



REESCRIBIENDO LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA

REWRITING KNOWLEDGE MANAGEMENT IN SPANISH ROYAL ACADEMY

Autor:

Cristina Fernández Fernández. Deloitte. Cristina.fernandez@outlook.es

Resumen:

La Real Academia Española (RAE en adelante) está experimentando un profundo cambio de paradigma. El siglo XXI ha provocado unos cambios en la sociedad sin precedentes y son estas transformaciones las que han llevado a una institución con una historia de más de 300 años a querer estar en la vanguardia, aportando un nuevo enfoque en el que su mayor tesoro perdure y siga inspirando a las generaciones futuras, es una nueva visión a través del compromiso de las personas que lideran el proyecto, y de los valores que aportan a nuestra sociedad, donde gestionar el conocimiento es no sólo un reto si no también nuestro deber.

Abstract:

The Royal Spanish Academy (RAE from this point forward) has undergone a deep change of paradigm. XXI Century has lead unprecedented changes on society and this transformations bring to an Institution with over 300 years of history to the cutting edge, providing a new scope for project leaders commitment, the principles provided to our society, where to managed knowledge is not only a challenge but also our duty.

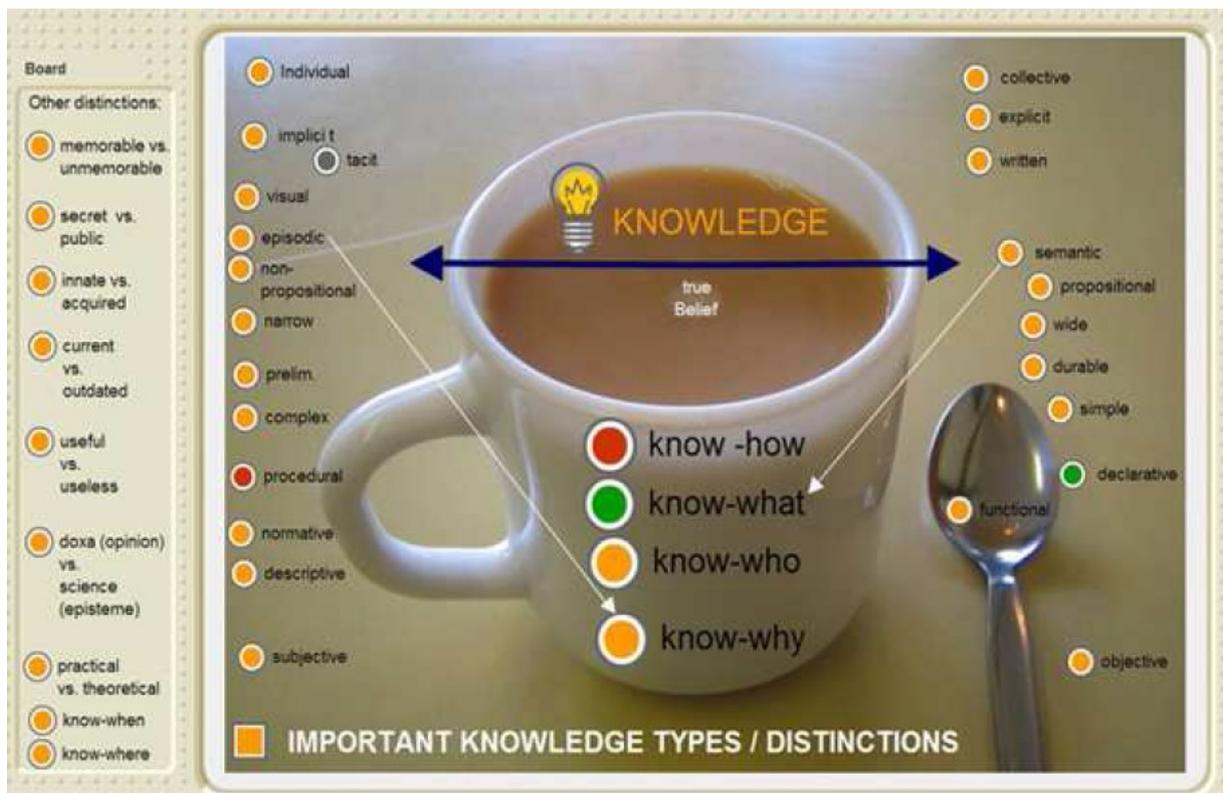
Palabras clave:

Conocimiento, gestión documental, gestión del patrimonio.

Keywords:

Knowledge, records management, heritage management.

El conocimiento se viene compartiendo desde tiempo inmemoriales, lo que ha variado es la forma de gestionar sus procesos: identificar, almacenar, transferir, crear, aprender e innovar; que aún formando parte del modelo clásico, han ido evolucionando a través de las aportaciones de la nueva sociedad que las demanda.



