

Aproximación a la introducción de la Gestión de Aprendizaje para el desarrollo científico y social en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Programa Cuba

Ms.C. Xavier Valdespino Duque
Lic. Yudlema Rodríguez González

El siguiente documento se basa en un estudio que gira en torno a una experiencia de introducción de la gestión de aprendizaje en una organización, específicamente en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) Programa Cuba. Para ello se plantea un marco conceptual que aclara cualquier acepción de difícil comprensión para el lector. A través de un recorrido cronológico por los diferentes momentos de la investigación, desde su origen, pasando por la aplicación, hasta los impactos que generó, se reflexiona sobre esta experiencia bajo el lente de los nuevos modos de producción del conocimiento. Se percibe la relación entre la tríada conocimiento, innovación y desarrollo social desde el enfoque organizacional, partiendo del establecimiento de políticas innovadoras orientadas a desarrollar nuevas formas de gestión de información, conocimiento e inteligencia social/organizacional.

Palabras clave: Aproximación Metodológica a la Introducción de la Gestión de Aprendizaje, gestión de sistemas, diseminación de información

RESUMEN

ABSTRACT

The following document is based on a case study dealing with the introduction of teaching management in an organization, specifically in Latin American Faculty of Social Sciences (FLACSO) Cuban Program. A conceptual framework clearing up anything hard to be understood by readers is established. A reflection under the prism of new knowledge production modes is made through a chronological tour by the different stages of the research, from its origin to its impacts passing through its application. The relationship among the triad knowledge, innovation and social development is perceived from the organization approach stemming from the establishment of innovative policies oriented towards developing new forms of information, knowledge and social/organizational intelligence management.

Key words: Methodological approximation to the introduction of teaching management, systems management, information dissemination.

Introducción

A la luz que impone la vida diaria los presupuestos ineludibles de la «sociedad del conocimiento», la viabilización de cualquier proceso que contribuya a la gestión de conocimiento, en general, y más particularmente de información, y aprendizaje, resulta esencial.

Si bien es cierto que la información y el conocimiento son esenciales para responder

de manera exitosa a los desafíos planteados por los cambios sociales, económicos y tecnológicos, también es imperioso que los mismos sean comunicados de modo eficaz. El ser social crea nuevas expectativas, nuevos intereses, aumentando, en orden consecuente, sus demandas de información como resultado cognoscitivo de sus nuevas necesidades y de la propia necesidad implícita de generar nuevos conocimientos. En el contexto

organizacional estas afirmaciones adquieren un matiz imperativo.

En los tiempos que corren, donde se puede hablar de innovación en términos de aprendizaje, en términos de pluralidad de intereses y actores involucrados, hay que observar los procesos de transformación del conocimiento pasando por el tamiz de la necesidad social y de confluencia de factores.

La relevancia de este trabajo se manifiesta en el análisis del desarrollo social partiendo de la integración de políticas innovadoras para desarrollar el conocimiento desde el contexto de las organizaciones; centrándose en el tratamiento teórico de los llamados activos intangibles (información-conocimiento-comunicación-inteligencia), sus procesos de gestión, y al consiguiente desafío que supone la integración de los mismos en la creación de una estrategia informacional que satisfaga las necesidades de formación e información de una comunidad usuaria determinada.

Por lo tanto, se inscribe indudablemente en la tendencia actual de creciente valoración del conocimiento, pero desde un enfoque socializador, que persigue la implicación de actores diversos en el logro de un objetivo común.

Este recuento de una experiencia de investigación, relacionada de manera clara con la aplicación consciente de conocimiento en función de una mejora organizacional, por demás en el marco de un centro de educación superior, supone la demostración de la validez del nexo entre investigación e innovación.

El balance problematizador, a través del estudio del hecho científico desde sus implicaciones sociales, asiste a una manera nueva y necesaria de acercamiento a la producción social de conocimientos.

En esta experiencia particular, es interesante constatar la interacción entre conocimiento y creatividad, básicamente individual, que resultó en una innovación puesto que apuntó a la solución de un problema (o más de uno) social /organizacional. Si la experiencia que estudiamos en este ensayo tiene una importancia que no puede dejar de resaltarse es el hecho de mostrar que es inexcusable una combinación entre la determinación de una necesidad, sea de formación e información de carácter científico o perfilada hacia lo social, con la existencia de personal capaz de hacerle frente, apoyado por una colaboración de factores.

Bajo el «lente» o enfoque CTS (Ciencia Tecnología y Sociedad), este trabajo puede colocarse dentro de lo que ha dado en llamarse *perspectiva 2¹*, puntualizándose sobre está: dimana de las teorías contemporáneas sobre la producción social de conocimientos y la innovación, entre ellas las teorías de los sistemas nacionales de innovación, la teoría de la triple hélice y la teoría del «Modo 2»

de producción de conocimientos. Esas teorías- de base empírica- insisten en que los procesos de innovación exigen la concertación de un conjunto de actores cuyas interacciones permitan que el conocimiento logre las metas sociales deseables. El laboratorio de I + D, el grupo de investigación radicado en una universidad, el grupo dedicado a la absorción y difusión de tecnologías, los programas de enseñanza de pre y posgrado, por ejemplo, no resuelven los problemas actuando en soledad. La labor de ellos mucho depende de otros actores: empresas, sistema educativo, proyectos económicos, sistema financiero, sistemas de acceso a información, sistemas de estímulo y muchos más. Por tanto, las interacciones, los contextos, la comunicación, los valores y objetivos compartidos, son esenciales. Esas teorías insisten en el estudio de los intereses, frecuentemente disímiles, a veces contradictorios, de los actores involucrados. Se le atribuye mucha importancia a la perspectiva institucional, es decir, aunque se reconozca la importancia de los individuos, se les analiza en los contextos institucionales donde actúan; contextos que definen roles, pautas de comportamiento, entre otras, pues coloca la producción social del conocimiento en el foco de atención.

Además, la construcción de conocimientos se produce en la propia dinámica de la aplicación, lográndose una asimilación por parte de la organización de habilidades, valores, una *cultura*, que se revierte como impacto hacia la propia institución.

En la Declaración de Budapest se afirma que hay una necesidad cada vez mayor de conocimiento científico para la toma de decisiones, asimismo se insiste en la importancia del acceso a la información para la investigación y la enseñanza. La experiencia que aquí se reseña es un buen ejemplo de ambas aseveraciones.

