



## CONCLUSIONS

### VII CONGRÉS INTERNACIONAL EDO 2023

El VII Congrés Internacional EDO 2023 s'ha realitzat a la ciutat de Barcelona durant els dies 17, 18 i 19 de maig de 2023 sota el lema “*Aprenentatge i intel·ligència col·lectiva a les organitzacions després de la pandèmia*”. El programa publicat s'ha mantingut totalment i acompanyat de la publicació lliurada amb totes les contribucions completes. Les diferents aportacions han estat enriquides amb els espais informals de convivència i debats científics que s'han propiciat, permetent teixir relacions i sedimentar xarxes de treball entre professionals de diferents institucions i països.

Els 411 experts i especialistes en la temàtica procedents majoritàriament de tot Espanya/Europa i d'Amèrica Llatina (més de 100) han participat activament a les quatre conferències centrals, els 15 simposis, les 3 converses temàtiques, els 10 tallers, les 7 taules de comunicacions i la sessió de pòsters, analitzant i debatent les 127 aportacions seleccionades d'entre les 195 presentades. També ho han fet milers de seguidors a les diferents xarxes socials i les més de 400 visualitzacions contínues de tuits.

Aquestes conclusions són una síntesi general, validada pels membres del Comitè científic, de les idees articuladores i més repetides dels debats que hi ha hagut durant el desenvolupament del present Congrés, que s'ordenen considerant els seus objectius i les línies de treball establertes:

1. **Amb caràcter general i transversal**, es reiteren conclusions d'anteriors congressos, que remarquen:
  - a) L'actual societat continua considerant el coneixement i la formació continuada dels treballadors com a elements estratègics de les organitzacions. Les vinculacions es fan cada cop més evidents i necessàries, si considerem que les persones són font de coneixement que, compartit, pot ajudar a millorar-lo i també al de les organitzacions i de la societat.
  - b) Les organitzacions que es focalitzen en les necessitats de la ciutadania, en els usuaris interns i externs de les mateixes i que aconseguix la seva implicació activa, a més d'aconseguir millores organitzatives i de gestió de l'aprenentatge, són font de creativitat, innovació i generen valor social. El repte de les organitzacions actuals és, i continua sent, aprofitar i

gestionar adequadament el coneixement de les persones, promovent l'aprenentatge informal, les comunitats d'aprenentatge i el treball en xarxa.

- c) S'han de revisar i analitzar les modificacions que la situació de pandèmia ha imposat a les organitzacions, assumint les noves maneres de fer efectives que ens han permès respondre a les situacions d'alta incertesa que s'han donat i que es donaran en el futur. En relació amb això, es ressalta el paper de les tecnologies digitals en la gestió de les organitzacions i en el desenvolupament d'organitzacions híbrides, ajudant a crear ecosistemes organitzacionals d'aprenentatge que integren continguts, agents i recursos de manera funcional.

