



Departamento Académico de Administración

Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas

Título

Un Modelo en la Gestión del Conocimiento

Subtítulo

*Gestión del conocimiento en el Sector Agropecuario
Argentino*

-El Movimiento CREA-

Alumno

Ernesto de Bary (Legajo: 16050)

Mentor

Daniel Friel

Buenos Aires, 3 de Marzo del 2009

RESUMEN EJECUTIVO

La complejidad del contexto hace necesario que las empresas tengan que adoptar *ventajas competitivas* para poder sobrevivir, desarrollarse y ser eficientes. Una de las ventajas competitivas más duraderas, es la efectiva gestión del conocimiento. En consecuencia, en este trabajo se investiga la gran importancia que tiene, desarrollar e implementar mecanismos y sistemas, para lograr gestionar el conocimiento eficientemente. Para realizar el análisis, se emplean un marco teórico principal: “Modelo de Espiral del Conocimiento” de Nonaka (1991), y dos marcos teóricos secundarios: “Modelo de Red de Conocimiento” de Seufert, Von Krogh y Bach, (1999) y “Características de las Organizaciones que Aprenden de Ducatel” (1998), cuya función es complementar al modelo principal.

Sin embargo, dado que hay diversas formas de gestionar el conocimiento, es importante adaptar este proceso a las necesidades particulares de cada organización. Es por esta razón que en este trabajo se ha decidido estudiar una organización en particular, el Movimiento CREA. En realidad si bien la principal unidad de análisis será el Movimiento CREA en general, para dar mayor diversidad al análisis, también se investigarán a ciertos Grupos CREA en particular. Se ha decidido estudiar al Movimiento CREA, no solamente porque se trata de una organización sin fines de lucro que tiene un papel protagónico en el sector agropecuario argentino, sino también porque considera a la gestión del conocimiento como una de sus principales ventajas competitivas. La reciente firma de un convenio entre AACREA y el BID-FOMIN para apoyar el desarrollo del Proyecto Gestión del Conocimiento, le dará al mismo un importante dinamismo y alcance por los próximos años.

Por último, se concluye que si bien es una ventaja competitiva que el Movimiento CREA haya venido gestionando el conocimiento desde 1957, todo cambio en este mecanismo genera dificultades que son difíciles de sortear. Especialmente, cuando se transita durante los primeros pasos de la implementación. Es por esta razón que se emplearon los modelos para detectar las fallas, y proponer soluciones para el corto y largo plazo a lo que se considera el *core* del Movimiento CREA, el Proyecto de gestión del Conocimiento.

Palabras claves

Gestión del Conocimiento, Sistemas de Gestión del Conocimiento, Conocimiento Tácito, Conocimiento Explícito, Movimiento CREA (Consortio Regionales de Experimentación Agrícola).

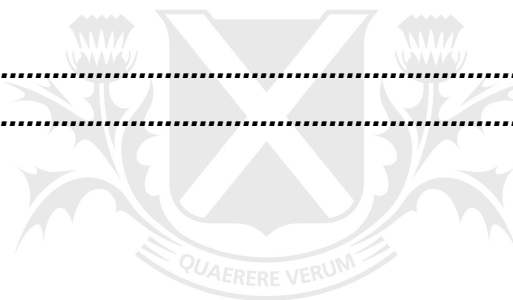
Agradecimientos

Daniel Friel, Jose Luis Boffi, Jorge Latuf, Lorenzo Amelotti, Eduardo Pereda, Andrés Hertelendy, Horacio Bouquet, Belisario Álvarez de Toledo, Daniel Fernández Cisneros, Pedro Lacau, Fernando Zubillaga, Eduardo Caruso, Gonzalo Ferreira, Paula Ditella, Elena Bruzone, Laura de Hertelendy, Bernardo Hertelendy, Alicia Campos, Alejandro Artopoulos, Santiago Pereda, Alejandro Duhau, Maria Elisa Peirano Vejo, Enrique García Bota, Juan Brun, María Marta Larguía.

ÍNDICE

PRIMERA PARTE: INTRODUCCIÓN.....	5
1. PROBLEMÁTICA	6
1.1. Planteo de la Problemática	6
1.2. Hipótesis	8
1.3. Objetivos de la investigación.....	9
1.4. Preguntas de la investigación	9
1.5 Justificación de las razones del estudio	10
2. MARCO TEÓRICO.....	12
2.1. Contextualización de los Argumentos Centrales	12
2.2. Desarrollo de los Modelos Teóricos	15
2.2.1. <i>Modelo Central</i>	16
2.2.2. <i>Modelos Complementarios</i>	19
2.2.2.1. Modelo de Red de Conocimiento	19
2.2.2.2. Características de las Organizaciones que Aprenden.....	20
3. METODOLOGÍA	22
3.1. Identificación de la Unidad de Análisis.....	22
3.2. Tipo de Investigación.....	22
3.3. Fuentes de Datos	23
SEGUNDA PARTE: CUERPO	26
1. EL MOVIMIENTO CREA.....	27
1.1. El Movimiento CREA Hoy	27
1.2. La Cultura en el Movimiento CREA.....	28
1.3. La Estructura del Movimiento CREA.....	31
1.3.1. AACREA.....	34
1.3.2. <i>Regiones o Zonas</i>	36
1.3.3. <i>Grupos CREA</i>	37
1.4. Gestión del Conocimiento en el Movimiento CREA	43
1.4.1. <i>Objetivo General y Antecedentes</i>	44
1.4.2. <i>Objetivo Específicos e Implementación del Proyecto</i>	46
1.4.3. <i>Niveles de Tecnología y Principales Áreas de Trabajo</i>	48

1.4.4. Beneficios de la Implementación de la Intranet.....	51
2. ANÁLISIS INSTITUCIONAL	53
2.1. El Modelo de Nonaka en el Movimiento CREA	53
2.2. Argumentos que complementan al Modelo de Nonaka.....	62
2.3. Aprendizaje en el Movimiento CREA.....	67
TERCERA PARTE: CONCLUSIÓN.....	71
1. PRINCIPALES RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	72
2. RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	76
2.1. Pregunta central de la investigación.....	76
2.2. Preguntas particulares	79
3. SUGERENCIAS PARA FUTUROS TEMAS DE INVESTIGACIÓN	84
BIBLIOGRAFÍA.....	86
ANEXOS.....	92



Universidad de
San Andrés

Primera Parte

-INTRODUCCIÓN-

Universidad de
SanAndrés

1. PROBLEMÁTICA

1.1. Planteo de la Problemática

Hoy en día es cada vez más necesario ser una organización competitiva, para poder responder y sobrevivir frente a un cambiante y complejo contexto. Decimos que el entorno es cambiante y complejo puesto que cada organización se encuentra en constante interacción no solamente con los siete Macro-entornos (Social/Cultural, Económico, Político, Demográfico, Tecnológico, Legal y Sustentable) que plantea Hubbard (2004) (véase anexo 1); sino que también se ve influenciada por el Micro-entorno (Poder de Negociación de los Proveedores, Poder de Negociación de los Competidores, Amenaza de Productos Sustitutos, Amenaza de Posibles Competidores y Rivalidad en la Industria), que proponen Hill y Jones (1996) (véase anexo 2). De acuerdo a Drucker (1971) y Porter (1991), para sortear estas dificultades planteadas por el entorno, es necesario que las empresas desarrollen ventajas competitivas sustentables. Si bien las ventajas comparativas (Porter, 1991) o factores de producción (tierra, mano de obra y capital) pueden transformarse en ventajas competitivas, no son sustentables en el tiempo ya que no consideran a la tecnología, el conocimiento y la innovación (Porter, 1991; Balestrin, Vargas & Fayard, 2008). Estos tres elementos son cruciales, porque permiten que se vaya más allá de la ventaja comparativa para llegar a una ventaja competitiva que beneficie a las organizaciones en primer lugar, y a la nación como fin último¹ (Powell & Grodal, 2005; Drucker, 1971).

Como ya se ha mencionado en el párrafo anterior, las ventajas competitivas no se derivan necesariamente de su dotación factorial, sino de factores intangibles que se construyen a partir del desarrollo de competencias endógenas y de la articulación con otros agentes (Yoguel, 2000; Smedlund, 2008). Es por esta razón que la *Knowledge Based Theory* sostiene que, dado que los recursos basados en el conocimiento son socialmente complejos, de naturaleza dinámica y generalmente difíciles de imitar, es muy probable que las organizaciones que los gestionen adecuadamente, logren desarrollar ventajas competitivas

¹ Para Peter Drucker (1971), los recursos naturales, la mano de obra y el capital se han convertido en secundarios y pueden obtenerse, con cierta facilidad, siempre y cuando haya saber.

sustentables (Alavi y Leidner, 2001). En consecuencia, se puede afirmar que la generación de conocimiento es considerado el elemento más importante, para que una firma tenga la capacidad de generar y sostener ventajas competitivas (Ambrosini y Bowman, 2008; Nonaka, 1991; Li y Gao, 2003; Smedlund, 2008). Sin embargo Seufert, von Krogh y Bach (1999), afirman que para lograr que el conocimiento sea una ventaja competitiva a largo plazo, la clave no es administrar el conocimiento existente sino generar continuamente nuevo conocimiento, para que la organización aprenda constantemente (Li y Gao, 2003). Puesto que *“es menor la cantidad de conocimiento que existe en un momento determinado, que la habilidad que tiene la organización para crear nuevo conocimiento y tomar acciones que formen las bases para lograr ventajas competitivas a través de activos basados en el conocimiento”* (Alavi y Leidner, 2001:108).

Dado que el siglo XXI es la era de la *sociedad del conocimiento*² (Drucker, 1971), las sociedades que lograron gestionar efectivamente el conocimiento, tienen el poder para desplazar a las que no lo han hecho (Nonaka, 1991). En consecuencia, esa gestión implica identificar y apalancar el conocimiento colectivo de una organización, para ayudar a que ésta sea más competitiva (von Krogh, 1998). En general, la mayoría de los proyectos de gestión de conocimiento tienen tres objetivos principales: 1) Hacer que el conocimiento se encuentre visible, y mostrar el rol que debe ocupar en la organización; 2) Desarrollar una cultura que sea ‘conocimiento-intensiva’, a través del incentivo a que se comparta, busque y ofrezca constantemente nuevo conocimiento; 3) Desarrollar una infraestructura del conocimiento, no solamente a través sistemas técnicos, sino también por medio de una red de conexiones entre personas, en un espacio y tiempo determinado (Davenport y Prusak, 1998). Sin embargo, la realidad nos muestra que la gestión del conocimiento es un proceso que involucra a una gran cantidad de actividades (Alavi y Leidner, 2001).

A su vez, para gestionar adecuadamente el conocimiento, son cada vez más necesarios los Sistemas de Gestión del Conocimiento. Esto son sistemas basados en TI (Tecnología de la Información), que apoyan y facilitan los procesos de creación, almacenaje, transferencia y aplicación de conocimiento (Alavi y Leidner, 2001). Aunque no todas las iniciativas para gestionar adecuadamente el conocimiento involucran la implementación de TI, la mayoría de las organizaciones confían en ciertas herramientas de TI (Davenport y Prusak, 1998).

² Drucker (1971:405) sostiene que en el pasado, el conocimiento no era sinónimo de poder; *“pero el ahora el conocimiento controla el acceso a la oportunidad y el progreso”*.

Sin embargo más que TI, las organizaciones necesitan implementar Sistemas de Información; “*Un sistema de información es una combinación de componentes (personas, TI³, normas, procesos, procedimientos y pautas de control) adecuadamente organizada e integrada con el fin de reunir, transformar y diseminar información en la organización.*” (Laudon y Laudon, 2004; O’Brian, 2001). Como se puede observar en la definición, un Sistema de Información no se encuentra compuesto únicamente de TI, sino que se hay una gran cantidad de elementos (humanos y técnicos) que están en constante interacción. Es por esta razón que el ciclo de desarrollo de sistemas de información, es un proceso muy largo que involucra varias etapas (véase anexo 3). Desafortunadamente, todavía hay mucha gente que sigue teniendo la mentalidad de los años 50’, donde lo que importaba era capturar datos a través de tecnología sofisticada, y sigue considerando que un sistema de información se encuentra implementado cuando se instaló correctamente toda la TI (Davenport, 2000).

Finalmente de acuerdo a Alavi y Leidner (2001), el sistema de gestión de conocimiento puede ser aplicado de tres formas diferentes: a) Para codificar y compartir mejores prácticas, b) Para crear redes de conocimiento y c) Para crear directorios corporativos de conocimiento. En este trabajo, se utilizarán las primeras dos aplicaciones. Puesto que el principal objetivo de los sistemas de gestión del conocimiento será para realizar ‘*benchmarkings* internos’, con el objetivo de transferir las mejores prácticas que se vayan generando en el interior de la organización (Alavi y Leidner, 2001). Pero al mismo tiempo, se tendrá como fin último crear verdaderas redes de conocimiento, no solamente a nivel organizacional, sino también con el exterior.

1.2. Hipótesis

A partir del marco conceptual recientemente descrito, la hipótesis principal de este trabajo de investigación es la siguiente:

³ De acuerdo a los autores, la TI se encuentra compuesta por *hardware, software, redes de comunicaciones, bases de datos* (O’Brian, 2001).

Dado que hoy en día una de las ventajas competitivas que genera más valor es la adecuada gestión del conocimiento, es fundamental que toda organización desarrolle un efectivo modelo de gestión del conocimiento.

1.3. Objetivos de la investigación

General: Describir, investigar y proponer mejoras, respecto de la forma en que se gestiona el conocimiento en el Movimiento CREA.

En base a esto, los objetivos específicos se encuentran dados por:

- Establecer porqué es tan importante gestionar adecuadamente el conocimiento, para desarrollar ventajas competitivas a largo plazo.
- Presentar los tres modelos que serán utilizados para analizar la unidad de análisis, y clarificar como deberán ser interpretados ciertos elementos de los modelos.
- Conocer la cultura, estructura, la forma de operar y razón de ser del Movimiento CREA.
- Realizar una descripción detallada del Proyecto de Gestión del Conocimiento en el Movimiento CREA.
- Realizar un análisis organizacional del Movimiento CREA en base a los modelos teóricos elegidos.
- Concluir y dar recomendaciones respecto del modelo de gestión de conocimiento que posee el Movimiento CREA; y proponer futuros temas de investigación no cubiertos por este trabajo.

1.4. Preguntas de la investigación

De los objetivos de investigación recientemente mencionados, se desprenden las siguientes preguntas que orientarán la investigación.

Pregunta Central: ¿Cómo debe desarrollarse un adecuado mecanismo de gestión del conocimiento, para lograr que éste se convierta en la principal ventaja competitiva de la

organización? En particular, se analizará el mecanismo de gestión del conocimiento que emplea el Movimiento CREA.

Sub-preguntas:

- ¿Cuáles son las ventajas competitivas que derivan de gestionar adecuadamente el conocimiento en el Movimiento CREA?
- ¿Que aspectos debe mejorar el Movimiento CREA, a corto plazo, para tener mayor éxito en la Gestión de Conocimiento?
- ¿Cuáles son sus perspectivas futuras respecto de esta forma innovadora de gestionar y crear nuevo conocimiento?
- ¿Que aspectos debe mejorar el Movimiento CREA, a largo plazo, para tener mayor éxito en la Gestión de Conocimiento?

1.5 Justificación de las razones del estudio

Son muchas las razones por las cuales se ha decidido abordar esta investigación. A continuación expondremos las más relevantes. Desde el punto de vista de la gestión del conocimiento, resulta de suprema importancia estudiar cómo el buen desarrollo de este mecanismo, ayuda a mejorar la competitividad de muchas organizaciones mediante la generación de ventajas competitivas duraderas. Es por esta razón, que cualquier organización que pretenda ocupar una posición importante en el siglo XXI, debe desarrollar mecanismos adecuados de gestión del conocimiento. Es más, la gestión del conocimiento se ha convertido en uno de los temas de Management de mayor relevancia, para los investigadores.

Con respecto a la unidad de análisis, es fundamental conocer cómo se organiza y cómo trabaja una de las organizaciones que más le ha aportado al campo argentino desde la esfera privada, durante los últimos cincuenta años (Entrevistas a Pereda, y Álvarez de Toledo). Aparte, al no haber una gran cantidad de material escrito sobre este tema, el desafío es aún mayor. Las dos razones principales por las cuales no hay mucho material escrito son: 1) En la institución impera una cultura oral. Es decir, si bien todos los años publica una gran cantidad de revistas, boletines, estudios y realiza congresos, la mayoría de la información se genera a través del diálogo entre los miembros de los grupos CREA; 2)

No es una organización de gran tamaño, aunque cada año se están incorporando más miembros debido a sus éxitos a nivel nacional (Peirano-Vejo, 2009). Otro aspecto por el cual vale la pena analizar al Movimiento CREA desde un punto de vista organizacional, se debe a que desde principios de los '90 hasta nuestros días, los temas de administración superan a los de producción (Pettigrew, 2004).



Universidad de
SanAndrés

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Contextualización de los Argumentos Centrales

Para poder desarrollar efectivos mecanismos de gestión del conocimiento, es necesario definir cómo debe ser entendido el conocimiento en este trabajo de investigación. Esto es de suprema importancia, puesto que hay muchas formas de entender al conocimiento. Dependiendo de cómo se lo defina, se emplearán diferentes estrategias para gestionar el conocimiento, y también variará el rol que tengan los sistemas de información (Alavi y Leidner, 2001).

Dado que el conocimiento puede ser percibido de diferentes formas (véase el anexo 4), en este trabajo se entenderá al conocimiento desde dos perspectivas distintas: como un *acceso a la información* y como un *proceso*. Es decir que si bien se le dará mayor importancia a la gestión del conocimiento como un proceso en donde se aplica la experiencia, al mismo tiempo cierto conocimiento será almacenado para que todas las personas puedan acceder a él. En primer lugar, la perspectiva del proceso se focaliza en la continua aplicación de la experiencia a la gestión del conocimiento. Hay una constante interacción entre la sabiduría y su aplicación en la práctica, puesto que esta perspectiva se focaliza en el flujo de la información y los procesos de crear, compartir y distribuir conocimiento (Zack, 1998). En segundo lugar, el conocimiento dentro de una organización debe ser organizado, para facilitar su acceso y búsqueda. En otras palabras, esta perspectiva del conocimiento es una extensión de la visión del conocimiento como un objeto⁴, pero con un mayor énfasis en la accesibilidad a la información (Alavi y Leidner, 2001; Balestrin *et al*, 2008).

A su vez, como el conocimiento también puede ser estudiado y clasificado en diferentes dimensiones (véase el anexo 5), en este trabajo se interpretará al conocimiento como explícito o tácito. Por un lado, al conocimiento explícito⁵ (Nonaka, 1991) o también denominado conocimiento articulado o articulable (Hedlund, 1994), conocimiento verbal

⁴ Esta perspectiva ve al conocimiento como algo que puede ser guardado o manipulado (Alavi y Leidner, 2001).

⁵ Sin embargo Polanyi (1966; citado en Brown y Duguid, 2001), en vez de considerar al conocimiento explícito y tácito como dos formas distintas de conocimiento, las reconoce como en término *dimensiones*.

(Corsini, 1987; citado en Ambrosini y Bowman, 2008), conocimiento declarativo (Kogut y Zander, 1992; citados en Ambrosini y Bowman, 2008); es un conocimiento codificado (Powell & Grodal, 2005), formal y sistemático que puede ser comunicado con facilidad (Nonaka, 1991), en forma simbólica o a través del lenguaje (Alavi y Leidner, 2001). De acuerdo a Winter (1987:171; citado en Ambrosini y Bowman, 2008), “*el conocimiento explícito puede ser comunicado desde el poseedor a otra persona en forma simbólica, y el receptor queda tan informado como su originador*”. De acuerdo a Ambrosini y Bowman (2008) este conocimiento puede ser descompuesto en dos elementos: i) Puede ser comunicado: de forma escrita, a través de una explicación o una decodificación; ii) No es específico a una persona o empresa, ya que puede ser compartido.

Por otro lado de acuerdo a Nonaka (1994), el conocimiento tácito comprende tanto elementos cognitivos como técnicos. Los primeros, hacen referencia a modelos mentales, creencias, paradigmas, puntos de vista y perspectivas, que se encuentran tan arraigadas dentro de cada individuo que son tomadas como obvias (Nonaka, 1991). Mientras que los componentes técnicos, consisten en *know-how* concreto y habilidades que se aplican a contextos específicos. En general, este tipo de conocimiento es difícil de expresar, formalizar, comunicar, describir y transferir; puesto que es conocimiento personal (Balestrin *et al*, 2008)⁶. Esto se debe a que “*uno generalmente sabe más de los que puede decir*” (Polanyi, 1966:4, citado en Ambrosini y Bowman, 2008). A su vez, este conocimiento esta muy ligado a la acción y al compromiso individual con un contexto específico, ya que consiste de habilidades técnicas informales, y se aprende en situaciones donde es usado. Según Yoguel (2000), el conocimiento tácito supone conocimiento que no se encuentra especificado en manuales, y que permite resolver problemas no codificados e interactuar con otras personas. Es por eso que, “*el principal valor del conocimiento tácito, se genera al ser compartidos o transferidos con otras personas*” (Smedlund, 2008:64).

La dicotomía entre conocimiento tácito y explícito fue propuesta por Polanyi en los 50', y luego fue profundizada por Nonaka (1991), Nonaka y Takeuchi (1995) en los 90' (Li y Gao, 2003). Si bien hay grandes debates respecto de que tipo de conocimiento (tácito o explícito) tiene mayor importancia (Balestrin *et al*, 2008), para Alavi y Leidner (2001) no

⁶ Según Balestrin *et al* (2008:95), “*para Polanyi, Nonaka y Takeuchi, el conocimiento que aporta mayor valor a las organizaciones es el: tácito, dinámico y humanístico...sin embargo estas características lo hacen difícil de gestionar*”.

tiene sentido realizar este tipo de comparaciones, puesto que hay una mutua dependencia entre ambos. Es decir, el conocimiento tácito es el que forma el contexto necesario para desarrollar e interpretar el conocimiento explícito⁷. A su vez, solamente las personas que posean ciertos niveles de conocimientos compartidos, realmente podrán compartir conocimiento de forma efectiva. Sin embargo en los casos donde no haya suficientes⁸ ‘espacios de conocimientos compartidos’, es fundamental utilizar la TI (véase el anexo 6) para mejorar las pobres relaciones entre las personas o grupos (Pickering y King, 1995). En consecuencia, cuanto mayor sea el ‘espacio de conocimientos compartidos’, más fácil será compartir conocimientos, y mejor será la calidad del conocimiento explícito que surja de la interacción (Alavi y Leidner, 2001; Balestrin *et al*, 2008).

Finalmente, dado que en este trabajo se considera a la gestión del conocimiento como “*un dinámico y continuo conjunto de proceso y prácticas embebidos en los individuos y grupos*” (Alavi y Leidner, 2001:123); es necesario presentar y describir los cuatro tipos de procesos de conocimientos sobre los cuales se sostendrán los tres modelos teóricos que se presentarán a continuación (Alavi y Leidner, 2001; Pentland 1995, Edenius y Borgerson, 2003): 1) Creación, 2) Almacenaje y Búsqueda, 3) Transferencia y 4) Aplicación. En primer lugar, la creación de conocimiento involucra reemplazar el contenido que posee la organización, mediante relaciones recíprocas de conocimiento tácito y explícito (Nonaka, 1994). Estas relaciones entre ambos tipos de conocimiento, harán que el conocimiento fluya a través de las diferentes personas, grupos y niveles organizacionales (Nonaka, 1991) (véase la sección ‘Modelo Central’). En segundo lugar, si bien las organizaciones crean conocimiento y aprenden, también olvidan. Es por esta razón que, si bien Alavi y Leidner (2001) describen dos tipos de memorias dentro de las organizaciones, la individual (basada en las observaciones, experiencias y acciones de las personas) y la colectiva (“*las formas mediante las cuales el conocimiento del pasado, influye las actividades organizacionales del presente*” (Stein y Zwass, 1995:85, citado en Alavi y Leidner, 2001)); esta última es la que en la mayoría de los casos se convierte en la única memoria organizacional (Walsh y Ungson, 1991). En consecuencia, el almacenaje y la organización del conocimiento, son

⁷ Según Brown y Duguid (2001), el conocimiento necesita ser convertido en conocimiento explícito para que pueda circular.

⁸ Sin embargo según Pickering y King (1995), en los casos donde no hay ningún tipo de conocimientos compartidos entre personas o grupos, el impacto que puede llegar a tener la TI para ayudar a la gestión del conocimiento, es mínimo. Es por esta razón que hay un arduo debate en cuanto a la cantidad de conocimiento compartido que debe tener una persona o un grupo, para que se puedan entender.

dos elementos claves para la efectiva gestión del mismo. Es por ello que para crear memoria organizacional, se hace necesario un desarrollo de herramientas de TI, que almacenen y faciliten la búsqueda del conocimiento (véase la sección ‘Modelo de Red de Conocimiento’).

En tercer lugar, dado que muchas organizaciones se encuentran ampliamente distribuidas, se hacen necesarios efectivos mecanismo de transferencia de conocimiento. Los canales de transferencia de conocimiento, puede ser formales o informales, personales o impersonales (Fahey y Prusak, 1998). Por un lado, el problema de los mecanismos informales⁹ consiste en que al no tener mecanismos formales de explicitación del conocimiento (véase la sección ‘Modelo Central’), no hay garantía que el conocimiento pase de una persona a otra. A su vez, la TI puede aumentar las posibilidades que tiene un individuo para comunicarse, permitiendo que se pueda ir más allá de los canales formales. Por otro lado, los canales personales son muy útiles para distribuir un conocimiento muy relacionado con un contexto específico, mientras que los impersonales sirven para un tipo de conocimiento que pueda ser rápidamente generalizado a otro contexto. En definitiva, el mejor mecanismo de transferencia dependerá del tipo de información que se desee transferir (Fahey y Prusak, 1998). En cuarto lugar, uno de los aspectos más importantes de la *Knowledge Based Theory*, radica en que la fuente de ventaja competitiva reside en la aplicación del conocimiento, y no en el conocimiento en sí mismo (Alavi y Leidner, 2001). En otras palabras, los individuos aprenden al lograr aplicar el conocimiento aprendido, y al embeber esos resultados en su conocimiento tácito individual (véase la sección ‘Modelo Central’). Para lograr esto, la TI cumple una importante función en capturar, actualizar y permitir el acceso al conocimiento, para que luego éste pueda ser aplicado por los miembros de la organización. Como conclusión de esta sección, dado que el conocimiento organizacional es la suma de todos los procesos de conocimiento (individual y grupal), las mejores prácticas podrán ser compartidas a través del acceso al conocimiento almacenado o por medio de la interacción con otros miembros o grupos.

2.2. Desarrollo de los Modelos Teóricos

⁹ Ejemplo de estos son: reuniones sin horario pre-fijado, seminarios informales y conversaciones esporádicas.

Una vez presentado el contexto donde se analizarán los mecanismos de gestión del conocimiento, se presentarán los tres modelos que ayudarán a explicar y proponer mejoras a esos mecanismos. Si bien se trabajará en base a un modelo en particular ('El Espiral de Conocimiento' de Nonaka (1991)), también serán necesarios otros dos modelos que si bien no serán centrales, ayudarán a dar mayor validez a los argumentos.

2.2.1. Modelo Central

El principal sustento teórico de la propuesta de investigación planteada, se encuentra dado por el "Modelo de Espiral del Conocimiento" presentado en el artículo denominado *Knowledge Creating Company* escrito por Ikujiro Nonaka (1991). Puesto que las líneas argumentales de este trabajo son la base para el desarrollo de esta investigación, se exponen a continuación los principales puntos de la propuesta. A su vez, para darle mayor validez y facilitar la comprensión de los argumentos de Nonaka, se complementarán con ideas de otros autores de peso.

Según Nonaka, en las economías de hoy en día, el conocimiento es la principal fuente de ventaja competitiva. Más aun, las compañías exitosas son aquellas que consistentemente crean, diseminan y materializan conocimiento a lo largo y ancho de la organización. Estas son las principales características que definen a lo que Nonaka denomina "Knowledge Creating Company". Mientras que la visión occidental ("Tayloriana") considera que las organizaciones son máquinas de procesamiento de información, y que la única fuente válida de conocimiento son los datos formales y sistemáticos que permiten cuantificar información; la visión oriental ("japonesa") sostiene que el único mecanismo mediante el cual una organización puede responder rápido a los cambios del entorno, es mediante la gestión de la creación de nuevo conocimiento. Dado que este enfoque considera a las organizaciones como organismos vivos, para crear nuevo conocimiento será necesario un continuo proceso de renovación de personas y procesos. Con respecto a esto, Nonaka y Takeuchi (1995) establecen, que una organización que aprende, es aquella donde inventar nuevos conocimientos no es una actividad especializada, sino una forma de comportamiento generalizada en donde todos son trabajadores del conocimiento¹⁰.

¹⁰ Según Li y Gao (2003), aunque para Drucker los trabajadores del conocimiento eran especialistas, pedagogos y expertos; Nonaka considera que en una organización del conocimiento, todo miembro de la

En base a la distinción entre conocimiento tácito y explícito desarrollada en la sección anterior, el autor propone cuatro formas diferentes de crear conocimiento. Estas cuatro etapas se van a ir sucediendo y retroalimentando continuamente, conformando de esta manera el “Espiral de Conocimiento”. Este espiral va a mostrar como los conocimientos individuales pueden ser transformados en conocimiento organizacional. Para entender mejor este modelo, a medida que se explique cada una de las etapas se irá exponiendo un caso presentado por Nonaka (1991), que trata acerca de una compañía japonesa (Matsushita Electronic Company) que se dedica al diseño y venta de máquinas para la producción de pan casero. El caso explica como el desarrollador de sistemas (Tanaka) logra resolver los problemas de amasado que tiene la máquina que produce la empresa, tras observar a un exitoso chef panadero de un prestigioso hotel japonés.

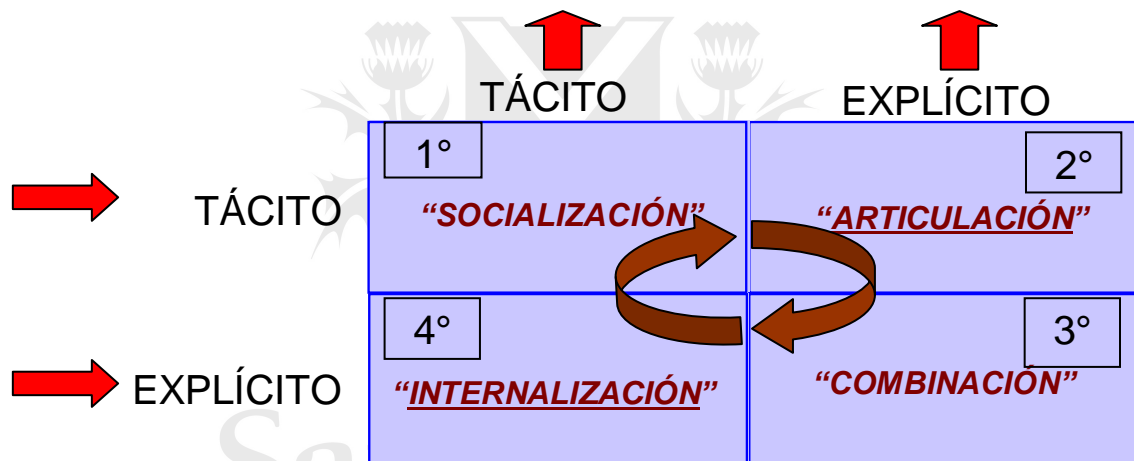


Ilustración 1: Nonaka (1991)

La primera etapa se denomina *Socialización*, y consiste en el pasaje de conocimiento tácito a tácito. Esto sucede cuando un individuo comparte conocimiento tácito con otro, a través de interacciones sociales y experiencias compartidas (Alavi y Leidner, 2001). En el caso de la compañía japonesa, se puede observar como Tanaka aprende a través de la observación, imitación y práctica de los procedimientos realizados por el maestro panadero. Es decir, aprende los secretos tácitos que poseía el maestro panadero. Lo interesante de esta etapa es observar como, si bien el conocimiento siempre va a surgir del individuo, es necesario continuar con la explicitación del conocimiento para que éste pueda ser asimilado por la compañía en su conjunto.

organización es un trabajador del conocimiento. De acuerdo a Li y Gao (2003), estas diferencias se deben al enfoque que tenía cada uno de estos autores.

