



PEDAGOGÍA 2005



CURSO 68

***La gestión de la Información y el Conocimiento: desafíos de la
Dirección Educacional Contemporánea***

Dr. Alejandro Augier Escalona

Ciudad de La Habana, Cuba

Diseño y corrección:

MSc. Nelson Piñero Alonso

Copyright © IPLAC, 2005

Copyright © Educación Cubana, 2005

ISBN 959-18-0078-9

**Título: LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO:
DESAFÍOS DE LA DIRECCIÓN EDUCACIONAL
CONTEMPORÁNEA**

Autor: MsC. Alejandro Augier Escalona

INTRODUCCIÓN

Para desarrollarse en la Sociedad del Conocimiento, las organizaciones tienen que aprender a gestionar la información y el conocimiento, en particular aquellas que añaden valor a las actividades, productos, servicios e inciden en los actores internos y externos que intervienen en las diferentes funciones que ejecuta.

Las TICs han pasado a ser de una herramienta a un sistema que asegura la Gestión de la Información y el Conocimiento, logrando el fortalecimiento de la calidad de los productos y servicios que su organización ofrece.

Las Universidades en este nuevo milenio tienen como marco de referencia su innovación constante, amplia participación en las tareas de desarrollo científico-técnico, de cultura social, de desarrollo humano, de mejorar su pertinencia, y lograrla calidad de sus funciones de docencia, investigación y extensión, con altos niveles de actualidad en el uso de la información y en la producción de conocimientos.

Los nuevos paradigmas investigativos y las actuales concepciones pedagógicas tienen en común la participación activa de los sujetos, en la investigación o la educación, en la búsqueda y construcción de los nuevos conocimientos

Si el conocimiento es el núcleo de la competencia profesional del individuo, si en las Universidades se forman estos profesionales, y si la biblioteca ha ocupado durante siglos un lugar importante dentro de la Universidad, para preservar su lugar esta institución debe transformarse, perfeccionando y ampliando sus

servicios de acuerdo a las características y necesidades de sus usuarios, potenciando en ellos la Cultura Informacional. Sólo así puede convertirse en un eslabón determinante en la cadena de desarrollo del conocimiento.

Todos estos cambios pueden hacerse con un enfoque tradicional de la dirección, sin tener una visión de futuro, sin considerar las influencias internas y externas, sin incorporar a los miembros de la comunidad universitaria en la solución de los problemas y sin considerar los nuevos retos que nos impone el inicio del nuevo milenio; pero no se puede dudar que si se integran en un plan o proyecto único, a partir de un enfoque estratégico en la labor de dirección, el trabajo será más eficiente, organizado y se logrará determinar objetivos comunes que faciliten a la vez elevar la calidad del trabajo institucional.

La Dirección Estratégica, que guarda puntos afines con los criterios de calidad total, pertinencia y dirección por valores, sigue sirviendo de base teórica y metodológica para la adopción del enfoque estratégico en la labor de dirección y su concreción a través de la elaboración, implementación, ejecución, control y evaluación de las Estrategias Universitarias, matizada con los nuevos criterios de la Gestión de la Información y el Conocimiento.

Este curso tiene como objetivo demostrar la importancia que tiene para la Dirección Científica de la Universidad la incorporación de las nuevas concepciones de la Gestión de la Información y el Conocimiento. Además se ofrecen los modelos, métodos y procedimientos que se necesitan ejecutar para incorporar los mismos a este proceso.

Se enriquece con los aportes de la labor de dirección científica y de innovación tecnológica de la Biblioteca de la Universidad Pedagógica de Holguín, se presentan los resultados alcanzados en la última década.

La Sociedad de la Información y la Sociedad del Conocimiento.

Los avances científicos y tecnológicos del fin de siglo, han provocado que se utilicen de forma reiterada las expresiones o conceptos que mantendrán su vigencia en las próximas décadas del nuevo milenio, la Era de la Información y la Era del Conocimiento. A ellas, por algunos autores se ha incorporado otra no menos importante, la del Aprendizaje, para convertirse en una tríada de elementos que caracterizan la evolución de la vida moderna y representan las más altas transformaciones, en las que el conocimiento es el elemento más importante y trascendente del desarrollo humano.

Estos cambios inciden en transformaciones sociales, económicas y culturales de la sociedad, abren espacios de búsquedas científicas dentro de los elementos que tienen que ver con el desarrollo y como centro, el conocimiento que se genera y aplica en progreso de la Humanidad.

La sociedad y la economía, en su decursar, han tenido sus bases para el desarrollo en los activos tangibles, como han sido las maquinarias, las edificaciones y el capital, pero desde hace algunos años son los activos intangibles, que tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas, la base de todo ese desarrollo.

Información y Gestión de la Información.

Si la única constante que caracteriza globalmente a la sociedad actual es el cambio, ello provoca que los modos tradicionales de trabajo se transformen y permitan el paso a nuevas concepciones, que generen cambios significativos en su gestión.

Si en los inicios de los 90 tenía mucha vigencia considerar el poder de la información, en la actualidad por el auge de las nuevas tecnologías se ha provocado el aumento de su volumen y su vertiginosa penetración social e impacto global, por lo que es necesario ir a buscar la que realmente tiene valor para la actividad que en la organización se ejecuta o necesita.

La información se ha convertido en un activo valioso que produce conocimientos, y en un recurso importante que contribuye al logro de los objetivos y por tanto a la elevación en el cumplimiento de los resultados de cualquier organización.

