



METODOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL CEPES

METHODOLOGY FOR THE DIAGNOSIS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN CEPES

Adelin García Hernández

Universidad de La Habana, Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior.
Cuba.

<http://orcid.org/0000-0003-2139-577X> Correo: adelin@cepes.uh.cu

Resumen

En la actualidad las IES están destinadas a desempeñar un papel fundamental en las sociedades del conocimiento, en las que los esquemas clásicos de producción, difusión y aplicación del saber habrán experimentado un cambio profundo. Estas instituciones tendrán que mostrarse más flexibles para adaptarse a las necesidades de la sociedad y preverlas. Esto se aplica sobre todo a los países en desarrollo, en los que es urgente establecer nuevos modelos universitarios más adaptados a las necesidades, así como actividades de cooperación en el plano regional e internacional que permitan reducir la brecha que existe entre el norte y el sur. La ponencia que se desarrolla tiene como propósito principal, la presentación de una metodología para la determinación de un conjunto de estrategias para la proyección de la Gestión del Conocimiento en un centro de educación superior, con vistas a mejorar la gestión del conocimiento de los profesores e investigadores de dicha institución.

Palabras Clave: Metodología, Gestión del Conocimiento, Educación Superior



Abstract

At present, IES are destined to play a fundamental role in knowledge societies, where the classical schemes of production, diffusion and application of knowledge have undergone a profound change. These institutions will have to be more flexible in order to adapt to and anticipate the needs of society. This applies particularly to developing countries, where new university models are urgently needed that are better adapted to the needs, as well as regional and international cooperation activities that can bridge the gap between North and South.

The main purpose of the paper is the presentation of a methodology for the determination of a set of strategies for the projection of Knowledge Management in a higher education center, with a view to improving the management of the knowledge of teachers and Researchers of this institution.

Key Words: Methodology, Knowledge Management, Higher Education

Introducción

La gestión del conocimiento (GC) ha adquirido, por tanto, una importancia significativa como factor de cambio y desarrollo en todo el quehacer de la sociedad. Su principal misión es crear un ambiente en el que el conocimiento e información disponibles en una organización sean accesibles y puedan ser usados para estimular innovación, provocar mejoras en la toma de decisiones y producir nuevos conocimientos; la clave está en crear una cultura en la que la información el conocimiento se valoren, se compartan, se gestionen y se usen eficaz y eficientemente.

En cada uno de los procesos que conforman la actividad de una organización es necesario incorporar la dimensión de la gestión de conocimiento, donde se tengan en cuenta acciones y métodos para la recopilación, almacenamiento, generación y distribución del conocimiento; de esta forma se logra que la GC forme parte de toda la entidad como componente fundamental para la consecución de los objetivos que se definan, y para incrementar el capital intelectual de la misma.



El trabajo que presentamos pretende valorar importantes aspectos a atender, entre éstos se encuentran la política y los elementos principales de la estrategia para gestionar el conocimiento, que permita impulsar el desarrollo de una organización.

El trabajo que se presenta responde a una investigación realizada como tesis de maestría en Ciencias de la Educación Superior y posee como antecedentes, un estudio sobre los presupuestos teóricos de la Gestión del Conocimiento, así como un análisis de la pertinencia de la misma para el contexto de la educación superior.

1. La Gestión del Conocimiento en la educación superior.

Ciertamente, la educación es una condición indispensable - aunque no suficiente por sí sola - para el desarrollo y el mejoramiento de la calidad de vida. La educación constituye un satisfactor de necesidades humanas, pero es, sobre todo, un derecho amparado en la Declaración Universal de Derechos Humanos. Por tanto, las políticas en este campo deben asegurar, como se plantea en el Reporte de la Comisión Internacional sobre educación para el siglo XXI, (Delors, 1996, p. 119), el doble objetivo de la calidad y la equidad, lo que se vincula en última instancia con profundos cambios socio estructurales y con el problema de la justicia social.

El desarrollo científico y tecnológico, es uno de los factores más influyentes en la sociedad contemporánea. La globalización mundial, polarizadora de la riqueza y el poder, sería impensable sin el avance de las fuerzas productivas que la ciencia y la tecnología han hecho posibles.

