

papeles infonomía

Las ideas que van a contar para las personas que van a contar



"eficiencia x diferencia" *Tiempo estimado de lectura 45 minutos*

www.infonomia.com

Eficiencia x diferencia	3 Knowledge Energy Alfons Cornella
Insourcing	6 Las ideas fuerza de infonomia Alfons Cornella
Principio SNAFU	7 Leyes informacionales Alfons Cornella
CIP de GlaxoSmithkline, un centro de imagen nuclear para investigar psicofármacos contra las enfermedades mentales	8 Micro casos prácticos Epi Amiguet
	12 Desconecta Laura Rosas
	13 Vitamina mental Laura Miñano
	14 Who is really who Directorio de innovadores
	16 Herramientas útiles David Ramon
InnoCentive: Conocimiento e Innovación Distribuida en Red	18 Las afinidades electivas Ramon Bori
Narrativas para la formación para superar el síndrome del Dr. Jeckyll y Mr. Hyde	22 Angel L. Arbonies
Ideas poderosas para mejorar (radicalmente) la rentabilidad de la formación en la empresa	26 Sergio Vasquez Bronfman
Hasstío	30 Íñigo Babot
Herramientas informáticas de soporte didáctico al maestro	32 Miquel Àngel Prats

Edita:

Zero Factory, S.L.

Av. Icaria, 205-207, 2º 1ª

08005 Barcelona

Tel. +34 93 224 01 50

Fax +34 93 225 19 81

Alfons Cornella

Presidente

Papeles de Infonomia

(revista mensual)

D.L.=B.1817-2002

Núria Nieto

Edición

edicion@infonomia.com

www.infonomia.com

Sinapsis conocimiento y comunicación S.L.

Diseño y maquetación

www.sinapsis.es

Tel. +34 93 274 41 56

Laura Rosas

Silvia Tejero

Coordinación

lrosas@infonomia.com

Publicidad

publicidad@infonomia.com

Edición para uso personal. Queda prohibida la redistribución, copia o cesión, total o parcial, de la información contenida en este documento, incluyendo: textos, diseño gráfico, imágenes, índices u otros análogos o similares. La contravención de esta nota de copyright puede comportar la aplicación de las sanciones establecidas en el Código, Penal, la Ley de Propiedad Intelectual, la Ley de Marcas y la Ley

i-desastres

por **Josep Cobarsí Morales**

- La noticia del motorista congelado. Pásala

La historia oculta de Internet a través de sus personajes

por **Andreu Veà**

- Entrevista a Jose Luis Briz

eLearning, corporate Learning

por **Íñigo Babot**

- Hastío

Aprendiendo en la práctica

por **Sergio Vasquez**

- Métodos participativos de diseño

Red Pública

por **Roc Fages**

- Intercambio de datos, el futuro inmediato
- Todo en un DNI

Marca Nova

por **Narcís Mirandes**

- Innovación en la manera de satisfacer las necesidades

InfoVis

por **J.C. Dürsteler**

- Datos para una visualización (cuarto aniversario de InfoVis.net)

e.mpresa e.volucionada

por **Angel L. Arbonies Ortiz**

- Talento individual e inteligencia colectiva (1)

Been seduced?

por **David Boronat**

- Infojobs.net y las claves de su éxito

Ke! Knowledge Energy

por **Alfons Cornella**

- El placer de la enciclopedia
- Observatorio de Ciudades del Conocimiento

Eficiencia x diferencia

Una de las características fundamentales de nuestra economía es el exceso. Hay de todo (en Occidente...). Más en concreto, la oferta supera en mucho a la demanda. En esta nueva situación, la empresa recibe un claro mensaje: ahora toca ser muy eficientes. Productividad es la clave.



Una de las características fundamentales de nuestra economía es el **exceso**. Hay de todo (en Occidente...). Más en concreto, la oferta supera en mucho a la demanda. Hablamos de ello hace poco en www.infonomia.com/extranet/index.asp?idm=1&idrev=1&num=718.

En este nuevo contexto, la empresa recibe un claro mensaje: ahora **toca ser muy eficientes**. No es extraño, pues, que la palabra **productividad** sea clave.

Repasemos: la productividad es el *output* producido con un *input*. En una empresa, puede medirse, por ejemplo, por la facturación por empleado. En este caso estaríamos hablando de la productividad laboral. Si consideramos otros factores de producción, como la maquinaria, hablaríamos de productividad multifactorial.

$$\pi = \text{out} / \text{in}$$

¿Cómo podemos aumentar la productividad? Pues, básicamente de dos maneras: actuar sobre el numerador o sobre el denominador del cociente anterior. Por ejemplo, haciendo más con lo mismo (aumentar el *output* con el mismo *input*), o haciendo lo mismo con menos (reducir el *input* necesario para generar un mismo *output*), entre otras muchas posibilidades.

$$\nabla \text{in} \quad \Delta \text{out}$$

Hasta aquí, economía industrial. Pero ahora ampliemos las miras. En una economía más complicada que la meramente productiva, en la que **ser eficiente no es suficiente** y en la que el cliente mide más que la trivialidad del propio producto físico ya que prima más la emoción o experiencia que le rodea, quizás deberíamos definir otro tipo de productividad más amplia: la que mide qué resultados obtengo con los recursos que utilizo. Aunque pueda parecer lo mismo, no lo es.

Imaginemos un “fabricante” que produzca un producto o servicio. Con los recursos de que dispone (personas y máquinas) debe conseguir unos ciertos resultados. Y tiene aquí, básicamente, dos estrategias: conseguir ser muy eficiente en el uso de los recursos al ser capaz de producir un producto muy **barato**, y buscar

el retorno de su inversión por **volumen** de ventas, o conseguir ser muy eficiente en el uso de los recursos para producir un producto muy **atractivo**, y buscar el retorno en términos de **margen** de sus ventas.

La pregunta clave es, obviamente, qué hace atractivo un producto, y si la tecnología puede servir para conseguirlo. Lo primero lo saben muy bien las empresas que hoy apuestan principalmente por la construcción de marcas. No puedo discutir mucho sobre el tema, pero creo que hay dos elementos principales que las hacen atractivas: **utilidad** y **emoción**. Utilidad en términos, cada vez más, de productividad personal, y emoción en clave de diferenciación, de singularidad, de distinción como parte de un colectivo especial.

Y aquí es donde vemos **dos usos muy distintos de las tecnologías**.

Primero, uno puede pensar en tecnologías que aumenten la mera **productividad personal** del usuario a base, por ejemplo, de reducir sus “costes”. Un ejemplo: cortar el césped sin tener que pagar a nadie para que te lo haga, o sin tener que hacer tú el trabajo (ganando así “tiempo libre”). ¿Cómo? Pues mediante un robot (www.robomower.com). Se produce el mismo *output* (se corta el césped) con menor *input* (si no contamos, claro está, el precio del robot en cuestión), o sea, el robot en cuestión puede ser más eficiente en términos de productividad personal puramente laboral. Podemos cortar más césped sin que nadie tenga que intervenir.



La tecnología como factor de eficiencia: el Robomower

Pero también podemos pensar en el uso de la tecnología para crear una **experiencia diferencial**. Por ejemplo, y con el mismo principio que el cortacésped, Electrolux ha lanzado una aspiradora robótica (www.trilobite.electrolux.se). La diferencia principal es que mientras que el cortacésped se presenta como un producto **útil**, la aspiradora se presenta como un producto **atractivo** (diferente) a la vez que útil. Y, claro está, la diferencia se nota en el **precio**: el Robomower se vende por 800 dólares y el Trilobite por 1800 dólares.



La tecnología como factor de diferencia: Trilobite

En este sentido, es muy ilustrativo ver qué tipo de **imágenes promocionales** se usan en cada caso:



Las tecnologías puede que entren en una etapa algo distinta de la anterior. Ya no son sólo instrumentos de eficacia para aumentar la productividad (tanto del fabricante como del usuario), sino elementos que pueden ayudar a definir productos diferentes que sean atractivos para el cliente y puedan generar más margen.

La clave, pues, **el producto eficiencia por diferencia.**

Y, además, en una doble clave: la del fabricante y la del cliente. La pregunta fundamental va a ser, **¿cómo puede ayudarnos la tecnología a que el fabricante sea más eficiente (productividad empresarial) y a que lo sea**

también el cliente (productividad personal), y a que el fabricante produzca propuestas diferentes (innovación) que hagan sentir diferentes a los clientes (estilos)?

Se trata de una lectura nueva de la relación entre fabricante y cliente, entre eficiencia y diferencia.

	eficiencia	diferencia
FABRICANTE	productividad industrial	innovación
CLIENTE	productividad personal	estilos/modas

PUBLICIDAD

Tu identidad en Internet

Fijate en la mirada, en sus ojos, en la expresión de su cara, en su piel...

La identidad de tu empresa también está llena de matices. En Nominalia sabemos apreciarlos.

dominios, marcas, alojamiento, servicios de hosting, tiendas digitales, servicios específicos, identidad digital, marketing, inteligencia, servicios legales.

nominalia

www.nominalia.com



Insourcing

Que las empresas lleven sus fábricas a otros países con menores costes no sorprende a nadie. Que se empiece a hacer también algo parecido con los servicios tampoco (empresas españolas que utilizan servicios de tele marketing y atención al cliente en Tánger o en Argentina, o bancos ingleses cuyas transacciones se llevan a cabo desde la India).

Pero Robert Buderer, editor de la imprescindible *Technology Review* (www.techreview.com) nos recuerda en su editorial del número de Junio de 2004 que quizás será mucho más importante para la competitividad de las empresas el **insourcing**: su **capacidad para abrir centros de investigación**, de estudio de nuevos productos, laboratorios de servicios, **en otros países** en los que se desarrollen nuevas ideas que generen nuevas oportunidades de mercado para las empresas, en todo el mundo. El *insourcing* hace salir fuera a la empresa, para **buscar el mejor talento**, no los costes más bajos.

Para ello, es primero imprescindible que las empresas **abandonen su dependencia del síndrome NIH** (“not invented here”) (www.infonomia.com/leyes/index.asp?id=nih)

Esto empieza a ser una realidad en Asia, en especial en **China**, por cuanto el país dispone no sólo de mano de obra barata que permite el *outsourcing* de fabricación de las empresas de Occi-

dente, sino también de mentes muy preparadas, para el *insourcing* de ideas y desarrollos.

