

Propuesta de estrategia para la introducción de la gestión de la información y la gestión del conocimiento en las organizaciones cubanas¹

Eduardo Orozco Silva

Juan R. Carro Suárez

RESUMEN

La gestión del conocimiento está recibiendo una atención considerada a veces injustificada por sus críticos. Sus defensores, en cambio, la consideran insuficiente. Sin embargo, la literatura es mucho más prolífica en enfoques teóricos que en aportaciones prácticas. Esto implica que la mayor parte de las organizaciones no especializadas en estos temas se encuentran con dificultades en cuanto a su aplicación. Por otra parte, en no pocas ocasiones se deslinda la aplicación de la gestión del conocimiento de la gestión de información. Por ello, en el presente trabajo se brinda un grupo de recomendaciones generales para la introducción de la gestión de la información y la gestión del conocimiento en las organizaciones cubanas. Se presentan las características generales que tal estrategia debe poseer y sus requisitos: abarcadora, integradora, básica, dinámica, abierta y con visión de futuro. Igualmente, se plantean los principios en los que debe basarse, sus objetivos y las acciones generales a acometer. Se aborda la conveniencia de la realización de un plan piloto y se esbozan las características de las acciones de un plan de ese tipo.

ABSTRACT

The critics of knowledge management, consider as not justified, the attention that is given to this activity. On the contrary, its supporters consider this attention, insufficient. Nevertheless, existing literature on this matter is more prolific in theoretical approaches, than in practical applications. This means that the biggest part of non specialized organizations in this matter, are facing difficulties regarding the application of knowledge management. Besides, in no few occasions, the application of knowledge management is separated from the application of information management. Is for this reason that, this paper offers a group of general recommendations for the introduction of information management and knowledge management in Cuban organizations. Are given the general characteristics and requirements that such strategy must have: wide scope, be able to integrate, basic, dynamic, open and whit a vision of future. Are also given the principles in which should be based this strategy, as well as, its objectives and general actions to be taken. It is included why it is convenient to have a pilot plan and are given the characteristics that should have this type of plan.

¹ La presente propuesta de estrategia para la introducción de la gestión de la información y la gestión del conocimiento en las organizaciones cubanas sirvió de base para la redacción de la "Estrategia de introducción de la gestión de la información y la gestión del conocimiento en Cuba", elaborada por un grupo de expertos en la Agencia de Información para el Desarrollo, que fue presentada a la dirección del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente y aprobada por esta. (Nota de la Editora.)

Introducción

La gestión del conocimiento ha dejado de ser una moda, para convertirse en una técnica efectiva de gestión, que reconoce y utiliza el valor más importante de las organizaciones: el recurso humano y el conocimiento que los humanos poseen y aportan a la organización. Posiblemente uno de los valores principales de la gestión del conocimiento es su completa coherencia con cualesquiera otras técnicas, como la gestión de calidad, la reingeniería, el *benchmarking* y otras, que, por otra parte, se basan también en conocimiento.

Los aportes de la gestión del conocimiento van más allá de la contribución al desempeño exitoso en el plano económico, puesto que esta técnica permite a la dirección de las organizaciones *conocer realmente* los valores intelectuales bajo su mando y prepararse para el futuro no solo sobre la base de los valores materiales y financieros disponibles, sino también sobre la base de los valores intelectuales que dirige. Ello le dará la posibilidad no solo de usarlos sino también de protegerlos e incrementarlos. Entonces, podrá aportar riqueza a su organización y a la sociedad de modo más efectivo y seguro.

