



Informe final: Oportunidades de colaboración para la Red Internacional de Bosques Modelo en la temática de Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual, en el marco de la VII Conferencia Latinoamericana de Gestión del Conocimiento. Buenos Aires, 26 al 30 de Octubre de 2009.

Resumen

La actividad se desarrolló a lo largo de cinco jornadas, con un formato de curso intensivo, en el que se brindaron tanto los conceptos y herramientas básicas para la aplicación de la gestión de conocimiento en organizaciones de diverso tipo, como ejemplos de casos aplicados en instituciones públicas y privadas de diferentes países, mediante videoconferencias.

Se expusieron también casos locales –Argentina-, de manera presencial, por parte de los referentes y especialistas en la temática y casos de otros países, a cargo de los asistentes al curso.

En diferentes instancias, a lo largo de la semana, se concretaron plenarios para analizar los temas tratados y emitir sugerencias y opiniones y se conformaron grupos de trabajo entre los participantes, quienes elaboraron casos por iniciativa propia o desarrollaron ejemplos de casos propuestos por el capacitador del curso. Los resultados de los trabajos en grupo fueron presentados en la última jornada.

Desarrollo

El programa del curso se compuso de seis módulos en los que se abordaron los siguientes conceptos: La Sociedad del Conocimiento, el Capital Humano, el Capital Estructural, Gestión del Conocimiento, el Capital Mercado y el Capital Intelectual.

La base conceptual de lo que se entiende por Sociedad del Conocimiento consiste en comprender que la Humanidad, a lo largo de su historia pasó de ser una sociedad agraria, a convertirse en una sociedad industrial, a partir de la revolución iniciada en Inglaterra, para luego transformarse en una sociedad que basa su fortaleza en el conocimiento, debido a la evolución incesante y progresiva de saberes que se acumulan y aplican diariamente en empresas y organizaciones de todo tipo en el mundo entero.

La instancia superadora se da, sin embargo, cuando este conocimiento pasa de ser un bien individual, para convertirse en un bien colectivo y accesible, hacia adentro de la organización, para que pueda ser aprovechado por el conjunto de los miembros que la integran, generando una mejor calidad de productos y resultados. En el caso de la Red de Bosques Modelo, si ese conocimiento se comparte ampliamente, puede significar el fortalecimiento de las sinergias actuales o potenciales, para un mejor cumplimiento de sus objetivos regionales y globales.

BOSQUE MODELO JUJUY

Sarmiento 901 – 4603 El Carmen

Tel.: +54 (388) 4933768 - bosquemodelojujuy@bmj.org.ar



La principal implicancia es un cambio de paradigma en el sentido de que el poder se incrementa a partir de compartir el conocimiento y ponerlo en función del beneficio de todos, en lugar de conservarlo para sí mismo y brindarlo dosificadamente.

En el módulo dedicado al Capital Humano se analizó cómo reconocer y actualizar el capital inherente a las personas, de manera de lograr un enriquecimiento constante y teniendo en cuenta que no sólo se trata de considerar las capacidades intelectuales, sino también de valorar y realzar las capacidades actitudinales de las personas (iniciativa, creatividad, etc.), para elevar las condiciones individuales y sumar así, al conjunto de los que integran la organización.

El Capital Estructural es el conjunto de capacidades y elementos organizacionales que tienen las instituciones, sean públicas o privadas (organigrama, flujo de la información, formas de almacenamiento de datos, etc.). En este capítulo se trabajó la forma de aprender a identificar estos componentes y de incorporar mejoras en esa estructura, que permitan gestionar más adecuadamente el conocimiento existente en la organización, incluyendo la identificación y aplicación de herramientas específicas para ello y para crear conocimiento nuevo.

Una de las recomendaciones centrales en este caso, es tener claro que la tecnología contribuye fuertemente a acelerar la circulación de conocimiento dentro y fuera de la organización, pero no es la solución para una adecuada gestión del conocimiento. Por ejemplo: se puede contar con un banco de datos enorme, alimentado por una gran cantidad de personas, pero si la información está dada en un lenguaje que no es comprensible para todos o los documentos son tan extensos que no permiten encontrar la información que uno requiere de manera clara y rápida, no sirve.

Se analizó especialmente cómo convertir el conocimiento tácito en explícito, dado que es muy frecuente, por una parte, que las personas se resistan a compartir el conocimiento y la información abiertamente y, por otra parte, muchas veces saben hacer las cosas, pero a la hora de que alguien aprenda de ellos, ese saber no se encuentra documentado de ninguna manera y sólo se puede transmitir de manera verbal. Así, si no se registra o documenta de una forma perdurable, puede ocurrir que al retirarse esa persona, ese conocimiento se pierda y con ello también la inversión que se hizo para que exista.

