despropósitos o incluso amenazas al principio.
- Estamos en una sociedad que juzga constantemente y en las CdP conviene aplicar el no enjuiciamiento para saber valorar a cada uno.
- Se suele recibir más reconocimiento por ser original que por ser cooperativo, por inventar que por aprovechar lo que otros ofrecen. Pero en la CdP hay que estimular también el escuchar y el integrar lo que otros aportan.

2.4.2 Espacios

Son identificadores únicos que refuerzan el sentimiento de grupo y de comunidad. En las CdP existe la dificultad de carecer de un entorno físico (como la sede del club o la cafetería), pero podemos utilizar la tecnología para crear su correspondiente virtual, donde se tiene la ventaja de romper las fronteras de tiempo y espacio.

Una intranet puede desempeñar ese papel, pero habrá que definir primero en torno a qué aspecto de la generación de conocimiento se diseña. En función de ese protagonismo se define la funcionalidad y se establecen los objetivos. Una



intranet puede estar enfocada a atender principalmente las necesidades de:

- la organización: estableciendo una comunicación vertical desde los órganos definidos como emisores de noticias, normas, procedimientos, hacia grupos determinados de empleados o hacia todos los usuarios de la intranet. En este caso se pone el acento en facilitar procesos administrativos, hacer accesibles grandes cantidades de documentación y simplificar su actualización;
- las herramientas: dando acceso directo a procesos de trabajo que se desarrollan en un entorno cooperativo para agilizar el flujo de tareas y de tomas de decisión;
- las personas: permitiendo la identificación de las personas y facilitando el acceso a quienes pueden resolver dudas o problemas (los call center, help desk o similares);
- las relaciones entre las personas: facilitando y promoviendo los intercambios entre profesionales para acrecentar el conocimiento en actividades conjuntas.

Una intranet puede contemplar todos estos aspectos, pero sólo servirá realmente para gestionar conocimiento si tiene mayor peso la relación entre las personas, la actividad cooperativa.

2.4.3 Objetos

En una comunidad se pueden identificar multitud de objetos de conocimiento: experiencias, referencias, buenas prácticas, comparativas de mercado, estudios e informes, modelos y plantillas, libros blancos, proyectos, pilotos, propuestas, acuerdos, presentaciones, procedimientos, reglas, normas, seminarios, manuales, guías, listas de comprobación, resúmenes, y un largo etcétera que sólo analizando el caso de cada organización se puede completar.

Pero además de todos estos manuales, textos, artículos, archivos o procedimientos fijados por escrito, las CdP también comparten elementos no escritos: rutinas de trabajo, herramientas, productos del esfuerzo, historias, jerga...

Dado que todos los contactos pueden ser vehículos para compartir conocimiento, la CdP tendrá que:

- Identificar dónde está el conocimiento y comunicarlo
- Eliminar la dispersión haciendo disponible todo el material



- Definir los objetos y su propósito
- Categorizar y clasificar
- Identificar quién tiene el conocimiento (el experto y el principiante)
- Definir los destinatarios
- Distribuir los roles para el mantenimiento de todos los objetos
- Realizar el mapa de dónde reside el conocimiento
- Confeccionar el mapa de cómo va a organizarlo

2.4.4 Libertad

Las CdP tienen que poder desarrollarse en un entorno libre, decidiendo qué comparten y cómo. Restringir demasiado lo que se puede compartir y ampliar lo que se considera confidencial o restringido sólo para un grupo puede inhibir la participación y evitar las transfusiones de ideas entre CdP. Como pauta se podría decir que “todo lo que no es sensible es público”.

Conviene evitar la impaciencia y la decisión de convertir las actividades de intercambio de conocimiento en obligatorias, porque los cambios de cultura organizativa se consiguen mejor por contagio que por decreto.

Demasiadas normas y barreras administrativas desaniman a la participación. Para acrecentarla, lo mejor es mostrar los beneficios de pertenecer a la comunidad y no está mal ofrecer incentivos en forma de reconocimiento público, de premios o de contraprestaciones incluso económicas.