La segunda etapa se llama **Articulación**, porque se pasa de conocimiento tácito a explícito. Durante esta etapa, Tanaka traduce esos secretos que había aprendido del maestro panadero en conocimiento explícito, que es luego comunicado a su equipo de trabajo. Dado que el conocimiento tácito es difícil de comunicar, ya que incluye modelos mentales y creencias a parte del *know-how*, moverse de tácito a explícito implica reformularse pensamientos y maneras de pensar. En consecuencia, *“el conocimiento individual se convierte en información para todos, una vez que es articulado y presentado en forma de texto, gráficos, palabras u otras formas simbólicas”* (Alavi y Leidener, 2001:109). Es por eso que para permitir esta conversión, puede ser útil recurrir a metáforas, analogías, imágenes y cuentos (Seufert *et al*, 1999). Sin embargo, para Polanyi (1966; citado en Brown y Duguid, 2001), el conocimiento siempre tendrá algún componente que no podrá ser articulado.

La tercera de las etapas del “Espirale de Conocimiento” lleva el nombre de **Combinación**, puesto que se pasa de conocimiento explícito a explícito. Es decir, el conocimiento explícito se transforma en conocimiento explícito más complejo y más sistematizado (Seufert *et al*, 1999). De acuerdo a (Alavi y Leidner, 2001:116), *“la combinación se refiere a la creación de nuevo conocimiento explícito, a través de la categorización, fusión, reclasificación y sintetización de conocimiento explícito existente”*. En el caso analizado, esto se da cuando el equipo de trabajo de Tanaka logra estandarizar y volcar el conocimiento en un manual que luego será aplicado a la fabricación de la máquina panificadora.

La última etapa es denominada **Internalización**, porque se pasa de conocimiento explícito a tácito. Esto se debe a que el nuevo conocimiento explícito es compartido y se encuentra disponible en toda la organización, y otros empleados comienzan a internalizarlo y a usarlo para extender y cuestionar su propio conocimiento tácito. Según Alavi y Leidener (2001:109), *“la información es convertida en conocimiento una vez que es procesada en la mente de los individuos”*. Es decir que se pasa del conocimiento explícito a nivel organizacional a conocimiento tácito a nivel individual. Lo más importante de esta etapa es que los individuos aprenden a través de su propia experiencia *“learning by doing”* (Seufert

et al, 1999), y también al embeber esos resultados en su conocimiento tácito individual (Alavi y Leidener, 2001).

Nonaka (1991), establece que estas cuatro etapas se encuentran en una constante interacción dinámica; y que una vez finalizada la última etapa, el proceso comienza nuevamente, pero en un nivel de conocimiento más alto (Seufert *et al*, 1999). De acuerdo a Nonaka (1991), este proceso se retroalimenta continuamente con el objetivo último de incrementar aun más el conocimiento organizacional; de acuerdo a Alavi y Leidner (2001:116), “*cada una de estas etapas, confía, contribuye y se beneficia de las demás etapas*”. A su vez, las etapas de **Internalización** y **Articulación**, son los dos pasos críticos en el espiral de conocimiento (Nonaka, 1991). La razón radica en el hecho de que ambos requieren activo involucramiento de las personas, para transformar el conocimiento tácito a explícito (articulación) o de explícito a tácito (internalización). En base a esto, Wenger, McDermott & Snyder (2002) consideran que el conocimiento tácito está adquiriendo cada vez mayor importancia en el contexto actual, donde la globalización y las tecnologías aumentan la incertidumbre. Esto se debe a que los conocimientos tácitos se manifiestan en la capacidad de adaptarse e imponer cambios, y esto es crucial para sortear las dificultades del entorno al mismo tiempo que se desarrolla el aprendizaje organizacional (Yoguel, 2000).

2.2.2. Modelos Complementarios

2.2.2.1. Modelo de Red de Conocimiento

Si bien se utilizará el modelo de “Espiral de Conocimiento” presentado por Nonaka (1991) como guía fundamental, es importante hacer referencia al Modelo de Red de Conocimiento presentado por Seufert *et al* (1999) para poder tener una visión más global de cómo funciona una red de conocimiento. Esto es relevante, puesto que Nonaka (1991) se focaliza en una sección en particular, cuando en realidad una red de conocimiento es más amplia ya que abarca otras áreas.

Seufert *et al* (1999) presentan un Modelo de Red de Conocimiento formado por tres bloques diferentes:

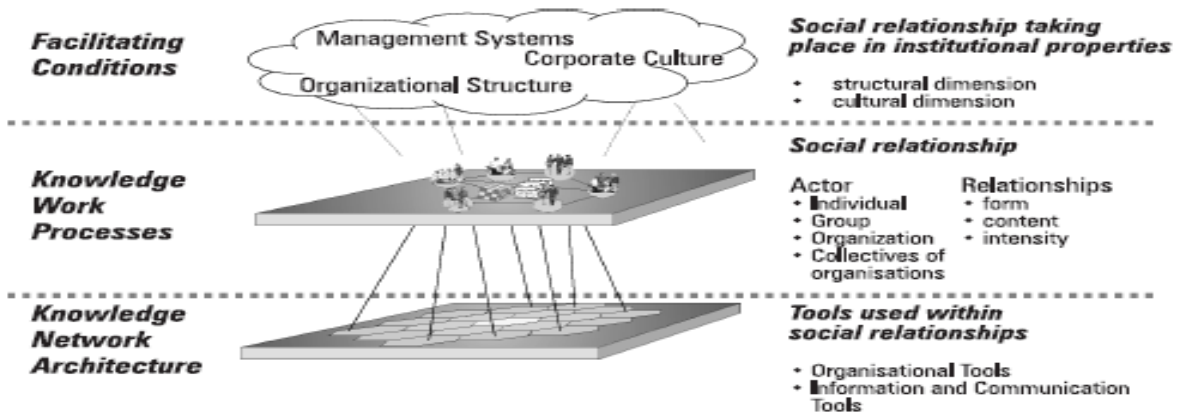


Ilustración 2: Seufert *et al* (1999)

- 1) **Condiciones Facilitadoras:** comprende al ambiente organizacional donde se van a dar las relaciones sociales. Las principales condiciones facilitadoras son el Sistema de Management, la Cultura Corporativa y la Estructura Organizacional. De acuerdo al grado de apertura, se va a facilitar o impedir la creación de conocimiento.
- 2) **Procesos de Generación de Conocimiento:** involucra interacciones sociales a nivel individual y grupal, que puede avanzar hasta transformarse en aportes, en términos de conocimiento, a nivel organizacional. Estos procesos pueden ser conceptualizados en los que Nonaka (1991) denomina “Espiral del Conocimiento”.



Ilustración 3: Seufert *et al* (1999)

- 3) **Arquitectura de la Red de Conocimiento:** Abarca todas las herramientas, tanto organizacionales como de información y comunicación, que ayudan a las relaciones sociales. De esta forma, ayuda a mejorar a los procesos de gestión del conocimiento.

2.2.2.2. Características de las Organizaciones que Aprenden

Para Ducatel (1998) las organizaciones que aprenden son aquellas que presentan las siguientes cuatro características:

- 1) Tienen la capacidad de ***solución sistemática de problemas***, para ello suelen partir de un plan previo que se reexamina continuamente para consolidar experiencias. Al mismo tiempo, aplican un tipo de gestión que amplía la masa crítica de ideas en la organización, fomentando el cuestionamiento de las decisiones, y alienta el uso de técnicas estadísticas y el desarrollo del pensamiento interno guiado por la exactitud, la disciplina y la precisión.
- 2) Tienen la capacidad de ***experimentar con nuevos métodos***, para lo cual fomentan la experimentación sistemática que ponga a prueba los nuevos conocimientos en los programas y proyectos en marcha. De esta manera se asegura que las lecciones se transfieran efectivamente a toda la organización y se aprenda a transformar el conocimiento tácito en conocimiento codificado, de forma que sea transferible al interior de la organización y a otros agentes.
- 3) Tienen la capacidad de ***aprender con la experiencia***. Esta capacidad se concreta en el estudio de los errores pasados y en el registro sistemático de los resultados para que sean dados a conocer a todos los miembros de la organización.
- 4) Tienen la capacidad de ***aprender de los demás***. Para ello, están abiertos, escuchan atentamente, analizan sistemáticamente los resultados, efectúan un análisis continuo de las mejores prácticas, planifican visitas y entrevistas, sacan ideas de los clientes sobre productos, competidores y cambios de preferencias, observan a los clientes en acción y pueden efectuar una transferencia de conocimiento rápida y eficiente preparando informes escritos, gráficos y orales.

3. METODOLOGÍA

3.1. Identificación de la Unidad de Análisis

A partir de los objetivos de investigación planteados, este trabajo utiliza como principal unidad de análisis al Movimiento CREA en general y a ciertos Grupos CREA en particular. El objetivo de investigar a los segundos, es dar una mayor diversidad al análisis, ya que el Movimiento CREA se encuentra formado por diversos grupos con realidades muy heterogéneas. El principal centro de nuestro análisis es entonces: el Movimiento Crea, porque se puede aprender mas enfocando una organización en particular, sobre todo, como en este caso en que no hay muchas organizaciones similares para poder comparar.

Se ha decidido estudiar al Movimiento CREA, principalmente porque ha logrado desarrollar un modelo de gestión de conocimiento sin precedentes (Peirano-Vejo, 2009). Aparte, Stake (1998: 20) sostiene que, *“El cometido real del estudio de casos es la particularización, no la generalización. Se toma un caso particular y se llega a conocerlo bien, y no principalmente para ver en que se diferencia de otros, sino para ver qué es, qué hace”*. En consecuencia, si bien el objetivo de este trabajo no es desarrollar un mecanismo óptimo de gestión del conocimiento que pueda ser aplicado a múltiples organizaciones, esto no implica que no haya organizaciones que obtengan ideas de este modelo. Es decir, de la misma forma que Pablo Hary (fundador del Movimiento CREA) tomó ideas de los CETA (Centre d’Etudes de Techniques Agricoles)¹¹ franceses, (Hary, 2004), otras organizaciones en países con economías similares podrían adoptar ideas del Movimiento CREA, para hacer que sus mecanismos de gestión del conocimiento sean más eficientes¹². En base a esto, Stake (1998) menciona que: *“de los casos particulares las personas pueden aprender muchas cosas que son generales”*.

3.2. Tipo de Investigación

¹¹ Sin embargo, según Jorge Latuf (Entrevista:1’18”) *“la metodología de trabajo de los grupos CETA, tienen más que ver con los grupos de Cambio Rural del INTA, porque la figura del técnico asesor es mucho más importante que el que representa el técnico hoy en día en los Grupos CREA”*

¹² De hecho hay organizaciones, como FUCREA (Federación de Grupos CREA) en Uruguay, que gestionan el conocimiento de una forma muy similar al Movimiento CREA (AACREA, 2008-2009). De acuerdo a Boffi (Entrevista), el Movimiento CREA pretende estrechar cada vez más los vínculos con esta organización.

Es fundamental definir el tipo de estudio, porque de éste dependerá la estrategia de investigación. En nuestro caso, el tipo de investigación empleada es de tipo descriptivo, dado que se trabaja sobre realidades donde se debe presentar una interpretación correcta. En este trabajo se parte de una realidad, el Movimiento CREA. En base a esto, se tratará de explicar el mecanismo de generación de conocimiento que propone el movimiento, a partir de tres modelos teóricos. Dado que las investigaciones descriptivas requieren considerable conocimiento del área que se investiga para poder formular las preguntas específicas que se busca responder, (Sampieri *et al*, 1998), se realizará un exhaustivo estudio organizacional previo al análisis.

Como se realizará una investigación descriptiva, la metodología que se utilizará para obtener la información será principalmente cualitativa. Se utiliza este tipo de información cuando se pretende analizar fenómenos complejos, que no pueden ser observados a menos que se realicen esfuerzos holísticos con alto grado de subjetividad y orientados hacia las cualidades más que a la cantidad. Tal como definen Rodríguez, Gil y García (1996), “*los investigadores cualitativos estudian la realidad en su contexto natural, tal como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar, los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas.*”. En consecuencia, para obtener información de mayor calidad, se llevará a cabo un enfoque progresivo, puesto que el objetivo es entender el caso en su totalidad (Stake, 1998). Es decir, se emplearán diversos mecanismos para intentar penetrar de la forma más objetiva posible en la realidad del Movimiento CREA.

3.3. Fuentes de Datos

Los primeros pasos consisten en familiarizarse lo más posible con el tipo de operatoria del Movimiento CREA. Para ello se realizaron entrevistas a ex-presidentes (Eduardo Pereda, Lorenzo Amelotti), al actual Coordinador General (Belisario Álvarez de Toledo) y a expertos en las dos áreas que son más relevantes para este trabajo: Gestión del Conocimiento (José Luis Boffi) y Consolidación de Grupos (Jorge Latuf). En cuanto a las fuentes secundarias, se utilizaron varios documentos suministrados por el servicio de información de AACREA y además material institucional (audio visual, texto, gráficos y presentaciones).

Una vez conocido el Movimiento CREA en su conjunto y las áreas de mayor interés, se comenzó a investigar a los Grupos CREA. Para ello, se concurrió a dos reuniones de Grupos CREA (“Navarro 1” y “Guanaco las Toscas”). El objetivo al realizar estas visitas, fue no interferir, y pasar desapercibido en la operatoria del grupo, logrando de esta forma ser un espectador pasivo que observa y se nutre de las prácticas cotidianas (Peirano-Vejo, 2009). Al finalizar las reuniones, se realizaron entrevistas a ciertos miembros y asesores claves de esos Grupos CREA¹³. Este segundo paso otorga gran riqueza a la investigación, ya que se pudieron obtener diferentes perspectivas y puntos de vista respecto de una misma realidad (el Grupo CREA). A su vez, se realizaron entrevistas a ciertos miembros claves y asesores de otros Grupos CREA, a los que por su ubicación geográfica es difícil acceder a las reuniones: Andrés Hertelendy (“CREA Formosa”) y Horacio Bouquet (“CREA Tandil”).

En general se realizaron entrevistas en profundidad, ya que se trató de reducir al mínimo, influenciar al entrevistado, ampliando así su posibilidad de expresión. Estas entrevistas son muy útiles para dialogar con interlocutores claves, y el objetivo es crear un clima de naturalidad y neutralidad donde las confesiones sean posibles (Alonso, 1998). Como establece Alonso (1998), la entrevista en profundidad permite dar los primeros pasos para luego comenzar a estructurar. Si bien nunca se llegó a realizar una entrevista completamente estructurada, principalmente porque el tipo de información que se busca es muy cualitativa, en algunos casos se realizaron algunas entrevistas semi-estructuradas. Estas últimas se realizaron, con el objetivo de obtener opiniones específicas sobre ciertos temas en particular¹⁴, y generar debate. A su vez, estas preguntas ‘estandarizadas’ eran realizadas principalmente a efectos comparativos, y fueron planteadas al comienzo de las entrevistas de cada una de las “categorías” entrevistadas (ex presidentes, miembros de grupos, asesores técnicos).

Respecto de la información utilizada para sustentar teóricamente esta tesis, se emplearán una gran cantidad de fuentes secundarias de diferente índole. Como fuente principal, se

¹³ Las personas entrevistadas durante las dos Reuniones CREA, fueron: Elena Bruzone, Paula Ditella, Eduardo Caruso, Daniel Fernández Cisneros, Fernando Zubillaga, Gonzalo Ferreira y Pedro Lacau (véase la sección ‘Bibliografía’)

¹⁴ Las preguntas más frecuentes eran: a) ¿Sentís que la intranet es de gran utilidad para gestionar el conocimiento?, b) ¿Cuáles son las razones por las cuales no haces un uso intensivo de la intranet?, c) ¿Qué opinas respecto de la ‘Política de Tranqueras Abiertas’?, d) ¿No sentís que el conocimiento generado en el Movimiento CREA, debería permanecer dentro del mismo?, e) ¿Cómo crees que va a ser el futuro del Movimiento CREA, respecto de su participación política a nivel nacional?

emplearán numerosos artículos revisados por expertos, extraídos de diversas bases de datos. A su vez, se utilizarán libros de texto, diarios, revistas especializadas, trabajos escritos por profesores universitarios, presentaciones de conferencias y congresos, material obtenido de sitios de Internet y material audio visual.



Universidad de
SanAndrés



Segunda Parte
-CUERPO-
Universidad de
SanAndrés

1. EL MOVIMIENTO CREA

1.1. El Movimiento CREA Hoy

El Movimiento CREA se encuentra integrado y dirigido por productores agropecuarios, y su objetivo es promover el desarrollo integral del empresario agropecuario para lograr empresas económicamente rentables y sustentables en el tiempo, probando tecnología y transfiriéndola al medio para contribuir con el sector y el país (Foulon, 1988). El eje del movimiento es el trabajo en grupo, en donde se intercambian experiencias, ideas e información con el fin de capitalizar las habilidades y conocimientos individuales para buscar soluciones a los problemas de las empresas y mejorar las técnicas de producción y de gestión empresarial. A su vez, AACREA ha colaborado con la difusión del sistema CREA en países de Latinoamérica y mantiene una fluida comunicación e intercambio con las organizaciones que representan a esos grupos (AACREA, 2008).

Es fundamental aclarar que dentro del Movimiento CREA, hay dos tipos de personas o sectores (Entrevista a Amelotti; Foulon, 1988). Por un lado están los miembros, que independientemente de la posición que ocupen en la organización (Presidente de AACREA, Vocal, Presidente de Grupo CREA, Tesorero y Secretario), sus cargos siempre serán ad-honorem y tendrán que pagar para poder pertenecer al Movimiento CREA. Por otro lado se encuentran los profesionales rentados o técnicos, que dependiendo del cargo que ocupen pueden ser considerados según los términos de Mintzberg (1979), *personal staff* o tecnoestructura (ej: asesor técnico, coordinador general, miembros de las cinco unidades organizacionales¹⁵) (Entrevista a Latuf, Pereda, Caruso; Reorganización AACREA, 2008) (véase el anexo 7).

Hoy en día, el Movimiento CREA se encuentra constituido por más de 1800 miembros y 200 asesores técnicos que se encuentran distribuidos en 190 grupos¹⁶, que pertenecen a 19 regiones. A su vez, el Movimiento CREA posee 4.709.916 hectáreas en producción, (propias y alquiladas) que representan el 2,7% del total de las tierras productivas

¹⁵ “De los aproximadamente cien miembros que forman parte de la tecnoestructura de AACREA, cuarenta de ellos son full-time, mientras que el resto son part-time.” (Entrevista a Álvarez de Toledo: 30’07”).

¹⁶ De acuerdo a Latuf (Entrevista: 46’42”), “hoy más de la mitad de los Grupos CREA tienen menos de cinco años de antigüedad”.

nacionales (Anuario Estadístico 05/06, 2007) y aporta, según las actividades, entre el 6 y el 20 % a la Producción Nacional. Desde 1996 se comenzaron a realizar Anuarios estadísticos, con el objetivo de obtener material de consulta que dimensionara la capacidad productiva del Movimiento CREA. Si bien los anuarios estadísticos analizan diferentes aspectos del Movimiento CREA, en la mayor parte de los años, los rendimientos (kg/ha) de los Grupos CREA son superiores a los rendimientos nacionales (Anuario Estadístico 04/05, 2006; Anuario Estadístico 05/06, 2007).

1.2. La Cultura en el Movimiento CREA

El Movimiento CREA se caracteriza por tener una cultura muy fuerte y marcada, que lo diferencia radicalmente de las demás organizaciones. Según Álvarez de Toledo (Entrevista), cada uno de los Miembros CREA no solamente tiene objetivos individuales que se van materializando en el día a día a través del trabajo en grupo, sino que también tiene objetivos a largo plazo que se refieren a la **visión** del Movimiento CREA: “*Sembrar confianza y potenciar ideas, para construir entre todos una Argentina posible*”¹⁷ (Movimiento CREA, 2007). Según el coordinador general, esto último es lo que verdaderamente sostiene y mantiene cohesionado al Movimiento CREA a lo largo del tiempo; “*la fuerza del Movimiento CREA te la da ver hacia donde está yendo*” (Entrevista a Álvarez de Toledo).

Teniendo en cuenta los tres niveles de cultura que propone Schein (1992) (véase el anexo 8), podemos dividir al Movimiento CREA en dos secciones. La primera corresponde a AACREA (que declara) y la segunda a las Regiones (que transmiten) (Entrevista a Álvarez de Toledo). En esta primera sección, se puede observar como AACREA cumple la función de “líder creador”¹⁸ de la cultura del Movimiento CREA, mientras que las Regiones funcionan como difusoras de los valores declarados por AACREA (estrategias, objetivos,

¹⁷ “*Apenas ingresé al Movimiento CREA me di cuenta que mis expectativas eran de cortísimo plazo, mientras que las expectativas del CREA eran de muy largo plazo, son filosóficas y tienden al bien común*” (Entrevista a Bouquet 1:1’10”).

¹⁸ En realidad, AACREA se encarga de incentivar y llevar adelante la cultura y estrategia del Movimiento. A modo de ejemplo, durante el 2006-2007 se realizó una encuesta a todos los grupos del movimiento (llamada ‘Visión y Líneas Estratégicas al 2015’), donde cada uno podía dar su opinión respecto del futuro del Movimiento CREA. Luego, en base a estas encuestas, AACREA desarrolla las principales líneas estratégicas, la visión, misión y valores de todo el movimiento. Lo importante de todo esto, es aclarar que esta visión no es un arbitrariedad del ‘ápice estratégico’ del movimiento, sino que verdaderamente surge de sus miembros.

filosofías, misión, visión y valores) a los diferentes grupos que conforman el Movimiento CREA declara como sus principales **valores**, la: Integridad, Responsabilidad, Compromiso, Trabajo en Equipo, Respeto, Solidaridad y Generosidad. A su vez, tiene la siguiente **misión**:

“Somos una asociación de empresarios agropecuarios que trabajamos en grupo y compartimos nuestras experiencias y conocimientos para aumentar la rentabilidad y lograr el crecimiento económico sustentable de nuestras empresas. A su vez, procuramos transferir nuestra experiencia al medio colaborando así, en el desarrollo del sector agroalimentario y del país. Es por ello que nuestro objetivo permanente es crecer compartiendo, buscando un permanente equilibrio entre lo que la imaginación quiere y lo que la realidad permite.” (Reorganización AACREA, 2008)

Sin embargo, desde AACREA se va reorientando continuamente la Misión, Visión y Valores. Aparte de los variados mecanismos formales¹⁹ e informales que posee AACREA para comunicarse con sus miembros, los Congresos Nacionales²⁰ son los principales mecanismos elegidos por la asociación para comunicar cambios en las estrategias futuras del movimiento (Entrevista a Boffi, Amelotti, Pereda; Peirano-Vejo, 2009). De acuerdo a Peirano-Vejo (2009), este tipo de conferencias que tratan temas que van más allá de lo productivo, no son tan comunes en otras partes del mundo.

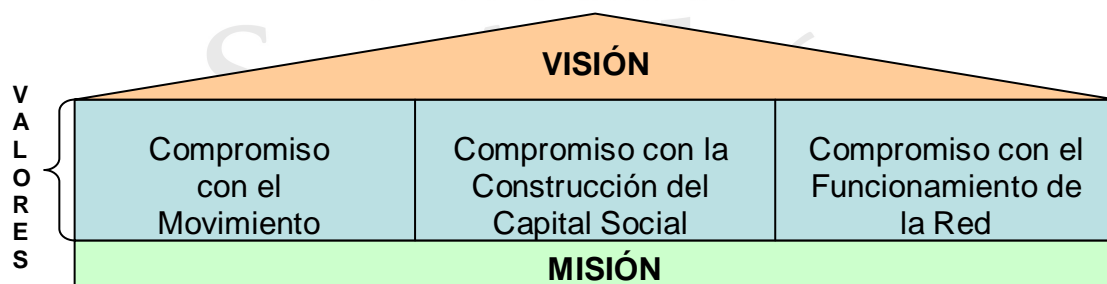


Ilustración 4: Entrevista a Álvarez de Toledo

La segunda sección corresponde a los Grupos CREA; ellos son quienes realmente determinarán la verdadera cultura del Movimiento CREA. En términos de Schein (1992), solamente los valores transmitidos por AACREA y las Regiones que sean susceptibles de validez física y social, y que continúen funcionando para resolver los problemas de los

¹⁹ Estos mecanismos serán descriptos en la sección de “AACREA”.

²⁰ Al último Congreso Nacional, realizado en el 2007, concurrieron 4000 personas y 2500 en forma virtual. Los temas tratados fueron más allá de los típicos temas productivos, filosóficos y políticos; y se contó con la presencia de importantes figuras tanto a nivel nacional como internacional (Peirano-Vejo, 2009).

Grupos CREA, se convertirán en supuestos básicos del Movimiento CREA. Sin embargo, no todos estos supuestos básicos que nadie confronta ni debate, se transformarán en supuestos básicos a nivel movimiento. Si bien estos conforman la verdadera cultura organizacional, algunos de ellos permanecerán dentro de ciertos grupos o regiones hasta que sean asimilados y reconocidos por todos. Es importante que una organización desarrollada como AACREA tenga supuestos básicos desarrollados, ya que estos logran la estabilidad cognoscitiva de los miembros, y esto es crucial para que los Grupos CREA funcionen correctamente. Al igual que los supuestos básicos, los artefactos surgirán de la “creación conjunta” de las dos secciones previamente descriptas.

Artefactos	Valores	Supuestos Básicos
>Cuentos y Narraciones de personas que participaron dentro del Movimiento CREA (Peirano-Vejo, 2009) >Actitudes que concuerdan con los supuestos básicos > Reuniones CREA y Reuniones Regionales	>Integridad >Responsabilidad >Compromiso >Trabajo en Equipo >Respeto >Solidaridad y Generosidad	>Aplicar incondicionalmente la política de “Tranqueras Abiertas” (Entrevista a Pereda, Amelotti). >Altruismo, Saber recibir, Solidaridad, Compromiso, Confianza, Sinceridad, Pertenencia, Tolerancia y Valoración del otro.

Uno de los supuestos básicos sobre el cual vale la pena hacer una breve referencia, es la “Política de Tranqueras Abiertas” del Movimiento CREA. Este “slogan” ha sido desde sus orígenes, una de las piedras angulares del Movimiento CREA (Entrevista a Pereda, Latuf, Amelotti). De acuerdo a Amelotti (Entrevista: 23’49”) *“La política de tranqueras abiertas tiene un gran valor por dos motivos. Para el Movimiento CREA, porque invita a que otras personas se incorporen al movimiento²¹. Y a la vez porque es una forma de dar para después recibir”*. Básicamente, consiste en que todas las personas que forman parte del Movimiento CREA deben ‘abrir sus puertas’²² respecto del exterior (Hary, 2004) (véase el gráfico del anexo 9). Según Bouquet (Entrevista 1:49”), *“el fin último del Movimiento CREA es volcar todo el conocimiento generado, en la sociedad, y no en el crecimiento empresarial. El crecimiento empresarial se va a dar como una consecuencia de lo anterior”²³*. Si bien esto parece ilógico, puesto que la gestión y creación de conocimiento requiere tiempo y recursos; en realidad la política tiene mucho sentido. Especialmente si se

²¹ “El Movimiento CREA no hace marketing, se basa en el ‘boca a boca’, y que mejor sistema que mostrar lo que estamos haciendo; si no tenemos secretos” (Entrevista a Amelotti: 24’19”).

²² En el sentido de que no se debe esconder ni guardarse información. Sin embargo, esto no implica que el Movimiento CREA no mantenga información reservada, especialmente la relacionada con la información de gestión particular de cada establecimiento (Entrevista a Caruso).

²³ Según Lacau (Entrevista 1: 8’33”) *“es lo que le da una gran riqueza al movimiento y hace que este sea más estimado por la comunidad que lo rodea...cada vez hay más conciencia de la necesidad de compartir”*.

tiene en cuenta lo que establece Yoguel (2000), “*mientras que el conocimiento codificado o explícito es transable, el componente tácito es específico de la empresa*”. Es decir, no se puede comprar en el mercado, y por lo tanto constituye una ventaja competitiva para la empresa. Más aun Ambrosini y Bowman (2008), sostienen que el conocimiento tácito posee todos los requerimientos necesarios para ser considerado una fuente de conocimiento sustentable en el tiempo. Teniendo en cuenta estos razonamientos, veamos lo que sostiene Álvarez de Toledo (Entrevista: 22’50”), “*la mayor parte del conocimiento (explícito) que el Movimiento CREA comparte con el exterior, hoy en día puede ser adquirido sin muchas dificultades vía Internet.... El verdadero valor que tiene el Movimiento CREA es el conocimiento (tácito) generado dentro de las Reuniones CREA*”,...Aparte “*uno no puede apropiarse del conocimiento.... Los asesores técnicos y miembros no valen por el conocimiento que poseen sino por lo que son capaces de crear.... Es por ello que, el Movimiento CREA no apropia sino que genera conocimiento*” (Entrevista a Álvarez de Toledo, Lacau²⁴). Sorprendentemente, el Coordinador General de AACREA, tiene una línea de pensamiento muy similar a la de Yoguel (2000); quien afirma que “*el conocimiento tácito dentro de la empresa tiene un carácter sinérgico que hace que sólo valga en su interior y pueden devaluarse fuera de la misma*”. En conclusión, la ‘Política de Tranqueras Abiertas’, más que ser un despilfarro de recursos en beneficio de *free riders* que pretenden sacar provecho de la situación, es una excelente forma de captar la atención de posibles futuros Miembros CREA. Aparte, “*en el sector agropecuario, que le vaya bien a tu vecino no te afecta a vos*” (Entrevista a Fernández Cisneros: 4’48”).

1.3. La Estructura del Movimiento CREA²⁵

De todas las organizaciones analizadas por Henry Mintzberg (1991), la Organización Innovadora (o Adhocracia) es la que más se asemeja al Movimiento CREA. Decimos que el Movimiento CREA es similar a una organización innovadora; no solamente porque tiene

²⁴ Para Lacau (Entrevista: 9’06”), “*los conocimiento generados en el Movimiento CREA no son apropiables, ¿Qué vas a apropiar, una rotación?... la Política de Tranqueras Abiertas no nos quita sino que nos agrega*”. A su vez, Bouquet (Entrevista 1: 19’52”) afirma que “*el Movimiento CREA nunca va a vender información; se la da primero a los miembros, y unos meses más tarde la vuelca al medio*”. Al mismo tiempo agrega, “*esto no es un altruismo idiota, ...a mí no me perjudica que el otro produzca bien*” (Entrevista a Bouquet 1: 39’56”).