Sin embargo, la gestión del conocimiento no es una técnica que se pueda implantar aisladamente. Su implantación y uso requiere la gestión de la información en la organización y del uso de las tecnologías de información, tanto como del mejor manejo de los recursos humanos. Posiblemente, en los tres casos, de una manera completamente diferente a como se hacía hasta el momento. Por ello, un programa de introducción de gestión del conocimiento no puede ser ajeno a las técnicas mencionadas sino que, de hecho, debe integrarlas y en particular va estrechamente unido a la gestión de la información. Esto, en el marco de una organización, puede tener implicaciones de cambio importantes. En el marco de la sociedad, las implicaciones pueden ser alarmantes si se desean cambios bruscos. Sin embargo, si la proyección es la de introducir las etapas paulatinamente, tal como ha ocurrido con el surgimiento de estas técnicas, el resultado puede ser que nunca se alcancen los niveles de utilización de la gestión del conocimiento que la sociedad demanda para su desarrollo. Esto implica saltar algunas etapas en ciertos casos y realizar acciones simultáneas en otros.

Características

El objetivo básico de la gestión de información es organizar y poner en uso los recursos de información

de la organización (tanto de origen externo como interno) para permitirle operar, aprender y adaptarse a los cambios del ambiente. Los actores principales en la gestión de información son los mismos profesionales de información, en unión estrecha con sus usuarios. Los procesos principales de la gestión de información: la identificación de las necesidades de información, la adquisición de las fuentes informativas, su organización y almacenamiento, el desarrollo de productos y servicios, su distribución y uso, son también base de la creación del conocimiento durante la existencia productiva de la organización y, por tanto, fundamento de la fase inicial de la gestión del conocimiento.

Se propone una estrategia para la introducción de la organización inteligente en la sociedad cubana, que sea abarcadora, integradora, básica, dinámica, abierta, con visión de futuro.

La utilización exitosa de la gestión del conocimiento en las organizaciones genera las llamadas *organizaciones inteligentes* [1], que son aquellas capaces de recibir y procesar información, crear conocimiento a partir de la información procesada y usar el conocimiento para la toma de decisiones, de manera eficaz. El fin último de la presente propuesta es precisamente contribuir a la creación en Cuba de organizaciones inteligentes, capaces de contribuir de modo creativo al desarrollo del país. Para ello, se propone una estrategia para la introducción de la organización inteligente en la sociedad cubana que cumple con los requisitos siguientes:

- 1) *Abarcadora*: Para que contemple a todos los sectores de la sociedad, tanto en organizaciones de carácter empresarial como en instituciones no lucrativas, en los diferentes aspectos de la economía nacional. En particular, la gestión del conocimiento debe tener presencia práctica en el proceso de perfeccionamiento empresarial.
- 2) *Integradora*: Para que facilite la acción creativa y generadora de riqueza que propicia el hecho de compartir el conocimiento en los diferentes ámbitos de la organización e incluso fuera de los límites de la entidad generadora del mismo, sin

contradicción con las normas de protección de la propiedad intelectual.

- 3) *Carácter básico*: De modo tal que los aspectos específicos y los detalles internos de cada organización o sector sean respetados, sin afectar el conjunto.
- 4) *Dinámica*: Para que su propia ejecución conlleve nuevos desarrollos.
- 5) *Abierta*: Para que incorpore las aportaciones y desarrollos de otras técnicas de gestión y tecnologías sin que se afecten su ejecución y objetivos.
- 6) *Refleja visión de futuro*: Para que admita las nuevas incorporaciones conceptuales y tecnológicas sin modificar su esencia ni sus objetivos generales.