Fuente: Cumbre de Gestión Sostenible, Asociación Española de la Calidad 2010.

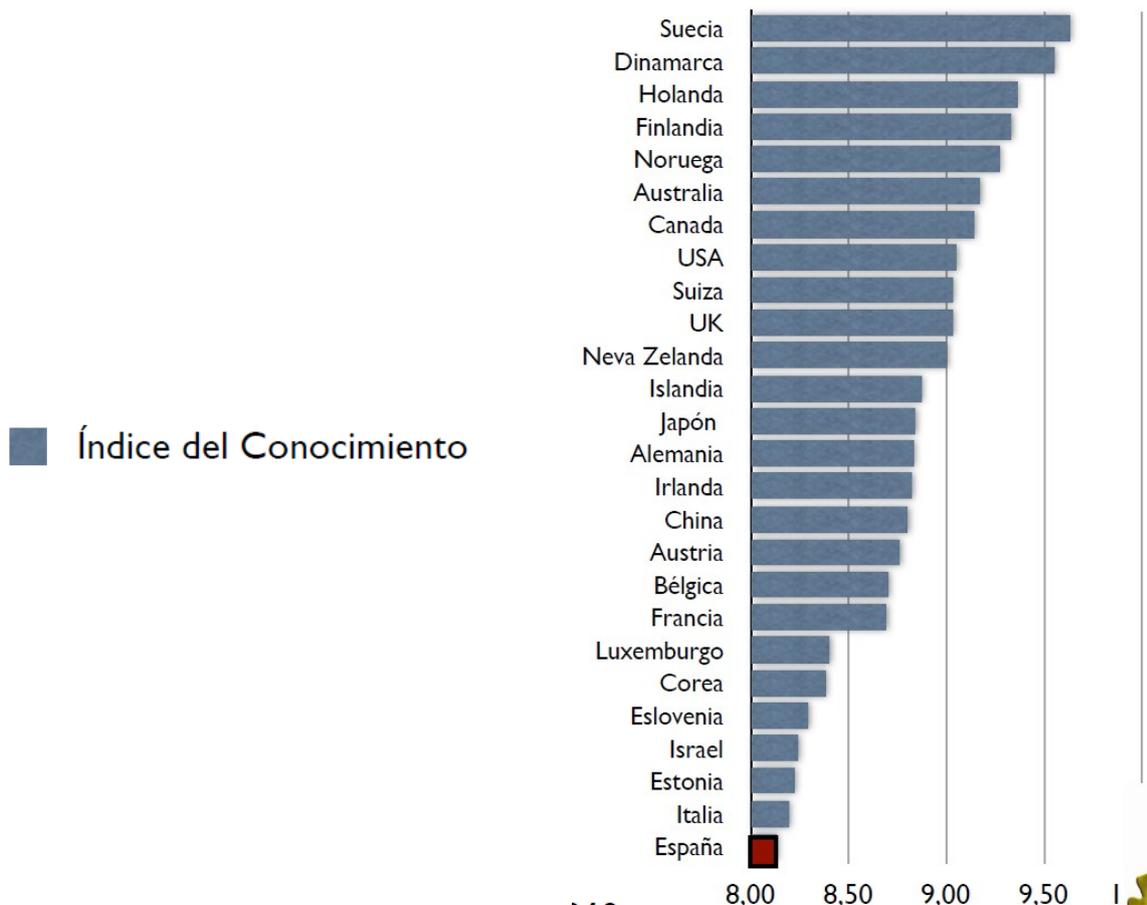
La Estrategia de Lisboa en su Tratado firmado en el año 2010, ya marcaba las pautas de esa transformación basada en el conocimiento, ampliadas ahora para Europa 2020 que establece directrices para su crecimiento inteligente, sostenible e integrador.

¿Conocemos nuestro índice de conocimiento? ¿Somos capaces de medirlo? ¿Para todo un país? Para generar una correcta transferencia de sus valores, hay que seleccionar qué valores son los representativos de la muestra y compararla al resto.

En este sentido, la tecnología aporta una forma de automatizar y agilizar el proceso de transferencia, pero no aporta en cuanto a valores, actitud, comportamiento, etc. de las personas, estas habilidades humanas no han podido ser replicadas por ninguna tecnología (de momento, aunque cada vez tenemos más esperanzas puestas en la inteligencia artificial), y mientras esto sea una tendencia, la pregunta de si el desarrollo tecnológico nos hace “más desarrollados”, está en el aire.

¿Por qué en la era digital y más avanzada de la humanidad hablamos de conocimiento? Las máquinas ayudan o ¿estamos hablando de personas desde el principio de los tiempos?