El incremento del papel del conocimiento científico en el desarrollo social tiene dos tendencias predominantes. La primera, parte de considerar que la ciencia y la técnica constituyen el centro del desarrollo humano y de ella se derivan las posibles soluciones a todos los problemas actuales. En realidad, esta tendencia es dirigida por los países más poderosos económica y políticamente que han impuesto las normas del capitalismo salvaje Neoliberal. De esa fórmula se deriva una visión utilitaria exagerada con manifestaciones de practicismo y egoísmo en la solución que proponen a los males sociales.

La segunda tendencia es diametralmente opuesta a la primera, y ubica en primer plano también la necesidad de la integración, pero basada en los sentimientos de solidaridad (globalización de la



solidaridad), o al menos de respeto y equidad, como condición para que se promueva la integración económica, política y científico-técnica.

Aunque las fuerzas motrices del desarrollo humano están en la economía y la utilización racional de los adelantos más novedosos de la ciencia y la tecnología, no se debe subestimar el rol de la educación en las perspectivas de cambio y mejoramiento humano.

Los desafíos educativos de la última década de este siglo imponen la dimensión humana del desarrollo, la formación de las capacidades humanas y cómo son empleadas por los individuos. Tanto es así que, internacionalmente se acepta que el modelo necesario de escuela se caracteriza por tener confianza en el ser humano y en sus posibilidades y por formar hombres comprometidos, críticos, creativos, forjadores de su propio destino y de la comunidad en que vive.

En particular, las IES tienen como una tarea central formar profesionales y especialistas de distintas disciplinas. Suelen brindar servicios, generar nuevas tecnologías o realizar tareas de extensión cultural y de formación de directivos. Las distintas actividades movilizan investigadores, profesores, estudiantes, directivos y personal de servicio. Muchas de estas están inspiradas en políticas científicas, académicas y pedagógicas, que tienen a su vez como fundamento principios filosóficos, políticos, religiosos o morales.

Este sustrato de ideas y creencias no siempre es asumido explícitamente por los actores universitarios. y en muchos casos la institución se organiza en torno a cursos y programas que apenas si están conformados por estructuras y procedimientos formales, constituyendo así un conglomerado heterogéneo de actividades. Cada universidad posee una cultura organizacional distintiva y aunque la transmisión de saberes interviene en muchas de las actividades, la cultura del conocimiento no siempre constituye el principio orientador de los actores.

Burton Clark sostiene que:

“Las sustancias de la educación superior son totalmente distintas de las que se encuentran en las organizaciones industriales, las oficinas gubernamentales y las diversas agencias civiles de carácter no



lucrativo, mientras que en la empresa la preocupación principal es la gestión de los recursos humanos y materiales de manera inteligente, en la universidad todo está vinculado a modelos de conocimiento” (Clark 1997, p. 33).

En Cuba una serie de hechos develan el interés del estado a partir del 1959 para lograr indicadores en su afán de alcanzar una economía basada en el conocimiento:

En relación con la enseñanza:

- Una tasa de escolarización entre 6 y 14 años de 98,2%.
- Un índice de 17,1 maestros y profesores por cada mil habitantes.
- 12,5 alumnos por maestros de educación primaria.

En cuanto al desarrollo científico:

- Dedicar anualmente alrededor del 1,7% de su Producto Interno Bruto (PIB) a actividades científico-tecnológicas, muy por encima del promedio de América Latina que es de 0,7.
- En particular, a la investigación científica dedica aproximadamente el 0,9% del PIB, contra 0,5 en el promedio de la región.
- Existen 222 entidades dedicadas enteramente a las actividades científico-tecnológicas, las que agrupan alrededor de 31 mil trabajadores. De ellas más de 120 son importantes centros de investigación.
- Los Polos Científicos agrupan a más de 28 mil investigadores, profesores, ingenieros, técnicos y otros trabajadores.
- En el año 2001 las empresas cubanas han participado directamente en la ejecución o financiamiento de más de 1 600 proyectos de innovación tecnológica.
- Cientos de miles de cubanos participan anualmente en las actividades del Forum de Ciencia y Técnica a los diferentes niveles.
- Más de 140 mil jóvenes de diferentes sectores, y cerca de medio millón de innovadores están afiliados a la Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores, (ANIR).