En la explicación de la versión Lundvall o euroescandinava de los sistemas de innovación, el colectivo de autores de conocimiento e innovación para el desarrollo resalta: «... de este modo, innovar es aprender a producir y usar conocimiento nuevo o aprender a combinar y utilizar conocimientos existentes, en nuevas formas, ante viejos y nuevos problemas. (Núñez Jover, Castro Sánchez (2009))»

Para la investigación se analizaron diversos métodos, modelos, vías que pudieran utilizarse para este objetivo, según recomiendan, (Núñez Paula 2002 ; Torres Delgado, 2006). Para este

estudio en particular fue seleccionado el modelo *AMIGA* -Aproximación Metodológica a la Introducción de la Gestión de Aprendizaje- que tuvo sus inicios en la segunda mitad de la década de los años 80 ideado por el Doctor Israel Núñez Paula y que en su contenido ha sufrido varias transformaciones hasta la actualidad. Entre las razones para su elección, constituye la principal el impacto de su aplicación en el contexto cubano: Instituto de Geografía Tropical, el Centro de Control Estatal de Equipos Médicos y, más recientemente, en la Empresa Eléctrica de Matanzas- en todos los casos con resultados relevantes.

El modelo *AMIGA* está pensado como un grupo de procesos (nueve) que se integran a los existentes en la organización con el objetivo de garantizar la comunicación tanto interna como externa. Tiene como ventajas su flexibilidad y adaptación al caso específico, y la posibilidad de poder aplicarse de manera parcial. Por ello es posible concebirla tanto para un estudio de necesidades de información, como para una estrategia general de aprendizaje organizacional. Según Núñez Paula es el resultado, y a la vez el proceso mismo, de obtención de la capacidad para comprender, generar ideas nuevas y, consecuentemente, actuar de modo efectivo dentro de las organizaciones y comunidades. (Núñez Paula, 2002)

La experiencia de aplicación de *AMIGA* en FLACSO Cuba evidencia la importancia del nivel educativo en nuestro tránsito hacia una «universidad de modo 2» lo cual si llega a concretarse, será con atención consciente a la innovación con pertinencia social. Según (Didrikson 2006) la coexistencia entre sociedad y producción del conocimiento de modo 2 implica el avance hacia una universidad modo 2 o universidad de innovación con pertinencia social.

Una mirada de este tipo permite ganar en recursos teóricos para apreciar como la innovación, del tipo «tecnología social», logra resultados importantes en el contexto de la organización, vía la utilización de conocimiento, implicando actores y orientando creatividad.

El origen de la investigación

Se inicia la introducción en FLACSO Programa Cuba del modelo *AMIGA* con el objetivo de determinar las necesidades de formación e información más generales

de FLACSO-Cuba como Organización y diseñar el estudio de las necesidades más específicas de los usuarios potenciales del Centro de Información que resultaran priorizados.

La organización es la sede en Cuba de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO, organismo internacional, intergubernamental, de carácter regional y autónomo, creado desde 1957 y constituido por 14 países latinoamericanos y caribeños, para promover la enseñanza y la investigación en el campo de las Ciencias Sociales.

El país, fundador de la red, inicia el trabajo académico propio como centro adscrito a la Universidad de La Habana, con la creación de la unidad académica FLACSO – Cuba, en 1984 como Proyecto y desde 1988 como Programa, orientando las investigaciones y estudios hacia la temática del Desarrollo Social.

El objetivo de este ensayo es echar luz sobre la implicación social, de los diferentes momentos de la investigación, la urdimbre de las razones que lo motivaron, el contexto de su aplicación, los resultados que arrojó, y el alcance de estos, su trascendencia.

La misión de FLACSO como centro: *Desarrollar la investigación y docencia de postgrado sobre la sociedad cubana y en particular sobre su desarrollo social*, fue una de las razones raigales para la aproximación a la introducción del enfoque de Gestión de Aprendizaje, o mejor podría decirse, el reconocimiento de la necesidad de contribuir con dicha misión.

Entre otras motivaciones, existía *a priori* la percepción de limitaciones que prevalecían en el centro, debido a que el autor de dicho trabajo de maestría, (Valdespino Duque, 2007) forma parte del claustro de FLACSO Cuba, además de ser un profesional de las Ciencias de la Información.

Algunas de esas limitaciones percibidas a priori fueron:

1. Escasas habilidades, en general, en el uso de las tecnologías de información y comunicación de su comunidad usuaria.
2. La gestión de información no funcionaba adecuadamente, en forma proactiva y orientada a las necesidades de formación e información de las personas y grupos en la organización.
3. El Centro de Información no ejercía sus funciones como Centro gestor, concentrador,

administrador, distribuidor y vigilante de la información

4. Deficiencias en el flujo de información.

Con estas dificultades en la mira se hizo evidente la pertinencia de implementar políticas y estrategias innovadoras que coadyuvaran a un progreso en la gestión de datos e información, como base para un posterior desarrollo del conocimiento y la inteligencia en la organización y un mejor desenvolvimiento en las actividades, tanto grupales como individuales. Por eso, la importancia de la integración de una política de gestión de estos elementos intangibles (información, conocimiento, inteligencia), a los cuales sumamos la ‘comunicación’ como proceso inherente en cada transformación: de datos a información, de información a conocimiento.

Para ello tomamos como base los siguientes conceptos de información y conocimiento:

Información: el conjunto de datos que conforman un mensaje, el cual puede estar reflejado en fuentes diversas, y que es transmitido a través del proceso de comunicación (a través de cualquier vía o canal) entre los entes sociales con el objetivo y finalidad de comunicarse entre sí, resurgiendo en un proceso de retroalimentación que permita constatar su transformación en conocimiento.

Conocimiento: el proceso de percepción, obtención, interpretación y asimilación de información, con carácter reproductivo o autogenerativo, expresado como nuevo conocimiento.

A partir de los conceptos anteriores, se entiende por Gestión de información para este trabajo, en correspondencia con Ponjuán Dante, «... a la gestión que se desarrolla en un sistema de información (si se trata de que el sistema tenga como propósito obtener salidas informacionales).» (Ponjuán Dante, 2008)

Mientras, entendemos por gestión del conocimiento: «... la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una forma u otra con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento.» (Carrión Maroto, 2006) En correspondencia con la Agencia de información para el desarrollo, entendemos que el conocimiento no puede administrarse

eternamente, por tanto su proceso de gestión no se reconoce como una técnica que pueda implantarse aisladamente, «...su implantación y uso requiere de la gestión de la información, de la gestión documental, del uso de las tecnologías de información y de un eficiente manejo de los recursos humanos.»¹