Por ello, es importante que las organizaciones tengan una estructura tal que permita rescatar y actualizar el conocimiento de sus integrantes, tanto como motivaciones para que las personas estén dispuestas a compartirlo (reconocimientos explícitos, incentivos, otros). La flexibilidad organizacional para impulsar normas y procedimientos que contribuyan a esto es importante, porque las imposiciones no son recomendables ni resultan efectivas.

BOSQUE MODELO JUJUY

Sarmiento 901 – 4603 El Carmen

Tel.: +54 (388) 4933768 - bosquemodelojujuy@bmj.org.ar



Algunos de los mecanismos más empleados para esto son: foros de discusión, guías amarillas virtuales¹, encuentros informales en lugares distintos a los habituales para las reuniones de trabajo, etc..

La estructura organizacional debe propiciar la valoración y generación del conocimiento de las personas, a la vez que tener los elementos adecuados para que este sea accesible a todos los interesados y que registre tanto los éxitos como los fracasos que constituyen la historia de la organización.

La gestión del conocimiento se constituye entonces, en un sistema fundamental para lograr avances en una organización, cualquiera sea su finalidad, teniendo siempre presente que la suma de datos más la información conforman el conocimiento real; pero en esencia, la gestión del conocimiento implica la modificación de conductas de las personas dentro de la institución, de manera que sean conscientes, por una parte, del valor que tiene su conocimiento individual, tanto como el del conjunto de quienes integran la organización y por otra, que es importante que ese conocimiento sea compartido, para generar sinergias, inspirar la construcción de conocimiento nuevo y en definitiva, crecer juntos y prosperar a partir de ello.

En síntesis, la gestión del conocimiento trata de valorar y guiar adecuadamente el capital humano de la organización, para convertirlo en capital intelectual, integrando y compartiendo lo que es propio de cada uno, en beneficio del conjunto. En este sentido, la emocionalidad inherente a cada persona debe ser considerada, para contener afectivamente a los integrantes y para encontrar los mecanismos correctos que permitan que el conocimiento fluya, tanto como que la persona se sienta valorada por el conocimiento que posee y comparte, pero por lo que es como ser, principalmente. Pequeños incentivos personales, ya sea el simple reconocimiento de un par o de un superior o alguna forma de premiación (monetaria, de capacitación, etc.), ayudan a que la persona sienta que su tarea o aporte es importante y contribuye a mejorar el clima en su ámbito de trabajo.

Para lograr esto, muchas estructuras y paradigmas pueden o deben ser descartadas o modificadas, puesto que en ellas suelen encontrarse barreras, en la medida que son productos de estilos de trabajo que, bajo este nuevo concepto, resultan anacrónicas.

Esto no implica eliminar todo lo antecedente, si no tener o desarrollar la habilidad de identificar los conocimientos y procedimientos que resulta valioso rescatar o conservar y sobre ellos, generar nuevos estilos y herramientas para ponerlos al servicio de lo existente y aún hacerlos crecer.

¹ Guía que describe las capacidades distintivas de los miembros de la organización. Ejemplo: René Iriarte, especialista en diseño de páginas Web.

BOSQUE MODELO JUJUY

Sarmiento 901 – 4603 El Carmen

Tel.: +54 (388) 4933768 - bosquemodelojujuy@bmj.org.ar



Los Bosques Modelo no sólo tienen una gran cantidad de conocimientos que han ido acumulando a lo largo de muchos años de trabajo, en distintas realidades sociales y económicas; si no que también han sido y son gestores del conocimiento, aún sin saberlo. A partir de lo aprendido en este curso, resulta posible pensar y aplicar los conceptos para facilitar la identificación de los mismos, así como aportar herramientas que, con el tiempo, puedan aplicarse en los distintos casos para optimizar la gestión actual y enriquecerla, en beneficio de los Bosques Modelo y de la Red en su conjunto.

