

República de Cuba

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS DE LA CULTURA FÍSICA Y EL DEPORTE

“MANUEL FAJARDO”

Facultad de Villa Clara



**SISTEMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LOS CUADROS DEL
SECTORIAL PROVINCIAL DE DEPORTES EN VILLA CLARA**

Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias de la
Cultura Física.

M.Sc. Ana Odalis Ruano Anoceto.

SANTA CLARA

2013

República de Cuba

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS DE LA CULTURA FÍSICA Y EL DEPORTE

"MANUEL FAJARDO"

Facultad de Villa Clara



**SISTEMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LOS CUADROS DEL
SECTORIAL PROVINCIAL DE DEPORTES EN VILLA CLARA**

Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias de la Cultura Física

Aspirante: M.Sc. Ana Odalis Ruano Anoceto.

Prof Auxiliar.

Tutores: Dra. C. Yanet Pérez Surita.

Dr. C. Alberto Sánchez Oms.

Consultante: Dra. C. Angela María Díaz de Villegas Reguera.

Santa Clara

2013

“En una economía donde lo único cierto es la inestabilidad, el conocimiento es una fuente segura de ventaja competitiva sostenible.”

Nonaka

“ La riqueza de un pueblo no es la del suelo, sino la del cerebro”.

Emilio Lledó

SÍNTESIS

En la investigación, que tuvo como objetivo general diseñar un sistema de gestión del conocimiento para los Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara, se analizan teóricamente criterios de autores y aspectos relacionados con la gestión del conocimiento y la superación de Cuadros, específicamente en este Organismo. Se diagnostica el estado actual del proceso, se diseña el sistema y finalmente se implementa y evalúa a partir de criterio de expertos. Durante la investigación se utilizaron métodos científicos y técnicas como: el enfoque sistémico, el analítico-sintético, la revisión documental, la entrevista, técnica de trabajo en grupo, la encuesta, la triangulación, la consulta a expertos y el método estadístico matemático. Para la aplicación de las técnicas y métodos se utilizaron varias muestras y poblaciones de Cuadros y gestores de superación. El sistema diseñado se distingue por las actividades que aporta y las herramientas que utiliza, que permiten perfeccionar la gestión del conocimiento de los Cuadros lo que contribuye a obtener mayor eficacia. Los resultados obtenidos de la evaluación realizada por los expertos sobre el sistema diseñado evidencian su calidad, factibilidad, objetividad, necesidad, así como su importancia y originalidad.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL PARA EL ESTUDIO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL TRABAJO DE LOS CUADROS DEL SECTORIAL PROVINCIAL DE DEPORTES EN VILLA CLARA.....	11
1.1 Generalidades acerca de la gestión del conocimiento.....	11
1.1.1 El conocimiento.....	11
1.1.2 La gestión del conocimiento.....	14
1.2 La gestión del conocimiento en la sociedad cubana.....	24
1.4 La superación de los Cuadros del INDER.....	35
1.5 La gestión del conocimiento y los Cuadros del INDER.....	37
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL TRABAJO DE LOS CUADROS DEL SECTORIAL PROVINCIAL DE DEPORTES EN VILLA CLARA.....	43
2.1 Población.....	43
2.2 Diagnóstico de la gestión del conocimiento en el trabajo de los Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara.....	45
2.2.1 Análisis de documentos.....	50
2.2.2. Resultados de la entrevista a los Jefes de Departamentos de Informatización e ICT de la Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte y del Centro de Informática del INDER.....	54
2.2.3 Resultados de la entrevista a los Vicedecanos y Metodólogos de superación.....	55
2.2.4 Resultados de la entrevista a la Directora de Cuadros del Organismo en la Provincia.....	56
2.2.5 Resultados de la entrevista grupal a gestores de superación del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara.....	56

2.2.6 Resultados de la encuesta a Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara	57
2.2.7 Resultados de la realización de las Técnicas de Grupos Focales y Análisis de Campos de Fuerzas	59
2.2.8 Triangulación	61
2.3. Fundamentos del sistema de gestión del conocimiento para los Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara.....	63
2.3.1 Fundamentos del sistema.....	64
2.4 Características generales del sistema.....	67
CAPÍTULO III: UNA PROPUESTA DE SOLUCIÓN PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LOS CUADROS DEL SECTORIAL PROVINCIAL DE DEPORTES EN VILLA CLARA.....	73
3.1. Presentación de la propuesta.....	73
3.2 Valoración del sistema de gestión del conocimiento para Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara a través del criterio de expertos ...	89
3.3 Valoración de los resultados de la aplicación del Sistema	91
3.3.1 La implementación del Sistema.....	92
CONCLUSIONES	109
RECOMENDACIONES.....	111
BIBLIOGRAFÍA.....	184
ANEXOS	184

INTRODUCCIÓN

El profesional de estos tiempos en cualquier ámbito que se desempeñe requiere desenvolverse con eficacia, eficiencia, creatividad y una alta capacidad para la transformación de sus organizaciones en el contexto de un mundo cada vez más complejo, la llamada “sociedad del conocimiento”.

Actualmente las ventajas competitivas de las organizaciones están en el conocimiento y es el recurso humano quien lo genera y lo difunde, por ello la gerencia moderna centra su atención en la creación y distribución del conocimiento que las estimule a ser más competitivas en el entorno que se desenvuelve su proceso de gestión.

La gestión se identifica con la necesidad de transmitir, ante todo, la acción de dirigir, administrar o gestionar, entre otros aspectos. Este término proviene de la acepción latina *gestionis*, acción del verbo *gènerè* que quiere decir o significa acción y efecto de gestionar según la Real Academia Española, o sea, hacer diligencias que conduzcan al logro de un negocio o deseo cualquiera. (Mesa, 2006).

En la literatura científica aparecen varias acepciones del término gestión, entre ellas se destaca la dada por Chiavenato (1994) que lo define como el proceso integrado por funciones, las cuales expresan el contenido general del proceso de dirección y constituyen la forma universal de realizarlo; por lo que representan la consecutividad del proceso y las formas mediante las cuales éste se realiza.

El proceso de dirección en las organizaciones en la actualidad se desenvuelve en un entorno caracterizado por el avance vertiginoso de la ciencia, la técnica y el enorme caudal de conocimientos acumulados por el hombre en su desarrollo histórico-social, razón por la cual cobra gran relevancia la gestión del conocimiento.

En la literatura se destacan disímiles trabajos relacionados con la gestión del conocimiento, en los que se pueden encontrar formulaciones teóricas respecto a este proceso, realizadas por autores extranjeros como: Blanchat (2000); Canals, A (2001); Davenport, T(2001); Lara (2002); Nonaka (2000); Reyes (2002).

A continuación se exponen algunos de los elementos referidos por estos autores acerca de la gestión del conocimiento:

Canals, A (2003, p. 2) señala que “la nueva economía, la globalización y las nuevas tecnologías son algunos de los elementos que han hecho que la gestión del conocimiento vaya adquiriendo cada vez más importancia. El conocimiento, tal como se entiende hoy día, es un recurso que no tan sólo nos permite interpretar nuestro entorno, sino que nos da la posibilidad de actuar. La gestión del conocimiento consiste en optimizar la utilización de este recurso mediante la creación de las condiciones necesarias para que los flujos de conocimiento circulen mejor”. Sin embargo este autor llega únicamente a la definición, sin reflejar formas o vías de organización para realizar el proceso.

Interesante resulta la obra de Davenport, T (2001) quien destaca entre los principios de la gestión del conocimiento los siguientes:

1. Gerenciar conocimientos es costoso. No hacerlo es más costoso aún.
2. La gerencia efectiva del conocimiento requiere soluciones híbridas de recursos humanos y recursos tecnológicos.
3. La gestión del conocimiento nunca termina, es un proceso de perfeccionamiento constante.

Aunque se consideran estos principios muy importantes para el proceso de gestión de las actividades básicas de los recursos humanos de las organizaciones, tienen como limitación que no se relacionan directamente con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por su parte Nonaka (2000) refiere que en una economía donde lo único cierto es la inestabilidad, el conocimiento es una fuente segura de ventaja competitiva

sostenible. Es por esto que surge la necesidad de incorporar novedosas estructuras que permitan mejorar la utilización de este recurso. La gestión del conocimiento, a partir de un conjunto de procesos y sistemas, pretende que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la administración de sus capacidades para la solución de problemas en forma eficiente.

En estos planteamientos se aprecia la importancia que se le confiere a la gestión del conocimiento en la actualidad como recurso que proporciona ventajas a las organizaciones y su vinculación con las personas y las tecnologías.

Aunque el estudio de la gestión del conocimiento en las organizaciones, no es un tema novedoso en diferentes campos del quehacer empresarial a nivel internacional, en Cuba son bastante recientes los estudios realizados en la temática y más aún en el ámbito deportivo.

Entre los autores cubanos que han trabajado el tema de la gestión del conocimiento se encuentran: Almeida (2007) elabora una metodología muy específica para profesores de los Institutos de Ciencias Médicas; Castro Díaz-Balart (2001) se refiere a la importancia del tema para las organizaciones cubanas en las condiciones económicas actuales; Dájer (2006) diseña un modelo de gestión del conocimiento específicamente para los Destacamentos Navales de Matanzas; García (2001) alude a la importancia de conocer sobre el tema y Pérez Capdevila (2003) quien plantea los elementos del proceso de gestión del conocimiento en todas la organizaciones.

Por su parte, Delgado (2007) diseña una estrategia de superación en gestión del conocimiento para profesores del Instituto de Ciencias Médicas de Villa Clara. Se coincide con este autor cuando destaca que el fin primordial de la gestión del conocimiento reside en agregar valor, tomando como base el conocimiento organizacional, por ello es necesario aprovechar la nueva información generada, la experiencia de las instituciones y sus componentes, para de esa forma obtener

nuevos conocimientos para su uso posterior y por tanto, ventajas estratégicas sostenibles.

En el documento “Bases para la introducción de la Gestión del Conocimiento en Cuba”, del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) se señala que actualmente existen en Cuba varios factores que propician la aplicación de técnicas de gestión del conocimiento en función del desarrollo social y económico en que el país está empeñado. Los objetivos de la gestión del conocimiento en Cuba según se plantea en este documento son:

1. Crear las condiciones necesarias para la explotación adecuada en función de las instituciones, de los conocimientos creados y adquiridos para el desarrollo sostenible del país.
2. Propiciar e impulsar la aplicación de las técnicas de gestión del conocimiento en las organizaciones cubanas para alcanzar mejores resultados económicos y de desarrollo, con la gestión adecuada de elementos estratégicos como son los recursos humanos, recursos de información y el conocimiento.

Sobre la base de lo anterior queda justificado y resaltado el valor que actualmente se le confiere a la gestión del conocimiento como un importante proceso para alcanzar el éxito en la dirección de las organizaciones y la superación de los recursos humanos en este tema constituye, cada vez más, una vía importante para contribuir a lograrlo.

En el caso específico de los Cuadros, en el actual Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno de Cuba se reafirma la necesidad de que estos y sus reservas estudien tenaz y sistemáticamente, para que dominen los más modernos instrumentos de dirección y la utilización eficiente de las tecnologías, aplicándolas creadoramente en correspondencia con los intereses de la nación.

En correspondencia con la política trazada por el Estado, el Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación (INDER) ha dedicado, desde el triunfo

de la Revolución, una especial atención a la superación de los recursos humanos, pues estos constituyen su principal divisa y han sido los protagonistas de los logros alcanzados por el organismo a lo largo de todos estos años.

A pesar del incuestionable valor de los trabajos reseñados anteriormente como antecedentes obligados de esta investigación, en el análisis realizado se constata la existencia de un vacío en cuanto al estudio de lo relacionado con la gestión del conocimiento de los Cuadros del INDER, que propicie un desempeño más competente y eficaz en el proceso de dirección.

Esto ha sido corroborado en los diferentes estudios y resultados obtenidos en el proyecto de investigación “Diagnóstico del estado actual de la gestión del conocimiento para la superación de directivos del INDER de Villa Clara” (2008) del cual la autora de la presente investigación formó parte como investigadora, Tesis de Maestría Ruano (2005) y el trabajo desarrollado en su propia práctica profesional como profesora de Dirección y entrenadora de Cuadros.

En la actualidad, en correspondencia con los intereses de la nación, una de las preocupaciones de los Cuadros del INDER es lograr la perdurabilidad de las organizaciones que dirigen, manteniendo el equilibrio con el medio en que se insertan, pero para lograrlo necesitan desarrollar procesos eficientes de gestión y así preservar los conocimientos con que se cuenta y, por otra parte, buscar y aplicar el conocimiento que se requiere para obtener resultados superiores en el Sistema de Cultura Física y Deporte.

Se ha referido hasta el momento la importancia y necesidad de la implementación de la gestión del conocimiento en las organizaciones para lograr resultados superiores y la autora considera pertinente señalar que, en el caso específico de los Cuadros, resulta aún de mayor importancia, porque son responsables de elaborar los objetivos y metas organizacionales y, de llevar a todos los recursos humanos al logro de esos objetivos, que en el caso del Organismo INDER contribuyen a obtener los logros deportivos que ya se han hecho tradicionales en

todos los niveles. Por otra parte, el tema de la gestión del conocimiento es una demanda del Organismo en la provincia.

En el proyecto de investigación citado anteriormente (2008) se constataron insuficiencias asociadas a la gestión del conocimiento, entre las que se encuentran:

- El conocimiento, sobre todo en el ámbito deportivo, caduca muy rápidamente, es muy variado, no siempre se comparte la información, además se utiliza de forma intuitiva, fraccionada y desorganizada.
- En el Organismo INDER es limitada la cultura sobre gestión del conocimiento; las acciones que se realizan en este sentido están poco articuladas entre sí.
- El conocimiento se almacena con procedimientos o formas particulares de cada Cuadro.
- La superación de Cuadros está limitada, por lo general, a las formas tradicionales sin la evaluación de su impacto en el desempeño de los mismos, ni en la gestión organizacional; no se considera tampoco la dinámica y complejidad de las relaciones del INDER con el entorno.

Lo anteriormente señalado exige la búsqueda de soluciones acordes al desarrollo alcanzado por el Sectorial Provincial de Deportes de Villa Clara, sus aspiraciones futuras y los retos que tiene ante sí.

Resulta preciso destacar que el trabajo de los recursos humanos del INDER se desarrolla en un medio de constantes cambios, entre ellos el nuevo valor social del conocimiento, descubrimientos en el ámbito deportivo y búsqueda de información, que hacen que sea necesaria la incorporación de los mismos en el quehacer del Cuadro, únase a esto, los mercados de trabajo que surgen debido a la cooperación internacionalista, en lugares en los que existe una situación diferente a la conocida por ellos en Cuba, que justifican la gestión del conocimiento como un elemento a tener en cuenta en su trabajo cotidiano.

A partir de lo anterior se puede señalar que existe una contradicción manifiesta entre la insuficiente organización de la gestión del conocimiento de los Cuadros del INDER, que realizan su trabajo en un entorno en el que están ocurriendo cambios constantemente y, la carencia de procedimientos específicos para desarrollarla eficazmente.

Esta situación problémica conduce al siguiente **problema científico**:

¿Cómo organizar la gestión del conocimiento para el trabajo de los Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara?

El **objeto de estudio** es la gestión del conocimiento en el INDER.

El **campo de acción**, la gestión del conocimiento para el trabajo de los Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara.

El objetivo general:

Diseñar un sistema de gestión del conocimiento para el trabajo de los Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara.

El objetivo general declarado en la investigación derivó en los siguientes **objetivos específicos**:

1. Diagnosticar el estado de la gestión del conocimiento de los Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara.
2. Establecer los fundamentos teóricos y metodológicos del sistema de gestión del conocimiento para los Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara.
3. Determinar la estructura y contenido que asume el sistema de gestión del conocimiento para los Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara.
4. Evaluar el sistema mediante criterio de expertos y en su implementación.

Interrogantes científicas:

- ✓ ¿Cuál es el estado de la gestión del conocimiento de los Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara?
- ✓ ¿Cuáles son los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan el sistema de gestión del conocimiento para el trabajo de los Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara ?
- ✓ ¿Cómo concebir la estructura y contenido que asume el sistema de gestión del conocimiento para el trabajo de los Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara?
- ✓ ¿Qué resultados se obtendrán de la opinión de los expertos sobre el sistema de gestión del conocimiento para el trabajo de los Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara, así como de su implementación?

En el proceso de investigación se aplicaron diferentes métodos y técnicas en función de las fases por las que se transcurre.

El método analítico-sintético estuvo presente en la descomposición del objeto en elementos, determinando sus particularidades e integrándolas para descubrir relaciones y características.

Entre los empíricos se emplearon entrevistas y encuestas a Cuadros y gestores de superación, se empleó además la triangulación y las técnicas participativas utilizadas en las ciencias de la Dirección como: Tormenta de Ideas, Reducción de Listado, Grupos Focales y Análisis de Campo de Fuerza para el diagnóstico del estado de la gestión del conocimiento de los Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara.

El enfoque sistémico para el análisis de los componentes estructurales e interrelaciones funcionales del sistema propuesto.

El criterio de expertos para valorar la pertinencia del sistema de gestión del conocimiento, así como las sugerencias que estos proponen y que permiten su perfeccionamiento.

Se utilizan las tablas de distribución de frecuencias para procesar los datos susceptibles de análisis por esta vía. Los datos susceptibles de medición fueron procesados por el software SPSS para Windows, versión 17.0.

La **contribución a la teoría** se aprecia en la concepción del sistema de gestión del conocimiento para los Cuadros del INDER y constituye este el elemento rector en función de elevar la eficacia de su trabajo. Abarca:

- Se clarifica el concepto de **gestión del conocimiento en la Cultura Física**, que se configura en el marco de esta investigación.
- Se adiciona un nuevo componente a la superación: el análisis del diagnóstico estratégico de la organización.
- Se establecen indicadores de disponibilidad y de renovación del conocimiento para medir el cumplimiento del objetivo del sistema.

Significación práctica:

Constituyen un aporte de significación práctica la organización de la gestión del conocimiento con la implementación de la superación en las diferentes modalidades y las formas de evaluación empleadas; el programa de entrenamiento y los materiales de consulta para la autogestión del conocimiento de los Cuadros.

Como resultado de la investigación se pone a disposición de los Cuadros:

- Procedimiento para la gestión del conocimiento en el Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara.
- Sitio Web que contiene: Glosario de términos relacionados con la dirección; folleto "El Pensamiento del Ché y la dirección"; antología de temas de dirección; contenidos sobre gestión del conocimiento.

La **novedad científica** radica en:

El diseño de un sistema de gestión del conocimiento que permite la socialización de la experiencia práctica y conocimientos de los Cuadros, adaptado a las

condiciones del INDER en Villa Clara sobre las siguientes bases científicas: La Teoría General de los Sistemas; Pedagogía (Andragogía); Ciencias de la Administración; Psicología y Sociología.

El informe final se presenta organizado en introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

El primer capítulo presenta los fundamentos teóricos que actúan como marco teórico referencial de la investigación que se propone, la gestión del conocimiento, la gestión del conocimiento en Cuba, herramientas para la gestión del conocimiento, la superación de Cuadros en Cuba y la superación de Cuadros en el INDER, en función de determinar los aportes que se pueden ofrecer en la solución del problema científico.

En el segundo capítulo se exponen los elementos referidos al diseño metodológico de la investigación, se define el enfoque metodológico utilizado, el contexto de la investigación y se ofrecen los resultados del diagnóstico. Se presentan además los fundamentos del sistema.

En el tercer capítulo se presenta la estructura, contenido del sistema y su evaluación a partir de la implementación en la práctica y del criterio de expertos.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL PARA EL ESTUDIO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL TRABAJO DE LOS CUADROS DEL SECTORIAL PROVINCIAL DE DEPORTES EN VILLA CLARA

En el presente capítulo se abordan las generalidades acerca de la gestión del conocimiento, los conceptos de conocimiento, los tipos, el proceso de gestión del conocimiento propiamente dicho, además cómo éste se desarrolla en la sociedad cubana y las herramientas que se utilizan en la actualidad para su aplicación, así como el papel de la superación para los Cuadros del INDER y por último las características que debe asumir la gestión del conocimiento para estos.