Principios

- 1) La unidad básica conceptual para la ejecución de la gestión de la información y del conocimiento en la presente propuesta de estrategia es la *organización*, entendida como la entidad con objetivos, misión y visión propios y con independencia económica al menos relativa.
- 2) La ejecución de la gestión de la información y del conocimiento en las organizaciones, y con ello la transformación de las mismas en organizaciones inteligentes, necesita de un grupo de medidas técnico-organizativas que implican inversión en recursos humanos y materiales y decisiones estratégicas. Por ello, la estrategia propuesta no puede pretender la introducción de la gestión del conocimiento simultáneamente ni al mismo nivel en todas las organizaciones.
- 3) La gestión del conocimiento tiene diferentes formas de expresión práctica,² de modo que en diferentes organizaciones puede ejecutarse de diferente manera y con diferentes propósitos específicos e, incluso, en una misma organización pueden coexistir diferentes formas de expresión de la gestión del conocimiento.
- 4) Ninguna de las formas de expresión práctica conocidas de la gestión del conocimiento es más importante que otra. Su importancia e impacto dependerá de las necesidades de gestión del conocimiento y las posibilidades de cada organización. Por ello, no se puede definir de antemano cuál de ellas será prioritaria con respecto a otra.
- 5) Puesto que la gestión del conocimiento requiere la adecuada gestión de la información, el uso apropiado de las tecnologías de información y una correcta y moderna gestión de los recursos humanos, el desarrollo de la gestión del conocimiento en diferentes organizaciones puede alcanzar niveles distintos, independientemente de su forma de expresión.
- 6) Dada la relación estrecha entre gestión del conocimiento y gestión de información, y el hecho de que no es posible ejercer la gestión del conocimiento sin administrar la información, en general en esta propuesta se hace mención a gestión de información únicamente en los casos en que se trate específicamente de la misma, asumiéndose implícita en el resto de las

- 2) *La gestión del conocimiento puede realizarse de diferentes maneras, dependiendo de la estructura, misión y objetivos de la organización en cuestión. Ninguna de estas formas de expresión o ejecución, es excluyente, por lo que pueden coexistir varias de ellas. Las más comunes son las siguientes:*
 - a) *Capturar y reutilizar el conocimiento estructurado*: Consiste en la reutilización de informes brindados, artículos, patentes y otros documentos que forman parte del flujo ascendente de la organización, cuya producción debe ejecutarse con normas estrictas para aprovechar en el futuro resultados anteriores.
 - b) *Capturar y compartir las lecciones aprendidas de la práctica (compartir las mejores prácticas)*: Consiste en la organización de métodos de trabajo que permitan aprovechar las lecciones emanadas de contacto con clientes, dificultades o éxitos en la producción o los servicios y otros. Generalmente se obtiene la información mediante entrevistas, reuniones de trabajo, informes de progreso, etc.
 - c) *Identificar las fuentes de conocimiento y las redes de expertos*: Es una manera de hacer el conocimiento externo más accesible a empleados y directivos, mediante el trabajo con expertos externos en redes, consulta periódica u ocasional con consultores, invitación a expertos externos a seminarios internos para problemas de la producción, los servicios o la investigación. Requiere formalización de la captura de la información y de su almacenamiento para recuperación posterior.
 - d) *Estructurar y mapear el conocimiento necesario para mejorar el desempeño*: En la marcha del trabajo, es la determinación previa de todo el conocimiento necesario para llevar a vías de hecho un nuevo producto o servicio, como elementos técnicos, regulatorios, organizativos. Consiste en el inventario de los conocimientos necesarios existentes en la organización.
 - e) *Medir y administrar el valor económico del conocimiento*: Se refiere a la gestión adecuada, en el flujo económico de la organización, del capital intelectual, expresado en forma de patentes, derecho de autor, licencias de software, informes protegidos, publicaciones con valor económico y otros.
 - f) *Elaborar análisis y síntesis de información de diverso carácter y origen*: Un ejemplo práctico es la implantación interna y uso de sistemas de inteligencia empresarial.
 - g) *Introducir conocimiento a productos y procesos*: Generalmente, los productos, servicios y procesos de cualquier organización son susceptibles de mejoras que los hagan contentivos de más conocimiento. Por ejemplo, los servicios de valor añadido en un centro de información, los servicios con mayor información al cliente, los productos más contentivos de tecnología.

situaciones. La relación entre gestión de información y gestión del conocimiento ha sido estudiada antes por uno de los autores [2]. En la figura 1 aparece un modelo que expresa esa relación.

- 7) La estrategia propuesta debe permitir actuar simultáneamente en dos niveles:
- creación del ambiente profesional sobre el tema tanto en las entidades académicas como en la industria;
 - comenzar inmediatamente las aplicaciones donde sea posible.