En el decursar del tiempo se han sucedido grandes cambios en la administración de los recursos de información, en la elaboración de productos y entrega de servicios, los que inciden con la explotación de las nuevas tecnologías, en el desempeño del trabajador y en la cantidad y calidad de la información que se utiliza.

La Gestión de la Información aglutina los factores que en cualquier organización interactúan con diferentes actitudes, intereses y expectativas, para acceder y usar productos y servicios de la información.

La Gestión de la Información integra en su organización el conjunto de instancias que la constituyen en función de hacer cumplir: cómo la información se adquiere, registra, almacena, distribuye y usa, cómo el personal designado maneja y hace llegar la información a los usuarios directos, cómo las personas usan la información, desarrollan habilidades informativas y se convierten en divulgadores de la misma, cómo las tecnologías de la información se incorporan y perfeccionan los diferentes procesos de la gestión, cómo la captación y uso de la información incide en el crecimiento humano y organizacional con mejores resultados, todo lo que incide en los costos y beneficios de la organización.

Por su parte Macías Chapula (2002) propone los elementos que expresan una correcta Política de Información para cualquier organización, son ellos:

- Que los objetivos organizacionales sean claros y compartidos por los miembros.
- Que las partes estén claras de sus roles en el cumplimiento de los objetivos, de los conocimientos que se necesitan y de los recursos de información que se requieren.

- Actualización de la base de conocimientos que se requiere, mediante la interacción de los especialistas de la organización y el entorno.
- Prestar atención al entorno y combinar la información interna y externa, activando la comunicación vertical y horizontal de los resultados.
- Buscar los recursos humanos capaces de agregar valor a la información y las tecnologías, considerando lo que se necesita hacer con la información.

Estos elementos demuestran la incidencia que tiene la Gestión de la Información en el desarrollo institucional, en la preparación y crecimiento humano y en el rol que juegan las tecnologías en este proceso.

Para alcanzar logros en la Gestión de la Información se debe:

- Lograr transformaciones organizativas y conceptuales sobre la información, incorporándolos a los objetivos institucionales.
- Se debe incrementar la Cultura Informacional en los miembros de la organización.
- Prestar atención especial al factor humano por ser el elemento fundamental en la toma de decisiones a todos los niveles.
- Es necesario incentivar la producción y divulgación de los conocimientos que se producen nacionalmente, en diversos soportes.
- Prestar atención a la generación de productos con valor añadido, que permitan facilitar el uso de la información.
- Realizar estudios sistemáticos que permitan a través de métodos científicos mejorar la labor de dirección de este proceso.

Es cierto que la Gestión de la Información cumple un importante rol de satisfacción de los mecanismos informativos, pero no obstante, presenta sus limitaciones, ya que no basta con gestionar de forma correcta la información, es necesario desarrollar el personal de las instituciones, y que esta información en un proceso

de asimilación y aprendizaje se convierta en conocimiento, para con él desarrollar y generar el cambio necesario para el desarrollo.

Conocimiento y Gestión del Conocimiento.

Queda claro que el proceso de asimilación e integración de la información en un proceso de aprendizaje, provoca que en el sujeto se genere un conocimiento que será el detonante que podrá incidir en su mejoramiento, crecimiento y desarrollo intelectual, así como en el incremento del valor del producto o servicio, que incide en el desarrollo organizacional, ya que el desarrollo y socialización del conocimiento genera crecimiento humano y colectivo.

Entre los autores podemos señalar a Crisosto (2001), quien expresa: “Conocimiento es el conjunto integrado por información, reglas, experiencias, interpretaciones, relaciones y conexiones en un contexto y en una organización, que constituyen la base para la acción y toma de decisiones”.

Huang, (2000), por su parte señala que “Conocimiento Organizacional, es el conocimiento colectivo acumulado por la organización en relación a sus productos, servicios, procesos, mercados y clientes”.

Todos estos elementos demuestran el valor y complejidad del conocimiento que existe en las personas. De ahí su difícil manejo para lograr convertirlo en bien colectivo, es por ello que debe estar ligado a los valores y llegar al “saber hacer” para que pueda incidir en el desarrollo organizacional.

En la Sociedad Moderna, está demostrado que el Conocimiento es un elemento desarrollador de la misma, y las organizaciones tienen que aprender a identificar, adquirir, evaluar, compartir y administrar sus conocimientos más valiosos. Estos conocimientos deben dar valor a los actores de la organización, a su colectivo y a los que como clientes o usuarios van a recibir sus beneficios.

El conocimiento se clasifica según Nonaka (2000) en Tácito y Explícito. A su vez presenta cuatro formas básicas en que se puede crear conocimiento en cualquier organización, al transferirlos entre sí. Estas son: De Tácito a Tácito al que

denomina Socialización. De Explícito a Explícito, lo identifica Combinación. De Tácito a Explícito, se conoce como Externalización. De Explícito a Tácito, y le llama Internalización.

El Ciclo del Conocimiento demuestra su gran valor en el desarrollo económico y social, y realza la importancia del mismo en la organización por lo que no puede dejarse a la voluntad de las personas que trabajan, por lo que debe proyectar su desarrollo y aplicación a nivel organizacional, lo que es la base fundamental de la Gestión del Conocimiento.

Para Medellín (2002), “la Gestión del Conocimiento es la capacidad de una organización para administrar la creación, difusión, adaptación y utilización de conocimientos valiosos y su integración en sus temas, procesos, productos, servicios y negocios.”

Las viejas formas de dirección deben cambiar, la Gestión del Conocimiento debe facilitar nuevas formas de aprendizaje y provocar sinergia para lograr que las personas lo generen, lo aporten y lo intercambien. Es por ello que al abordar la Gestión del Conocimiento no puede dejar de considerarse como elemento clave la Gestión del Capital Intelectual de esa organización.

