

Implantación de la gestión del conocimiento en la SEA 27

MIGUEL ÁNGEL SANABRIA LUENGO
Teniente coronel del Ejército del Aire
FERNANDO GÓMEZ GÓMEZ
Comandante del Ejército del Aire

La excelencia es un arte ganado a base de entrenamiento y hábito. No actuamos correctamente porque tengamos excelentes virtudes, sino que somos virtuosos porque actuamos correctamente. Somos lo que hacemos repetitivamente.

La excelencia entonces, no es un suceso sino un hábito

ARISTÓTELES



Las actuales Secciones Económico Administrativas del Ejército del Aire son el resultado de un proceso de racionalización de estructuras organizativas que comenzó hace más de diez años, en el Ministerio de Defensa. Así, durante los últimos años se ha pasado de contar cada unidad con una SEA ubicada dentro de su propio recinto a lo que podemos denominar SEA's multi-unidad.

Ello supone en la práctica que las actuales SEA's gestionen un gran

número de unidades, diversas en su composición, misiones y localización física. Estas circunstancias hacen que las misiones encomendadas a estos centros gestores se compliquen y obliguen a sus responsables a adoptar nuevos procesos que faciliten una gestión de los fondos públicos más eficaz y eficiente, en línea con los principios de gestión que presiden la actuación de los poderes públicos.

La implantación de procesos concretos de mejora, en aras a alcanzar

la excelencia en la gestión de los recursos públicos, pasan necesariamente por una adecuada gestión del conocimiento. Piénsese cómo se puede prestar un adecuado servicio a una unidad distante geográficamente si no existe una adecuada gestión del conocimiento de lo que se necesita por parte de la unidad administrada y a la vez que dicha unidad conozca las limitaciones tanto legales como económicas con las que se cuenta. Lo mismo se puede predicar de las unidades que si bien pueden ser cercanas desde el punto de vista de la ubicación, presentan caracteres complejos bien por sus misiones, bien por su idiosincrasia particular o bien por especiales atenciones que le son necesarias para el desarrollo de sus cometidos.

Asimismo, desde una perspectiva interna, deberemos plantearnos, si el personal subalterno que ejerce sus cometidos en las SEA's está suficientemente preparado para afrontar esta nueva realidad laboral, y comprende los objetivos a conseguir con su trabajo diario.

Ninguna de estas particularidades puede dar lugar a la prestación de un servicio adecuado sin contar

con una adecuada gestión del conocimiento de todo lo que resulta necesario para que la correspondiente gestión económico-administrativa resulte eficiente.

El presente artículo aborda de forma resumida el marco teórico de la gestión del conocimiento, para posteriormente explicar las iniciativas implantadas en la SEA 027 en aras a mejorar su explotación, con el fin último de conseguir una gestión de las unidades administradas lo más eficiente posible, y por ende caminar hacia la excelencia.

UNA APROXIMACIÓN A LA TEORÍA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Desde finales del siglo XX se ha ido extendiendo el convencimiento de que el principal activo que tiene una organización es el conocimiento. Por ello, una gestión adecuada del mismo resulta clave para alcanzar el éxito de la organización. Esta teoría descansa sobre un pilar clave: para alcanzar todo su potencial, el conocimiento se debe compartir.

La implantación de un sistema de gestión del conocimiento en una organización es una tarea compleja y no exenta de un riesgo de fracaso significativo.

El conocimiento, en comparación con otros activos que poseen las organizaciones, presenta las siguientes características:

- Su uso, no lo consume
- Su transferencia no hace que se pierda
- El conocimiento es abundante, pero la habilidad para usarlo es escasa.
- La mayor parte del conocimiento de una organización sale todos los días por la puerta y regresa al día siguiente.

La mejor manera que una organización tiene para sacar el máximo rendimiento del conocimiento que acumula es que el conocimiento se comparta.



No existe en la doctrina, una definición consensuada de lo que debemos de entender por gestión del conocimiento, pero sí hay más acuerdo doctrinal en cuanto a los objetivos que persigue. Filemón Iriarte define la gestión del conocimiento como «el conjunto de procesos y técnicas encaminadas a que una organización extraiga valor a partir del conocimiento de que dispone».