1.1 Generalidades acerca de la gestión del conocimiento

Durante las últimas décadas se ha podido apreciar cómo la utilización del conocimiento y de otros activos intelectuales ha desplazado a otros factores más tangibles como fuentes de mejora y existen diferentes puntos de vista para catalogar esta nueva corriente. Hay autores que señalan que es un proceso (Dájer, 2006; Davenport, 1998; Hernández, 2004; Malhotra, 2002; Pérez Capdevila, 2003; Ponjuan, 2006; Riesco, 2003), algunos la definen como enfoque gerencial (Artiles, 2007; López, 2010; Peña, 2001; Pérez, 2009) y otros como técnica o herramienta de dirección (Faloh, 2004).

La autora de la presente investigación se adscribe a la concepción que considera la gestión del conocimiento como un proceso y la tendrá en cuenta para determinar los elementos del sistema.

A continuación se tratan los conceptos de conocimiento y de gestión del conocimiento.

1.1.1 El conocimiento

El conocimiento es materia de estudio de distintas disciplinas, tales como la filosofía, la psicología, la pedagogía, la gestión empresarial y más recientemente la informática, por lo que se encuentran diferentes definiciones según el punto de

vista e interés de quienes se pronuncian. A los efectos de este trabajo interesan sobre todo las definiciones más cercanas a la esfera organizacional. A continuación se exponen algunas que por su enfoque parecen más relevantes:

“El conocimiento se puede definir como creencias justificadamente ciertas y técnicas adquiridas empíricamente” (Nonaka, 1991).

“Es la capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas con una efectividad determinada” (Muñoz Seca y Riverola, 1997), citado por Dájer (2006, p. 34).

“El conocimiento es información que se encuentra dentro de las mentes de las personas; sin una persona que conozca y sea consciente de ello, no existe”. Mayo (1998), citado por Almeida (2007).

El ejecutivo español Yenes (2001), conocido en el campo de las tecnologías de la información y comunicaciones, citado por Dájer (2006, p. 35) en su Diccionario de Gestión del Conocimiento e Informática propone la definición siguiente:

Conocimiento: resultado obtenido al aplicar una o varias reglas objetivas de actuación a una información o conjunto de informaciones. El conocimiento implica cierta capacidad de hacer predicciones a partir de unas determinadas informaciones y de unas reglas genéricas.

De estas definiciones puede resaltarse que no es lo mismo información que conocimiento. A los efectos de esta investigación la autora se atiene a la definición que aparece en el Diccionario Filosófico de Rosental y Iudin (1973) que acorde al materialismo dialéctico considera el conocimiento como el proceso en virtud del cual la realidad se refleja y reproduce en el pensamiento humano; dicho proceso está condicionado por las leyes del devenir social y se haya indisolublemente unido a la actividad práctica, lo cual se ha encontrado reiterado en las ideas expresadas por distintos investigadores (Almeida, 2007; Canals, 2003; Nonaka, 1995; Núñez, 2007; Pérez, 2009; Rivero, 2004).

Tipos de conocimiento

De las diversas clasificaciones que se pueden encontrar, a efectos de este trabajo interesa la que divide al conocimiento en tácito y explícito.

Conocimiento tácito: este tipo de conocimiento es el que no está registrado por ningún medio y que sólo se obtiene por la adquisición de conocimiento de manera práctica y únicamente es posible transmitir y recibir mediante la consulta directa y específica al poseedor de estos conocimientos, Arraez (1999) citado por Dájer (2006, p.13). Es el que está compuesto de ideas, habilidades y es mucho más difícil de difundir.

Conocimiento explícito: se trata del conocimiento basado en datos concretos con los que sería suficiente su conocimiento para el aprovechamiento de los mismos sin necesidad de interpretación alguna, expresándolo de una manera simple es la teoría, Peña (2001) citado por Dájer (2006, p.13). Es el conocimiento cuantificable y que se recoge en documentos.

Dado que la utilidad del conocimiento radica en el proceso de conversión del mismo, es necesario destacar los distintos procesos asociados que señalan Nonaka y Takeuchi (1999):

Tácito a Tácito: es el proceso de compartir experiencias entre las personas (socialización). Significa crear conocimiento tácito a partir del conocimiento tácito y es la fórmula tradicional de transferir conocimiento. Por ejemplo, los aprendices trabajan muy de cerca con los maestros, observan, imitan sus acciones y practican las experiencias. Su aplicación es necesaria.

Tácito a Explícito: es el proceso de articular el conocimiento tácito en conceptos explícitos (captura). Por ejemplo, cuando se escribe un informe de lo aprendido.

Explícito a Explícito: es la divulgación o propagación del conocimiento explícito. Por ejemplo, intercambio y asociación de documentos, correos electrónicos, informes, listas electrónicas de discusión, intranet, entre otros. Ha sido el

procedimiento habitual en las organizaciones para transferir conocimiento y es un proceso necesario pero no suficiente para garantizar la creación de este.

Explícito a Tácito: es el proceso de transformar el conocimiento explícito en conocimiento tácito a través de aprender haciendo (internalización) por ejemplo, rotación de roles y experimentación. Es la interiorización de nuevas ideas para convertirlas en nuevas capacidades de actuación de las personas.

Ambos tipos de conocimiento son necesarios y se produce una realimentación continua entre ellos, lo que se ha dado en llamar el ciclo de vida del conocimiento.

Uno de los elementos más importantes del patrimonio de una organización es su conocimiento, su experiencia, ya que a diferencia de otros activos, compartirlo permite crecer y más aún en el ámbito deportivo, es por ello que el recurso humano cobra mayor importancia en estas organizaciones en la actualidad. Es en ellos donde existe, se genera y desarrolla ese caudal de conocimientos y es el que posee las destrezas, habilidades y experiencias que le permitirá a la organización desenvolverse exitosamente.

1.1.2 La gestión del conocimiento

Hernández (2004) sostiene que en la actualidad, la gestión del conocimiento constituye una forma novedosa de gerenciar los procesos organizacionales de todo tipo, basándose fundamentalmente, en la utilización del capital humano como generador, portador y explotador, en el sentido apropiado, de los conocimientos que posee. Esto significa que son las personas las únicas que generan el conocimiento, lo llevan de manera explícita o tácita y pueden utilizarlo en su beneficio.

“La gestión del conocimiento es un enfoque gerencial que ha tomado fuerza en las últimas décadas; su disquisición teórica ha sido muy amplia pero poco práctica, son pocos los que han corrido el riesgo de incorporarse a una nueva forma de hacer y de integrar lo que hasta ahora se encontraba en procesos aislados: la información, el capital humano y la tecnología. La diferencia radica en la arista por

la cual nos acercamos a estos nuevos modelos de gestión empresarial que pueden constituir un eslabón importante en el desempeño de las organizaciones cubanas” (Artiles y García, 2004, p. 28).

“La gestión del conocimiento es el sistema que organiza los flujos de información externos o internos, propicia la generación, apropiación, intercambio y uso de conocimiento necesario para el incremento de la eficiencia y calidad en los procesos fundamentales de las organizaciones”. (Artiles, 2007, p. 56).

“El proceso sistemático de encontrar, seleccionar, organizar, extraer y presentar la información de manera que mejore la comprensión de un área específica de interés para los miembros de una organización”.(Davenport, 1998, p. 35)

Es importante destacar que entre las definiciones revisadas, a los efectos de esta investigación resulta de gran interés la de Wigg, citado por Almeida (2007) quien plantea que la gestión del conocimiento hace énfasis en facilitar y gestionar actividades relacionadas con el conocimiento tales como la creación, captura, transformación y uso. Su función es planificar, implementar, operar y gestionar todas las actividades relacionadas con el conocimiento y los programas requeridos para la gestión efectiva del capital intelectual.

Lo anterior lleva a la autora a coincidir con Almeida (2007, p. 21) cuando plantea: “gestión del conocimiento es el proceso donde se desarrolla la planificación, organización, dirección y control de actividades tendientes a generar y transmitir conocimientos necesarios a las organizaciones con la finalidad de mejorar su utilización, renovación y transformación en capital estructural para el perfeccionamiento de las actividades y procesos fundamentales de las organizaciones.”

Por otra parte Rastogi (2000), citado por Soto (2005, p. 16), plantea que la Gestión del conocimiento comprende las siguientes actividades:

- Generación de nuevo conocimiento.
- Acceso al conocimiento procedente de fuentes externas.
- Uso del conocimiento en la toma de decisiones.

- Uso del conocimiento en procesos, productos y/o servicios.
- Fijar el conocimiento en documentos, bases de datos y programas informáticos.
- Facilitar el crecimiento del conocimiento mediante incentivos.
- Transferir todo el conocimiento disponible a la organización.
- Medir el valor de los conocimientos y del impacto de la gestión del conocimiento.

Es criterio de la autora que todas estas actividades pueden ser realizadas por las organizaciones deportivas para la aplicación de sistemas de gestión del conocimiento, de modo tal que éste pueda convertirse en fuente de información para la toma de decisiones dentro de la propia organización y, en fuente de conocimientos para las organizaciones externas, al facilitar su uso a través de los diferentes recursos y servicios que se creen con ese conocimiento.

En la bibliografía consultada se aprecia que numerosos autores han abordado el tema de la gestión del conocimiento, de los conceptos expresados pueden generalizarse como elementos comunes los siguientes:

- El conocimiento es importante como base para la competitividad, aunque todavía es un terreno en el que las organizaciones tienen mucho que avanzar.
- El conocimiento se está consolidando también cada vez más como un elemento de importancia estratégica para las organizaciones.
- En la actualidad persiste cierta confusión en cómo instrumentar la gestión del conocimiento y cómo hacerla útil para la toma de decisiones cotidianas de las organizaciones.
- Las personas son el centro del proceso de gestión del conocimiento porque solo los seres humanos pueden asumir el papel central en el proceso de creación del conocimiento.
- Se debe compartir el conocimiento, diseminarlo y hacerlo accesible a las personas de la organización.
- Transformar el conocimiento individual en organizativo es una necesidad.

Con frecuencia sucede que las personas de una organización apenas conocen dónde está el conocimiento interno, ni tampoco cómo acceder a él y conseguirlo. Cuando en ocasiones se busca la solución a un determinado problema resulta que la información más relevante no se encuentra en las bases de datos de los sistemas, sino que se encuentra dispersa, en poder de algunas personas y fragmentada. Su localización entonces, supone esfuerzo y tiempo.

Por lo anterior resulta necesaria la adopción de una cultura organizativa que fomente el intercambio y la colaboración entre los miembros y esto acrecienta la necesidad del presente estudio, pues se necesita primeramente entender en qué consiste la gestión del conocimiento para poder perfeccionar este proceso en el trabajo de los Cuadros.

El concepto general de gestión del conocimiento implica básicamente el desarrollo de la gestión estratégica de las siguientes áreas, según Blanchart (2000):

- Gestión de la información.
- Gestión de la inteligencia.
- Gestión de documentación.
- Gestión de recursos humanos.
- Gestión de innovación y cambio.
- Organización del trabajo.

Para Lara (2002, p. 4) “se trata entonces de un proceso formal y de carácter integrador, cuya implementación está orientada en base a la respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Qué procesos de nuestra organización tienen el mayor impacto en la línea de resultados?

¿Qué conocimientos, si lo tuviéramos en la organización, permitirían que esos procesos funcionaran con mayor efectividad?

¿Ese conocimiento ya está en la organización, pero no llega a los lugares adecuados en el momento preciso, o es un conocimiento que tendremos que adquirir fuera de la organización?

¿Quién utiliza el conocimiento?

¿Cómo podemos empezar a transmitir conocimiento a las personas?"

Es importante destacar que para el presente estudio se tuvieron en cuenta estas interrogantes pues las mismas contribuyeron a la conformación de la propuesta para satisfacer las exigencias actuales de los Cuadros del Organismo en un mundo cada vez más competitivo y en correspondencia con las necesidades de la situación actual y futura del Sistema de Cultura Física y Deporte Cubano y villaclareño.

Por otra parte Reyes (2002, p. 3) destaca que los objetivos de la gestión del conocimiento son:

- Hacer visible el conocimiento y mostrar su papel en las organizaciones a través de diversas herramientas.
- Desarrollar una cultura intensiva del conocimiento animando conductas de compartición, y actitudes preactivas de buscar y ofrecer conocimiento a lo largo de la organización.
- Construir infraestructuras de conocimientos, no sólo técnicas, sino también conexiones entre personas que estimulen la colaboración.

Este propio autor plantea que lo básico es entender que la base de la cadena de valor de la gestión del conocimiento en un programa bien implantado estaría compuesto por estos eslabones:

- Identificar el conocimiento.
- Capturar ese conocimiento.
- Codificarlo y almacenarlo, en la medida de lo posible.
- Hacerlo accesible.

Y es precisamente a estos objetivos a los que se dirige la atención en el presente trabajo, sin que esto quiera decir que el resto de los elementos sean menos importantes, pero con el fin de realizar un sistema de gestión del conocimiento específico para los Cuadros, se enfatiza en las actividades que propicien la búsqueda del conocimiento y actitudes colaborativas que contribuyan al perfeccionamiento del proceso de dirección.

Los autores (Dandois PA & Jorge Ponte, 2000, p. 38) en el libro “El management del siglo XXI. Herramientas para los desafíos empresariales de la próxima década” señalan que el conocimiento organizacional es definido como la información que posee valor y que es retenida en los sistemas de la organización, a pesar de las “idas y venidas” de los individuos que colectivamente constituyen el sistema. Se desprenden de esta definición dos tipos de conocimientos que existen en una organización y pueden hacerla exitosa en esta era:

El conocimiento individual: el know-how (conocimientos, habilidades y actitudes) que hace al desempeño de una persona en la organización. El mismo puede estar documentado en procedimientos, normas, manuales de la organización o información que guarda el individuo en sus archivos (son conocimientos explícitos) o bien puede estar solamente en la cabeza del individuo (conocimientos tácitos).

El conocimiento organizacional: es el documentado en procedimientos, normas, objetivos, estrategias y que es compartido (explícito).

En este sentido (Nonaka y Takeuchi, 1999) consideran cuatro factores claves en torno a la creación de conocimiento organizacional:

Intención: la organización debe tener la intención explícita de generar las condiciones óptimas que permitan el crecimiento de la espiral de conocimiento organizacional, apoyadas por el desarrollo de las capacidades necesarias para llevar a cabo el proceso de gestión del conocimiento en torno a una visión compartida.

Autonomía: la organización debe permitir algún nivel de autonomía en sus individuos, que fomente las instancias de generación de nuevas ideas y visualización de nuevas oportunidades, motivando así a los participantes a generar nuevo conocimiento.

Fluctuación y caos creativo: la organización debe estimular la interacción entre sus integrantes y el ambiente externo, donde los equipos enfrenten las rutinas, los hábitos y las limitaciones auto impuestas con el objeto de activar nuevas perspectivas de cómo hacer las cosas. El caos se genera naturalmente cuando la organización sufre una crisis o cuando los administradores deciden establecer nuevas metas.

Redundancia: la organización debe permitir niveles de redundancia dentro de su operar. Esto provoca que los diferentes puntos de vista establecidos por las personas que conforman los equipos faciliten compartir y combinar conocimiento de tipo tácito, logrando establecer conceptos e ideas más robustas, junto con generar nuevas posibilidades.

Vale destacar que la coincidencia con estos autores está dada por considerar que son de gran importancia estos factores ya que si en la organización no existe una cultura de conocimiento, infraestructura que apoye y el respaldo del personal de dirección será muy difícil que con acciones aisladas se pueda desarrollar eficientemente la gestión del conocimiento, sin embargo no hacen referencia a cómo debe realizarse este proceso.

Pérez Capdevila (2003, p. 53) en su libro “La Era del Conocimiento” propone el siguiente proceso de gestión del conocimiento:

Detectar: es el proceso de localizar las nuevas fuentes de conocimiento, las cuales pueden haber sido generadas tanto de forma interna (I+D, proyectos, descubrimientos, entre otros), como externa (fuentes de información periódica, Internet, cursos de capacitación, libros.)

Seleccionar: proceso de evaluación y elección de cuáles fuentes de conocimiento serán explotadas por la organización.

Generación: creación de nuevas ideas, el reconocimiento de nuevos patrones, la síntesis de disciplinas separadas y el desarrollo de nuevos procesos.

Codificación: representación del conocimiento para que pueda ser accedido y transferido por cualquier miembro de la organización a través de algún lenguaje de representación (palabras, diagramas, estructuras, entre otros).

Transferencia: es establecer el almacenamiento y la apertura que tendrá el conocimiento, ayudado por interfaces de acceso masivo (por ejemplo Internet o una intranet) aplicando criterios de seguridad y acceso.

Filtrar: una vez organizada la fuente, puede ser accedida a través de consultas automatizadas en torno a motores de búsquedas, tales como mapas de conocimientos, portales de conocimiento o agentes inteligentes.

Almacenar: los resultados del proceso de filtrado deben ser presentados a personas o máquinas.

Aplicar: el uso del conocimiento reside en el acto de aplicarlo al problema objeto de resolver. De acuerdo con esta acción es posible evaluar la utilidad de la fuente de conocimiento a través de una actividad de retroalimentación.

Cabe señalar también que las metodologías revisadas, tanto nacionales como internacionales, no hacen énfasis en un mismo proceso o elemento de la gestión del conocimiento, la cantidad de etapas y acciones varían de una a otra. No obstante el análisis realizado mostró una serie de aspectos comunes:

- Necesidad de difundir el conocimiento existente.
- La gestión del conocimiento no es espontánea, necesita organizarse y actividades específicas para llevarse a cabo.
- Debe trabajarse por convertir el conocimiento de los individuos (conocimiento tácito) en conocimiento explícito.

- Interacción de los conocimientos tácitos y explícitos y del conocimiento individual y organizacional.
- Responsabilidad de compartir el conocimiento.
- Necesidad de apoyo de la dirección.
- Necesidad de cambio en la cultura organizacional que puede ser un poderoso impulsor o una barrera para la utilización de los conocimientos.
- Relación entre la gestión del conocimiento y el desarrollo de los objetivos organizacionales.
- La gestión del conocimiento debe contribuir al desempeño organizacional para el logro de mayores beneficios.
- La utilización de indicadores.
- Las personas son el elemento básico, porque son las que crean, adquieren, comparten, guardan y usan los conocimientos.
- Las Tecnologías de la Información y Comunicación son importantes soportes y facilitadoras del proceso y se requiere aplicarlas ampliamente.

Entre las limitaciones encontradas en los modelos consultados para la gestión del conocimiento están las siguientes:

- Falta de estrategias, programas concretos, así como herramientas asociadas a estos.
- No queda explícita la forma de alinear la planificación estratégica y la gestión del conocimiento en la organización.
- Prevalencia de las herramientas informáticas por encima de los métodos y estilos de dirección.

Almanza (2003), citado por Almeida (2007, p.23), señala que “también se pueden apreciar dos posiciones extremas, una muy basada en las posibilidades tecnológicas que parecen anteponerse a cualquier otra consideración (es decir, como si la gestión del conocimiento tuviera sentido sólo en la medida en que la

tecnología la hace posible) y otra claramente centrada en aspectos humanos, que se justifica básicamente con el argumento de que sólo las personas desarrollan, incorporan y usan conocimiento en el sentido más amplio de la palabra”.

La investigadora de la presente tesis considera que deben combinarse cuidadosamente en un sistema el aspecto tecnológico, el humano, el contexto organizacional y el entorno donde va a desarrollarse ese sistema. Esto se fundamenta en el hecho de que se necesita de la tecnología, de las personas que puedan operar y utilizar la tecnología, además de aportar sus conocimientos y experiencias, tener en cuenta las características del contexto organizacional de que se trate, las condiciones y posibilidades con que se cuenta y las características del entorno donde se va a desarrollar el sistema para que pueda funcionar armónicamente, no se deben asumir posiciones extremas.

