



## CONCLUSIONES

### VII CONGRESO INTERNACIONAL EDO 2023

El VII Congreso Internacional EDO 2023 se ha celebrado en la ciudad de Barcelona durante los días 17, 18 y 19 de mayo de 2023 bajo el lema “*Aprendizaje e inteligencia colectiva en las organizaciones después de la pandemia*”. El programa publicado se ha mantenido en su totalidad y acompañado de la publicación entregada con todas las contribuciones completas. Las diferentes aportaciones se han enriquecido con los espacios informales de convivencia y debates científicos que se han propiciado, permitiendo tejer relaciones y sedimentar redes de trabajo entre profesionales de diferentes instituciones y países.

Los 411 expertos y especialistas en la temática procedentes mayoritariamente de toda España/Europa y de América Latina (más de 100) han participado activamente en las cuatro conferencias centrales, los 15 simposios, las 3 conversaciones temáticas, los 10 talleres, las 7 mesas de comunicaciones y la sesión de posters, analizando y debatiendo las 127 aportaciones seleccionadas de entre las 195 presentadas. También lo han hecho miles de seguidores en las diferentes redes sociales y las más de 400 visualizaciones continuas de tweets.

Las presentes conclusiones son una síntesis general, validada por los miembros del Comité científico, de las ideas articuladoras y más repetidas de los debates que ha habido durante el desarrollo del presente Congreso, que se ordenan considerando los objetivos de este y las líneas de trabajo establecidas:

1. **Con carácter general y transversal**, se reiteran conclusiones de anteriores congresos que remarcan:
  - a) La actual sociedad sigue considerando el conocimiento y la formación continua de los trabajadores como elementos estratégicos de las organizaciones. Las vinculaciones se hacen cada vez más evidentes y necesarias, si consideramos que las personas son fuente de conocimiento que compartido puede ayudar a su mejora y también al de las organizaciones y de la sociedad.
  - b) Las organizaciones que se focalizan en las necesidades de la ciudadanía, en los usuarios internos y externos de las mismas y que consigue su implicación activa, además de lograr

mejoras organizativas y de gestión del aprendizaje, son fuente de creatividad, de innovación y generan valor social. El reto de las organizaciones actuales es, y sigue siendo, aprovechar y gestionar adecuadamente el conocimiento de las personas, promoviendo el aprendizaje informal, las comunidades de aprendizaje y el trabajo en red.

- c) Se han de revisar y analizar las modificaciones que la situación de pandemia ha impuesto a las organizaciones, asumiendo las nuevas maneras de hacer efectivas que nos han permitido responder a las situaciones de alta incertidumbre que se han dado y que se darán en el futuro. Al respecto, se resalta el papel de las tecnologías digitales en la gestión de las organizaciones y en el desarrollo de organizaciones híbridas, ayudando a crear ecosistemas organizacionales de aprendizaje que integran contenidos, agentes y recursos de una manera funcional.