La gestión del conocimiento puede realizarse de diferentes maneras, dependiendo de la estructura, misión y objetivos de la organización en cuestión.

Objetivos

La estrategia debe lograr un grupo de objetivos generales primarios que permitan posteriormente su introducción exitosa en la práctica de las organizaciones. Estos son:

- Que las organizaciones cubanas identifiquen la existencia de la gestión del conocimiento y de la gestión de información y su importancia como herramientas de gestión, que conlleven mejor desempeño sin cambios estructurales ni de las estrategias generales, sino con el aprovechamiento de la información y el conocimiento internos y externos a la organización. Que el hecho de convertirse en organizaciones inteligentes pase a ser parte de la visión de las organizaciones.
- Que las organizaciones cubanas identifiquen la relación de la gestión del conocimiento con otras técnicas de gestión, de qué manera la gestión del conocimiento puede ayudar a cada una de ellas, y cuáles medidas tomar para beneficiarse de esta.
- Que las organizaciones cubanas determinen los recursos necesarios para ejercer la gestión del conocimiento, el papel de la gestión del conocimiento en la organización y la posición

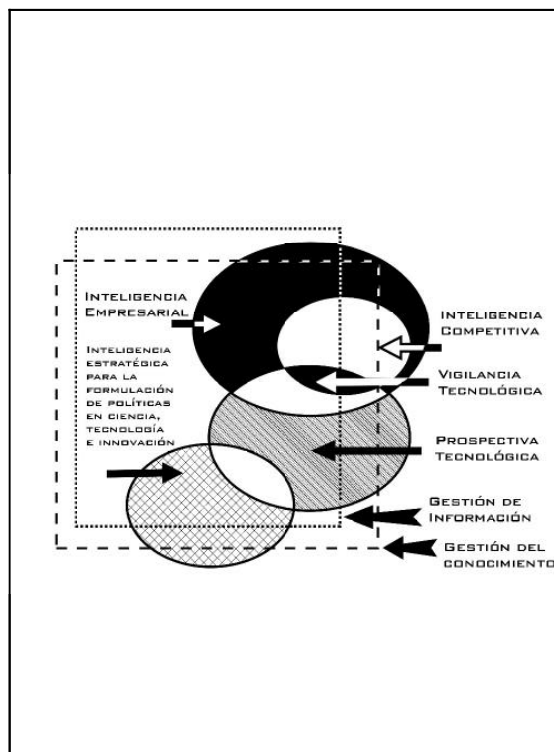


Fig. 1. Relación entre gestión del conocimiento, gestión de información, inteligencia empresarial y prospectiva tecnológica.

que ella debe ocupar en la estructura de la misma.

Acciones

Las acciones para lograr el cumplimiento de los objetivos tienen carácter diferente, que van desde la divulgación y la creación de cultura sobre el tema, hasta los aspectos tecnológicos y la realización de un plan piloto. Todas son acciones que requieren una planeación específica, recursos humanos y materiales, y control periódico. Por ello, se considera conveniente que tales acciones se organicen en forma de proyectos. Es muy conveniente que tales proyectos se ejecuten mediante la concertación de alianzas entre los varios actores nacionales vinculados a esta actividad. Se consideran proyectos imprescindibles para la introducción de la gestión de la información y del conocimiento, los siguientes:

- Iniciar acciones de divulgación y culturización sobre gestión del conocimiento entre los profesionales de gestión de recursos humanos, ciencias de la información y tecnologías de información de la organización en cuestión. Para ello, son convenientes acciones como la redacción y reproducción de artículos divulgativos en las publicaciones internas, boletines, intranets y otros medios propios de

divulgación; charlas y conferencias sobre el tema o aspectos del mismo a los trabajadores y en los consejos de dirección, facilitar la participación de los especialistas vinculados al tema en conferencias y eventos de asuntos relacionados con la gestión del conocimiento, gestión tecnológica, ciencias de la información, informática, ciencias gerenciales y otros relacionados.