El caso que él cita es el **centro de investigación de Microsoft en Pekín** (<http://research.microsoft.com/aboutmsr/labs/beijing/>)

Estamos viendo este tipo de acciones en muchos lugares, incluso sin presencia física, a través de la Red. En **Innocentive** (www.innocentive.com) empresas de biotecnología occidentales buscan investigadores de otros países (normalmente Rusia y Asia) para resolver algunos de sus “retos” a menor coste.

Intel tiene varios laboratorios de investigación en el mundo, uno de ellos en Barcelona (www.upc.es/castellano/receerca/centres/centresreceerca/intel.html).

Aunque quizás el mejor ejemplo es la captación de cerebros que algunos países han conseguido, tradicionalmente, con **políticas de visados que favorecen la entrada de profesionales preparados** (eso sí, antes del 11S).

De la **combinación (hibridación)** de *outsourcing* (bajos costes fuera) e *insourcing* (alto valor dentro) puede que dependa el futuro de nuestra competitividad.

Principio **SNAFU**

Acrónimo de la expresión en inglés “Situation Normal, All Fucked Up”, utilizada frecuentemente por los militares norteamericanos en la Segunda Guerra Mundial, y que ilustra el hecho de que **la comunicación de calidad sólo es posible entre iguales**, porque cuando se produce de superior a inferior, el superior tiende a “recompensar” al inferior más por darle mentiras positivas que por darle verdades negativas. En otras palabras, puesto que se tiende a “castigar” al transmisor de una mala noticia (“matar al

mensajero”), **el inferior tiende a maquillar los datos para convertirlos en una mentira cosmética**. La consecuencia de este hecho es que la dirección se desconecta progresivamente de la realidad (reciben una versión que no se corresponde con lo que está ocurriendo). Algunos dicen que en este principio radica el fracaso sistemático de toda organización que crece más allá de una determinada dimensión (la frontera de la sintonía con la realidad, podríamos denominarla).

PUBLICIDAD

Necesitas una herramienta de comunicación

www.sinapsis.es contenidos diseño tecnología

CIP de GlaxoSmithKline, un centro de imagen nuclear para investigar psicofármacos contra las enfermedades

GlaxoSmithKline (GSK) es una multinacional farmacéutica, con una cuota de mercado superior al 7%, cuyos productos están presentes en más de un centenar de países y van desde la popular pasta dentífrica Binaca a sofisticados fármacos como el antidepresivo Seroxat o el anti-epiléptico Lamictal. Pero por encima de eso, GSK es uno de los líderes mundiales en investigación y desarrollo de nuevos fármacos, destinando a este fin en torno al 15% de sus ventas: 4.000 millones de dólares al año en I+D.

En nuestro país cuenta con tres instalaciones dedicadas a la investigación, dos de ellos en Tres Cantos (Madrid): un centro para el descubrimiento de nuevos tratamientos contra la malaria y la tuberculosis y otro de investigación básica dotado de tecnología punta pionera en el sector (ultra-high-throughput screening). El tercero se encuentra en Barcelona, un centro de imagen nuclear donde se estudian nuevos psicofármacos contra las enfermedades mentales como la esquizofrenia, según explica su máxima responsable, Ana M. Catafau.

¿Qué es exactamente un centro de imagen nuclear?

Los Servicios de Medicina Nuclear son centros para diagnóstico de la imagen y determinadas áreas terapéuticas, teniendo como base común el uso de radioisótopos. Estos centros disponen de una radiofarmacia para el almacenamiento y manipulación de los radioisótopos utilizados. Las imágenes de medicina nuclear son imágenes funcionales que se obtienen, en general, tras administrar una sustancia denominada trazador,

marcada con un isótopo radiactivo que se incorpora al mecanismo fisiológico que se pretende estudiar.

En el Centro de Imagen en Psiquiatría (CIP) se realiza investigación mediante la técnica radiodiagnóstica de Medicina Nuclear denominada SPECT (Single Photon Emission Computed Tomography). Se trata de una técnica que proporciona imágenes tomográficas representativas de distintas funciones del cerebro humano in vivo, dependiendo del radiotrazador que se utilice. La técnica es sencilla: se administra un radiotrazador generalmente por vía endovenosa al sujeto, y se procede a la adquisición de las imágenes tomográficas en la cámara SPECT. En líneas generales se pueden obtener imágenes de perfusión cerebral regional (neuroimagen funcional) o imágenes de distintos sistemas de neurotransmisión cerebral (neuroimagen molecular). La mayor parte de la investigación que se lleva a cabo en el CIP de GSK es con la modalidad de neuroimagen molecular.



El objetivo es investigar nuevos psicofármacos ¿no?

En efecto, la investigación del CIP está principalmente dirigida al estudio de nuevas estrategias terapéuticas para la esquizofrenia y trastornos psicóticos, aunque no se descarta, en un futuro, el estudio de otras áreas terapéuticas en psiquiatría, como la depresión, ansiedad, toxicomanías, etc.

¿Cómo tenéis estructurados los procesos de investigación?

En el CIP se lleva a cabo investigación clínica, es decir, en humanos, con la finalidad de profundizar en el conocimiento de la fisiopatología de enfermedades psiquiátricas, principalmente la esquizofrenia, y de evidenciar el mecanismo de acción de potenciales nuevos psicofármacos. El SPECT de neurotransmisión permite objetivar la interacción de los fármacos con receptores, transportadores y enzimas de distintos sistemas. Indirectamente, también ofrece información de penetración del fármaco al cerebro, es decir, verifica si el fármaco atraviesa la barrera hematoencefálica intacta. En el caso del CIP, se aplica en aquellas moléculas aptas para su utilización en humanos (“candidatas”), con la finalidad de contribuir a la denominada “Prueba de Concepto” previa a la comercialización del producto

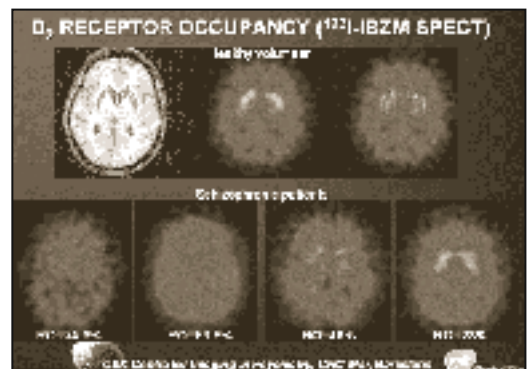
¿Qué recursos tecnológicos empleáis?

Utilizamos una gammacámara tomográfica de tres cabezales (Philips Prism 3000) con colimadores fanbeam de ultra-alta resolución (especialmente diseñados para imágenes del cerebro), conectada a una estación de trabajo

Odyssey FX. Se realiza corregistro de las imágenes SPECT y Resonancia Magnética, empleando SPM (Statistical Parametric Mapping), con una estación de trabajo conectada a una red ethernet, ordenador Pentium IV con sistemas operativos Windows y Linux.

¿Cuáles son los procesos de innovación que habéis implementado recientemente?

En el CIP se están caracterizando nuevos radioligandos para distintos sistemas neurotransmisores cerebrales implicados en la esquizofrenia, como el dopaminérgico, serotoninérgico y glutamatérgico..



¿Qué beneficios ha reportado en el proceso de investigación?

Estos datos sobre verificación de mecanismo de acción sobre el *target* deseado y penetrabilidad cerebral se pueden obtener con un número muy limitado de sujetos y en un tiempo muy corto, con lo que se puede progresar o no a fases II-III de investigación clínica con mucha mayor seguridad, minimizando el riesgo de fracaso en el proceso de desarrollo de nuevos psicofármacos.

¿Qué es lo que os llevó a realizar este proceso de innovación?

La creciente evidencia de la aportación de la neuroimagen molecular al proceso I+D de psicofármacos, así como la existencia de expertos y centros con disponibilidad e infraestructura necesarios para desarrollar este tipo de estudios en Barcelona.

¿Cuáles son vuestros próximos retos?

La caracterización de nuevos ligandos para SPET de neurotransmisión ha sido un proceso enriquecedor desde el punto de vista de cinética cerebral y medicina nuclear aplicada a la investigación. La experiencia nos ha ayudado a plantear novedades en el terreno de procesado de imágenes y cuantificación y a optimizar este proceso.

Por ello, los pasos siguientes serán adquirir experiencia y validar un mayor número de ligandos de neurotransmisión para SPET, investigar en mayor profundidad la fisiopatología de las enfermedades psiquiátricas mediante esta técnica y obtener evidencia de mecanismos de acción de otros nuevos psicofármacos.

GSK, una compañía farmacéutica líder en investigación

Esta multinacional farmacéutica cuenta con 99 centros de producción y 24 centros de I+D en todo el mundo, siendo “la compañía de este sector a nivel mundial que más recursos dedica a programas sociales de educación sanitaria, de lucha contra la enfermedad y de donación de productos”. El equipo humano de GSK está integrado por más de 100.000 personas que trabajan en 160 países.

En cuanto a los países en desarrollo, GSK contribuye a mejorar el cuidado de la salud en los

países de las zonas más desfavorecidas del mundo en cuatro aspectos:

1. Donación de medicamentos y vacunas para las necesidades actuales a precio de coste.
2. Inversiones en I+D, un claro ejemplo es el Diseases of the Developing World (DDW) Drug Discovery Center, dedicado en exclusiva al descubrimiento de nuevos medicamentos para el tratamiento de la malaria y la tuberculosis, que se encuentra en Tres Cantos (España).
3. Política de precios preferentes que se mantienen en el tiempo y que se ha plasmado en acuerdos con gobiernos de 63 países.
4. Otros acuerdos de colaboración con gobiernos e instituciones para promover un cuidado efectivo de la salud.



“El principal reto de GSK es encontrar soluciones a las necesidades de salud de las personas. Por ello, destina anualmente en torno al 15% de sus ventas (4.000 millones de dólares al año) a la I+D de nuevos fármacos y, en la actualidad, cuenta con una de las mayores carteras de medicamentos en investigación: 123 medicamentos en desarrollo clínico, de los que 61 son nuevas entidades químicas y 23 nuevas vacunas”.