Tiene resultados reconocidos a nivel mundial en varios campos, especialmente en:

- Biotecnología Humana
- Neurociencias
- Transplantología
- Agricultura Orgánica

Se han puesto en marcha una serie de iniciativas en función de la elevación de la cultura general integral de la población como son: La implementación de los Cursos de Universidad para Todos; los programas de edición de libros para la población, entre otros.

Según el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), en “Bases para la introducción de la gestión del conocimiento en Cuba” del año 2002, la principal misión de la gestión del conocimiento es crear un ambiente en el que el conocimiento y la información disponibles en una organización, sean accesibles, puedan ser utilizados para estimular la innovación y posibiliten mejorar la toma de decisiones.

La clave es crear una cultura en la que ambos elementos se valoren, se compartan, se gestionen y empleen eficaz y eficientemente.

Actualmente, existen varios factores que propician la aplicación de las técnicas de la gestión del conocimiento en función del desarrollo social y económico en que el país está empeñado dentro de los cuales se destacan los siguientes:

- Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica
- Perfeccionamiento empresarial
- Perfeccionamiento de las unidades de investigación científica, innovación tecnológica, producciones y servicios especializados
- La estrategia de informatización de la sociedad cubana



- La política nacional de información
- La formulación de estrategias de desarrollo desde los territorios hasta el país, en las que la ciencia, la IT y la protección del medio ambiente constituyen eslabones fundamentales.

Es válido señalar que la acción coordinada y armónica de dichos factores permitirá que las organizaciones cubanas cuenten con las condiciones necesarias para una mejor implantación y posterior uso de las técnicas de gestión del conocimiento, pues, aunque cada uno de estos elementos incide de modo diferente, la combinación de estos hará que la organización obtenga resultados positivos.

Metodología para el diagnóstico de la situación actual que presenta la gestión del conocimiento en una IES

El término metodología significa literalmente “camino que se recorre”. Por consiguiente, actuar con base metodológica se opone a todo hacer casual y desordenado. Es lo mismo que ordenar los acontecimientos para alcanzar un objetivo. Es por ello, que todo proceso de investigación conlleva a la realización de una serie de pasos que posibiliten el cumplimiento de las tareas que dan salida a cada objetivo propuesto, para lograr los resultados deseados.

En este caso, se siguió una metodología que permitió dar respuesta a las preguntas científicas formuladas y al problema científico planteado.

Al respecto, Galarza, en su tesis doctoral, cita a autores como Soto H. y Rodríguez L., quienes conciben la metodología como:

“un conjunto de fases, métodos, procedimientos, técnicas, que reguladas por determinados requerimientos o exigencias nos permiten ordenar nuestro pensamiento y modo de actuación con el propósito de obtener o descubrir nuevos conocimientos en el estudio de un problema teórico o en la solución de un problema en la práctica” (Galarza 2007, p.15).



La metodología utilizada en esta investigación tomó como referente la enunciada por Galarza en su tesis doctoral “Modelo para evaluar la gestión de los procesos de Planificación Estratégica, Conformación y Evaluación de los Objetivos en las Instituciones de Educación Superior adscritas al Ministerio de Educación Superior” (Galarza 2007, p.26), la cual considera las siguientes fases o etapas:

Fase I. Planificación y organización del proceso.

Fase II. Análisis de la situación actual que presenta la gestión del conocimiento en el CEPES (diagnóstico de logros e insuficiencias).

Fase III. Determinación de las estrategias para potenciar la gestión del conocimiento en el CEPES

Fase IV. Socialización de las estrategias propuestas.

Fase V. Seguimiento y evaluación de las estrategias propuestas.

Resulta de gran importancia destacar la relación presente entre cada una de las etapas planteadas.