²⁵ La estructura del Movimiento CREA, “*tiene el mismo formato que se replica en los tres niveles*” (Entrevista a Latuf: 01’09’30”); y dado que no es tan simple de comprender, a lo largo del trabajo se tratarán de presentar varios organigramas enfocados desde diferentes perspectivas (Véase en el anexo 10, el Mapeo Completo del Movimiento CREA).

una estructura muy dinámica que es capaz de llevar varios proyectos a la vez²⁶, sino porque se trata de una organización descentralizada que delega responsabilidades y que aprende funcionando en un marco de excelencia, eficacia y flexibilidad (Reorganización AACREA, 2008; Movimiento CREA, 2007). Otra característica que demuestra porqué el Movimiento CREA puede ser categorizado como una organización innovadora, se debe a que la reorganización del movimiento se plantea desde sus miembros y asesores (Entrevista a Pereda). Estos puntos quedan claramente demostrados si se tiene en cuenta lo establecido en la reforma organizacional planteada durante los últimos años: *“La visión 2015, se basa en la transformación del organigrama tradicional (vertical) a un diagrama de redes en donde se desarrollen las relaciones. AACREA es una gran red basada en una organización matricial”* (Reorganización AACREA, 2007). Otra de las razones por las cuales consideramos al Movimiento CREA como una adhocracia, se debe a la gran importancia que posee el *staff* de apoyo (asesores técnicos) para el funcionamiento de la organización. Tal como menciona Mintzberg (1991), *“ellos no están diferenciados de otras partes de la organización”*, y ayudan a coordinar y dirigir el movimiento. Tanto a nivel miembro como a nivel asesor, el poder fluye en base a los conocimientos técnicos pertinentes.

Uno de los problemas típicos de las organizaciones innovadoras, es la burocratización que trae aparejado el crecimiento. Para evitar transformarse en lo que Mintzberg (1991) denomina *Adhocracia Previsional*, el Movimiento CREA ha tratado de desarrollar herramientas que conlleven a la continua innovación, a través del trabajo en red, la creación de líneas estratégicas (véase anexo 11), equipos de proyectos y el pleno involucramiento de los miembros (Entrevista a Álvarez de Toledo). Justamente, *“el Movimiento CREA es una red que cuestiona la centralidad absoluta y propone la centralidad relativa por temas, que propone, y sostiene la diversidad como principio fundamental de su funcionamiento, que basa su accionar en la construcción de relaciones para satisfacer necesidades, y que se construye en la práctica y el aprendizaje”* (Movimiento CREA, 2007). Finalmente, podemos decir que el Movimiento CREA opera en un contexto complejo, dinámico e impredecible (Entrevista a Amelotti). Esto se debe no

²⁶ Hasta el momento, el Movimiento CREA posee más de 51 proyectos en marcha (Movimiento AACREA, 2007). Cada proyecto estará a cargo de un Directivo (Miembro CREA), y tendrá un responsable técnico (rentado) que gestionará el trabajo para alcanzar los objetivos acordados, armando los equipos y administrando el presupuesto. A su vez, cada proyecto recibirá servicios y soporte del resto de las unidades organizacionales.

solamente a razones que derivan del micro entorno²⁷, sino que los factores del macro entorno presentan constantes contingencias a la actividad agropecuaria (factores climáticos, precios intencionales, políticas de turno). Si bien esto dificulta en gran medida el planeamiento a futuro, el competitivo sector agropecuario argentino ha sabido adaptarse con éxito a este difícil entorno (Entrevista a Hertelendy).

Desde otra perspectiva, la estructura en red del Movimiento CREA (véase anexo 12) puede ser observada desde dos puntos de vista diferentes (véase anexo 13), formal (véase anexo 14) o informal (Cross, Borgatti y Parker, 2002). La estructura formal es aquella que surge del organigrama, en donde hay una clara distinción jerárquica entre los tres diferentes niveles (AACREA, Regiones, y Grupos CREA)²⁸. Se podría decir que AACREA es la encargada de lograr una “coordinación externa” (o *Asociatividad de Primer Grado*) de todos las Zonas y Grupos CREA; mientras que cada Grupo CREA (o *Asociatividad de Tercer Grado*) debe lograr su propia “coordinación interna” (Iguera, 2002). Es decir, el estrato superior es el que se encarga de coordinar al estrato inferior, creando de esta manera una pirámide vertical. Sin embargo, esta estructura formal no muestra lo que realmente sucede en la organización, entendida como red social. Para ello se utiliza la estructura informal, que si bien es generalmente invisible, determina la verdadera forma en que fluye la información y el poder en la organización (Cross *et al*, 2002). En el caso del Movimiento CREA, se puede observar que la estructura jerárquica de los tres niveles básicos de la estructura formal, es asimétrica respecto del orden de importancia que tienen esos niveles en cuanto a la estructura informal (Entrevista a Amelotti, Bouquet, Latuf). En otras palabras, si bien desde el exterior parece que la estructura del Movimiento CREA tiene una forma piramidal (*Estructura Formal*), en realidad la verdadera forma de operar luce como una pirámide invertida o una red (*Estructura Informal*)²⁹. En consecuencia, tal como establece Latuf (Entrevista: 01’13’06”), “*el Movimiento CREA tiene mucho de horizontalidad*”.

²⁷ Entre otras cosas, se destaca: una presión impositiva muy superior a la región (23%), una falta de seguridad jurídica que desincentiva la inversión, un mercado de capitales que por momentos deja de funcionar (es fundamental para disminuir el riesgo del productor) y una falta de modelo agropecuario consistente a largo plazo. (Campo y Comunidad, 2008)

²⁸ Estos tres componentes se vinculan recíprocamente, gracias a un flujo de información e intercambio por el cual, a través de un camino institucional y otro camino técnico; la AACREA dialoga continuamente con los Grupos CREA (Díaz Bordenave, 1982).

²⁹ “AACREA no le puede imponer nada a las Zonas, ni las Zonas le pueden imponer nada a los Grupos. Es al revés, son los Grupos los que deciden que van a hacer las Zonas (a través de sus representantes), y son las Zonas quienes finalmente deciden que va a hacer AACREA” (Entrevista a Latuf: 01’12’22”).

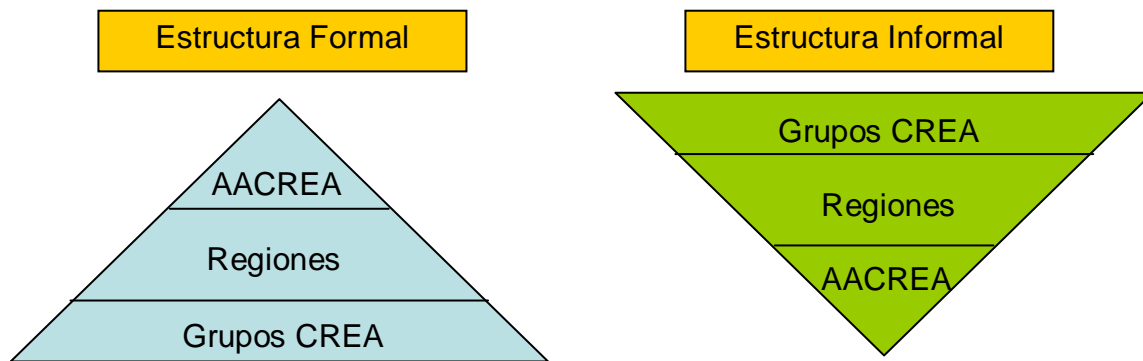


Ilustración 4: Elaboración Propia

1.3.1. AACREA³⁰

La AACREA (Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola) es una asociación sin fines de lucro que fue creada en 1967, y surgió como una solución jurídica óptima en reemplazo de la antigua FACREA (Federación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola) (AACREA, 2001). La AACREA será dirigida y administrada por una comisión directiva, que se encuentra conformada por:

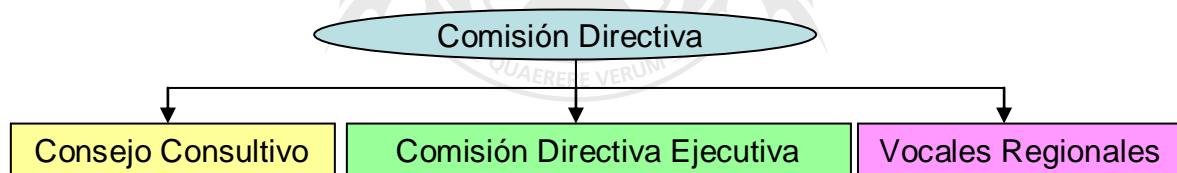


Ilustración 5: Elaboración Propia

En primer lugar, el Consejo Consultivo (véase anexo 15, para ver su composición) se encuentra conformado por los 18 ex presidentes de la AACREA y el último ex vicepresidente. Este órgano es convocado en situaciones especiales³¹, una o dos veces por año según las circunstancias, únicamente por el Presidente de AACREA. Los miembros de la Comisión Directiva Ejecutiva, participan de las reuniones de comisión directiva con voz pero sin voto. En segundo lugar, la Comisión Directiva Ejecutiva (véase anexo 16, para ver su composición) se encuentra formada por un presidente, un vicepresidente, un secretario, un prosecretario, un tesorero, un protesorero, dos vocales, dos vocales suplentes y dos revisores de cuentas. En todos los casos, los cargos son ad honorem y son rotados cada dos

³⁰ La Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola es una asociación civil sin fines de lucro, con domicilio legal en la Ciudad de Buenos Aires, que podrá funcionar en cualquier parte del país (Estatutos, 1993).

³¹ Se lo convoca en particular cuando hay que definir líneas de acción que tengan impacto a mediano y largo plazo (Entrevista a Boffi).

años. En tercer lugar, se encuentran los 18 Vocales Regionales (véase anexo 17, para ver su composición). A su vez, para complementar a la Comisión Directiva (a nivel AACREA), hay una Mesa de Asesores (compuesta por los 18 Coordinadores Zonales, véase anexo 18) dirigida por el Coordinador General y una tecnoestructura dividida en cinco subunidades³².

La misión de la AACREA no es remolcar a los Grupos CREA, sino nuclearlos y coordinar su acción, preservando así la unidad del movimiento (AACREA, 2001). Tal como decía Hary (2004), *“Se espera que las actividades de la Federación y las que en el futuro emprendan, harán de multiplicador de las experiencias adquiridas en los Grupos CREA, no sólo entre ellos mismos, sino también en el vecindario y en el país”*. En definitiva, si bien es importante garantizar una sólida cohesión interna, la ejecución debe ser descentralizada. En consecuencia, para permitir que los grupos actúen más competitivamente, la AACREA se encarga de recopilar, procesar y analizar la información generada para poder ponerla a disposición de los usuarios a través de sus diferentes medios de comunicación. En primer lugar, dentro de los medios digitales, encontramos a: la Web, el Portal institucional (acceso abierto al público), la Red CREA (intranet, con acceso restringido a Miembros CREA y técnicos), los Informes técnicos (subidos a la intranet), Presentaciones Powerpoint, Videos Institucionales para difundir en giras, viajes y eventos, Portales especiales de Jornadas o Congresos, Videos de Congresos, Jornadas o Eventos, el Club Crea (lista de mails donde libremente se intercambian comentarios), la listas de mails de vocales, coordinadores, presidentes y asesores CREA, Noticiero Virtual (mensual) y las Novedades del "Equipo" Staff sobre reuniones y eventos (son enviadas vía mail).

En segundo lugar, el Movimiento CREA cuenta con una gran cantidad de medios gráficos de comunicación, ellos son: la Revista CREA mensual, las Revistas de cada una de las Regiones CREA, los Informes que preparan los presidentes y los asesores para la semana CREA, la Ronda de Novedades mensual (esta incluye: novedades institucionales, de los proyectos y de las regiones), el Servicio de Información, las Carpetas de Jornadas Abiertas Técnicas, las Presentaciones de Jornadas Abiertas Técnicas, los Informes técnicos que son colgados de forma digital, los Boletines de los datos del campo presentados en la Reunión CREA mensual, los Boletines Técnicos Regionales de cada uno de los cultivos y

³² En el Movimiento CREA hay cinco unidades organizacionales: a) Comunicación y Marketing, b) Investigación y Desarrollo, c) Administración, Procesos y Gestión de Personas, d) Metodología y Desarrollo Personal y e) Compromiso con la Comunidad.

actividades, los Cuadros y Columnas en Diarios (La Nación y Clarín), los Libros, Cuadernillos o Revistas de actualización técnica, los Flyers preparados para ciertos eventos, la Folletería Institucional y las Carpetas Institucionales.

Finalmente, también hay otras formas de comunicación que se refieren a encuentros físicos formales entre diferentes personas que forman parte del Movimiento CREA. Estos encuentros se dan en: las Jornadas de Actualización Técnica (JAT), los Foros, los Congresos Nacionales³³, los Congresos Regionales³⁴ y demás Reuniones formales³⁵. La gran cantidad de medios de comunicación que posee el Movimiento CREA, permite que se promueva el intercambio y el trabajo en conjunto con expertos y organismos (nacionales e internacionales) de investigación, con el objetivo último de desarrollar, probar y adoptar nueva tecnología. Al mismo tiempo, la AACREA desarrolla proyectos de capacitación (talleres, cursos, seminarios), experimentación y transferencia buscando anticiparse a las necesidades futuras.

1.3.2. Regiones o Zonas

El Movimiento CREA esta formado por 19 zonas (véase anexo 19). Cada una de ellas se encuentra representada por un Vocal Zonal (Miembro CREA) y un Coordinador (Técnico rentado); los primeros se renuevan cada dos años (Estatutos, 1993). La idea de subdividir en regiones al Movimiento CREA surgió en la década del '70 con la idea de mejorar la comunicación entre los Grupos CREA de una región y AACREA; y por lo tanto, de los Grupos CREA entre sí. Para ellos, se estableció un centro de encuentro que permitiera a los empresarios, presidentes o asesores movilizarse sin recorrer grandes distancias. Gracias a

³³ Se realizan cada tres años, y generalmente tratan temas más filosóficos relacionados con el largo plazo (misión y visión), hay muy pocos temas técnicos. Para los temas técnicos, generalmente se realizan jornadas técnicas que se hacen generalmente un día antes de los congresos nacionales.

³⁴ Se realizan cada dos o tres años, siempre que no coincidan con el Congreso Nacional. Durante los últimos años, en los congresos regionales se están tratando cada vez mas temas de largo alcance y cada vez menos temas técnicos. Los temas técnicos se están tratando cada vez más en las reuniones zonales (hay unas 45 reuniones zonales técnicas por año en todo el movimiento, que son de acceso libre).

³⁵ Reuniones de Comisión Directiva, Reuniones de Comisión Reducida, Reunión del Consejo Consultivo, Reuniones de Asesores (nivel zona), Reuniones de Presidentes (nivel zona), Reuniones de Vocales, Reuniones de Coordinadores Zonales, Reuniones de Proyectos, Reuniones de Comisiones Técnicas (Ganadería, Lechería, Agricultura), Reuniones mensuales de los Grupos CREA, Reuniones de Líderes de Proyecto, Reuniones de Unidades Organizacionales que son cinco (1.Administración, Procesos y Gestión de Personas, 2.Investigación y Desarrollo, 3. Comunicación y Marketing, 4. Metodología y Desarrollo Personal, 5. Compromiso con la Comunidad), Reuniones de Tranqueras Abiertas, Reuniones de Recorridas y Ensayos.

las zonas, los Grupos CREA transmitirán mejor sus preocupaciones a la AACREA, y comprenderán mejor las proposiciones de la Asociación, gracias a la fase de reflexión y síntesis que reunirá regularmente a los responsables de la región (Zona, 1982; Foulon, 1988). Al mismo tiempo, la zona facilita las relaciones y la buena participación de los adherentes en el movimiento. Esto permite crear una estructura de desarrollo que facilita la inserción de los nuevos miembros al movimiento (Zona, 1982).

La regionalización se forjó a través de dos ejes principales: la representación de los Grupos CREA y la delimitación de las problemáticas técnicas. Con respecto al primero, para lograr una mayor participación de las regiones, se decidió aumentar el número de representantes e instaurar un sistema de elección de vocales que surgieran de las propias zonas. En segundo lugar, si bien en la metodología de trabajo el intercambio de experiencias continuaba siendo crucial, fue necesario abordar las problemáticas específicas de cada una de las regiones. En consecuencia, la región quedó conformada por un ámbito geográfico común, que presenta una cierta homogeneidad y actividades compartidas (AACREA, 2001). De acuerdo al reporte Zona (1982), las regiones son un medio privilegiado para la circulación de información; puesto que ayudan a ordenar, razonar, procesar y difundir la información de la región. Al mismo tiempo, se ocupan de hacer trascender en el medio la filosofía CREA y sus logros; buscando de esta manera contribuir al crecimiento del Movimiento (AACREA, 2008-2009). La coordinación de estudios es un aspecto de gran importancia en las regiones, porque permite que los Grupos CREA especifiquen sus objetivos de trabajo, distribuyan sus investigaciones y experimentos. En algunos casos, se crearán grupos de estudio temporarios, centrados en un problema específico que ningún Grupo CREA de la zona pueda resolver por sí mismo.

1.3.3. Grupos CREA³⁶

De acuerdo a Hary (2004), *“el motor del Movimiento CREA está en los Grupos CREA”*. Similarmente, Álvarez de Toledo (Entrevista) sostiene que los Grupos CREA son el eje central del movimiento, *“las zonas están para hacer las cosas que los grupos no pueden*

³⁶ Históricamente para formar un Grupo CREA, se busca que: se junten entre 8 y 12 personas, cercanas, con producciones similares, con explotaciones similares, con problemática parecida. Sin embargo, *“hoy en día prima más la materia que las formas, es por eso que la principal característica buscada es la diversidad”* (Entrevista a Latuf: 9'52”).

hacer y AACREA está para hacer las cosas que las zonas no pueden hacer”. Cada Grupo CREA se encuentra formado por ocho a once³⁷ productores de una misma región³⁸ que comparten sus experiencias a fin de capitalizar las habilidades y conocimientos individuales para encontrar mejores soluciones y tomar decisiones más acertadas con respecto a sus empresas agropecuarias. En consecuencia, los Grupos CREA permiten que “la experiencia de cada uno de los grupos se multiplica por doce, el costo de operación se divide por doce y todos suben al nivel del mejor en cada tema” (Hary, 2004:23)³⁹. Los Grupos CREA son un ámbito de crecimiento personal y empresarial, donde se: comparten experiencias, se capitalizan habilidades y conocimientos individuales, se obtienen mejores soluciones a través del debate y se toman decisiones más acertadas gracias a la puesta en común.

Un Grupo CREA típico, esta formado por un asesor técnico, más los miembros CREA correspondientes. Entre los miembros se elige un presidente, un tesorero y un secretario⁴⁰, que cuentan con el asesoramiento del mencionado asesor técnico. Este último se encuentra capacitado tanto en el aspecto técnico y empresario como también en la dinámica grupal. Sin embargo, “el 90% del éxito de un Grupo CREA depende de sus miembros y el 10% de sus asesor” (Hary, 2004:22). Dentro de la mayoría de los Grupos CREA, hay ciertas personas que por sus condiciones especiales, tienden a ser más escuchadas que otras. Sin

³⁷ En realidad el estatuto (1993) de la AACREA no establece que los Grupos CREA tienen que estar formados por un número determinado de miembros. Sin embargo de acuerdo a Bouquet (Entrevista), el número de miembros que debe tener un Grupo CREA siempre produjo largos debates; pero generalmente se considera que un Grupo CREA debe tener entre 8 y 12 miembros. Según Pereda (Entrevista a Pereda), es importante que el número de miembros no sea: a) muy grande (mas de 15): porque sería difícil arribar a conclusiones, habría dificultades en cuanto al espacio físico y no alcanzarían los meses del año para que cada uno presente su campo en las reuniones mensuales; b) muy chico (menos de 5): no solamente porque se perdería la riqueza del debate, sino también porque con la ausencia de alguno de los miembros sería imposible tener la reunión mensual. A su vez, según Bouquet (Entrevista), se tornaría un poco oneroso. En definitiva, lo importante no es tanto la cantidad de miembros, sin los que efectivamente participan de forma activa. En los grupos donde no se llega a obtener masa crítica, se invita a otras personas para poder tener más opiniones (Entrevista a Latuf). Sin embargo, otra de las principales razones por la cual no hay tantos grupos pequeños, es porque no hay economías de escala en los costos (asesor + cuota de la zona + cuota de AACREA).

³⁸ Si bien en la mayoría de los casos los miembros de un Grupo CREA pertenecen a una misma región, hay excepciones. Estos grupos formados por miembros de diferentes regiones generalmente se juntan por razones muy particulares: la actividad (ej: cabaña de toros), las relaciones estrechas entre ciertos miembros y la búsqueda de la excelencia empresarial o diversidad de actividades (Entrevista a Amelotti, Álvarez de Toledo, Pereda).

³⁹ Si esta misma idea es tenida en cuenta a nivel Movimiento CREA, “hoy en día hay 192 grupos de aproximadamente 12 miembros cada uno, podemos inferir que hay al menos 2304 empresas que están estudiando e investigando nuevas formas de producción” (Hary, 2004:36).

⁴⁰ Durante los últimos años, la función del secretario se está dejando de lado.

embargo, lo crucial de los Grupos CREA exitosos⁴¹, es que todos sus miembros contribuyen aportando información (Entrevista a Hertelendy). Es por esta razón que una de las principales funciones del asesor técnico es colaborar con el planeamiento y la dinámica grupal, más que con el aspecto técnico (Entrevista a Latuf). Tal como menciona Hary (2004), “*CREA no es un medio de lograr asesoramiento agronómico a menor costo, sino un método de trabajo fundado en el intercambio de ideas y experiencias*”. Los principales valores que debe tener un Miembro CREA son: generosidad, altruismo, saber recibir, solidaridad, compromiso, confianza, sinceridad, pertenencia, tolerancia y valoración al otro (Entrevista a Latuf, Bouquet, Pereda, Amelotti, Hertelendy). De acuerdo a Caruso (Entrevista), una de las principales razones por las cuales a veces los Grupos CREA se separan, es por la falta de confianza.

“*La célula básica del sistema de comunicación del Movimiento CREA, es la reunión mensual del Grupo CREA*” (Díaz Bordenave, 1982:3). Según Bouquet (Entrevista 1:23’14), “*la Reunión CREA es la presentación que el propietario (dueño del campo) hace, de lo que es su negocio y como lo lleva a cabo*”. Las Reuniones CREA son generalmente programadas al comienzo del año, donde se establece cuales establecimientos agropecuarios serán los centros de reunión de cada mes. Sin embargo hay algunos Grupos CREA, como el Grupo CREA ‘Tandil’ y el ‘Santa Isabel’, que tienen dos reuniones mensuales⁴² (Entrevista a Latuf, Bouquet, Amelotti). Con el objetivo de darle dinamismo a las reuniones, se trata de que todos los años haya una rotación de las mismas, respecto de la fechas del año anterior (FACREA, 1963). Es decir, el Miembro CREA que realizó su presentación a principio de año, se tratará que el año siguiente exponga su establecimiento en otro momento. Esto permite que se puedan analizar otras cosas, porque recordemos que las actividades agropecuarias son cíclicas⁴³. Al mismo tiempo, salvo que el

⁴¹ Según Álvarez de Toledo (Entrevista), hay una gran heterogeneidad entre el nivel de desarrollo de diferentes Grupos CREA. Sin embargo, no encuentra ninguna relación clara que explique el porqué de ese diferencial de desarrollo (recursos, antigüedad, actividad a la que se dedican, zona a la que pertenece el grupo, cantidad de miembros). Para el coordinador general, el diferente desarrollo entre los grupos se debe principalmente al grado de madurez (coincidencia de intereses individuales y grupales dentro de un mismo Grupo CREA), intercambio de valores y “química” que hay entre los miembros; independientemente de los factores recientemente enumerados.

⁴² En los inicios del Movimiento CREA, la mayoría de las empresas que participaban en las reuniones, eran *empresas personales* donde el decisor era el mismo dueño. “*Hoy en día, hay Grupos CREA en donde se realizan dos tipos de reuniones; una para los gerentes de producción donde se discuten temas relacionados con la producción, y otras para los dueños donde se discuten temas más empresariales*” (Entrevista a Latuf: 28’03”, Amelotti, Bouquet).

⁴³ Por ejemplo, si un miembro fue anfitrión durante el mes de septiembre, podría mostrar como sembró el maíz y como planea sembrar la soja de primera (cantidad de fertilizante, necesidad de aplicar o no glifosato,

número de Miembros CREA sea superior a los 12 meses del año, cosa que en muy pocos casos sucede, el objetivo es que todos los miembros expongan una vez por año.

Al realizar las Reuniones CREA, los productores se “desnudan” ante los demás miembros del grupo (Entrevista a Pereda), ya que muestran prácticamente toda la información relevante de su negocio⁴⁴. Según Amelotti (Entrevista), esto es exactamente lo opuesto a lo que sucede con los industriales argentinos, que tratan de mantener secretas sus mejores prácticas para así aumentar su participación en el mercado a costa de destruir a la competencia. En este último caso, las empresas funcionan como competidoras en vez de cooperadoras (Nalebuff y Brandenburger, 1996). Lo que propone el Movimiento CREA es similar a lo que enuncia el *Gerenciamiento Basado en el Valor (VBM)*, pero a nivel organizacional (Rodríguez Rodríguez, 2003). Es decir, se trata de que los empresarios traten de generar valor a través de políticas *win-win*, y no que compita para ver quien se queda con la porción más grande de la torta. Respecto de esto último, Amelotti (Entrevista: 20'03”) establece que, “*el Movimiento CREA ayuda a generar competitividad, por medio de la creación de alianzas, en la cadena de valores de la Argentina*”⁴⁵. Como se puede ver, la relación entre los productores agropecuarios⁴⁶ no es de competencia, sino de cooperación (Entrevista a Latuf, Amelotti, Bouquet, Ferreira). Si bien no existe una única explicación para este tipo de comportamiento, se podría argumentar que como los precios de los commodities dependen principalmente de factores externos a la producción Argentina⁴⁷, no tiene sentido competir. En realidad, como los precios internacionales

distancia y profundidad de siembra de las semillas, tipos de híbridos usados), cuando realizar el destete óptimo, como comercializar de forma efectiva los granos de soja o maíz que no fueron vendidos y como aprovechar la cantidad de pasto más eficientemente. Sin embargo, si le hubiera tocado realizar la Reunión CREA en Abril, podría mostrar los rindes de las cosechas de trigo, girasol, soja y tal vez maíz, se podría analizar cuales son los mejores medios de almacenaje, si conviene entregar la producción a un cerealista o no, en que estado se encuentran las pasturas y los verdes de invierno, cual es porcentaje de preñez y si hace falta aplicar mayor cantidad de herbicida para la sementera.

⁴⁴ Preparar una Reunión CREA lleva mucho tiempo y dedicación, “*es todo un estrés, es como una fecha de entrega en la facultad*” (Entrevista a Bouquet 1: 41'10”). Porque es necesario que esté muy bien armada, para que sea interesante.

⁴⁵ De acuerdo a Amelotti (Entrevista), la presente lucha entre el campo y la industria no tiene sentido, porque está en detrimento de la cadena de valor que tiene la Argentina como nación.

⁴⁶ En este caso nos referimos principalmente a los productores de cereales y carnes, puesto que los precios de otros cultivos como el vino o los aceites (actividades también comprendidas dentro del Movimiento CREA) no tienen mercados tan transparentes. Esto se debe a que muchos de ellos se encuentran orientados a mercados con nichos muy específicos.

⁴⁷ Dado que el mercado de los *comodities* siempre tendió a ser un mercado de *cuasi competencia perfecta*, es muy difícil modificar su precio. Es por eso que los productores agropecuarios trabajan sobre sus costos, porque el precio está determinado por el mercado, “*el hecho de que un productor aumente su volumen, no afecta al precio del commodity*” (Entrevista a Latuf: 33'10”).

fluctúan por razones externas⁴⁸ a nuestro país, se crea mayor valor agregado si se coopera, ya que se logra una mayor competitividad de los productores argentinos. Esto último, no solamente ayuda a aumentar el superávit de balanza comercial y dar mayor poder de negociación a los productos argentinos, sino que al mismo tiempo permite disminuir los costos del productor individual⁴⁹ (Entrevista a Amelotti).

Si bien hay una amplia variabilidad en cuanto a los temas que se tratan en una reunión CREA típica⁵⁰, se podría decir que los asuntos que se tratan con mayor frecuencia son los siguientes:

Etapas relevantes de la reunión de Grupo CREA	Descripción de las actividades realizadas en cada una de las etapas relevantes
Ronda de Novedades del Mes	Cada uno de los miembros cuenta las noticias que pueden ser de interés para los miembros del grupo (contexto mundial y local) y menciona si surgieron algunos problemas desde la reunión anterior. (1 hora de duración aprox)
Análisis de Gestión ⁵¹ (véase anexo 21)	Se analiza en detalle la gestión del productor anfitrión. Para ello, el asesor técnico arma una presentación para que los datos sean comprendidos con mayor facilidad. (1,5 horas de duración aprox)
Recorrida del Campo del Miembro Anfitrión (véase anexo 22)	El productor anfitrión muestra diferentes partes de su campo, donde se observan los métodos de gestión y producción. En la mayoría de los casos, el anfitrión prepara una pequeña presentación con ayuda del asesor. Durante la recorrida, el anfitrión va haciendo preguntas a los demás miembros.
Discusiones en Grupo y Feedback al Anfitrión	Generalmente se dividen en dos comisiones ⁵² , para luego discutir todo lo observado en la recorrida y tratar de solucionar los problemas o inquietudes del anfitrión. Generalmente se elige a un orador por comisión de forma de hacer el proceso más ordenado, evitar las redundancias y hacer que las opiniones no sean tomadas de forma personal ⁵³ . (2 horas de duración aprox)
Ronda Institucional	El asesor comenta a los demás miembros del Grupo CREA, las

⁴⁸ Por ejemplo, cambios en la demanda mundial de China e India o pérdidas de cosechas en USA o Brasil.

⁴⁹ Según Amelotti (Entrevista: 13'52"), "el hecho de producir más, posibilita licuar los costos fijos obteniendo de esta manera un menor costo por tonelada producida".

⁵⁰ El anexo 20 presenta un esquema armado por el asesor técnico del Grupo CREA "Navarro 1" para organizar las actividades diarias de la Reunión CREA Mensual en el establecimiento "La Fidela".

⁵¹ Según Amelotti (Entrevista: 6'30") "la gran riqueza de CREA es la gestión, tener datos completos y verídicos de resultados económicos; eso no lo tiene nadie". En las Reuniones CREA visitadas, durante la presentación de la gestión, se trataron temas como: la configuración del campo, el personal que lo compone, el clima, cuadros comparativos de rendimientos, que tipo de cultivos se realizan, que tecnología se aplica y finalmente se presentan los resultados económicos (respetando las normas de gestión de AACREA, para que sea comparable).

⁵² Se excluye a los dueños del establecimiento, sus familiares y cualquier otra persona que dependa de éstos; de manera que los demás miembros se expresen sin restricciones (Entrevista a Bouquet, Amelotti).

⁵³ Según Bruzone y Ditella (Entrevista: 12'19"), en nuestro grupo se presenta la información despersonalizada, porque de lo contrario "depende de quien te lo diga, le vas a atribuir un valor distinto"; y este no es el fin que se busca con el *feedback* que se da al anfitrión.

	últimas novedades respecto de la Región a la cual pertenecen y la AACREA en su conjunto. También se habla acerca de los honorarios del asesor y se anuncia si es que hay un nuevo miembro que pretende entrar al Grupo CREA. (10 min de duración aprox)
Información Técnica	En algunas reuniones, el mismo asesor o algún especialista, puede hacer una presentación sobre algún tema en especial. Estas generalmente se encuentran pactadas con anticipación.