Si la información y el conocimiento son requisitos indispensables para el desarrollo, la comunicación de los mismos se convierte en la vía para lograr este desarrollo de modo equitativo y eficiente. El estudio de la comunicación se hace importante para la determinación de las necesidades de información y formación, debido a que se asume que la actividad de las organizaciones de información tiene un carácter educativo y de aprendizaje continuo, de asimilación, generación y transferencia de conocimientos, habilidades, capacidades, etc. En el presente trabajo, y en particular en el modelo a usar, **AMIGA**, todos los procesos y acciones que la componen, «... son de carácter comunicativo y se rigen por las leyes de este proceso: lo que fluye y se transmite a través de estos procesos, es información: lo que se determina y transforma dialécticamente, son las necesidades, no solo de tal información sino también de formación de conocimientos, habilidades, capacidades y otras cualidades de la personalidad así como de las cualidades equivalentes en el nivel de los grupos y de la organización como un todo. La calidad de la educación y el aprendizaje dependen de la calidad de la comunicación.» (Núñez Paula, 2006)

Otros conceptos básicos que debemos manejar para la comprensión de este ensayo se exponen a continuación:

Innovación: «... es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad. La innovación exige la conciencia y el equilibrio para transportar las ideas, del campo imaginario o ficticio, al campo de las realizaciones e implementaciones.» (Manual OECD, 2005)

Inteligencia organizacional: «... implica la utilización efectiva de la información del entorno de la organización y de todas las operaciones internas, del conocimiento (en su sentido más abarcador) existente fuera y dentro de la organización, en función de la innovación o mejoramiento continuo, el aprovechamiento de oportunidades, la creación de nuevo conocimiento y valor,

la formación y el bienestar de las personas dentro de la organización así como de los clientes y otras partes interesadas y de la sociedad en su conjunto...» (Núñez Jover, 2002)

Aprendizaje: «... proceso mediante el cual el hombre asimila, en interacción con sus propias características, acciones y experiencias, la cultura acumulada por otros, tanto en lo que se refiere a conocimientos (conceptuales, instrumentales y operacionales) como a habilidades, emociones, sentimientos, valores, y genera los suyos propios.» (Carrión Maroto, 2006)

Desarrollo social: «... desarrollo visto desde todas sus dimensiones, visto como desarrollo económico (crecimiento), como satisfacción de las necesidades materiales de la población, pero también visto como satisfacción de las necesidades espirituales de la población. En general, visto como desarrollo de todas las potencialidades del ser humano.» (Lino Borroto, 2009)

Necesidades de información: «... la necesidad de conocimiento condicionada por el carácter de la actividad profesional del especialista y que dependen de sus características individuales (personales)... Características de las necesidades que no dependen del usuario: temática del trabajo a realizar, objetivos, problemas y tareas del trabajo, etapas del trabajo... cargo del especialista, deberes funcionales del especialista... Características subjetivas de las necesidades: edad, nivel cultural, antigüedad en el trabajo, conocimiento de una lengua extranjera, productividad informativa, especialidad y particularidades psicológicas del trabajo con la información científico técnica... Otros aspectos que se incluyen en las necesidades de información: temática de la información necesitada, su volumen, forma y fecha de presentación.» (Scheglova, V. P.; Yu Yu Ujim y V. H. Ergunov, 1987)

Un análisis ineludible

Cuando se habla de gestión en las organizaciones se hace referencia a toda «actividad dirigida a obtener y asignar los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la organización», (Magaña Ceja, 2004) y que de igual manera contribuya de modo directo al cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos de la institución, los cuales debe tener bien definidos, así como las políticas y reglamentos. Como propósito debe trazarse la evaluación del desempeño

y satisfacción de los trabajadores y usuarios / clientes de la Organización, para mantener un clima de confianza y afecto que permita incentivar el sentido de compromiso y pertenencia hacia esta; se trata de interactuar en todas las áreas, lo que implica también la observación y evaluación sobre las metas alcanzadas con los recursos que se aplican.

Con la implementación de estas políticas se busca contribuir, entre otros factores, a elevar el compromiso con la institución, con su misión y objetivos estratégicos; que cada persona conozca la importancia de su actividad y cómo incide esta en el cumplimiento de la misión y objetivos del Centro. Para ello, es fundamental que cada trabajador tenga conocimiento del rol que juega y en este aspecto la gestión de la comunicación juega un papel primordial, y entiéndase por gestión de comunicación, la gestión de recursos humanos con capacidades y habilidades de comunicar con efectividad y que posea un conocimiento vasto de la organización, así como la determinación de las vías y canales más adecuados –según el contexto- para que la información arribe con éxito a su receptor.

Para lograr gestionar eficazmente información, conocimiento, inteligencia, comunicación, aprendizaje –en lo general-, resulta indispensable conocer las demandas, tanto grupales como individuales, que se manifiestan en la organización pero, antes de expresar el ‘como hacerlo’, es preciso hacer un par de llamados a la reflexión; en primer lugar en torno a las necesidades de formación e información desde el enfoque de las Ciencias de la Información y su forma de manifestación en las organizaciones; en segundo lugar, en lo referente a la Gestión de Aprendizaje, la Determinación de Necesidades de Formación e Información y el vínculo existente entre ellos.

A las necesidades de información como categoría se han referido diversas disciplinas como la Psicología, la Pedagogía, la Sociología, las Ciencias de la Información, la Filosofía, las Ciencias de la Administración, entre otras. Desde las Ciencias de la Información varios autores les reconocen el doble condicionamiento -objetivo-subjetivo- con respecto a la actividad que realizan los usuarios. Reconocen también el carácter dinámico de las necesidades de información que parten de la propia actividad del hombre y del surgimiento constante de nuevos conocimientos. ¿Por qué entonces se habla en este trabajo de necesidades de formación e información y no de ‘necesidades de

información’ a secas? La explicación gira en torno a la dependencia existente entre ambos términos en el contexto de su satisfacción. Generalmente cuando se diseñan y orientan servicios y productos destinados a satisfacer una necesidad de información, se está proporcionando ‘materia prima’ para la formación de nuevo conocimiento, habilidades, consciencia científica y social, cultura. A la inversa, cuando se orientan los servicios y productos a la satisfacción de una necesidad de formación, la determinación y gestión de la información adecuada, seguida de un proceso comunicativo en su modo más íntegro y efectivo, adquieren un rol determinante en su meta. Por ende, se puede definir la existencia de una relación indisoluble entre ambas.

Según Núñez Paula, con el cual los autores se manifiestan totalmente de acuerdo, existen tres niveles de existencia de las necesidades de formación e información que también se manifiestan a nivel organizacional: a) un primer nivel donde la necesidad de formación e información existe de manera objetiva – independientemente de que estas necesidades sean conscientes o no por las propias personas y grupos - y es conocida como ‘necesidad peculiar’; b) un segundo nivel en el que las necesidades existen en el plano subjetivo, psicológico y constituyen el reflejo en la consciencia del ser de las necesidades peculiares de información, también se conocen como ‘interés de información’; c) y un tercer nivel donde las necesidades existen de modo consciente y es también conocida como ‘demanda’ o ‘solicitud’, que no es más que la expresión verbal de la necesidad.