Existe consenso de que el Capital Intelectual es la variable práctica utilizada para medir el Conocimiento Organizacional.

El Capital Intelectual se describe como los recursos intangibles de una organización y es evaluado como la diferencia entre el valor de mercado o servicio que brinda la misma y el valor contable que esta posee. Su esencia es que explica la capacidad de la organización de obtener ganancias, beneficios o reconocimientos con una perspectiva más profunda, amplia y humana, superior a lo que en el plano de lo tangible puede reflejar.

Existen variadas Clasificaciones y Modelos para su medición. Compartimos la que lo clasifica o divide en Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional, presentada por Sarriegi en el año 2000.

El análisis de los componentes del Capital Intelectual nos permite considerar que el valor de una organización no proviene sólo de capitales para tener un fuerte valor corporativo, sino de la interacción que se logre alcanzar entre ellos.

Todo ello permite demostrar que es necesario desarrollar capacidades, valores, voluntades y motivos en los miembros de la organización, para que se aprenda individualmente, de los otros y del entorno y que los conocimientos pasen a ser patrimonio colectivo.

La Gestión del Conocimiento ha dejado de ser un reto para plantearse como una necesidad, deja de ser un problema para enfocarse como una fortaleza u oportunidad de la organización.

Es evidente que la adquisición e intercambio de conocimientos no es nuevo, ya que el hombre siempre ha tratado de que el conocimiento circule y esté disponible para su utilización eficaz. Lo nuevo es el contexto, los cambios, los incrementos, el volumen y la velocidad de la comunicación humana.

Las interfases han permitido ampliar la colaboración, la interacción y que grandes volúmenes de información puedan ser intercambiados, es lo que genera los avances de la Gestión de la Información y el Conocimiento.

La Universidad del Siglo XXI.

La Universidad en el Siglo XXI no puede dejar de ser el resultado de su accionar anterior, pero incuestionablemente debe enfrentar los cambios que el desarrollo socio- económico y cultural hoy nos impone.

La Universidad debe responder a las necesidades socio-culturales y económicas donde se encuentra ubicada, generar acelerados cambios que amplíen su función científico-cultural, a través de las Ciencias y el Arte, en la formación de cuadros científicos y de dirección, del desarrollo de la educación postgraduada, ampliar su labor extensionista, teniendo en cuenta los criterios de protección de la naturaleza y la sociedad, introducir los últimos aportes de la ciencia y la técnica, en particular los vinculados a la Informática y las Comunicaciones.

En la Conferencia Mundial de la Educación Superior de la UNESCO, celebrada en octubre de 1998 en París, se afirmó " Si la próxima sociedad estará fundada en el conocimiento, la Educación Superior deberá emprender la transformación y el cambio más radical que jamás haya tenido". En ella se aprobaron entre sus propuestas:

- Su orientación a largo plazo, respaldada por su pertinencia social.
- Reducir el espacio existente entre la educación y el empleo, a través de diferentes alternativas.
- La formación del profesorado como pedagogos, y lograr cambios que permitan al estudiante aprender a aprender.
- Incrementar el quehacer investigativo, el uso de las TICs y de las redes de información y conocimiento, la educación a distancia en el proceso de superación y académico.
- Elevar la educación integral del estudiante, énfasis en la Ética de la Profesión.
- Explotar las redes de información y el conocimiento para la orientación, asesoría y consulta, en especial de profesores y estudiantes..
- La Biblioteca Universitaria ocupará un espacio importante en la Gestión de la Información y el Conocimiento.

Todos estos elementos demuestran que la Universidad en este nuevo milenio tiene que innovarse constantemente, ampliar su participación en el desarrollo científico- técnico, en la cultura social y en el desarrollo humano, mejorar su pertinencia y la calidad de sus funciones docente, investigativa y extensionista, con altos niveles de actualidad en el uso de la información y en la producción de conocimientos, de la profesionalidad de sus miembros y por tanto de su imagen y prestigio social.

La Biblioteca Universitaria en estos inicios de milenio.

En esta Nueva Era, la biblioteca debe seguir siendo depositaria del conocimiento humano, pero debe incidir en su transformación, dinamización e innovación y debe convertirse en un eslabón importante en la cadena de desarrollo del conocimiento.

En las Universidades estas instituciones son la base de búsqueda del conocimiento científico, por ello deben formar parte activa y directa en el proceso de la investigación científica, prestando atención especial a los procesos de recopilación, divulgación y conversión del conocimiento en bienes generadores de cambio en el plano económico, productivo, de servicios y social.

La Biblioteca Universitaria debe ser puente activo en la búsqueda, entrega, desarrollo de información y conocimiento de la Universidad y su entorno. El centro de su actividad debe ser el usuario, aquel que sea capaz de enriquecerse con la adquisición del conocimiento, es vital cumplir con la elaboración de productos y entrega de servicios que respondan al máximo de sus necesidades, a la medida de cada uno de estos. Para ello es necesario partir de un estudio diagnóstico de sus necesidades informativas, establecer mecanismos que faciliten y optimicen el uso de la información más valiosa e importante, aprovechando el sistema de servicios especializados, utilizando para ello las tecnologías de punta. Este proceso debe permitir que el usuario se convierta en un Activista de la Información y el Conocimiento.

Es importante prestar una atención y control diferenciado a los recursos informativos generados en la Universidad, protegerlos y divulgarlos, pero además estimular a los que lo han producido. Debe jugar el rol de Centro Movilizador del Conocimiento, este conocimiento debe convertirse nuevamente en información; usando los diferentes medios y canales disponibles, dentro y fuera de su institución.