- Estimular y organizar la formación de personal en gestión del conocimiento. Facilitar el acceso a cursos de posgrado, diplomados y maestrías; estimular la realización de doctorados sobre el tema cuando sea pertinente, organizar seminarios y talleres internos específicos sobre gestión del conocimiento con el personal que estaría vinculado a estas tareas.
- Crear un fondo de información en gestión del conocimiento, en los aspectos de interés específico de la organización, de acceso a los especialistas. Para este propósito pueden utilizarse tanto las bibliotecas tradicionales propias, como las intranets corporativas de alcance nacional o local. Los bibliotecarios pueden jugar un papel importante en la identificación de fuentes de información, creación de bases de datos y puesta en línea, creación de sitios web sobre el tema y organización de servicios.
- Propiciar la aplicación de las técnicas de la gestión de información que faciliten el desarrollo de la gestión del conocimiento, como:
 - identificación de las necesidades de información y conocimiento;
 - selección y adquisición de información;
 - procesamiento y almacenamiento de la información, que incluye la creación de bases de datos y repositorios de información de procedimientos, buenas prácticas, archivos, información científico-técnica, etc.;
 - desarrollo de sistemas de información y utilización de herramientas de trabajo colaborativo, como intranets; uso de bases de datos;
 - mapeo de fuentes de información internas y externas.
- Identificar los procesos y acciones de la gestión de los recursos humanos que faciliten el desarrollo de la gestión del conocimiento como, por ejemplo, la aplicación de estilos de dirección que propicien:
 - creación de equipos de conocimiento;

- reconocimiento de liderazgo de conocimiento y su utilización en la conducción de los trabajos;
 - levantamiento de mapas de conocimiento dentro de la organización;
 - directorios de expertos en el entorno temático, entre otros.
- Identificar y evaluar las herramientas de software existente en el mercado internacional para gestión de la información y del conocimiento con vistas a su posible adquisición, asimilación y generalización.
 - Establecer sistemas de vigilancia tecnológica, como contribuyentes a la gestión del conocimiento en las organizaciones.
 - Utilizar los resultados de los estudios de prospectiva tecnológica, como contribuyentes a la gestión del conocimiento en las instancias de dirección de la ciencia y la tecnología.
 - Utilizar mecanismos de medición de la eficacia y la eficiencia de la gestión de la información y del conocimiento.
 - Desarrollar planes piloto con acciones concretas que sirvan de ejemplo y experimentación para la introducción de la gestión del conocimiento. Algunas características de las actividades escogidas para la realización de planes piloto son las siguientes:
 - uso intensivo de información y conocimiento;
 - susceptible de aplicar la mayor cantidad posible de expresiones prácticas de la gestión del conocimiento;
 - nivel de desarrollo de las tecnologías y la gestión de información que facilite la implantación de software, el manejo de las fuentes de información internas y externas y, en general, el compartimiento de conocimientos;
 - experiencia susceptible de extensión a otras actividades en tiempo breve y con suficiente visibilidad para otras áreas dentro de la organización.

Idealmente, la experiencia debería poderse extender posteriormente a un grupo mayor de instituciones de diverso tipo, en diferentes sectores económicos.

La dificultad mayor para ejercer la gestión del conocimiento es la falta de voluntad de compartir lo aprendido.

Conclusiones

La elaboración de una propuesta de estrategia de introducción de la gestión de la información y del conocimiento es una tarea estéril si no se logra llevar a la realidad. La propuesta presentada aquí tiene como objetivo primario la implantación de la gestión del conocimiento en organizaciones de base científico-tecnológica, en particular, en el ámbito del Instituto de Información Científica y Tecnológica y del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente. En términos generales, la dificultad mayor para ejercer la gestión del conocimiento es la falta de voluntad de compartir lo aprendido. Los autores confían en que esta dificultad no entorpezca el proceso.