Que esta estadística de nuestro país nos sirva de base para reflexionar sobre tecnología y conocimiento:



Fuente: Cumbre de Gestión Sostenible, Asociación española de la Calidad 2010.

España es de los países a nivel mundial que está muy por detrás (incluso que Italia) en cuanto a cómo gestiona su conocimiento ¿qué quiere decir esto? Que es muy posible que cuente con personalidades en distintos campos del saber, que además muy probablemente tiene los mejores profesionales en esos mismos campos que logran realizar descubrimientos que podrían cambiar el curso de la medicina, la robótica, etc. pero que paralelamente, si esos hallazgos y ese conocimiento se publica en revistas extranjeras o en medios de otros países, el proceso de intratransferencia falla.

La Unión Europea produce más del 30% de los artículos científicos respecto al resto del mundo. En nuestras universidades españolas aumenta la producción de artículos ISI, los proyectos I+D, las tesis doctorales, las becas FPU, los doctorados mención calidad, y por último y en este orden, las patentes.

El % de solicitud de transferencia del conocimiento en Empresas, Gobierno, Universidades es descorazonadoramente inferior que países que en principio pudiera parecer que poseen menos medios para su gestión.

Transferencia

	% Solicitudes	Empresas	Gobierno	Otros	Universidad
Estados Unidos	33,6	87,8	0,8	1,2	10,2
Japón	17,5	94,8	2,8	0,2	2,2
Alemania	11,3	98,9	0,0	0,2	0,9
República Corea	4,5	85,1	10,8	0,0	4,1
Francia	4,1	86,1	11,6	1,6	0,7
Reino Unido	3,5	83,8	1,3	1,3	13,6
China	3,5	91,9	1,8	0,0	6,3
Holanda	2,6	97,1	0,0	2,0	0,9
Suiza	2,4	96,3	0,4	0,2	3,1
Suecia	2,3	99,8	0,0	0,2	0,0
Italia	1,8	92,2	3,0	0,6	4,2
Canadá	1,8	81,3	3,7	1,5	13,5
Australia	1,3	64,9	14,8	2,9	17,5
Finlandia	1,3	97,9	0,0	2,1	0,0
Israel	1,1	79,9	0,2	0,0	19,8
España	0,8	51,5	33,3	0,0	15,2

Fuente: Cumbre de Gestión Sostenible, Asociación Española de la Calidad 2010.

Las cifras son alarmantes, las estadísticas están por todas partes y hacen que nos echemos las manos a la cabeza. El proyecto ORION ha sido una iniciativa pionera en la que organismos como el CSIC que aportó ideas para desarrollar aplicaciones que pudieran albergar el conocimiento y varias de las Universidades españolas que mejor uso hacen de su proceso de transferencia, estandarizaron procesos, catalogaron y gestionaron sus recursos de conocimiento para garantizar que el proceso de transferencia se pudiera llevar a cabo con las máximas garantías.

Esta es la base, el caldo de cultivo perfecto y el mayor conocimiento que tenemos sobre lo que falla: todos los procesos anteriores a la transferencia.

Mucho antes de generar ese conocimiento, hay que comprender como interactúan las personas dentro de una organización, o núcleo de población o la muestra que precisemos escoger.

La comunicación, los valores iniciales de los que hablábamos inicialmente son la principal característica a tener en cuenta si queremos hacer un cambio cultural, asimismo el comportamiento ha de variar de forma estable, luego entonces la cultura que induce tal comportamiento es un aspecto crítico.

¿Cómo se enfocó el proyecto de implantación de Gestión del Conocimiento en la RAE? Lo primero un reto: cambiar la *cultura empresarial*.

Según las definiciones más comunes de este término implica “*el conjunto de normas, valores, actitudes, creencias, significados, formas de pensar, usos, reglas escritas o no, formas de comportarse, etc., compartidas y tácitamente aceptadas por todos los miembros de la organización. Todas ellas caracterizan el comportamiento de la misma y la diferencian de otras*”¹.

¹ *Materiales para el diseño e implantación de un sistema de gestión de calidad en centros educativos. Guía de Planificación Estratégica.* Generalitat Valenciana, 2006. p. 8-9. Disponible en http://www.cece.gva.es/eva/docs/calidad/publicaciones/es/guia_planif.pdf



La decisión era clara, implantar uno o varios sistemas de gestión debía pasar antes por realizar pequeñas transformaciones en las normas y reglas que rigen la Institución, pero teniendo en cuenta la actitud y comportamiento de las personas que allí trabajan.

El aprendizaje individual determina que cada persona necesita ritmos y procesos diferentes, el conocimiento difundido pasó de ser individual a colectivo, donde su propietario es y será a partir de ahora la RAE, las acciones que repercuten directamente sobre su competitividad es ese conocimiento transformado. Desde el comienzo, lo importante de todo el proceso siempre fueron las personas.