Al respecto hay que enfatizar que los resultados de cada una de ellas sirven de sustento para el desarrollo de las siguientes, con el objetivo de que no constituyan acciones aisladas, sino todo un conjunto de pasos que formen parte de una lógica metodológica adecuada y armónica. Por último, se tuvo en cuenta el proceso de retroalimentación necesario para contemplar posibles variaciones o modificaciones que se presentaran en alguna de las fases.

A continuación, se referencian las principales características de cada fase en la tabla 1.



Tabla1.

Fase I. Planificación y organización del proceso

Objetivo de la Fase	Elementos básicos
I	
Elaborar una nueva Estrategia de desarrollo del CEPES, de la cual se derive el diseño de una política para potenciar la gestión del conocimiento.	<ul style="list-style-type: none">➤ Precisar e incorporar las actividades y procesos requeridos para el cumplimiento del encargo social en las Estrategias de desarrollo institucional.➤ Definir dimensiones, indicadores y criterios de medidas para una adecuada gestión del conocimiento en el Centro.➤ Diseñar un plan de comunicación interna que favorezca un clima organizacional propenso al desarrollo de la gestión del conocimiento.

El desarrollo exitoso de cualquier proceso depende, en gran medida, de una correcta planificación y organización, que sea capaz de prever todo lo necesario para garantizar la consecución de cada uno de los eventos a realizar.

Como parte del desarrollo de esta etapa se determinaron los objetivos del estudio y los métodos a aplicar en cada caso; así como la confección de los instrumentos para la obtención de la información pertinente. Se llevó a cabo la revisión bibliográfica necesaria, procedente de diferentes fuentes (ejemplo: planes estratégicos del CEPES), con el propósito de lograr una sistematización de los aspectos esenciales del tema objeto de la investigación y la confección de un cronograma definitorio de las actividades a realizar.

En esta etapa también se definieron los actores que participarían en el diagnóstico, que incluyó la Subdirectora del Centro, al responsable del área de Ciencia y Técnica y a una muestra de profesores que laboran en la institución, y los miembros del Grupo Gestión de Información Científica (GGIC).

También se diseñaron los instrumentos para la recogida de la información necesaria, dentro de ellos; un cuestionario, la guía para la entrevista y la guía para el desarrollo del grupo focal.



Se aplicó la técnica del Grupo focal. Para el desarrollo de dicha técnica se procedió en un primer momento a ofrecer una orientación inicial, donde la coordinadora de la investigación explicó en qué consistía dicha técnica y cuál era su objetivo fundamental. En un segundo momento, con el auxilio de una guía de discusión compuesta por 9 preguntas y preparada con dicho fin, se fue guiando el debate. Durante la sesión se pudo constatar que no todos los miembros del grupo tienen un conocimiento amplio sobre el tópico abordado ni sobre las estrategias concretas para llevarlo a cabo, pero sí se tiene una idea general de sus características esenciales.

Por último, se tomaron en consideración una serie de aspectos relacionados con la forma en que se realizará el procesamiento y análisis de los resultados y las vías para la divulgación de estos. Ver Tabla 2.

Tabla 2.

Fase II. Análisis de la situación actual que presenta la gestión del conocimiento en el CEPES.

Objetivo de la Fase II	Elementos básicos
Elevar el nivel de conocimientos que poseen los profesores e investigadores del Centro sobre la GC para desarrollar la cultura organizacional en esta área.	<ul style="list-style-type: none">➤ Capacitar a los directivos y profesores del Centro, con vistas a la elevación de sus conocimientos respecto al tema objeto de análisis, mediante cursos, seminarios y talleres de intercambio entre otros.➤ Realizar sesiones científicas con expertos en el tema que permitan el intercambio de experiencias y la exposición de buenas prácticas que realicen otros centros en esta área del conocimiento.➤ Disponer de Bases de Datos que beneficien a estudiantes, profesores e investigadores.



Esta fase se caracterizó por definir aquellos aspectos que en la situación actual son susceptibles de modificación. Para ello se contó con la participación activa de los actores implicados, quienes emitieron su opinión a través de la aplicación de los instrumentos a los cuales se hizo referencia con anterioridad.