Salazar (2000), citado por Almeida (2007, p. 25), señala que uno de los factores claves para el éxito de la gestión del conocimiento son las personas, a cada organización corresponde trabajar para evitar la fuga de capital intelectual o traslado de personal hacia otras organizaciones, crear valores en sus trabajadores, mejorar las relaciones con su componente humano, incentivar el sentido de pertenencia, relacionar estos con las nuevas tecnologías, así como renovar constantemente sus conocimientos, para lograr una plataforma sólida de conocimiento organizacional, con la introducción de la gestión del conocimiento, lo que determina características distintas en la organización.

Este propio autor plantea que una condición fundamental de la gestión del conocimiento es la socialización del conocimiento tácito que poseen los miembros de cualquier organización. Una vez convertido el conocimiento tácito en explícito, debe colocarse a disposición de quienes lo requieren, diseminarlo e interiorizarlo, al tiempo que se hace corresponder con las metas y objetivos de la organización.

En la siguiente figura se muestra la forma esquemática de gestionar el conocimiento.

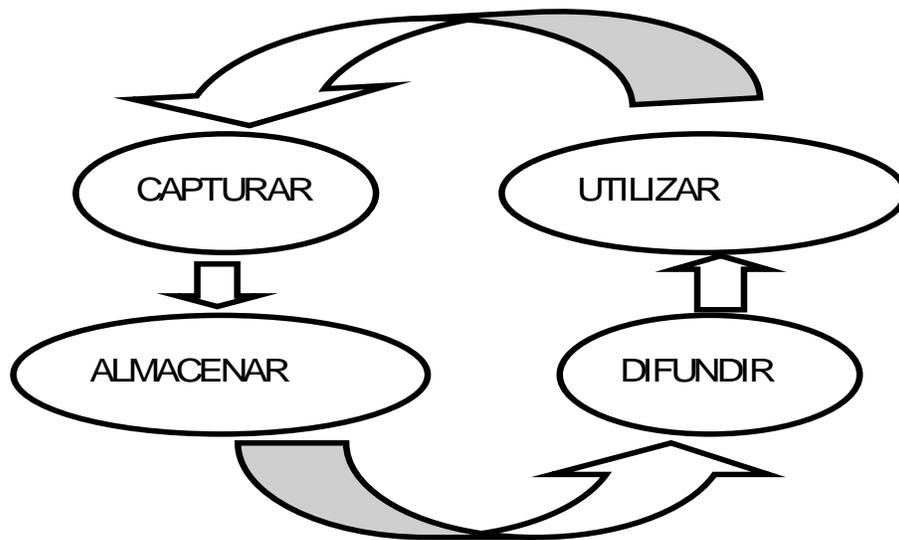


Figura 1 .Forma esquemática de gestionar el conocimiento. (Ruano, 2013)

En síntesis, todo lo anterior evidencia la importancia de conocer y aplicar la gestión del conocimiento en las organizaciones con el objetivo de utilizarla en el cumplimiento exitoso de sus funciones y tareas en el proceso de dirección.

1.2 La gestión del conocimiento en la sociedad cubana

Dadas las características principales del proceso de gestión del conocimiento, se puede plantear que su utilización en Cuba no es sólo de vital importancia, sino que existen las mejores condiciones para aplicarlo por la propia esencia del régimen social en que vive la población cubana. Se considera que actualmente en el país existen factores que favorecen la aplicación de la gestión del conocimiento en función del desarrollo económico y social que emprende, aunque esta práctica no es nueva.

En Cuba, desde el triunfo de la Revolución, el Estado se ha dedicado a promover estrategias encaminadas a desarrollar el conocimiento en la sociedad de forma prominente. Un ejemplo es la Campaña de Alfabetización en el año 1961 que muestra cómo el estado cubano se encamina, desde los primeros momentos, hacia una política educacional de gestión del conocimiento.

Además, está el Programa de informatización de la sociedad cubana que incluye: la utilización masiva de medios audiovisuales en las escuelas; la realización de programas televisivos orientados a los centros educacionales; desarrollo del programa “Universidad para todos” dirigido a la formación de la cultura general de la sociedad cubana en general; la creación de los Joven Club de Computación para la preparación y utilización de todo el pueblo; creación de la Universidad de Ciencias Informáticas (UCI); entre otros.

El gobierno cubano adopta una política social de desarrollo que contribuye a la gestión del conocimiento, además, con la estrategia de universalización del conocimiento que tiene sus inicios en la anteriormente mencionada Campaña de Alfabetización, la batalla por la conquista del sexto y después el noveno grado por parte de todo el pueblo y la universalización de la educación superior con la creación de las Sedes Universitarias Municipales (SUM) que constituye la extensión de la universidad a toda la sociedad en los territorios.

Como se ha podido apreciar, el mundo vive actualmente en la denominada “Era de la información y el conocimiento”, época de constantes cambios y transformaciones donde la información, el conocimiento, la comunicación y sus sistemas de gestión adquieren una importancia relevante en la sociedad y marcan pautas en el desarrollo, de ahí que se considere en Cuba de gran importancia la gestión del conocimiento en las organizaciones y dentro de ellas, las del Sistema de Cultura Física y Deporte.

1.3 Herramientas para la gestión del conocimiento

La selección de las herramientas para la gestión del conocimiento debe ser valorada a partir de tres perspectivas que influyen en su futuro : las personas, la organización y la tecnología. A continuación se describen algunas de esas herramientas que evidencian la utilidad de combinar las tres perspectivas mencionadas:

Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs): se entiende por TICs el conjunto convergente de tecnología de la informática,

telecomunicaciones y medios de comunicación. El término está relacionado con todos los aspectos del manejo, el procesamiento y la comunicación de información. Dentro de esta categoría se encuentran las nuevas tecnologías asociadas a Intranet e Internet, el almacenamiento de datos, los sistemas de información, las comunicaciones, entre muchas otras, Carro (2004), citado por Valdespino (2009).

Se ha constatado que la mayoría de las teorías y aplicaciones de la gestión del conocimiento más extendidas en el pasado, se concentraban en el componente tecnológico e intentaban aplicar y gestionar el conocimiento exclusivamente mediante las TICs. Si bien estas son componentes importantes en la gestión del conocimiento ya que el disponer de la infraestructura tecnológica adecuada para la información y comunicación es de gran importancia para el éxito de la gestión del conocimiento, no es menos cierto que el factor humano es fundamental por lo que no debe obviarse, sino por el contrario, considerarlo como un requisito imprescindible.

Es criterio de García (2001) que para las organizaciones, las TICs han cambiado totalmente la cadena de valor tradicional de acuerdo a las formas de realizar los trabajos. La tecnología suministra parte de la infraestructura necesaria para brindar a los procesos de la gestión del conocimiento el apoyo apropiado y para facilitar el intercambio y el archivo de información y conocimiento. Los enormes avances logrados en los últimos años en el campo de las TICs, implican una formidable simplificación y optimización del trabajo de los procesos de conocimiento. No obstante, no se puede llegar al extremo de que se limite la creatividad de las personas.

Es incuestionable que la necesidad de convertir información en conocimiento ha generado una multitud de herramientas para la gestión de conocimiento. Se considera que algunos de los elementos necesarios con que debería contar una herramienta de gestión del conocimiento serían según Lozano (2000), citado por Valdespino (2009):

- Generación de almacenes de conocimientos.
- Acceso a esos almacenes, sea de manera pública o bien mediante restricciones departamentales.
- Fomentar su difusión y enriquecimiento mediante la participación de todos los implicados.

Por su parte Rivero y González (2004) clasifican las herramientas desde el ámbito de la gestión documental en:

- Programas de gestión de la documentación y la imagen.
- Sistemas de edición electrónica.
- Motores de búsqueda.
- Sistemas interactivos: para definir documentos tales como encuestas y formularios, para hacerlos accesibles, mediante navegador web, en Intranet o Internet.

A su vez Núñez (2007) propone una clasificación en siete clases principales.

- Herramientas de búsqueda y recuperación de la información.
- Herramientas de filtrado y personalización de la información.
- Tecnologías de almacenamiento y organización de la información.
- Herramientas de análisis de información.
- Sistemas de gestión de flujos y comunicación.
- Herramientas de aprendizaje y comercio electrónico.
- Sistemas de gestión empresarial.

La revolución digital ha facilitado la captura de la información, además su almacenamiento y difusión es menos costosa. Las TICs han revolucionado la esfera del tratamiento de la información facilitando en gran medida su organización, acceso y uso de la misma; pero en muchas ocasiones tanta información abrumba, lo cual resulta también una seria dificultad sobre todo si no

puede ser empleada en la toma de decisiones para la solución de un problema o el aprovechamiento de una oportunidad.

Es indiscutible que los recursos humanos son imprescindibles en el proceso de gestión del conocimiento en las organizaciones y específicamente en las deportivas, pero las TICs han contribuido en los últimos tiempos a facilitar dicho proceso con la utilización de diferentes herramientas. Algunas de las más conocidas según Valdespino (2009) son:

Lecciones aprendidas: muchos proyectos terminan sin una evaluación de su éxito o fracaso, ocasionando la pérdida de información valiosa que puede ser crucial para su seguimiento. La solución de gestión del conocimiento conocida bajo el nombre de "Lecciones aprendidas" facilita una evaluación sistemática de un proyecto determinado respondiendo varias preguntas durante las diferentes etapas, por ejemplo:

- ¿Qué se hizo bien?
- ¿Qué no se hizo bien? ¿Por qué?
- ¿Qué podría mejorarse?
- ¿Qué deberíamos mantener en el futuro?

Este tipo de evaluación beneficia tanto a los miembros del equipo como otros colegas; por ello las lecciones aprendidas deben transferirse a otros equipos de proyecto.

Las buenas prácticas: son soluciones a problemas (conocimiento, en definitiva) que ha encontrado un individuo y que al ser imitado por el resto de la comunidad ahorra esfuerzos y ayuda a la organización.

Mapa del Conocimiento: su objetivo es conocer qué información tiene la organización, dónde se encuentra y cómo se puede acceder a ella, favoreciendo la reutilización.

Boletines: son confeccionados de acuerdo con los perfiles de un determinado número de usuarios, sobre la base del fondo de documentos correspondientes que ingresan al sistema, en forma de descripciones bibliográficas de los documentos de nueva adquisición relevantes y acorde a las solicitudes permanentes previamente acordadas entre los usuarios o clientes (abonados) y el órgano de información.

Administración de Documentos: la información que las personas necesitan para su trabajo diario se encuentra generalmente en documentos u otros objetos (gráficos, fotografías, videos). La administración de documentos trata de proveer soluciones para procesar, almacenar, cambiar, administrar, buscar y borrar documentos. Es de suma importancia tener disponibles de forma más eficiente la información y el conocimiento contenido en documentos, para que puedan ser consultados con el mínimo esfuerzo.

Centros de Información: soportan la transferencia e intercambio de conocimiento entre colegas de diferentes departamentos y niveles jerárquicos. Ya sean formales o informales, deben estar diseñados apropiadamente para jugar el papel de "puntos de reunión" donde se intercambie conocimiento, por ejemplo, lugares donde el personal se reúne para recesar, terminales de computadoras, boletines de noticias de la dirección u otros departamentos. Los centros de información fomentan las interacciones, intercambios de información, intercambios de puntos de vista; en pocas palabras, pueden ser descritos como sitios de intercambio de conocimiento.

Páginas Amarillas: los localizadores de expertos (ejemplo Páginas Amarillas) son instrumentos para identificar las fuentes de conocimiento dentro de una organización. Al mismo tiempo muestran el conocimiento que está presente en la actualidad y el que debe ser adquirido externamente. Puede encontrarse en directorios externos que recopilen la experiencia, competencias, experiencias, de los empleados de la organización. Por ejemplo, pueden encontrarse en forma de organigramas organizacionales extendidos o simples directorios telefónicos.

Uso del Conocimiento de los Clientes: puede encontrarse bajo varias formas. De una parte describe la adquisición y uso sistemáticos del conocimiento acerca de los clientes que ya están presentes en la organización (ejemplo a través de la evaluación de los reportes de ventas, quejas) mientras que por otra parte denota la integración efectiva de los clientes en el desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos mejorados. Ambos casos proveen conocimiento de gran valor que no puede ser generado dentro de la organización.

Capturar y usar el conocimiento de expertos que salen de la organización: cuando las personas con experiencia dejan la organización (por ejemplo las que se retiran) su conocimiento y experiencia también se van, constituyendo una pérdida para la organización a no ser que se tomen medidas oportunas. Algunas opciones están disponibles, por ejemplo, la persona que se retira y la que ha sido seleccionada para ocupar su puesto podrían trabajar juntas por algún tiempo (siguiendo el modelo tutor – aprendiz) o el experto que se retira podría ser recontratado como consultor a tiempo parcial. En cada caso es importante analizar la forma en que el conocimiento se asegura y se transfiere.

Ponce (2005) señala para gestionar el conocimiento las siguientes herramientas, todas ellas informáticas:

Bases de datos relacionales: es decir, las bases de datos tradicionales – básicamente de números o de cadenas de caracteres cortas– pero también las bases de datos documentales –cada vez más importantes– que permiten realizar búsquedas, catalogar los documentos.

Las intranets y los portales del empleado: contribuyen a que haya comunicación, permiten depositar documentos sin un grado tan alto de estructuración.

Los directorios de expertos: pueden formar parte de una intranet. La información de los directorios de expertos se pone a la disposición de los miembros de la organización para que puedan saber quiénes son los expertos en cada aspecto,

es decir, qué personas son las que tienen más conocimiento, por otra parte, además de mostrar la persona y algún documento que haya escrito, también ofrecen la posibilidad de ponerse en contacto con ella y que por teléfono o mediante un encuentro personal, pueda comunicar el conocimiento que es más difícil de comunicar por otras vías.

Ferías del conocimiento: donde se fomenta que todas las personas de una organización o un grupo de personas, comparta su conocimiento para extraer de ello un beneficio para todos. Es una herramienta que ayuda a trabajar en grupo –el trabajo en grupo es fundamental tanto para la creación de conocimiento como para su transmisión.

El chat: es una tecnología que permite que dos o más usuarios que están simultáneamente conectados a Internet mantengan conversaciones en tiempo real. Las conversaciones se establecen en grupos o canales, cada uno de los cuales tiene un tema, suscribiéndose cada usuario al canal que más le interesa.

Superación: la sociedad de este tiempo es considerada por los analistas como sociedad del conocimiento, del aprendizaje continuo, la educación, la información y se caracteriza por un incremento en la producción y flujo de conocimientos posibilitado por el desarrollo acelerado de las TICs. Si el conocimiento ocupa un lugar central en el desarrollo cultural, económico y científico, la superación es un punto clave.

Según criterios de Martín (2010) existen algunas técnicas que aisladas quizás no se identifican como herramientas útiles para gestionar y expandir el conocimiento, pero que vistas en conjunto y como parte de una estrategia organizacional aportan un gran valor en la gestión de este recurso, que siempre ha estado ahí, aunque se llamaba de otra manera o se minimizaba su importancia. Este autor identifica las siguientes herramientas:

Evaluación: regular revisión de las necesidades de entrenamiento, evaluando fortalezas y debilidades.

Cursos internos: originados en los programas de entrenamiento de la organización.

Cursos externos: seminarios cortos “enlatados” o pre-armados en relación con las necesidades de la organización.

Seguimiento: entrenamiento en la tarea con la supervisión de un gerente más experimentado.

Tutoría: están orientadas a perfeccionar las relaciones que se establecen entre empleados, a fin de que uno de ellos, generalmente de rango superior o del mismo, pero más experimentado, hace el papel de asesor, modelador del comportamiento, facilitador de contactos y el apoyo en general.

Entrenamiento: esta figura del coach, entrenador, empieza a ser utilizado en algunas compañías para que asista a los altos directivos. Hoy día es posible verlos en las reuniones de los líderes para hablar y trabajar sobre los conocimientos adquiridos y los temas a desarrollar.

Mentoring: un mentor es una figura con cierta experiencia que ayuda a aprender, muestra caminos, acompaña. Es un facilitador de un proceso de descubrimiento y afirmación. Segundo, esta actividad implica capacitación y entrenamiento de la persona bajo tutoría y también del tutor, ya que si nunca lo fue antes, deberá recibir alguna capacitación al respecto.

Rotación de personal: la rotación es otra manera de generar conocimiento y de incrementar el valor de los empleados a fin de que desarrollen nuevas habilidades y conocer la organización desde múltiples perspectivas.

En correspondencia con este enfoque Wallace (1999), citado por Ponce (2005, p.14), plantea que la gestión del conocimiento es una nueva disciplina para habilitar personas, equipos y organizaciones completas en la creación, compartición y aplicación del conocimiento, colectiva y sistemáticamente, para mejorar la consecución de los objetivos de la organización.

También en este sentido González (2007) plantea que la gestión del conocimiento puede ser desarrollada a partir de la utilización de mapas de conocimientos, depositarios de conocimientos, la argumentación fundamentada, el desarrollo de casos y la utilización de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) las cuales se pueden generar a partir de prácticas de enseñanza y aprendizaje en las aulas y en ambientes de aprendizaje.

A su vez Pérez (2009) destaca que resulta coherente vincular la gestión del conocimiento a la Universidad en tanto ésta constituye uno de los principales agentes contemporáneos en la producción y transmisión de conocimientos. Se ha descubierto la necesidad de analizar el proceso de enseñanza y aprendizaje como un aspecto de los procesos de producción y de transmisión de conocimientos a escala mundial. Desde un punto de vista amplio se puede definir la gestión del conocimiento en la Universidad como un enfoque que se propone definir orientaciones y condiciones para crear, organizar y difundir conocimientos.

Por otra parte Lescano (2010) señala que existe una gran paradoja: por una parte la gestión de la información y el conocimiento se ha favorecido enormemente con la Revolución Digital y por otra parte no puede hablarse de ésta en aquellos lugares donde el hombre no esté preparado para su utilización e introducción. Por tanto, en todo caso, la solución pasa por la superación de los recursos humanos.

La decisión de incluir la superación como herramienta de la gestión del conocimiento está sustentada no solo en la cultura de aprendizaje y superación que existe en el país, sino también porque es precisamente eso lo que se pretende, ya que en este proceso se produce la captura del conocimiento al realizar un conjunto de operaciones encaminadas a la identificación y extracción del conocimiento individual para ponerlo al alcance del que lo necesite en la organización.

La siguiente de las operaciones es almacenar, esta puede entenderse como el depósito de todo el conocimiento que se necesita para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, fruto de la captura y hacerlo visible en diferentes

formatos, de manera que pueda ser consultado con el mínimo esfuerzo por parte de los Cuadros y demás personas, se realiza con la creación del sitio web, los boletines, bases de datos, a partir de la participación activa en las acciones de superación.

La transferencia es el conjunto de operaciones encaminadas a que el conocimiento involucrado en la organización, llegue a todos, se realiza la socialización entre el individuo que lo posee y el resto de los miembros de la organización. En este caso se realiza a través de la socialización en las propias acciones de superación, el sitio web, los boletines.

La última de las operaciones es la aplicación, aquí la persona que ha adquirido el conocimiento lo aplica y lo reutiliza en su práctica diaria dentro de la organización para la toma de decisiones, solución de problemas, aprovechar una oportunidad y, en las evaluaciones de las acciones de superación. Con este nuevo conocimiento creado se cierra el círculo comenzando de nuevo todo el proceso de gestión al activarse el primer eslabón de la cadena.