Los valores individuales son el principal referente de la cultura, las actuaciones y el comportamiento transformado integraron a las personas y generaron confianza, la cohesión de la Institución es un desafío entendido, ya que de la RAE dependen también 21 Academias (algunas fuera de España) donde se habla español.

Este elemento deslocalizador es un hándicap, por ello volviendo a los valores, son precisamente su rasgo unificador además de su seña de identidad inequívoca.

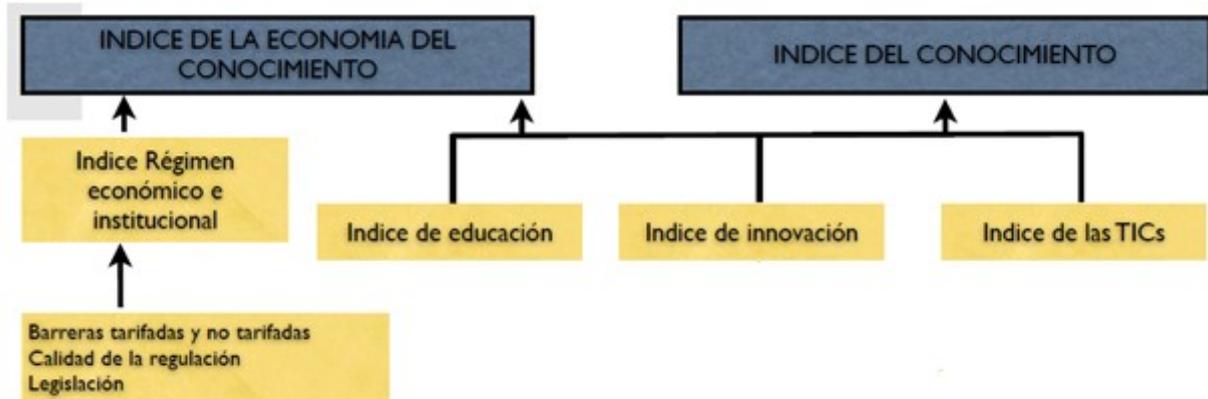
Valores compartidos + Objetivo común = logros extraordinarios

Mediante la implantación de herramientas participativas se fomentó la curiosidad y el aprendizaje convirtiéndolo en conocimiento que ahora además de en las personas, también lo compartía la Institución.

El enfoque del trabajo hacia procesos fue muy importante, el trabajo interdisciplinar en equipo y la transparencia del proceso, el valor de la generosidad para compartir toda la información y el propio aprendizaje que se generó a lo largo del proyecto.

El enfoque hacia procesos está basado en una metodología de evaluación del conocimiento (ver nota abajo), en su fase más inicial se comenzó analizando el mapa de procesos de la Institución bajo el modelo PDCA (plan-do-check-act) compartido por sus sistemas de gestión integrados: el de la calidad y el de *gestión*

documental, éste último es la base sobre la que el resto de procesos (incluido el de gestión y transferencia del conocimiento) se soportan.



Fuente: Knowledge Assessment Methodology (KAM). Instituto del Banco Mundial (2008)

El ciclo de vida del conocimiento, de la información, de la documentación y de los datos debe ser gestionado desde su inicio de forma equitativa. En el proceso de creación hay que tener cuenta *qué* conocimiento aporta valor a la institución para seleccionar *qué* documentos deben crearse como base y poder medir su productividad (con datos) mejorando el sistema.

Cuándo ese conocimiento debe ser transferido, *cuándo* los documentos como soporte de ese conocimiento deben ser creados dentro del contexto del sistema; por último y no menos importante, *cómo* ese mismo conocimiento se crea para poder ser transferido, y *cómo* los documentos como fuente del saber se crean.

Fuentes:

- BEZOS, C. *Optimizar organizaciones con Gestión del Conocimiento*. Cumbre de Gestión Sostenible 2010. Disponible en

http://www.aec.es/c/document_library/get_file?p_l_id=239742&folderId=183213&name=DLFE-5920.pdf

- *Knowledge Assessment Methodology (KAM)*. Instituto del Banco Mundial, 2008.

Disponible en www.worldbank.org/kam



- *Materiales para el diseño e implantación de un sistema de gestión de calidad en centros educativos. Guía de Planificación Estratégica.* Generalitat Valenciana, 2006.

Disponible en

http://www.cece.gva.es/eva/docs/calidad/publicaciones/es/guia_planif.pdf

- PLAZ, R. *Gestión del Conocimiento en el sector de la I+D+i en España. Caso: Consorcio ORION.* Cumbre de Gestión Sostenible 2010.

http://www.aec.es/c/document_library/get_file?p_l_id=130322&folderId=183213&name=DLFE-5595.pdf