### Respecto al nuevo sentido del aprendizaje y de la formación en las organizaciones:

1. La complejidad es uno de los rasgos definitorios del mundo que habitamos. Nos invita a ver y pensarlo de una manera diferente. Las organizaciones aún lidian con modelos y herramientas de gestión que proceden de la revolución industrial y que deben de cambiar para podernos enfrentar a entornos altamente cambiantes, donde la variabilidad de la información y el conocimiento exige de grandes dosis de aprendizaje. Saber navegar en la complejidad y la incertidumbre se ha convertido en una habilidad clave para las personas y organizaciones que deben prosperar en lo desconocido.
2. Se mantiene la conclusión del Congreso 2020 que señalaba que “el desarrollo teórico sobre innovación, cambio y desarrollo organizacional es robusto y sus fundamentos teóricos y epistemológicos poseen un amplio y contrastado recorrido; no obstante, las prácticas innovadoras, de mejora y desarrollo son mucho más escasas y de resultados más modestos y, en la mayoría de las ocasiones, están menos formalizadas. Se hace patente en este ámbito un divorcio entre el discurso y las prácticas institucionales”, a la vez que se remarca la importancia de realizar evaluaciones de impacto sobre las variadas experiencias que, cada vez más, se desarrollan.
3. Moverse en contextos complejos forma parte de la complejidad actual, que nos enfrenta a lo desconocido y que facilita el éxito si tenemos humildad para aprender, capacidad de anticipación y agilidad para responder a los retos. No hay conocimiento sin conecedor, ni desconocimiento sin desconocedor: Si queremos retener nuestra condición de conecedores, hemos de aprender a afrontar las tentaciones a la interpasividad que se vehiculan a través de lo digital.
4. La expansión de lo digital y sus implicaciones sociales, personales y políticas se hace evidente. Al respecto, debemos de mejorar nuestras competencias y conocimiento de lo digital y la importancia de la ética como eje transversal de lo social, institucional, profesional y personal que debería de ser coherente a todos los niveles. Paralelamente, y después de décadas de la aparición y expansión de Internet, se toma conciencia de algunos de los aspectos menos positivos de la revolución digital como puedan ser la proliferación de informaciones falsas, la erosión de la privacidad, la concentración desmedida de riqueza, poder y control, el aumento de la brecha digital entre personas y colectivos sociales, el incontrolables desarrollo de la Inteligencia artificial, la degradación del discurso público en redes sociales o el aumento de comportamientos compulsivos y adictivos hacia las nuevas tecnologías
5. Es necesario ir reforzando nuevos pactos sobre el rol de las instituciones, de los recursos humanos y de la formación, que implica a diferentes capas de la realidad sistémica, institucional, profesional

y personal y donde la ética aparece como un eje transversal de importancia radical en el contexto actual.

### Respecto a la gestión del talento y de la inteligencia colectiva en las organizaciones:

6. La nueva situación exige la promoción de comunidades de práctica profesional, un trabajo basado en retos y por proyectos y una transformación en la concepción del liderazgo. Dar una respuesta más acorde con las realidades actuales en estas temáticas exige preguntarse por la finalidad a la que queremos aplicar el talento y revisar el rol de los empleados públicos u otros profesionales. Asimismo, concretar planes de desarrollo centrados en las políticas sectoriales y en las competencias como ejes transversales, pasando de los cursos al aprendizaje y desarrollo. La especificidad de la función pública nunca debería de obviar, tampoco, los códigos referidos al propósito de su actividad, el emprendimiento, la humildad y la fraternidad.
7. La inteligencia colectiva es un desafío de diseño. Y el rediseño organizativo es una de las grandes asignaturas pendientes en la Administración y en otras organizaciones. Hemos de partir del futuro, considerando el pasado y el presente para delimitar ideales, tendencias y resistencias y poder concretar donde queremos estar y, también, donde no queremos estar. Y para abrir un espacio a modelos dinámicos como el de la inteligencia colectiva, hay que desburocratizar, simplificar y aprovechar la iniciativa distribuida para aflorar la espontaneidad y los efectos emergentes. Porque otra inteligencia colectiva es posible en la gestión pública.
8. Verificar en qué medida se avanza en el camino del aprendizaje organizacional constituye una necesidad que no puede satisfacerse adecuadamente únicamente a base de intuiciones y suposiciones. Resulta fundamental valerse de fuentes, técnicas e instrumentos diagnósticos adecuados que proporcionen informaciones más completas y confiables en relación con los procesos de creación, organización, distribución y aplicación de los conocimientos.

### Sobre el aprendizaje social y colaborativo en la gestión del conocimiento colectivo:

9. Como ya se destacaba en las conclusiones del Congreso EDO 2020, se destaca el valor añadido del aprendizaje que se desarrolla en contextos sociales. Este aprendizaje no puede entenderse sólo desde la cognición sino también desde la emoción (implicación de toda la persona). Los espacios de aprendizaje social deben cuidar las diferencias, participar de la incertidumbre y prestar atención a los procesos de intercambio, siendo la interacción de estos lo que permite desaprender y volver a aprender, favoreciendo la generación de un nuevo conocimiento.
10. El aprendizaje social y colaborativo también incluye un proceso crítico y selectivo del conocimiento, evitando los Diógenes digitales e incluyendo un mayor compromiso con la cocreación de nuevo conocimiento y con el respeto a la aportación que al mismo pueden hacer la imaginación y la intuición como fuentes de conocimiento.
11. Aprender y reaprender en las organizaciones postpandemia exige un rol más activo de los trabajadores en la creación de conocimiento que incluye una mayor integración de iniciativas del sistema, instituciones y profesionales, a la vez que una formación y actuación de estos más basada en evidencias científicas.