### Respecte del nou sentit de l'aprenentatge i de la formació a les organitzacions:

1. La complexitat és un dels trets definitoris del món que habitem. Ens convida a veure'l i pensar-lo d'una manera diferent. Les organitzacions encara lidien amb models i eines de gestió que procedeixen de la revolució industrial i que han de canviar per poder enfrontar-nos a entorns altament canviants, on la variabilitat de la informació i el coneixement exigeix grans dosis d'aprenentatge. Saber navegar en la complexitat i la incertesa ha esdevingut una habilitat clau per a les persones i organitzacions que han de prosperar en allò desconegut.
2. Es manté la conclusió del Congrés EDO 2020 que assenyalava que "el desenvolupament teòric sobre innovació, canvi i desenvolupament organitzacional és robust i els seus fonaments teòrics i epistemològics tenen un recorregut ampli i contrastat; no obstant això, les pràctiques innovadores, de millora i desenvolupament són molt més escasses i de resultats més modestos i, la majoria de vegades, estan menys formalitzades. Es fa palès en aquest àmbit un divorci entre el discurs i les pràctiques institucionals", alhora que es remarca la importància de fer avaluacions d'impacte sobre les variades experiències que, cada cop més, es desenvolupen.
3. Moure's en contextos complexos forma part de la complexitat actual, que ens enfronta a allò desconegut i que facilita l'èxit si tenim humilitat per aprendre, capacitat d'anticipació i agilitat per respondre als reptes. No hi ha coneixement sense coneixedor, ni desconeixement sense desconixedor: si volem retenir la nostra condició de coneixedors, hem d'aprendre a afrontar les temptacions a la interpassivitat que es vehiculen a través del que és digital.
4. L'expansió del que és digital i les seves implicacions socials, personals i polítiques es fa evident. En aquest sentit, hem de millorar les nostres competències i el coneixement del que és digital i la importància de l'ètica com a eix transversal del que és social, institucional, professional i personal que hauria de ser coherent a tots els nivells. Paral·lelament, i després de dècades de l'aparició i l'expansió d'Internet, es pren consciència d'alguns dels aspectes menys positius de la revolució digital com poden ser la proliferació d'informacions falses, l'erosió de la privadesa, la concentració desmesurada de riquesa, poder i control, l'augment de la bretxa digital entre persones i col·lectius socials, o el desenvolupament incontrolable de la intel·ligència artificial.
5. Cal anar reforçant nous pactes sobre el rol de les institucions, dels recursos humans i de la formació, que implica diferents capes de la realitat sistèmica, institucional, professional i personal i on l'ètica apareix com un eix transversal d'importància radical al context actual.

### Respecte a la gestió del talent i de la intel·ligència col·lectiva a les organitzacions:

6. La nova situació exigeix la promoció de comunitats de pràctica professional, un treball basat en reptes i projectes i una transformació en la concepció del lideratge. Donar una resposta més acord amb les realitats actuals en aquestes temàtiques exigeix preguntar-se per la finalitat a la qual

volem aplicar el talent i revisar el rol dels empleats públics o altres professionals. Així mateix, concretar plans de desenvolupament centrats en les polítiques sectorials i en les competències com a eixos transversals, passant dels cursos a l'aprenentatge i el desenvolupament. L'especificitat de la funció pública mai no hauria d'obviar, tampoc, els codis referits al propòsit de la seva activitat, l'emprenedoria, la humilitat i la fraternitat.

7. La intel·ligència col·lectiva és un desafiament de disseny. I el redisseny organitzatiu és una de les grans assignatures pendents a l'Administració i altres organitzacions. Hem de partir del futur, considerant el passat i el present per delimitar ideals, tendències i resistències i poder concretar on volem ser i, també, on no volem ser. I per obrir un espai a models dinàmics com el de la intel·ligència col·lectiva, cal desburocratitzar, simplificar i aprofitar la iniciativa distribuïda per fer aflorar l'espontaneïtat i els efectes emergents; perquè una altra intel·ligència col·lectiva és possible en la gestió pública.
8. Verificar en quina mesura s'avança en el camí de l'aprenentatge organitzacional constitueix una necessitat que no es pot satisfer adequadament únicament amb intuïcions i suposicions. És fonamental valdre's de fonts, tècniques i instruments diagnòstics adequats que proporcionin informacions més completes i fiables en relació amb els processos de creació, organització, distribució i aplicació dels coneixements.

#### **Sobre l'aprenentatge social i col·laboratiu en la gestió del coneixement col·lectiu:**

9. Com ja es destacava a les conclusions del Congrés EDO 2020, es destaca el valor afegit de l'aprenentatge que es desenvolupa en contextos socials. Aquest aprenentatge no es pot entendre només des de la cognició, sinó també des de l'emoció (implicació de tota la persona). Els espais d'aprenentatge social han de tenir cura de les diferències, participar de la incertesa i prestar atenció als processos d'intercanvi, la interacció dels quals permet desaprendre i tornar a aprendre, afavorint la generació d'un nou coneixement.
10. L'aprenentatge social i col·laboratiu també inclou un procés crític i selectiu del coneixement, evitant els diògens digitals i incloent un major compromís amb la cocreació de nou coneixement i amb el respecte a l'aportació que poden fer la imaginació i la intuïció com a fonts de coneixement.
11. Aprendre i reaprendre a les organitzacions postpandèmia exigeix un rol més actiu dels treballadors en la creació de coneixement que inclou una integració més gran d'iniciatives del sistema, institucions i professionals, alhora que una formació i actuació d'aquests més basada en evidències científiques.