Por supuesto, el resultado será producto de un proceso basado en el compromiso de las personas y en una voluntad real, desde lo personal hasta lo organizacional, de implementarlo. Para lograrlo se puede apelar a secuencias básicas de gestión de organizaciones y proyectos, como por ejemplo la realización de un diagnóstico, la identificación del problema o desafío a resolver, la concreción de encuestas o entrevistas para compilar las opiniones y sugerencias de las personas que integran la institución y, a partir de allí, desarrollar, de manera creativa con referentes claramente comprometidos y designados, los mecanismos y herramientas que permitan avanzar en un modelo de gestión del conocimiento acorde a las necesidades particulares de la organización –los BM en nuestro caso-

Se espera que una apropiada gestión del conocimiento se traduzca en beneficios concretos para el capital mercado, entendiendo que es allí donde se asigna valor al mismo y que en la situación actual constituye un mercado global y no sólo un espacio físico determinado. Un ejemplo claro es Microsoft, que vale mucho más por el capital intelectual que posee y los productos intangibles que genera, antes que por el valor que tiene el territorio que ocupa, ya que son unos muy pocos metros cuadrados en relación a la cantidad de dinero que vale la empresa.

En el caso de la Red de Bosques Modelo, más allá de un valor mercantil o comercial, se trata del valor que se asigna a los conocimientos y resultados de los procesos que involucran a los Bosques Modelo de todo el mundo, en la medida que los modelos de gestión participativa que aplican cada uno de ellos, representan una riqueza por sí, pero también un capital humano e intelectual que implica la generación de resultados positivos y concretos, para aspectos importantes desde el punto de vista social y ambiental, principalmente; pero que puede crecer y aportar también a mejoras económicas cuantificables, en especial para personas con mayor vulnerabilidad social.

Una aplicación adecuada de la gestión del conocimiento no implica la solución automática a todos los problemas, pero puede contribuir a buscar soluciones para un problema crítico de la Red, que es la necesidad de financiamiento básico estable, en especial de los Bosques Modelo mismos. En la medida que aprendamos más los unos de los otros, podremos optimizar la comunicación entre los nodos de la Red, estar más y mejor informados de las posibilidades u opciones

BOSQUE MODELO JUJUY

Sarmiento 901 – 4603 El Carmen

Tel.: +54 (388) 4933768 - bosquemodelojujuy@bmj.org.ar



existentes y ser creativos para la búsqueda de soluciones de esta limitante en particular, pero de muchas otras en general.

Otro nuevo concepto incorporado y que resulta la síntesis de lo aprendido es el de capital intelectual, el cual se conforma de la sumatoria del capital humano + el capital estructural + el capital mercado. El capital intelectual se logra y entiende en tanto todos los integrantes de la organización han aprendido a valorar y a compartir el conocimiento individual con sus pares, adquiriendo esto como hábito, para convertirlo en una cultura organizacional que se traduzca en beneficios concretos y crecientes, de manera perdurable.

Si el capital intelectual no se utiliza, puede perderse en la memoria de las organizaciones, por una parte y por otra, puede generar frustraciones individuales o colectivas y desaceleración del crecimiento e incluso la detención del mismo. No se trata, sin embargo, de acumular información hasta el infinito, sino de saber reconocer cuál información es valiosa y determinante para el progreso y cómo esa información debe ser utilizada para el desarrollo de los procesos organizativos y para la solución de problemas o dificultades de todo tipo; a la vez que tener mecanismos definidos para mantener actualizada la misma.

Un ejemplo sencillo de cómo la desactualización de la información impacta negativamente son las páginas Web. Cuando uno accede dos o tres veces a una página Web del tipo que sea y nota que no ha cambiado nada desde la última vez que la visitó, es probable que no se tome el tiempo de verla una vez más, porque no encontró nada nuevo o útil, por lo tanto, la institución a la que pertenece esa página pierde credibilidad.

La confianza, la credibilidad y el compromiso, son los valores que rigen los conceptos y casos citados, ya que determinan el éxito o el fracaso, tanto de lo específicamente referido a la gestión del conocimiento como a cualquier actividad que realice la organización, del tipo que sea (comercial, educativa, de gestión, etc.)

Cabe destacar que los valores aludidos son valores humanos, no de mercado, pero sostienen la vida de las personas, inclusive desde el punto de vista económico, como se mencionó y ejemplificó.

Por ello, lo abstracto y complejo del concepto de gestión del conocimiento representa un desafío similar a lo inicialmente abstracto y difícil de explicar del concepto de Bosque Modelo mismo. Sin embargo, por lo aprendido, es posible afirmar que su aplicación en el marco de la Red, puede ser de gran utilidad para la evolución de los procesos que involucran a los Bosques Modelo, en especial, en la medida que podamos aprender a valorar significativamente, la riqueza de lo que hacemos y podemos hacer, de manera incremental y sinérgica, aprovechando mejor aún todos los recursos con que contamos, en especial desde lo humano.