### **Sobre las metodologías y estrategias para la nueva gestión del conocimiento y la promoción de la cultura de aprendizaje:**

12. Impulsar la cultura de aprendizaje colectivo e institucional se vincula a procesos formativos y de funcionamiento institucional. Por una parte, el continuo formativo de los trabajadores adquiere una relevante importancia, sobre todo en el caso de la administración pública, y debe enlazar los procesos de formación inicial, con el acceso, permanencia y egreso ordenados a lo largo de una topografía de la carrera profesional. Por otra, las instituciones y el sistema que les ampara ha de ser capaz de adecuar los marcos y proteger e impulsar un desarrollo que refuerce la identidad profesional y los intereses institucionales sobre los personales.
13. Diferentes aportaciones nos han permitido conocer cómo aportar valor a las herramientas tecnológicas y cómo estas pueden mejorar la eficiencia de los equipos en cuanto se refiere a la comunicación, reelaboración y gestión del conocimiento colectivo. Asimismo, se ha reiterado la importancia de trabajar los retos sociales y profesionales, el aprendizaje servicio, el estudio de casos y situaciones reales, metodologías activas que promuevan la innovación, lecciones aprendidas u otros planteamientos que enriquecen el entorno formativo, generan satisfacción y tratan de garantizar, mantener e incrementar los procesos óptimos.

### **Respecto a la gestión del aprendizaje formal e informal en las organizaciones:**

14. Los esfuerzos realizados en el marco de las administraciones públicas y otras organizaciones han sido, hasta el momento, mayores que los resultados obtenidos. Podemos identificar barreras para la innovación, y muchas de las iniciativas se encuadran dentro de propuestas fragmentadas, sin clara relación con necesidades o demandas existentes, sin mucho arraigo en el contexto y sin apoyos a su institucionalización.
15. Las políticas de actuación se deben de evaluar por sus efectos y no sólo por sus intenciones. Considerar los resultados, en este contexto, tampoco puede obviar los procesos que facilitaron o no su consecución. Particularmente, se hace importante valorar la confluencia de entornos de aprendizaje para los diferentes actores educativos, la importancia de enfoques interdisciplinares, dejando claro que los aprendizajes se promueven mediante acciones y experiencias colectivas y diversificadas.
16. Existe una contradicción entre la aparente desconexión o falta de interés concreto en muchas de las actividades formativas que se organizan y el creciente valor añadido estratégico de la política de formación y la comprensión de su importancia. Este debate alrededor de viejos problemas quizá no encuentre solución y sigue planteando el reto de conseguir que el aprendizaje no sea una solución urgente y táctica, así como que tenga una aplicabilidad directa y con impacto al puesto de trabajo y las organizaciones. De hecho, algunos participantes remarcan que el valor estratégico de la formación es una cuestión esencialmente organizativa y no solo de recursos humanos en un contexto turbulento que impacta en la pérdida de conocimiento.
17. El reto sigue siendo transformar las instituciones formales de formación en espacios para el aprendizaje permanente, con variedad de planteamientos, escenarios múltiples y la posibilidad de personalizar los itinerarios formativos. Asimismo, gestionar equipos que teletrabajan requiere (des) aprender formas de dirección propias de la presencialidad y (des) aprender nuevos estilos de liderazgo.