#### **Sobre les metodologies i les estratègies per a la nova gestió del coneixement i la promoció de la cultura d'aprenentatge:**

12. Impulsar la cultura d'aprenentatge col·lectiu i institucional es vincula a processos formatius i de funcionament institucional. D'una banda, el continu formatiu dels treballadors adquireix una importància rellevant, sobretot en el cas de l'Administració pública, i ha d'enllaçar els processos de formació inicial, amb l'accés, la permanència i l'egrés ordenats al llarg d'una topografia de la carrera professional. De l'altra, les institucions i el sistema que els empara han de ser capaços d'adequar els marcs i protegir i impulsar un desenvolupament que reforci la identitat professional i els interessos institucionals sobre els personals.

13. Diferents aportacions ens han permès conèixer com aportar valor a les eines tecnològiques i com aquestes poden millorar l'eficiència dels equips pel que fa a la comunicació, la reelaboració i la gestió del coneixement col·lectiu. Així mateix, s'ha reiterat la importància de treballar els reptes socials i professionals, l'aprenentatge servei, l'estudi de casos i situacions reals, metodologies actives que promoguin la innovació, lliçons apreses o altres plantejaments que enriqueixen l'entorn formatiu, generen satisfacció i tracten de garantir, mantenir i incrementar els processos òptims.

### Respecte a la gestió de l'aprenentatge formal i informal a les organitzacions:

14. Els esforços realitzats en el marc de les administracions públiques i altres organitzacions han estat, fins ara, més grans que els resultats obtinguts. Podem identificar barreres per a la innovació, i moltes de les iniciatives s'enquadren dins de propostes fragmentades, sense clara relació amb necessitats o demandes existents, sense gaire arrelament en el context i sense suports a la seva institucionalització.
15. Les polítiques d'actuació s'han d'avaluar pels seus efectes i no només per les seves intencions. Considerar els resultats, en aquest context, tampoc no pot obviar els processos que van facilitar o no la seva consecució. Particularment, cal valorar la confluència d'entorns d'aprenentatge per als diferents actors educatius, la importància d'enfocaments interdisciplinaris, deixant clar que els aprenentatges es promouen mitjançant accions i experiències col·lectives i diversificades.
16. Hi ha una contradicció entre l'aparent desconexió o manca d'interès concret en moltes de les activitats formatives que s'organitzen i el valor afegit estratègic creixent de la política de formació i la comprensió de la seva importància. Aquest debat al voltant de vells problemes potser no trobeu solució i segueix plantejant el repte d'aconseguir que l'aprenentatge no sigui una solució urgent i tàctica, així com que tingui una aplicabilitat directa i amb impacte al lloc de treball i les organitzacions. De fet, alguns participants remarquen que el valor estratègic de la formació és una qüestió essencialment organitzativa i no només de recursos humans en un context turbulent que impacta a la pèrdua de coneixement.
17. El repte continua essent transformar les institucions formals de formació en espais per a l'aprenentatge permanent, amb varietat de plantejaments, escenaris múltiples i la possibilitat de personalitzar els itineraris formatius. Així mateix, gestionar equips que teletreballen requereix (des)aprendre formes de direcció pròpies de la presencialitat i (des)aprendre nous estils de lideratge.