Además, GSK es la única compañía farmacéutica internacional que está investigando en la prevención y el tratamiento de las tres enfermedades consideradas por la Organización Mundial de la Salud como prioritarias: malaria, tuberculosis y SIDA, al tiempo que se trabaja en más de 20 proyectos de I+D para tratar las enfermedades predominantes

en los países en vías de desarrollo.

“En GlaxoSmithKline somos conscientes de que llegar a comercializar un nuevo fármaco es un proceso largo y complejo. Por este motivo la investigación se realiza de manera rigurosa para garantizar la seguridad, eficacia e innovación de todos nuestros medicamentos”.

El área de investigación de GSK se coordina desde siete Centros de Excelencia (CEDDs) donde se determinan las líneas de investigación, estudiando los mecanismos de las enfermedades para poder evaluar los tratamientos y analizar las moléculas más prometedoras. De estos CEDDs dependen los 24 centros de I+D ubicados en ocho países (dos de ellos en España) y en los que trabajan 16.000 investigadores.

La sede central de GlaxoSmithKline en España (<http://es.gsk.com>) está ubicada en el Parque Tecnológico de Madrid (PTM) en Tres Cantos, donde se encuentran también dos centros de I+D: Centro para el Descubrimiento de Medicamentos para Enfermedades de los Países en

Vías de Desarrollo y Centro de Investigación Básica (screening molecular) para el descubrimiento de nuevos medicamentos y dotado de tecnología punta pionera en el sector farmacéutico.

Además, cuenta con dos centros de producción en Aranda de Duero (Burgos) y Alcalá de Henares (Madrid) desde donde suministra al mercado nacional y, en el caso de Aranda de Duero, exporta medicamentos a más de 80 países. Más de 2.000 profesionales forman el equipo de GSK en España, siendo una de las compañías farmacéuticas líder en nuestro país con medicamentos como Seretide (Respiratorio), Seroxat (Sistema Nervioso Central), Augmentine (Anti-infecciosos) o Zantac (Gastrointestinal).

En 2003, las ventas brutas de la división de Farma fueron de 799 millones de euros y las exportaciones fueron de 276 millones de euros. Las ventas de la división de Consumer HealthCare alcanzaron los 53 millones de euros.

PUBLICIDAD



Presentamos nuestro mayor valor tecnológico.
Inteligencia Aplicada a la Tecnología.



Fórum Informático y tecnológico	C/ Tutor 16 Madrid - SPAIN
info@foruminformatico.com	www.foruminformatico.com
Tfno : +34 915 598 583	Fax : +34 915 597 453

The Great Idea Finder

Great Idea Finder es el lugar para explorar el excitante mundo de la innovación. Ya seas un estudiante, un profesor, un escritor, un historiador, en esta página puedes encontrar cosas interesantes.

www.ideafinder.com

"Goodbye" in over 450 languages

¿Quieres saber cómo se dice adiós en Guatemala, Islandia o Egipto? Aquí encontrarás 450 formas de despedirse.

www.igougo.com

Funny Periodic Table Poster

Una tabla periódica muy divertida que hará que aprender sea una cosa fácil y entretenida.

www.scs-intl.com/ptable_poster.htm

Students Against Testing

Página realizada por estudiantes que están en contra de los exámenes tipo test y quieren una educación más libre.

www.nomoretests.com/

Portal Fiestas

Portal fiestas te ofrece información de todas las fiestas de España, todos los meses del año.

www.portalfiestas.com

Viajero.net

El viajero.net es uno de los portales de información turística más completo de Internet. Contiene información sobre agencias de viajes, ofertas, alojamiento, climatología, fiestas populares, etc.

www.elviajero.net/



Industrial Design Excellence Awards 2004

Revista: *BusinessWeek*
 Fecha: 5 de Julio de 2004
 Número de páginas: 5
www.businessweek.com/magazine/toc/04_27/B38900427design.htm

Abstract: Esta semana ha tenido lugar el Industrial Design Excellence Awards (IDEA) 2004, del que *Business Week* es sponsor y del que es jurado la Industrial Designers Society of America. Tras 24 años de historia éste es el primero en que una compañía asiática gana más premios que ninguna empresa europea o estadounidense. Se trata de la marca Samsung. Además estos premios corroboran la clave del diseño en la estrategia empresarial de diferenciación frente a la de precios. Por supuesto, el iPod de Apple se llevó un oro. Este artículo nos perfila con imágenes otros ingeniosos e interesantes diseños galardonados (y no todos son tecnología).

The future is still smart

Revista: *Economist.com*
 Fecha: 24 de Junio de 2002
 Número de páginas: 2
www.economist.com/business/displayStory.cfm?story_id=2794472

Abstract: Hace más de un año que hablamos de la tecnología RFID y de el numeroso abanico de posibilidades que abren estas etiquetas identificativas por radiofrecuencia. Las etiquetas RFID, inventadas por Auto-ID Centre en el 2002 están muy cerca de llegar a su tercera generación. Se prevé que pronto los precios caerán como para ser asequibles e implantarlas en todo tipo de productos, desde cartones de leche a pallets o incluso a pacientes, mascotas, en defensa... Las empresas esperan que se imponga un estándar de hardware y proveedores y distribuidores buscan ponerse de acuerdo en quién debe implantar este sistema que beneficia a todo el *supply chain*.

China Airs Some Very Dirty Laundry

Autor: Chen Yu
 Revista: *BusinessWeek*
 Fecha: 28 de Junio de 2004
 Número de páginas: 2
www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/jun2004/nf20040628_1545_db039.htm

Abstract: El General Li Jinhua, Auditor de China, ha revelado en su report anual que en este país billones de dólares anuales se desvían de los cauces legales mediante el fraude y la falta de transparencia en la gestión de numerosas empresas. Más serio, si cabe, es que este problema involucra a importantes empresas chinas participadas por el Estado. Jinhua apela con su report a la necesidad de mayor claridad en el gobierno corporativo.

Kazaa copyright trial set for November

Autor: Abby Dinham
 Revista: *News.com*
 Fecha: 2 de Julio de 2004
 Número de páginas: 2
http://news.com.com/Kazaa+copyright+trial+sett+for+November/2100-1027_3-5255741.html?tag=nefd.top

Abstract: Kazaa, a través de su empresa matriz (Sharman Networks) puede que para finales de año tenga que presentarse a juicio ante la Corte Australiana. La MIPI (Music Private Investigations) ha abierto una investigación que le ha llevado a buscar evidencias en las oficinas centrales de la dotcom en Australia, en los hogares de sus ejecutivos clave y de sus proveedores de Internet.



Ricardo Javier Segura

nomadesign
director

www.nomadesign.info

bio Estudié la carrera de diseñador gráfico en la Universidad de Buenos Aires. Durante mis estudios tuve varias experiencias laborales en estudios de diseño a la vez que desarrollaba un proyecto personal que finalmente se convirtió en mi trabajo actual. En un curso sobre flash descubrí la fusión que existe entre los conceptos gráficos aprendidos en mi carrera con la animación y empecé a investigar sobre el diseño aplicado en multimedia.

MI PRESENTE ES DIFERENTE Actualmente me encuentro desarrollando mi propia empresa llamada Nomadesign. Principalmente me dedico al desarrollo de sistemas para web y multimedia desde su concepción teórica hasta su concreción.

OS PUEDO OFRECER Concepción, ideas, diseño, desarrollo y producción de sitios web, empresas multimedia y diseño gráfico tradicional.

ME SEDUCE EL FUTURO Quisiera... que entre todas las personas emprendedoras aprovechemos las ventajas que tenemos en nuestras profesiones para generar una red de trabajo positiva. En cuanto a lo personal, me seduce la perspectiva laboral y social que ofrece un país como España para poder desarrollar mi proyecto personal laboral "Nomadesign".

mis enlaces preferidos...

www.nomadesign.info



Ester González Rivas

Universitat de Barcelona Virtual
Directora de Solucions Corporatives

www.ubvirtual.com/corporativa

bio Llegué casi por casualidad al mundo universitario hace ya 8 años. Entré en el mundo del *elearning* hace unos años, y pude descubrir todo un mundo de especificaciones y terminología nueva y ahora es mi día a día. He podido disfrutar con la creación de proyectos para empresas e instituciones, y aunque no siempre ha sido un camino de rosas, al final de un proceso es gratificante ver que la formación realmente es una inversión y que cada vez las distancias entre universidad y empresa son menores.

MI PRESENTE ES DIFERENTE Actualmente desempeño las funciones de Directora de Soluciones Corporativas en la Universidad de Barcelona Virtual. Dentro del grupo de la Universidad de Barcelona, es el centro que recoge toda la oferta formativa virtual. Con más de 14.000 alumnos al año y más de 300 programas en catálogo.

OS PUEDO OFRECER Formación estándar *online*; formación online adaptada; formación a medida; consultoría de formación. Todo ello en su globalidad, integrando plataformas, tecnología, producción de materiales, gestión docente y evaluación de la formación.

ME SEDUCE EL FUTURO Porque creo que el mundo de la formación para profesionales y para empresas está sufriendo un cambio importante. La formación *online* ya es una metodología más (no algo etéreo), y ahora es cuando realmente las empresas y entidades se están preocupando por su adaptación e incorporación en sus planes de formación. La tecnología ya no es una traba, aunque falta mucho por mejorar. Creo que podemos empezar a dar grandes pasos y realmente dedicarnos a analizar el aprendizaje y enfocarnos en el participante.

mis enlaces preferidos...

La verdad es que son muy diversos. Por un lado aquellos que me permitan actualizarme:

www.elearningworkshops.com
www.infonomia.com

y luego los de mis hobbies favoritos:

www.artehistoria.com
www.quilterscache.com.



Sony Vaio U50

El nuevo ordenador de Sony, todavía más pequeño

Sony, multinacional japonesa de productos electrónicos, siempre ha destacado por su innovación y por lo reducido de sus productos. Su gama de ordenadores Vaio ha sido un referente en diseño y tamaño, pero con el nuevo U50, parece que todavía han llegado más lejos. Este “mini” ordenador destaca por tener un tamaño realmente reducido. Con toda la potencia de un ordenador de su gama y su reducido tamaño, serán muchos los usuarios que encontrarán en este ordenador el producto ideal para su trabajo diario, sobre todo, para usuarios que viajan mucho y el tamaño y peso de los dispositivos son esenciales.