En síntesis, la Biblioteca Universitaria debe convertirse en una instancia que incida en la Cultura Organizacional de la Universidad, con el desarrollo de una Cultura Informacional en sus miembros y usuarios.

Dirección Educativa Contemporánea. Dirección Universitaria.

Si la Dirección es la influencia consciente que ejerce una persona o grupo de ellas sobre otras con el objetivo de cumplir determinados objetivos, le corresponde a la Dirección Educativa, en este caso a la Dirección Universitaria, buscar nuevas formas que le permitan dirigir el proceso con una mayor eficiencia, eficacia y calidad.

Esto puede hacerse con un enfoque tradicional de la dirección, sin tener una visión de futuro, sin considerar las influencias internas y externas de la organización, sin incorporar los miembros de la comunidad educativa en la solución de los problemas; pero no se puede dudar que si todo ello se integra en un plan o proyecto único, a partir de un enfoque estratégico en la labor de dirección, el trabajo será más eficiente, organizado y se logrará determinar objetivos comunes que faciliten y, a la vez, eleven la calidad del trabajo integral de esta institución.

La estrategia es el resultado del proceso de planeación; pero, a su vez, es la base para una correcta organización, dirección, control y evaluación. Los estudiosos de la dirección reconocen a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional.

De análisis realizados, se puede resumir que la esencia de toda estrategia es propiciar el cambio, dar lugar a un proceso de toma de decisiones para la movilización de los recursos con que cuenta la organización, para pasar de un estado actual a otro superior deseado.

Se hace necesario que la estrategia se convierta en un proyecto dinámico, flexible, integrador de todas las acciones, abierto a la realidad de la organización, y que se concrete bajo los principios que rigen los diferentes sistemas educativos, tomando en consideración la realidad actual del país para cada subsistema y centro educativo. En su diseño se debe plasmar, de manera coherente, la proyección de trabajo, donde quede explícito: el qué, cómo, dónde, cuándo, quién y con qué recursos se cuentan para cumplir el encargo social asignado.

Todo ello permitirá elaborar estrategias innovadoras, originales, propias de cada lugar, lo que no se logra con estilos autoritarios, centralistas, cargados de normativas, regulaciones y de falta de confianza en los que ejecutan el trabajo.

Esto queda claro en los documentos establecidos por la Organización Regional de la UNESCO, en las Cumbres de los Países Iberoamericanos, así como en las últimas regulaciones e intervenciones del Ministro de Educación y Educación Superior, los que orientan y exhortan al trabajo participativo, descentralizado y a la búsqueda científica de respuestas a las necesidades, cambios y características de cada escuela, universidad y territorio, teniendo como centro el Proyecto o Estrategia Escolar o Institucional.

Para diferentes autores la planeación es una función importante porque, si se ejecuta correctamente, es la que direcciona o asegura la materialización de un proceso exitoso de dirección. La planeación es, por tanto, el proceso en el que se establecen los objetivos y las directrices apropiadas para el logro de éstos.

El plan que hoy se elabora debe permitir:

- Saber hacia dónde se dirige la organización, definir y controlar el rumbo.
- Conocer qué se necesita organizar, la utilización de los recursos.
- Tener confianza en lo que se hace, conocer en qué tiempo.
- Evitar la improvisación, saber cuándo y dónde se están desviando los objetivos, saber qué está pasando.
- Cumplir objetivos y metas, ganar en responsabilidad y cooperación, coordinar esfuerzos, incrementar las relaciones y el trabajo grupal y, en resumen, ganar seguidores.
- Reducir la incertidumbre, que se obligue a ver hacia el futuro, anticiparse al cambio y considerar su impacto.

Hoy se utilizan dos tipos de planes: los planes estratégicos, que cumplen objetivos a largo plazo, proyectan el desarrollo de la organización considerando su realidad

interna y externa y los planes tácticos y operativos, que indican cómo se implementan los planes estratégicos.

Los elementos que aportan los planes estratégicos son: análisis sistémico de la organización y el entorno; diagnóstico interno y externo; generar alternativas estratégicas; asumir el futuro como base y de allí venir al presente para su proyección; tarea de la dirección; incorporar en el proceso de planeación a los que participan en el desarrollo de la actividad, tanto los internos como los externos; integrar la elaboración y la implementación; actitud proactiva y buscar alternativas de cambio que permitan darle flexibilidad al sistema.

La Planeación Estratégica en la Universidad es parte del proceso de dirección, que hace explícito: la necesidad de fijar principios y valores éticos, políticos y sociales que respondan a los intereses sociales y necesidades de sus miembros, y que orienten el proceso que se proyecta; el desarrollo de la dirección con la participación activa de la comunidad universitaria, en particular con el claustro; a partir del análisis de la situación actual de la misma y su entorno, y de la situación que se espera, decidir su direccionamiento hacia el futuro; el establecimiento de una unidad entre la misión, la visión, los objetivos estratégicos, tácticos y operativos; instrumentar estrategias específicas y acciones con las cuales cumplir los objetivos; establecer un sistema para el control y la evaluación para todos los componentes del sistema y sus resultados. Todo lo anterior debe generar cambios desde la Alta Dirección hasta lograr que todos se incorporen en el proceso de planeación.

Para la elaboración de la Estrategia Universitaria deben tomarse en consideración los criterios que brinda la Planeación Estratégica. Estos son los siguientes:

- Es una forma de Dirección Participativa que debe ser ejecutada con la activa participación de todos los miembros de la comunidad educativa.
- Su concepción sistémica permite concebir y ejecutar las estrategias viendo la institución en su interacción con la comunidad en que se desenvuelve, transformándose ella y transformando su entorno.