Luego, cuando se refiere en esta investigación a determinación de necesidades de formación e información en una organización, se hace en torno a la detección de fortalezas y debilidades existentes en la formación de los individuos o grupos de individuos pertenecientes a una comunidad determinada, con la meta de proyectarse hacia sus objetivos de forma más directa y permitir a la organización, entidad, institución o comunidad, trazarse o replantearse las estrategias pertinentes para cumplir con sus objetivos y elevar la satisfacción de sus trabajadores e interlocutores; se realiza con la intención, además, de lograr una compatibilidad de los principios, la imagen, la misión, visión y objetivos de la organización, con la subjetividad de las personas y grupos de la organización.

Como segunda cuestión, cuando se determinan necesidades de formación e información y se

orientan políticas y estrategias para su satisfacción, inherentemente, se gestionan métodos para lograr una asimilación más eficiente del conocimiento, la cultura, las habilidades, los valores, proporcionándole herramientas para desarrollar los suyos propios, expresado de otra manera, se contribuye a desarrollar el aprendizaje en los grupos e individuos y de la organización como un todo. Por lo anterior expuesto, se constata la existencia de una interdependencia entre Gestión de Aprendizaje y la Determinación de las Necesidades de Formación e Información: no es posible establecer políticas y estrategias para desarrollar el conocimiento, la inteligencia y el aprendizaje si no se conocen las demandas de la organización.

A modo de ejemplo, para una comprensión más efectiva de las cuestiones anteriormente expuestas, se cita en este estudio de caso en particular, la determinación de una necesidad de formación e información en lo referente al uso de las tecnologías de información y comunicación. Un 75% de los trabajadores carecían de habilidades en el uso de las tecnologías de información y comunicación. Como estrategia se propuso elaborar un curso presencial, teórico/práctico a impartir, basado en la enseñanza de las herramientas principales utilizadas por los profesores, fundamentalmente (Word, Power Point, Cliente de correo electrónico, acceso a base de datos, etc.). Para impartir este curso se designa a un Licenciado en computación que forma parte del claustro del Centro, por lo que el recurso humano con habilidades de comunicación no tuvo que ser gestionado fuera de la entidad. Uno de estos cursos se puso en práctica (*Power Point*), la información teórica y práctica, fue traspasada a los «alumnos» con éxito tomando como vía de comunicación la expresión oral, para la consolidación de los conocimientos teóricos y la transferencia de la información, fueron empleados los canales telemáticos. Aunque aún no se aplica oficialmente un método evaluativo que exprese si han existido avances significativos o no, en la práctica, cada profesional académico en FLACSO actualmente desarrolla sus propias presentaciones lo cual, a diferencia de hace dos años atrás, ha constituido un avance de este segmento de usuarios de la organización. El aprendizaje, así como la estrategia llevada a cabo para su fomento, ha sido un éxito.

La determinación de la anterior necesidad, así como la estrategia llevada a cabo para su satisfacción, lógicamente, tuvo una base. Para llegar hasta aquí se hizo indispensable analizar

y determinar una vía o método que permitiera definir las deficiencias existentes en la organización, las propias necesidades comprendidas en su seno y que además, proporcionara mecanismos para el logro de su satisfacción, independientemente de que la necesidad de introducir la Gestión de Aprendizaje fuera una necesidad consciente o no de la organización. Lo anterior se expresa por la existencia de centros y entidades donde sus deficiencias son muy evidentes, fácilmente perceptibles, así el mejoramiento de sus sistemas de información y los procesos de gestión, se presentan como una demanda consciente de la organización. En otros casos, como el que se aborda en este ensayo, donde la organización funciona y lo hace aceptablemente, se dificulta prescribir esta necesidad.

En FLACSO, al no ser del todo perceptibles, tampoco eran concientizadas por la Dirección del Centro. Por otra parte, la ausencia de una cultura organizacional latente en todos los actores sociales, deviene en factor agravante en situaciones como esta, y FLACSO no constituía excepción. Estas transformaciones culturales llevan tiempo para su instrumentación, por tanto, pueden existir demandas, pero mayoritariamente grupales e individuales, a las que se le intenta dar solución aisladamente, fragmentando las acepciones de organización y sistema, donde todas las funciones y actividades tienen un mismo fin u objetivo.

Hay que decir entonces, que el fomento de una cultura organizacional más eficiente, el asentamiento de bases para una mejor gestión del conocimiento, era una necesidad no consciente en el centro, entre otras razones -algunas ya mencionadas- por la no existencia de personal calificado para identificar esta problemática. Esto abundaba también en un desconocimiento de las potencialidades del centro de información.

El proceso

La introducción de la Gestión de Aprendizaje basado en el modelo *AMIGA* comenzó con un diagnóstico de la organización y su entorno. Este diagnóstico resulta indispensable para determinar las problemáticas que afronta la entidad para lo cual se realiza una caracterización de la misma y su entorno basado en cuatro áreas fundamentales: las ideas rectoras de la organización, entiéndase por misión, visión, objetivos estratégicos, en los sistemas de información y comunicación

con su entorno, los sistemas de información y comunicación interna, y el Centro de Información. La importancia de este proceso se percibe a través de varias aristas a) primero porque permite conocer qué nivel de compromiso poseen los grupos e individuos con la misión y objetivos de la organización partiendo de su conocimiento, y de cómo su actividad contribuye a su cumplimiento. Igualmente permite detectar los fallos existentes en las vías y canales de comunicación destinados a diseminar dichas ideas rectoras. En segundo lugar b) permite identificar la existencia de públicos externos y establecer si existe comunicación o no con los mismos, en caso de que exista detectar que vías son utilizadas para ello. Se examina también la existencia de una estrategia creada para la captura y concentración de la información adquirida por sus individuos; c) revela la presencia o no de una estructura administrativa y funcional, así como la coexistencia de problemáticas (en caso de haberla) en el sistema de flujo de información; y por último d) permite comprobar la visibilidad del Centro -de información o documentación- conformado, habilitado y capacitado -tanto en recursos humanos como tecnológicos- para desempeñar sus funciones como concentrador, administrador, procesador y distribuidor de recursos de información.

Como principales resultados de la aplicación de este proceso y en similitud con otras investigaciones de este tipo ya mencionadas anteriormente, se detectan insuficiencias en los sistemas de comunicación de las ideas rectoras, lo cual propicia un desconocimiento de las mismas, fundamentalmente en los nuevos ingresos al Centro y poca familiarización de un por ciento de trabajadores con ellas. Lo anterior demuestra que el nivel de compromiso con la misión y objetivos de la organización no es elevado, por tanto, se imponía tomar medidas al respecto.