■ www.vaio.sony.co.jp/Products/VGN-U50/



Apple Airport Express

Comparte recursos de manera inalámbrica con este dispositivo de Apple

Apple nos vuelve a sorprender con un nuevo producto que hará las delicias de los aficionados a los productos de esta innovadora casa. Se trata de un dispositivo inalámbrico de tecnología wi-fi que permitirá compartir recursos de manera simple. Tan sólo enchufando el Airport Express a la toma de corriente, y conectándolo a una conexión ethernet o USB, podremos empezar a disfrutar de su potencia. Además, dispone de un sistema para poder escuchar la música iTunes (el servicio de música de Apple que tanto éxito ha tenido) en cualquier reproductor de música de casa. Y para que no te quedes corto en tus conexiones wi-fi, cumple con el estándar 802.11g, que permite conexiones inalámbricas de hasta 54Mb/s.

■ www.apple.com/airportexpress



XenoMail

Añade un nivel de seguridad a tus mensajes de correo electrónico

El correo electrónico, como herramienta esencial en el trabajo diario de miles de personas en todo el mundo, no está exento de problemas. Virus que se reciben a través de mensajes electrónicos, *spam* que llena de correo basura tu bandeja de entrada y multiplica el tráfico que consumes, son algunos de los problemas habituales en su uso. Otro problema importante es el de la seguridad. Por ejemplo, el sistema de envío de correo electrónico no está pensado en clave de seguridad, por lo que es posible que nuestros correos puedan ser visualizados por terceras personas en los servidores por los que pasa, suplantar personalidad (que alguien se haga pasar por nosotros), y más. XenoMail es una muy interesante aplicación que se integra en el Microsoft Outlook o el Lotus Notes, y permite añadir diferentes grados de seguridad en nuestras comunicaciones a través de correo electrónico. Por ejemplo, encriptar los mensajes para asegurarnos de que sólo podrá leerlos el destinatario; asegurar la integridad gracias al envío de la firma digital (para asegurarnos de que no se modifica su contenido durante el envío); autenticación mediante firma digital, para asegurarnos de que quien envía el mensaje es realmente la persona que dice ser. En definitiva, la herramienta ideal para la gente que considera que sus comunicaciones vía correo electrónico deberían ser más seguras.

 www.indiciusalus.com



Ego7 CMSMX

Un gestor de contenidos realizado en Flash

Productos relacionados:

EzPublish

Los gestores de contenido se han convertido en una herramienta esencial para el mantenimiento de webs. En sitios complejos, este tipo de herramientas permite a usuarios sin conocimientos técnicos poder mantener estos espacios, mediante simples formularios que facilitan esta tarea antes realmente complicada. Si bien el sector de los gestores de contenidos ha avanzado muchísimo, todavía no existía una herramienta que se integrara bien con la avanzada tecnología de visualización gráfica Flash de Macromedia. Ego7 CMSMX es seguramente el primer gestor de contenidos diseñado en Flash y para proyectos realizados en Flash. De esta manera, podrás mantener fácilmente proyectos visuales realizados en Flash sin tener conocimientos técnicos.

 www.ego7.com

InnoCentive: Conocimiento e Innovación Distribuida en Red



INNOCENTIVE

Una conversación con Ali Hussein,
vicepresidente de marketing de InnoCentive Inc.

Ramon Bori Preséntanos InnoCentive

Ali Hussein InnoCentive es la primera red científica *online*, basada en recompensas, creada específicamente para la comunidad global de I+D. Lanzada en 2001, InnoCentive es un broker imparcial del conocimiento entre las compañías globales más importantes y la comunidad científica mundial, permitiendo a los científicos colaborar y solucionar problemas difíciles de I+D.

RB ¿Y cómo funciona?

AH Las Compañías fijan sus desafíos en el Web de InnoCentive, allí una comunidad global de más de 60.000 científicos tienen la oportunidad de someter sus soluciones a problemas exigentes. Una solución viable supone para el científico una recompensa financiera de hasta USD \$100.000.

RB ¿Cuál el perfil de los miembros de vuestra comunidad?

AH Hasta hoy hemos atraído a más de dos docenas de multinacionales. Clientes orientados a la innovación en sectores que van desde las ciencias de la vida a los productos de gran consumo. Algunas empresas en busca de soluciones son BASF, Boeing, The Dow Chemical Company, Eli Lilly and Company, Henkel y Procter & Gamble.

Más de 60.000 investigadores y científicos de primera línea de 150 países se han unido a la comunidad. Sus soluciones han producido un retorno de la inversión que son muchos múltiplos superior a las aproximaciones tradicionales en I+D.

RB De esta experiencia, ¿qué induce a un científico a sentirse implicado en los desafíos de InnoCentive? ¿Reconocimiento o recompensa?

AH Los científicos se implican por la emoción de utilizar su conocimiento y habilidades para modelar el futuro de la innovación científica global. Como líderes en sus respectivos campos de la química, la bioquímica, la biología, la ingeniería o la aeronáutica, los miembros de InnoCentive se sienten atraídos por los desafíos intelectuales que proporcionan la búsqueda del descubrimiento científico.

Dicho esto, reconocimiento y remuneración contribuyen a que el científico se sienta cautivado. La recompensa es muy tentadora para los científicos, independientemente de su localización.

RB He observado que en InnoCentive hay una representación relevante de científicos de países que no pertenecen al “núcleo duro” de la investigación científica: España, Polonia o China. Mi percepción es que InnoCentive es una ventana al talento científico que hasta este momento estaba oculto.

“Los científicos se implican por la emoción de utilizar su conocimiento para modelar el futuro de la innovación científica global”

AH Sí, tradicionalmente los científicos de los países que carecen de abundancia o de adelanto tecnológico están obligados a emigrar para tener éxito y ganar el reconocimiento en su campo. Esta “fuga de cerebros” sólo está exacerbando el desequilibrio de la “energía científica” mundial. Mientras que los descubrimientos y la investigación puntera prosperaban en naciones como Rusia y los Estados Unidos, los científicos de otras partes menos desarrolladas, a menudo, no podían utilizar su potencial al completo.

Ahora, gracias a InnoCentive, un químico en Kraków, un biólogo en Kazakhstan o un ingeniero aeronáutico en Beijing pueden permanecer en su país, a la par que tienen acceso y solucionan importantes problemas de I+D por encargo de corporaciones renombradas. Estos individuos pueden ganar sumas substanciales de dinero sin tener que emigrar a un país extranje-

ro. En muchos países ya llaman a este fenómeno “fuga de cerebros a la inversa”, porque los científicos pueden trabajar en problemas desafiantes sin tener que abandonar sus hogares.

RB Entonces, ¿InnoCentive hace que la localización geográfica sea cada vez menos relevante en el ámbito científico?

AH Así es, los científicos del mundo se sitúan en un campo de juego más llano donde las barreras culturales y políticas no limitan el intercambio de conocimiento y de ideas.

Científicos de todo el globo pueden participar en un esfuerzo común en I+D, y las compañías pueden extraer el potencial intelectual de una base mundial de investigación. En China, InnoCentive ha fomentado las relaciones con la Universidad de Beijing de Tecnología Química,

PUBLICIDAD



Próximo libro de la colección “Textos de Infonomía”

**50 casos de organizaciones que utilizan
inteligentemente la tecnología y la información**

la Academia China de Ciencias y la Universidad de Lanzhou, proporcionando a jóvenes científicos la oportunidad de afilar sus habilidades científicas trabajando en problemas a los que antes no hubieran tenido acceso.

RB Hablemos un poco de la propiedad intelectual.

AH Nuestra aproximación a la propiedad intelectual cumple con los requisitos de compañías, instituciones académicas y científicos líderes a nivel mundial. Nos enorgullece tomar todas las precauciones necesarias para proteger los intereses de ambas partes: empresas y científicos.

RB ¿Cómo?

AH Sólo InnoCentive y la empresa que fija el desafío tienen acceso a las soluciones propuestas. Al mismo tiempo, empresa y científico firman un acuerdo de confidencialidad. Finalmente, y según el protocolo aceptado por el científico, si la empresa selecciona su propuesta como “la mejor posible”, antes de percibir cualquier recompensa financiera, el científico deberá transferir a favor de la empresa todos los derechos de propiedad intelectual de la solución.

RB InnoCentive es una compañía financiada por Eli Lilly and Company. ¿Hasta qué punto esta dependencia obstaculiza la relación con científicos vinculados a otras firmas?

AH De ninguna manera. Eli Lilly proporciona la ayuda financiera a InnoCentive, pero ambas son entidades totalmente separadas, con localización y personal independiente.

Eli Lilly es apenas una de muchas compañías que se benefician del recurso científico global

proporcionado por InnoCentive. Con la protección de la confidencialidad de InnoCentive, los científicos trabajan como individuos anónimos que solucionan desafíos anónimos. Si de alguna cosa nos ha servido el estar asociados a una compañía renombrada y consolidada como Eli Lilly ha sido solamente para aumentar el acceso de InnoCentive al mundo del I+D científico.

RB InnoCentive ha sido alabada por medios como Business Week o Sloan Management Review –en un artículo reciente del Profesor Mohanbir Sawheney –, lo cual, en plena post burbuja Internet, es todo un mérito. Cuéntanos un poco los factores claves de este reconocimiento.

AH Hemos logrado el reconocimiento de la comunidad científica gracias a nuestro objetivo principal: realizar el sueño de una comunidad científica global donde se comparten y distribuyen el conocimiento y la innovación.

InnoCentive sirve de facilitador de la colaboración entre las grandes corporaciones y las mentes científicas más brillantes, llevando oportunidades y recompensas para ambas partes, algo hasta ahora inimaginable. InnoCentive también gana atractivo por su colaboración con prestigiosas instituciones de investigación como el Laboratorio Químico Nacional y el Consejo de Investigación Científica e Industrial en la India; la Academia Rusa de Ciencias; la Academia China de Ciencias y la Fundación Nacional de las Ciencias Naturales de China; aparte de corporaciones industriales punteras como BASF, Boeing, The Dow Chemical Company, Eli Lilly and Company o Procter & Gamble.

Las empresas han experimentado el valor de InnoCentive: están descubriendo soluciones a

“InnoCentive facilita la ‘fuga de cerebros a la inversa’, ahora los científicos pueden trabajar en problemas desafiantes sin tener que abandonar sus hogares”

los problemas del I+D más rápidamente y por menos dinero; tienen acceso a recursos para la solución de problemas adicionales, sin barreras nacionales e institucionales, y atenúan el riesgo, el tiempo y los recursos en comparación a las aproximaciones tradicionales en investigación.