### Sobre les xarxes corporatives per a la promoció de la cultura d'aprenentatge i intel·ligència col·lectiva a les organitzacions:

18. Es ratifica allò assenyalat en les conclusions dels congressos EDO del 2018 i 2020: "Les xarxes socials faciliten i promouen la participació i la desjerarquitza però la seva màxima utilitat es dona quan superen la seva concepció com a espai de relació i intercanvi d'informació per convertir-se en context propici per a la creació i gestió del coneixement col·lectiu. La utilització per part de les organitzacions promou la innovació oberta, suggerida i alimentada pels usuaris. Gràcies als fòrums, els bancs de coneixement, les bones pràctiques o altres alternatives, es faciliten la socialització del coneixement existent alhora que es generen noves propostes".

19. Es consideren factors clau perquè la nova gestió del coneixement col·lectiu funcioni, a més del que ja hem esmentat a la trobada de 2020:
- Qualitat a l'origen dels continguts.
  - Curació dels continguts.
  - Clima i cultura compartida amb trets d'empatia, apoderament de la iniciativa, passió i generositat.
  - Reconeixement moral i material de l'autoria.
  - Difusió pública i en obert.
  - Foment de la reutilització.

També, el control dels depredadors com poden ser: el desconeixement, les pors, les sobrecàrregues de feines o la incidència negativa d'alguns superiors jeràrquics.

### Respecte al rol dels directius als nous escenaris:

20. Tot i el desenvolupament existent de models i estratègies de creació i gestió del coneixement col·lectiu, es té la percepció que encara manca un model de governança, direcció i lideratge més efectiu perquè les experiències siguin més sostenibles en el temps. La seva importància se segueix considerant fonamental, sempre que actuïn com a gestors del canvi, incloent-hi una actitud positiva davant seu, visió estratègica, lideratge efectiu i processos permanents de revisió sobre les actuacions i els resultats que s'aconsegueixen.
21. És important reforçar, també i en aquest context d'incertesa, les competències socioemocionals, la promoció de models que respectin factors els implícits de la conducta com les actituds, les emocions o els comportaments i la consideració d'aspectes com la felicitat i el benestar personal i professional.

### I sobre altres qüestions més generals:

22. La nova gestió del coneixement incorpora la gestió de la intel·ligència artificial i, específicament, les consideracions ètiques vinculades al seu disseny i desenvolupament. Els algorismes no sempre estan ben dissenyats, o ben utilitzats, i tenen conseqüències negatives, cosa que s'ha d'interpretar com a errors en els sistemes intel·ligents. Tot i que sovint s'insisteix a vetllar per principis ètics en l'ús de la IA, és obvi que, en realitat, l'ètica correspon a les persones i les organitzacions que dissenyen i implementen els sistemes d'IA. En aquest sentit, cal considerar i revisar la relació Intel·ligència Artificial - Intel·ligència Humana (de la qual deriva).
23. Promoure i impulsar noves respostes als reptes presents i futurs no pot ni deure defugir les relacions intrínseques que es donen entre avaluació, investigació i innovació, orientades a resoldre reptes socials i comptant amb la participació de tots els actors implicats.
24. Les agendes compartides són una metodologia per treballar de manera més eficaç als reptes socials, econòmics i ambientals propis del segle XXI i que són complexos, persistents i adaptatius. Són reptes que cal abordar des d'aproximacions sistèmiques i des de l'acció col·lectiva.
25. Algunes qüestions repetides en forma de lemes han estat: "Societats més complexes exigeixen nous reptes i necessiten nous coneixements", "Com més formació, més capacitat i menys resistència al canvi i la millora", "Cal aprendre d'una altra manera", "Aprendre permanentment és una forma de vida", "Si vols progressar, fes-ho compartint", "La formació i la millora han de ser

compartides per garantir avenços personals, institucionals i socials”, “Avaluar i innovar en 360”, “Avançar implica desaprendre i aprendre constantment”.

Finalment, cal remarcar novament que les noves realitats exigeixen un procés institucional i professional col·laboratiu entre els sectors socials, productius i acadèmics, de la qual cosa és una bona prova aquest Congrés EDO 2023.

Aquestes conclusions es donaran a conèixer a través del web i es difondran entre les autoritats, especialistes, interessats i la societat en general.

**El Comitè Científic del Congrés**

Barcelona, 19 de maig de 2023