Es pertinente señalar que una de las dificultades que incidían sobre esta realidad lo fue el hecho de que se presentara inexistencia o disgregación de información oficial pertinente para la realización de la investigación. No se detectó una política de concentración de la información capturada y detectada como pertinente para el desarrollo de las actividades docentes e investigativas en un punto estratégico. Este fue también uno de los problemas a los que tuvo que enfrentarse el investigador, en el proceso de aplicación.

Tampoco se percibía la existencia de una estructura administrativa ni funcional, ni una

política de gestión de información sólida, lo cual provocaba que se gestionara la información de forma individual y en pocas ocasiones mediante un ente mediador.

No existía prácticamente intercambio con el Centro de Información debido a la no conciencia de sus funciones reales y a la no confiabilidad de su seguridad provocada por el libre acceso al mismo. Por último, el Centro de Información no se planteaba ni misión, ni objetivos, ni tenía plasmadas sus funciones oficialmente, en general, desconocía sus potencialidades, por tanto, no funcionaba con efectividad como facilitador de información a sus usuarios internos ni mucho menos, a los externos.

Para lograr en este proceso, lo que es fundamental para la continuidad de la aplicación del modelo, resolver las principales problemáticas expresadas, se hacía necesario realizar un análisis riguroso de dichos problemas y, en correspondencia con la dirección del Centro, crear estrategias que en la práctica, dieran respuesta a estas problemáticas devenidas en demandas de la organización. Más adelante serán expuestas algunas de ellas, fundamentalmente las que se han puesto en práctica en la organización.

El segundo proceso de *AMIGA* se encaminó a la necesidad de poseer un registro para la identificación de usuarios, tanto internos como externos que posibilitara y garantizara una comunicación estable con los mismos. En este estudio en particular no se detectó la existencia de dicho registro, lo cual imposibilitaba cualquier tipo de contacto, acceso a sus datos e impedía cualquier trabajo de interés con los egresados de las maestrías del Centro, lo cual en la actualidad constituye una prioridad de la Dirección.

Para la confección de un producto o servicio a la medida que respondiera a los intereses o necesidades formativas e informativas de los usuarios, resultaba necesario establecer segmentos o categorías de usuarios que facilitarían el diseño de productos/servicios y que viabilizarían la detección de sus necesidades, tomando en cuenta que el universo de usuarios era muy diverso y amplio.

El tercer proceso del modelo consistió precisamente en la definición de estos segmentos según sus necesidades o disponibilidades de información, para luego, en el siguiente, determinar aquellas categorías vinculadas con las necesidades más importantes de la Organización e iniciar

con ellos un trabajo cualitativamente superior de Gestión de Aprendizaje. El proceso comenzó por definir variables basadas en criterios de prioridad, que provienen de momentos anteriores.

Aunque puede haber motivos diversos para la instrumentación de este proceso, como puede ser conveniencia estratégica o insuficiencia en la infraestructura humana y tecnológica para desde un principio tomar en cuenta a todos los segmentos, en este caso, y por una carga intencional por parte del autor, pesó el propósito de introducir la Gestión de Aprendizaje en FLACSO-Cuba *de forma progresiva*.

Independientemente de que se sobrentiende que existe una interrelación entre estos tres motivos, el énfasis en el tercero se explica por la intención de que este estudio de caso se percibiera como una primera aproximación, que tendría continuidad futura en la profundización, basada en los resultados de este primer acercamiento. Igualmente se puede considerar como un paso estratégico y se ve limitado por la escasez de infraestructura humana, fundamentalmente.

Impactos de la aplicación del método

El primer resultado que puede resaltarse de la aplicación de *AMIGA* en FLACSO-Cuba es la determinación de diez necesidades de formación e información, para las que se propusieron 21 estrategias. En primer lugar, se ha afianzado un sistema de comunicación con los nuevos ingresos al Centro que permite:

- orientarlos para que conozcan la misión, objetivos, visión del Centro, la importancia de su actividad y cómo tributa la misma al cumplimiento de las metas de la Organización,
- brindarles más información de carácter social y laboral como pueden ser las expectativas que se tienen con ellos, qué posibilidades de superación poseen, qué estímulos pueden recibir, qué políticas y valores rigen el comportamiento de sus grupos y el funcionamiento de la Organización en general,
- además, abordar el tema en espacios compartidos como reuniones de colectivo, sesiones científicas, en los que no solo participan dichos jóvenes, sino todos los trabajadores del Centro y coadyuvar de esta manera a ampliar y consolidar una cultura organizacional en el colectivo.

Otra consecuencia importante ha sido la renovación del sitio Web de FLACSO-Cuba y la intranet del Centro, aprovechando al máximo la infraestructura tecnológica que posee el mismo y el personal capacitado del cual dispone, lo cual ha contribuido a hacer visible y accesibles las ideas rectoras de la organización.

Se ha incitado a la participación de todos los trabajadores, de una forma u otra, en la creación o reformulación de las ideas rectoras para conformar una visión compartida predisponiendo a sus grupos hacia un mayor sentido de compromiso con las metas de la organización.

El impacto sobre el Centro de Información es innegablemente esencial, pues a raíz de este trabajo, se gestó una política de gestión de información, tanto digital como en fuente impresa, que abarca las tareas de búsqueda, acceso, filtrado, procesamiento, almacenamiento, análisis, agregación de valor y disseminación (preferentemente grupal, sin descartar la individual), de acuerdo con las necesidades de formación e información de los usuarios potenciales.

Hay que decir que de todas las propuestas motivadas por la aplicación de *AMIGA*, se ha llevado a la práctica mayoritariamente las que no dependen de una aprobación de la Dirección del Centro y como resultados inminentes se destacan, fundamentalmente, en la experiencia:

- el desarrollo cognoscitivo de hacia dónde se dirige la organización (cuáles son sus metas en general), por tanto, se contribuye a elevar el por ciento de trabajadores comprometidos con el Centro;
- se rescatan, actualizan, formulan y reformulan documentos, de carácter oficial y administrativos, para una efectiva elaboración de informes y posterior disseminación de los mismos para su conocimiento;
- se establece el Centro de Información como centro gestor, concentrador, procesador y disseminador de información lo que permite que el flujo de información, hacia el interior y exterior, de la Organización sea más efectivo.

En lo que respecta al proceso de identificación y registro de usuarios potenciales internos y externos, al no existir dicho catálogo, arrojó una única necesidad de información: la confección de un registro que agrupara al total de usuarios a quienes estarán dirigidos los servicios del Centro de información, que

facilitara su localización y viabilizara la comunicación con los mismos. Para garantizar el éxito de este proceso se propusieron dos estrategias fundamentales. Primeramente utilizar las técnicas de análisis de fuentes documentales (registro de defensa civil, tarjetas CNC, registros y expedientes de los estudiantes –actuales- de las actividades académicas de FLACSO-Cuba y registros de las actividades de relaciones internacionales, entre otros) y fuentes no documentales (en caso de no obtener toda la información necesaria en los documentos oficiales), para la obtención de los datos necesarios con los que posteriormente se conformaría el registro en una base de datos que facilitara una búsqueda y recuperación de la información más eficiente y ágil. En este caso, se ha conformado el registro en EXCEL, sin embargo, no ha sido posible trasladarlo a la base de datos al no contar con la infraestructura humana necesaria.