Ilustración 6: Elaboración Propia⁵⁴

Cada una de las etapas de la reunión CREA tiene su grado de importancia. En primer lugar, si bien en algunas reuniones se tiende a suspender la Ronda de Novedades cuando hay escasez de tiempo, esta sección es de gran importancia puesto que cada uno de los productores obtiene varias visiones diferentes de los eventos más relevantes desde la última reunión. De acuerdo a Álvarez de Toledo (Entrevista: 47'55"), *“si bien la Ronda de Novedades parece un ‘chusmerío’, es la mejor forma de mantenerse actualizado”*. En el caso del Grupo CREA “Navarro 1”, muchos miembros quedaron impresionados cuando se comentó que el principal comprador de leche (la Serenísima) estaba por entrar en convocatoria de acreedores. En la misma ronda, también se dieron consejos de: cómo realizar una mejor comercialización de la leche, que tipo de semillas habían dado buen volumen de pasturas, cómo solucionar ciertos problemas con el personal y cuando convenía comprar insumos de acuerdo a la crisis.

En segundo lugar, aunque todas las partes de una Reunión CREA son importantes, el análisis de la gestión parece tener un mayor peso que las demás. Esto se debe a que la mayor parte de las demás etapas estarán focalizadas en lo que el anfitrión⁵⁵ expuso durante el análisis de gestión. Las exposiciones en ambos Grupos CREA visitados fueron realizadas utilizando un proyector⁵⁶, y se entregó a cada uno de los demás miembros copias de lo que se estaba exponiendo para que estos pudieran consultar en caso de que hubiera quedado alguna duda, durante y después de la presentación. De acuerdo a Ferreira (Entrevista), el análisis de gestión es preparado de forma conjunta entre el anfitrión y el

⁵⁴ Para el armado de este gráfico se tuvieron en cuenta los apuntes tomados durante las visitas a los establecimientos donde se realizaron las Reuniones CREA, y los elementos básicos que debe tener una Reunión CREA según el manual *Que es un CREA?* (FACREA, 1963).

⁵⁵ En algunos Grupos CREA el que expone es algún representante de su establecimiento (encargado, contador o ingeniero agrónomo), y en algunos casos el mismo asesor técnico. Esto dependerá de los “arreglos” que haya dentro de los grupos.

⁵⁶ De acuerdo a Ferreira (Entrevista), el uso de proyector esta tratando de ser impulsada desde AACREA, de forma de homogeneizar y hacer más dinámicas las presentaciones en todos los grupos del movimiento.

asesor técnico, previo a la reunión⁵⁷. Durante las exposiciones de los Grupos CREA visitados, el anfitrión ponía mayor énfasis en ciertos puntos para luego recibir un *feedback* especial por parte de los demás miembros. A su vez, durante las exposiciones, casi todos los miembros iban juzgando⁵⁸ los resultados en base a los del año anterior. Durante este proceso, el asesor técnico cumple la función de moderador, y se encarga de aclarar dudas que pudieran surgir (tanto de un tema técnico o de la información presentada). En tercer lugar, dependiendo del momento del año⁵⁹ en que se realice la reunión, se sale a recorrer el campo del anfitrión. En el caso del Grupo CREA “Navarro 1” se seleccionaron tres lugares donde se juntaron en ronda para discutir, aconsejar y contrastar con la gestión presentada previamente. En el caso del Grupo CREA “Guanaco las Toscas”, el anfitrión prefirió realizar más paradas aunque con menor tiempo de debate.

En cuarto lugar, el *feedback* que recibe el anfitrión es definitivamente el momento más importante para los miembros del establecimiento que llevó adelante la reunión. Es por eso que es muy importante que todos los miembros tomen conciencia, y realicen críticas constructivas de la forma más objetiva posible (Entrevista a Bouquet). Pues el resultado de este debate se encuentra orientado especialmente al anfitrión⁶⁰, y éste planeará sus acciones a futuro en base al *feedback* que reciba. Esta etapa generalmente sucede luego del almuerzo, justo antes de finalizar la Reunión CREA. Finalmente, la Ronda de novedades es una etapa que se da en todas las Reuniones CREA, y que desafortunadamente no es muy apreciada por la mayor parte de los Miembros CREA. Es por esta razón, que suele hacerse al comienzo de la reunión, para evitar que los miembros que tengan que irse antes, no se enteren de las últimas noticias de lo que está sucediendo a nivel AACREA y región. A su vez, se recomienda que una vez por año se dedique una Reunión CREA a evaluar lo realizado y definir o redefinir objetivos, en concordancia con el programa de trabajo del Grupo CREA (FACREA, 1963).

1.4. Gestión del Conocimiento en el Movimiento CREA

⁵⁷ De acuerdo a Amelotti (Entrevista: 26’35”), es muy importante que la información preparada por ambos, sea comparable. Puesto que “*la comparación es uno de los principales valores que tiene AACREA*”.

⁵⁸ La mayoría de los miembros decía: “mejoraste” o “empeoraste”, en base a lo que percibía.

⁵⁹ Durante el invierno, las salidas al campo están influenciadas por el rocío, mientras que durante el verano el calor es un elemento condicionante (Entrevista a Bouquet).

⁶⁰ “*Algunos anfitriones optan por el silencio, otros por defenderse o fundamentar, las ‘ponderaciones, críticas o consejos’ que expresan los voceros de cada comisión*” (Entrevista a Bouquet 1: 26’29”).

1.4.1. Objetivo General y Antecedentes

A través de la siguiente frase de Hary (2004), *“La inteligencia necesita un ambiente, un marco, un clima para florecer, desarrollarse y producir. La inteligencia debe ser organizada, coordinada, animada. Esto es lo que hace CREA, pero que tendrá que hacer muchísimo mejor.”*; podemos ver como desde los bases del Movimiento CREA había un deseo de modernizar las herramientas que guían la gestión del conocimiento. El proyecto de Gestión del Conocimiento es un medio que permitirá al Movimiento CREA concretar de forma más eficiente este deseo, que se encuentra materializado en la Misión de AACREA. Para lograr esto, se pretende *“generar valor a cada integrante del Movimiento CREA, a la Comunidad Nacional e Internacional, mediante la participación, interacción e integración a una red de conocimiento dinámica”* (AACREA, 2008-2009). En definitiva, el objetivo es iniciar un proceso orientado a descubrir y materializar el extraordinario capital de conocimiento no compartido que permanece improductivo dentro del movimiento. Para ello es necesario relacionar procesos a través de una eficiente administración de la información, optimizar procesos operativos internos, mejorar el intercambio entre los integrantes del movimiento. Asimismo, permitir una mayor integración del Movimiento CREA con el medio, las instituciones científicas, las instituciones educativas y con la comunidad agroalimentaria Argentina y de Latinoamérica. La consecuencia esperada de este proceso es un salto significativo en la creación de riqueza en el área material, ética, personal, interpersonal y social (AACREA, 2008-2009; Gestión del Conocimiento. 2007).

Los principales antecedentes de Gestión del Conocimiento en el Movimiento CREA, tuvieron sus orígenes en el Congreso Nacional de Mar del Plata del 2004, donde se desarrollaron en profundidad temas como: el conocimiento, la era de la información, la educación, la participación comunitaria. Como consecuencia de este interés por dichos temas se forma un grupo de trabajo, *“Grupo Núcleo de Gestión del Conocimiento”*⁶¹, para tratar la gestión del conocimiento en el Movimiento CREA. Durante el año 2005 se trabajó intensamente en comprender el concepto y alcance de Gestión del Conocimiento para el Movimiento CREA. Para lograr esto, hubo consultas a especialistas en el tema de gestión

⁶¹ Actualmente este grupo se encuentra compuesto por una amplia gama de integrantes del Movimiento CREA, dentro del cual se distingue a: Miembros CREA, Asesores Técnicos, Coordinadores, Vocales y Miembros del Staff de AACREA.

del conocimiento (Anticipa SA) y en temas operativos con (Novamens SA). Durante el 2006 se contrata un coordinador del proyecto, y se arma un mapa de la situación actual y potencial de la gestión del conocimiento en el movimiento. También se contrata a un administrador de documentos que facilite la búsqueda de trabajos realizados en AACREA y en otras instituciones ligadas con esta. A fines del 2006, se convoca a tres zonas (Mar y Sierras, Oeste y Sur de Santa Fe) a participar de una prueba piloto de portales zonales, para luego poder difundir el proyecto en otras zonas para integrarlas lo antes posible. En septiembre se presenta el proyecto ante el BID para proyectos de tecnología (ICT4BUS). En diciembre se definen los módulos y herramientas que tendrán los portales zonales y grupales de la intranet. Durante 2007 se implementa el Administrador de documentos y se inician las acciones para armar los Portales Zonales y de los Grupos CREA. A su vez, se comienza el proceso de digitalización de todos los documentos y trabajos técnicos que están en AACREA en papel. Durante este mismo año se efectúan numerosas presentaciones del proyecto de gestión del conocimiento: en el Congreso Internacional de Internet en Buenos Aires (Abril), en Puerto Rico en una mesa redonda organizada por GKP (Global Knowledge Partnership) (Mayo) y ante FOMIN (Fondo Multilateral de Inversiones) (Junio) y en el Congreso AACREA 2007 (Septiembre). Finalmente, luego de varios años de intenso trabajo, el 26 de Noviembre del 2008 el FOMIN aprobó el proyecto de Gestión del Conocimiento de AACREA (véase anexo 23) (AACREA 2008-2009). Esto implica que AACREA recibirá un subsidio no reembolsable⁶² del 50% del costo total del proyecto. Finalmente el 9 de Febrero del 2009, el presidente del Movimiento CREA (Oscar Alvarado) y el representante del BID en la Argentina (Daniel Oliveira), firmaron el convenio para poner en marcha un modelo integral de gestión del conocimiento. El proyecto permitirá desarrollar capacitaciones a través de Internet (e-learning), trabajos en red, teleconferencias, foros, digitalización de informes, diseño de portales e intranet en un período de cuatro años. También posibilitará adoptar un innovador modelo de estructura institucional que acompañe el nuevo modelo de gestión del conocimiento. Tal como menciona Oscar Alvarado, *"Este nuevo modelo de organización y la nueva forma de gestionar los conocimientos en red permitirá un mayor intercambio y acceso a contenidos y experiencias por parte de los miembros CREA y de los productores no pertenecientes a la institución"* (AACREA, 2008-2009).

⁶² Lo que el BID aporta a AACREA es un subsidio o aporte no reembolsable, ya que AACREA no puede por estatuto tomar crédito (Estatutos, 1993).

1.4.2. Objetivo Específicos e Implementación del Proyecto

El Proyecto de Gestión del Conocimiento, presenta una serie de **objetivos específicos**. En primer lugar, se pretende fortalecer la red de vínculos dentro del movimiento y con entidades u organismos fuera del mismo. De esta forma se logrará ampliar el tamaño de la Red CREA a nivel nacional e internacional. Para lograr esto, es de crucial importancia facilitar el acceso a Internet en todo el país y enviar información según el perfil personal de cada Miembro CREA. Al mismo tiempo, el Movimiento CREA realiza una gran cantidad de aportes al medio: organización de jornadas o eventos abiertos al público, difusión de conferencias y congresos vía Internet a todo el público, apoyo tecnológico al padrinazgo de escuelas, dar soporte tecnológico y metodológico al proyecto “Líderes de AACREA” que apoya planes de desarrollo social en comunidades de todo el país, difusión de la Filosofía de Trabajo CREA en grupos en todo el país y hacia otros países, brindar información técnica, trabajos de investigación y ensayos a los medios masivos y consolidar a AACREA como institución referente, en todos los temas relacionados con las cadenas agro-industriales. En segundo lugar, se intentará brindar nuevos servicios a asociados y externos, con el objetivo de proyectar los beneficios de este proyecto al medio y a la sociedad. Para ello, será necesario mejorar la eficiencia de acceso, análisis y distribución de la información, y en última instancia lograr integrar la información de todas las áreas. Para esto último será prerequisite aumentar la base de documentos e informes técnicos disponibles para AACREA y la sociedad; y aumentar considerablemente el número de información digitalizada. A su vez, otro de los objetivos específicos es poder optimizar el seguimiento de contactos: miembros, clientes, empresas comerciales, universidades, entidades educativas, profesionales y toda aquella persona u organismo interesados en participar de la Red del conocimiento de AACREA. Para lograr este objetivo, será necesario integrar los planes de acción de AACREA, con aquellas entidades educativas o de investigación nacional y extranjeras. Como así también, lograr integrar los planes de acción social de AACREA tales como el padrinazgo de escuelas (EduCREA) y la capacitación en temas sociales de líderes comunales (Programa LIDERES) (véase el anexo 24). Finalmente, será necesario ayudar a consolidar el crecimiento en miembros y grupos, y lograr una mejor atención al cliente. Para lograr esto, es indispensable dar capacitación en todas las áreas relacionadas con el conocimiento, tanto para miembros como para la

sociedad en su conjunto. Esto implica entre otras cosas dar cursos de E-learning, por medio de material disponible en la Web al que uno se puede inscribir vía la Red CREA; o dar apoyo a jornadas y eventos técnicos que puedan ser accedidos de forma física o a través de la Web (videoconferencias, charlas o exposiciones colgadas en la Web).

La **implementación** del Proyecto de Gestión del Conocimiento se dió por partes (Entrevista a Boffi). Primero, se lanzó un buscador de documentos que supera en prestaciones al antiguo buscador, ya que permitía buscar dentro del contenido del documento, y no sólo en los títulos o metadata del mismo. Esto genera una mejor respuesta ante la necesidad de encontrar un tema en particular. Una vez desarrollado e implementado el administrador de documentos pasamos a desarrollar la estructura de la Intranet. Para ellos, se definieron dos niveles de acceso y tres perfiles de usuarios. Por un lado, los niveles de acceso son: 1) Pertenece a la Red CREA y 2) Público en General que no pertenece a la Red CREA. Por el otro lado, los tres perfiles de usuarios de la Red CREA son: 1) Administradores, 2) Colaboradores y 3) Usuarios. Los Administradores son los responsables de "publicar" los contenidos de su Portal a cargo, para que sea visible por toda la Red CREA. La administración de la intranet es "Distribuida". Esto implica un gran desafío en capacitación y compromiso, ya que por lo general se suele centralizar la subida de información. Para cada portal, su administrador es responsable de subir y actualizar el contenido en forma autónoma. Por el momento no hay ningún control de edición ni de contenido, no hay ningún grupo editor que decida qué va y qué no. Cada grupo define y conforma su propio portal, y pueden decidir que sea intranet (acceso reducido para lo miembros y asesores CREA) o Internet (acceso no restringido y libre). En realidad la manera en que cada grupo trata la información es muy particular, ya que depende de cuan abierto sean los miembros del grupo. De acuerdo a Boffi (Entrevista) por el momento no hay ninguna directiva que establezca como tiene que manejar la información cada grupo CREA, esto va a quedar a discreción de los miembros de cada grupo dependiendo lo abiertos que estén para compartir esa información. En segundo lugar, los Colaboradores son los responsables de generar el contenido y agregarle metadata (tipo de contenido, clasificación por tema, región, Grupo CREA). Aquí también se distribuye la responsabilidad ya que entendemos que todos deben colaborar de forma pareja subiendo contenido de forma de alivianar la tarea del administrador. El contenido que suben esta disponible para que el administrador simplemente decida "a modo de editor de medio

gráfico" el lugar del portal donde publicarlo y hacerlo visible para la Red CREA. Finalmente, los Usuarios son aquellos que simplemente navegan por la intranet, utilizan sus herramientas y consultan; pero no generan contenido. En general, se espera que haya muy pocos usuarios, muchos colaboradores y un administrador por portal. La fortaleza de la red establece que cuanto más distribuida y más personas se encarguen de cargar información, mejor será su funcionamiento. Según Boffi (Entrevista 3: 1'25"), *"no debe haber muchos ejemplos de intranets con un nivel de compromiso tan distribuido como ésta"*.

1.4.3. Niveles de Tecnología y Principales Áreas de Trabajo

Por el momento, hay **tres niveles** básicos de tecnología que han sido incorporados al Movimiento CREA por medio del Proyecto de Gestión del Conocimiento (véase el anexo 25). En primer lugar se encuentra el **Portal CREA**, que es de acceso libre a todos los interesados dentro y fuera del movimiento. Este es visitado mayoritariamente por personas que no son miembros del Movimiento CREA, y hay alrededor de 10000 visitas por mes. Sin embargo, se espera que para los próximos años se duplique el número de visitas mensuales y que las personas que lo visiten sean en su mayoría miembros. El segundo nivel corresponde a la **Intranet**, una red de área local (LAN) que utiliza tecnologías de Internet, con el fin de proporcionar dentro de la empresa un entorno similar a Internet, para compartir información, comunicaciones, colaboración, y el respaldo de procesos empresariales (Edenius y Borgerson, 2003). A su vez, la Intranet cuenta con una protección dada por medidas de seguridad (contraseñas, cifrado o encriptación y barreras de fuego), para que sólo los usuarios autorizados pueden tener acceso a ella a través de Internet (Laudon y Laudon, 2004; O'Brian, 2001; Edenius y Borgerson, 2003). A modo de resumen *"una intranet reduce un mundo tridimensional en uno bidimensional..., puesto que se puede obtener conocimiento con una simple mirada"* (Edenius y Borgerson, 2003). En el caso del Movimiento CREA, la intranet es de acceso restringido a los Miembros CREA únicamente. Es decir, cada Región, Proyecto, Grupo de afinidad, tienen su propio portal que puede ser accedido por cualquier Miembro CREA, salvo por una parte "privada" que queda reservada únicamente para los miembros de ese grupo en particular⁶³. Desafortunadamente para el movimiento, se observa un débil intercambio de información y

⁶³ Al 15/06/2008, hay más de 2.000 usuarios habilitados para ingresar a la Intranet y 40 portales habilitados.

servicios. Sin embargo, con nuevos servicios, un mayor intercambio de información y contenidos y una mayor capacitación para los administradores y usuarios; se pretende duplicar el número de cargas a la base de datos y la cantidad de consultas a documentos técnicos. Finalmente, se encuentra la **Intranet Corporativa**, que pertenece a cada empresa. Estos son sistemas de información “enlatados” que se encuentran desvinculados entre sí. En este caso, el objetivo es lograr que los sistemas estén estandarizados y vinculables entre sí, y que los proveedores de software se encuentren vinculados con la Intranet. De esta forma se logra una más fácil vinculación entre la información de todos los Miembros CREA, permitiendo que se realicen análisis comparativos de empresas de forma más simple (Presentación, 2005). En definitiva, se espera que la tecnología pueda integrar todos los sistemas del movimiento, sea capaz de crecer en todas las direcciones, tenga contenidos atractivos y con alta rotación, que sea de fácil acceso y operación, que gestione bien los contenidos (Buscadores-Repositorios, Editores) y que funcione como una herramienta de colaboración (Equipos virtuales, Video-conferencias, Foros-chats-multimedia, e-learning).

El Grupo Núcleo de Gestión de Conocimiento concentra su trabajo en siete áreas principales. En primer lugar, se desarrolló un *Administrador de Documentos* llamado “kbee docs”, que contiene un potente buscador que permite realizar búsquedas por palabras, temas, regiones, grupos Crea, y fechas. Una característica interesante del “kbee docs” es que permite que los usuarios miembros o técnicos puedan clasificar los trabajos y agregarles comentarios, fortaleciendo el intercambio de la red Crea. A mediados del año 2008, el Movimiento CREA cuenta con 4500 documentos en formato digital, y se espera que el crecimiento en contenido digital sea exponencial, debido a dos razones principales. La primera consiste en digitalizar los viejos trabajos en papel con la técnica de OCR (Object Character Recognition), que permite buscar una palabra “dentro” del contenido. Este programa es muy bueno porque posee dos características fundamentales. Por un lado tiene las características del PDF, ya que se impide que se modifique el texto. Pero por otro lado, también tiene las características del Word puesto que el buscador no toma al texto como una imagen escaneada, sino que puede reconocer las palabras, cuadros y gráficos en su interior. Se están digitalizando en promedio 2000 páginas mensuales, que equivalen a 200 trabajos mensuales. La segunda se debe a que todo nuevo contenido que se sube en la Intranet o Internet, actualiza el servidor de contenidos. En el 2008, se estaban subiendo en promedio 15 contenidos nuevos por día, sin embargo se espera duplicar esa cantidad para

el 2009. Esto llevará a que se tengan unos 6000 nuevos contenidos digitales anuales (más del doble de lo que teníamos en 2006 después de más de 15 años de administrar contenidos) (Entrevista, Boffi). En segundo lugar, encontramos al **Administrador de Bases de Datos**. Este es una herramienta de análisis de datos (cubos OLAP), que ayudan a obtener informes o reportes cruzando distintas variables. De acuerdo a Boffi (Entrevista), poder contar con este tipo de información actualizada y estandarizada es un gran avance en el análisis de la tecnología aplicada. En la tercera área donde trabaja el Grupo Núcleo es fundamental contar con información de base de miembros, proveedores y gente relacionada con el Movimiento CREA. Para lograr esto, la **Administración de Entidades y Contactos (CRM)** permite conocer mejor a cada miembro o cliente, y ayuda en el seguimiento de inscripciones a eventos, relaciones comerciales entre empresas y el movimiento. A su vez, organiza cursos de capacitación y corrección de errores por seguimiento de quejas ante un mal servicio. En cuarto lugar, las **Herramientas de Intercambio entre la Comunidad CREA** determinarán el éxito del fortalecimiento de la Red CREA. Poder comunicarse adecuadamente con otros Miembros CREA o con Asesores Técnicos, generará un volumen muy importante de nuevas acciones, nueva formación de grupos de afinidad y mayor riqueza de información y conocimiento. Para lograr que las herramientas de intercambio entre la Comunidad CREA funcionen correctamente, y en consecuencia haya mayor dinamismo en las comunicaciones de movimiento, es fundamental lograr **Mejoras en la Conectividad**. Es por esta razón, que se contactarán especialistas en el tema para poder asesorar correctamente a aquellos miembros o técnicos que actualmente no puedan acceder a buena calidad de conexión por Internet. En sexto lugar encontramos al **Datawarehouse**, que se encarga de integrar toda la información. Una vez que funcione correctamente el ingreso de información y consultas a las bases de datos numéricas, se estará en condiciones de integrarlas en un sistema especialmente diseñado para administrar enormes volúmenes de información de forma muy confiable (Datawarehouse). De acuerdo a Álvarez de Toledo (Entrevista: 56'49"), "*la base de datos técnicos del Movimiento CREA, después de la del INTA, es la más grande que hay (en la Argentina)*". Finalmente, el objetivo de esta última área es dar **Soporte a Programas Sociales y Fortalecer las Relaciones con otras Instituciones**. A través de EduCREA, se integrará ("apadrinará") a escuelas para que formen parte de la Red CREA; obteniendo de esta manera, grandes beneficios (ej: acceso a Internet). Respecto al programa Líderes, se brindará apoyo en la disponibilidad de material para los cursos, el armado de grupos de

trabajo y la integración con la Red CREA. También se tratará de lograr un acercamiento a instituciones como INTA, AAPRESID y Universidades, con el fin de compartir información, experiencias y conocimiento.

1.4.4. Beneficios de la Implementación de la Intranet

Uno de los principales beneficios que trajo la Intranet, fue la nueva forma de gestionar la información en el Movimiento CREA. Antes de implementar la Intranet, el Grupo CREA solía emitir una gacetilla luego de cada Reunión CREA. Como por lo general, se trataba de temas que eran muy propios del grupo, no se solía enviar ninguna copia al resto de la organización. Sin embargo en algunos casos, se trataban temas que excedían al grupo (ensayos, trabajos de investigación, reuniones entre técnicos, viajes). Ese tipo de trabajos, era presentado en las regiones y se enviaba una copia (en papel) al servicio de información ubicado en la sede Capital Federal. El servicio de información lo guardaba en cajas, lo clasificaba, lo codificaba, le hacía un índice temático para poder encontrarlo (por CREA, por tema, por autor o por región) y lo ponía a disposición de todo el movimiento, en *Papel* y en la sede de *Capital Federal*. Esto presentaba serios inconvenientes para todo aquel que quisiera obtener información. Es por esta razón que se decidió comenzar a almacenar ese contenido en forma digital (de los 25.000 trabajos que estaban en papel, en el 2006 solo el 10 % estaba en formato digital). Si bien los trabajos se comenzaron a publicar en la intranet, el buscador era bastante más obsoleto del que existe actualmente, porque no encontraba la palabra dentro del texto (solamente buscaba en la meta data). En consecuencia, una vez desarrollada la intranet, se incorporó un buscador que permitió buscar la palabra dentro del texto. Esto posibilitó realizar una búsqueda más detallada y más precisa. Hoy en día todo es digital, y todos los trabajos que son cargados en la intranet alimentan al servidor y la base de datos. De esta manera se puede ir creciendo de forma automática y distribuída, ya que cada autor encargado de realizar la carga del trabajo, le va agregando meta data (titulo, autor, páginas, copete, tipo de documento). Este es un gran cambio cultural que descentraliza la clasificación de documentos.

Como resumen, a continuación se presentan los principales cambios y beneficios que se producirán en el Movimiento CREA, luego que la Intranet se haya implementado por completo:

Concepto	<u>Antes</u> de la Intranet	<u>Después</u> de la Intranet
Administración	Centralizado en 1 webmaster de AACREA	Un Administrador por portal. Cada grupo con portal es responsable de administrar el portal y su contenido
Nivel de intercambio	Alto en el Grupo CREA, menor en la Región y muy bajo entre Regiones	Todos pueden acceder a todo el contenido disponible de todos los grupos.
Barreras: geográficas y de conectividad	Dadas por la ubicación de los Grupos CREA, Regiones	Se elimina la barrera geográfica. Nace la barrera de la calidad de conectividad
Buscar Información	3.000 archivos digitales	Todos los contenidos serán digitales. Se prevén 5.000 nuevos contenidos por año.
Datos de Producción (Bancos de Datos)	Analizado a nivel de Grupo CREA y de Región	Analizado a nivel de todas las Regiones. Consulta Web. Todos ven la misma información en todo momento.
Agendas y Directorios	A nivel de Grupo CREA y región	Común a todos.

Ilustración 7: AACREA (2008-2009)

El ritmo de crecimiento y consolidación que muestra el Movimiento CREA en estos últimos años, requiere de constantes actualizaciones en la calidad de la comunicación interna y externa, administración de la información y contactos, automatización de procesos, telecomunicaciones y herramientas de gestión de información. La encargada de proveer todas las herramientas para lograr estos resultados de consolidación y mayor crecimiento, es AACREA. Es por esta razón que dedica importantes esfuerzos a desarrollar las cinco unidades organizacionales, y en especial el Proyecto de Gestión del Conocimiento.

2. ANÁLISIS INSTITUCIONAL

2.1. El Modelo de Nonaka en el Movimiento CREA

La forma en que se gestiona el conocimiento en el movimiento CREA tiene una estrecha vinculación con el modelo de “Espiral de Conocimiento” presentado por Nonaka (1991).

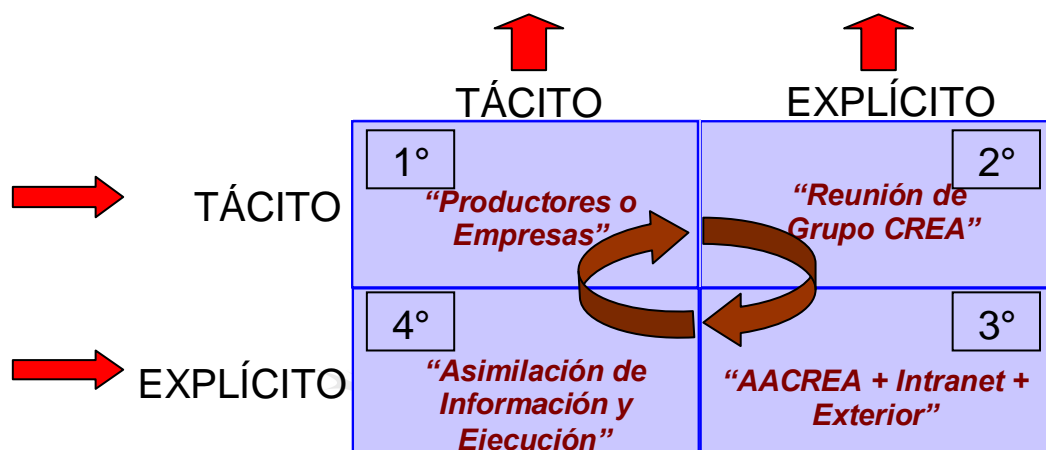


Ilustración 8: Elaboración Propia

En la primera de las etapas del espiral (*Socialización*), donde se pasa de conocimiento tácito a tácito; se puede ver como los **Productores o Empresas Agropecuarias**, poseen y comparten de forma esporádica conocimiento tácito. Es decir, cada productor agropecuario posee un conocimiento tácito particular (Know-How + Modelos Mentales) (Nonaka, 1991), que no puede ser explicitado si no se cuenta con algún tipo de interacción ‘seria’ (Alavi y Leidner, 2001), como las Reuniones mensuales CREA. En otras palabras, la calidad del tipo de intercambio que puede resultar de las interrelaciones entre productores agropecuarios que se reúnen al margen de una Reunión CREA, no es suficiente para lograr una efectiva gestión del conocimiento. Esto se debe, no solamente a que la interacción sucede en un entorno inadecuado (fuera de el marco de una Reunión CREA), sino que al mismo tiempo no hay una masa crítica de personas (Grupo CREA) que aporten conocimientos, ni un moderador (Asesor Técnico) que ayude a estructurar el debate. En consecuencia, lo único que se logra es transmitir ideas o prácticas sin un verdadero sentido teórico, que nunca serán compartidas con otras personas (Movimiento CREA).

Es por esta razón que es necesario pasar a la segunda etapa que propone el espiral de conocimiento de Nonaka (1991), la **Articulación**. Durante esta etapa se pasa de conocimiento tácito a explícito. En el Movimiento CREA, todos los miembros del grupo (productores/empresarios y asesor técnico) traducen todo el conocimiento tácito compartido durante el transcurso de la **Reunión del Grupo CREA**⁶⁴, a conocimiento explícito⁶⁵. Aquí se verifica el argumento de Alavi y Leidner (2001), que establece que el conocimiento tácito es el que forma el contexto necesario para desarrollar e interpretar el conocimiento explícito (véase la sección ‘Contextualización de los Argumentos Centrales’). Como el conocimiento tácito es difícil de expresar, muchas veces las conversaciones se encuentran apoyadas en el uso de metáforas, analogías, cuentos, diagramas y prototipos; que ayudan a la mejor comprensión del conocimiento tácito que se intenta transmitir (Seufert *et al*, 1999). En el caso del Movimiento CREA, esto se logra mediante: debates sinceros y abiertos, exposición de temas utilizando gráficos y diagramas que faciliten la comprensión de los transmitido, comparaciones entre establecimientos y entre diferentes períodos, mensajes subliminales o metafóricos cuando se trata de información que es muy delicada, confirmación de hipótesis mediante salidas al campo, noticias de último momento durante la Ronda de novedades, *feedback* que recibe el anfitrión al final de la reunión o aportes del asesor técnico (véase la Estructura de la Reunión CREA en la sección ‘Grupos CREA’)⁶⁶. En consecuencia, la Reunión CREA es el punto de inflexión que determina la creación o no de conocimiento, y cada uno de sus integrantes es un trabajador del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995). A su vez en esta etapa, se observa como la generación del conocimiento está siendo percibida como un proceso en donde se aplica la experiencia (Zack, 1998) (véase la sección ‘Contextualización de los Argumentos Centrales’).