- Debe proyectarse de forma prospectiva y anticipadora, es decir, de futuro a presente, teniendo como base para su concepción partir del modelo u objetivos que este nivel de enseñanza debe cumplir como institución educacional y de ella derivar los objetivos a los años, y a los departamentos docentes, y de ellos a cada uno de los profesores.

La Planeación Estratégica ha demostrado ser la forma superior de planeación, instrumento adecuado para la solución de los problemas de la universidad y su entorno, propios de la naturaleza y papel que debe desempeñar en la sociedad y, en particular, en la comunidad donde se encuentra enclavada.

La Dirección Estratégica vino a resolver un problema al que no podía responder la Planeación Estratégica, ya que no basta con planear, formular la estrategia; es necesario ejecutarla, controlarla y evaluarla.

La Dirección Estratégica es un proceso completo y articulado mediante el cual la organización, formula objetivos, estrategias y acciones, los que implementa, ejecuta, controla y evalúa, a través de la Estrategia, tomando en consideración sus ventajas internas, aprovechando las posibilidades externas, mitigando las desventajas internas y evitando o atenuando las amenazas externas, con el objetivo de generar cambios y por tanto resultados superiores.

Es por ello que la Dirección Estratégica satisface en lo conceptual y metodológico los elementos medulares del nuevo Paradigma de la Dirección Educacional. En la actividad educacional los principales aportes están en la Enseñanza Universitaria.

A partir de diferentes puntos de vista y experiencias reflejadas en los resultados de sus investigaciones, los numerosos autores que han realizado propuestas metodológicas al respecto, insisten en la necesidad de implantar Modelos de Planeación que tiendan a superar las viejas formas de dirección y que se adapten a las particularidades de cada organización.

Los dirigentes educacionales necesitan de dos dimensiones para la utilización de la Dirección y en particular de la Planeación Estratégica; una conceptual, que abarca los elementos teóricos y metodológicos que determinan la actitud del

ejecutivo hacia la necesidad de la proyección y su ocupación por todo lo que debe hacerse para alcanzar los resultados deseados, y otra operativa, vinculada a las herramientas esenciales que debe utilizar para que la estrategia se elabore e implemente con calidad.

La Metodología que se presenta tiene su principal fundamento en las concepciones teóricas y metodológicas de la Dirección Estratégica y se nutre además de otras concepciones presentes en el desarrollo de la ciencia y la práctica de la Dirección Científica Educativa, sin las cuales resultaría imposible asumir el nuevo paradigma, sustentado en un Enfoque Estratégico de este proceso. La propuesta toma también en cuenta los postulados de la Política del Estado Cubano acerca de las transformaciones de la Escuela y en particular de la Universidad.

Metodología para la elaboración e Implementación de la Estrategia Universitaria. Resumen.

El proceso de planeación para la elaboración e implementación de la Estrategia Universitaria constituye una secuencia de pasos para la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas, formado por dos etapas con características y particularidades que las diferencian; pero que se encuentran altamente integradas. Estas etapas son: **Elaboración de la Estrategia Universitaria e Implementación de esta Estrategia. Ver Anexo No.1.**

En la **PRIMERA ETAPA: Elaboración de la Estrategia Universitaria**, predominan las decisiones de carácter estratégico, de cumplimiento a largo plazo, y sus resultados principales son la definición de la Misión, la Visión y los Objetivos Estratégicos, así como las Estrategias Específicas que aseguran su materialización. La estrategia se concibe para varios cursos escolares (generalmente para tres).

En la **SEGUNDA ETAPA: Implementación de la Estrategia Universitaria**, se concretan para un período más corto. (un curso escolar), y posibilitan el cumplimiento parcial de los objetivos estratégicos planteados. Estos resultados

tienen su expresión en el establecimiento de los objetivos tácticos y operativos derivados de los estratégicos, en el sistema de acciones y el sistema de dimensiones e indicadores con el que se les dará cumplimiento y se ejecutará su control y evaluación.

Integración de la Gestión de la Información y el Conocimiento a la Dirección Universitaria.

Son muchos los autores que se refieren a la necesidad de incorporar los criterios de la Gestión de la Información y el Conocimiento en el proceso de la Dirección Organizacional, y en particular en la Universitaria.

En las últimas concepciones de la Dirección Universitaria siguen teniendo vigencia los temas vinculados a la Dirección Estratégica del proceso, por la trascendencia y significado que estos postulados tienen en una actividad donde el enfoque sistémico, el largo plazo con enfoque prospectivo y la participación juegan un importante papel en la formación de los futuros egresados de estas instituciones, así como en la proyección y desarrollo de la investigación científica, la enseñanza postgraduada y en la labor extensionista que la misma debe ejecutar.

Estas concepciones de Dirección Estratégica se enriquecen y guardan puntos afines por sus vínculos y amplitud, con los criterios de Calidad Total, se enriquecen con los criterios de Pertinencia por el rol que la Universidad debe cumplir, así como los relacionados a la Dirección por Valores, cuando se pone como centro al recurso humano y con ello, aquellos valores que son necesarios potenciar para que el futuro profesional cumpla su encargo social.

Si la Gestión de la Información y el Conocimiento son elementos compatibles y trascendentes para el Desarrollo Organizacional, es una necesidad integrarlos al proceso de dirección y dejarán de ser un desafío para convertirse en una necesidad del desarrollo y del rol que hoy tiene encomendada esta institución.