Las funciones que se desempeñan en la CdP no deben ser identificadas con jerarquías ni con promociones profesionales. Para ello es preferible que las tareas (coordinación, edición de boletín, mantenimiento de documentos, organización de actividades, estimulación de debates) sean temporales y rotatorias, de forma que todos se puedan sentir involucrados.

De todas formas, siempre hay un porcentaje de los miembros de una comunidad que quieren pertenecer pero de forma pasiva. Esto hay que asumirlo y pensar que la propia evolución de la CdP les irá haciendo intervenir con mayor o menor grado de implicación, pero siempre con provecho.



Aunque tienen que gozar de cierta independencia, las CdP necesitan liderazgo, guía y apoyo. Y eso implica una actividad de estímulo y gestión, para conseguir implicar al mayor número posible. La organización ha de contar con profesionales que activen y dinamicen las CdP.

Claves del éxito

- Crear el entorno adecuado y la cultura propicia al intercambio
- Conseguir que la tecnología facilite el trabajo y los contactos
- Facilitar que el contenido compartido sea de calidad y se actualice con la frecuencia necesaria
- La confianza en el entorno de gestión del conocimiento. El problema no es conseguir que se comparta, sino reforzar el sentimiento de pertenencia al grupo. Compartir es un producto natural de esa identidad social.
- Hacer evolucionar el modelo, conociendo cómo otras organizaciones afrontan el problema
- Conseguir la implicación de la toda la organización, empezando por la dirección, sin cuyo apoyo ninguna estrategia de conocimiento es creíble ni viable.

3 Una estrategia basada en comunidades

Etienne Wenger (ver www.ewenger.com) propuso una estrategia de conocimiento basada en comunidades de práctica con siete pasos. Los seis primeros son un círculo al que podemos acceder por el orden más adecuado al momento en que nuestra organización se encuentre respecto a la gestión del conocimiento:

- 1. Mapa de necesidades:** Identificar las necesidades de conocimiento para resolver problemas de negocio o de gestión significativos que tengan un efecto concreto en las prestaciones.
- 2. Búsqueda de comunidades:** A veces las comunidades no están formadas de manera evidente. Unas hay que saber reconocer dónde surgen para estimularlas y a otras hay que dejarlas emerger de forma impredecible.



3. **Desarrollo de comunidades:** El desarrollo afecta a tres aspectos complementarios: los miembros han de tener la sensación de participar de una empresa común, que puede evolucionar pero que se mantiene identificada. Tienen que disponer de ocasiones para interactuar unos con otros y construir relaciones, confianza. Deben compartir un repertorio de conceptos, herramientas, lenguaje, historias. Se puede organizar una reunión donde los participantes arranquen, se organicen y se ponga en marcha un sistema de encuentros.
4. **Conexiones transfronterizas:** Hay fronteras dentro de las organizaciones (y a veces se anima a permanecer dentro de ellas) y fronteras externas. Pero las interacciones transfronterizas enriquecen los puntos de vista y aumentan el intercambio de experiencias.
5. **Refuerzo del sentimiento de grupo:** Compartir lo que sabes o explorar nuevas ideas no es algo que puedes hacer en abstracto. Se requiere un sentimiento de identidad de grupo para que esto se produzca de forma natural.
6. **Integración en el negocio:** Identificar los promotores de la estrategia de conocimiento entre la alta dirección para que legitimen la actividad de las comunidades. Sintonizar con los sistemas organizativos y los objetivos del negocio, pero no presionar a las comunidades con una cuenta de resultados de forma que pierdan el objetivo de conocimiento que tienen fijado.
7. **Conseguir el momento:** Es el momento de recoger los frutos, el centro de ese ciclo: Aplicar, valorar, sacar partido a los intercambios, reflejar nuevos enfoques en la práctica y renovar. Todo ello se puede alcanzar si hemos conseguido crear las condiciones para que los grupos de individuos hagan avanzar nuestra organización por medio de la innovación.