Durante la etapa de **Combinación**, el conocimiento explícito se convierte en conocimiento explícito para toda la organización. En este punto tienen suma importancia la **AACREA** y la **Intranet** (véase la sección ‘Niveles de Tecnología y Principales Áreas de Trabajo’)⁶⁷. La

⁶⁴ Es por esta razón que, si bien los Grupos CREA ocupan el último lugar en la estructura formal, son el nivel más importante si es que se considera la importancia que representan en la gestión del conocimiento en el Movimiento CREA (Estructura Informal) (véase la sección de “Estructura del Movimiento CREA”).

⁶⁵ Esto puede ser explicado a través de la siguiente frase de Hary (2004): “*el CREA no resuelve mágicamente los problemas. Simplemente ayuda a plantearlos correctamente, obliga a pensar, incita a la discusión, al intercambio de experiencias, y de este modo llama a las soluciones*”.

⁶⁶ Es por estas razones que Hary (2004) comparaba a los Grupos CREA como un “*pool de ideas*”.

⁶⁷ Es importante diferenciar a la Intranet, del Portal CREA y de las Intranets corporativas.

primera es la encargada de organizar y coordinar a los diferentes grupos CREA, es el “paraguas” que se ocupa de hacer que la información fluya y que la asociación funcione correctamente (véase la sección “AACREA”). La segunda, si bien se encuentra en pleno desarrollo, es el medio indicado para unificar vía la Web a todos los miembros del Movimiento CREA que se encuentran dispersados por todo el país, y relacionarlos con el **Exterior**. Es decir, la TI ayuda a mejorar las pobres relaciones entre las personas o grupos (Pickering y King, 1995); especialmente, cuanto menor sea el ‘*espacio de conocimientos compartidos*’ (Alavi y Leidner, 2001). Con relación a esto, el proyecto de gestión del conocimiento posee dos áreas denominadas *Soporte a Programas Sociales y Fortalecer las Relaciones con otras Instituciones y Administración de Entidades y Contactos (CRM)*, que se encargan de mejorar los vínculos con organizaciones o instituciones del exterior (véase la sección ‘Niveles de Tecnología y Principales Áreas de Trabajo’).

A su vez, la Intranet es el medio en donde se irán cargando y almacenando los trabajos realizados por los diversos Grupos CREA, de modo de facilitar el acceso y búsqueda de documentos a Miembros CREA (véase la sección de ‘Gestión del Conocimiento en el Movimiento CREA’). Sin embargo según Edenius y Borgerson (2003:126), “*la Intranet no es solamente un contenedor de información, sino que es un sistema complejo de prácticas discursivas*”⁶⁸. Acá es donde cobra relevancia el sistema de gestión del conocimiento (véase la sección ‘Problemática’), puesto que el objetivo es poder codificar y compartir mejores prácticas a nivel organizacional (Alavi y Leidner, 2001). Pero para ello, es necesario lograr gestionar el conocimiento a través de los cuatro procesos del conocimiento: a) Creación, b) Almacenaje y Búsqueda, c) Transferencia y d) Aplicación (véase la sección ‘Contextualización del los Argumentos Centrales’).

Es necesario señalar que la codificación del conocimiento tácito, no siempre se transcribe y se pone a disposición de todo el Movimiento CREA. Si bien este comportamiento sería lo óptimo para el movimiento en su conjunto, muchas veces los resultados son compartidos únicamente entre los miembros del Grupo CREA. En general, luego de la explicitación del conocimiento tácito durante la Reunión CREA, pueden ocurrir dos cosas (ver gráfico).

⁶⁸ Por prácticas discursivas, los autores se refieren a: textos, reportes escritos, fotos, números, cuadros, estadísticas, gestos y cualquier otro tipo de representación en general (Edenius y Borgerson, 2003).

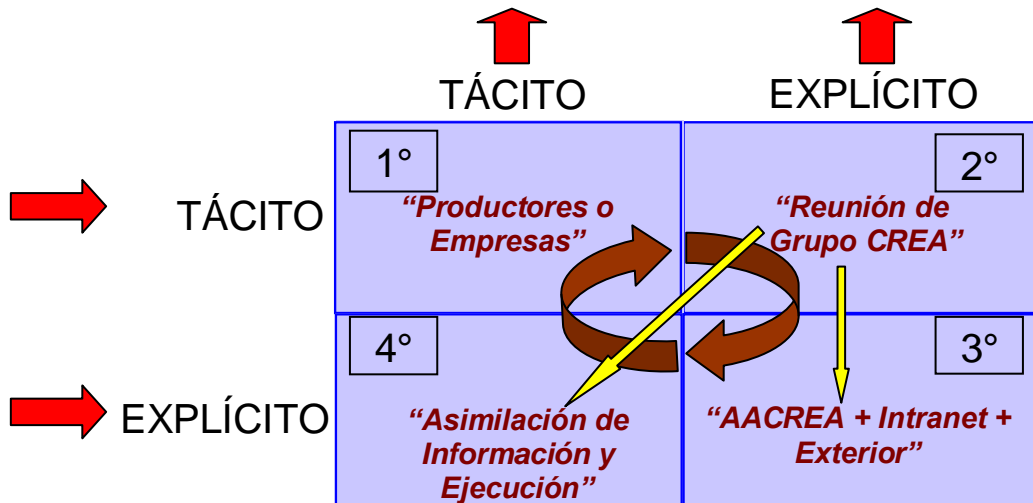


Ilustración 9: Elaboración Propia

La primera, consiste en que el conocimiento explicitado en la Reunión CREA, sea asimilado y aplicado (Alavi y Leidner, 2001) únicamente por los Miembros del Grupo CREA. Si bien esta forma de gestionar el conocimiento es adecuada de acuerdo a lo planteado en el marco teórico, puesto que el conocimiento se gestiona a través de un proceso donde se aplica la experiencia (Zack, 1998). En realidad de acuerdo a Nonaka (1991) y Pentland (1995), para gestionar adecuadamente el conocimiento, aparte de su creación (*Articulación*) e *internalización* por parte de los miembros del grupo, es necesario que el conocimiento se almacene y se transfiera a toda la organización, a través de herramientas de TI o por medio de AACREA. De esta forma, el conocimiento también tiene que ser percibido como un objeto que tiene que ser organizado y procesado para facilitar su accesibilidad (véase la sección ‘Contextualización del los Argumentos Centrales’) y su posterior aplicación en todos los niveles organizacionales (O’Brian, 2001; Alavi y Leidner, 2001). En consecuencia, la segunda opción establece que el conocimiento generado por el Grupo CREA, no solamente se comparte dentro del mismo grupo, sino que al mismo tiempo es distribuido a interior y exterior del Movimiento CREA.

El ‘salteo’ de la etapa de *Combinación*, es uno de los problemas más críticos que presenta el Movimiento CREA hoy en día (Entrevista a Álvarez de Toledo, Boffi, Hertelendy, Bouquet, Amelotti, Latuf). De acuerdo a Álvarez de Toledo (Entrevista:39’46”), “*el Movimiento CREA tiene una cultura de compartir, pero como las herramientas de los últimos tiempos no han sido las adecuadas, ahora tiene ciertos problemas para adaptarse*

a las nuevas herramientas que propone el Proyecto de Gestión del Conocimiento”⁶⁹. Es decir, hoy en día el Movimiento CREA tiene la herramienta (Intranet) y la ‘cultura de compartir’ adecuada. Sin embargo, de acuerdo a Álvarez de Toledo (Entrevista) todavía falta lograr que muchos de los miembros se compenetren con este nuevo cambio. Una de las principales razones por las cuales no se nota un fuerte compromiso con el cambio, se debe a que todavía le falta un cierto desarrollo de la nueva metodología de gestión del conocimiento que propone el “Grupo Núcleo”.

Las principales razones que dificultan este desarrollo son: a) Hay muchas zonas donde el Internet no puede ser accedido con facilidad (poca receptividad y alto costo). Esto hace que algunos Miembros CREA se encuentren completamente aislados de lo que sucede en el movimiento, puesto que el modelo que se propone desde AACREA, gira en torno a la Intranet (Entrevista a Lacau)⁷⁰. Es por esta razón que, una de las siete áreas de trabajo que posee el Proyecto de Gestión del Conocimiento, se dedica a mejorar la conectividad de los Miembros CREA (véase la sección ‘Niveles de Tecnología y Principales Áreas de Trabajo’) (Entrevista a Zubillaga); b) El programa de gestión del conocimiento recién está surgiendo, y al no haber muchos documentos cargados se hace más difícil incentivar a que otros carguen. Es por esta razón que el Proyecto de Gestión del Conocimiento, no solamente incentiva a que la carga de documentos sea distribuida (véase la sección ‘Objetivos Específicos e Implementación del Proyecto’), sino que al mismo tiempo posee un área (Administrador de Documentos) donde se trabaja para facilitar la búsqueda, la digitalización y la realización de comentarios en los documentos. Sus dos herramientas principales son el potente buscador “kbee docs”, y el OCR (Object Character Recognition) que permite buscar una palabra dentro del contenido (véase la sección ‘Niveles de Tecnología y Principales Áreas de Trabajo’) (Entrevista a Zubillaga); c) Hay muchos campos de tamaño reducido, donde los dueños no tienen tiempo para chequear las últimas noticias o cargar nueva información. Es por ello que el Proyecto de Gestión del Conocimiento, ha desarrollado un área de trabajo para fomentar el intercambio entre la

⁶⁹ Muchos de los problemas que presenta el Movimiento CREA para gestionar adecuadamente el conocimiento, pueden ser obtenidos de la investigación realizada por la Universidad de Navarra en Octubre del 2007 (véase anexo 26). Esta investigación, trata sobre el intercambio de información de una parte de la red social de AACREA ubicada en la zona sur de la provincia de Santa Fe. Si bien esto no alcanza para obtener conclusiones a nivel del Movimiento CREA, es útil para dar una idea de la gran diferencia que hay entre la estructura formal e informal, y los problemas que se detectaron en la red.

⁷⁰ Según Pedro Lacau (Entrevista 2: 2’24”) “la Intranet en nuestro campo se usa un montón, lástima que tengamos tantos problemas de conectividad”.

comunidad CREA a través de herramienta de colaboración (Equipos virtuales, Videoconferencias, Foros-chats-multimedia, FOROS de discusión, e-learning) (véase la sección ‘Intercambio entre la Comunidad CREA’) (Entrevista a Zubillaga, Caruso, Álvarez de Toledo); d) Mucho miembros no le encuentran gran utilidad a la nueva herramienta. De acuerdo al líder del Proyecto de Gestión del Conocimiento (Entrevista a Boffi), para revertir esta situación es necesario realizar una fuerte capacitación en todos los niveles organizacionales. En definitiva, *“hoy en día, a nivel AACREA, somos pocos los que usamos las herramientas que propone el Proyecto de Gestión del Conocimiento”* (Entrevista a Zubillaga: 6’17’)⁷¹.

Sin embargo, AACREA esta realizando grandes esfuerzos para fomentar el uso de la Intranet (Entrevista a Boffi, Álvarez de Toledo, Fernández Cisneros); especialmente desde el 26 de Noviembre del 2008, cuando el BID FOMIN aprobó el Proyecto de Gestión del Conocimiento de AACREA. A continuación se presentan los principales pasos que esta realizando el Movimiento CREA para fomentar el uso de la Intranet: **1)** Se cargan todas las reuniones y eventos posibles; algunos se transmiten en vivo a través Internet; **2)** Las autoridades a todos sus niveles (Presidente, Vicepresidente, Coordinador General, Vocales, Coordinadores, Presidentes de Grupos y Asesores) toman el compromiso de difundir los beneficios de contar con una Intranet lo más actualizada y dinámica posible. Últimamente, el Presidente y Vicepresidente, han recorrido todas las regiones dando este mensaje en paneles de congresos regionales y jornadas de presidentes. Este punto, es fundamental para revertir la mala imagen que tienen algunos miembros, respecto de la nueva herramienta; **3)** En la Reunión Anual de presidentes, hubo mucho tiempo destinado al intercambio respecto a las líneas estratégicas CREA (compromiso con el movimiento, compromiso con la construcción de capital social, compromiso con el fortalecimiento de la red). Sobre este último se trataron aspectos de la Red CREA, la intranet y el compromiso de cada uno para mantenerla vigente; **4)** Se han estado publicando una gran cantidad de notas en medios respecto del Proyecto de Gestión del Conocimiento y la Intranet: Ronda de Novedades, Revista Mensual, Noticiero Virtual (entrevista a José Luis Boffi respecto del lanzamiento de los portales), *Mail Listing* recordando la importancia de actualizar contenidos en los portales; **5)** Ofrecimiento del Grupo de Gestión del Conocimiento para ayudar a cargar

⁷¹ De acuerdo a Grether, hay algunos sectores (lechero) donde hay una mayor utilización de la Intranet. Esto permite que haya mayor cantidad y calidad de información disponible.

contenido a aquellos Portales que recién comienzan; **6)** Respecto de las capacitaciones, se están dando dos capacitaciones mensuales a administradores y colaboradores, pero también las hay a pedido, en el interior. Hasta el momento, se han capacitado a todos los asesores, coordinadores y aquellos administradores de portal que están encargados de cargar la información⁷²; **7)** Para el 2009, están previstos varios cursos de capacitación para usuarios, en la navegación y en el aprovechamiento de la Intranet y sus herramientas; **8)** Se está desarrollando la herramienta *FOROS de discusión*. Esta herramienta se encuentra integrada a la Intranet, y posibilitará un mayor intercambio "informal" entre todos los usuarios de la red; **9)** Desde Marzo a Diciembre del 2008, se han subido alrededor de 3.000 nuevos contenidos (noticias, documentos, videos, fotos, avisos de reuniones). De acuerdo a las previsiones del Grupo de Gestión del Conocimiento, se espera llegar a subir 5.000 contenidos nuevos para fines del 2009; **10)** En 2008 se digitalizaron alrededor de 17.000 páginas que representan aproximadamente 1.500 documentos nuevos. Como ya se mencionó en la sección de ‘Niveles de tecnología y Principales Áreas de Trabajo’, la digitalización se hace con la técnica del OCR (Object Character Recognition), que permite que los buscadores encuentren cada palabra dentro del documento. El sistema anterior encontraba documentos buscados por palabras clave en su título o abstract, pero no en su interior. Esta nueva herramienta ha significado un gran avance en cuanto a la facilidad de la búsqueda de información; **11)** Con respecto a los bancos de datos, se van a implementar “plantillas de carga Web de los datos”, que van a actualizar las bases de datos de una manera más simple que la utilidad hasta el momento. Con este nuevo cambio, se evita el antiguo circuito:

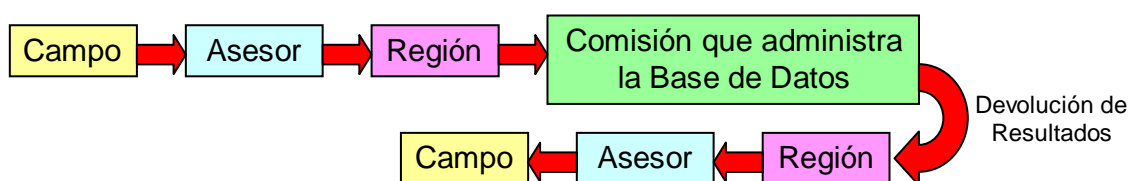


Ilustración 10: Elaboración Propia, basado en la entrevista a Boffi

Esto generaba demoras en: contar con la información, esperar al último para los cierres, la evaluación y la publicación de resultados. Cuando esta nueva herramienta esté

⁷² Una característica de nuestra Intranet es que la subida (carga) de contenido es "distribuido". Es decir, cada administrador de su portal (del CREA, de su Región, de su Proyecto) es responsable de subir contenido. Este proceso si bien es lento al principio, genera un compromiso muy superior al de otras Intranets donde envían la documentación a un equipo central que sube todo.

implementada, un usuario podrá subir datos a una plantilla Web, desde la Intranet en un sector específico. Esta información será enviada vía Web, y automáticamente actualizará: la Base de Datos, los Cubos OLAP que guardan las relaciones entre datos y los reportes que todos pueden ver online (véase la sección ‘Niveles de tecnología y Principales Áreas de Trabajo’). De esta manera, no habrá demoras, ya que el contenido se actualiza constantemente. A pesar de todos los esfuerzos que están siendo realizados desde AACREA para lograr que se haga masivo el uso de la Intranet en el Movimiento CREA, es fundamental que los miembros y asesores se encuentren motivados. Para ello, es crucial que todos sientan que la herramienta les es muy útil, no solamente aquellos que sean muy tecnológicos, sino también los que no les interesa la tecnología. En definitiva, “*La Red CREA es de todos y depende de todos para que funcione bien*” (Entrevista a Álvarez de Toledo).

Durante la **Internalización**⁷³ el conocimiento explícito dispersado por toda la organización, gracias a la AACREA y a la Intranet, es internalizado por los Miembros CREA (Nonaka, 1991). De esta manera, el conocimiento explícito materializado y difundido a través de la Intranet, en documentos enviados por la AACREA o por medios orales (conferencias, charlas entre miembros o reuniones); es **asimilado**⁷⁴ por cada uno de los miembros, puesto en práctica y de esta manera transformado a conocimiento tácito individual (Nonaka, 1991; Alavi y Leidner, 2001). De esta manera, se da el “*learning by doing*” que mencionan Seufert *et al* (1999), donde los individuos aprenden a través de su propia experiencia (Zack, 1998). En otras palabras, la internalización del conocimiento explícito permite que cada Miembro CREA extienda y modifique su conocimiento tácito previo. Si bien de acuerdo a Nonaka (1991), esta etapa es de gran importancia para crear y gestionar adecuadamente el conocimiento dentro de la organización. En el caso del Movimiento CREA, esta etapa presenta ciertos problemas. Especialmente en los casos en donde el conocimiento explicitado a nivel Grupo CREA, no puede ser almacenado y transferido por todo el movimiento, para que luego pueda ser aplicado e internalizado por los miembros. Es decir, el problema no es que los Miembros CREA no internalicen la información, sino que incorporan únicamente lo que surge de su propio Grupo CREA (‘conocimiento como

⁷³ Nonaka (1991) señala que junto con la etapa de *Internalización*, la *Articulación* es una etapa crítica en el espiral del conocimiento, ya que requieren una activa participación de las personas.

⁷⁴ De acuerdo a la *Knowledge Based Theory*, la fuente de ventaja competitiva reside en la aplicación del conocimiento, y no en conocimiento en sí mismo (Alavi y Leidner, 2001). Es por eso que para poder asimilar el conocimiento, es necesario ponerlo en práctica.

un proceso basado en la experiencia’), sin utilizar la herramienta que propone el Proyecto de Gestión de Conocimiento (‘conocimiento como un objeto de fácil acceso’). De esta manera, no solamente se pierde todo el conocimiento generado por los demás grupos del movimiento, sino que al mismo tiempo se imposibilita la retroalimentación que propone el Espiral de Conocimiento de Nonaka (1991).

En consecuencia, la **retroalimentación** es necesaria para exponenciar la cantidad y calidad del conocimiento dentro y fuera del Movimiento CREA. Aunque a simple vista no parezca, este elemento es indispensable para ir pasando hacia niveles más avanzados de conocimiento (Nonaka, 1991), usando como base el aprendizaje y los conocimientos de la etapa anterior. De esta forma, “*el grupo permite evitar volver a repetir errores*” (Entrevista a Latuf: 4’10”), y construir partiendo de la base de conocimiento ya elaborados por otros Miembros CREA (Entrevista a Boffi). En el Movimiento CREA, como ya fue discutido en párrafos anteriores, hay grandes problemas para que haya retroalimentación en forma completa. Según los resultados de una encuesta realizada por AACREA en el año 2006, la información que llega y se comparte es: Muy Alta a nivel de grupo CREA, Entre Alto y Muy Alto a nivel Zona y de Medio a Bajo a nivel de AACREA (AACREA, 2008-2009)⁷⁵. Es decir, hay retroalimentación a nivel Grupo CREA, pero debido a los problemas que hay con la implementación del principal medio difusor (la Intranet), no se da este mismo proceso a nivel AACREA. En consecuencia, si la información no llega a AACREA, no puede compartirse, ni estar disponible para todos los miembros del movimiento. Es por esta razón que es de suprema importancia lograr solucionar los problemas para lograr termina de implementar el Proyecto de Gestión del Conocimiento.

Como conclusión final de esta sección, si bien el Modelo de Nonaka (1991) fue originariamente pensado para ser aplicado en otro tipo de organizaciones (Li y Gao, 2003), se puede afirmar que es muy útil para ayudar a describir como se gestiona el conocimiento en el Movimiento CREA. Es más, la modelización del mecanismo de gestión del conocimiento del Movimiento CREA, nos permitió descubrir ciertos problemas que

⁷⁵ A su vez, hay que tener en cuenta que el análisis de la información varía con la actividad. En el caso de la ganadería, si bien se analiza en todos los Grupo CREA y en muchas Zonas, no se tiene un análisis consolidado entre todas las Zonas. En cambio la lechería, aunque parezca ilógico, debido a la mayor cantidad de mecanismos de medición que maneja esta actividad, cuenta con un análisis anual con un alto porcentaje de casos relevados. Con respecto a la agricultura, si bien hay un alto porcentaje de relevamiento a nivel Zonal, sólo el 20% pasa al “Banco Agrícola” a nivel de AACREA.

podrían ser mejorados con la ayuda del Proyecto de Gestión del Conocimiento. De acuerdo a lo investigado, si bien se gestiona adecuadamente el conocimiento dentro del Grupo CREA, todavía falta difundir esos conocimientos a nivel Movimiento CREA. Esto se debe principalmente, a la todavía prematura etapa de implementación en la que se encuentra la principal herramienta difusora del conocimiento a nivel movimiento, la Intranet. Es por esta razón que, es necesario continuar con el proceso de implementación, especialmente en la continuación de la capacitación de los Miembros CREA y el Personal Staff, difusión de la herramienta mostrando sus beneficios, aumentando la cantidad de textos digitalizados, ayuda en la carga de documentos, asegurarse que todos los miembros tengan acceso a Internet e incorporar soluciones que hagan ahorrar tiempo a los usuarios.

2.2. Argumentos que complementan al Modelo de Nonaka

Para poder entender con mayor profundidad como se gestiona el conocimiento en el Movimiento CREA, es necesario recurrir al Modelo de Red de Conocimiento enunciado por Seufert *et al* (1999). Basándose en los argumentos de Nonaka (1991), los autores establecen que para que un conjunto de empresas funcionen como una Red de Conocimiento, es necesario que haya tres componentes esenciales: a) **Condiciones Facilitadoras**, b) **Procesos de Generación de Conocimiento** y c) **Arquitectura de la Red de Conocimiento**. Dado que ya se han analizado los **Procesos de Generación de Conocimiento** por medio del Modelo de Gestión de Conocimiento presentado por Nonaka (1991), nos concentraremos en analizar los otros dos componentes que no han sido desarrollados aún. A través del análisis de los mismos, se podrá observar que si bien el eje de creación de conocimiento dentro del Movimiento CREA son los Grupos CREA, hay que reconocer que se necesita de otros elementos que faciliten la creación de una verdadera Red de Conocimiento. A continuación se presenta un gráfico que resume los principales componentes del Modelo de Red de Conocimiento enunciado por Seufert *et al* (1999), aplicados al Movimiento CREA:

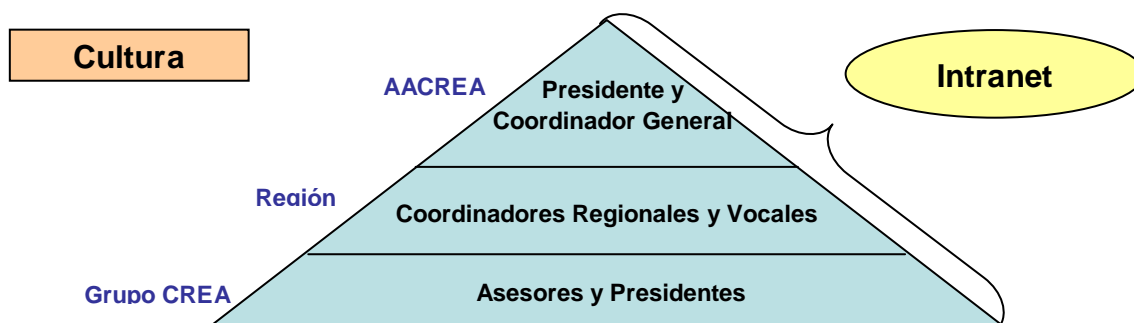


Ilustración 11: Elaboración Propia

En primer lugar, en el Movimiento CREA hay dos *Condiciones Facilitadoras* que ayudan a generar conocimiento dentro de la Red organizacional. La primera de estas dos condiciones facilitadoras que será analizada, es la **estructura** del Movimiento CREA (véase la sección “Estructura del Movimiento CREA”). La misma le otorga al movimiento el orden y la descentralización necesaria para operar armoniosamente. La estructura formal se encuentra liderada por los representantes de los tres niveles (Grupo, Región y AACREA). Estos representantes, son los encargados de vincular vertical y horizontalmente a todos los miembros del Movimiento CREA; mediante la creación de espacios (véase la sección ‘AACREA’), que ayuden a profundizar las interacciones entre todos los miembros del movimiento. Es decir, ayudan a generar los ‘espacios de conocimientos compartidos’, que proponen Alavi y Leidner (2001).

Dentro de los Grupos CREA se encuentran los Asesores Técnicos, cuya función principal es ayudar a los Presidentes de cada grupo en la coordinación de los miembros. En algunos casos, los asesores también cumplen la función de Puentes entre diferentes Grupos CREA (Tichy, Tushman & Fombrum, 1979). A nivel Zonal, podemos encontrar a los Coordinadores Regionales y a los Vocales. Ambos se encargan de lograr una fluida relación entre los distintos grupos de la región y de éstos con el exterior. Pero quien verdaderamente se encarga de coordinar y vincular a todas las Regiones y Grupos CREA, entre sí y con el exterior, es la AACREA a través de su Coordinador General (Belisario Álvarez de Toledo), su Presidente (Pedro Alvarado) y todo el Staff (véase la sección ‘Liderazgo en el Movimiento CREA’ del próximo trabajo). Al mismo tiempo, el Movimiento CREA presenta una estructura informal donde surgen otro tipo de personalidades que si bien no concentran ‘poder formal’, poseen ciertas cualidades que les dan protagonismo en la organización.

El segundo elemento facilitador, es la **cultura** organizacional del Movimiento CREA (véase la sección “La cultura en el Movimiento CREA”). Este elemento, diseñado por AACREA pero verdaderamente determinado por los Miembros CREA, funciona como factor unificador y cohesionador que ayuda a gestionar mejor el conocimiento dentro de los Grupos CREA. En otras palabras, la cultura fuerte y marcada que posee el Movimiento CREA posibilita crear un sentimiento común de pertenencia, que permite adoptar medidas de forma rápida y homogénea. A su vez, la cultura permite que se vayan generando valores y filosofías, como la ‘Política de Tranqueras Abiertas’, que ayudan a que haya más apertura al compartir los conocimientos, y a mejorar el entendimiento entre los diferentes miembros del movimiento. De esta manera, facilita de gran forma el desarrollo de la etapa de *socialización* que propone Nonaka (1991); ya que sin ella sería imposible gestionar adecuadamente el conocimiento en el Movimiento CREA.

En segundo lugar, el Movimiento CREA posee una **Arquitectura de la Red de Conocimiento** que posibilita una fluida y eficiente comunicación a lo largo y ancho del mismo. Si bien esta arquitectura se encuentra compuesta por numerosas herramientas de TI, uno de los elementos más importantes de ésta, es la **Intranet** (véase la sección “Gestión del Conocimiento en el Movimiento CREA”). Si bien la misma se encuentra en una etapa intermedia de implementación, ya que se ha instalado la mayor parte de la TI; aún queda mucho trabajo para lograr que funcione correctamente en todo el Movimiento CREA, cumpliendo la función de un verdadero Sistema de Información (Laudon y Laudon, 2004; O’Brian, 2001)⁷⁶. Sin embargo, está claro que esta herramienta será el principal ‘exponenciador’ para lograr que la gestión del conocimiento, sea la principal ventaja competitiva del Movimiento CREA. Esto se debe principalmente a que, la Intranet ha sido designada como medio óptimo para sostener cualquier tipo de comunicación dentro del movimiento, y de éste con el exterior⁷⁷. Permitiendo de esta forma, integrar, cohesionar y coordinar a las diferentes Regiones y Grupos CREA en forma virtual o presencial; unificando de esta forma, las principales “islas de conocimiento” que se encuentran dispersas por el movimiento (AACREA, 2008-2009). Para lograr esto, el proyecto de

⁷⁶ Recordemos que según Davenport (2000), la correcta implementación de un Sistema de Información, necesita coordinar aspectos técnicos y humanos de forma armónica, y esto es un trabajo arduo y complejo de lograr.

⁷⁷ La Intranet integra los planes de acción de AACREA, con aquellas entidades educativas o de investigación nacional y extranjeras.

gestión del conocimiento posee un área llamada *Herramientas de Intercambio entre la Comunidad CREA*, que se encarga de fortalecer los vínculos entre la Red CREA (véase la sección ‘Niveles de tecnología y Principales Áreas de Trabajo’).

A su vez, Seufert *et al* (1999) sostiene que la Intranet debe ser utilizada como medio para publicar nuevos conocimiento, y para generar debates y críticas constructivas a la información existente. Puesto que permite que la información sea compartida con los demás miembros, en relativamente poco tiempo y de forma completa; tal como menciona Boffi (Entrevista), *“la inmediatez es un elemento revolucionario que trajo la Intranet,.... quiero un contenido, lo busco, lo encuentro, lo bajo, lo imprimo o guardo en el momento”*. Es decir, toda persona que tenga acceso a la Intranet puede acceder a las últimas noticias (JAT’s, Congresos, Viajes CREA, Informes) y los más recientes trabajos técnicos (Bases de Datos⁷⁸), publicadas por los distintos grupos y regiones del movimiento. Esto hace posible, que los distintos miembros del Movimiento CREA puedan realizar comparaciones y tomar decisiones de una forma lo más cercana al tiempo real posible. Tal como sostienen (Pickering y King, 1995), la TI es fundamental para mejorar las relaciones entre personas o grupos que no tengan suficientes ‘espacios de conocimientos compartidos’.

En tercer lugar, la Intranet se está convirtiendo en un lugar de referencia común, que ayuda a ahorrar: costos en las comunicaciones, esfuerzos de coordinación y tiempo (Nonaka, 1994; Alavi y Leidner, 2001); a los Miembros CREA. Tal como menciona Boffi (Entrevista 4: 1’34”), *“antes para combinar agendas de eventos, había que consultar a responsables de 18 regiones. Ahora está todo subido en la Intranet. Lo mismo con el directorio de miembros y técnicos, donde cada uno es responsable de actualizar sus datos personales”*. En cuarto lugar, la Intranet permite formar “Grupos de Afinidad”, que no requieren organizarse en base a reuniones presenciales. Gracias a esta herramienta, se puede armar un grupo entre Miembros CREA de diferentes regiones geográficas que compartan ideas y proyectos en común, a través de un Portal. Este tipo de comportamientos son una excelente forma de enriquecer a cada uno de los miembros, y a toda la Red CREA. Al mismo tiempo, la Intranet es un muy buen medio para realizar sondeos de opinión y centralizar las consultas de los Miembros CREA. De acuerdo a Boffi

⁷⁸ Las bases de datos integradas, permiten ver y consultar lo que han hecho otros grupos o regiones en tecnologías ganaderas, agrícolas y lecheras.