Posteriormente, a partir del análisis documental realizado, así como de la valoración de los sujetos participantes en la investigación y de la propia experiencia y conocimiento de la problemática objeto de estudio que tiene la autora de la tesis, quien, además, se ha desempeñado como Editora de la Revista Cubana de Educación Superior (RCES), desde el año 2005, se determinó la situación actual que presenta la gestión del conocimiento en el Centro (logros e insuficiencias).

La fase concluyó con el procesamiento de la información obtenida, lo cual permitió la definición y priorización de los principales problemas identificados, así como el análisis de las posibles estrategias para producir el cambio necesario. Ver tabla 3.

Tabla 3.

Fase III. Determinación de las estrategias para potenciar la gestión del conocimiento en el CEPES

Objetivo de la Fase III	Elementos básicos
Identificar, documentar y archivar el conocimiento generado por los profesionales del Centro para lograr una mejor difusión y utilización de estos por parte del personal joven del Centro.	<ul style="list-style-type: none">➤ Realizar un “Mapeo” o inventario de los saberes existentes en la institución para conformar los stocks de conocimientos, a partir de campos de experiencias considerados relevantes para la organización, de modo que todos puedan conocer quién puede prestarle ayuda en un problema específico.➤ Definir acciones para capturar el conocimiento que no se posee en la institución.➤ Red de expertos: Establecimiento de una sección central donde se envían las necesidades de ayuda experta para el manejo de un problema determinado, y donde se redireccionan a los especialistas idóneos de la organización (en algunos casos, también fuera de ella).➤ Establecer mecanismos para estimular las aportaciones al conocimiento colectivo.➤ Realizar sesiones científicas donde se compartan los saberes de los grupos de trabajo y se promueva la generación de otros nuevos más integrales.



En esta fase se procedió a la elaboración de una propuesta de estrategias para la gestión del conocimiento en el CEPES. Para ello se centró la atención en aquellas áreas más importantes identificadas durante el diagnóstico, que demandan los mayores esfuerzos para llevar a cabo el cambio esperado (Áreas de Ruptura o Enunciados Básicos para la Mejora).

Considerando dichas áreas, se precisan entonces los objetivos a lograr en cada una de las mismas y las estrategias correspondientes para alcanzarlos. Las estrategias en particular adquieren en este caso una importante significación ya que, a partir de su implementación, se podrá transitar de la situación actual hacia la deseada.

Otro evento importante que tiene lugar en esta fase, lo constituye la confección del informe de los resultados, en el cual serán reflejadas las insuficiencias detectadas en torno a la gestión del conocimiento en el Centro. El informe deberá incluir también, las principales Áreas de Ruptura, los objetivos y las estrategias, así como las partes responsables y los plazos de cumplimiento. Ver Tabla 4

Tabla 4.

Fase IV. Socialización de las estrategias propuestas.

Objetivo de la Fase IV	Elementos básicos
Incrementar las acciones tendientes a garantizar la creación y desarrollo de una oficina de gestión de la documentación y equipamiento adecuado para lograr preservar y difundir la memoria científica del Centro.	<ul style="list-style-type: none">➤ Realizar las gestiones correspondientes para habilitar un local que atesore todas las investigaciones del Centro.➤ Disponer de tecnología adecuada para el acceso a la información del Centro.➤ Diseño de una plataforma tecnológica contentiva de los recursos de aprendizaje necesarios y de los mecanismos para su interacción e interactividad con los usuarios. Al respecto es válido destacar que los avances tecnológicos están conduciendo a la potenciación y proliferación de las redes de aprendizaje colaborativo y de las redes para la construcción de conocimiento, mediante la oferta de los marcos o plataformas digitales (comunicación mediada por computadora) adecuados.



Otra de las fases de la metodología incluye la socialización de sus resultados en el Centro. Se consideró que no basta solamente con elaborar el informe de investigación, también es importante divulgar y comunicar los resultados a los principales interesados y a otros destinatarios tan pronto como sea posible, de manera que resulten fáciles de comprender y utilizar. Asimismo, se estima apropiado organizar reuniones de intercambio en las que se empleen distintas técnicas para comunicar los mismos y debatir acerca de las experiencias del proceso desarrollado. Ver Tabla 5

Tabla 5.