BOSQUE MODELO JUJUY

Sarmiento 901 – 4603 El Carmen

Tel.: +54 (388) 4933768 - bosquemodelojujuy@bmj.org.ar



Un aspecto muy importante del curso, fue la posibilidad de conocer ejemplos concretos, mediante videoconferencias, de cómo gestionan el conocimiento diversas organizaciones del mundo entero, de muy diverso tipo y finalidad. Algunos ejemplos son:

- NASA -Agencia Nacional Aeroespacial-; Estados Unidos de América
- Empresa Río Tinto –dedicada a la minería de diamantes-; Australia
- Ministerio de Defensa de Singapur
- YMCA –organización no gubernamental dedicada a los jóvenes- EEUU

También, de manera presencial, referentes especializados y muy calificados brindaron ejemplos locales, tal es el caso de IBM Argentina, Petrobrás y Ternium (Grupo Techint) –éstas últimas dedicadas a la extracción y procesamiento de petróleo-.

Es de destacar que se trata de empresas y organizaciones de relevancia internacional y todas ellas aplican gestión del conocimiento en sus organizaciones, algunas, inclusive, desde hace varios años. Esto implica claramente un compromiso con la evolución empresarial, pero a la vez una inversión importante en la temática, que marca la diferencia entre la valoración retórica del capital intelectual y la valoración concreta y real.

Algunos participantes del curso, pertenecientes a empresas, organizaciones no gubernamentales, universidades y otros, también presentaron sus propios casos, en general interesantes y con numerosos éxitos; aunque también compartieron dudas y solicitudes de sugerencias para mejorar sus procesos, lo cual resultó en un intercambio enriquecedor. Ejemplos de casos fueron presentados por: Grupo Santander (empresa bancaria/financiera, Argentina), Empresa Nacional del Chocolate (empresas de alimentos, Colombia); CINTEL (Centro de investigaciones en telecomunicaciones, Colombia); CEGECI (Centro de gestión del conocimiento /fabricación de buques, Colombia), entre otros.

El BMJ presentó su página Web, como una de sus herramientas de gestión del conocimiento y la sistematización de información para la medición de Criterios e Indicadores de Manejo Forestal Sustentable, en base a lo aprendido de los expertos del Servicio Forestal Canadiense y del Bosque Modelo Terranova.

Ambos ejemplos fueron muy bien recibidos por los participantes, varios de los cuales se interesaron en profundizar la información sobre los Bosques Modelo. A quienes correspondía, se le informó de la existencia de Bosques Modelo en su país y se les sugirió contactarlos (Chile, Colombia y Bolivia).

Como tarea transversal a las actividades y en función de los conocimientos que se fueron adquiriendo y desarrollando, los asistentes fuimos convocados a conformar



grupos de trabajo y elaborar un caso aplicado, que fue presentado durante la última jornada.

El grupo del que fui parte, desarrolló un modelo de gestión de conocimiento que sintetiza los elementos centrales del proceso, aporta un listado de herramientas aplicables a seleccionar según el caso y describe los mecanismos esenciales del proceso. El modelo se diseñó para que pueda ser empleado tanto por entidades públicas o privadas, sean éstas empresas u organizaciones no gubernamentales; es decir, el conjunto de instituciones que usualmente integran los Bosques Modelo. El Power Point elaborado al efecto, se adjunta como complemento del presente informe.

Recomendaciones

- La gestión del conocimiento es una temática importante para fortalecer el crecimiento e innovación de las organizaciones, por lo que es recomendable que la Red Internacional de Bosques Modelo organice un equipo que se dedique al tema de manera especial y que incluya a referentes de cada uno de los continentes en los que tiene presencia, a fin de impulsar la actividad, progresivamente, en los diversos Bosques Modelo. Un buen antecedente es la encuesta sobre el tema, realizada en marzo de 2009, luego de la solicitud surgida en el Foro Mundial de Bosques Modelo - Hinton, Canadá-. Sería importante dar continuidad al tema, para avanzar en su desarrollo.
- Para capitalizar y respaldar las actividades en desarrollo, se sugiere continuar la interacción regular con los referentes del proyecto KEDLAP, mediante la representación asignada desde la RIBM. La información obtenida en el curso es muy útil para el proyecto piloto que se está desarrollando, por lo que se prevé compartirla mediante: distribución de informes y materiales; instancias de análisis e intercambio de opiniones en foros electrónicos; capacitaciones presenciales en talleres o cursos organizados por KEDLAP, la RIBM y RIABM; reuniones regionales y foros globales. Se procurará producir material didáctico e informativo sobre el tema, para compartirlo con los integrantes de la Red y aportar al intercambio de experiencias y conocimientos.
- Es conveniente incrementar la difusión del banco de datos de la Red Internacional, que contiene los resúmenes de información general de los diferentes nodos de la Red Internacional (África, Asia, América y Europa), traducido a los principales idiomas (español, inglés, francés), y mantenerlo actualizado, a fin de que cualquiera que ingrese, pertenezca o no a la Red, pueda al menos tener una idea básica de su significado y acciones, de manera rápida. Una forma de hacerlo es invitar regularmente a visitarlo, a
-