(Entrevista), *“ahora realizar una encuesta corta y tener una rápida respuesta no será problema”*.

A pesar que la Intranet ayuda a generar una gran cantidad de ventajas competitivas en la gestión del conocimiento del Movimiento CREA, al mismo tiempo tiene dos costos significativos que vale la pena resaltar. Por un lado, para poder mantener integrada a toda la Red CREA, se requiere de grandes inversiones en TI (Hardware, Software, Bases de Datos y Redes de Telecomunicación). A su vez, si bien se impulsa a que cada vez se cargue mayor cantidad de información, a medida que se guarde más información se requerirá de TI más sofisticada para poder guardar, acceder y transformar dicha información. Esto conlleva a determinar otro elemento que agrava aún más este problema, la incertidumbre respecto de la justificación económica de la inversión en TI. De acuerdo a autores como Weill y Broadbent (2000), *“el ‘portafolio de TI’ debe ser manejado al igual que el portafolio financiero, logrando un balance entre riesgos y retornos para alcanzar los objetivos y estrategias gerenciales. Este ‘portafolio de TI’ debe ser manejado por gerentes de negocios y tecnología en su conjunto, para lograr crear valor”*. Si bien se pueden utilizar una gran variedad de indicadores cuantitativos⁷⁹ para medir el resultado financiero de la inversión, también hay muchos elementos cualitativos que son muy difíciles de determinar (Smedlund, 2008). Como bien mencionó Bouquet (Entrevista 1:18’37”), *“Es muy difícil medir el grado o la cantidad de conocimiento que se tiene, los únicos que lo pueden detectar son los mismos miembros”*. Es por esta razón, que en última instancia quienes determinarán o no la continuidad de este Proyecto de Gestión de Conocimiento, no será el Grupo Núcleo sino los Miembros CREA. Por otro lado, dado que los contenidos no son supervisados en forma central, cada administrador tiene la libertad para decidir que subir (véase la sección ‘Objetivos Específicos e Implementación del Proyecto’). Esta discrecionalidad puede generar algunos casos de duplicación de contenidos similares, o la carga de contenidos de excesivo peso que tornan la navegación más lenta. En definitiva, si bien todo este proyecto tiene sus costos, poseer las *mejores prácticas* al alcance de cualquiera de los Miembros CREA, no tiene precio (Entrevista a Álvarez de Toledo).

Como conclusión final de esta sección, el Modelo de Red de Conocimiento enunciado por Seufert *et al* (1999), es de gran utilidad para dar una perspectiva más completa al Modelo

⁷⁹ Entre los indicadores más utilizados se distinguen: VAN (Valor Actual Neto), TCO (Total Cost of Ownership) o ROI (Return on Investment).

de Nonaka (1991). Es decir, si bien el punto de partida para gestionar adecuadamente el conocimiento dentro del Movimiento CREA son los Grupos CREA, hay que aceptar que se necesita de otros elementos (Cultura, Estructura y Herramientas de TI) que faciliten este proceso. En consecuencia, se presentan las principales ventajas que implica tener estos tres elementos, y se debaten algunos de los costos de emplear herramientas de TI para gestionar el conocimiento.

2.3. Aprendizaje en el Movimiento CREA

Una vez descrito, analizado y propuesto mejoras, a través del Modelo de Nonaka (1991) y el Modelo de Red de Conocimiento de Seufert *et al* (1999), al mecanismo de gestión de conocimiento que utiliza el Movimiento CREA, es importante formularnos la siguiente pregunta: **¿Cuáles son las características que deben existir en las organizaciones que aprenden?** De acuerdo a las cuatro características presentadas por Ducatel (1998), expuestas en el marco teórico; veremos cuales de ellas son cumplidas por el Movimiento CREA, para justificar o no su verdadero aprendizaje. Es importante realizar este análisis, porque una cosa es generar conocimiento y otra muy distinta es aprender (Entrevista a Boffi; Alavi y Leidner, 2001).

En primer lugar, como bien menciona Ducatel (1998), el Movimiento CREA en su conjunto tiene la capacidad de ***solucionar sistemáticamente los problemas***. Para lograr esto, aplican un tipo de gestión que amplía la masa crítica de ideas en la empresa y fomenta el cuestionamiento de las decisiones (Hary, 2004). Esto alienta no solamente al pensamiento individual, sino que aparte genera incentivos para ir mejorando cada vez más la calidad, precisión, exactitud y disciplina de los análisis realizados (Entrevista a Bouquet, Amelotti). Para ello, se le da cada vez más importancia a los análisis estadísticos/comparativos, donde cada vez más prime la rigurosidad científica por sobre la intuición. Con respecto a esto último, si bien por naturaleza el Movimiento CREA no tiene el “rigor científico”⁸⁰ que poseen organismos como el INTA (Instituto Nacional de

⁸⁰ Si bien el Movimiento CREA se caracteriza por tener mayor “volumen” de experimentaciones que el INTA, por el momento no tiene el renombre que tiene el INTA (Entrevista a Hertelendy). Sin embargo, hay quienes sostienen que los métodos de investigación empleados por el Movimiento CREA hoy en día, son muy similares a los utilizados por el INTA (Entrevista a Boffi, Latuf). A su vez, el Movimiento CREA realiza mayor cantidad de investigaciones relacionadas con la administración, mientras que el INTA se basa exclusivamente a temas científicos (Pettigrew, 2004). En definitiva, de acuerdo a Álvarez de Toledo

Tecnología Agropecuaria)⁸¹, durante los últimos años, sus investigaciones están teniendo cada vez mayor jerarquía e importancia ⁸²(Entrevista a Bouquet). Sin embargo, según Latuf (Entrevista), la principal diferencia entre ambas organizaciones es que, el INTA se basa en la *investigación científica*, mientras que el *core* del Movimiento CREA es la *experimentación basada en el negocio*.

El segundo punto que menciona Ducatel (1998), tiene una estrecha relación con la capacidad que tiene el Movimiento CREA para *experimentar sistemáticamente* y poner a prueba los nuevos conocimientos en los programas y proyectos en marcha. En el Movimiento CREA, la experimentación puede ser impulsada a nivel Grupo, Zona o AACREA, dependiendo de las necesidades particulares. De acuerdo a Álvarez de Toledo (Entrevista: 11'27"), *“lo lógico es que se hagan investigaciones muy específicas y particulares a nivel grupo, y que luego la zona se encargue de investigar acerca de problemáticas generalizadas que poseen los grupos de la región. Finalmente, la función de AACREA es hacer planes nacionales sobre temas amplios y generales (maíz, trigo, soja, girasol)”*. Sin embargo, esta situación no se da en todas las regiones por igual. Por un lado, tenemos el caso de la Región “Mar y Sierras”, donde la misma Zona es la que se encarga de realizar la experimentación pertinente⁸³. Muchas veces, se traen buenos técnicos del INTA para que ayuden a la experimentación⁸⁴ (Entrevista a Bouquet). Por otro lado, tenemos al Grupo CREA “Formosa” y al Grupo CREA “Sur de Santa Fe”⁸⁵, que realizan sus propias investigaciones. En el caso del Grupo CREA “Formosa”, esto se debe no

(Entrevista:57'51"), *“el INTA produce más investigaciones de fondo mientras que el Movimiento CREA realiza más investigación adaptativa”*, ya que logra poner los resultados en un esquema de producción comercial (Entrevista a Bouquet).

⁸¹ *“El INTA tiene que promover las políticas nacionales o provinciales, mientras que el Movimiento CREA debe responder a las demandas de sus miembros”* (Entrevista a Bouquet 1: 21'12”).

⁸² Esto se vio claramente cuando Belisario Álvarez de Toledo, realizó una presentación de la situación agropecuaria argentina frente al Senado.

⁸³ De acuerdo a Bouquet (Entrevista), en la “Región Mar y Sierras”, se hacen encuestas y votaciones a nivel zona para ver que tipo de investigación es más relevante de acuerdo al presupuesto (de alrededor de 350.000 pesos anuales), obtenido a través de los aportes de los Miembros CREA. *“La experimentación de esta zona se encuentra a cargo de Jorge González Montaner, quien se encarga de definir los protocolos de los ensayos”* (Entrevista a Bouquet 1: 9'56”). A su vez, cada Grupo CREA realiza sus propias pruebas individuales, cuando éstas no han sido cubiertas por la experimentación zonal. Durante los últimos años se implementó en la zona las *pistas de prueba*, que son campos confiables donde se realizan las experimentaciones diseñadas por Jorge González Montaner. *“Luego a fin de año, se realiza una reunión con todos los grupos de la zona, donde se recorren las pistas de prueba y se explican los resultados”* (Entrevista a Bouquet 1: 48'05”).

⁸⁴ De acuerdo a Bouquet (Entrevista 1: 49'57”), *“al INTA le interesa el contacto con AACREA, porque somos mucho más dinámicos....para el tipo del INTA, trabajar, exponer y aprender de un Grupo CREA es fundamental”*.

⁸⁵ Hace dos o tres años, el Grupo CREA ‘Sur de Santa Fe’ se dio cuenta que es mucho mejor unificar la experimentación. Es por esta razón que nombraron a un coordinador de ensayos.

solamente al hecho de que las experimentaciones realizadas a nivel Zona (Litoral Norte) son realizadas en base a las demandas de ciertos Grupos⁸⁶; sino que las condiciones geográficas (clima, suelo) y la poca cantidad de agricultores hacen que haya muy pocas experimentaciones que sean de utilidad (Entrevista a Hertelendy, Bouquet). A su vez, hay Grupos CREA como “Guanaco las Toscas” (Zona Oeste) o “Navarro1” (Zona Este), donde las experimentaciones son realizadas tanto a nivel Grupo como a nivel Región (Entrevista a Lacau). Al margen de las formas de experimentación recientemente mencionadas, a nivel AACREA hay una gran cantidad de proyectos distribuidos en las cinco unidades organizacionales, que se dedican a investigar acerca de temas específicos.

En tercer lugar, se puede decir que con sus 50 años de vida, el Movimiento CREA posee una gran capacidad para *aprender de la experiencia* (véase la sección “Historia del Movimiento CREA” en el próximo Trabajo de Investigación). Esta experiencia representa una gran ventaja sobre otras organizaciones similares (Maizar, Soja o Apresid), ya que desde su origen el movimiento ha estado continuamente innovando y recreándose en base a los errores que fue cometiendo. Como se verá en el trabajo siguiente, muchas veces estos no fueron errores propios del Movimiento CREA, sino que fueron ocasionados por cambios radicales de contexto (inundaciones, crisis económicas, sequías). Hay algunos miembros, como Lorenzo Amelotti (Entrevista), que sostienen que la experiencia es un factor crítico para marcar la diferencia entre grupos con larga trayectoria y aquellos que recién se inician. Puesto que los que tienen más antigüedad, no solamente tienen mayor confianza dado que llevan varios años trabajando juntos, sino que además están muy familiarizados con la Filosofía CREA (Entrevista a Bouquet)⁸⁷. Esta misma idea analizada a nivel Grupo CREA, puede ser extrapolada a nivel Movimiento CREA.

Finalmente, el argumento de Ducatel (1998) que mejor caracteriza al Movimiento CREA, es la capacidad que tienen los miembros para *aprender de los demás*. Es más, esta es una de las ventajas competitivas más sobresalientes que posee el Movimiento CREA. Esto sucede principalmente por las filosofías y valores (véase la sección ‘Cultura en el

⁸⁶ Como la mayor cantidad de grupos de esta zona pertenecen a la provincia de Corrientes, casi todas las investigaciones corresponden a demandas específicas para actividades de esa Región (Entrevista a Hertelendy).

⁸⁷ Sin embargo, de acuerdo a Álvarez de Toledo (Entrevista), la experiencia a nivel Grupo CREA no es un factor que determine el grado de desarrollo de los mismos.

Movimiento CREA’) compartidos por los Miembros CREA, que hacen que: se encuentran abiertos, escuchan atentamente, analizan sistemáticamente los resultados, efectúan un análisis continuo de las mejores prácticas, planifican visitas, sacan ideas de otros productores y pueden efectuar una transferencia de conocimiento rápida y eficiente preparando informes escritos, gráficos y orales (Ducatel, 1998). Si bien en algunos grupos es difícil lograr que todos los miembros tengan estas características, en la mayoría de los casos el mismo grupo actúa como seleccionador de los empresarios que mejor se adaptan a la Filosofía CREA (Entrevista a Bouquet). A su vez, el hecho de compartir la misma visión y misión, hace que los Miembros CREA tengan más ‘espacios de conocimientos compartidos’ (Alavi y Leidner, 2001) (véase la sección “La Cultura en el Movimiento CREA”).

Como conclusión final de esta sección, aunque ya se ha descrito y analizado en detalle el modelo de gestión del conocimiento que emplea el Movimiento CREA en las secciones anteriores, todavía faltaba verificar si el Movimiento CREA tiene las características de las organizaciones que aprenden. Es por eso que se analizaron las cuatro características (*solucionar sistemáticamente los problemas, experimentar sistemáticamente, aprender de la experiencia y aprender de los demás*) que propone Ducatel (1998). En base al análisis realizado, se pudo comprobar que el Movimiento CREA posee estas cuatro características muy desarrolladas. En consecuencia la utilización de estos modelos, nos permite afirmar que el Movimiento CREA no solamente tiene un buen modelo de gestión del conocimiento, sino que al mismo tiempo posee todas las características de las organizaciones que aprenden.



Tercera Parte

-CONCLUSIONES-

Universidad de
SanAndrés

1. Principales resultados de la investigación

A continuación se presentarán en forma ordenada, los resultados más relevantes de los análisis realizados con cada uno de los tres modelos presentados en el marco teórico, respecto del mecanismo de gestión del conocimiento que posee el Movimiento CREA. En primer lugar, se expondrán los resultados del Modelo Central, y luego se complementarán con lo analizado en los Modelos Complementarios.

En primer lugar, el *Modelo de Espiral de Conocimiento* de Nonaka (1991) presenta un mecanismo de gestión del conocimiento, que debe ser utilizado por cualquier organización que desee que el conocimiento sea su principal ventaja competitiva. Es por esta razón que, fue utilizado para ayudar a describir, analizar y presentar mejoras, en la forma en que se gestiona el conocimiento en el Movimiento CREA. Antes de comenzar con los resultados más relevantes del análisis, es necesario mencionar que el aspecto más interesante del ‘Espiral del Conocimiento’ de Nonaka (1991), es poder observar como se pasa de conocimiento individual a conocimiento organizacional. Es decir, como el conocimiento tácito que en un principio tiene cada uno de los empresarios/agricultores, se convierte finalmente en mayor conocimiento para cada miembro del Movimiento CREA, así como también para el exterior.

De acuerdo a lo investigado, si bien se gestiona adecuadamente el conocimiento dentro del Grupo CREA, todavía falta difundir esos conocimientos a nivel Movimiento CREA, y hacia el exterior. Al mismo tiempo, aunque AACREA cumpla una función muy importante en este proceso, la principal herramienta que tendría que ocuparse de realizar esta función es la Intranet. Sin embargo, ésta todavía se encuentra en una etapa prematura de implementación. Es por esta razón que todavía es necesario continuar con el proceso de implementación, especialmente: continuar con la capacitación de los Miembros CREA, el Personal Staff y el Personal Técnico, difundir la herramienta mostrando sus beneficios, aumentar la cantidad de textos digitalizados, ayudar en la carga de documentos, asegurarse que todos los miembros tengan acceso a Internet, incorporar soluciones que hagan ahorrar tiempo a los usuarios tanto en la comunicación como en la carga de documentos y asegurarse de que todos los hechos relevantes sean transmitidos vía Web. Es decir, hoy en día el Movimiento CREA tiene la herramienta (Intranet) y la ‘cultura de compartir’

adecuada. Sin embargo, de acuerdo a Álvarez de Toledo (Entrevista) todavía falta lograr que muchos de los miembros se compenetren con este nuevo cambio.

A su vez, con respecto a la última etapa del ‘Espiral del Conocimiento’, es fundamental que los Miembros CREA internalicen el conocimiento explicitado. Pero para ello, es necesario que los Miembros CREA apliquen (Alavi y Leidner, 2001) y pongan en práctica ‘*learning by doing*’ (Seufert *et al.*, 1999) esos nuevos conocimientos. Porque de lo contrario, no se podrá dar la *retroalimentación* necesaria para exponenciar la cantidad y calidad del conocimiento dentro y fuera del Movimiento CREA. Aunque a simple vista no parezca, este elemento es indispensable para ir pasando hacia niveles más avanzados de conocimiento (Nonaka, 1991), usando como base el aprendizaje y los conocimientos de la etapa anterior. Sin embargo, hay un gran problema en la etapa de *internalización* del proceso de gestión del conocimiento del Movimiento CREA. Esto se debe a que los miembros incorporan únicamente lo que surge de su propio Grupo CREA (‘conocimiento como un proceso basado en la experiencia’), sin utilizar el conocimiento explicitado provisto por la herramienta que propone el Proyecto de Gestión de Conocimiento (‘conocimiento como un objeto de fácil acceso’). De esta manera, no solamente se pierden todo el conocimiento generado por los demás grupos del movimiento, sino que al mismo tiempo se imposibilita la retroalimentación que propone el Espiral de Conocimiento de Nonaka (1991). A su vez, esto dificulta en gran medida dos de los principales objetivos que posee el Movimiento CREA: ser un difusor de conocimiento hacia el medio y compartir el conocimiento generado con los miembros de la Red CREA.

Finalmente, el Modelo de Nonaka (1991), nos permite ver al Movimiento CREA como una verdadera ‘Knowledge Creating Company’ o ‘Sociedad del Conocimiento’ (Drucker, 1971), compuesto por una gran cantidad de Personal Técnico y Miembros CREA que pueden ser considerados verdaderos ‘Trabajadores del Conocimiento’ (Nonaka y Takeuchi, 1995). Puesto que en definitiva, el objetivo último de todo este proceso es poder codificar y compartir mejores prácticas a nivel organizacional, y hacia el exterior (Alavi y Leidner, 2001).

En segundo lugar, el **Modelo de Red de Conocimiento** enunciado por Seufert *et al.* (1999), es un modelo que ayuda a complementar al Modelo Central de Nonaka (1991). Este

modelo complementario propone tres nuevos elementos, una arquitectura de red y dos condiciones facilitadoras (cultura y estructura), para ayudar a convertir al mecanismo de gestión del conocimiento del Movimiento CREA en una verdadera red de conocimiento. En primer lugar, se considera a la *estructura* como una buena condición facilitadora, porque otorga al Movimiento CREA el orden y la descentralización necesaria para operar armoniosamente. Esto se logra gracias a que el Movimiento CREA posee una doble estructura (formal e informal), que permiten crear espacios y establecer vínculos verticales y horizontales, entre todos los miembros del Movimiento CREA. En segundo lugar, la *cultura* fuerte y marcada que tiene el Movimiento CREA hace posible crear un sentimiento común de pertenencia, que permite adoptar medidas de forma rápida y homogénea. Esto posibilita una mejor gestión del conocimiento a nivel Grupo CREA, y un mejor entendimiento entre todos los miembros del Movimiento CREA.

Finalmente, el Movimiento CREA posee *arquitectura de red* que se encuentra compuesta por numerosas herramientas de TI; sin embargo el elemento de mayor relevancia es la Intranet. El principal objetivo de esta herramienta es ser el medio óptimo para sostener cualquier tipo de comunicación dentro del movimiento, y de éste con el exterior. Sin embargo, dado que la misma se encuentra en una etapa intermedia de implementación, aún queda mucho trabajo para lograr que funcione correctamente en todo el Movimiento CREA. A su vez, a pesar que la Intranet ayuda a generar una gran cantidad de ventajas competitivas en la gestión del conocimiento del Movimiento CREA, al mismo tiempo tiene dos costos significativos que vale la pena resaltar. Por un lado, para poder mantener integrada a toda la Red CREA, se requieren grandes inversiones en TI; y por el otro, dado que los contenidos no son supervisados en forma central, cada administrador tiene la libertad para decidir que subir.

En tercer lugar, el último modelo analizado para complementar al Modelo Central de Nonaka (1991), es el de Ducatel (1998). El mismo, presenta ***cuatro características elementales que debe tener toda organización que aprende*** (*solucionar sistemáticamente los problemas, experimentar sistemáticamente, aprender de la experiencia y aprender de los demás*). Sorprendentemente luego del análisis, se pudo observar como el Movimiento CREA tiene fuertemente desarrolladas cada una de estos elementos. Con respecto a la primera característica, para lograr *solucionar los problemas de forma sistemática*, se aplica

un tipo de gestión del conocimiento que ayuda a ampliar la masa crítica de ideas en el Grupo CREA, y fomenta el cuestionamiento de las decisiones. Esto último, no solamente alienta el pensamiento crítico individual, sino que al mismo tiempo genera incentivos para ir mejorando cada vez más en la calidad, precisión y exactitud y disciplina de los conocimientos generados. A su vez, el Movimiento CREA realiza *experimentaciones de forma sistemática*, poniendo a prueba las inquietudes de sus miembros y del sector agropecuario en general. Como se ha analizado en esta sección, en el Movimiento CREA la experimentación puede ser impulsada a nivel Grupo, Zona o AACREA, dependiendo de las necesidades particulares. En tercer lugar, decimos que el Movimiento CREA *aprende de la experiencia*, puesto que con sus más de 50 años de vida, ha sabido sortear los diferentes obstáculos que se le han ido presentando en su andar. Esta experiencia representa una gran ventaja sobre otras organizaciones similares (Maizar, Soja o Apresid), ya que desde su origen el movimiento ha estado continuamente innovando y recreándose. Al mismo tiempo, por el hecho de tener más antigüedad, sus miembros se tienen mayor confianza pues llevan varios años trabajando juntos, y además están muy familiarizados con la Filosofía CREA.

Finalmente, *aprender de los demás* es el elemento que mejor caracteriza al Movimiento CREA. Esto es posible, gracias a las filosofías y los modos de pensar que comparten los Miembros CREA, pues de lo contrario sería muy difícil tener la apertura necesaria para compartir el tipo de información que se presenta dentro de cada Reunión CREA. Tal como se mencionó a lo largo del trabajo, los valores y atributos principales que todo Miembro CREA debe tener, son: Integridad, Responsabilidad, Compromiso, Trabajo en Equipo, Respeto, Solidaridad, Generosidad, Apertura Mental, Escuchar Atentamente a los demás, Analizar Sistemáticamente los Resultados, Efectuar un Análisis de las Mejores Prácticas y Saber Compartir Ideas con los demás productores/empresarios (Ducatel, 1998; Reorganización AACREA, 2008). A su vez, el hecho de compartir la misma visión y misión, hace que los Miembros CREA tengan más ‘espacios de conocimientos compartidos’ (Alavi y Leidner, 2001). En la mayoría de los casos donde alguno de los miembros de un Grupo CREA no comparte los mismos valores que propone el Movimiento CREA, el mismo grupo es el que actúa como seleccionador de los empresarios que mejor se adaptan a la Filosofía CREA (Entrevista a Bouquet).

Como conclusión final de esta sección, surge una idea central que subyace a estas conclusiones, y es que el Movimiento CREA viene gestionando conocimiento desde 1957, y si bien esto es una gran ventaja, también tiene sus costos porque es necesario adaptarse a las nuevas condiciones del contexto mundial (Gestión del Conocimiento, 2007). Tal como decía Lenin para justificar el paso del Comunismo de Guerra a la Nueva Política Económica, *“es necesario dar un paso para atrás para luego poder dar dos para adelante”* (Cortés Conde, 2003); esto es justamente lo que está realizando el Movimiento CREA a través del “nuevo” método de gestión de conocimiento que propone el Proyecto de Gestión del Conocimiento. En realidad, lo “nuevo” se refiere a la adaptación del movimiento a las nuevas herramientas de TI, porque la esencia de compartir y generar conocimiento siempre estuvo presente dentro del Movimiento CREA. Aunque parezca un desafío, *“Permanecer al margen de la revolución técnica, es condenarse a desaparecer. Y eso no podemos admitirlo, ni para nuestras empresas, ni para esa gran empresa de la cual todos somos responsables y que se llama Argentina”* (Hary, 2004).

2. Respuestas a las preguntas de investigación

2.1. Pregunta central de la investigación

¿Cómo debe desarrollarse un adecuado mecanismo de gestión del conocimiento en el Movimiento CREA, para lograr que se convierta en su principal ventaja competitiva?

De acuerdo a lo analizado a través de los tres Modelos Teóricos, y el Trabajo de Campo realizado, se presentarán los elementos más importantes que debe tener el Modelo de Gestión del Conocimiento del Movimiento CREA para lograr que el conocimiento sea su principal ventaja competitiva. En consecuencia, el objetivo principal de esta sección es mostrar el proceso de gestión del conocimiento del Movimiento CREA, no como elementos separados, sino como una totalidad (Senge, 1990).

Se ha observado que la calidad del tipo de intercambio que puede resultar de las interrelaciones entre productores agropecuarios que se reúnen al margen de una Reunión CREA, no es suficiente para lograr una efectiva gestión del conocimiento (etapa de *socialización*) (Nonaka, 1991). Esto se debe, no solamente a que la interacción sucede en

un entorno inadecuado (fuera de el marco de una Reunión CREA), sino que al mismo tiempo no hay una masa crítica de personas (Grupo CREA) que aporten conocimientos, ni un moderador (Asesor Técnico) que ayude a estructurar el debate. En consecuencia, el eje para gestionar el conocimiento dentro del Movimiento CREA, son los Grupos CREA. Cada uno de ellos se encuentra compuesto por una cierta cantidad de empresarios/agricultores, que comparten sus conocimientos tácitos durante las Reuniones CREA mensuales. Es aquí, donde a través de diferentes tipos de interacciones sociales, se logra explicitar (de forma oral o escrita) el conocimiento tácito que posee cada uno de sus miembros (etapa de *articulación*). Como el conocimiento tácito es difícil de expresar, muchas veces las interacciones entre los Miembros CREA se encuentran apoyadas en el uso de metáforas, analogías, cuentos, diagramas y prototipos (Seufert *et al*, 1999).

Luego, una vez que el conocimiento se encuentra codificado dentro del Grupo CREA, pueden ocurrir dos cosas simultáneas.

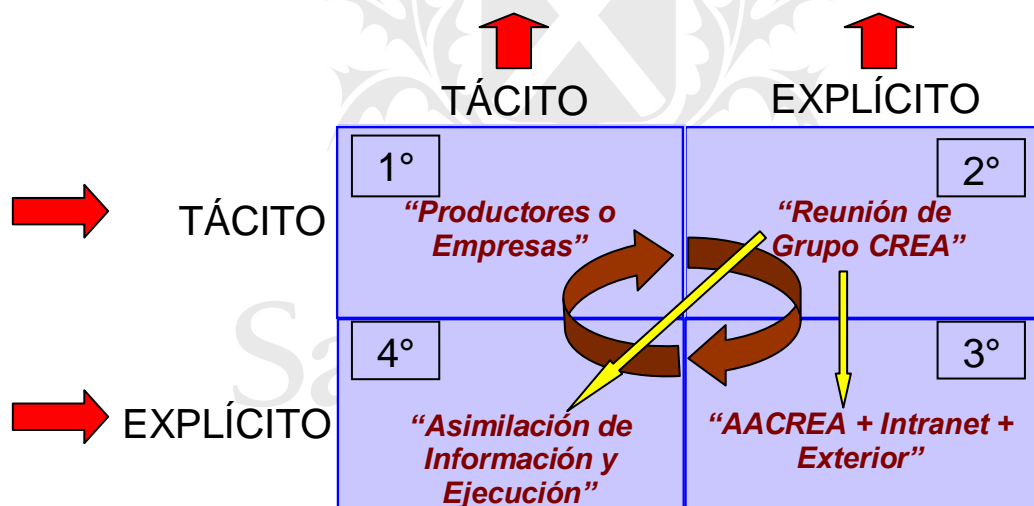


Ilustración 12: Elaboración Propia

La primera, consiste en la internalización y aplicación de esos conocimientos, solamente entre los miembros del Grupo CREA. Es decir, que el conocimiento tácito ya codificado, sea embebido en el conocimiento tácito individual de cada uno de los miembros de ese Grupo CREA en particular (Alavi y Leidner, 2001). La segunda, implica que aparte de su creación (*Articulación*) e *internalización* por parte de cada uno de los miembros del Grupo CREA, es necesario que el conocimiento se almacene y se transfiera a toda la organización, a través de herramientas de TI (Intranet) (Nonaka, 1991; Pentland, 1995) o por intermedio de AACREA (etapa de *combinación*). En consecuencia, la segunda opción

establece que el conocimiento generado por el Grupo CREA, no solamente se comparte dentro del mismo grupo, sino que al mismo tiempo es distribuido al interior y exterior del Movimiento CREA. Luego, este conocimiento difundido, debe ser internalizado por cada uno de los miembros del Movimiento CREA, y por los diferentes vínculos que tenga éste con el exterior (véase el Modelo de Gestión del Conocimiento del Movimiento CREA).

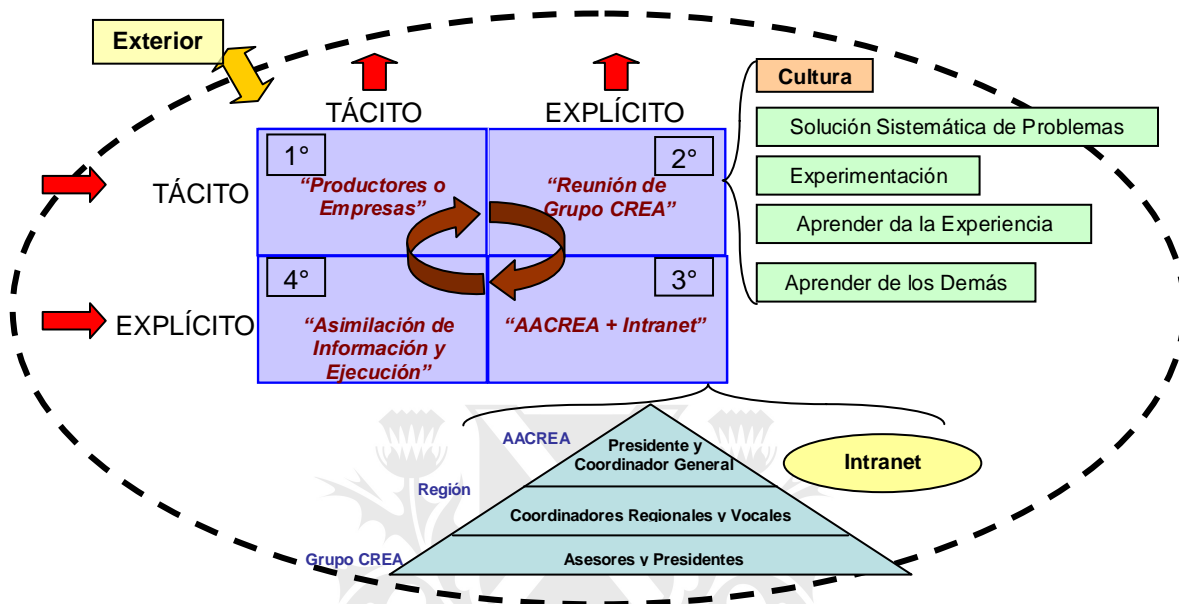


Ilustración 13: Elaboración Propia

A su vez, el Modelo de Gestión del Conocimiento del Movimiento CREA, presenta dos condiciones facilitadoras (*Cultura* y *Estructura*), una arquitectura de red (*Intranet*) y cuatro características típicas de las organizaciones que aprenden (*solucionar sistemáticamente los problemas, experimentar sistemáticamente, aprender de la experiencia y aprender de los demás*), que le permite hacer que el proceso de gestión del conocimiento sea más efectivo. En primer lugar la *cultura*, funciona como factor unificador y cohesionador que ayuda a gestionar mejor el conocimiento dentro del Grupo CREA. Es decir, facilita en gran forma el desarrollo de la etapa de *socialización* que propone Nonaka (1991). A su vez, la cultura fuerte y marcada que posee el Movimiento CREA posibilita crear un sentimiento común de pertenencia, que permite adoptar medidas en forma rápida y homogénea. Al mismo tiempo, la cultura permite que se vayan generando valores y filosofías, como la ‘Política de Tranqueras Abiertas’, que ayudan a que haya más apertura al compartir los conocimientos.