La revisión de las concepciones sobre gestión del conocimiento conduce a plantear que para dar respuesta a las exigencias de los Cuadros del INDER en el entorno nacional e internacional actual, se puede utilizar como una de las herramientas la superación y tener en cuenta los criterios de González de la Torre (1996) cuando destaca que se impone el diseño de una superación que integre de manera sistémica varias formas de educación avanzada, entendida ésta como un fenómeno altamente creativo, donde la flexibilidad, la innovación y la crítica, se erigen en componentes del proceso, desechando la rigidez y el formalismo.

Dentro de la superación de los recursos humanos se encuentra la relacionada con los Cuadros y sus reservas. En los documentos rectores sobre el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno se expresa entre otros documentos, La Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas. Este folleto asegura las condiciones organizativas para desarrollar con coherencia, integralidad y disciplina, el sistema

de trabajo con los Cuadros, por lo que constituye una fuente valiosísima que sustenta y guía los propósitos de esta investigación.

Una particularidad del objeto del proceso de superación de Cuadros lo constituyen los "alumnos", en este caso se trata de directivos. Esto resulta determinante en la precisión del cómo ejecutar el proceso, de los métodos a utilizar, del nuevo rol a jugar por el profesor-facilitador y de los medios que se utilicen para la validación de conceptos y enfoques, así como para la ejercitación de determinadas técnicas o comportamientos objeto de estudio. (Codina, 2006).

En esta dirección está enfocada la propuesta de la superación como herramienta de la gestión del conocimiento en la presente investigación, debido a que en las organizaciones y sobre todo las deportivas, se deben seleccionar las herramientas que según sus posibilidades prácticas le permitan fomentar la creación de conocimiento y también mejorar o impulsar su transmisión y utilización.

1.4 La superación de los Cuadros del INDER

La problemática de superar Cuadros cada vez más competentes y comprometidos con su encargo social en la solución de los problemas que afectan a la sociedad contemporánea, constituye hoy uno de los principales desafíos, dado por la complejización de los procesos económicos, sociales y tecnológicos que precisan la necesidad de que la organización, como agente dinamizador de cambio se proyecte hacia la gestión y transmisión de conocimientos más cercanos a la realidad, de manera que se preparen para enfrentar con éxito el cambiante mundo que les rodea.

En Cuba, como se ha expresado anteriormente, el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros establece los lineamientos de trabajo e indicadores dirigidos al cumplimiento de la política trazada por el país y de los objetivos estratégicos para el trabajo de los Organismos de la Administración Central del Estado, las Entidades Nacionales Estatales y los Consejos de la Administración sobre política de Cuadros.

Uno de los lineamientos está dirigido a orientar la labor de la preparación y superación de los Cuadros y se establece que todos los organismos e instituciones deben organizar el trabajo encaminado a asegurar un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los Cuadros y sus reservas a todos los niveles.

La Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas expresa los objetivos que el Partido y el Gobierno cubanos se proponen alcanzar en la formación y la superación de los Cuadros del estado y del gobierno, teniendo en cuenta la experiencia acumulada y las transformaciones económicas ocurridas en el país y constituye una base para que cada Organismo de la Administración Central del Estado, Consejo de Administración y otras entidades elaboren sus propias estrategias ramales y territoriales; a partir de ellas se elabora la Estrategia Nacional de Superación para los Recursos Humanos de cada subsistema del Sistema INDER.

En el subsistema de Superación para los Cuadros y reservas se señalan los objetivos del mismo y resultan de interés los siguientes:

- Garantizar la educación permanente o continua del personal de dirección para que este cumpla con calidad y excelencia sus funciones ejecutivas, pudiendo dirigir con profesionalidad los colectivos laborales con un alto sentido político y de compromiso con los lineamientos del Partido, el Estado y el INDER.
- Sistematizar la preparación y superación de los Cuadros, reserva estudiantil de Cuadro, de forma tal que funcione combinando formas, contenidos, plazos de tiempo y recursos para que la misma sea continua, eficiente, general y dirigida a las principales necesidades del desarrollo de los territorios, entidades y organismos.

Derivado de estos objetivos, de las orientaciones del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros y el resultado de la determinación de necesidades de superación se elabora la estrategia de superación de Cuadros y reservas del organismo, a través

de diferentes formas como: conferencias, cursos, diplomados, talleres, preparación metodológica, entre otros. Esta estrategia se ha visto afectada en los últimos años por la gran cantidad de movimientos y la frecuencia con que se producen, fundamentalmente por las salidas de Cuadros a colaboración en la hermana República Bolivariana de Venezuela, entre otras razones.

No obstante, las acciones de superación no han sido concebidas con la utilización de la gestión del conocimiento en forma de sistema y contextualizadamente.

El perfeccionamiento continuo del proceso de dirección requiere de recursos humanos bien preparados. Aprender a usar la información científica más actualizada, pertinente y de calidad y hacerlo accediendo a los recursos que ofrecen las tecnologías de la información y la comunicación es un aspecto de vital importancia en el ejercicio del cargo de los Cuadros del INDER, de ahí la importancia de diseñar en la estrategia de superación diferentes formas que contribuyan al desarrollo de conocimientos y habilidades en gestión del conocimiento.

1.5 La gestión del conocimiento y los Cuadros del INDER

Son dos las razones básicas que convocan hoy a la superación de los Cuadros en gestión del conocimiento: la primera, que el valor del conocimiento, su creación, socialización y protección orientado al desarrollo, son retos actuales; la segunda, que la Sociedad del Conocimiento depende de una amplia cultura general, científica y tecnológica.

La gestión del conocimiento es un proceso que puede ser estudiado, organizado, estructurado y aplicado creadoramente en una organización, por lo que resulta adecuado para atender e integrar con fluidez las nuevas necesidades en el Sistema de Cultura Física y Deporte, de ahí que se considere importante investigar sobre cómo las ideas de la gestión del conocimiento pueden incorporarse a las organizaciones ante las necesidades provocadas por el actual contexto económico, social y tecnológico; su aplicación debe encaminarse al

perfeccionamiento de la dirección, deporte participativo y de rendimiento, recreación y educación física, con el objetivo de facilitar el desarrollo de un sistema ampliamente competitivo y adaptado a las nuevas demandas de la sociedad.

Es importante destacar que para el desarrollo de un Sistema de Cultura Física y Deporte competitivo y adaptado a las nuevas demandas de la sociedad, las actividades de gestión del conocimiento que se diseñen para Cuadros del INDER, deben enfocarse siempre en correspondencia con las posibilidades reales de las organizaciones deportivas para lograr mayor eficiencia.

En la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba, se plantea: “La eficiencia es por tanto, el objetivo central de la Política Económica pues constituye una de las mayores potencialidades con que cuenta el país. Hacer un mejor uso de los recursos, elevar la productividad del trabajo, alcanzar mejores resultados con menos costos tendrán un efecto positivo en nuestro balance financiero, facilitando la participación en el comercio internacional y en el acceso a los mercados de capital e inversiones”.

Más adelante se señala: “El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras características y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas así como el amplio uso de todas las posibilidades de las tecnologías y servicios de información y las telecomunicaciones, deben constituir prioridad del país a fines de garantizar la mayor eficiencia en la gestión y los procesos productivos”.

Por otra parte, en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba en lo referido al deporte se señala: “Elevar la calidad y el rigor en la formación de atletas y docentes, así como en la organización y participación en eventos y competencias nacionales e internacionales, con racionalidad en los gastos”.

Por esas razones es necesario crear las bases de una cultura que reconozca el valor que tiene para una organización el uso adecuado de la información y la

importancia de utilizar y preservar los conocimientos sobre deporte participativo y de rendimiento, educación física y recreación adquiridos por sus recursos humanos en el tiempo, que se consideran a su vez, parte estratégica de su patrimonio y permiten mantener el prestigio de las misiones cubanas en el extranjero. Esa cultura ha de estar presente en todos los Cuadros de las organizaciones y sus trabajadores, para contribuir a ser cada vez más eficientes.

Ponjuan (2006, p. 13) señala que “la formación y superación de los cuadros deberá incluir temas de gestión del conocimiento, la tecnología y la innovación y contribuir a que la planeación estratégica de los Consejos de la Administración Municipal, empresas y entidades territoriales u organizaciones en general, contemplen entre sus objetivos y estrategias el necesario componente de conocimiento e innovación”.

Vale destacar que la indagación en el tema de la gestión del conocimiento en la superación de los Cuadros del INDER permitió comprobar la poca correspondencia de las acciones de superación con las exigencias actuales de los Cuadros, la ausencia de temas de gestión del conocimiento, así como de un procedimiento para llevarla a cabo.

En la revisión bibliográfica realizada se ha podido constatar que existen criterios generalizados entre los especialistas de que tanto la aplicación de las técnicas gerenciales modernas como el empleo de las nuevas tecnologías tienen un desarrollo pobre en los países menos industrializados y se ha identificado que algunas de las barreras más importantes no son tecnológicas, sino culturales, relacionadas con la cultura organizacional, las estructuras organizacionales y los procesos de gestión, además de la escasez de recursos, y es precisamente la gestión del conocimiento un proceso que propicia la eliminación de esas barreras.

Señalan además que la implantación y uso de la gestión del conocimiento requiere de la gestión de la información, de la gestión documental, del empleo de las tecnologías de la información y de un eficiente manejo de los recursos humanos.

En correspondencia con lo anterior se entiende que la evolución que ha tenido el deporte, la educación física y la recreación, la connotación que tienen para Cuba, el hecho de satisfacer necesidades, ya sea en oferta de actividades y servicios, competencias, espectáculos deportivos o en la construcción y mantenimiento de instalaciones, con recursos limitados y las necesidades mayores de estas, exige establecer prioridades.

Se reconoce que el único recurso inagotable, capaz de añadir valor y que a partir de él se pueden generar todas las fuentes de ventajas es el recurso humano. Él aporta a las organizaciones el conocimiento, la propia dinámica organizacional, la experiencia, la capacidad de análisis y de toma de decisiones que permite la búsqueda constante de perdurabilidad y de equilibrio con el entorno, por ello el conocimiento es el activo máspreciado de cualquier organización deportiva.

Es por esta razón que se le brinda especial atención a la superación de los recursos humanos, entre ellos los Cuadros, para potenciar la actualización de los conocimientos de forma continua, de manera que sean más competentes y obtengan cada vez mejores resultados. De lo que se trata es de preservar el patrimonio de habilidades, conocimientos y tecnología acumulado a lo largo de estos años para sobre esa base, continuar desarrollándose.

En la medida que el mundo se adelanta en lo que se ha dado en llamar la “sociedad del conocimiento”, es decir, que la importancia del conocimiento crece constantemente y se pone de manifiesto en los procesos productivos y de servicios, en todos los ámbitos de la vida laboral, cobra mayor importancia el establecimiento y la implementación del Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica en el INDER, comprendido este como el sistema estratégico organizacional relacionado con el desarrollo de nuevos procesos en la Educación Física, el Deporte Participativo y de Rendimiento, así como la Recreación.

A partir de esa explicación se destaca la importancia en la dirección del cambio, particularmente en las prácticas gerenciales que permitan incrementar la eficacia y eficiencia del Sistema de Cultura Física y Deporte y su competitividad, de la

gestión del conocimiento y la utilización de la superación como herramienta de este proceso en el trabajo de los Cuadros, lo que redundará en recursos humanos más competentes y actualizados.

Cabe señalar que existen abundantes definiciones de gestión del conocimiento pero todas de una forma u otra se refieren a la habilidad que deben tener las personas para buscar, entender y manejar la información utilizando o no la tecnología, la compartición del conocimiento con el fin de mejorar los resultados de su trabajo y se refieren fundamentalmente al ámbito empresarial, por lo que se considera que debe adecuarse el concepto al ámbito deportivo porque a pesar de desarrollarse algunos procesos comunes, tiene sus características muy específicas.

Lo anterior justifica que de acuerdo a los referentes teóricos estudiados, en esta investigación la gestión del conocimiento se concibe como el proceso mediante el cual se ponen en funcionamiento todos los medios disponibles en las organizaciones deportivas, para que el conocimiento acumulado por los Cuadros, independientemente de su origen, relacionado con la práctica de actividades físicas y el deporte, pueda ser capturado, almacenado, difundido y utilizado en beneficio del logro de los objetivos organizacionales.

Consideraciones generales del Capítulo

El conocimiento constituye uno de los recursos claves para las organizaciones, fundamentalmente las del Sistema de Cultura Física y Deporte donde existe gran cantidad de experiencia y conocimiento tácito, por lo que se hace necesario gestionar ese conocimiento para difundirlo.

Debido a los grandes volúmenes de conocimientos existentes actualmente, este demanda ser gestionado de modo efectivo; para ello es necesario la identificación y determinación de los conocimientos que se requieren y el establecimiento e implantación de herramientas que posibiliten su gestión en las condiciones específicas del INDER.

Se define, de acuerdo a los referentes teóricos estudiados en esta investigación, la gestión del conocimiento como el proceso mediante el cual se ponen en funcionamiento todos los medios disponibles en las organizaciones deportivas, para que el conocimiento acumulado por los Cuadros, independientemente de su origen, relacionado con la práctica de actividades físicas y el deporte, pueda ser capturado, almacenado, difundido y utilizado en beneficio del logro de los objetivos organizacionales.

El análisis realizado sobre las diferentes concepciones permite justificar la necesidad de concebir la superación como una herramienta dentro del sistema de gestión del conocimiento para los Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL TRABAJO DE LOS CUADROS DEL SECTORIAL PROVINCIAL DE DEPORTES EN VILLA CLARA

Este capítulo se inicia con la declaración y caracterización de la población, la metodología de investigación utilizada, el diagnóstico del estado actual de la gestión del conocimiento en el trabajo de los Cuadros y se fundamenta el Sistema. Para dar respuesta al problema científico y cumplir el objetivo general propuesto, se siguió un procedimiento inductivo; se realizó un diagnóstico de necesidades de superación de los Cuadros, el diagnóstico de la gestión del conocimiento y otros componentes del contexto y, finalmente el diseño de la propuesta. Este enfoque se enriquece con lo regulado jurídicamente.

2.1 Población

El contexto donde se desarrolla la investigación es la provincia de Villa Clara porque goza de un elevado prestigio por los logros obtenidos de manera sostenida en el deporte; la preparación de sus profesores deportivos; los resultados alcanzados por la Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte, Facultad de Villa Clara, por su prestigio en la formación de sus profesores en la red de Cultura Física y la superación de Cuadros.

Derivado de la entrevista realizada a la Directora de Cuadros en la provincia, se pudo conocer que existe un total de 28 Cuadros, 16 son hombres y 12 mujeres; de ellos son blancos 22 y seis negros. Son graduados de nivel superior 23, de ellos 14 son Licenciados en Cultura Física y el resto de otras especialidades, solo tres son Master y cinco Técnicos Medio. El promedio de edad es de 43,5 años.

De las reservas, 30 son mujeres y 26 hombres; con relación a la edad: 29 cuentan con menos de cuarenta años, 22 entre 41 y 50 años y cinco entre 51y 60; en cuanto al nivel de escolaridad, 50 tienen nivel superior y seis nivel medio, en este momento dos se encuentran estudiando para alcanzar el nivel superior.

De la población integrada por 28 Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara se trabajó con 23 por una delimitación de la población basada en lo siguiente:

1. Condiciones objetivas para colaborar con la investigación (tiempo).
2. Los Cuadros con más de tres años de experiencia en dirección.
3. Interés por participar en las acciones de superación.

Además, en el proceso investigativo se utilizaron otros informantes claves como:

- Gestores de la superación del INDER (seis) quienes opinaron en la fase diagnóstica acerca de la superación que tienen diseñada para los Cuadros y su relación con la gestión del conocimiento, las insuficiencias que presenta y los efectos que estas provocan sobre su gestión.
- Directora de Cuadros del INDER, para constatar las orientaciones recibidas sobre la superación de Cuadros, en la fase diagnóstica.
- Profesores de Dirección y Sociología de la Universidad de Ciencias de la Cultura Física de Villa Clara (siete) para determinar los indicadores en la evaluación del sistema.
- Vicedecanos y Metodólogos de Investigación y Postgrado de la Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte de Villa Clara (cinco) quienes ofrecieron sus criterios sobre los problemas más relevantes de la superación de Cuadros.
- Jefes de Departamentos de Informatización e Información Científico Técnica (ICT) de la Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte de Villa Clara y Centro de Informática del INDER Provincial (tres) los que opinaron sobre la disponibilidad de recursos para apoyar la gestión del conocimiento en el Organismo.

2.2 Diagnóstico de la gestión del conocimiento en el trabajo de los Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara

Disponer de recursos humanos altamente calificados y preparados para enfrentar los retos del desarrollo científico y tecnológico contemporáneo es una exigencia indispensable para cualquier organización o institución en la actualidad, por ello las mismas deberán disponer de Cuadros cada vez mejor preparados, que incorporen lo más valioso del conocimiento científico alcanzado por la humanidad y adquieran las competencias profesionales pertinentes en cualquier organismo que se trate.

Para facilitar el diagnóstico y posteriormente el diseño de la propuesta se presenta un grupo de indicadores agrupados en tres dimensiones que permiten caracterizar el estado de la gestión del conocimiento que realizan los Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara.

La determinación de estas dimensiones e indicadores se realizó a partir de las problemáticas detectadas y la consulta a profesores y especialistas con experiencia en el trabajo de Cuadros. Las dimensiones e indicadores seleccionados fueron los siguientes:

1. Conocimiento de los Cuadros sobre el proceso de gestión del conocimiento.
 - 1.1 Uso de los elementos del proceso de gestión del conocimiento (capturar, almacenar, transferir, utilizar).
 - 1.2 Conocimientos sobre el proceso de gestión del conocimiento (concepto, importancia, herramientas).
 - 1.3 Preparación recibida en gestión del conocimiento.
2. Herramientas informáticas destinadas a la búsqueda de información para el proceso de dirección.
 - 2.1 Servicios y herramientas empleados en la gestión de la información.
 - 2.2 Aprovechamiento de la información.

2.3 Formas de almacenamiento de la información.

3. Disponibilidad de recursos.

3.1 Disponibilidad de computadoras.

3.2 Acceso a Centros de Información.

3.3 Conectividad entre las computadoras.

A continuación se exponen los pasos seguidos en el **diagnóstico**:

El análisis de documentos normativos para determinar qué orientaciones existen en Cuba y el INDER sobre superación de Cuadros y gestión del conocimiento (anexo 1).

Entrevista: se realizó una entrevista a los Vicedecanos y cuatro Metodólogos de superación a fin de explorar los problemas más relevantes de la superación de Cuadros (anexo 2); una a la directora de Cuadros del Organismo en la provincia con el objetivo de constatar las orientaciones recibidas para la superación de Cuadros (anexo 3); una entrevista grupal con gestores de superación del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara para conocer sus criterios acerca de la superación que tienen diseñada para los Cuadros y su relación con la gestión del conocimiento, las insuficiencias que presenta y los efectos que estas provocan sobre su gestión (anexo 4) y una a los Jefes de Departamento de Informatización e Información Científico Técnica de la Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte y del Centro de Informática del INDER con el propósito de constatar la disponibilidad de recursos para apoyar la gestión del conocimiento en el Organismo (anexo 5).

Encuesta: se aplicó a los Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara con el propósito de explorar su nivel de conocimientos acerca de la gestión del conocimiento (anexo 6).

Trabajo en grupo: Técnica de Grupos Focales y Análisis de Campo de Fuerzas: el Grupo Focal es una técnica cualitativa que permite a través de las discusiones y opiniones conocer cómo piensan los participantes respecto a un asunto o tema

determinado. (Focus Group Research, 2003, Rodríguez Andino, 2006), se utilizó de conjunto con el Análisis del Campo de Fuerzas que es una técnica útil para facilitar el cambio. Esta técnica ve en el cambio fuerzas diferentes que compiten entre sí, las fuerzas impulsoras y las fuerzas restringentes las cuales limitan el proceso de cambio. Los resultados del análisis del Campo de Fuerzas dan la oportunidad a un equipo de valorar un cambio propuesto, desde posiciones a favor y en contra y se convierten en un punto de inicio para las acciones a implementar, que minimizan el impacto de las fuerzas restringentes y maximizan el efecto de las fuerzas impulsoras (Sociedad Latino Americana para la calidad 2000, Rodríguez Andino 2006). Esta permitió acopiar las opiniones de los Cuadros del Sectorial de Deportes en Villa Clara en relación con las limitaciones y potencialidades para realizar la gestión del conocimiento en el Organismo y las acciones a realizar con vista a minimizar las fuerzas restringentes y maximizar el efecto de las fuerzas impulsoras.