La comunidad científica se siente atraída por el capital intelectual y financiero de InnoCentive: la satisfacción intelectual, la capacidad para trabajar con algunas de las principales organizaciones de investigación en el mundo, exposición a los problemas científicos que alinean sus intereses y conocimiento, reconocimiento para su

talento y recompensas financieras significativas.

RB ¿Planes de futuro?

AH Trabajamos constantemente para ensanchar nuestra presencia global en nuevos mercados. La compañía lanzó recientemente su sitio Web para a los usuarios en Japón y Corea, incorporando así nuevos recursos científicos.

También acabamos de incorporar a Boeing en nuestra lista de empresas, de tal modo que entramos en la aeronáutica y en las industrias aeroespaciales.

PUBLICIDAD

9 de septiembre
en Barcelona

Gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento ya no es una “moda”: se está constituyendo como uno de los elementos fundamentales para el éxito de las organizaciones. Pero todavía no sabemos muy bien “cómo hacerlo”.

En este seminario mostramos ejemplos concretos de ideas innovadoras de cómo concebir una estrategia de gestión de conocimiento, así como de nuevas herramientas que permiten dinamizar los flujos de comunicación e intercambio de conocimiento en la organización, en clave de eficiencia.

Para más información:
www.infonomia.com/aula

AULA DE INFONOMIA



Narrativas para la formación para superar el síndrome del Dr. Jeckyll y Mr. Hyde **1**



Angel Arbonies

Angel Arbonies ha estudiado marketing, diseño, nuevos productos, gestión de la innovación y, ahora, gestión del conocimiento. Ha desarrollado actividad profesional en estos campos: Director Comercial en Gogar S.Coop, Consultor en Marketing en el Centro de Diseño DZ, Director de Consultoría en IKEI, Director del Cluster del Conocimiento, Director de MIK, y ahora Investigador Principal y Director Científico del Proyecto CONEX en MIK y también conferenciante. Le gusta pensar que la empresa es un atractor de cambio, y que el cambio que viene de la empresa llegará a otras esferas.

El conocimiento tácito y los procedimientos: Dr. Jeckyll y Mr. Hyde

Un *meme*, similar a un gen egoísta, es una idea que se transmite y autoreplica por imitación sin que sea analizada o cuestionada, según afirma Richard Dawkin prestigioso científico de la evolución. Pues bien el *gen egoísta y autoreplicado* en la gestión empresarial es el procedimiento elevado a la categoría de realidad. Los procedimientos son la esencia de la organización.

De esta manera lo importante para hacer bien un trabajo es tener un buen procedimiento y un talento que lo ejecute.

Sin embargo y como dice Snowden, actuamos como Dr. Jeckyll y Mr. Hyde. Dr. Jeckyll crea el procedimiento en abstracto, basándose en la división de tareas, la especialización, mientras alguna suerte de síntesis (cuadros y flechas) expresan las relaciones. Síntesis en la que se reflejan las instancias en las que se produce la integración de las partes, mientras el control es la expresión de gaps entre objetivos y logros. Dr. Jeckyll pone el procedimiento, en un esquema temporal, la mayoría de las veces. Pero esto es demasiado artificial, una simplificación. El sueño del Dr. Jeckyll nunca se cumple.

Mr. Hyde es la capacitación, la experiencia, la competencia inconsciente que salva los procesos siempre. Los cirujanos siguen los procedimientos pero si los siguen al pie de la letra, no salvan a sus pacientes. Si los operarios de una línea de trenes siguen los procedimientos al pie de la letra provocarían el colapso del sistema. Los procesos los salvan las personas utilizando su conocimiento tácito.

Pero ¿cómo transferir un conocimiento tan elusivo? ¿De qué forma es posible explicitarlo?

Algunos autores, Demming o Snowden entre los más destacados, vienen tiempo estudiando y divulgando el poder de las narrativas (*story telling*) para transferir conocimiento tácito. Afirman que existe una gran potencia en el uso de narrativas como vehículo contenedor en transmisión del conocimiento tácito.

En MIK **2** nos preguntamos, ¿les interesa a las organizaciones tratar de aprovechar el conocimiento tácito de sus empleados, en vez de despilfarrarlo? ¿Es excesivamente sofisticado introducir las narrativas en la actividad empresarial? ¿Existe algún sector donde esta actividad pueda ser interesante? ¿En qué áreas?

¿Sofisticado? No, simplemente será como poner un cortafuego al *gen egoísta*, que afirma que lo que se escribe es lo que se sabe y que el procedimiento es la actuación.

Ante semejante dinamismo, muchas entidades han tomado como estrategia básica la apuesta por el marketing relacional y de atención cuidada a los clientes basando su estrategia en una vinculación emocional apoyada en la confianza, algo que siempre ha sucedido en el sector, pero que ahora cobra sentido estratégico. “Sentir al cliente”, “comprometerse”, “mucho más de lo que esperas recibir”, “hablamos”, son mensajes del sector que muestran proposiciones de venta emocionales.

Creación y despliegue de narrativas: intercambio de conocimiento tácito entre compañeros

Tenemos que huir de la falsa dicotomía entre procedimiento y espontaneidad porque ésta es artificial. Un experto no es el que ejecuta procedimientos sino que es el que pasando por

las distintas etapas respecto al procedimiento lo domina, de tal manera que puede olvidarlo.

En dos experiencias mencionadas en el apartado **1** hemos desarrollado un proceso de intercambio de conocimiento tácito basado en narrativas. La narrativa es una articulación de la experiencia, un estudio de casos tan natural como el estudio de casos de los abogados, o los casos y análisis clínicos de los médicos. La manera en la que describimos las situaciones define en buena medida como actuamos. Por eso las narrativas son grandes facilitadoras de la acción.

Las narrativas sirven para dar vía a los modelos de Nonaka y Sveiby. En este sentido la narrativa sirve para ayudar a transmitir conocimiento asumiendo que:

- El conocimiento, en forma tácita transformada en explícita, no tiene la misma forma, y de hecho el conocimiento tácito en buena medida no se puede explicitar.

TIPO	ACTITUD RESPECTO AL PROCEDIMIENTO	FORMA DE ACTUACIÓN
Novato	Se adhiere al mismo.	Conscientemente incompetente.
Amateur	Gracias a la formación y a cierto grado de experiencia lo aplica con variaciones y es capaz de ver lo que pretende, por lo que lo adapta a situaciones distintas.	Conscientemente competente.
Experto	Procedimiento: Lo domina y lo aplica sin darse cuenta, de manera que concentra sus esfuerzos en el contexto en el que se aplica. Tiene éxito.	Inconscientemente competente. La espontaneidad es el fruto del conocimiento, no del talento natural.

■ La codificación del conocimiento de venta y clientes no es posible al 100%

■ Todo conocimiento comercial tiene aspectos explícitos y tácitos

El conocimiento que vale, el que se usa, es contextual, como se utiliza y cuando lo que sabemos. De hecho sólo usamos el conocimiento al máximo cuando lo necesitamos.

La cuestión es, pues, que necesitamos entrenar para tener éxito en el desarrollo de una tarea. ¿Qué información necesita? ¿Qué experiencia necesita? ¿Qué cualidades y habilidades despliega? ¿Cuál es el talento natural exigible?

La narrativa promueve el conocimiento central, la competencia inconsciente. El experto no sabe cómo pero le resulta fácil vender, lo hace relajadamente y disfruta – se siente seguro para responder con habilidad a distintas situaciones. Las historias de éxito contemplan circunstancias, casualidades, y signos que luego al codificar el conocimiento se olvidan. En la narrativa estos elementos no desaparecen. Ver gráfico 1.

Las narrativas retan algunos mitos del aprendizaje organizacional

¿Por qué no ensayar organizaciones donde las personas puedan desarrollarse en cooperación? ¿Es el desarrollo personal de todas las personas compatible con el desarrollo de objetivos organizacionales?

Los tópicos de desarrollo personal dicen lo siguiente

■ Los planes de desarrollo son una fuerte inversión en medios y tiempo

■ Las personas deben hacer el esfuerzo de formación

■ La experiencia es lo único que cuenta

■ Las personas se resisten al cambio

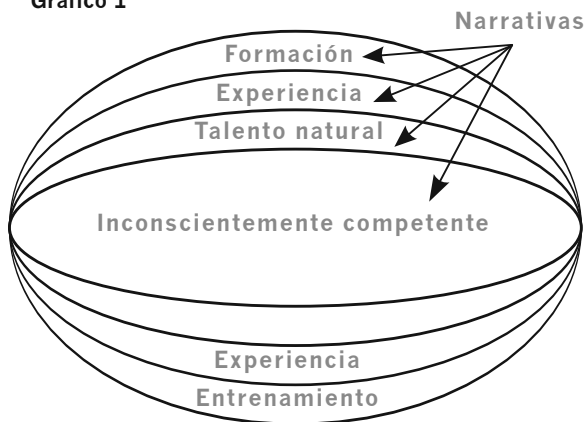
■ Los jefes son los responsables de la motivación

No diremos que no hay verdades en estas frases. Pero muchas veces son medias verdades y por lo tanto poco útiles como inspiradoras de acción. Estos tópicos se rompen con la práctica de la narrativa en las empresas. De hecho podemos contrastar cada uno de estos tópicos con una respuesta particular.

1 Reflexiones derivadas de una experiencia real con 6 grupos de 30 vendedores y Directores de Sucursal de una entidad financiera líder en el País Vasco, además de dos grupos de Policías Locales en Vitoria-Gasteiz.