En segundo lugar, la *estructura* formal se encuentra liderada por los representantes de los tres niveles (Grupo, Región y AACREA). Estos representantes, son los encargados de vincular vertical y horizontalmente a todos los miembros del Movimiento CREA, mediante

la creación de espacios que ayuden a profundizar las interacciones entre todos los miembros del Movimiento CREA. En tercer lugar, el modelo de gestión de conocimiento del Movimiento CREA también posee una arquitectura de red, cuya herramienta de TI más desarrollada es la Intranet. Ésta posibilita una fluida y eficiente comunicación a lo largo y ancho del mismo, y de éste con el exterior. En otras palabras, tiene como objetivo, unificar las principales “islas de conocimiento” que se encuentran dispersas dentro y fuera del Movimiento CREA. Es por esta razón que, se puede considerar a esta herramienta como el principal impulsor, para que la gestión del conocimiento sea la principal ventaja competitiva del Movimiento CREA. Finalmente, el Movimiento CREA también posee algunas características, como: *solucionar sistemáticamente los problemas, experimentar sistemáticamente, aprender de la experiencia y aprender de los demás*; que no solamente hace que sus miembros aprendan más, sino que al mismo tiempo facilita el funcionamiento del ‘Espiral del Conocimiento’ de Nonaka (1991).

2.2. Preguntas particulares

¿Cuáles son las ventajas competitivas que derivan de gestionar el conocimiento en el Movimiento CREA?

El modelo de gestión de conocimiento empleado en el Movimiento CREA brinda una gran cantidad de beneficios, pero también tiene sus costos. Como ya se ha mencionado a lo largo del trabajo, si bien se pueden utilizar una gran variedad de indicadores cuantitativos para medir el resultado financiero de implementar el Proyecto de Gestión del Conocimiento, también hay muchos elementos cualitativos que son muy difíciles de determinar (Smedlund, 2008; Weill y Broadbent, 2000). Como bien mencionó Bouquet (Entrevista 1:18’37”), “*Es muy difícil medir el grado o la cantidad de conocimiento que se tiene, los únicos que lo pueden detectar son los mismos miembros*”. Sin embargo, está claro que el Movimiento CREA presenta ciertas ventajas competitivas que son incuestionables.

En primer lugar, la principal ventaja competitiva que posee el Movimiento CREA es la capacidad de *aprender de los demás* Ducatel (1998). Si bien esta habilidad ha estado en el Movimiento CREA desde sus orígenes, se ha mejorado considerablemente luego de la

implementación del Proyecto de Gestión del Conocimiento. Poder aprender de otros empresarios/agricultores que se dedican a la misma actividad, y que por ende tienen las mismas dificultades que uno, no tiene precio. Este aprendizaje continuo que tienen los miembros de cada Grupos CREA, no solamente permite generar mayores conocimientos, sino que ayuda a resolver la mayor parte de los problemas cotidianos.

En segundo lugar, el mecanismo de gestión del conocimiento ha permitido establecer una estrecha vinculación del Movimiento con el entorno, formando de esta manera una extensa red de conocimiento. Esto se explica, no solamente por medio de la ‘Política de Tranqueras Abiertas’ que permite que el movimiento se encuentre abierto a establecer vínculos con una gran cantidad de organizaciones e instituciones (públicas y privadas) externas, sino que al mismo tiempo la seriedad y el conocimiento generado en la organización hacen que sea reconocida como una de las organizaciones más desarrolladas en el sector agropecuario argentino. Esto le otorga una gran importancia y prestigio, tanto en el ámbito nacional como internacional. El mejor reflejo de este punto, es la presentación realizada por el Coordinador General en el Senado de la Nación, cuando se estaba debatiendo la famosa ‘Resolución 125’.

Finalmente, el proyecto de gestión de conocimiento pone un fuerte énfasis en la constante comunicación, y el acceso a la información en tiempo real. Estas dos condiciones son sumamente importantes para gestionar mayor cantidad de conocimiento, y que todos los miembros puedan acceder al mismo con mayor rapidez, para poder tomar mejores decisiones. A su vez, a través de la gestión del conocimiento conjunta, se ayuda a integrar, cohesionar y coordinar a las diferentes Regiones y Grupos CREA en forma virtual o presencial (AACREA, 2008-2009). Esto no solamente permite forjar lazos más estrechos entre los miembros, sino que al mismo tiempo ayuda a ahorrar: costos en las comunicaciones, esfuerzos de coordinación y tiempo a los Miembros CREA.

¿Que aspectos debe mejorar el Movimiento CREA, a corto plazo, para tener mayor éxito en la Gestión de Conocimiento?

Se podría decir que el Proyecto de Gestión del Conocimiento tiene como verdadero objetivo instaurar un sistema de información que permita vincular de una manera más

efectiva a toda la Red CREA, para ayudar a gestionar mejor el conocimiento. En base a lo investigado, se podría decir que este proyecto se encuentra en una fase intermedia de implementación, y que todavía le faltan algunas cosas por mejorar. Pero ¿Cuales son estos factores en donde hay que dedicar tiempo y recursos?

En primer lugar, hay una fuerte necesidad de continuar y aumentar la capacitación de todos los usuarios de la Red CREA⁸⁸. Esta capacitación tendría que estar adaptada a las necesidades de cada uno de los usuarios y debe ser dirigida desde AACREA. Decidir no incluir a aquellas personas menos afectas a la tecnología en el proceso de adaptación, sería un grave error de implementación. Sin embargo, se hace muy difícil capacitar a personas que no aprecian el valor, a corto y especialmente largo plazo, que puede tener una Red CREA completamente implementada. Es por esta razón que es necesario comunicar correctamente los beneficios de trabajar en red a través de todos los medios que disponga AACREA (véase la sección ‘AACREA’, para ver los diferentes medios de comunicación que posee el Movimiento CREA). Especialmente para aquellos miembros que por el momento no encuentran gran utilidad en la nueva herramienta, o para aquellos que no tienen tiempo para chequear las últimas noticias o cargar nueva información (Entrevista a Lacau). La red recién estará madura cuando todas las acciones se piensen en función del beneficio que se pueden aportar a la red. Es aquí cuando la red tendrá un crecimiento geométrico de contenidos, y gozará de un fuerte sentido de pertenencia (Entrevista a Boffi).

En segundo lugar, es de imperativa importancia mejorar la conectividad de algunos integrantes de la Red CREA. Recordemos que una de las razones por la cual ciertos Miembros CREA no pueden participar de la Red CREA plenamente, se debe que no tienen alcance a Internet o su costo es muy alto (Entrevista a Zubillaga). Es por esta razón que AACREA trata de tener un estrecho contacto con CEDASABA; participando de sus congresos sobre Internet y compartiendo su rol de "federalizar la banda ancha". Sin embargo, todavía falta armar un plan para llevar a cabo esta idea, y especialmente para que repercuta en beneficio de las pequeñas localidades del interior que actualmente no son comercialmente atractivas para las grandes telefónicas (Entrevista a Boffi).

⁸⁸ Puesto que la “*Intranet todavía se utiliza poco para el potencial que tiene*” (Entrevista a Caruso:3’26”).

En tercer lugar, si bien se pudo observar a lo largo del trabajo que uno de los factores claves para el éxito de la gestión del conocimiento en el Movimiento CREA, es la gran interacción que hay dentro y fuera del movimiento, de acuerdo a Boffi (Entrevista), todavía se podría explotar más las herramientas de Web 2.0, Blogs, Foros, Wikis, chat rooms, videoconferencias, planillas compartidas, multiusuarios Web, plantillas Web de carga de datos para nuevas bases de datos, encuestas Web; que harían más fluidos los vínculos dentro del Movimiento CREA. Al mismo tiempo, el líder del Proyecto de Gestión del Conocimiento afirma que también es necesario continuar desarrollando las vinculaciones del movimiento con el entorno. Por ejemplo, poder integrar automáticamente vía Web a todas las centrales meteorológicas del país, con el Movimiento CREA (Entrevista a Boffi).

¿Cuáles son sus perspectivas futuras respecto de esta forma innovadora de gestionar y crear nuevo conocimiento?

Está claro que el Proyecto de Gestión del Conocimiento va a ser de gran utilidad para el futuro del Movimiento CREA. Sin embargo, es necesario comenzar a corregir los errores cuanto antes para dejar de pensar en el futuro y comenzar a materializar mejoras en el presente. De acuerdo a lo investigado y a lo discutido con Jose Luis Boffi, (Coordinador del Proyecto), la Gestión de Conocimiento se está convirtiendo no solamente en una de las características distintivas del Movimiento CREA, sino que de a poco se está transformando en la principal ventaja competitiva que poseen. Es por esta razón que es muy probable que el movimiento continúe desarrollando esta área a lo largo de los años, de manera de poder convertirse en una organización líder en la gestión efectiva e innovadora del conocimiento; siendo de esta manera, un ejemplo para las empresas nacionales e internacionales, que se dediquen a la misma o distinta actividad.

De acuerdo a Boffi (Entrevista), se espera que para el año 2010 el Movimiento CREA tenga: 18 portales regionales, 200 portales CREA, 50 portales por proyectos, 10 portales por comisiones, 22 portales por afinidad en algún tema, 20 portales de congresos regionales o temáticos; sumando un total de 320 portales. A su vez, se espera que la base de documentos del Movimiento CREA sea una de las más importantes del país en temas agroindustriales. La tasa de digitalización no está limitada por el proceso en sí de digitalizar, sino por el control de calidad y clasificación de lo digitalizado. Es por ellos que

con recursos económicos adecuados es posible duplicar la cantidad de páginas digitalizadas por mes (Entrevista a Boffi).

¿Que aspectos debe mejorar el Movimiento CREA, a largo plazo, para tener mayor éxito en la Gestión de Conocimiento?

De acuerdo a Boffi (Entrevista), las dos principales recomendaciones que se le podrían hacer al Movimiento CREA para mejorar la gestión del conocimiento en el largo plazo son: Fortalecer la Red CREA existente y Consolidar el Funcionamiento de los Grupos CREA. Consideramos que para lograr estos objetivos, es necesario desarrollar dos herramientas que serán muy útiles para progresar en la implementación del Proyecto de Gestión del Conocimiento. Aunque ninguna de ellas haya sido mencionada en el trabajo, pensamos que es importante que el Movimiento CREA las tenga en consideración para continuar desarrollando su principal ventaja competitiva, la gestión del conocimiento.

La primera consiste en la implementación de forma generalizada de los Tableros de Control (Balance Scorecard) (véase anexo 27). Estos pueden implementarse de forma integral, como proponen Kaplan y Norton (2000), o de acuerdo a las necesidades específicas que tenga la organización. La aplicación de un tablero de control permitiría ayudar a *“traducir la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con su misión y visión”* (Kaplan y Norton, 2000). De esta forma se podría conseguir un seguimiento de la implementación de la estrategia, se mejoraría la planificación, se simplificaría la gestión, se controlarían con mayor facilidad los desvíos y se promovería el aprendizaje colectivo. En cuanto a aplicar la primera o segunda opción, dependerá del momento en que el Movimiento CREA desee aplicarla. Hasta ahora, es aconsejable focalizarse en determinar indicadores que ayuden a hacer un seguimiento de ciertas áreas⁸⁹ que sean de gran interés para el movimiento, y que al mismo tiempo se encuentren plenamente desarrolladas. Pensando en el muy largo plazo, podría ser

⁸⁹ De hecho, en los Proyectos (véase el próximo Trabajo de Investigación) se aplican tableros de control de actualización mensual, para seguir más de cerca la marcha de los mismos (Entrevista a Boffi).

útil implementar un Cuadro de Comando Integrado que incluya todas las áreas relevantes o las cuatro que proponen Kaplan y Norton (2000)⁹⁰.

En segundo lugar, recién cuando el sistema de información se encuentre funcionando en forma plena, sería lógico implementar alguna solución de Business Intelligence. De acuerdo a Laudon y Laudon (2004), las soluciones de BI son *“Programas aplicativos integrados que trabajan sobre las bases de datos de los sistemas ERP para detectar información oculta, clave, multi-relaciones, inferencias cruzadas y análisis tridimensionales de variables de los distintos procesos de negocios, con el fin de optimizar la toma de decisiones, la gestión integral, el control de gestión y la auditoría”*. Sin embargo para que tenga sentido realizar este tipo de inversiones, es necesario tener una Base de Datos Multidimensional confiable que comprenda a toda la información del Movimiento CREA. Esta es una condición esencial para decidir su implementación, no solo porque armar este tipo de Bases de Datos lleva mucho tiempo y dinero, sino porque los resultados obtenidos al relacionar todos los datos no tendrían mucho sentido o serían incompletos. Esta herramienta podría ayudar a encontrar patrones ocultos o tendencias de cualquier índole, que escapan a las posibles relaciones que se pueden hacer con un Excel.

3. Sugerencias para futuros temas de investigación

Una de las principales razones por la cual se ha elegido estudiar la gestión del conocimiento, se debe a que este es uno de los temas más revolucionarios del momento. A su vez, la gestión del conocimiento es un fenómeno complejo, que puede ser estudiado desde diferentes perspectivas (Management Estratégico, Teoría Organizacional o Sistemas de Información) (Alavi y Leidner, 2001). Es por esta razón que, dado que es imposible abarcarlo por completo en un solo trabajo de investigación, nos hemos concentrado en estudiar algunos aspectos de este fenómeno. A su vez, para no formular argumentos de forma abstracta, se decidió estudiar esta problemática en una organización en donde la gestión del conocimiento fuera una parte importante de la misma. Fue por ello que hemos decidido utilizar como unidad de análisis al Movimiento CREA, una organización

⁹⁰ Hay que ser cautelosos en guiarse únicamente por estas cuatro perspectivas, ya que estas son, de acuerdo a los autores, las áreas que más han sido implementadas por las empresas que ellos estudiaron al escribir su libro. Sin embargo, no quiere decir que sean una “receta” que se aplique a todas las empresas por igual.

innovadora cuya principal ventaja competitiva es la gestión del conocimiento. Si bien este trabajo demostró la forma en que se gestiona el conocimiento en el Movimiento CREA, a través de tres modelos que tienen amplia relevancia entre los investigadores, esto no implica que ésta sea la única forma de interpretación. Es más, consideramos que el próximo trabajo de investigación, debería analizar la gestión del conocimiento en el Movimiento CREA, desde la perspectiva de la *Comunidad de Práctica*. Puesto que el Movimiento CREA es una gran comunidad de práctica, integrado por sub-comunidades de práctica denominadas Grupos CREA (Wenger *et al*, 2002).

Aunque el eje central del Movimiento CREA sea la gestión del conocimiento, y dado que durante los últimos años están teniendo cada más relevancia los temas de administración que los de producción (Pettigrew, 2004), todavía vale la pena analizar a esta organización desde otras perspectivas de management. En primer lugar, sería de gran interés estudiar al Movimiento CREA desde la perspectiva de la *asociatividad* (Iguera, 2002; Ruiz 2001) y la *cooperación horizontal* (Bengston y Kock, 1999; Fritsch, 2001), ya que se trata de una organización que se basa en las relaciones entre productores/empresarios que se dedican a la misma actividad. En segundo lugar, desde una perspectiva más micro, también se podría ahondar en el análisis de la *estructura* (Mintzberg, 1979) del Movimiento CREA. Este es otro tema muy rico, puesto que la estructura es una de las características más distintivas del Movimiento CREA. Otro atractivo futuro tema de investigación podría ser continuar con el trabajo de doctorado '*Knowledge creation in groups of farmers: A Storytelling analysis on their sensemaking*' realizado por María Elisa Peirano-Vejo (2009). Finalmente, también se podría realizar un trabajo de investigación que tenga un enfoque similar al presente, pero cambiando la unidad de análisis. Es decir, se podría estudiar a otras organizaciones que poseen un funcionamiento muy similar al Movimiento CREA; los dos casos de mayor interés, son: los CETA (Centre d'Etudes de Techniques Agricoles) en Francia y FUCREA (Federación Uruguaya de los Grupos CREA) en Uruguay. Mientras que el primero ayudó a fundar las bases del Movimiento CREA, el segundo surgió a partir de éste último.

BIBLIOGRAFÍA

- Alavi, Maryam & Leidner, Dorothy E. 2001. *Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues*. MIS Quarterly, 25 (1): 107-136.
- Alonso, Luis Enrique. 1998. *La mirada cualitativa en Sociología*. Madrid: Fundamentos, 79-88.
- Ambrosini, Veronique & Bowman, Cliff. 2008. *Surfacing Tacit Sources of Success*. International Small Business Journal 26 (4): 403-431.
- Balestrin, Alsones., Vargas, Lilia María. & Fayard, Pierre. 2008. *Knowledge Creation in Small-Firm Network*. Journal of Knowledge Management, 12 (2): 94-106.
- Bengston, Maria & Kock, Soren. 1999. *Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks*. Journal of Business and Industrial Marketing 14 (3): 178-193.
- Brown, J S. & Duguid, P. 2001. *Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective*. Perspective, 12 (2): 198-213.
- Cortés Conde, Roberto. 2003. *Historia Económica Mundial: Del Medioevo a los Tiempo Contemporáneos*, Ariel, Buenos Aires.
- Cross, Rob., Borgatti, Stephen. & Parker, Andrew. 2002. *Making Invisible Work Visible: using social network análisis to support strategic collaboration*. California Management Review, 44 (2): 25-46.
- Davenport, TH. & Prusak, L. 1998. *Working Knowledge*. Harvard Business School Press, Boston.
- Davenport, Thomas. *Putting the I in the IT* en Marchand, D., Davenport, Thomas. & Dickinson, Tim. 2000. Mastering Information Management, Prentice Hall.
- Drucker, Peter. 1971. *La Gran Ruptura: perspectivas socioeconómicas para el mundo del futuro*, Ediciones Troquel: Buenos Aires.
- Ducatel, K. 1998. *Learning and skills in the knowledge economy*, Documento de trabajo, N° 2, Aalborg, Dinamarca, Danish Research Unit for Industrial Dynamics (DRUID).
- Edenius, Mats & Borgerson, Janet. 2003. *To Manage Knowledge by Intranet*. Journal of Knowledge Management, 7 (5): 124-136.
- Fahey, L & Prusak, L. 1998. *The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management*. California Management Review, 40 (3): 265-276.

- Fritsch, Michael. 2001. *Cooperation in Regional Innovation Systems*. Regional Studies, 35 (4): 297-307.
- Hedlund, G. 1994. *A Modelo Knowledge Management and the N-Form Corporation*. Strategic Management Journal, 15: 369-388.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista, P. 1998. *Metodología de la Investigación*, Mc Graw-Hill: México.
- Hill & Jones. 1996. *Administración Estratégica*, Mc Graw Hill.
- Hubbard, G. 2004. *Strategic Management*, Prentice Hall: Sydney.
- Iguera, Mariela. 2002. *Asociatividad en Pymes*. Trabajo realizado para un seminario.
- Kaplan, R. y Norton, D. 1997. *Cuadro de Mando Integral*, Gestión 2000, Barcelona. Capítulos 1 y 2.
- Laudon, K & Laudon, J. 2004. *Sistemas de Información Gerencial (8° Edición)*, Prentice Hall, Capítulo 1 y 2.
- Li, Meng & Gao, Fei. 2003. *Why Nonaka Highlights Tacit Knowledge: A Critical Review*. Journal of Knowledge Management, 7 (4): 6-14.
- Mintzberg, Henry. 1979. *Structuring of organizations*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, 215-297.
- Mintzberg, Henry. 1991. *Mintzberg y la Dirección*. Ediciones Días de Santos. New York, Capítulo 11.
- Nalebuff, Barry & Brandenburger, Adam. 1996. *Coo-petencia*. Buenos Aires: Norma.
- Nonaka, I. & H. Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Londres, Oxford University Press.
- Nonaka, I. 1994. *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. Organization Science, 5 (1): 14-37.
- Nonaka, Ikujiro. 1991. *The Knowledge-Creating Company*. Harvard business Review.
- O'Brian, James A. 2001. *Sistemas de Información Gerencial (4° Edición)*, McGraw-Hill, Bogotá, Capítulo 2.
- Pentland, B. T. 1995. *Information Systems and Organizational Learning: The Social Epistemology of Organizational Knowledge Systems*. Accounting, Management and Information Technologies, 5 (1): 1-21.
- Pickering, J. M. & King, J. L. 1995. *Hardwiring Weak Ties: Interorganizational Computer-Mediated Communication, Occupational Communities, and Organizational Change*. Organization Science, 6 (4): 479-486.

- Porter, Michael. 1991. *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires: Vergara.
- Powell, W & Grodal, S. 2005. *Networks of Innovators*. Oxford University Press, 56-85.
- Rodríguez Rodríguez, Ernesto. 2003. *¿Cómo medir la gestión?* Versión gratuita para los alumnos de la Universidad de San Andrés.
- Rodríguez, G., Gil, J. & García, E. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Málaga: Aljibe.
- Schein, Edgard. 1992. *Organizational Culture and leadership*. Jossey Bass: San Francisco.
- Senge, Peter. 1990. *The Fifth Discipline*. Ed Granica, New York. Capítulos 5.
- Seufert, Andreas., Von Krogh, Georg., & Bach, Andrea. 1999. *Towards Knowledge Networking*. *Journal of Knowledge Management*, 3 (3): 180-190.
- Smedlund, Anssi. 2008. *The Knowledge System of a Firm: Social Capital for Explicit, Tacit and Potential Knowledge*. *Journal of Knowledge Management*, 12 (1): 63-77.
- Stake, R.E. 1998. *Investigación con Estudio de Casos*, Madrid: Ediciones Morata.
- Tichy, N., Tushman, M. & Fombrum, Ch. 1979. *Social Network analysis for organization*. *Academy of Management Review*, 4 (4).
- von Krogh, G. 1998. *Care in Knowledge Creation*. *California Management Review* 40:3, 133-153.
- Walsh, J. P. & Ungson, G. R. 1991. *Organizational Memory*. *Academy Management Review*, 16 (1): 57-91.
- Weill, Peter & Broadbent. 2000. Marianne. *Competing with IT Infrastructure*, en Marchand, Donald., Davenport, Thomas. & Dickinson, Tim, *Mastering Information Management*, Prentice Hall, 91-99.
- Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. 2002. *Cultivating Communities of Practice: a Guide to Managing Knowledge*. Harvard Business School, Boston.
- Yoguel, Gabriel. 2000. *Creación de competencias en ambientes locales y redes productivas*. *Revista CEPAL*: 71.

Fuentes Electrónicas

AACREA (Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experiencia Agrícola), "Información institucional", AACREA, www.crea.org.ar, (Consultado: del 04/04/08 al 10/03/09).

BID (Banco Interamericano de Desarrollo). “*Proyecto AR-M1033: Gestión del conocimiento para aumentar la competitividad de Pymes Agropecuarias*”, www.iadb.org/projects/project.cfm?id=AR-M1033&lang=es, (Consultado: 09/01/2009).

Ruiz, Andrés. 2001. *La Asociatividad en Pymes*. <http://www.gestiopolis.com>.

Referencias sobre el Movimiento CREA

AACREA (Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experiencia Agrícola). 2001. *40 años en movimiento*, Buenos Aires: AACREA.

Anuario Estadístico 04/05. 2006. AACREA: Área Tecnológica.

Anuario Estadístico 05/06. 2007. AACREA: Área Tecnológica.

Congreso Regional de NOA. 2005. *Gestión del Conocimiento*, Belisario Alvarez de Toledo (Coordinador General de AACREA), 9 de septiembre.

Díaz Bordenave, J. 1982. *Comunicación en la Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola*. UNESCO, Paris.

Estatutos. 1993. Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola, Buenos Aires.

FACREA (Federación Argentina de los Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola). 1963. *Que es un CREA? Política de tranqueras abiertas* (2nd. ed.). Buenos Aires.

Foulon, Marcelo. 1988. *Los Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (CREA) como agentes de tecnificación*. Presentado en las Jornadas Nacionales sobre la Tecnificación en el Desarrollo del Sector Agropecuario.

Gestión del Conocimiento. 2007. Video de Gestión del Conocimiento en AACREA, 4min 43 seg, formato digital.

Hary, Pablo. 2004. *Pablo Hary: Pensamiento y Obra*. Buenos Aires: Editorial AACCREA.

Movimiento CREA. 2007. *Hacia una organización en Red*. Buenos Aires: AACREA.

Peirano-Vejo, María Elisa. 2009. *Knowledge creation in groups of farmers: A Storytelling analysis on their sensemaking*. Unpublished doctoral thesis. Massey University. (forthcoming).

Pettigrew, P. 2004. *Evolución del pensamiento administrativo: Los Grupos CREA*. Universidad del CEMA, Buenos Aires.

Presentación. 2005. Proyecto de Gestión del Conocimiento, AACREA.

Reorganización AACREA. *Hacia el 2015*. 2008. Buenos Aires: AACREA.

Universidad de Navarra. 2007. *Investigación sobre el intercambio de información de una parte de la red social de AACREA ubicada en la zona sur de la provincia de Santa Fe*. Zona. 1982. Buenos Aires: AACREA, 1-14.

Entrevistas⁹¹

Álvarez de Toledo, Belisario. Actual Coordinador General de AACREA. 19/11/08, 59 min 33 seg.

Amelotti, Lorenzo. Presidente de AACREA (1981-1983) y Miembro del Grupo CREA “Santa Isabel”, Figueroa Alcorta 3098, 22/10/08, 1 hr 10 min 16 seg.

Boffi, Jose Luis. Líder del Proyecto de Gestión del Conocimiento, AACREA, 22/09/08, Parte I: 3 min 28 seg, Parte II: 10 min 46 seg, Parte III: 13 min 33 seg, Parte IV: 2 min, Parte V: 4 min 31 seg. Aparte de la siguiente entrevista, se mantuvo una estrecha vinculación vía mail, a través del cual se realizaron numerosas consultas.

Bouquet, Horacio. Miembro del Grupo CREA “Tandil” (Zona Mar y Sierras) y Presidente del Proyecto Triguero, Domicilio Personal, 11/11/08, Parte I: 58 min 30 seg, Parte II: 10 min 13 seg.

Bruzzone, Elena y Ditella, Paula. Miembros del Grupo CREA “Navarro 1” (Zona Este), Estancia “La Fidela”, 13/11/08, 24 min 2 seg.

Caruso, Eduardo. Miembro del Grupo CREA “Navarro 1” (Zona Este), Estancia “La Fidela”, 13/11/08, 8 min 30 seg.

Fernández Cisneros, Daniel. Coordinador de la Zona Este y Miembro del CREA ‘Tambero Mar y Sierras’ (Zona Mar y Sierras), Estancia “La Fidela”, 13/11/08, 6 min 26 seg.

Fernando Zubillaga. Miembro de la Comisión Reducida de AACREA, Director del Proyecto de “Tecnología Comercial” y Miembro del Grupo CREA “Guanaco las Toscas” (Zona Oeste), Estancia “Nayahue”, 12/12/08, 7 min 41 seg.

Ferreira, Gonzalo. Asesor Técnico del Grupo CREA “Navarro 1” (Zona Este), Estancia “La Fidela”, 13/11/08, 3 min 39 seg.

Hertelendy, Andrés. Miembro del Grupo CREA Formosa (Zona Litoral Norte), Libertador 2684, 09/11/08, 28 min 36 seg.

Lacau, Pedro. Miembro del Grupo CREA “Guanaco las Toscas” (Zona Oeste), Estancia “Nayahue”, 12/12/08, Parte I: 11 min 7 seg, Parte II: 5 min 55 seg.

⁹¹ En las siguientes entrevistas, se indican los siguientes datos de las personas entrevistadas: Nombre, Cargo o Función que ocupan en el Movimiento CREA, Lugar, Fecha y Duración de la entrevista. Las mismas se encuentran adjuntas en un CD (formato digital de alta calidad) al final del trabajo.

Latuf, Jorge. Líder en el Proyecto de Consolidación de Grupos y Coordinador de la Zona Sud-Este, AACREA, 16/09/08, 1 hr 20 min 15 seg.

Pereda, Eduardo. Presidente de AACREA (1969-1971), Oficina (Paraguay 866), 20/10/08, 1 hr 3 min 59 seg.

Otras personas que fueron consultadas acerca del movimiento, pero las conversaciones no pudieron ser grabadas: Laura Hertelendy (Miembro del Grupo CREA Formosa), Bernardo Hertelendy (Miembro del Grupo CREA Formosa), Juan Brun (Administrador de Miembros del Grupo CREA Junin-Los Toldos), Alicia Campos (Líder al área Atención a Socios), Marcelo Grether (Director de Proyecto “Comisión del Lechería”), Enrique García Bota (Departamento de Economía de AACREA de 1987 a 1992).

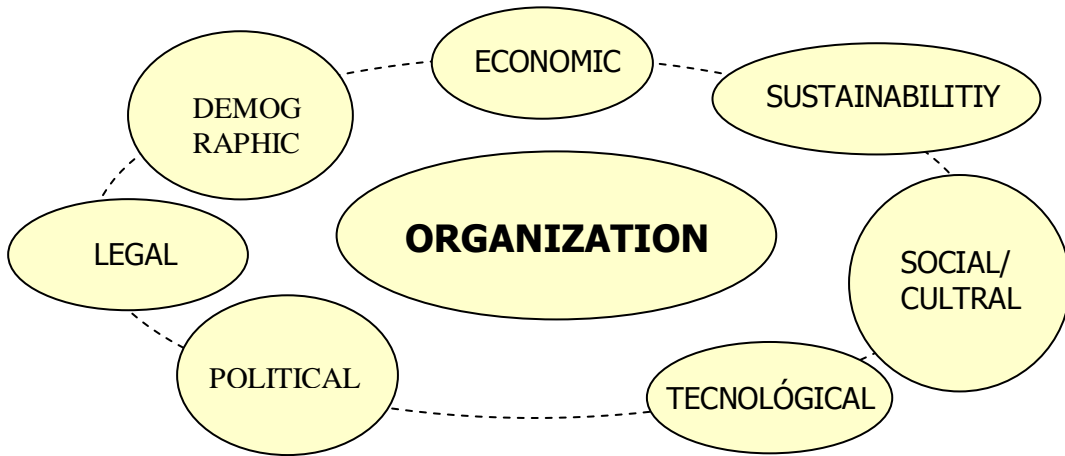
Visitas

Grupo CREA “Navarro 1” (Zona Este), Estancia “La Fidela”, 13/11/08. Presidente: Alejandro Duhau, Asesor Técnico: Gonzalo Ferreira, Coordinador Zonal: Daniel Fernández Cisneros, Cantidad de Miembros: 9.

Grupo CREA “Guanaco las Toscas” (Zona Oeste), Estancia “Nayahue”, 12/12/08. Presidente: Ramón Arteta, Tesorero: Eduardo Seré (h), Asesor Técnico: René Martineau, Coordinador Zonal: René Martineau, Cantidad de Miembros: 12.