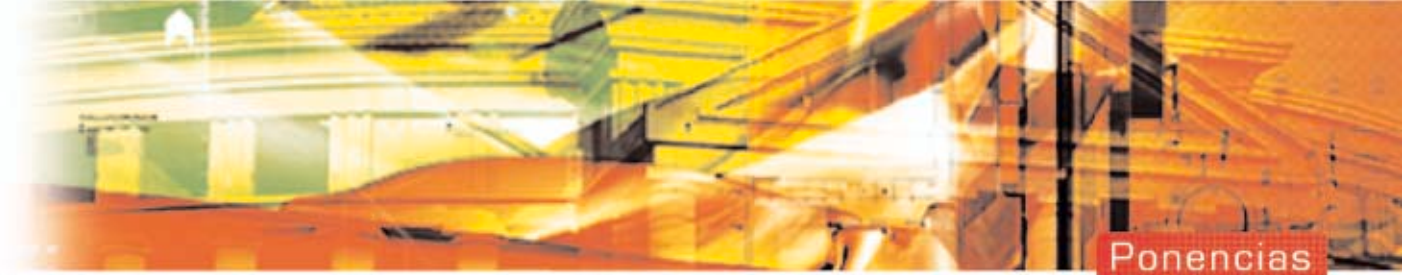


4 La aplicación en el sector público



Este tipo de estrategia es adecuada para el sector público español, que tiene entre otras características una organización muy estructurada y la vez muy distribuida (en niveles competenciales y geográficos).

Con la puesta en marcha de CdP orientadas a focos temáticos, donde tuvieran cabida todas las administraciones, podrí-



an surgir muchas iniciativas en la interacción virtual de funcionarios y técnicos de la administración pertenecientes a departamentos ministeriales aparentemente poco relacionados.

En un nivel organizativo menos global, dentro de una administración concreta, también sería de gran utilidad la aplicación de CdP para superar falta de comunicación entre departamentos, estimular la iniciativa de los funcionarios públicos y distribuir mejor el conocimiento tanto de aspectos técnicos como de la atención al ciudadano.

En países de todos los continentes los gobiernos ya han empezado a despertar al valor de conocimiento y de la innovación como garantía para el progreso y la prosperidad. Inicialmente, la mayoría se están enfocando a la activación económica y comercial utilizando ese nuevo valor, el conocimiento (un seguimiento de iniciativas de este tipo puede seguirse en www.entovation.com).

En la vía de la economía del conocimiento ya están iniciativas como la emprendida por la Danish Agency for Trade and Industry (www.efs.dk/icaccounts) o la voluntad del gobierno de Singapur, que ha creado un Innovation Council que actúe tanto en el sector privado como en el público (<http://greenchameleon.com/thoughtpieces/innovationagenda.pdf>). También el Reino Unido se ha planteado como un reto clave en su gestión la incorporación de la gestión del conocimiento para conseguir la transformación de los servicios públicos (www.socitm.gov.uk).

En un estudio de Teleos y KNOW Network (www.knowledgebusiness.com) el Gobierno de los Estados Unidos ha sido reconocido como la primera organización del sector público en la aplicación de mejores prácticas en gestión del conocimiento. Especialmente activos son el Ejército, el Departamento de Transporte, el Servicio Forestal y la Armada. Esta conciencia de la importancia de la innovación y el conocimiento en la administración ha hecho que la administración estadounidense ponga en marcha un programa para incrementar la iniciativa de los funcionarios públicos (www.destinationkm.com/articles/default.asp?ArticleID=301).

También el Banco Mundial ha emprendido toda una estrategia de gestión de conocimiento que Stephen Denning describe en una entrevista publicada en:

<http://www.destinationkm.com/articles/default.asp?ArticleID=541>

Se trata tan sólo de algunos ejemplos que muestran lo pertinente de las estrategias de conocimiento para el sector público, donde las comunidades de práctica pueden ser una fórmula de éxito.