Para introducir los criterios de la Gestión de la Información y el Conocimiento se necesita, partiendo de sus postulados teóricos y metodológicos, incorporarlos a la

Dirección Estratégica, aprovechando o tomando como base la Metodología propuesta (Anexo 1), en sus diferentes pasos o etapas que la conforman.

Estos códigos se incorporarán por su importancia en toda la Fase 1 de Sensibilización, motivación y preparación para que los participantes en la elaboración de la Estrategia Universitaria comprendan la importancia y valor que estos componentes tienen en el proceso universitario.

En la Fase 2 de Análisis Estratégico es necesario incorporar los criterios de Gestión de la Información y el Conocimiento como parte de los elementos del Marco Normativo, en los que se sustentará el proceso de dirección y por ello del desarrollo de esta institución.

Como parte también de la Fase 2, para la realización del Diagnóstico Interno y Externo de la institución es necesario incorporar los elementos que caracterizan a la Gestión de la Información y el Conocimiento, dentro y fuera de la institución, a las diferentes técnicas, pruebas, instrumentos, indicadores que se utilicen en su ejecución, lo que permitirá conocer las potencialidades de los recursos materiales, tecnológico, técnicos y humanos con que se cuenta para enfrentar los roles o encargos sociales que la Universidad tiene encomendado en el momento actual.

Para ejecutar este Diagnóstico es necesaria la participación de especialistas en la Gestión de Información y el Conocimiento desde la etapa previa de preparación, así como en la ejecución, recogida y valoración de los resultados.

Para la Determinación de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, deben establecerse con claridad todos los elementos internos y externos que enriquecen o dificultan el proceso, vinculándolos a toda la actividad universitaria.

Las Prioridades se deben concretar, con una participación activa en este proceso de elaboración, determinando las grandes o más significativas Debilidades y Amenazas; y por tanto son los problemas internos y externos que es necesario enfrentar. En este proceso, los conceptos de Gestión de la Información y el Conocimiento pueden quedar implícitos o explícitos en las prioridades que se determinen.

Los resultados del Análisis Estratégico permiten al colectivo universitario; y en particular a su dirección tener un conocimiento superior de cómo la Gestión de la Información y el Conocimiento se insertan en la realidad interna y externa de la Universidad y de las condiciones de que dispone para enfrentar la siguiente fase del proceso.

La Fase 3 se inicia y se debe sustentar teniendo muy claros sobre qué valores o principios se desarrollará toda la actividad institucional. Por la trascendencia que tienen los criterios de la Gestión del Conocimiento en el comprometimiento del individuo en el colectivo, la definición de los Valores Compartidos Institucionales debe realizarse con la mayor participación de los miembros de la comunidad universitaria.

La elaboración o actualización de la Misión y la Visión Institucional pueden establecerse, según consenso de los que la elaboran, donde los criterios de gestión pueden quedar declarados explícitamente o no en las mismas. Si la Visión es la declaración amplia y suficiente de dónde se quiere que la institución esté dentro de un período determinado de tiempo y por tanto es la formulación de lo que debe ser ésta, entonces, en este caso estos criterios deben declararse explícitamente.

En la Fase 4 la determinación de las Direcciones Estratégicas o Áreas de Resultados Claves, si estas son las diferentes vertientes o actividades que expresan los aspectos fundamentales que por su importancia e impacto facilitan el cumplimiento de la Misión y los Objetivos sobre los cuales debe trabajarse a nivel global y a largo plazo, entonces es necesario bajo estas condiciones de estudio dejar definida aquella que involucre el crecimiento humano en su desarrollo individual y colectivo. En este caso es necesario explicitar aquella que por su vigencia pudiese declararse como Profesionalización, en especial de aquellos que en la institución potencian y enriquecen la información y los conocimientos. En las restantes direcciones o áreas se debe revisar los criterios o indicadores que la conforman e incorporar los vinculados a la actividad que nos corresponde.

Para establecer los Objetivos Estratégicos, por la importancia que este proceso reviste, es necesario incorporar estos nuevos elementos de la Gestión de la Información y el Conocimiento, y si se considera pudiera establecerse un Objetivo Estratégico que involucre e integre a estos; y de ser posible con los anteriores u otros que tengan que ver con los recursos humanos.

En la Fase 5 es una necesidad establecer los Escenarios, los Grupos Implicados y Factores Claves, donde se ejecutan o inciden en la Gestión de la Información y del Conocimiento y en el proceso integral de Gestión Universitaria. Todos estos análisis, si bien no tienen una importancia decisiva en la proyección estratégica de la Universidad, sí la enriquecen con un enfoque holístico, tomando en consideración estos nuevos criterios.

Para cumplir la Misión y los Objetivos Estratégicos deben establecerse Estrategias Específicas, que son el conjunto de acciones y recursos que deben desplegarse en un tiempo determinado, preferiblemente a mediano plazo, para lograr estos objetivos y así alcanzar o acercarnos a la misión y con ello los resultados esperados. Son el cómo lograr y hacer realidad los objetivos estratégicos que se planteen.

En la proyección y ejecución de las Estrategias Específicas, es necesario involucrar a aquellos factores afines a esta problemática que permitan ser integrados, para lograr que el personal más especializado se una y se potencie el aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos y materiales existentes tanto dentro como fuera de esta institución.

Si bien es necesario establecer una Estrategia que integre los elementos de información, aprendizaje y conocimiento, las restantes Estrategias Específicas del Proyecto o Estrategia General, deben revisarse y enriquecerse sus sistemas de acciones, si fuese necesario con el asesoramiento de los especialistas en estas temáticas. Estas estrategias pudiesen ser las de Ciencia e Innovación Tecnológica, Informatización, Medio Ambiente, Extensionista, entre otras.