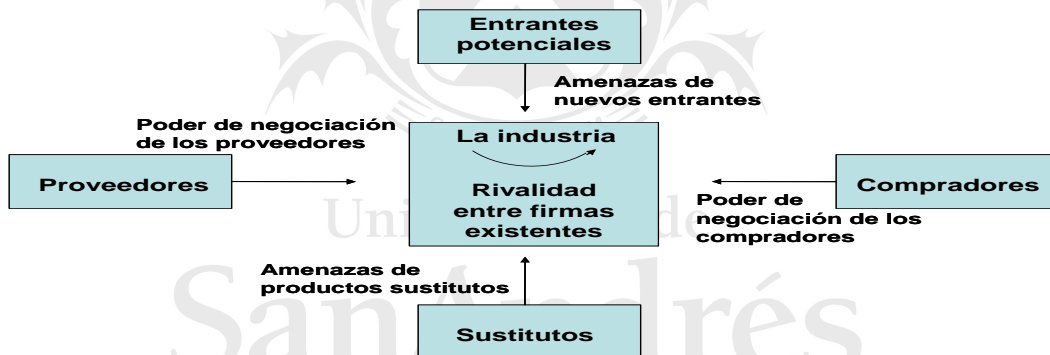
ANEXOS

Anexo 1: Los Siete Macro-Entornos



Fuente: Hubbard (2004)

Anexo 2: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Hill y Jones (1996)

Anexo 3: Ciclo de Vida de Desarrollo de Soluciones



Fuente: O'Brian (2001)

Anexo 4: Diferentes Perspectivas del Conocimiento y sus Implicaciones en su Gestión

Perspectives		Implications for Knowledge Management (KM)	Implications for Knowledge Management Systems (KMS)
Knowledge vis-à-vis data and information	Data is facts, raw numbers. Information is processed/interpreted data. Knowledge is personalized information.	KM focuses on exposing individuals to potentially useful information and facilitating assimilation of information	KMS will not appear radically different from existing IS, but will be extended toward helping in user assimilation of information
State of mind	Knowledge is the state of knowing and understanding.	KM involves enhancing individual's learning and understanding through provision of information	Role of IT is to provide access to sources of knowledge rather than knowledge itself
Object	Knowledge is an object to be stored and manipulated.	Key KM issue is building and managing knowledge stocks	Role of IT involves gathering, storing, and transferring knowledge
Process	Knowledge is a process of applying expertise.	KM focus is on knowledge flows and the process of creation, sharing, and distributing knowledge	Role of IT is to provide link among sources of knowledge to create wider breadth and depth of knowledge flows
Access to information	Knowledge is a condition of access to information.	KM focus is organized access to and retrieval of content	Role of IT is to provide effective search and retrieval mechanisms for locating relevant information
Capability	Knowledge is the potential to influence action.	KM is about building core competencies and understanding strategic know-how	Role of IT is to enhance intellectual capital by supporting development of individual and organizational competencies

Fuente: Alavi & Leidner (2001)

Anexo 5: Las diferentes Taxonomías del Conocimiento

Knowledge Types	Definitions	Examples
Tacit	Knowledge is rooted in actions, experience, and involvement in specific context	Best means of dealing with specific customer
Cognitive tacit:	Mental models	Individual's belief on cause-effect relationships
Technical tacit:	Know-how applicable to specific work	Surgery skills
Explicit	Articulated, generalized knowledge	Knowledge of major customers in a region
Individual	Created by and inherent in the individual	Insights gained from completed project
Social	Created by and inherent in collective actions of a group	Norms for inter-group communication
Declarative	Know-about	What drug is appropriate for an illness
Procedural	Know-how	How to administer a particular drug
Causal	Know-why	Understanding why the drug works
Conditional	Know-when	Understanding when to prescribe the drug
Relational	Know-with	Understanding how the drug interacts with other drugs
Pragmatic	Useful knowledge for an organization	Best practices, business frameworks, project experiences, engineering drawings, market reports

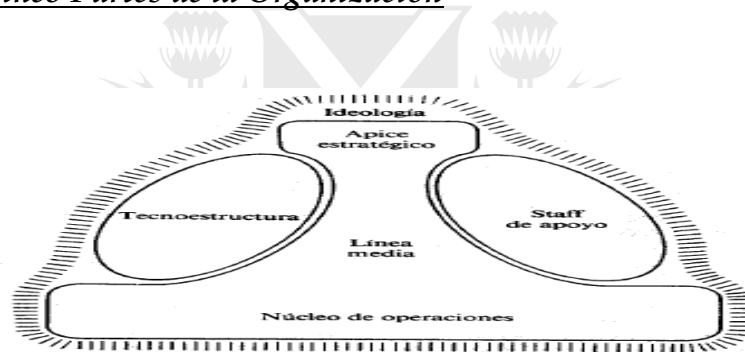
Fuente: Alavi & Leidner (2001)

Anexo 6: Procesos de Gestión del Conocimiento y el Potencial Rol de la TI

Knowledge Management Processes	Knowledge Creation	Knowledge Storage/Retrieval	Knowledge Transfer	Knowledge Application
Supporting Information Technologies	Data mining Learning tools	Electronic bulletin boards Knowledge repositories Databases	Electronic bulletin boards Discussion forums Knowledge directories	Expert systems Workflow systems
IT Enables	Combining new sources of knowledge Just in time learning	Support of individual and organizational memory Inter-group knowledge access	More extensive internal network More communication channels available Faster access to knowledge sources	Knowledge can be applied in many locations More rapid application of new knowledge through workflow automation
Platform Technologies	Groupware and communication technologies			
	INTRANETS			

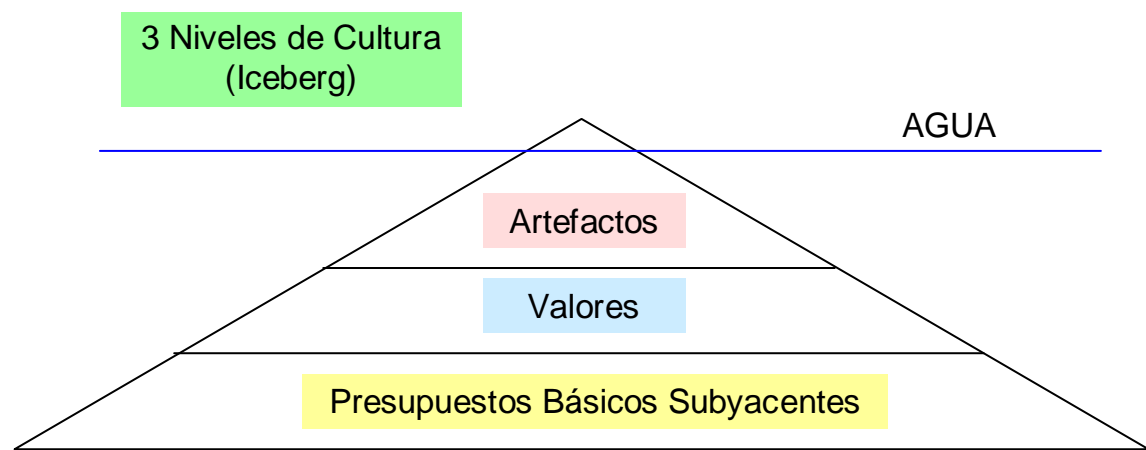
Fuente: Alavi & Leidner (2001)

Anexo 7: Las Cinco Partes de la Organización



Fuente: Mintzberg (1979)

Anexo 8: Los Tres Niveles de Cultura según Schein



Fuente: Schein (1992)⁹²

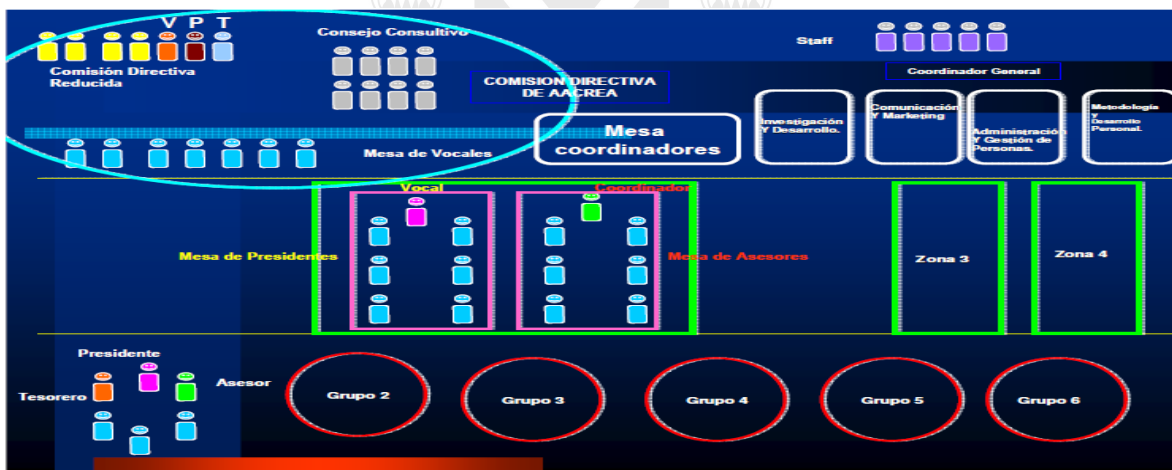
⁹² La cultura organizacional es un concepto muy difícil de definir, esto se debe a que está formada por varios elementos y se encuentra en constante cambio. La cultura es el resultado de un complejo proceso de aprendizaje grupal que se encuentra solo parcialmente influenciado por los líderes. Según Schein (1992), la

Anexo 9: El Fin Último del Movimiento CREA



Fuente: AACREA (2008)

Anexo 10: Mapeo Completo del Movimiento CREA



Fuente: AACREA (2008-2009)

Anexo 12: Las Líneas Estratégicas del Movimiento CREA

cultura organizacional conforma un “patrón de supuestos básicos compartidos que un grupo aprendió resolviendo problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado bien para ser considerado válido y que es enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas”. Schein (1992) propone analizar a la cultura desde tres niveles diferentes: Artefactos, Valores y Presupuestos Básicos Subyacentes. Los **artefactos** son las estructuras y los procesos visibles de la organización; si bien son el nivel más fácil de percibir, también son el más complejo de descifrar. En segundo lugar, los **valores** son la declaración de la organización de cómo deben ser las cosas. Estos se encuentran materializados en forma de estrategias, objetivos y filosofías. Finalmente, los **supuestos básicos** son la expresión más pura de la cultura, puesto que nos muestran la forma natural de hacer las cosas. Son las percepciones, sentimientos, pensamientos y creencias inconscientes; que ayudan a interpretar los artefactos y determinar cuanta importancia darle a los valores.

LINEAS ESTRATÉGICAS

COMPROMISO CON EL MOVIMIENTO

- > Crecer en cantidad de miembros y empresas CREA. Incorporar nuevas generaciones, equipos y familias al sistema CREA.
- > Facilitar el buen funcionamiento de cada grupo CREA e incentivar su participación activa. Profundizar el sentido de pertenencia que garantice la continuidad.
- > Posicionar a la Institución en la vanguardia tecnológica, productiva y organizacional para reafirmar la base del Movimiento.

COMPROMISO CON LA CONSTRUCCIÓN DE CAPITAL SOCIAL

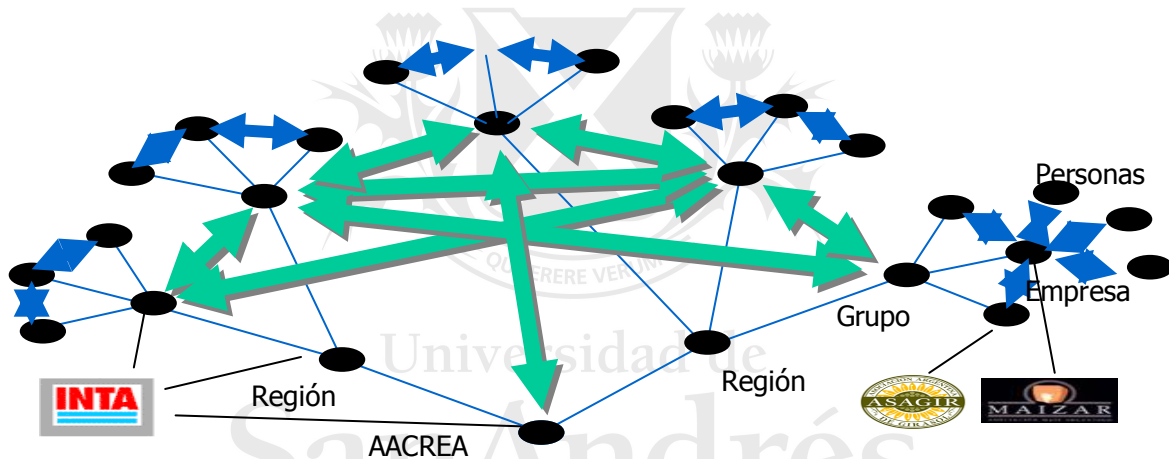
- > Promover la interacción e integración con otros sectores en la construcción de un entorno favorable.
- > Promover y apoyar el compromiso del miembro CREA con el desarrollo de su comunidad.
- > Compartir la filosofía, valores y metodología, experiencias y conocimientos a otras áreas o sectores de la sociedad.
- > Contribuir a mejorar la imagen de la comunidad agroalimentaria y su compromiso con el desarrollo del país

COMPROMISO CON EL FUNCIONAMIENTO DE LA RED

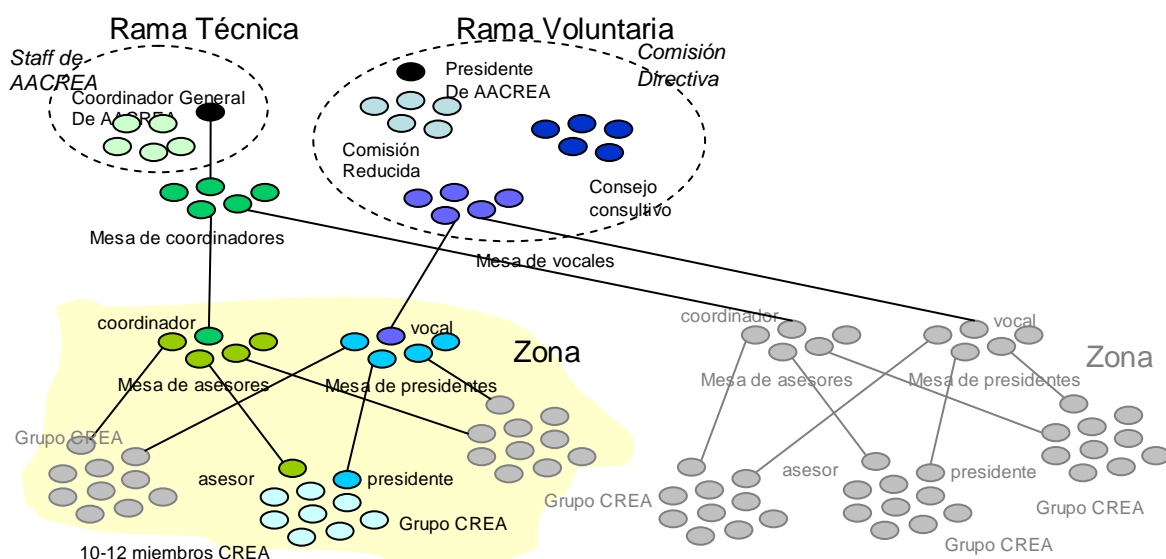
- > Potenciar el funcionamiento de la red de intercambio a través de una estructura organizacional acorde que permita una mejor comunicación y una mayor participación y compromiso del miembro CREA.
- > Fomentar el desarrollo personal con énfasis en la predisposición al cambio y a la mejora continua de la persona y de la empresa.

Fuente: AACREA (2008-2009)

Anexo 13: Dos Diagramas simplificados de la Red CREA

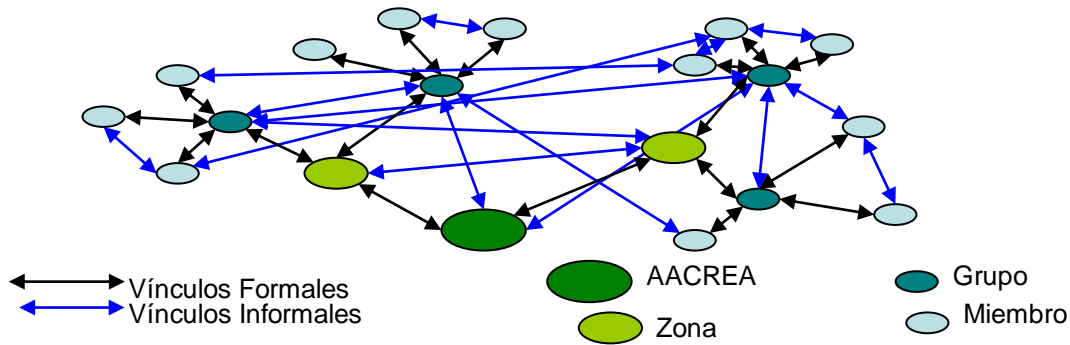


Fuente: Congreso Regional de NOA (2005)



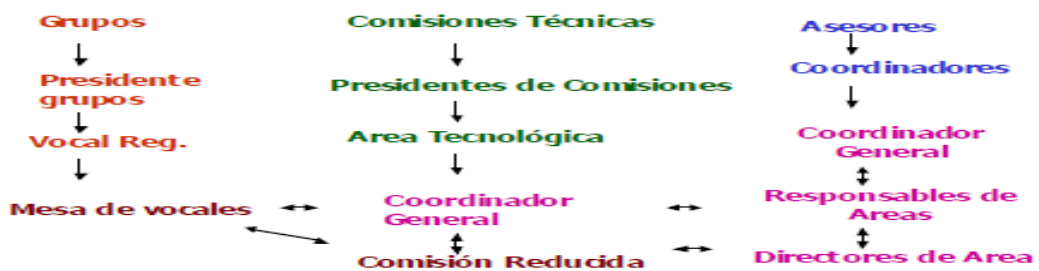
Fuente: AACREA (2008-2009)

Anexo 6: Esquema de la Red CREA donde se observan relaciones formales e informales



Fuente: AACREA (2008-2009)

Anexo 14: Dos Esquemas que representan la toma de decisiones formales dentro del Movimiento CREA



Fuente: Díaz Bordenave (1982)



Fuente: AACREA (2008-2009)

Anexo 15: Miembros del Consejo Consultivo

Ex presidentes: Eduardo P. Pereda, Esteban Luis Berisso, Luis Enrique Garat, Federico Méndez Duhau, Miguel J. Moneta, Lorenzo S. Amelotti, Manuel A. Candia, Manfredo von Rennenkampff, Bruno Quintana, Marcelo Lanusse, Alberto Ruete Güemes, Orlando Williams Seré, Luis María Coviella, Eduardo Pereda (h), Carlos María Vaquer, Marcos Rodrigué, Marcelo Carrique, Germán Weiss.

Ex vicepresidente: Juan Carlos Burgui.

Fuente: AACREA (2008-2009)

Anexo 16: Miembros de la Comisión Directiva

PRESIDENTE: Oscar Alvarado

VICEPRESIDENTE: Rafael Llorente

SECRETARIO: Roberto del Boca

PROSECRETARIO: Juan Balsategui

TESORERO: Pablo Torello

PROTESORERO: Luis Angriman

VOCALES: Julian Anibal Petersen, Francisco Zubillaga

VOCALES SUPLENTE: Alexis Paduan, Francisco Perkins

REVISORES DE CUENTAS: Juan Balbin, Carlos Arinci

Fuente: AACREA (2008-2009)

Anexo 17: Vocales de las 18 Regiones del Movimiento CREA

Centro: Francisco Iguerabide, **Córdoba Norte:** Mariano Aliaga, **Chaco Santiaguense:** Laura Carabaca, **Este:** Jorge Piñeiro, **Litoral Norte:** Ana Cavanagh, **Litoral Sur:** Sandra Morley, **Mar y Sierras:** Luis Piatti, **NOA:** Hugo Japaze, **Norte de Buenos Aires:** Juan Minvielle, **Norte de Santa Fe:** Norberto Niclis, **Oeste:** Cristian Pell, **Oeste Arenoso:** Pablo López Alduncin, **Santa Fe Centro:** Daniel Magario, **Semiárida:** Ricardo Donovan, **Sudeste:** Eduardo Bell, **Sudoeste:** Enrique Gassiebayle, **Sur de Santa Fe:** Carlos Jolly y **Valles Cordilleranos:** Alejandro Toso.

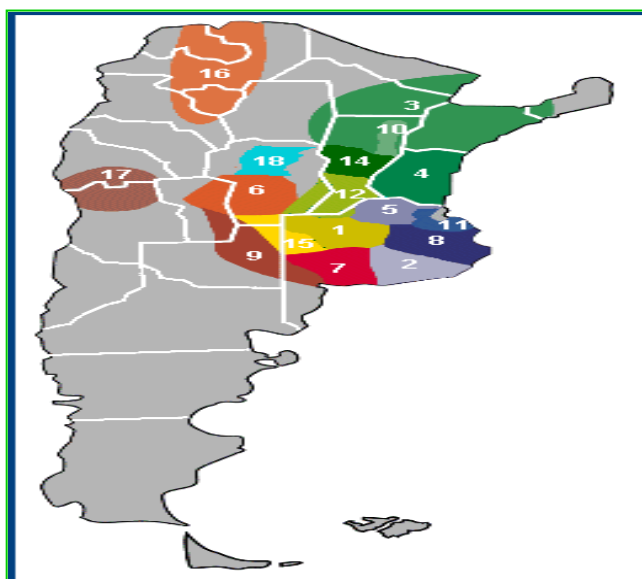
Fuente: AACREA (2008-2009)

Anexo 18: Los 18 Coordinadores Regionales del Movimiento CREA

Centro: Carlos Peñafort, **Chaco Santiaguense:** Alejandro Tobal, **Córdoba Norte:** Sergio Conterjnic, **Este:** Daniel F. Cisneros, **Litoral Norte:** Alejandro Socas, **Litoral Sur:** Fernando Garcia Frugoni, **Mar y Sierras:** Nora Mailland, **NOA:** Daniel Frascarolo, **Norte de Buenos Aires:** Pedro Estrugamou, **Norte de Santa Fe:** Carlos de la Torre, **Oeste:** René Martineau, **Oeste Arenoso:** Oscar Satorre, **Santa Fe Centro:** Carlos de la Torre, **Semiárida:** Alejandro Tobal, **Sudeste:** Jorge Latuf, **Sudoeste:** Marcelo Canosa, **Sur de Santa Fe:** Jorge Minteguiaga y **Valles Cordilleranos:** Fernando Ruiz Toranzo

Fuente: AACREA (2008-2009)

Anexo 19: Las Diferentes Zonas o Regiones de AACREA



Zonas⁹³: 1 - Oeste, 2 - Mar y Sierras, 3 - Litoral Norte, 4 - Litoral Sur, 5 - Norte de Buenos Aires, 6 - Centro, 7 - Sudoeste, 8 - Sudeste, 9 - Semiárida, 10 - Norte de Santa Fe, 11 - Este, 12 - Sur de Santa Fe, 13 - Santa Fe Centro, 14 - Oeste Arenoso, 15 - NOA, 16 - Valles Cordilleranos, 17 - Córdoba Norte y 18 - Chaco Santiagueño.

Fuente: AACREA (2008-2009)

Anexo 20: Agenda de las Actividades a realizar durante la Reunión CREA en el Establecimiento “La Fidela”



Fuente: Foto tomada por el autor

Anexo 21: Exposición del la Gestión en la Reunión CREA llevada a cabo en el Establecimiento “Nayahue”

⁹³ Los números hacen referencia a las regiones sombreadas del mapa de la República Argentina.



Fuente: Foto tomada por el autor

Anexo 22: Recorrida en la Reunión CREA llevada a cabo en el Establecimiento "Nayahue"



Fuente: Foto tomada por el autor

Anexo 23: Proyecto AR-M1033 del BID

El objetivo general del proyecto (AR-M1033) es generar impacto positivo en la productividad de empresas agropecuarias. El propósito es desarrollar un modelo de gestión del conocimiento acorde a las necesidades de las empresas que incorpore tecnología informática y metodologías adecuada a los retos actuales. El mismo, tiene como meta lograr en 4 años el fortalecimiento, la actualización, la difusión y la capacitación de la Red CREA. La agencia ejecutora será AACREA y el costo total del proyecto será de USD 1.703.588. El 50% del costo total del proyecto es cubierto por

BID y 50% por AACREA. Las erogaciones de AACREA se encuentran previstas en el presupuesto interno del proyecto presentado desde el lanzamiento. Dentro del Ciclo de Proyectos, el siguiente proyecto se encuentra en la etapa a aprobado, desde el 26 de Noviembre el 2008.

Fuente: BID

Anexo 24: Proyectos EduCREA y Líderes

Proyecto EduCREA

Objetivos

- Fomentar la formación integral de alumnos a través de la realización de pasantías y otras experiencias educativas en campos o empresas CREA.
- Promover el desarrollo personal y profesional de docentes y directivos a través del contacto con el grupo CREA, la formación en liderazgo y la realización de distintas capacitaciones.
- Enriquecer el material con que cuenta la escuela a través de la obtención de distintas donaciones del grupo CREA o de otros orígenes.
- Lograr la creación de capital social que apunte a beneficiar a las escuelas en contacto con los grupos CREA
- Promover el trabajo en red entre escuelas

El Programa Padrinazgo de Escuelas, es el Programa más avanzado dentro del EduCREA. En la actualidad cuenta con 117 escuelas apadrinadas por 76 grupos CREA en 11 provincias. Esto se traduce en más de 15.000 alumnos y 2.000 docentes. En el marco del Programa, se han realizado actividades tales como:

- Reuniones CREA en escuelas - Invitación de docentes y directivos a reuniones CREA - Participación en Jornadas de Actualización Técnica - Participación de docentes y directivos en Congresos CREA zonales y Nacionales - Becas universitarias. - Alquiler de terrenos para actividades productivas. - Donación de Bibliografía CREA. - Donación de Computadoras. - Realización de huertas comunitarias. - Remodelaciones edilicias. - Realización de pasantías educativas - Capacitación de alumnos, docentes y directivos a través de distintas ONGs.

El objetivo que subyace a todas las acciones desarrolladas en el Programa es transmitir la filosofía de trabajo CREA a las escuelas.

Las Instituciones que interactúan con el proyecto

Instituciones privadas: Banco Santander Río, Bayer, Basf, BIC, Banco Galicia, Consultora D`Alessio Irol.

ONGs: F. Compromiso, Clayss, Educere, Fundación Valores para Crecer.

Estado: Ministerio de Educación de la Nación, Ministerios de Educación Provinciales
Principales líneas de acción

Capacitación: Se capacita a los integrantes de las escuelas en cuestiones técnicas agropecuarias y pedagógico-didácticas.

Articulación: La consolidación del trabajo en Red es objetivo más importante dentro de esta línea. Se promueve la recolección de información y el intercambio de experiencias entre las escuelas y los grupos CREA padrinos. Asimismo, se impulsa la realización de jornadas educativas y agropecuarias en beneficio de las escuelas.

Escuelas de Emprendedores: Iniciar la cultura emprendedora tanto en alumnos que cursan el Secundario, como en adultos y jóvenes fuera del sistema escolar. Existen dos escuelas de emprendedores en contacto con miembros CREA, una en Rivadavia y la otra en la localidad de Olavarría. Ambas comenzaron a funcionar como consecuencia del trabajo conjunto entre Miembros CREA, la SAGPYA, la Intendencia y empresas privadas de cada localidad.

Proyecto Líderes

Objetivos

- A) Desarrollar en los participantes un pensamiento crítico y sistémico.
- B) Facilitar los medios para que cada participante exprese su propio potencial, a lo largo de su vida, en pos de una Argentina mejor, desde lo local, brindando las herramientas para: 1) Influir positivamente en su propio entorno, 2) Ser un auténtico líder local, 3) Interactuar con eficacia en su comunidad, 4) Concretar sus ideales de protagonismo político y social.

Líneas estratégicas del proyecto líderes

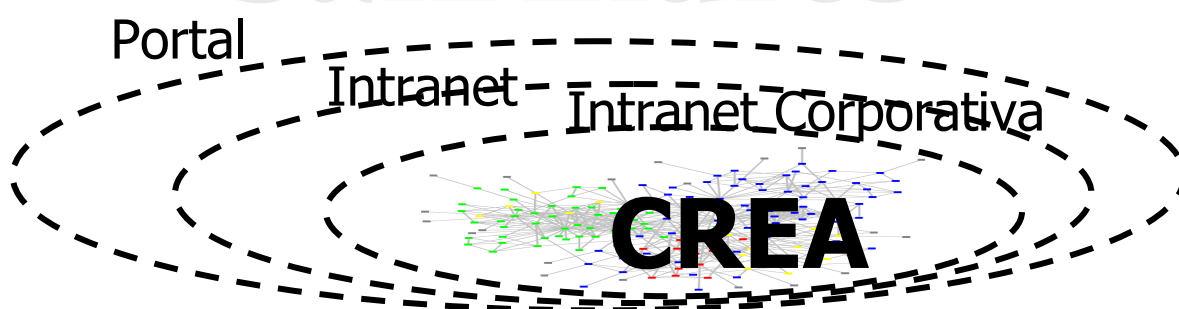
Formar personas: Programa Líderes

Construir Redes: Grupos CREA Líderes; Jornada de Liderazgo

Incidir en el medio: Proyectos de los participantes

Fuente: AACREA (2007-2008)

Anexo 25: Las Tres Niveles de Tecnología del Movimiento CREA



Fuente Presentación (2005)

Anexo 26: Resultado de la Investigación sobre el intercambio de información de una parte de la red social de AACREA ubicada en la zona sur de la provincia de Santa Fe.

Red de Intercambio de	<ul style="list-style-type: none"> >Poco Densa. >La clusterización (grupos) no corresponden con los Grupos CREA. >Los asesores técnicos juegan un papel clave. Ellos son los nodos
------------------------------	--

Información	centrales, ya que cumplen con los roles de “tender puentes” y de “cohesión”.
Aspectos Funcionales	<p>>La frecuencia en la participación en las actividades es mayor en el grupo CREA, menor en la zona y aun menor en AACREA.</p> <p>>Los canales de comunicación son percibidos como rápidos, fáciles y útiles en el grupo, en un menor grado en la zona y en un menor grado en AACREA.</p> <p>>La mayoría de los miembros del CREA valora positivamente la transmisión y utilidad de información en el grupo CREA. Afirma que es difícil de obtenerla fuera.</p>
Capital Social	<p>>La mayoría de los miembros CREA se sienten parte de un proyecto común aunque (no pregunta sobre que es “proyecto común”).</p> <p>>Los miembros CREA en general no confían en la mayoría de los miembros (otros CREA de otras zonas) siendo el tipo de confianza que muestran, directa y personal.</p>
Proyecto Crear Confianza	<p>>En general, la mayoría de los miembros se involucran con actividades que tienen que ver con la comunidad.</p> <p>>Existe un espíritu de solidaridad en la red. Sin embargo, las actuaciones son aisladas y según el criterio de cada miembro CREA.</p> <p>>No tienen una metodología clara ni se sienten a dialogar con las instituciones para resolver aspectos concretos comunitarios.</p> <p>> La falta de acercamiento puede sea causa de la distancia percibida entre los valores del miembro y los valores de las instituciones comunitarias.</p>

Fuente: Universidad de Navarra (2007)

Anexo 27: Cuadro de Mando Integral



Fuente: Kaplan y Norton (1997)