Dentro del tercer proceso, como única necesidad, se determinaron los segmentos de usuarios para luego en el proceso posterior, tomando en cuenta variables: participación en la toma de decisiones para el desarrollo de las actividades de la Organización; tipo de actividad y su incidencia en la toma de decisiones de la Organización; incidencia de su actividad en la calidad de los resultados en el cumplimiento de las metas de la Organización; y por último, temáticas priorizadas de la actividad. Extraídas del propio modelo **AMIGA**, establecer dos niveles de prioridad. En un primer nivel se dispuso al Consejo de Dirección y al Área Desarrollo Social y Políticas Sociales; mientras en el segundo nivel quedaron recogidos todos los segmentos que no se hallan en el primer nivel de prioridad.

En el proceso siguiente se determinan las variables: temática, canal de comunicación, frecuencia, nivel de actualidad de los datos o la información que se requieren, problemas que se presentan, modos de solución, forma de presentación de la información. a tener en cuenta para el diseño diferenciado de servicios para los segmentos priorizados - política diferencial de la oferta- destacándose entre las propuestas de servicios de información a la medida orientados al segmento Consejo de Dirección:

- la disseminación de información de carácter institucional y oficial actualizada con cierta periodicidad;
- servicio de información señal ante la presencia de una nueva regulación o normativa;

- servicio resumen de las actividades realizadas en el mes y resultados del Centro y los puntos a debatir en el Consejo de Dirección;

- realizar gestión y disseminación de información pertinente por correo electrónico y personal-fuente papel- mensualmente y previo a las reuniones del Consejo;

- por último, exponer en los sitios Web oficiales del Centro los documentos oficiales de interés para el conocimiento de los miembros del Consejo.

Mientras, al segmento priorizado correspondiente al Área de Desarrollo Social y Políticas Sociales, se orientan servicios más específicos como:

- la gestión de información digital referente a las temáticas que trata el área de investigación con frecuencia diaria;

- servicio de resúmenes a enviar por correo electrónico e informes, vía personal, con frecuencia semanal y trimestral;

- servicio de información señal que alerte sobre las nuevas adquisiciones obtenidas sobre las temáticas que trata el área y que se hallan en el Centro de Información;

- Gestión de información bibliográfica (monografías, manuscritos, publicaciones seriadas) que respondan a las temáticas tratadas por el Área con frecuencia trimestral.

- Disseminación de información de acuerdo a las temáticas de interés a través de los siguientes canales de comunicación: correo electrónico o dispositivo de almacenamiento (en caso de ser artículos en formato digital), vía personal (en caso de tratarse de bibliografía ubicada en el Centro de Información). Realizar la disseminación con frecuencia semanal.

- Coleccionar los materiales definidos como pertinentes y exponerlos a través de la intranet para su consulta posterior. Frecuencia semanal.

- Impresión y disseminación de los artículos capturados por vía Internet referentes a las temáticas identificadas en el próximo paso y pertinente a los integrantes del área, previendo la existencia de problemas con la tecnología en el Centro. Se realiza con frecuencia semanal.

Por último, se determinan las necesidades específicas de los grupos priorizados. Para la determinación de las necesidades específicas del segmento **Consejo de Dirección**, se tuvieron en cuenta igualmente variables: temáticas centrales relacionadas y subtemáticas, de los problemas y actividades de la Organización;

Forma de presentación de la información; frecuencia; Formas de comunicación que implica la actividad; Canales de comunicación que requiere la actividad; tiempo disponible para la actividad extraídas del modelo **AMIGA**. Se detectaron las siguientes necesidades de formación e información específicas para este segmento priorizado:

1. Necesidad de aviso previo y emisión de las regulaciones, normativas y resoluciones emitidas por el Centro Rector a debatir en el Consejo, así como de las vicerrectorías correspondientes y la Secretaría General, Comité Directivo y Consejo Superior de FLACSO Regional.

2. Sobre las temáticas a discutir posibles: postgrado, formación de profesionales y Programas de la Revolución; extensión universitaria (desarrollo de actividades de las cátedras adjuntas al Centro y otras actividades de extensión); resultados de investigaciones sobre temas específicos y líneas de investigación avaladas y tratadas por el Centro; información sobre las políticas que rigen el funcionamiento de las actividades del Centro; información sobre nuevas normativas emitidas por la Dirección de Defensa y Protección, Seguridad y Protección, Rectoría de la Universidad de La Habana, entre otras; estado económico del Centro y disponibilidad financiera; atención al hombre; recursos materiales; seminarios, conferencias, eventos, coloquios y publicaciones.

3. Establecer diversas formas de presentación de la información atendiendo a la actividad que se realice o se evalúe (Información señal al recibir una nueva regulación, resúmenes de los puntos a tratar en el Consejo de Dirección, entre otras).

4. Recibir esta información mensualmente y previo a las reuniones del Consejo de Dirección.

5. El empleo no solo de la participación directa en la actividad, sino utilizar y explotar otros recursos como el sitio Web y la intranet para la exposición de los resultados finales de la actividad, explotación de otros canales de comunicación como el correo electrónico como vía alternativa de comunicación y de transmisión de la información señal.

Para la determinación de las necesidades específicas del segmento **Desarrollo Social y Políticas Sociales**, se tuvieron en cuenta variables: temáticas, líneas de investigación en las temáticas de interés, fuente de los datos, Nivel de actualización de la información que

se requiere, tipo de información, dominio y fluidez en el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación extraídas de *AMIGA*. Finalmente se detectaron las siguientes necesidades de formación e información específicas para este segmento priorizado:

1. Información general sobre la vinculación entre desarrollo social y políticas sociales.
2. Información referida a la relación y vinculación de la educación y el estado; educación – movilidad; educación y desarrollo.
3. Estadísticas educacionales, tanto nacionales como internacionales.
4. Sobre la temática gestión de la educación en Cuba y sus proyecciones.
5. Datos estadísticos e informaciones referidas a matrículas a diferentes niveles educacionales y nuevas políticas educativas.
6. Sobre la temática: Revolución cubana y América Latina, de carácter histórica.
7. Sobre la temática: análisis de la política en los países latinoamericanos y la realidad nacional.
8. Necesidad de obtener bibliografía actualizada como mínimo anualmente, con la cual no cuentan las colecciones del Centro de Información.
9. Necesidad de la creación de una política de gestión de información digital actualizada y su diseminación.
10. Necesidad de establecer contactos con redes latinoamericanas que traten su línea de investigación.
11. Necesidad de establecer un punto de concentración de la información generada como resultado de otras áreas de investigación, y su conocimiento para su consulta.
12. Necesidad de capacitación y formación en la utilización de las Tecnologías de la Información (consulta a bases de datos on line, entrenamiento en la búsqueda y recuperación de la información en dichas bases de datos, utilización de los operadores booleanos, conocimientos sobre otros softwares pertinentes para la realización de sus actividades, etc.)
13. Necesidad de consultar la información en diversos formatos (digital o fuente papel fundamentalmente).