Por la importancia y urgencia de la incorporación de estos elementos en el quehacer universitario y educacional, deben establecerse Proyectos de Ciencia e Innovación Tecnológicas que enriquezcan y desarrollen esta problemática y permitan profundizar en los contenidos teóricos y metodológicos de las mismas. Estos Proyectos permitirán además que, de forma abarcadora y acelerada, respalden científicamente la ejecución de las estrategias planteadas, lo que sin lugar a dudas facilitará su ejecución y desarrollo.

En toda esta actividad es necesario involucrar a los factores de la institución, y de ser posible del entorno, que por sus características y posibilidades, se proyectan y desarrollan de forma aislada. Entre ellas se encuentran los especialistas en informática, comunicaciones, información, sistemas y con ellos los grupos que de forma aislada se desarrollan a diferentes niveles. Su integración y trabajo conjunto es lo que se necesita para avanzar, proyectarse y utilizar con eficacia y calidad todos los recursos que se tienen, aquellos que son necesarios adquirir y/o utilizar.

De forma general, con estos elementos la Institución Universitaria puede incorporar en su proceso de Dirección Estratégica los criterios de la Gestión de la Información y el Conocimiento. Queda mucho por hacer en la preparación y convencimiento de los que dirigen y toman decisiones, pero también de aquellos que ejecutan las mismas, por la importancia que esto tiene.

Todas estas propuestas buscan vías para que los dirigentes comprendan la necesidad e importancia de la Gestión de la Información y el Conocimiento en la Gestión Universitaria y le permitan a estos y sus asesores enfrentar lo que hoy es un desafío de la Dirección Educacional Contemporánea.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALONSO BECERRA, BEATRIZ. Integración de tecnologías. – p.23-25. – En Ciencia, Innovación y Desarrollo. – Año 5, No. 2. – La Habana, 2000. – (Cultura de la Información).
2. ALLAPUZ ROS, TERESA. Gestores y consumidores de información en la economía del conocimiento. – 5p.
3. ANTÚNEZ, SERAFÍN. Revisita al contenido y elaboración del PEC. Siete metáforas amenazantes y diez conclusiones provisionales. -- p. 5-10. -- En Aula de Innovación Educativa. -- Año 4, no. 38. -- Barcelona, may. 1995.
4. ARTILES VISBAL, SARA. Las redes del conocimiento como producto de la gerencia de la información en ambientes académicos/ Sara Artilles Visbal. – La Habana: Editorial Academia, 2002. – 213 p. – (Serie Gerencia en Ciencia e Innovación).
5. AUGIER ESCALONA, ALEJANDRO. Metodología para la elaboración e implementación de la estrategia escolar. – 2000. – 80 h. – Tesis (Maestría). – Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño: Instituto Superior Pedagógico José de la Luz y Caballero de Holguín, 2000.
6. -----. Liderazgo y dirección estratégica: pilares de la dirección educacional. – La Habana, 1999. – 30 h. – (Curso pre-evento. Pedagogía 99).
7. BELLO DE ARELLANO, MARÍA EUGENIA. La Educación en Iberoamérica. – España: Editorial OEI, 1998. – 450 p.
8. BLANCO ENCINOSA, LÁZARO. La Hiperuniversidad: el desafío a las universidades latinoamericanas. – p. 45-56. -- En Reencuentro. – No. 24. – México, 1999.
9. BRINGAS, J. A. Dirección Estratégica / José A. Bringas Linares. -- Bolivia. Imprenta Universitaria Bolivariana, 1997. -- 149 p.

10. Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica: la experiencia cubana: compendio de artículos. – La Habana: Ministerio de Educación Superior: Centro coordinador de estudios de dirección, 1998. – 296 p.
11. FALOH BEJERANO, RODOLFO. Gestión del Conocimiento: conceptos, aplicaciones y experiencias / Rodolfo Faloh Bejerano, María Cecilia Fernández de Alaiza. – La Habana: Editorial Academia, 2002. – 213 p. – (Serie Gerencia en Ciencia e Innovación).
12. GARCÍA CABRERA, GERARDO. Retos y tendencias. – p. 20-22. – En Ciencia, Innovación y Desarrollo. – Año 5, No. 2.—La Habana, 2000. – (Cultura de la Información).
13. HIMMEL, ELENA. Administración Universitaria en América Latina: una perspectiva estratégica / E. Himmel, S. Maltes. -- México: Colección UDUAL, 1995. -- 320 p.
14. IBARRA MENDIVIL, JORGE LUIS. Hacia un nuevo paradigma de la Universidad en el siglo XXI. – p. 38- 44. -- En Reencuentro. – No. 24. – México, 1999.
15. MACÍAS CHAPULA, CÉSAR A. Gestión de la Información. – p. 55- 63. -- En Reencuentro. – No. 24. – México, 1999.
16. MENGUZZATO, M. La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management/ M. Menguzzato. J. J. Renau. -- La Habana. 198?
17. REDONDO URÍA, ALFONSO. Tecnología de la Planeación Estratégica. Barranquilla: Editorial Universitaria, 1999. – 237 p.
18. SERNA GÓMEZ, HUMBERTO. Gerencia estratégica. – 5. Ed. – Santafé de Bogotá: 2 R Editores, 1997. -- 344 p.
19. TANG, SHANHONG. Gestión del conocimiento en las bibliotecas del siglo XXI: Library of Chinese defense science and technology information center, 2000. – 5p.