2 MIK S.Coop. es el Centro de Investigación en Gestión de Mondragón Corporación Cooperativa. www.mik.es

Gráfico 1

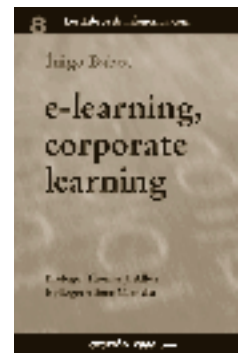


<p>Los planes de desarrollo de persona son una fuerte inversión en medios y tiempo</p>	<p>Con las narrativas el desarrollo personal esta incardinado en la vida de la organización, y por tanto exige atención y esfuerzo diario como una disciplina regular, una rutina diaria (entrenamiento fácil y relajante, no un esfuerzo fuerte cada cierto tiempo)</p>
<p>Las personas deben hacer el esfuerzo de formación</p>	<p>Los formación clásica es necesaria, pero la mejor forma de aprender es en horizontal, es decir de los compañeros, como sucede en las narrativas. El método contiene las bases emocionales necesarias para aprender, y aprender a aprender, frente a escuchar discursos “enlatados”</p>
<p>La experiencia es lo único que cuenta</p>	<p>Lo importante es la reflexión sobre la acción. Si ésta es compartida, mucho mejor. ¿Por qué tuvo éxito? ¿Porqué no? ¿Qué es lo que haré la próxima vez? Eso es la práctica de las narrativas. Para los recién llegados es una bendición reflexionar sobre estas experiencias. No hay nada más potente que poner en contexto el lenguaje oficial acerca de lo que hay que hacer</p>
<p>Las personas se resisten al cambio</p>	<p>Las personas sólo hacen lo que sienten, responden emocionalmente. Comunicar, comunicar y comunicar no es suficiente porque la resistencia es muy fácil: “tengo una agenda llena”, “no sé hacerlo”, “no te he entendido”, “no tengo tiempo”, “no creo que sea la solución”.</p> <p>Las personas necesitan ser tratadas como tales y necesitan saber que reciben algo a cambio.</p>
<p>Los jefes son los responsables de la motivación</p>	<p>Con las narrativas la conducción y ritmo del proceso, incluso la medición está en manos de los protagonistas.</p>

PUBLICIDAD

Gestion2000.com
LA LIBRERIA DE LA EMPRESA

Los últimos títulos de la colección “Los Libros de Infonomía.com”



Ideas poderosas para mejorar (radicalmente) la rentabilidad de la formación en la empresa



Sergio Vasquez Bronfman

Tiene un pie en la academia (Ecole Supérieure de Commerce de París) y otro en la empresa (GEC S.A., en Barcelona). Y aunque han cambiado las organizaciones, siempre ha sido así. Porque así ha podido producir, investigar, y enseñar,... todo al mismo tiempo, lo cual da una visión interesante de las cosas. Desde 1983 ha dedicado al menos la mitad de su tiempo como profesional a la innovación pedagógica con las TIC (la otra mitad a la innovación organizacional con las TIC). Es ingeniero en informática, hizo un postgrado en Ciencia, Tecnología y Sociedad, y acabó con un Doctorado en Administración de Empresas (todos estos estudios en París)

1. Cerrar la brecha entre saber y hacer

En la formación en la empresa existe una queja recurrente, a saber que la formación dista mucho de ser eficaz. Por eficacia entendemos aquí “la capacidad de un sistema para producir lo que se supone que debe producir”, lo que en nuestro caso significa personas que al terminar su formación saben *hacer* aquello que se necesita saber hacer para hacer bien el trabajo al que están destinados (perdonen las redundancias pero quiero ser muy preciso).

Los profesores Robert Sutton y Jeffrey Pfeffer han conceptualizado esto como el *knowing-doing gap*, o “la brecha entre saber y hacer” (ver su libro *The Knowing-Doing Gap*, Harvard Business School Press, 2000). Postulan que nuestros sistemas de formación producen personas que tienen muchos conocimientos pero que no saben ponerlos en práctica en el día a día de las empresas y organizaciones. Y esto porque existe una gran distancia entre la teoría y los métodos enseñados en las aulas, por una parte, y la práctica cotidiana en el trabajo, por la otra.

2. Rechazar el infocentrismo

A nuestro juicio, este problema de la formación en empresa (y de la educación de profesionales en general) surge de una comprensión errónea de lo que es aprender y enseñar. La concepción tradicional de aprender y enseñar – que llamaremos infocentrismo – puede resumirse en los siguientes puntos:

- Enseñar es transmitir información (o conocimientos) a través de clases donde el profesor (o el formador) “explica” cosas a sus alumnos. Además los alumnos pueden acceder a más información en los libros, en vídeos, en Internet, etc.
- Los alumnos deben memorizar dicha información. Para saber si la han memorizado adecuadamente hacemos unos tests de memorización de información que llamamos “exámenes”.
- Cuando las cosas son mejores la formación incluye ejercicios de aplicación de los conocimientos memorizados. En el caso de la formación en empresa, el infocentrismo pos-

tula implícitamente que si la información se ha transmitido correctamente, y los ejercicios se han hecho bien, entonces la aplicación al día a día de la empresa es obvia.

Y el problema es que justamente la aplicación de los conocimientos adquiridos no es nada obvia. De ahí la brecha entre “saber” y “hacer”. Mi trabajo apunta esencialmente a reducir radicalmente esta brecha, con objeto de hacer sistemas de formación más eficaces y por lo tanto más rentables.

3. Distinciones sobre el aprendizaje

Una buena manera de comenzar esta tarea es partir de la distinción hecha por el profesor Jerome Bruner (de la Universidad de Harvard). Bruner distingue entre “aprender acerca de...” (*learn about*) y “aprender a ser...” (*learn to be*). A estas distinciones he agregado una tercera, “aprender a hacer...” (*learn to do*). Tenemos entonces tres niveles de aprendizaje:

- Aprender acerca de... (p. e., de negociación, de comunicación, de diseño de software, etc.),
- Aprender a hacer... (p. e., a negociar, a comunicar, a diseñar software, etc.),
- Aprender a ser... (un negociador, un comunicador, un diseñador de software, etc.).

A una persona le puede interesar el diseño de software, además de la negociación o la comunicación humana. Al leer varios libros sobre estos temas, asistir a conferencias, hacer cursos (presenciales u *online*), etc., esta persona habrá aprendido mucho “acerca de...” diseño de software, negociación o comunicación humana, pero de ello no se deduce que sabrá llevar a cabo una negociación, diseñar bien un software, o

bien comunicar correctamente. En otras palabras, no sabrá *hacer*.

Igualmente, no por haber hecho una negociación, haber diseñado un software, o haber resuelto una situación de incomunicación, esa persona *será* un negociador, un diseñador de software, o un profesional de la comunicación. En otras palabras, sabrá hacer pero aún no será (un profesional reconocido como tal por sus pares). Para llegar a este último nivel es necesaria una práctica recurrente dentro de la comunidad adecuada (de negociadores, de diseñadores de software, de profesionales de la comunicación, etc.).

4. Learning by doing, coaching, lidiar cotidiano

En las empresas interesa sobre todo que la gente aprenda “a hacer...” (y luego “a ser...”). La pregunta es entonces: ¿cómo enseñar a la gente a hacer aquello que tiene que hacer en su trabajo cotidiano? Para aprender “a hacer...” la práctica más usual es la del maestro y el aprendiz. Aquí encontramos las pedagogías observables en los talleres de artes plásticas, conservatorios de música y danza, aprendizajes de disciplinas diversas como las artes marciales u otros deportes, o bien (felizmente para nosotros) en los últimos años de la carrera de medicina. Es el método que utilizan las organizaciones que necesitan que su personal adquiera rápidamente competencias operativas, como es el caso de las fuerzas armadas. Y es el método que históricamente se ha utilizado para aprender cualquier oficio.

En otras palabras, para aprender a hacer algo hay que ponerse a hacerlo. Es lo que se llama aprender haciendo (o *learning by doing*). Además es necesario que el “*doing*” (o sea, la práctica), sea guiada por una persona competente en la habilidad que se quiere aprender. Esto es lo que

llamamos el *coaching*. Todo lo anterior implica una inversión en la pedagogía tradicional: *estructurar los cursos como una secuencia de actividades con contenidos de apoyo* (para realizar las actividades). Esto es lo contrario de lo que se hace tradicionalmente, a saber que los cursos se estructuran como una secuencia de contenidos (“teóricos”) con ejercicios de aplicación.

En la empresa, el corazón de un curso, su columna vertebral, es entonces una *secuencia de situaciones basadas en la actividad cotidiana de los alumnos, o bien un proyecto real que ellos tengan*.

En efecto, si bien es necesario estructurar un curso como una secuencia de actividades, es necesario también que dichas actividades sean significativas para los que aprenden y en las que se juegan algo no trivial. En la formación en entornos corporativos, las actividades significativas son aquellas relacionadas con las actividades cotidianas de las personas en sus trabajos, o bien con proyectos que tengan que llevar a cabo. Aquí está el secreto para reducir la brecha entre lo que se trata en los cursos y la realidad del trabajo cotidiano.

En consecuencia, cuando se trata de formar personas, el corazón de la actividad formativa será los proyectos que efectivamente deben realizar. Y en los otros casos hay que centrarse en la actividad cotidiana de la gente con respecto al tema del curso. Más precisamente en su *lidiar cotidiano* con... el tema del curso, en la manera cómo la gente enfrenta cotidianamente un cierto tema.

5. Aprendizaje situado y comunidades de práctica

Para llegar a dominar (con maestría) las prácticas necesarias, un buen camino es potenciar la práctica usual del aprendizaje por interacciones entre colegas, a través del intercambio de expe-

riencias (lo cual, de todas maneras ocurre). Dicho de otro modo, el aprendizaje en comunidad de personas que comparten una práctica común, es decir en *comunidades de práctica*.

Es en este método de aprendizaje – que también se aplica al caso del maestro y el aprendiz – donde fundamentalmente se observa lo que llamamos *aprendizaje situado*.

Las ideas básicas que están detrás de este concepto son:

a) El aprendizaje es un fenómeno social: nadie aprende ninguna práctica por sí solo, siempre se aprende de otros y con otros. En particular, en el aprendizaje de oficios y profesiones, es imposible aprender fuera de una comunidad de profesionales, de gente del oficio. Es dentro de una comunidad donde se tiene acceso a maestros y colegas para aprender las prácticas adecuadas, tanto las prácticas explícitas como las implícitas. Por lo tanto hay que crear entornos de aprendizaje donde se pueda tener acceso a profesionales más experimentados en un dominio determinado, en vez de separar de la práctica cotidiana a las personas que se forman y transferirles sólo abstracciones de dicha práctica.

b) El aprendizaje ocurre en la acción situada, en el tiempo y en el espacio, no ocurre eficazmente fuera de contexto, a través de una “contemplación desapegada” (en inglés, *detached*). Ante un problema concreto, un individuo no se limita a pensar en una solución, diseñar un plan y luego ejecutarlo. Al contrario, es en la situación concreta que encontrará los recursos necesarios: actúa, manipula la máquina o el programa, o sea, trabaja con la situación misma, la que a su vez le da un *feedback*. Y se progresa así, razonando en interacción con la situación. En otras palabras, *se aprende una práctica a través de involucrarse en dicha práctica y en el contexto en la cual se realiza*.