Actualmente no se puede afirmar que la Gestión de Aprendizaje ha sido introducida totalmente en FLACSO Cuba, pero sí parcialmente y es lo que se intentó en esta

primera aproximación. Como actividad científica se perseguía: un acercamiento al método y el comienzo de su introducción de forma pausada, la determinación de necesidades, de lo general a lo particular; el diseño y puesta en práctica de estrategias para su posible satisfacción y la obtención de todos los resultados posibles para contrastar el antes y el después. Sin embargo, la tarea principal quedó planteada, el poder dar seguimiento a este trabajo que tanto esfuerzo generó, basado en los tres procesos que le restarían al modelo *AMIGA*: el diseño de las ofertas (de los productos y servicios), la sistematización de la tecnología de la Gestión de Aprendizaje; y la evaluación de la calidad y de la utilidad de los procesos de la Gestión de Aprendizaje, destacando este último donde recae la mayor importancia dado que permitirá, entre otros elementos, determinar el impacto social/organizacional de la Introducción de la Gestión de Aprendizaje, en este caso, en FLACSO Programa Cuba.

A modo de conclusiones y recomendaciones

No cabe duda de que FLACSO Programa Cuba, debe asumir las nuevas transformaciones que trae para consigo la sociedad actual, cuyo desarrollo se halla marcado por el voluminoso caudal de información en el que está inmersa, por la necesidad de crear políticas que permitan manejar este caudal de información de forma ágil y adecuada, para lograr su transformación en nuevo conocimiento. Por tanto, al incluir nuevas y actuales formas de gestionar información, implantar políticas para la gestión del conocimiento -tanto social/organizacional como científico-, gestionar recursos humanos con las capacidades y habilidades para facilitar la comunicación, desarrollar el trabajo en equipo, determinar las necesidades de formación e información existentes y diseñar servicios a la medida -tanto grupales como individuales- que satisfagan estas necesidades, se propicia el crecimiento de una Organización en pleno desarrollo organizacional, incorporando entre sus metas el desarrollo de la cultura y el aprendizaje organizacional, y representando a un sector que contribuiría -en mayor cuantía- al desarrollo social de la nación en general.

Por su parte, este estudio de caso permite corroborar la realidad de una mejora de tipo organizacional en el seno de FLACSO, por lo cual el colectivo ha sido el primer y principal

beneficiado, aunque no son descartables los provechos en el orden individual.

Cada resultado obtenido queda como plataforma para la gestión de información posterior y su posible actualización continua. Es importante destacar que para lograr introducir políticas, ya sea de Gestión de Aprendizaje, gestión del conocimiento, de información u otro elemento tomado en cuenta por la Organización, además de definir un método, adquiere vital importancia el compromiso que posean con este trabajo, no solo los individuos, o grupos de individuos pertenecientes al Centro, sino también el compromiso de la Dirección de la Organización en la determinación de la aplicación, profundización y aprobación de las estrategias. En este caso en particular, fueron pocos los aciertos, escaseó el interés por conocer y analizar las estrategias por parte de los Directivos, un elevado por ciento de las estrategias que se han puesto en práctica no se acompañan de una aprobación oficial del Consejo de Dirección. En resumen, se ha logrado un resultado que, su puesta en práctica, no ha sido totalmente concientizado por la Organización.

Se pudo constatar la aplicabilidad del modelo empleado (*AMIGA*) a las características de FLACSO Programa Cuba y de su Centro de Información, así como su flexibilidad para adaptarse a las características de cualquier tipo de organización. La mirada que con este ensayo hemos tratado de realizar, puede ayudar a valorar con más atención el peso de las necesidades de formación e información dentro de nuestras organizaciones de todo tipo.

Además, el «lente CTS» mostró en este caso la trascendencia, el peso de una política acertada, la envergadura de la toma de decisiones dentro de la tríada conocimiento – innovación – desarrollo social.

Demuestra una vez más la importancia de la formación de recursos humanos y su capacitación.

Solo resta recomendar dar continuidad, en extensión y profundidad, a la presente investigación. Proponer, a su vez, la utilización de este enfoque para toda entidad, comunidad u organización de información interesada en desarrollar el aprendizaje e introducir innovadoras formas de gestionar la información y el conocimiento; y estimular a FLACSO Programa Cuba a que haga de este resultado un camino a andar hacia el desarrollo consciente

del conocimiento, la inteligencia, la cultura y el aprendizaje.

aun_confuso-wkccp-3292-1.htm> consultado 1/12/2006

sintéticos.: trabajo de diploma, 1999. h.

Bibliografía consultada

Agencia de Información para el Desarrollo, Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, (2001) República de Cuba. Bases para la Introducción de la Gestión del Conocimiento en Cuba. Ciudad de La Habana, Mayo de 2001.

Aja Quiroga, Lourdes. (2002) Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones. [en línea] Disponible en: <http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol10_5_02/aci04502.htm> consulta 10/12/2006

Benitez Rojas, José Luis, Torres Delgado, Dolores (2006) Usuarios de la Información. Editorial Félix Varela, Cuba

Borbón Gálvez, Yari; Vega Amaya, Xochiff. Valores, (2006). Cultura y aprendizaje organizacional en la IME electrónica de Hermosillo: análisis de caso. [en línea] Consultado 3/2006 Disponible en: <http://www.colson.edu.mx/eventos/foro_maquila/Borbon-Vega.pdf#search=%22aprendizaje%20organizacional%22>

Borroto, Lino (2009). Concepto de Desarrollo Social, extraído de entrevista realizada al Dr. Lino Borroto, Profesor Titular de FLACSO Programa Cuba de la Universidad de la Habana. La Habana, Cuba, 17 de junio del 2009.