### Sobre las redes corporativas para la promoción de la cultura de aprendizaje e inteligencia colectiva en las organizaciones:

18. Se ratifica lo señalado en las conclusiones de los congresos de 2018 y 2020: “Las redes sociales facilitan y promueven la participación y la desjerarquización pero su máxima utilidad se da cuando superan su concepción como espacio de relación e intercambio de información para convertirse en contexto propicio para la creación y gestión del conocimiento colectivo. Su utilización por parte de las organizaciones promueve la innovación abierta, sugerida y alimentada por los usuarios. Gracias a los foros, los bancos de conocimiento, las buenas prácticas u otras alternativas, se facilitan la socialización del conocimiento existente a la vez que se generan nuevas propuestas”.
19. Se consideran factores clave para que la nueva gestión del conocimiento colectivo funcione, además de lo ya mencionado en el encuentro de 2020:
  - a. Calidad en origen de los contenidos.
  - b. Curación de los contenidos.
  - c. Clima y cultura compartida con rasgos de empatía, empoderamiento de la iniciativa, pasión y generosidad.
  - d. Reconocimiento moral y material de la autoría.
  - e. Difusión pública y en abierto.
  - f. Fomento de la reutilización.

También, el control de los depredadores como puedan ser: el desconocimiento, los miedos, las sobrecargas de trabajos o la incidencia negativa de algunos superiores jerárquicos.

### Respecto al rol de los directivos en los nuevos escenarios:

20. A pesar del desarrollo existente de modelos y estrategias de creación y gestión del conocimiento colectivo, se tiene la percepción de que aún falta un modelo de gobernanza, dirección y liderazgo más efectivo para que las experiencias sean más sostenibles en el tiempo. Su importancia se sigue considerando fundamental, siempre y cuando actúen como gestores del cambio, incluyendo una actitud positiva ante el mismo, visión estratégica, liderazgo efectivo y procesos permanentes de revisión sobre las actuaciones y resultados que se consiguen.
21. Es importante reforzar, también y en este contexto de incertidumbre, las competencias socioemocionales, la promoción de modelos que respeten factores los implícitos de la conducta como las actitudes, las emociones o los comportamientos y la consideración de aspectos como la felicidad y el bienestar personal y profesional.

### Y sobre otras cuestiones más generales:

22. La nueva gestión del conocimiento incorpora la gestión de la Inteligencia artificial y, específicamente, las consideraciones éticas vinculadas a su diseño y desarrollo. Los algoritmos no siempre están bien diseñados, o bien utilizados, y tienen consecuencias negativas, lo que debe de interpretarse como errores en los sistemas inteligentes. Aunque con frecuencia se insiste en velar por principios éticos en el uso de la IA, resulta obvio que, en realidad, la ética corresponde a las personas y organizaciones que diseñan e implementan los sistemas de IA. En este sentido, hay que considerar y revisar la relación Inteligencia Artificial-Inteligencia Humana (de la que deriva).
23. Promover e impulsar nuevas respuestas a los retos presentes y futuros no puede ni debe de soslayar las relaciones intrínsecas que se dan entre evaluación, investigación e innovación,

orientadas a resolver retos sociales y contando con la participación de todos los actores implicados.

24. Las agendas compartidas son una metodología para trabajar de manera más eficaz en los retos sociales, económicos y ambientales propios del siglo XXI y que son complejos, persistentes y adaptativos. Son retos que requieren abordarse desde aproximaciones sistémicas y desde la acción colectiva.
25. Algunas cuestiones repetidas a modo de lemas han sido: “Sociedades más complejas exigen nuevos retos y precisan de nuevos conocimientos”, “A más formación, más capacidad y menos resistencia al cambio y la mejora”, “Hay que aprender de otra manera”, “Aprender permanentemente es un modo de vida”, “Si quieres progresar, hazlo compartiendo”, “La formación y la mejora deben de ser compartidas para garantizar avances personales, institucionales y sociales”, “Evaluar e innovar en 360”, “Avanzar implica desaprender y aprender constantemente”.

Finalmente, remarcar de nuevo que las nuevas realidades exigen de un proceso institucional y profesional colaborativo entre los sectores sociales, productivos y académicos, de lo que es una buena prueba el presente Congreso EDO2023.

Las presentes conclusiones se darán a conocer a través de la web y se difundirán entre las autoridades, especialistas, interesados y la sociedad en general.

**El Comité científico del Congreso**

Barcelona, 19 de mayo de 2023