Fase V. Seguimiento y evaluación de las estrategias propuestas

Objetivo de la Fase V	Elementos básicos
Garantizar la socialización de los resultados de las investigaciones que realizan los profesores en revistas científicas de alto impacto afines con las áreas temáticas que se investigan en el Centro.	<ul style="list-style-type: none">➤ Identificar mediante búsquedas en bases de datos referenciadas las revistas científicas de alto impacto relacionadas con las áreas afines, como una alternativa para difundir los resultados de las investigaciones del Centro.➤ Trabajar para introducir a la RCES en bases de datos de alto impacto como posible vía de socialización del conocimiento.➤ Mayor utilización de las TICs que posibiliten lograr una mayor visibilidad y difusión de los resultados e impactos de las investigaciones.

El tránsito por esta fase parte de la lógica de que no basta solo con la determinación de estrategias para potenciar la gestión del conocimiento en el CEPES, sino que, además, es realmente importante velar por su implementación y evaluación sistemática, para conocer si su aplicación logró el cambio deseado y si los objetivos perseguidos se cumplieron.

Para ello se puede hacer uso de instrumentos para la recogida de información, basados en indicadores cuantitativos y cualitativos que brinden una perspectiva más completa de las acciones acometidas y del impacto que han tenido en sus respectivos ámbitos de proyección.



Son estas, en síntesis, las diferentes etapas que integran la metodología utilizada en la investigación.

Conclusiones

La gestión del conocimiento se perfila en la actualidad como un componente estratégico de gran trascendencia en toda organización que pretenda destacar en el sector donde se desarrolla.

En el proceso de gestión de conocimiento se deben tener en cuenta las funciones de planificación, organización, dirección y control; ninguna de estas funciones se puede aplicar al proceso de GC en las condiciones actuales en las diferentes entidades si no se cuenta con una estrategia coherente para la acción.

La estrategia de una entidad incluye los movimientos y enfoques que diseña la gestión tomando en cuenta las condiciones del entorno, para conseguir resultados relevantes que se puedan usar y aplicar en la solución de los problemas que demanda la ciencia y la técnica.

Ello Presupone que la gestión del conocimiento en las entidades parte de una dirección estratégica unida a su visión, su misión y la determinación de los objetivos.



Referencias Bibliográficas

Almuiñas R, J. L. y Galarza L, J., 2004: El Aprendizaje Organizacional como elemento básico en la elaboración de la proyección estratégica de las universidades de reciente creación: Valoración de tres experiencias. *Revista Cubana de Educación Superior*, XXIV, (2), pp. 109-12.

Clark, B., 1997. *Las universidades modernas: espacio de investigación y docencia*. México: Miguel Ángel Parrúa. UNAM

CITMA., 2002. *Bases para la introducción de la gestión del conocimiento en Cuba*. La Habana 2002 [Consulta: 22 diciembre 2014] Disponible en: <http://www.energia.inf.cu/GC-2003.pdf>

Delors J., 1997. “La educación encierra un tesoro”, Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI. Capítulo 3 Pistas y recomendaciones. Madrid, España: Santillana/UNESCO. p.119

Galarza López, J., *Los procesos de planificación estratégica y de conformación y evaluación de los objetivos en la Escuela Latinoamericana de Medicina: análisis de su efectividad*. Tesis de Doctorado, Centro de estudios para el perfeccionamiento de la Educación Superior. Universidad de la Habana. 2004.

Tristá P B., 2006, *Conceptos sobre la Gestión*, Notas elaboradas por el Dr. Boris Tristá Pérez, CEPES-UH: en carpetas de asignatura Educación y Desarrollo.

Tristá P B., 2005. *Gestión del Conocimiento en las organizaciones. Potencialidades y limitaciones en las IES*”. en *Revista Cubana de Educación Superior* (1) p. 3-14

Santos R A Codorniu P. D., 2002. *Conocimiento, innovación y cultura general e integra*, Evento: IBERGECYT, La Habana, Cuba.