través de los Boletines de la Red Iberoamericana, de Bosque Modelo Jujuy u otros que se produzcan en los Bosques Modelo de la Red.

- Como una primera acción del Equipo de Gestión de Conocimiento y Capital Intelectual, se sugiere la realización de diagnósticos de situación y capacitaciones en cada una de las Redes (Circumboreal, Mediterránea, Iberoamericana, Asiática y Africana), a fin de internalizar el concepto e identificar las personas que pudieran dedicarse a la tarea.
- A partir del diagnóstico, se pueden conocer y listar aquellas herramientas exitosas de gestión de conocimiento que estén usando los diferentes BM y propiciar que los propios actores capaciten a sus pares, a partir de su experiencia. También aquí se puede incluir una consulta sobre el nivel de avance y consolidación de los BM (conformación de los Directorios, proyectos, etc.), para actualizar la base de datos e identificar las mejoras a realizar, para cumplir con los principios y atributos de los Bosques Modelo progresivamente. En este caso, se estarían conectando tres temáticas de gran importancia para la Red: Gestión de conocimiento + Cumplimiento de principios y atributos en los Bosques Modelo + Medición de Criterios e Indicadores de Manejo Forestal Sustentable. Existen en la Red, muchas personas capacitadas en estos temas, que pueden identificarse para conformar uno o más equipos de trabajo especializados y organizar un plan de trabajo, coordinando y complementando actividades.
- En otra escala, resultaría útil identificar al menos una persona, en cada nodo de la Red, que pudiera realizar las traducciones necesarias de modo regular (resúmenes como mínimo), para salvar la barrera idiomática, con alguien que entienda el concepto y filosofía de los Bosques Modelo, para una adecuada transmisión del mensaje. En este caso, habría que seleccionar, con cierta regularidad, alguna novedad interesante, o noticia importante de las regiones o Bosques Modelo y compartirla en los distintos boletines o páginas Web de la Red. Por ejemplo, de un BM de África o de Europa, en el Boletín de la RIABM y uno de América en el de la RIBM.
- Otra acción concreta en este sentido es propiciar que los integrantes de los Bosques Modelo interesados, puedan hacer prácticas de corta o mediana duración en otros BM, para aprender un idioma distinto –en especial los jóvenes- o financiar cursos de idiomas, in situ, para un número significativo de representantes de los Bosques Modelo (ej. 5-10 personas toman un curso de inglés en el BM Alto Malleco o un curso de español o francés en el BM Manitoba). Esto debiera definirse en función de los intereses y oportunidades de los distintos BM y puede hacerse progresivamente a lo largo del tiempo, mediante cooperaciones en cada uno de los sitios, además.



- Como una de las herramientas tecnológicas de comunicación más importantes, el desarrollo de páginas Web en la mayor cantidad de Bosques Modelo posible tiene gran valor para dar a conocer a los BM y sus actividades. Resultaría conveniente evaluar la forma de organizar un plan para lograr que los BM que lo deseen, tengan su página Web propia, que sea interesante, atractiva y se actualice regularmente.
La RIBM ofreció esta posibilidad hace más de un año, pero ningún Bosque Modelo tomó la oportunidad. Tal vez habría que reiterar la invitación, de manera personalizada a los referentes de los BM o en general, mediante los Boletines de la Red. El BMJ ofrece colaborar en este tema en particular, para interesar a los BM de Argentina, si fuera necesario.

Comentario Final

Para lograr implementar un adecuado sistema de Gestión de Conocimiento, por supuesto, es necesario tomar un compromiso real con la temática y realizar una inversión básica para lograr avances en la materia. Entendemos que la relación costo-beneficio, sin embargo, es positiva, ya que el potencial de su aplicación, puede representar un incremento significativo del valor y la visibilidad de la Red Internacional de Bosques Modelo y todos sus integrantes.

Elaboró:

Virginia Outon
Bosque Modelo Jujuy
Gerente
www.bmj.org.ar

El Carmen, 9 de noviembre de 2009