Referencias

- 1) Choo, Chun Wei. Information Management for the Intelligent Organization: Roles and Implications for the Information Professions. Paper presented at the 1995 Digital Libraries Conference, March 27-28, 1995, Singapore.
- 2) Orozco Silva, Eduardo. El papel de la prospectiva tecnológica en la inteligencia empresarial. Situación en Cuba. *En* IV Encuentro Iberoamericano de Estudios Prospectivos. La Habana, enero 21-23, 2000.

Bibliografía

Kuhlmann, Stefan. Inteligencia distribuida: Cómo combinar la evaluación política, la prospectiva y la evaluación tecnológica [en línea]. <<http://www.jrc.es/pages/iptsreport/vol40/spanish/RTD35406.htm>>. [Consulta: 17 de enero del 2000].

Lozano Quirce, María Mercedes, Ángeles Sevilla Escribano y Roberto Valtueña Rincón. Aproximación a la gestión del conocimiento. Una visión práctica [en línea]. Gerencia Informática de la Seguridad Social (GISS). <<http://www.gestiondelconocimiento.com>>. [Consulta: 21 de enero del 2001].

Martin, B. Foresight in Science and Technology. *En* Technology Analysis & Strategic Management, 7(2):140, 1995. Citado por Kuhlmann, Stefan. Inteligencia distribuida: Cómo combinar la evaluación política, la prospectiva y la evaluación tecnológica [en línea]. <<http://www.jrc.es/pages/iptsreport/vol40/spanish/RTD35406.htm>>. [Consulta: 17 de enero del 2000].

Nonaka, I. y H. Takeuchi. The Knowledge Creating Company, Oxford University Press, 1995. Citado por Lara, José Luis. *En* Diez respuestas a las preguntas más frecuentes sobre gestión del conocimiento [en línea]. Instituto Nacional de Estadística y Censos de Argentina. <<http://www.gestiondelconocimiento.com>>. [Consulta: 21 de enero del 2001].

Orozco Silva, Eduardo. Competitive Intelligence in Cuba: Myth, Reality, and Perspective. *Competitive Intelligence Review* 11(4):79-87, Dec., 2000.

Palop, Fernando y José M. Vicente. Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva. Su potencial para la empresa española [en línea]. Documentos COTEC sobre oportunidades tecnológicas. Febrero 1999. <<http://www.cotec.es/cas/publicaciones.html>>. [Consulta: 25 de febrero del 2001].

Rangelov Yulianov, Stanislav. Gestión de la información como elemento de la gestión del conocimiento [en línea]. <http://gestiondelconocimiento.com/documentos2/stanislav_rangelov/info.htm>. [Consulta: 21 de enero del 2001].

Rodríguez Salvador, Marisela y Pere Escorsa Castells. Transformación de la información a la inteligencia tecnológica en la organización empresarial: instrumento para la toma de decisiones estratégicas [en línea]. *Recitec*. 2(3):177-202, 1998. <<http://www.fundaj.gov.br/rtec/art/art-011i.html>>. [Consulta: abril de 1999].

Rodríguez, Josep Ma. La gestión del conocimiento: una gran oportunidad. *IWE. El profesional de la información* 8(3):4-7; 1999.

Skyrme, David J. "From Information Management to Knowledge Management: Are You Prepared?". OnLine '97 (9-11 December 1997). <<http://www.skyrme.com/pubs/on97full.htm>>. [Consulta: 1 de febrero del 2001].

Technology Foresight Initiative - Abstract [en línea]. Technology Foresight for Latin America. United Nations Industrial and Development Organization/International Centre for Science and High Technology, Trieste, Italia.
<http://www.foresight.ics.trieste.it/Technology_Foresight/abstract.htm>. [Consulta: 2 de marzo del 2001].

Recibido: 22 de marzo del 2001.

Aprobado en su forma definitiva: 6 de junio del 2001.

Eduardo Orozco Silva

Consultoría Biomundi/IDICT

Calle 200 No. 1922, Reparto Atabey, Playa.

Apartado postal 16500.

La Habana 11600. Cuba.

Correo electrónico: <orozco@biomundi.inf.cu>.