¿EN QUÉ AYUDA UNA BUENA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO?

La respuesta se puede dar desde dos puntos de vista:

- Individualmente ayuda en la ejecución del trabajo y ahorra tiempo, reduce los tiempos de búsqueda de información relevante, ofrece desafíos profesionales en los que aportar el conocimiento propio, facilita la colaboración con otros colegas y mejora la comprensión operativa de la organi-

zación. Todo ello se considera básico en el entorno laboral de las Fuerzas Armadas.

- A nivel de la organización en su conjunto, da lugar a la solución de problemas con mayor rapidez, difunde buenas prácticas, aumenta la capacidad de innovación, potencia la capacidad competitiva, preserva el conocimiento ante el abandono de un trabajador, facilita la toma de decisiones, aumenta la efectividad del trabajo con reducción de errores y duplicidades, y mejora la planificación de la selección y formación de personal.

EL CICLO Y LA ESPIRAL DEL CONOCIMIENTO

Sintéticamente podemos distinguir tres fases, que forman un circuito, a través de las que el conocimiento pasa a ser algo valioso para la organización: identificación, captura y creación del conocimiento; almacenamiento, puesta en común y diseminación, y aplicación y aprendizaje.

La primera fase aborda las tareas de identificación del conocimiento, tanto del ya existente en la organización como de fuera de la misma. La segunda, se dedica a la determinación de su almacenaje, bien a través de sistemas ya existentes, bien mediante la creación o adaptación de los mismos. Dichos sistemas sirven tanto para el propio almacenaje como para su difusión. Por último, la tercera fase se concentra en aplicar el conocimiento distribuido y capturado por la organización en áreas de trabajo para las que inicialmente no estaba prevista.

Este ciclo debe comprenderse como un proceso continuo en el que el conocimiento convive simultáneamente en las tres fases.

A partir del entendimiento del ciclo del conocimiento se puede abordar la tarea de construcción de un modelo para su gestión, y para que este sea útil, es necesario que la organización cuente con medios materiales suficientes (procedimientos, herra-



mientas informáticas) y lo que es más importante habilitadores del sistema de gestión. Nos estamos refiriendo a la dirección de la organización, la infraestructura disponible y a la cultura de la organización.

Siendo todos ellos imprescindibles destacan por su mayor relevancia de cara al éxito del sistema, la dirección de la organización y la cultura organizativa. Así la dirección debe estar decidida a la creación del sistema y demostrarlo mediante el adecuado liderazgo del proyecto, así como asignando recursos materiales y personales adecuados al proyecto.

Respecto a la cultura de la organización, afirmar que un sistema de gestión del conocimiento es totalmente incompatible con una cultura basada en la opacidad y en la retención del conocimiento como fuente de poder dentro de la organización.

El sistema de gestión de conocimiento que se está implantando en la SEA 27, como se explicará a continuación, ha abordado en su concepción y diseño todos estos aspectos destacados desde el plano teórico.

Solo su definitiva ejecución indicará el índice de éxito esperado, que no es otro que coadyuvar a la consecución de la excelencia en la gestión encomendada a esta Sección Económico-Administrativa.

IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA SEA 27

En la SEA 27 se ha comenzado un proceso novedoso en el marco de una administración pública tradicionalmente conservadora en lo que se refiere a aplicar cambios en la gestión.

En este contexto, ha de resaltarse el apoyo entusiasta de los oficiales y suboficiales, así como del personal civil y personal de tropa destinado en la SEA.

La implantación se ha basado en cinco pilares fundamentales, concretados en documentos firmados, implantados y comunicados, de los que se derivan un gran número de documentos secundarios.

Intentaremos explicarlos de una manera breve:

Plan de implantación de la gestión del conocimiento

Este plan coordina al resto, y además de la organización, almacenamiento y distribución del conocimiento, concretado en el resto de planes, propone una transformación de la Secretaría, superando las tradicionales funciones y convirtiéndola en una Unidad de Coordinación.

Plan de comunicación

La comunicación es fundamental en todos los ámbitos, y por supuesto, en