Calva Gonzáles, Juan José. (2006) Las necesidades de información de los usuarios en la planeación bibliotecaria. [en línea] Disponible en: <<http://www.dgbiblio.unam.mx/servicios/dgb/publicdgb/bole/fulltext/volV11/necesidades.html>> consultado 3/12/2006

Calvelo Ríos, J. Manuel. (2003) Desarrollo: Comunicación, información y capacitación. [en línea] Disponible en: <<http://www.iicd-runna.org/pag6.html>> consultado 1/12/2006

Canals, Agustí (1992). Gestión del conocimiento: un concepto aún confuso. [en línea] Disponible en: <http://www.wikilearning.com/gestion_del_conocimiento_un_concepto_

Carrión Maroto, Juan. (2000) Introducción conceptual a la gestión del conocimiento. [en línea] Disponible en: <<http://www.gestiondelconocimiento.com/introduccion.htm>> consultado 10/12/2006

Carrión Maroto, Juan. Introducción conceptual a la gestión del conocimiento. [en línea] Disponible en: <<http://www.gestiondelconocimiento.com/introduccion.htm>>

CEPAL. (2003). Los caminos hacia una sociedad de la información en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile, 2003. 129p.

Cirigliano, Carla. Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: hacia un marco teórico y definición de herramientas de trabajo. [en línea] Disponible en: <<http://www.monografias.com/trabajos15/comunic-interna/comunic-interna.shtml>>

Didriksson, A. (2006): «Universidad, sociedad del conocimiento y nueva economía», en: Conocimiento y necesidades de las sociedades Latinoamericanas (Vessuri, H., coord.), Ediciones IVC, Venezuela.

Dolores Santaella, Rita. (2002). Metodología de estudios de usuarios de información. Estudio de casos en la administración pública. [en línea] Disponible en: <<http://www.cibersociedad.net/textos/articulo.php?art=61>> consultado 23/11/2006

Enebral Fernández, José. Aprendizaje organizacional y cambio. [en línea] Disponible en: <<http://www.monografias.com/trabajos16/aprendizaje-organizacional/aprendizaje-organizacional.shtml>> consultado 23/11/2006

Fernández Collado, Carlos. (2002). La comunicación en las organizaciones. Editorial TRILLAS, México, Argentina, España, Colombia, Puerto Rico, Venezuela. Marzo, 2002. 235p.

Lleonart Albuerno, Yudexy. (1999) Estudio de necesidades de información para el laboratorio de antígenos

Mecanografiado, Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación 1999. Presentado para obtener la licenciatura en ICT-B.

Magaña Ceja, Roberto. (2004) Comunicación organizacional. [en línea] Disponible en: <<http://gruposdeeventos.tripod.com/id4.html>> consultado 23/11/2006

Manzini, Pablo. (1999) Sobre (o debajo) de la sociedad de la información. [en línea] Disponible en: <<http://www.ilhn.com/datos/saber/archives/003399.php>> consultado 23/11/2006

NC 94-2000. Descripción bibliográfica de manuscritos = Bibliographic description for manuscripts. Sust. NC 39-30: 87; vig. Desde 2000.06. 37p

NC 154:2002. Descripción bibliográfica de libros y folletos = Bibliographic description for books and booklets. Sust. NC 39-07: 82; vig. Desde 2002. 67p

Núñez Jover, Jorge (1999). La Ciencia y la tecnología como procesos sociales. Editorial Félix Varela, La Habana, 1999. 245p.

Núñez Jover, Jorge. Postgrado (2002). Gestión del conocimiento y desarrollo social. Nuevas oportunidades. [en línea] Disponible en: <<http://www.monografias.com/trabajos-pdf/ciencia-y-tecnologia/ciencia-y-tecnologia.pdf>> consultado 23/11/2006

Núñez Jover, Jorge; Fernando Castro Sánchez (2008). Producción social de conocimiento y papel de la educación superior en los sistemas de innovación. Ver en: Universidad para todos. Curso conocimiento e innovación para el desarrollo. Parte 1.

Núñez Paula, Israel. AMIGA: una metodología integral para la determinación y la satisfacción dinámica de las necesidades de formación e información en las organizaciones y comunidades. [en línea] Disponible en: <http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol12_4_04/aci02404.htm> consultado 23/11/2006

- Núñez Paula, Israel (2002). Enfoque teórico – metodológico para la determinación dinámica de las necesidades que deben atender los sistemas de información en las organizaciones o comunidades. Tesis para la obtención del grado científico de Doctor en Ciencias de la Información. Ciudad de La Habana, Octubre del 2002.
- Núñez de Paula, Israel (2002). Enfoque teórico – metodológico para la determinación dinámica de las necesidades que deben atender los sistemas de información en las organizaciones o comunidades. Tesis para la obtención del grado científico de Doctor en Ciencias de la Información. Ciudad de La Habana, Octubre del 2002. p. 132
- Núñez Paula, Israel (2003). La gestión de la información, el conocimiento, la inteligencia y el aprendizaje organizacional. [en línea] Disponible en: <http://www.wikilearning.com/inteligencia_social_y_organizacional-wkccp-8033-10.htm> consultado 23/11/2006
- Núñez Paula, Israel (2003). La Gestión de la comunicación como requisito para la inserción de las entidades de información en la sociedad de la información. [en línea] Disponible en: <<http://www.abinia.org/boletin/2-3/temas.htm>> consultado 23/11/2006
- Núñez Paula, Israel (2006). Las necesidades de información y formación: perspectivas socio-psicológica e informacional. [en línea] Disponible en: <<http://www.dgbiblio.unam.mx/servicios/dgb/publicdgb/bole/fulltext/volVI1/necesidades.html>> consultado 23/11/2006
- Scheglova, V. P.; Yu Yu Ujim y V. H. Ergunov (1987). Juego: Estudio de las Necesidades Informativas. IDICT. La Habana, 1987. 56 p. Pág. 2.
- UNESCO – ICSU (2002). Declaración de Budapest. En: Conferencia mundial sobre la Ciencia para el siglo XXI: Un nuevo compromiso. [en línea] Disponible en: <http://www.campus-oei.org/salactsi> consultado 23/11/2006
- Ponjuán Dante, Gloria (2008). La gestión de la comunicación en las Organizaciones. [en línea] Disponible en: http://www.edibic.org/Slides/Gloria_Ponjuan_Dante_Conferencia.pdf
- Valdespino Duque, Xavier (2007). Primera aproximación al Estudio de Necesidades de Formación e Información de los Usuarios Potenciales del Centro de Información de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO – Programa Cuba). Tesis en opción al título académico de Master en Desarrollo Social. Centro de información FLACSO Programa Cuba. Ciudad de la Habana.

Recibido: 12 de octubre de 2009.
Aprobado en su forma definitiva:
22 de mayo de 2010

Ms.C. Xavier Valdespino Duque

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales,
(FLACSO) Programa Cuba,
Universidad de la Habana
País: Cuba
Correo electrónico: <chavi@flacso.uh.cu>

Lic. Yudlema Rodríguez González

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales,
(FLACSO) Programa Cuba,
Universidad de la Habana
País: Cuba
Correo electrónico: <yudlema@flacso.uh.cu>