Triangulación: se utiliza la triangulación metodológica. Se aplican diferentes métodos y/o instrumentos a los mismos sujetos a fin de corroborar los datos obtenidos. Se utilizó al combinar la información obtenida en las entrevistas, encuestas y tormenta de ideas, específicamente profundizando en el diagnóstico del estado de la gestión del conocimiento de los Cuadros, lo que permitió mayor precisión y objetividad.

Criterio de expertos: para valorar la propuesta se seleccionó un grupo de personas considerados expertos, en su determinación la autora tuvo en cuenta los siguientes aspectos:

- Funciones que desarrollan relacionadas con la temática de estudio.
- Años de experiencia profesional relacionados con esta temática.
- Relación con el tema objeto de estudio.

El criterio de expertos como técnica, se apoya en la opinión de aquellos individuos a los que se puede calificar como tal. Para seleccionarlos se siguieron

las ideas de (Campistrous y Rizo,1998) que descansan en la autovaloración de los propios sujetos, que como señalan, es un método sencillo y completo dado que nadie mejor que él puede valorar su competencia en el tema en cuestión. Además de la competencia, estos expertos poseen otras características que son: disposición a colaborar en la investigación y posibilidad real de hacerlo, creatividad, capacidad de análisis, espíritu autocrítico, entre otras. Aunque no se dispone de recursos objetivos para evaluar muchas de estas características, el prestigio profesional y la experiencia laboral de ellos permite apreciarlas en tales sujetos.

Este tipo de selección según Ruiz (1999) es denominada de muestreo intencional debido a que se selecciona a los posibles expertos siguiendo un criterio estratégico personal.

Elección de los expertos

Después de determinar los sujetos posibles expertos se procedió a determinar el coeficiente de competencia de los mismos. Para la determinación de dicho coeficiente se utilizó la fórmula:

$$K = \frac{1}{2} (k_c + k_a)$$

Simbología: K = Coeficiente de competencia; K_c = Coeficiente de conocimientos; K_a = Coeficiente de argumentación.

El coeficiente de conocimientos (K_c) de los posibles expertos sobre el tema en cuestión se realizó sobre la autovaloración de ellos mismos en una escala de cero (0) al diez (10), valor que es multiplicado por 0.1 o dividido por 10. El coeficiente de argumentación (K_a) de los posibles expertos se determinó sobre la base de las fuentes que argumentan sus conocimientos del tema, para lo cual la investigadora, de acuerdo a sus intereses, asignó un valor a cada una de ellas (anexo 7).

A continuación se presenta una tabla (Tabla 1) que agrupa dichas fuentes y los respectivos grados de influencia para cada una de estas.

Tabla 1 Fuentes de argumentación y grado de influencia de cada una de las fuentes.

Fuentes de argumentación.	Grado de influencia de cada fuente en sus criterios sobre el tema.		
	alto	medio	bajo
Análisis teóricos realizados por usted sobre la gestión del conocimiento.			
Conocimientos de la gestión del conocimiento.			
Realización de investigaciones sobre el tema de la gestión del conocimiento.			
Participación en eventos científicos donde muestre los resultados obtenidos.			
Actividades de superación que permiten conocer con actualidad el tema.			
Puntuación para las fuentes de argumentación.			

La competencia del experto se categoriza según el rango en el que se encuentra el coeficiente de competencia (K) determinado, o sea:

Rango	Competencia
$0.8 \leq K \leq 1$	alto
$0.5 \leq K < 0.8$	medio
$0 \leq K < 0.5$	bajo

Se decide utilizar a los 31 expertos con coeficiente de competencia entre alto (24) y medio (7). (Ver anexo 8)

Existen varias metodologías para la aplicación del método de evaluación a través del criterio de expertos; de ellas, en la presente investigación se utiliza la Comparación por Pares, donde cada experto llena una tabla en la que los aspectos a evaluar se encuentran ubicados tanto en sentido horizontal como vertical (anexo 9) en esta los expertos valoran la propuesta en cuanto a calidad, objetividad, originalidad, factibilidad, importancia y necesidad.

Luego se organiza la información obtenida anteriormente en una tabla en la que cada celda guarda relación con los aspectos comparados y en esta se coloca el número de ellos que a su juicio, mejor refleja o manifiesta el resultado objeto de evaluación (anexo 10) lo que permite acopiar juicios de valor para el perfeccionamiento del sistema objeto de evaluación.

Se implementó el procesamiento estadístico en un libro de Excel en el que se realizaron los siguientes pasos: Campistrous (1998).

- Construcción la tabla de frecuencias acumuladas.
- Construcción la tabla de frecuencias relativas acumulativas.
- Búsqueda de las imágenes por la inversa de la curva normal.
- Determinación de puntos de cortes. (anexo 11)

2.2.1 Análisis de documentos.

Para el estudio de los documentos se realizó el análisis y valoración de los reglamentos, regulaciones, orientaciones, planificación estratégica, que norman lo relacionado con la gestión del conocimiento y la superación de los Cuadros con el objetivo de precisar las regularidades que desde lo instituido, favorecen o no la utilización de la gestión del conocimiento por los Cuadros en el proceso de dirección.

Los principales documentos analizados en las indagaciones realizadas fueron:

- La Política Nacional de Información, Gestión de la Información y el Conocimiento (PNI).

- Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno.
- Bases para la introducción de la Gestión del Conocimiento en Cuba.
- Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica del INDER.
- Planificación estratégica del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara 2009-2012.
- Estrategia de Superación de Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara.

A continuación se analizan las regularidades encontradas en cada uno de ellos:

Política Nacional de Información, Gestión de la Información y el Conocimiento (PNI): esta se consigna en el Documento Base del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (2002), la autora aprecia que se declara que la gestión del conocimiento constituye un instrumento trascendental a favor de convertir la información en un recurso estratégico.

Además se destaca que la gestión del conocimiento ha sido identificada como un nuevo enfoque gerencial que reconoce y utiliza el valor más importante de la organización, el recurso humano y los conocimientos que los humanos poseen y aportan a la organización.

El documento plantea que uno de los valores principales de la gestión del conocimiento es su completa coherencia con cualesquiera otras técnicas como la gestión de calidad y planeación estratégica.

Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno (2005): específicamente en la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas se precisa que, dado que la mayor fortaleza con que cuenta la nación cubana es el talento, la inteligencia, la calidad humana y las cualidades patrióticas de sus hombres y mujeres, la formación y desarrollo de los que tienen la función de dirigir los recursos humanos hacia el logro de los objetivos políticos, sociales y económicos, constituye una tarea de importancia vital. El país tiene necesidad de que sus Cuadros y reservas

estudien tenaz y sistemáticamente para que dominen los más modernos instrumentos de dirección y la utilización eficiente de las tecnologías, aplicándolas creadoramente, en correspondencia con los intereses de la nación.

Más adelante en uno de sus principios se expresa que la preparación y superación de los Cuadros y reservas debe concebirse integralmente y organizarse como un sistema, contemplando todos los componentes y combinando las formas, los contenidos, los plazos de tiempo, los recursos necesarios para que esta sea continua, eficiente y específica, dirigida a las necesidades de cada Cuadro y de los planes de desarrollo estratégico y características de cada Organismo, territorio o entidad.

Bases para la introducción de la Gestión del Conocimiento en Cuba: al analizar este documento del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) se constató que señala que actualmente existen en Cuba varios factores que propician la aplicación de técnicas de gestión del conocimiento, en función del desarrollo social y económico en que el país está empeñado. Entre estos se destacan los siguientes:

- El Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica.
- El Perfeccionamiento Empresarial.
- Perfeccionamiento de las Unidades de Investigación Científica, Innovación Tecnológica, producciones y servicios especializados.
- La Estrategia de Informatización de la Sociedad.
- La Política Nacional de Información.

También se destaca que es necesario crear los cimientos de una cultura gerencial que reconozca el valor que tienen para una organización el uso adecuado de la información y la insustituible importancia de utilizar y preservar los conocimientos adquiridos por sus trabajadores en el transcurso del tiempo y que son parte estratégica de su patrimonio.

Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica del INDER: se pudo apreciar que en este documento se señala que el INDER, en medio de los cambios de funcionamiento de la economía nacional y como parte del fortalecimiento del control y racionalización del aparato central del estado, urgido por respuestas claras desde el ámbito de la ciencia para el desarrollo, asume el Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica que va desde la generación y acumulación de conocimientos hasta la producción de bienes y servicios y su comercialización, abarcando las investigaciones básicas, las aplicadas, los trabajos de desarrollo tecnológico, la protección legal de los resultados, las acciones de desarrollo asociadas a los estudios de carácter social, las distintas actividades de interfase, los servicios científico-técnicos conexos, las ofertas y demandas tecnológicas, la transferencia vertical u horizontal de conocimiento y tecnología, la actividad de mercadotecnia y el empleo de modernas técnicas gerenciales y la concreción de todos estos esfuerzos en nuevos productos, en producciones elaboradas bajo nuevas concepciones, en nuevos o mejorados tipos de servicios; así como en nuevos conceptos y elaboraciones teóricas relacionadas con la esfera social o nuevos procedimientos y métodos de dirección y organización en diferentes ámbitos de la sociedad.

Planificación estratégica del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara 2009-2012: se pudo constatar que no existe ningún objetivo ni acciones que se refieran a la gestión del conocimiento en el Organismo explícitamente.

Estrategia de Superación de Cuadros del Sectorial Provincial en Deportes en Villa Clara: al revisar este documento se pudo constatar que no aparecen los nombres de los Cuadros, solo aparecen números desglosados por las diferentes formas de superación, lo que no permite hacer un análisis de si está estructurada de manera sistémica y si abarca los cuatro componentes para todos los directivos; la forma predominante es el curso.

Regularidades detectadas en el estudio:

1. Se declara que la gestión del conocimiento constituye un instrumento trascendental a favor de convertir la información en un recurso estratégico.
2. Se destaca el recurso humano y los conocimientos que los humanos poseen y aportan a la organización de gran importancia.
3. Se norma la preparación y superación de los Cuadros y los componentes que debe tener combinando las formas, los contenidos, los plazos de tiempo, los recursos necesarios para que esta sea continua, eficiente y específica, dirigida a las necesidades de cada uno y de los planes de desarrollo estratégico y características de cada organismo, territorio o entidad.
4. Se señala que actualmente existen en Cuba varios factores que propician la aplicación de técnicas de gestión del conocimiento en función del desarrollo social y económico en que el país está empeñado.
5. El INDER asume el empleo de modernas técnicas gerenciales así como nuevos conceptos y elaboraciones teóricas relacionadas con la esfera social, nuevos procedimientos y métodos de dirección y organización en diferentes ámbitos de la sociedad.
6. No se aprecian especificaciones en los documentos del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara con relación a la gestión del conocimiento.

2.2.2. Resultados de la entrevista a los Jefes de Departamentos de Informatización e ICT de la Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte y del Centro de Informática del INDER

Para la realización del inventario de los medios técnicos disponibles en la Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte y el Centro de Informática del INDER que pueden contribuir al desarrollo de la gestión del conocimiento de los Cuadros del Organismo, se entrevistaron a sus Jefes para conocer la existencia de computadoras, impresoras y otros accesorios, así como el estado técnico de los mismos.

En este caso se pudo constatar que la Facultad cuenta con seis laboratorios de Computación, 250 máquinas donde se brindan servicios de acceso a las computadoras y docencia (para estudiantes), en todos los casos conectadas en red y un laboratorio para el Programa de Formación Doctoral. En el Departamento de Información Científico Técnica existe otro laboratorio.

El servicio del Correo Electrónico está conectado a todos los Departamentos y Vicedecanatos. Además, existen nueve impresoras.

Como se puede apreciar la Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte cuenta con los requerimientos mínimos para la adecuada implementación de procedimientos y herramientas para la gestión del conocimiento.

Inventario de medios técnicos del Centro de Informática del INDER: existen dos Departamentos, uno donde se procesan los datos estadísticos de los deportes, las competencias, ranking y record de las escuelas provinciales y los sistemas informáticos y el otro donde se brindan servicios de biblioteca, búsquedas, préstamos, entre otros.

Cuentan con once computadoras no conectadas en red, tienen acceso a la intranet del INDER, pero no existe acceso a Internet.

Teniendo en cuenta las potencialidades del INDER aunque el Organismo no cuenta con sofisticados ni abundantes medios técnicos, se considera que con los que tiene, es suficiente para desarrollar un sistema de gestión del conocimiento para el trabajo de los Cuadros.

2.2.3 Resultados de la entrevista a los Vicedecanos y Metodólogos de superación

Esta entrevista fue realizada al Vicedecano de Superación anterior y al actual, a la Jefa de Departamento de Superación y a dos de sus Metodólogos y se pudo constatar que todos tienen algún conocimiento de lo que es la gestión del conocimiento pero no la han estudiado; la importancia que se le concede es que ayuda a clasificar la información que llega y decidir si la usas o no; todos coinciden

en que no existe un sistema ágil y efectivo para detectar e incorporar el conocimiento a la superación, aunque en algunas especialidades, por el nivel de los profesores, puede haber mayor sistematización y que no está el conocimiento organizado en forma efectiva y accesible, todos consideran que los docentes no garantizan la generación de información y conocimientos que demandan las actividades de superación.

2.2.4 Resultados de la entrevista a la Directora de Cuadros del Organismo en la Provincia

La realización de esta entrevista arrojó como elementos más importantes: que existen orientaciones a nivel de Estado y Organismo bien precisas para la superación de los Cuadros en los siguientes contenidos: Preparación Político-Ideológica; Preparación en Defensa Nacional y Territorial y en Defensa Civil; Preparación en Administración-Dirección y Preparación Técnico Profesional; que está organizada la superación de este subsistema pero no propicia el proceso de gestión del conocimiento ya que en muchos casos al concluir el curso guardan toda la información recibida; que existen dificultades para el cumplimiento de dicha superación porque los Cuadros prestan mayor importancia y tiempo a actividades más operativas; porque alegan que no tienen tiempo para trasladarse a otro lugar por ejemplo a la Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte para recibir la superación, y que la determinación de necesidades no siempre se hace con la calidad necesaria. Las principales fortalezas que se pueden destacar en el trabajo de los Cuadros que contribuyan a la gestión del conocimiento son: interés por la superación y motivación por el logro de buenos resultados en el cumplimiento de los objetivos.

2.2.5 Resultados de la entrevista grupal a gestores de superación del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara

Se realizó una entrevista grupal a cinco Metodólogos y Subdirector de Docencia del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara en el marco de una reunión de coordinación para conocer sus criterios acerca de la superación que tienen

diseñada los Cuadros y su relación con la gestión del conocimiento, los principales planteamientos fueron:

1. No están motivados por la superación que tienen diseñada.
2. Existen dificultades para acceder a las diferentes formas de superación porque el trabajo operativo es mucho y muy dinámico y no tienen tiempo para trasladarse a una institución y dedicarse a recibir acciones de superación.
3. No tienen posibilidades de acceder a la información más actualizada y quien lo hace no la socializa.
4. Existen relaciones de trabajo con la Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte, el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, Universidad Central, entre otros, pero no se explotan todo lo posible en función de buscar la información más actualizada y los resultados de las últimas investigaciones para ponerlas en práctica en su labor diaria.
5. Consideran que no aprovechan al máximo la información que adquieren por diferentes vías, ya sea en reuniones nacionales, eventos, tesis, entre otras.
6. La información fundamentalmente está almacenada en sencillas bases de datos que luego se utilizan muy poco.

2.2.6 Resultados de la encuesta a Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara

- Estudios en el momento de realizar la encuesta.

Se pudo constatar que el 100% de los Cuadros encuestados refirió no estar estudiando al momento de realizar la encuesta.

- Acciones de superación recibidas desde el 2005 hasta la fecha.

Desde 2005 hasta la fecha el 100% señaló haber participado en acciones de superación en temas de dirección, economía, defensa y actualización.

- Formas de superación recibidas.

Se apreció que el 52,2% señala que la superación la han recibido a través de cursos y el 47,8% en formas no principales.

- ¿Qué forma de superación prefiere?

El 91,3% señaló que prefieren las formas no principales y en sentido general porque ocupan menos tiempo; se realizan en la propia institución; son más flexibles, el 8,7% restante señaló que prefieren las formas principales, fundamentalmente cursos.

- ¿Conoce en qué consiste el término gestión del conocimiento?

El 100% dijo saber en qué consiste el término gestión del conocimiento y los elementos fundamentales que señalaron del concepto fue la búsqueda de conocimiento o información para desempeñar su labor.

- ¿Cómo ha repercutido la superación?

En relación a cómo considera que la superación ha repercutido en los resultados de su labor de dirección, el 69,6% planteó que en gran medida porque se actualizan en temas importantes de diferentes áreas y el 30,4% considera que no ha tenido repercusión en ninguna medida porque han sido en temas que no los motivan o no les interesa.

El 100% de los Cuadros señaló que sí conocen el significado del término gestión del conocimiento.

- ¿Cómo adquiere el conocimiento?

El 73,9% señaló que adquirieron el conocimiento a través de la lectura de artículos y el 26,1% de oírlo en los medios. El 100% evalúan sus conocimientos sobre este término de aceptable y mal.

- ¿Considera importante la gestión del conocimiento en la superación?

Se constató que el 100% considera importante la gestión del conocimiento en su superación para contribuir a mejorar la eficiencia en su cargo de dirección y en las razones argumentan:

- Para tener más información sobre su especialidad.
- Para estar constantemente actualizados.
- Para poner los conocimientos más avanzados en función de su labor.

En la pregunta sobre las herramientas que conocen se utilizan para gestionar el conocimiento todos (100%) plantearon que Internet, los sitios web y solo dos (8,7%) mencionaron la intranet. Acerca de cuáles emplean en su labor cotidiana el 73,9% planteó que ninguna y el 26,1% señaló Internet, esto demuestra que los Cuadros tienen escasos conocimientos acerca de las herramientas para gestionar el conocimiento. Sobre el uso de las TICs para desarrollar este proceso el 100% coincidió en que son muy importantes ya que agiliza su trabajo.

2.2.7 Resultados de la realización de las Técnicas de Grupos Focales y Análisis de Campos de Fuerzas

De acuerdo al problema de investigación se definió como **estado deseado** el siguiente: los Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes de Villa Clara se encuentran preparados de forma adecuada en gestión del conocimiento y existen todas las condiciones para realizar este proceso en el Organismo.

Como moderadora de la actividad se desempeñó la investigadora y les comunicó a los participantes cuál era el estado deseado, luego solicitó que expusieran cuáles eran, a su juicio, las limitaciones que se presentaban para lograr un cambio y alcanzar ese estado. Se hicieron varias rondas que dieron un total de dieciocho limitaciones que se denominaron fuerzas restringentes, realizándose posteriormente una reducción de listado y quedaron diez limitaciones (anexo 12).

Posteriormente se solicitó que señalaran las potencialidades que se presentaban para la preparación en gestión del conocimiento de los Cuadros y que pueden favorecer el cambio, las cuales se establecieron como fuerzas impulsoras. Se hicieron varias rondas y se obtuvieron un total de diecinueve potencialidades, después de realizar la reducción de listado quedaron ocho (anexo 13).

Para lograr un listado que defina las limitaciones que mayor influencia tenían con respecto al cambio necesario se utilizaron las diez después de la reducción, estas diez se multiplicaron por un coeficiente de ponderación, en este caso se utilizó 1,5 que es el valor que sugiere el método, de esta manera se obtuvieron quince puntos, posteriormente se solicitó a los participantes que distribuyeran ese valor total entre las diez limitaciones según su opinión.