Por ejemplo, si uno quiere aprender las prácticas propias del oficio bancario en la España de comienzos del Siglo XXI, es necesario estar inmerso en una entidad bancaria de nuestros días y en este país. Porque allí encontramos las situaciones de trabajo reales, y a las personas que saben como se trabaja bien en esta entidad aquí y ahora. Al contrario, si salimos del entorno de trabajo correctamente situado en el tiempo y en el espacio y, por ejemplo, vamos a la universidad, podremos sin duda aprender muchas cosas interesantes, pero serán cosas que estarán muchas veces fuera de contexto, y por lo tanto existirá siempre una brecha entre el trabajo real y la universidad.

6. Tecnocentrismo y el papel de las tecnologías de la información

Es en este contexto de innovación pedagógica que tiene sentido plantearse el uso de las tecnologías de la información en la formación. De otro modo, se cae en el tecnocentrismo, es decir en la falacia que refiere todas las cuestiones relacionadas con la formación a la mejor o peor calidad de la tecnología disponible. Concretamente, una visión tecnocéntrica de las aplicaciones de la tecnología a la formación llevará a centrar los esfuerzos (en particular los esfuerzos financieros) en utilizar tecnologías sofisticadas. O nos hará fijarnos sobre todo en las funcionalidades de la plataforma *e-learning*, en el tipo de ordenador que podemos comprar, etc.

Desde esta otra perspectiva, podemos ver que estas tecnologías nos abren la posibilidad de distribuir este tipo de formación en amplios territorios, de ofrecer mucha flexibilidad en la organización del tiempo para acceder a la formación, de organizar los contenidos que servirán de apoyo a las actividades formativas, etc. Y también la tecnología abre la posibilidad de dar soporte a comunidades de práctica, expan-

diendo sus fronteras geográficas, conservando la memoria escrita de las interacciones entre personas, etc.

7. A modo de conclusión

Todo lo que hemos explicado es fruto de nuestra reflexión e investigación a partir de nuestra práctica como profesional. Todo lo dicho aquí ha sido y/o está siendo implementado en empresas, con la satisfacción que da el haber contribuido a resolver problemas concretos que tiene la gente que trabaja. Y es que las ideas aquí descritas son suficientemente poderosas para mejorar (radicalmente) la rentabilidad de la formación, porque su implementación cierra considerablemente la brecha entre “saber” y “hacer”.

No se trata de decir que la formación tradicional no tiene ninguna utilidad. En particular, hay que recordar que la vida es demasiado corta para aprender todo por exploración o descubrimiento. El conocimiento acumulado es indispensable, y por lo tanto son indispensables los documentos donde se acumula dicho conocimiento, cualquiera sea su soporte (libros, multimedia, etc.). Pero no hay que olvidar nunca que el punto central del aprendizaje en entornos corporativos es que *su objetivo es desarrollar profesionales y no conformarse con aprender “acerca de...” la práctica de los profesionales.*

Hastío



Íñigo Babot

Íñigo Babot es Ingeniero Industrial Superior (URL), Ingeniero Químico Superior del IQS, Licenciado en Ciencias Químicas (URL) y PDG por el IESE. En el mundo empresarial, ha seguido una trayectoria profesional en funciones de dirección general (Director General Adjunto de Ceys, S.A., Director General de DESA, S.A. y Director General de Editorial geoPlaneta, S.A. - Grupo Planeta). Recientemente ha sido nombrado Director General del grupo empresarial AFREX Holding. En el mundo académico, es Profesor Asociado URL, Profesor Director del Master in Advanced eManagement del IQS, Profesor del ICT, colaborador de algunas universidades latinoamericanas, articulista, autor del libro y la revista eLearning, Corporate Learning de Infonomía!, y ponente habitual en diversos congresos, conferencias y algunos medios de comunicación. Actualmente realiza su tesis doctoral sobre eLearning corporativo.

Últimamente, este autor lee algunos artículos que explican que la implantación y desarrollo del *Corporate eLearning* va “más lenta de lo que se esperaba”. Incluso algún imprudente se atreve a cuestionar el modelo “porque aún no da demasiado dinero”.

Estoy totalmente en desacuerdo con estas afirmaciones y me sorprende que, a estas alturas y después de la explosión de la burbuja Internet, se siga hablando tan a la ligera de “lo que se esperaba”, de “las predicciones de las consultoras” y se postule que “habrá que pensar si el modelo *eLearning* o *Blended Learning* será realmente rentable, aún cuando se admite que es muy potente desde un punto de vista docente”. De hecho, me hartó un poco de leer tantas barbaridades.

Por favor, hablemos con un mínimo rigor científico. ¿No hemos aprendido nada después de ver tantísimos gráficos engañosos, postulando crecimientos exponenciales en negocios digitales? ¿No sabemos ya que el papel lo aguanta todo, pero que esas curvas verticales nunca reflejarán nada realista? ¿No hemos comprendido que todo necesita su tiempo para demostrar su verdadero valor?

El desarrollo es “lento”, respecto a lo que esperaba ¿quién? Y ¿con qué base lo esperaba? Los que lo dicen, ¿no será que confiaban (una vez más) en pegar un gran pelotazo y forrarse, en dos días? ¿No será que se habían sacado de la manga previsiones artificialmente infladas, a ver dónde podían vender humo, y ahora tienen que justificarse?

Cuando Edison inventó la bombilla eléctrica, ¿hubo alguien que se quejase, a los cinco años, de no tener aún todos los hogares occidentales totalmente iluminados con bombillas?

Y cuando se inventaron los teléfonos móviles, ¿cuánto tardaron en superar, en número, a las líneas fijas? Bastantes años. Bastantes más de lo que parece, aunque ahora se piense otra cosa.

Casi cualquier investigador serio, de cualquier universidad prestigiosa que haya estudiado este nuevo sistema formativo, coincide en señalar que el *eLearning* y, sobre todo, su combinación con la docencia presencial en el llamado *Blended Learning*, suponen una verdadera revolución educativa, una de las dos más importantes del último milenio. Entonces, ¿por qué hay quién le

¿Por qué circulan artículos que dicen que la implantación del eLearning va más lenta de lo que parecía? ¿A quién benefician estos comentarios? ¿Quién se pone nervioso y por qué?

exige resultados inmediatos a cortísimo plazo? ¿Qué intereses defiende? ¿Debe ganar dinero HOY, a toda costa?

Quiénes predicaban una introducción inmediata eran unos ingenuos o, peor, unos manipuladores. Y ya empezamos a estar hartos de fuegos de artificio.

Paciencia, señores, paciencia. Todas las grandes revoluciones, como sin duda es ésta, han tardado un poco en madurar (y más si suponen una conversión, si profesores y alumnos deben aprender a adoptarla, porque los seres humanos somos lentos en acostumbrarnos a los nuevos sistemas). Pero se implantará profundamente con toda seguridad, pues el *Blended Learning* es un modelo superior.

Esto mismo ya lo habíamos dicho, desde esta revista, en nuestro primer número, hace más de dos años (ver nº 1 de *eLearning, Corporate Learning*, “Postal desde América”, del 22/3/2002). Hoy sigue siendo igualmente válido.

En España ya han adoptado buen *Blended Learning*, con amplia introducción, empresas como La Caixa (ver www.prometeus.org/PromDocs/hb_arttic_be_09-10-02_11-08-29.ppt), SCH (ver www.gruposantander.com/pagina/indice/0,,791_1_2,00.html), Banc de Sabadell, Gas Natural, Unión FENOSA (ver www.educaterra.com/mgp/hojas/articulos/detallearticulo.jsp?articulo=4411&idapr=32_

[594_esp_2](http://www.soluziona.es/htdocs/global/empleo/que_ofrecemos/ucuf/ucuf.shtml) y www.soluziona.es/htdocs/global/empleo/que_ofrecemos/ucuf/ucuf.shtml), HUNOSA, Asepeyo (ver www.saba.com/news_events/press_releases/2003/news_040803.htm), Telefónica (ver http://banners.noticiasdot.com/termometro/boletines/docs/consultoras/telefonica/2001/telefonica_IQPC_12dic01.ppt), AENA, y las filiales españolas de Vodafone, IBM, Microsoft o Cisco, por poner sólo unos pocos ejemplos (los que este autor considera más destacables).

Varias decenas de miles de alumnos universitarios (algunas fuentes dicen que 150.000) siguen programas de formación virtual, de pregrado y de postgrado, en todo el estado (ver www.es.educaterra.com/mgp/hojas/articulos/detallearticulo.jsp?articulo=3808&repositorio=129&idapr=1_esp_1).

¿De qué nos quejamos? ¿De qué eso no es aún el 50% de las empresas y centros educativos? Ya llegará: el *eLearning* y el *Blended Learning* acaban de nacer.

Afortunadamente, su potencia es tal y sus ventajas tan evidentes, que su implantación y crecimiento sostenido van a estar muy por encima de prisas, presiones, impacencias e interpretaciones interesadas. Lo dicho: estamos ante una verdadera revolución educativa, lo reflejen o no análisis planos y precipitados que, en muchos de nosotros, ya sólo provocan hastío.

Herramientas informáticas de soporte didáctico al maestro



Dr. Miquel Àngel Prats

Diplomado en magisterio, especialidad Filología en 1991 por la Escuela de Magisterio Blanquerna de Barcelona. Licenciado en Psicopedagogía en 1993 por la Facultad de Psicología y Ciencias de la Educación Blanquerna de la Universidad Ramon Llull. Amplia experiencia en el campo de la enseñanza como profesor de Psicología, Informática y Nuevas tecnologías aplicadas a la educación en la Facultad de Psicología y Ciencias de la Educación Blanquerna de la Universidad Ramon Llull, desde 1992 al presente. Autor de numerosos artículos publicados en revistas especializadas en Informática e Internet y Educación: (Comunicación y Pedagogía, WEB, Netsurf y WorldOnLine). Realizador del programa de radio Versió Beta emitido en Catalunya Cultura (92.5 FM) y colaborador habitual en el programa de radio en RadiolInternet. Autor de la revista electrónica "Reflexiones educativas..." en Infonomia.com!