20. VIDAL, JOSÉ R. Claves del desarrollo. – p. 18-19. – En Ciencia, Innovación y Desarrollo. – Año 5, No. 2. – La Habana, 2000. – (Cultura de la Información).
21. WALL, STEPHEN J. Estrategia innovadoras / Stephen J. Wall, Shannon Rye Wall. – México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.
22. ZAYAS, ENRIQUE. Dirección estratégica. – Holguín, 1999. – (Material mimeografiado).

ANEXO No.1.

Metodología para la elaboración e implementación de la Estrategia Universitaria. Resumen.

PRIMERA ETAPA: Elaboración de la Estrategia Escolar. (Plan a largo plazo).

Fase 1ra: Sensibilización, motivación y preparación.

Fase 2da: Análisis Estratégico.

- Marco normativo. Análisis histórico de la universidad.
- Diagnóstico y caracterización interno y externo de la universidad.
- Determinar los factores internos y externos, negativos y positivos.
- Determinar las prioridades.

Fase 3ra: Direccionamiento Estratégico.

- Identificar y adoptar los Valores Compartidos.
- Definir la Misión.
- Elaborar la Visión.

Fase 4ta: Proyección de los Objetivos Estratégicos.

- Determinar las Direcciones y Unidades Estratégicas.
- Formular los Objetivos Estratégicos.

Fase 5ta: Formulación de Estrategias Específicas.

- Concebir los Escenarios.
- Determinar y valorar los Factores Claves y Grupos Implicados.
- Seleccionar las Estrategias Específicas.

Fase 6ta: Aprobación y divulgación de la Estrategia Universitaria.

SEGUNDA ETAPA: Implementación de la Estrategia Universitaria. (Plan a mediano o corto plazo).

Fase 1ra: Establecimiento de los Objetivos Tácticos y Operativos, Sistemas de Acciones y de Dimensiones e Indicadores para cada Curso Escolar.

- Plan a nivel de Universidad. (Convenio Colectivo de Trabajo).
- Planes a nivel de las Facultades y Departamentos Docentes.
- Planes Individuales de Docentes y No Docentes. (Convenios Individuales).

Fase 2da: Aprobación y Divulgación.

ANEXO No. 2.

Resultados de la Gestión de la Información y el Conocimiento. Biblioteca Universitaria “Miguel de Cervantes Saavedra”. Universidad Pedagógica de Holguín, Cuba.

Entre los resultados más significativos que hoy presenta esta institución universitaria, se destacan:

- La producción de conocimiento muestra resultados muy positivos, al cumplirse los planes de doctorados y maestrías programados para la etapa.
- La biblioteca cumple y asegura el respaldo bibliográfico e informativo del Plan de Ciencia e Innovación Tecnológica de la Educación en la provincia.
- Las investigaciones concluidas y los resultados alcanzados son introducidos en la práctica, a través de diferentes mecanismos con un alto trabajo en equipos donde el Sistema Bibliotecario juega un rol destacado.

- La acreditación de Estudios Superiores de Postgrado, entre ellos Maestrías y Doctorado Curricular, se han visto beneficiados por la calidad de los fondos informativos y servicios especializados que ofrece la Biblioteca.
- El Sistema Bibliotecario asegura, a través de estudios informétricos, el soporte bibliográfico de las diferentes carreras que se desarrollan en la Universidad Pedagógica y en las Sedes Universitarias del proceso de Universalización.
- La Biblioteca Universitaria tiene amplias relaciones de colaboración con instituciones nacionales y extranjeras, lo que ha permitido recibir valiosas donaciones de libros y documentos que prestigian los fondos bibliográficos y servicios que se ofrecen.
- Ha existido un incremento progresivo de los servicios, con la ampliación de sedes y la incorporación de nuevas tecnologías, lo que incide en todos los procesos y actividades de la Universidad.
- La Biblioteca Universitaria es una importante institución cultural de la Universidad que proyecta actividades intra y extramuros.
- Se ha mantenido un desarrollo en espiral en el Sistema de Formación y Superación del personal universitario, se han elaborado productos de valor añadido y servidos a la medida, lo que incide en el desarrollo de la Cultura Informacional.
- Las TICS se utilizan con altos niveles de explotación y sirven para incrementar la interfases y con ello la Gestión de la Información y el Conocimiento.
- Se amplía la Intranet del Instituto, y de la Biblioteca, lo que incide en una mayor velocidad y acceso a la información por los usuarios.
- Entre los servicios especializados que se ofrecen en Página Web de la Biblioteca y que circulan en la Intranet de la Universidad Pedagógica se

destacan: el Catálogo On–line, la Biblioteca Digital, la Revista Electrónica y Redes de Conocimiento.

- Se trabaja en el montaje de diferentes Bases de Datos, se destaca la de Capital Intelectual del claustro y especialistas del territorio.
- El desarrollo de la Biblioteca se proyecta estratégicamente insertada a la Estrategia Institucional, donde se integran las concepciones de Gestión de la Información y el Conocimiento.
- Ha existido un perfeccionamiento permanente hacia la horizontalización continua de la estructura organizacional, lo que permite mejorar el proceso de dirección y acercarnos al cumplimiento de objetivos que sustentan la Gestión del Conocimiento.
- Se han mantenido criterios flexibles en la dirección del Sistema Bibliotecario con el interés de lograr una dirección participativa con el accionar de agentes internos y externos del Sistema, predominando los criterios de la Dirección Estratégica, el Benchmarking y la Calidad Total.
- Se ha trabajado por lograr una Imagen Institucional positiva y mostrar un sello distintivo de su Cultura Organizacional, considerando que el usuario es lo más importante.

ISBN 959-18-0078-9



9 789591 800787