Se obtuvo una tabla de doble entrada donde se refleja la puntuación dada por cada participante extrayéndose las limitaciones que mayor puntuación alcanzaron y se ordenaron de forma descendente, delimitándose las cinco que más afectan el cambio, las que constituyeron las fuerzas restringentes. Ellas son:

1. Insuficiencias en la planificación del trabajo.
2. Las tecnologías están muy limitadas (no hay red, intranet, acceso a Internet).
3. El desarrollo alcanzado por la Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte de Villa Clara no está en correspondencia con el desarrollo de los Cuadros y la fuerza técnica.
4. Falta inmediatez en la gestión.
5. La biblioteca del Centro de Informática está muy desactualizada.

El mismo procedimiento se utilizó para obtener las potencialidades que mayor influencia podían tener para favorecer el cambio. Después de aplicada la reducción quedaron ocho potencialidades que multiplicado por el factor de ponderación 1,5 alcanzaron 12 puntos. Cada participante distribuyó estos 12 puntos entre las ocho potencialidades según su criterio. Posteriormente se procedió igual que con las limitaciones y se obtuvieron las fuerzas impulsoras. Ellas son:

1. Se cuenta con la Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte, fuerte en la docencia e investigación.
2. Colectivo técnico y de dirección con gran experiencia.

3. Buena preparación y elevado nivel cultural y técnico de los Cuadros.
4. Contar con la Universidad Central de Las Villas, de tradición y experiencia.
5. Las direcciones del INDER y de la Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte, abiertas al intercambio.

Los resultados del análisis del Campo de Fuerzas se sometieron a la consideración del grupo para valorar el cambio propuesto desde ambas posiciones, a favor y en contra, se convirtieron en un punto de partida para las actividades a proponer con vistas a minimizar el impacto de las fuerzas restringentes y maximizar el efecto de las fuerzas impulsoras.

La investigadora sintetizó las propuestas en las siguientes acciones:

- Crear una sala de navegación.
- Utilizar las variadas formas de superación que existen para preparar a los Cuadros y técnicos en gestión del conocimiento.
- Ubicación en red de todas las computadoras de la organización.

2.2.8 Triangulación

La triangulación se utilizó al analizar la información obtenida en las entrevistas, encuestas y tormenta de ideas, específicamente profundizando en el diagnóstico del estado de la gestión del conocimiento de los Cuadros, lo que permitió mayor precisión y objetividad en este. Se trianguló a partir de las siguientes unidades de análisis:

- Preparación recibida en gestión del conocimiento.
- Utilización de la superación en la gestión del conocimiento.
- Utilización de la gestión del conocimiento en el proceso de dirección.

Los resultados obtenidos después de haber realizado la triangulación fueron los siguientes:

- La preparación que han recibido los Cuadros sobre gestión del conocimiento es muy limitada.
- Los Cuadros no saben cómo utilizar la gestión del conocimiento en el Organismo a pesar de entender su importancia en el Sistema de Cultura Física y Deporte y las exigencias que enfrentan en la actualidad para desempeñar su labor.
- Consideran que la gestión del conocimiento en el Organismo no puede realizarse con eficiencia por la falta de recursos, sobre todo, informáticos, sin embargo se pudo constatar que existen los recursos humanos y técnicos necesarios para realizarla en las condiciones del INDER.
- Las acciones de superación que tienen diseñadas no resultan motivadoras y se priorizan las tareas más operativas que tienen que desarrollar.
- En muchas ocasiones buscan información y la almacenan sin llegar a aplicarla en su proceso de dirección. La utilización de las TICs es muy limitada.
- Debido a la operatividad con que se generan las soluciones, los análisis y estudios terminan sin la documentación necesaria en cualquier formato para luego entender cómo se llega a los resultados finales.
- Los Cuadros causan baja de la organización, traslado o salen a colaborar a otros países junto con sus conocimientos y experiencias, en ocasiones sin permitir el tiempo necesario para que la transfieran a otros compañeros.

El análisis realizado evidencia la necesidad de concebir un sistema de gestión del conocimiento para el trabajo de los Cuadros de manera que puedan convertir la información en conocimiento y utilizarlo en función del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2.3. Fundamentos del sistema de gestión del conocimiento para los Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara

Actualmente, procesos como la globalización de la economía presuponen un incremento de la competitividad, mayor eficiencia y eficacia económica, perfeccionamiento de la labor directiva al nivel de toda la sociedad y de las organizaciones. En el caso del INDER, el papel de las organizaciones es el de asegurar para el presente y el futuro, el legítimo derecho de todos a la práctica de actividades físicas y deportivas.

Por otra parte, del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno Cubano se deriva el subsistema: Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros, ella a su vez establece los cuatro contenidos en los que deben superarse estos recursos humanos, uno de ellos es Administración-Dirección, relacionado con él se encuentra el sistema propuesto, como puede apreciarse en la siguiente figura.

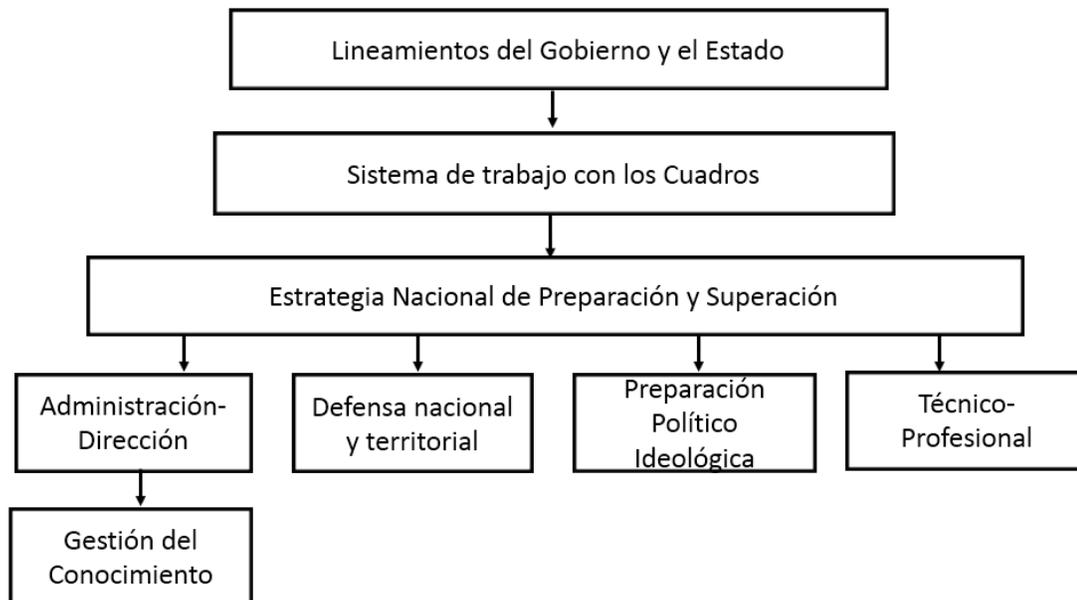


Figura 2. Lineamientos para el trabajo con los Cuadros. (Ruano, 2013)

Para la elaboración de sus fundamentos teórico- metodológicos se empleó un enfoque estratégico. En la actualidad este enfoque es imprescindible como parte de cualquier sistema de gestión del conocimiento, particularmente de los Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara. Tiene una visión perspectiva y transformadora, se basa en las exigencias actuales, las transformaciones en la dirección y los cambios que se producen de manera constante en el ámbito deportivo.

Es en este contexto que resulta incuestionable el análisis del entorno para desarrollarse y alcanzar los objetivos de la organización y se adopte en sus prácticas un enfoque estratégico que sea efectivamente seguido desde el diagnóstico hasta el control, asegurando así la coherencia global del sistema de gestión del conocimiento.

2.3.1 Fundamentos del sistema

Para la estructuración del sistema y la elaboración de sus fundamentos teóricos se tomaron como base las ciencias filosóficas, sociológicas, psicológicas, administrativas y pedagógicas, las cuales permitieron desde el punto de vista teórico dar coherencia, científicidad y organización en la planificación de las actividades que lo conforman.

Se asume como fundamento *filosófico*, el método materialista dialéctico e histórico (Fabelo, 1989 y Pupo, 1990), citado por Codina (2006), en el que se concibe a la educación del hombre como un fenómeno histórico social y clasista, además que el sujeto puede ser educado bajo condiciones concretas, según el diagnóstico y el contexto en el que se desempeñe, que la formación y capacitación del sujeto está muy en correspondencia con sus necesidades y carencias, se basa en la formación y desarrollo integral de la personalidad del Cuadro para incorporar en su modo de actuación los conocimientos, las habilidades, las motivaciones y actitudes; además, tiene en cuenta la unidad de la teoría con la práctica, el perfeccionamiento del sujeto en el desarrollo de su actividad práctica y transformadora. La concepción de la personalidad como conjunto de relaciones

sociales en unidad de lo individual y lo social; el basamento filosófico de actividad como condición inherente al ser humano, quien conscientemente actúa sobre él mismo y sobre su entorno.

Desde el punto de vista *psicológico* el sistema se sustenta en el enfoque histórico cultural en el que se asumen los principios y postulados de esta teoría y de su máximo representante L. S. Vigotsky, que centra su atención en el papel de la educación para propiciar el desarrollo, partiendo del diagnóstico (nivel de desarrollo real) y el ascenso a niveles superiores, hacia la posible meta (zona de desarrollo potencial).

Considera este enfoque, además, al tener en cuenta que el contexto social y cultural es una premisa fundamental en la formación del hombre y a través de la actividad y la comunicación es donde se desarrolla integralmente. El desarrollo del individuo bajo la influencia de la educación tiene lugar como unidad entre la objetivación (materialización) y la subjetivación (asimilación de los contenidos sociales). Las categorías formación y desarrollo implican la consideración del hombre como un ser: biológico, espiritual, individual, social e históricamente condicionado (Gallardo, 2004).

Desde el punto de vista *sociológico* se basa en la sociología marxista, martiana y fidelista, que parte del diagnóstico integral y continuo, en la selección del contenido y sus fuentes, así como las experiencias y vivencias que tienen los Cuadros. En la individualización como proceso inseparable de la socialización; el proceso de socialización del sujeto tiene como fundamento la actividad práctica de la cual se derivan las funciones cognitiva, valorativa y comunicativa de la personalidad.

Se considera la teoría de Senge (1994) de que las organizaciones dentro de su cultura deben propiciar y recompensar el intercambio de conocimientos porque de otra manera la tecnología no puede resolver los problemas cognoscitivos de la

organización, la capacidad de respuesta, la productividad y la competencia organizacional.

Desde el punto de vista *pedagógico* se han tenido en cuenta las concepciones de la Andragogía al considerar la problemática de la superación de Cuadros como proceso que se fundamenta en esta disciplina que se ocupa de la educación del sujeto adulto, teniendo en cuenta sus necesidades, componentes y las particularidades de este proceso que permite incrementar el pensamiento, la autogestión, la calidad de vida y la creatividad del participante adulto, con el propósito de proporcionarle una oportunidad para que logre su autorrealización, además de ser una concepción nueva del ser humano como sujeto de su propia historia, cargado de experiencias dentro de un contexto sociocultural.

Desde el punto de vista de las *ciencias de la administración* se basa en la concepción de que la gestión del conocimiento tiene dos componentes, por una parte el relativo a la gestión, el cual en el ámbito organizacional se traduce en la adopción de funciones tales como: planificación, organización, dirección y control de procesos para la consecución de los objetivos propuestos, según la misión y visión de éstas; y por otra parte, la capacidad y el talento de los individuos y organizaciones de transformar información en conocimiento, generando creatividad y poder de innovación, lo que ofrece seguridad y por tanto incentiva la toma de decisiones.

Se asume la teoría Drucker (1993) acerca de la existencia de un nuevo tipo de sociedad, la del Conocimiento, en la que los servicios y el conocimiento se convierten en recursos estratégicos para el moldeamiento de un nuevo orden social.

Como expresión de los elementos señalados con anterioridad se establecen los siguientes fundamentos *metodológicos* que guían la estructuración de las actividades del sistema:

- El enfoque sistémico de las formas organizativas debe tomar como eje integrador la gestión del conocimiento y el perfil del cargo.
- El contenido de las formas organizativas que vinculan los conocimientos con la práctica debe estar directamente relacionado con la gestión del conocimiento y los escenarios del desempeño real de los Cuadros.
- La progresión ascendente de la complejidad de las actividades debe promover la extrapolación de los modos de actuación a nuevas y más complejas situaciones de dirección.
- El sistema de actividades debe abordar la gestión del conocimiento de los Cuadros para todos los procesos que conforman su objeto de dirección.
- El diseño de las formas organizativas (taller de formación acción y conferencias) debe tener un carácter participativo que promueva el aprendizaje colaborativo como base del desarrollo de las habilidades para el fortalecimiento de la labor de dirección.

2.4 Características generales del sistema

El sistema va dirigido a la gestión del conocimiento para el trabajo de los Cuadros y se instrumenta a partir de la interacción entre diferentes actividades y herramientas, todas en el contexto de sus propias organizaciones que responden a las particularidades de ese contexto de actuación en las condiciones del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara. Una de las características del sistema consiste en asumir el perfil del cargo como objeto de aprendizaje además de la gestión del conocimiento, de manera que el Cuadro, según vaya transitando por las diferentes acciones vaya gestionando el conocimiento que necesite, todo lo cual le asigna un carácter activo al participante en la acción, por demás un Cuadro-adulto, para que él mismo esté en condiciones de gestionarse el proceso. Se asume el entrenamiento porque posibilita la formación básica y especializada de los graduados universitarios, particularmente en la adquisición de habilidades y

destrezas y en la asimilación e introducción de nuevos procedimientos y tecnologías con el propósito de complementar, actualizar, perfeccionar y consolidar conocimientos y habilidades prácticas.

En la superación las formas de organización serán variadas, predominarán como tendencia general los talleres de formación acción en los que se efectuarán los intercambios desprejuiciados, reflexiones, debates y además las conferencias.

Los talleres de formación acción se seleccionan por considerarse espacios abiertos de aprendizaje a partir del intercambio de experiencia y la interacción comunicativa que se logra entre los participantes, esto posibilita la reflexión personal y los resultados que de manera sistemática se van alcanzando, en función de los conocimientos y habilidades adquiridos para la gestión del conocimiento en el proceso de dirección de la organización.

Para la realización de los talleres se sugiere la siguiente estructura:

- Comenzar con una introducción donde se precisan los objetivos, el tema a debatir y la metodología a seguir.
- Se recomienda en el desarrollo, el trabajo en equipos donde se formulen problemas a analizar de su práctica cotidiana de dirección, se propongan soluciones y se elaboren preguntas que encontrarán respuestas en la discusión grupal. Este momento favorece la reflexión, el debate y el intercambio y deben quedar resueltas las interrogantes expuestas.

En cada una de las formas se integran: objetivos, el contenido, los métodos, los medios y la evaluación. El tránsito de una a otra acción favorece la preparación de los Cuadros para la búsqueda de soluciones en lo referente a la gestión del conocimiento en sus organizaciones.

Se desarrollarán las actividades en el propio lugar de trabajo, Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara, por considerar la gran cantidad de tareas que deben cumplir los Cuadros y el escaso tiempo que tienen en ocasiones para realizarlas, con el objetivo de no consumir tiempo en el traslado hasta la Universidad de

Ciencias de la Cultura Física y el Deporte y para lograr la contextualización del proceso.

La evaluación se concibe en el sistema como un componente integrado al desarrollo de las actividades.

Enfoque sistémico para la superación propuesta

El carácter sistémico de las acciones se logra estableciendo relaciones funcionales de coordinación entre ellas. La interrelación entre las mismas está dada en:

- Se dirigen a la preparación conceptual, procedimental y actitudinal de los Cuadros.
- Se conciben a partir de la práctica contextualizada.
- Las acciones se interpenetran y se complementan entre sí, formando un sistema y así dan paso a una mayor autonomía del aprendizaje.

El sistema de gestión del conocimiento contribuye a que los Cuadros asuman un comportamiento reflexivo y valorativo en tanto en estos momentos tienen que asumir un papel activo e investigador ante todo lo que les rodea en su organización y el entorno.

Para la concepción del sistema de gestión del conocimiento propuesto, se parte de la Teoría General de Sistemas emitida en 1976 por Ludwig Von Bertalanffy, que expresa que un sistema es un conjunto de elementos en interacción dinámica, donde cada uno cumple una función respecto al todo, pero este no es reducible a sus partes, y su función es más que la simple suma de ellos. El sistema según criterios de Álvarez (2008), citado por Solano (2010), no es solo un conjunto de elementos, sino de nexos y relaciones que se organizan de una determinada forma, en función de una finalidad en definidas condiciones de espacio y tiempo.

Al extender este análisis a la propuesta de la presente investigación se hace referencia al entorno del INDER mediado por las múltiples interacciones que se derivan del contexto histórico-social concreto. Esto condiciona que el sistema

tenga que ser necesariamente abierto respecto a las influencias del exterior y establece sus propias fronteras en dependencia de los objetivos que persiga.

La aplicación del enfoque de sistema se concreta además a través de la Teoría de los Sistemas de Superación que constituye uno de los elementos básicos de la Educación Avanzada, y tiene como objeto de estudio las regulaciones para el diseño, ejecución y control de la superación con enfoque sistémico (Añorga, 1997).

Se tiene en cuenta también la concepción fundamentada por Aracil (1995), citado por Paz (2007, p.69), en que se aprecia el diagrama de un bucle de realimentación negativa que aporta el esquema básico que permite ilustrar elementos, relaciones y direcciones de estas interacciones. Genéricamente el bucle de realimentación negativa se caracteriza por la presencia de una discrepancia que se determina a partir del nivel alcanzado y el deseado así como, la acción con la que se influye en el nivel deseado.



Figura 3. Diagrama básico de un bucle de realimentación negativa (Aracil, 1995)

La concepción anteriormente presentada, cobra identidad en la propuesta a partir de la siguiente contextualización.

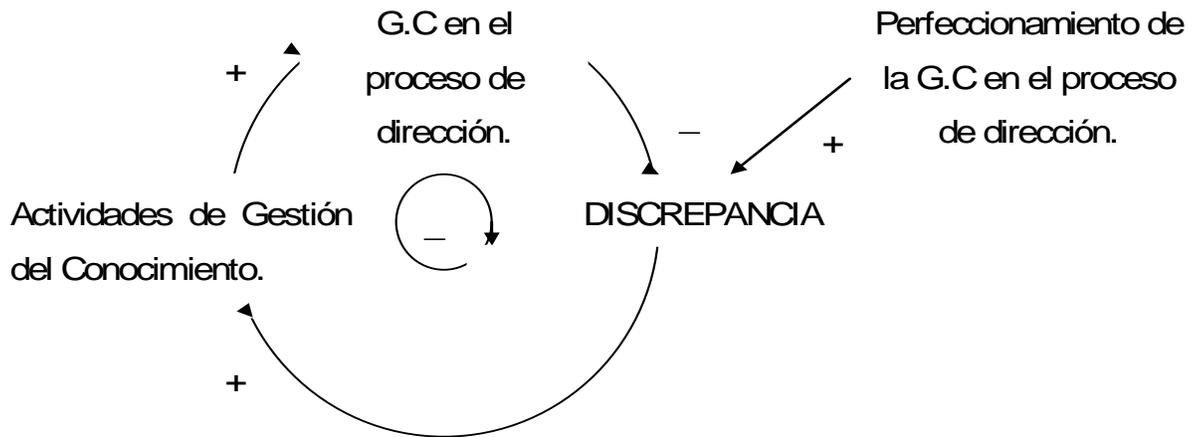


Figura 4. Propuesta de sistema de gestión del conocimiento.