En este artículo se presentan cuatro programas informáticos y su posible aplicación práctica en el aula. En primer lugar, MindManager X5 Pro que permite crear, organizar y representar gráficamente ideas y conceptos y exportarlos a diferentes formatos de archivo conocidos. En segundo lugar, el programa CMapTools que crea verdaderos mapas conceptuales y los transforma a página web de forma clara y transparente para el usuario. En tercer lugar, el programa HotPotatoes que genera ejercicios y pruebas de autoevaluación de forma muy sencilla. Y, por último, la aplicación Manual and Help para realizar webs de contenido hipertextual exportables a infinidad de formatos de Ayuda para Windows, bien como libros electrónicos, bien como manuales en PDF.

Más allá del Clic...

Si nos dedicamos a realizar una búsqueda exhaustiva de software educativo hay que reconocer, en honor a la verdad, que existe una gran diversidad de estilos y formas, así como de niveles de calidad. La dificultad no es, posiblemente, la de buscar material electrónico para su posible aplicación didáctica, sino encontrar material electrónico con el que el maestro pueda trabajar de forma creativa la generación de conocimiento en el aula. Software que vaya un

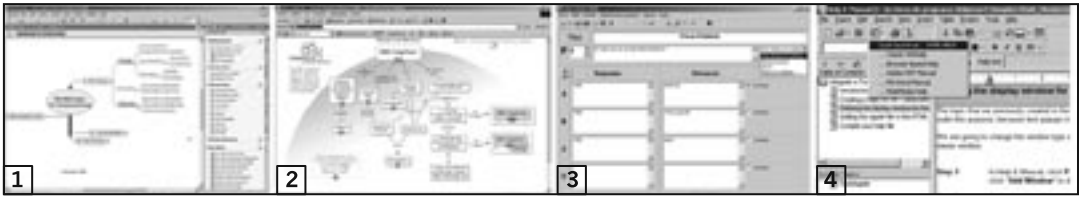
poco más allá del "archiconocido" y utilizado Clic (www.xtec.es/recursos/clic) y que permita ampliar el uso y la aplicación de las TIC en el aula. Software, en definitiva, que ayude a un enfoque metodológico basado en la creatividad y en el aprendizaje globalizado.

Es en esta línea que presentamos el siguiente artículo con la finalidad de dar algunas pistas o bien respuestas para aplicar de forma creativa las TIC en el aula.

1.-Representar y organizar de forma gráfica ideas y conceptos de la mano de MindManager X5 Pro – www.mindjet.com

El uso de este aplicativo en clase puede llegar a ser muy interesante, no sólo por la capacidad y la potencia de representación gráfica que incorpora, sino por sus enormes posibilidades colaborativas que permite su uso de forma creativa en clase (mapa de conocimientos previos, organización de temas y contenidos de una unidad didáctica, enlace de mapas a otros contenidos abordados en clase, ...)

La idea de su posible aplicación didáctica se basa en la representación visual de conexiones entre conceptos o ideas sobre una temática determinada.



Una de las características que lo hacen realmente atractivo para trabajar en clase es su capacidad de exportación a otras aplicaciones o programas conocidos y de uso tan frecuente como Word, PowerPoint e incluso a página web. Destaca también su intuitiva interfaz, así como su entorno amigable que permite fácilmente familiarizarse con las opciones del programa.

En definitiva, Mindmanager permite crear infinidad de actividades o dinámicas que trabajan de forma creativa las TIC en el aula.

2.- Crear mapas conceptuales mediante IHMC CMapTools. – <http://cmap.ihmc.us/>

CMapTools es un aplicativo que permite la creación y representación de mapas conceptuales y su posterior exportación a diferentes formatos de archivo (htm, gif,...).

A parte de ser gratuita, hecho que para el público educativo es ya muy interesante, CMapTools es muy fácil de utilizar, no sólo por maestros y personal docente, sino por los mismos alumnos.

Ésto significa que la herramienta da la posibilidad de motivar dinámicas de autoevaluación de contenidos de una unidad didáctica determinada o bien dinámicas de creación conjunta de un mapa conceptual a partir de todo lo que se ha trabajado en clase.

La interfaz es muy intuitiva y el usuario enseñado se familiariza con el entorno de trabajo. Es la aplicación perfecta para poner en práctica los principios del aprendizaje constructivista y para crear dinámicas de trabajo colaborativo.

3.- Crear ejercicios de autoevaluación por medio de HotPotatoes 6.0 – www.halfbakedsoftware.com

HotPotatoes es una de las herramientas más versátiles para crear material electrónico de autoevaluación. Es también gratuita y se caracteriza por ser fácil y sencilla de utilizar para maestros y alumnos. Así el maestro puede crear material o ejercicios de repaso o bien puede delegar esta tarea a los mismos alumnos. Por lo tanto, su uso y éxito en clase está garantizado, ya que puede promover dinámicas de grupo para que entre ellos se evalúen de los contenidos abordados en clase.

HotPotatoes presenta cinco aplicaciones básicas de creación de ejercicios (JMIX para crear material de autoevaluación que se basa en ordenar palabras de una frase; JCloze para crear actividades de rellenar espacios en blanco dentro de un texto; JCross para crear crucigramas o autodefinidos; JMatch para crear actividades de asociación y JQuiz para crear tests o pruebas objetivas de diferente tipología).

4.- Crear material electrónico hipertextual mediante Help & Manual 3.4 – www.helpandmanual.com

Help & Manual es una aplicación destinada a crear ayudas para Windows en formato HLP, CHM o bien en formato web. En realidad, aquello que la hace realmente atractiva para su uso con finalidades didácticas es la capacidad de transformar, convertir y exportar el texto introducido en diferentes formatos electrónicos (e-books, manuales en pdf, web de ayuda,...).

Su uso es muy adecuado para crear un dossier electrónico, páginas de ayuda, glosarios de conceptos, material y contenido en formato hipertextual,...

La interfaz es muy intuitiva y el usuario enseñado se familiariza con el entorno de trabajo. En definitiva, es la aplicación perfecta para transformar a diferentes formatos, el mismo texto electrónico.

Knowledge Cities Observatory

(Barcelona, 15-16 i 17 de Novembre de 2004)

Un proyecto colectivo donde ciudades y regiones analizan los factores que promueven el desarrollo basado en el conocimiento.

Organiza: MIK, Entovation **Patrocina:** Infonomia, Barcelona Activa

Para más información: www.infonomia.com/entovation/presentacion.pdf

La idea de las ciudades de conocimiento es una de las más recientes dimensiones emergentes de la economía basada en el conocimiento

Partiendo de que actualmente los factores de producción realmente residen en la mente de las personas que la llevan a cabo, y teniendo en cuenta que cualquiera puede ser el creador / co-creador de una gran idea, es lógico pensar que el objetivo debe de ser impulsar la igualdad de oportunidades para que eso suceda. Debido a ello, la ciudad del conocimiento es la síntesis y culminación de “la ciudad creativa”, la “ciudad de la ciencia” y la “ciudad digital”, donde arte y ciencia se unen creando una ecología urbana del siglo XXI impulsada por avances en comunicaciones tecnológicas.

Las ciudades del conocimiento están activamente interesadas en incrementar las capacidades innovadoras en ámbitos como la educación, el apoyo a la creación y soporte de organizaciones, las artes y el desarrollo social. Estas crean una dinámica de aprendizaje en la que se promulga el intercambio de políticas e iniciativas que engendren comunidades dinámicas y co-creativas.

Las ciudades que crean firmemente en nuevas perspectivas de desarrollo basadas en la innovación y conocimiento podrían tener interés en co-fundar, co-crear y formar parte del **Observatorio de Ciudades del Conocimiento** que, al fin y al cabo, se traduce en una comunidad activa de ciudades que aprenden unas de otras.

Debido a que la diversidad es el fertilizante para la generación de nuevas ideas, el observa-

torio incluirá poblaciones tanto urbanas como rurales, antiguas y recién establecidas con representación de los cinco continentes. La única condición para los participantes será la voluntad de compartir experiencias con los demás integrantes del observatorio.

Cada uno de los miembros podrá fijar relaciones para participar en las distintas reuniones que tendrán lugar aportando experiencias, aprendizajes o herramientas que han llevado a cabo teniendo estos miembros la figura de responsables de desarrollo económico, directores de planes estratégicos o figuras análogas. Cada uno aportará métodos y prácticas que contribuirán a enriquecer el cuerpo de buenas prácticas de conocimiento.

El principal reto será construir una comunidad de comunidades como esencia de gobernabilidad, donde mediante la interacción en comunidades los individuos puedan crear sus propios significados en base a distintas informaciones y experiencias para posteriormente convertirlas en acciones. Los citados “tanques de pensamiento y comunidades emergentes son grupos de personas que reciben reconocimiento institucional para la búsqueda de nuevo conocimiento.

Los alcaldes son los nuevos arquitectos de conocimientos que pueden convertir sus ciudades en ciudades del conocimiento. En una era en la que crece la insatisfacción y desconfianza en los regímenes de gobierno actuales, estos nuevos arquitectos del conocimiento pueden facilitar nuevas formas de ciudadanía basadas en la apertura, transparencia y compromiso. ■

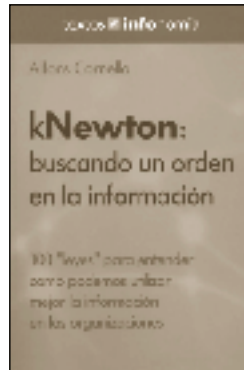
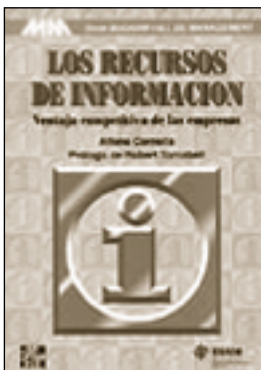
papeles infonomia

La revista de innovación

Suscríbete
por sólo
5 €/mes



Llama ahora al **93-2240150**
y recibirás **GRATIS** un libro



LAVINIA^{tc}

www.lavinia.tc

Tecnología y Comunicación

Cumplimos 10 años