En este diagrama se aprecian los hitos más importantes que intervienen en el proceso y que son el nivel alcanzado por la gestión del conocimiento en el proceso de dirección, la discrepancia entre ese nivel y el deseado y las acciones de superación que van a modificar aquel nivel.

Consideraciones generales del capítulo

- Durante la fase diagnóstica de la investigación los Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara manifestaron limitaciones cognoscitivas en torno a las cuestiones esenciales relacionadas con la gestión del conocimiento, lo cual se halla en contraposición con las exigencias a la labor de los Cuadros en estos momentos.
- Las limitaciones existentes en los Cuadros pueden ser enfrentadas por medio de una propuesta estructurada en forma sistémica y combinando varias formas como los talleres de formación acción y conferencias, apoyadas por las TICs para la gestión del conocimiento.
- El sistema se concibe sobre la base de la plena correspondencia con las normas jurídicas y los documentos normativos que rigen el trabajo con los

Cuadros y sus reservas, por tanto no modifica lo orientado al respecto, sino que ofrece una alternativa para materializar las orientaciones.

CAPÍTULO III: UNA PROPUESTA DE SOLUCIÓN PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LOS CUADROS DEL SECTORIAL PROVINCIAL DE DEPORTES EN VILLA CLARA

En el presente capítulo se parte de la presentación de la propuesta con el planteamiento del objetivo general del sistema y se precisan las actividades de gestión del conocimiento de los Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara.

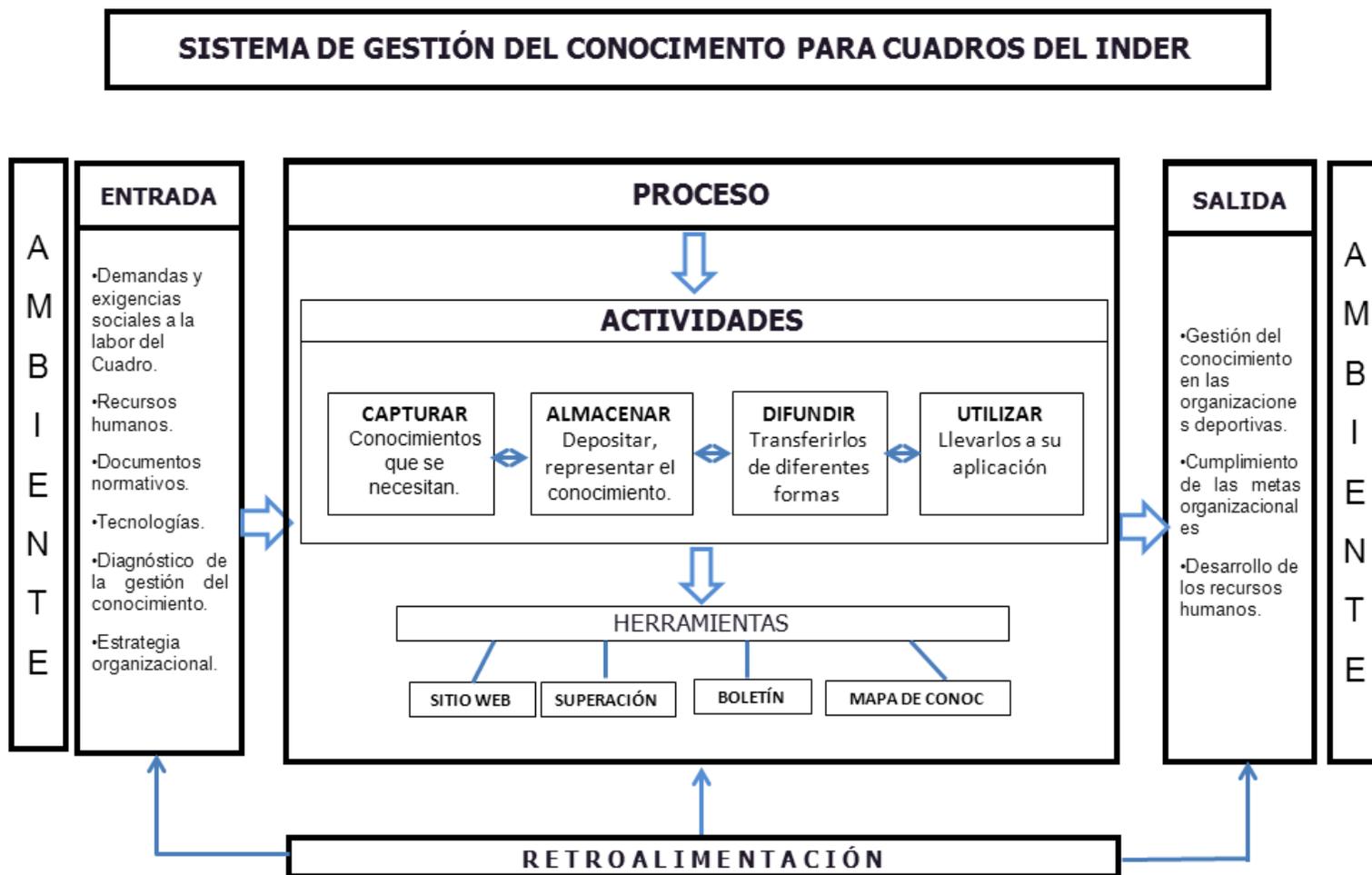
Se realiza una valoración de los resultados de la implementación del sistema. Para la valoración empírica se describe la manera en que se realizaron las actividades y posteriormente se realiza una valoración de las mismas por parte de los involucrados en ellas, así como a través del criterio de expertos.

3.1. Presentación de la propuesta

Como resultado del diagnóstico realizado se evidenció la necesidad de un sistema de gestión del conocimiento que contribuya al perfeccionamiento del proceso de dirección de los Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara, ya que la reducción cada vez más acelerada de los períodos de vigencia de los conocimientos impone la necesidad insoslayable de estar bien informados e imprime un ritmo mucho más intenso en el aprendizaje y la actualización de los conocimientos para poder ser más eficientes en un entorno cada vez más turbulento y cambiante.

Se ha expresado en el capítulo I, que la gestión del conocimiento constituye un proceso y a su vez crea la necesidad de desarrollar herramientas que permitan partir de la información y transformarla en conocimientos, que consiste en capturarlos (qué conocimientos se necesitan, dónde se necesitan y dónde se encuentran), almacenarlos (depositar, representar en diferentes formatos los conocimientos), difundirlos (explicitarlos, transferirlos de alguna manera) y utilizarlos (llevarlos a su aplicación en la organización), con un propósito prospectivo que dé respuesta a los objetivos de la organización.

En correspondencia con lo anterior se diseñó el sistema de gestión del conocimiento para los Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara que a continuación se muestra.



Objetivo General del Sistema:

Contribuir al perfeccionamiento de la gestión del conocimiento de los Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara a través de diferentes actividades que permitan el desarrollo de conocimientos y habilidades necesarias para su empleo en el proceso de dirección.

Para la mejor comprensión del sistema se explican a continuación cada uno de los elementos que lo estructuran.

- **El entorno:** globalización, situación económica, cambios tecnológicos, lineamientos y estrategias trazadas por el Partido Comunista de Cuba, el Estado y el Gobierno. Demandas y exigencias que el Organismo hace a los Cuadros. Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros con los principios y contenidos establecidos, las estrategias sectoriales y propias de las organizaciones. El proceso de superación de Cuadros se da en constante interacción con su entorno, al ser un componente esencial de los lineamientos estratégicos del país, del Sistema de Trabajo con los Cuadros, de las estrategias de preparación y superación y de los objetivos estratégicos de las organizaciones se encuentran en una relación de interdependencia con estos aspectos. Ello exige la gestión del conocimiento para responder a las necesidades y exigencias del entorno y del contexto de la organización.

- Elementos de **entrada** al proceso o **insumos**:

La **entrada** del sistema de gestión del conocimiento de los Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara constituye la fuerza de arranque del mismo, constituyen elementos de entrada los siguientes:

Demandas y exigencias sociales a la labor del Cuadro: las características del objeto de dirección, de las concepciones teóricas asumidas para sustentar el proceso de dirección (Dirección Estratégica por objetivos basada en valores) y las áreas de resultados clave: deporte para todos, formación deportiva, gestión económico financiera y superación permanente.

Los recursos humanos: los profesores que preparan Cuadros con sus conocimientos y experiencias y los Cuadros, que en el caso del Organismo INDER tienen muy diversa procedencia y muy heterogénea formación, Técnicos Medios, Licenciados en Cultura Física, Ingenieros, entre otros. Este recurso en el Sistema es fundamental porque los demás pueden copiarse o comprarse pero las personas con sus conocimientos son únicas y de gran relevancia.

Los documentos normativos: sobre la gestión del conocimiento y superación de los Cuadros, establecidos por el Consejo de Estado, las indicaciones del Ministerio de Ciencia e Innovación Tecnológica, el Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica del INDER, entre otros, que son los que establecen las políticas y marcan las pautas a seguir en este sentido.

También se consideran como elementos de entrada las tecnologías que van a apoyar el trabajo de los recursos humanos como son: computadoras, impresoras, correo electrónico, red interna y que van a ser utilizadas en el proceso de gestionar el conocimiento a partir de las diferentes fuentes de adquisición.

Diagnóstico de la gestión del conocimiento: según se explica en el capítulo II con el objetivo de determinar la situación de la gestión del conocimiento en el Organismo.

Estrategia organizacional: para considerar lo relacionado con la superación de los Cuadros y los objetivos establecidos a largo y corto plazos. Este es un elemento muy importante porque a partir de él se definen los conocimientos que se deben gestionar relacionados con cultura física, deportes, recreación, dirección, economía, entre otros.

- Elementos del **proceso**:

Teniendo en cuenta el objetivo del sistema se pone en función del mismo el proceso de gestión del conocimiento y se consideran los siguientes elementos:

- a. **Capturar el conocimiento**: en este elemento los Cuadros de la organización deben pensar qué es lo que quieren lograr y el conocimiento

que necesitan para ello. Debe incluir un análisis enfocado a identificar las brechas del conocimiento que no se ha adquirido (sea tácito o explícito). Localizar las nuevas fuentes de conocimiento que pueden haber sido generadas de forma interna (proyectos, trabajos de investigación, experiencias) o externa (fuentes de información periódicas, Internet, libros). Considerar el flujo de ideas de las acciones de superación en el intercambio de los Cuadros y entre ellos y la profesora. Esta información es vital para la toma de decisiones. Las técnicas más utilizadas en la identificación del conocimiento son: tormenta de ideas, retroalimentación con los usuarios, encuestas, entrevistas, técnicas de trabajo en grupo, diagnóstico estratégico de la organización.

- b. **Almacenar el conocimiento:** es el proceso de depositar, representar, hacer visible en diferentes formatos el conocimiento, puesto que debe incorporarse a la organización para facilitar su re-utilización pero debe discernirse cuál es importante y acertado para el logro de los objetivos organizacionales y cuál no. La organización debe ser capaz de almacenar el conocimiento (procedimientos, manuales, bases de datos, mejores prácticas, boletines, sugerencias a proyectos ejecutados, entre otros) facilitándose su transferencia a todos sus miembros al lugar donde la necesitan, en el momento adecuado y con la calidad requerida.
- c. **Difundir el conocimiento:** adquiere mayor relevancia en organizaciones donde existen pocos especialistas en diferentes temas de importancia, cuya pérdida podría ser negativa para la organización en caso de que se retiren o decidan abandonar la organización por cualquier motivo (como salir a colaborar al extranjero) consiste en compartir, transferir el conocimiento. Se puede compartir mediante el registro en bases de datos, o distribuirlo en documentos, en acciones de superación, talleres, rotación de puestos de trabajo, seminarios, cursos.

- d. **Utilizar el conocimiento:** el conocimiento añade valor solamente cuando se utiliza en la organización. Utilizar el conocimiento determina las necesidades de la organización con relación a él y debe servir como referencia para la captura, almacenamiento y las formas de compartir conocimiento. Su utilización se pone de manifiesto en las evaluaciones de cada acción, con la extensión de las herramientas a toda la organización, en la participación en eventos, publicaciones, entre otros. Siempre se descubren otras brechas cuando se aplica el conocimiento, por ello el proceso global de gestión del conocimiento debe realizarse de forma continua.

Como se expresara en el capítulo I, en el presente trabajo la superación de los Cuadros se considera una de las herramientas más importantes para desarrollar la gestión del conocimiento en el Sistema de Cultura Física y Deporte, para el desarrollo de sus acciones se ha estructurado de la siguiente forma:

- Análisis del diagnóstico estratégico de la organización.
- Planificación.
- Determinación de los recursos.
- Implementación.
- Evaluación.

A continuación se describe cómo se procede en cada uno de los elementos del proceso:

a. Capturar el conocimiento.

Se realiza un análisis de los objetivos organizacionales, los conocimientos que se requieren para lograrlos y la determinación de las técnicas a emplear en la identificación del conocimiento, luego se desarrollan las acciones de superación.

La captura depende de las necesidades y del desglose de los objetivos

estratégicos en objetivos operativos para cada uno de los cargos. La **captura** se realiza en tres pasos:

1. Definición del estado deseado.

Relaciona los objetivos establecidos en la proyección estratégica con los requisitos necesarios para cada uno de los cargos y los resultados de las evaluaciones y visitas, lo cual permite identificar el conocimiento necesario para poder ejecutar con éxito el proceso de dirección. Para tener información de entrada en la discusión de un determinado cargo, primeramente se determinan los requisitos claves y los objetivos del mismo. Sobre esta base se subdividen, por ejemplo, mediante la Tormenta de ideas los requisitos claves en los cargos y los conocimientos que, en correspondencia con esto y la proyección estratégica, deben tener.

2. Análisis de la situación real.

Sobre la base del estado deseado se procede a analizar la situación real del conocimiento existente y se obtiene una imagen sobre cuál es el conocimiento que existe y cuál no. Se realizan los pasos siguientes:

- Identificación de los portadores de conocimiento (pueden ser objetos, personas o sistemas, capaces de almacenar y proporcionar conocimiento) en la organización, que pueden ser los de conocimiento individual y colectivo.
- Identificación del conocimiento individual y colectivo existentes.

3. Identificación del déficit del conocimiento.

Los resultados del paso anterior permiten la identificación del déficit de conocimiento y las necesidades que se deben cubrir con la gestión del conocimiento.

- La comparación entre el nivel deseado y actual debe mostrar dónde debería tener lugar un desarrollo de conocimiento a nivel individual y

organizacional. En los casos en que el nivel real de conocimiento de un determinado cargo difiera negativamente del nivel deseado, esto señala la existencia de un déficit de conocimiento y la necesidad de tomar las medidas adecuadas para capturarlo a través de diferentes vías.

- La comparación entre el nivel de conocimiento individual y colectivo permite visualizar cuáles son las áreas en las que se requieren mayores esfuerzos para lograr una transmisión de conocimiento.
- Análisis del diagnóstico estratégico de la organización.

El diagnóstico estratégico de la organización consiste en hacer un análisis de la situación interna (problemas y soluciones) del entorno (expectativas e intereses) así como la posición estratégica de la misma: interna (predominio de las debilidades o las fortalezas) y externa (identificación de organizaciones de avanzada, fuerzas, escenarios). Es el punto de partida que ayuda a determinar los conocimientos que requieren o requerirán los Cuadros y que necesitan ser gestionados. Debe contener las características plasmadas en la Proyección Estratégica del INDER así como los objetivos organizacionales y sirve como base para el proceso de gestión del conocimiento y toma de decisiones a la hora de planificar, implementar y evaluar acciones.

- Planificación:

El primer paso es la determinación de los objetivos: constituye el propósito a lograr en la formación de los Cuadros, es la expresión educativa del encargo social, son las características didácticas que se aspira formar en los estudiantes, para satisfacer las necesidades sociales. Álvarez (1999), citado por López (2010). Significan la síntesis de las exigencias sociales y personales de los sujetos y de la naturaleza de los contenidos a aprender en el proceso. Determinan el contenido, los enfoques a adoptar, los métodos, las formas y la evaluación para el diseño y la dirección del proceso educativo y el contenido de la transformación (el cambio)

deseado para lograr el comportamiento y los modos de actuación del dirigente en su labor de dirección. Valiente (2001).

Diseño del programa: en este paso se tienen en cuenta los criterios para la selección del contenido. Se refiere a la rama del saber, de una ciencia, de parte de ella o de varias interrelacionadas sobre la que el estudiante debe dominar y formar su pensamiento, cultivar sus facultades y está presente en el objeto donde se manifiesta el problema. Constituye el qué enseñar, es decir, de qué conocimientos deben apropiarse los estudiantes y qué hábitos y habilidades tienen que desarrollar. Labarrere & Valdivia, (2001), citado por López (2010). Desde esta concepción, el contenido no es concebido como la acumulación de información a dominar para su repetición, sino como aquellas acciones conscientes que garantizan poder operar con ese contenido en función de un resultado. Se trata de plantear situaciones o problemas para ser resueltos a partir de las funciones a realizar por el Cuadro y los objetivos a lograr en su organización.

Selección de los métodos, enfoques y formas: los métodos constituyen la expresión del proceso que se configura en la relación proceso-sujeto. Tiene como esencia la comunicación y como manifestación, la actividad. “Los métodos de enseñanza forman el sistema de actividades que realizan profesor y alumnos para alcanzar los objetivos de la enseñanza”. Labarrere & Valdivia, (2001), citado por López (2010). Las características de estos están determinadas por la finalidad general del proceso educativo en la preparación y superación de los Cuadros, por las particularidades de los sujetos de aprendizaje, y los enfoques con que el mismo se asume.

Las formas: en la superación de los dirigentes pueden utilizarse las formas organizativas propias del postgrado. En el caso específico de la preparación y superación de Cuadros, se tomarán en consideración todas las formas, vías y experiencias existentes para entrenar, desarrollar, actualizar a los Cuadros y reservas. Entre ellas se destacan: las mesas redondas, matutinos, debates,

rotaciones, la preparación en el puesto de trabajo, las asesorías, talleres, los cursos, las consultorías, diplomados, las especialidades, maestrías y doctorados, cuando ello sea adecuado. Se privilegiará la autosuperación de cada Cuadro, así como las acciones de capacitación en los colectivos de dirección. Para todas estas modalidades se recomienda utilizar, cuando sea posible y pertinente, las TICs. Se deben combinar estas formas para permitirles aprovechar todo el potencial de la organización y el entorno y aplicarlas a las acciones de gestión institucional (Valiente, 2001). En la presente propuesta se combinan el taller de formación-acción con el entrenamiento. El desarrollo de estas formas de superación propiciará que los Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara desarrollen un aprendizaje colaborativo con el objetivo de lograr, entre todos, la meta común y se apropien de los contenidos de la gestión del conocimiento para que los puedan incorporar a su práctica cotidiana en el proceso de dirección.

- Determinación de los recursos:

Como todo proceso educativo, el de superación de Cuadros necesita disponer de un determinado grupo de recursos que sirvan de aseguramiento material. Los recursos van desde los humanos, pasan por el tiempo disponible, hasta los modernos medios técnicos de enseñanza y forman parte indisoluble de la estrategia del programa, pues la interacción entre las exigencias, la forma de utilización de los recursos y la manera de organizar los diferentes componentes, definen la estrategia educativa a seguir. Ello incluye infraestructura (locales, equipamiento, insumos), bibliografía y publicaciones, así como materiales en formato papel y digital y las tecnologías que son el soporte de las herramientas para la gestión del conocimiento.

- Implementación:

Se realiza el desarrollo y ejecución del programa diseñado, en este caso se combina el taller de formación – acción con las conferencias para, a partir de las funciones según el perfil del cargo, desarrollar los contenidos.

- Evaluación:

Se tienen en cuenta los procedimientos para la evaluación en los distintos talleres y conferencias, la evaluación será sistemática. A través del desarrollo del sistema serán evaluados los participantes para constatar la transformación de los conocimientos y las habilidades que alcancen. La evaluación será concebida como proceso y como resultado de las diferentes acciones propuestas.

El componente de la evaluación con dirigentes toma como base el cambio que este proceso debe producir, debe expresarse en términos de comportamiento, por tanto a la evaluación le corresponde la función de valorar en qué magnitud y con qué profundidad se ha producido ese cambio del comportamiento inicial al estado deseado previsto en los objetivos, Valiente (2001) y la valoración de su impacto en la práctica de la dirección, durante el desempeño posterior del dirigente en su puesto de trabajo y en el impacto que el aprendizaje adquirido tiene en los resultados de la organización.

b. Almacenar el conocimiento.

El resultado que se desea alcanzar con este elemento es, a partir de disponer de una definición concreta de los objetivos y las acciones en cuanto a la proyección estratégica de un determinado cargo y el conocimiento requerido para poder desempeñar con eficiencia el mismo, organizar lo que se requiere. Determinar las herramientas a utilizar para gestionar el conocimiento y las formas de representarlo, depositarlo.

Inicialmente se determinan los contenidos de conocimiento que permiten cubrir el déficit de conocimiento identificado, los cuales deben estar claramente definidos y trabajarse en las acciones de superación y determinar cuáles deben ser almacenados y de qué forma.

c. Difundir el conocimiento.

Significa divulgar y hacer accesible los conocimientos individuales y colectivos, el elemento más importante en la transferencia es la comunicación. El trabajo en

equipos, las reuniones formales e informales, los intercambios, los eventos, competencias, sitio Web, boletines informativos, Centros de Informática y de Información, los Fórum de Ciencia y Técnica, las acciones de superación son algunos de los métodos que permiten la comunicación y son de fundamental importancia por las posibilidades que ofrece para la transferencia del conocimiento.

d. Utilizar el conocimiento.

El objetivo intrínseco detrás de la gestión de conocimiento es la utilización del conocimiento adquirido en la superación y las actividades cotidianas del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara. Todos los esfuerzos dedicados a la captura, selección y la difusión del conocimiento no tienen ningún sentido si éste no se aplica.

El grado de utilización del conocimiento depende de la eficacia y la eficiencia de los procesos de la gestión del conocimiento y de si las condiciones del entorno son favorables o si constituyen un obstáculo. La motivación de los Cuadros con respecto a la utilización de su propio conocimiento y el conocimiento colectivo constituye un requisito primordial para que el conocimiento sea utilizado con éxito. También se manifiesta con la extensión de las herramientas a toda la organización, en las evaluaciones de las acciones de superación, en la participación en eventos, publicaciones, entre otras.

La salida o producto o resultado es la finalidad para la cual se reunieron elementos y relaciones del Sistema.

En correspondencia con lo anterior y para ser coherentes con el objetivo para el que se diseña el Sistema, se declara como salida principal: el perfeccionamiento de la gestión del conocimiento de los Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara, que le permitan el desarrollo del proceso de dirección y provechamiento de la gestión del conocimiento en función de las metas organizacionales y su perfeccionamiento, así como el desarrollo de los recursos humanos, lo que redundará en mayor competitividad y calidad de los servicios.

Retroalimentación:

La evaluación de resultados de la aplicación del sistema de gestión del conocimiento para los Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara se realiza a partir de tres aspectos fundamentales que se mencionan a continuación y se describen más adelante:

- Resultados de encuesta de satisfacción aplicada a los Cuadros.
- Productos confeccionados al aplicar el Sistema.
- Definición de indicadores del impacto de la aplicación del sistema y comprobación de su variación.

A continuación se muestran las principales actividades para cada uno de los elementos de la gestión del conocimiento que se integraron en el Sistema, para su mejor comprensión.

Tabla 2 Actividades de gestión del conocimiento.

CAPTURAR	Actividad 1	Análisis de los objetivos organizacionales.
	Actividad 2	Determinación de las técnicas a emplear en la identificación del conocimiento.
	Actividad 3	Análisis del diagnóstico estratégico de la organización.
	Actividad 4	Determinación del conocimiento requerido para cada cargo.
	Actividad 5	Análisis del conocimiento a gestionar.
	Actividad 6	Localización del conocimiento interno y externo.
	Actividad 7	Realización de talleres, trabajo en grupos, búsquedas en Centro de Informática y sitio

		web, conferencias.
ALMACENAR	Actividad 1	Recolección del conocimiento.
	Actividad 2	Organización del conocimiento.
	Actividad 3	Selección de las herramientas y métodos para gestionar el conocimiento.
	Actividad 4	Determinación, a partir del diagnóstico estratégico de la organización y del perfil del cargo de qué conocimientos existentes deben ser almacenados y de qué forma.
	Actividad 5	Determinación de los contenidos a impartir en cada forma organizativa de superación.
DIFUNDIR	Actividad 1	Diseño y realización de herramientas y métodos para la gestión del conocimiento.(procedimiento, sitio web, boletines, intercambios de experiencias, páginas amarillas, conferencias, talleres, literatura especializada, publicaciones)
UTILIZAR	Actividad 1	Extensión de las herramientas a toda la organización.
	Actividad 2	Evaluaciones de las diferentes acciones de superación.
	Actividad 3	Intercambios de experiencias (mejores prácticas)
	Actividad 4	Participación en eventos, publicaciones.

	Actividad 5	Diseño de un proyecto de gestión del conocimiento.
	Actividad 6	Actualización sistemática de la información necesaria para agilizar y hacer más efectiva la toma de decisiones.

Para la realización de las actividades de gestión del conocimiento se emplearon diferentes herramientas que sirvieron de apoyo al proceso como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 3 Herramientas de apoyo a la gestión del conocimiento

Gestión de Conocimiento	
Preguntas	Herramientas de apoyo
CAPTURA ¿Qué conocimiento e información se necesitan para desarrollar el sistema? ¿Cómo adquirirlo?	Formato de bases de datos de conocimiento e información y superación.
ALMACENAMIENTO ¿Quién tiene el conocimiento para desarrollar el sistema? ¿Cuál es y dónde está la información requerida?	Inventario de conocimientos adquiridos y quién los posee (Mapa de Conocimiento), Intranet, sitio web, boletines, superación.
DIFUSIÓN ¿Qué conocimiento va a quedar en la organización cuando se implante el sistema? ¿Cómo se va a difundir el conocimiento ganado?	Mapa de conocimiento con su actualización, sitio web, boletines, superación. Documentos disponibles en base de datos, mejores prácticas.
UTILIZACIÓN ¿Cómo se va a utilizar el conocimiento?	Base de datos, sitio web, mapa de conocimiento, superación, toma de decisiones.

3.2 Valoración del sistema de gestión del conocimiento para Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara a través del criterio de expertos

Para el presente trabajo se seleccionaron 31 expertos que se han considerado capaces de ofrecer valoraciones y recomendaciones a la propuesta con un máximo de competencia por lo que, sin dudas pueden llamarse expertos en el tema que se aborda.

El nivel de competencia de los especialistas se determinó por el procedimiento que descansa en la autovaloración de los mismos acerca de su competencia en el tema de estudio y de las fuentes que le permiten argumentar sus criterios. De acuerdo con los valores obtenidos del llamado coeficiente de competencia se decidió la elección definitiva de los expertos.

Se ha considerado que el problema que se resuelve exige de expertos que integren saberes de gestión del conocimiento y del trabajo de Cuadros. También, además de la competencia, estos expertos poseen otras características que son: disposición a colaborar en la investigación y posibilidad real de hacerlo, creatividad, capacidad de análisis y espíritu autocrítico, avaladas por el prestigio profesional y la experiencia laboral de los mismos.

El procesamiento de la información brindada por los expertos permite determinar la presencia de cada uno de los siguientes aspectos de la propuesta: la calidad, originalidad, objetividad, importancia, necesidad y factibilidad del sistema de gestión del conocimiento para cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara, los resultados del procesamiento se pueden observar en el anexo 19.

Existió en general, un elevado grado de concordancia entre los expertos 30 (96,7%) en considerar la categoría de mucha y bastante en cuanto a la calidad; en relación a la objetividad 28 (90,3%) señalaron las categorías de mucha y bastante; sobre la factibilidad e importancia 31 (100%) consideraron esas propias categorías; en cuanto a la necesidad 29 expertos (93,5%) manifestaron su

apreciación de que tiene mucha y bastante y referido a la originalidad 23 (74,2%) señalaron bastante y alguna.

Además, existió en general, un elevado grado de concordancia entre todos los expertos en considerar la categoría de muy adecuado y adecuado los aspectos que se les propuso analizar del Sistema diseñado. Estos aspectos son: los fundamentos teóricos y metodológicos del sistema, los componentes del sistema, sus funciones y las relaciones que se establecen entre ellos; el contenido de las acciones de superación; las herramientas para la gestión del conocimiento y la representación gráfica. Ellos reconocen que el Sistema propuesto evidencia la organización interna que tienen los elementos para lograr la gestión del conocimiento de los Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara y que está bien fundamentado teórica y metodológicamente.

En relación a los componentes del proceso de gestión del conocimiento que se describe, los expertos se refieren a la integridad de sus componentes, así como la jerarquización de un componente sobre otro y destacan como muy adecuadas las herramientas seleccionadas para desarrollar el proceso en el ámbito deportivo.

Sobre los contenidos de las acciones de superación, los expertos aportaron algunas sugerencias que permitieron enriquecer la propuesta. Ellos coinciden en que se incluyan los siguientes: los principales buscadores.

De las herramientas seleccionadas opinaron que son adecuadas para el ámbito deportivo y para el objetivo del Sistema. Consideran novedoso el hecho de utilizar la superación como herramienta. Todos coinciden en que la representación gráfica del Sistema permite la comprensión de su estructura y funciones.

En correspondencia con lo anterior, se considera que el criterio de expertos reveló aceptación de la propuesta del sistema de gestión del conocimiento para los Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara. Los expertos expresan su aprobación; sin embargo al recoger sus opiniones fueron más enriquecedores.

Los aportes recibidos que facilitaron la revisión y perfeccionamiento de la propuesta fueron:

- Ubicar el análisis estratégico de la organización como componente de la entrada del Sistema.
- Agregar a los contenidos de la superación los principales buscadores.
- Ubicar en la entrada del Sistema el perfil del cargo.
- El Sistema tiene la posibilidad de ser ajustado a las particularidades de la realidad educativa en cuestión, al partir de las necesidades concretas detectadas en un diagnóstico previo.
- El Sistema responde a los principios de la formación continua porque prevé la preparación del Cuadro para el uso de la gestión del conocimiento en su práctica cotidiana; propone alternativas y modalidades de superación a través de los talleres de formación acción y las conferencias.
- Refieren que la propuesta tiene la ventaja de que a través del Sistema se llega a la concientización de la necesidad de usar la gestión del conocimiento para acompañar los cambios del mundo contemporáneo en el proceso de dirección.

3.3 Valoración de los resultados de la aplicación del Sistema

Luego de diseñado el sistema de gestión del conocimiento para los Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara, por las razones antes expuestas en el capítulo I, se procede a su implementación y posteriormente se realiza la evaluación de los resultados.

Requerimientos para la puesta en práctica del Sistema.

- Recabar la aceptación por parte de los sujetos que intervendrían en las actividades y concientizarlos de la necesidad y utilidad que les puede brindar para perfeccionar el proceso de dirección.
- Compartir con los Cuadros las acciones de superación que se realizarán con ellos, de manera que tengan una participación activa en su desarrollo.

- Realizar todas las acciones organizativas y coordinativas para que una vez comenzado el proceso no se produjeran interrupciones imprevistas o fueran las mínimas.

Se ha partido de considerar al Cuadro como sujeto-adulto que aprende con conocimientos, formas de comportamiento, actitudes, valores, afectos y experiencias que se producen en condiciones de interacción social en un medio socio-histórico concreto, con sus intereses, motivaciones, potencialidades; y de analizar las funciones de dirección que tienen que cumplir para, en relación con ellas, desarrollar el contenido de las acciones y favorecer la transformación gradual de los sujetos en el contexto que interactúan.

3.3.1 La implementación del Sistema

1ro. Se analizaron los documentos normativos sobre gestión del conocimiento y superación de Cuadros establecidos por el Consejo de Estado, el Gobierno y el Partido Comunista de Cuba, las Indicaciones del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente, el Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica del INDER, entre otros, que son los que establecen las políticas y marcan las pautas a seguir en este sentido. En todos ellos se expone de manera general:

- La necesidad de utilizar nuevas prácticas gerenciales en las organizaciones cubanas.
- La necesidad y posibilidad real de desarrollar en Cuba la gestión del conocimiento de forma beneficiosa para las organizaciones.
- La mayor fortaleza con que cuenta el país es el talento, la inteligencia, la calidad humana de los Cuadros y la necesidad de su formación y desarrollo de forma sistemática, eficiente y según sus necesidades.
- La necesidad de utilizar y preservar los conocimientos de las personas.
- Se compararon estos documentos con la proyección estratégica de la organización y la estrategia de superación de los Cuadros y en ninguno de

estos se apreciaron orientaciones ni objetivos relacionados con la gestión del conocimiento.

2do. En el análisis realizado de la estrategia organizacional se pudo constatar la participación de los Cuadros en acciones de superación en el cuatrienio, todos han recibido alguna preparación, fundamentalmente a través de preparaciones metodológicas y cursos en diversos temas, pero en ningún caso relacionado con la gestión del conocimiento.

3ro. Se cuenta con recursos tecnológicos indispensables para desarrollar la gestión del conocimiento.

- Análisis del diagnóstico estratégico de la organización:

Este elemento fue de gran importancia ya que fue el punto de partida que ayudó a determinar los conocimientos que requerían o requerirán los Cuadros y que debían ser gestionados, se tomaron las proyecciones estratégicas de cada área y los resultados de su diagnóstico estratégico, así como los objetivos organizacionales para, en dependencia de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, tomarlos como base para desarrollar el sistema de gestión del conocimiento, en correspondencia con los conocimientos que se requieren para cumplir esos objetivos y que no los poseen los Cuadros y para la toma de decisiones a la hora de planificar, implementar y evaluar acciones en el Organismo.

- Planificación.

Determinación de los objetivos: fueron identificados en la precisión del estado de la preparación en gestión del conocimiento. Estos constituyeron las metas a lograr en cada una de las acciones.

Diseño del programa: la selección del contenido se realizó teniendo en cuenta:

- Los requisitos generales a cumplir por los Cuadros, establecidos en los documentos políticos y jurídicos referidos a la política y el trabajo con los mismos.
- Las características del objeto de dirección.
- El lugar que ocupa el cargo en la estructura organizacional y las funciones que desempeñan.
- Las concepciones teóricas que se asumen para sustentar el proceso de dirección (Dirección Estratégica por objetivos basada en valores).

Criterios para la selección de los métodos, enfoques y formas: las experiencias en el proceso educativo con Cuadros en Cuba han demostrado los métodos más eficaces, sus acciones, según López (2010) propician:

- La producción de conocimientos o la adición de nuevos atributos a los ya existentes,
- La interacción grupal, el intercambio de ideas, opiniones y experiencias,
- La reflexión colectiva y la autorreflexión personal sobre la práctica directiva,
- La vinculación del conocimiento teórico con la actividad práctica,
- El aprovechamiento o recreación de los contextos y escenarios en que tiene lugar la labor directiva,
- La observación y la retroalimentación del comportamiento personal de los directivos involucrados en el cambio, en el marco de las relaciones interpersonales.

En correspondencia con lo anterior se adoptaron los talleres de formación-acción y las conferencias.

- Determinación de los recursos.

El proceso de superación de Cuadros necesita disponer de un determinado grupo de recursos que sirvan de aseguramiento material. Se definieron los medios

técnicos de enseñanza que se necesitaban, local, equipos (computadora), bibliografía en formato digital y papel, el tiempo que se iba a emplear, todo para desarrollar las acciones de superación con calidad.

- Implementación.

El entrenamiento como forma de superación principal se estructuró con dos formas de organización de la docencia fundamentales: el taller de formación acción y las conferencias, para su mejor desarrollo se dividió la muestra en tres grupos de trabajo. Las acciones estuvieron encaminadas a perfeccionar la preparación de los Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara, a través de diferentes formas en las que se vinculó la teoría con la práctica, que le permitieron el desarrollo de conocimientos y habilidades necesarias para la gestión del conocimiento en el proceso de dirección. (ver anexo 14)

Acción 1. Valoración de la preparación de los cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara en gestión del conocimiento.

En esta acción se propuso desarrollar un momento de intercambio y reflexión, a través de un taller general, en el que participaron los integrantes que conforman la muestra seleccionada, aquí se explicó concretamente en qué consistía la preparación para la gestión del conocimiento, se negociaron las acciones que se tendrían en cuenta, el tiempo de duración de las mismas, los contenidos que se tratarían, la forma de evaluación que se emplearía, y se escucharon criterios a partir de las necesidades de superación en torno a la temática objeto de la investigación y los resultados del análisis del diagnóstico estratégico de la organización para cada una de las áreas.

El ambiente en que se produjo la actividad fue muy positivo aunque los participantes manifestaron abiertamente su incertidumbre sobre el tema y sobre todo en las condiciones de este Organismo, de todas maneras dieron su consentimiento para la participación en las demás actividades.

Acción 2. Diagnóstico del estado de preparación de los Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara en gestión del conocimiento.

El objetivo en esta ocasión fue diagnosticar la preparación que poseen los Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara en gestión del conocimiento, así como la utilización de las herramientas para desarrollar el proceso a partir de sus criterios y valoraciones. Se realizó una entrevista grupal en la que se debatió y reflexionó acerca de esto y los criterios de manera general fueron el desconocimiento en sí de los conceptos y teorías así como autores o estudiosos de la gestión del conocimiento; todos habían oído el término o leído algo sobre él de manera general, pero ninguno había estudiado nada concreto referente a esta temática o su manera de implementarla. Todos consideraron que les resultaba muy abstracto el término y muy inalcanzable. Las herramientas mencionadas para desarrollar el proceso fueron las bases de datos de forma general y muy pocos se refirieron a búsquedas en Internet.

Acción 3. Autovaloración de la preparación de los Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara para gestionar el conocimiento.

En esta acción el objetivo estuvo encaminado a determinar las limitaciones y potencialidades de los Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara para la gestión del conocimiento en su desempeño cotidiano. Se realizó una encuesta en la que se solicitaba que autovaloraran su preparación en gestión del conocimiento y el 100% consideró que era muy escasa. En cuanto a las limitaciones en sentido general señalaron la falta de recursos materiales, la falta de tiempo por la operatividad de su trabajo y no haber analizado la importancia de este tema para lograr mejores resultados en su labor. En cuanto a las potencialidades se destacaron la motivación de los participantes por la labor que realizan y el interés por obtener cada vez mejores resultados en su labor de dirección.

Taller 1.

El propósito fue propiciar un ambiente favorable que posibilitara las relaciones cordiales entre los participantes y entre estos y la autora de la tesis, constatar los criterios que poseen sobre la importancia de la gestión del conocimiento, su disposición hacia la transformación y las reflexiones teóricas en torno a esta temática.

Este taller permitió desarrollar un espacio de reflexión y debate sobre este aspecto y diagnosticar los conocimientos que requiere cada Cuadro para cumplir con sus objetivos estratégicos y anuales, así como determinar cuáles de esos conocimientos poseían y cuáles no. Se aprecia una tendencia por parte de los participantes a reconocer la importancia de este tema en el ámbito deportivo, su desconocimiento de qué es realmente y se proponen algunas acciones concretas que quisieran realizar y que son tomadas en cuenta. El ambiente fue de recelo al comienzo con relación a la temática en las condiciones del INDER pero fue cambiando en la medida que avanzaba la sesión y se daban argumentos por los propios participantes. Hubo gran debate porque las opiniones estaban muy divididas con relación a si era factible o no realizar la gestión del conocimiento con escasos recursos.

Taller 2.

En esta ocasión el objetivo del taller fue analizar la relación de la planificación estratégica con la gestión del conocimiento y constatar si en las mismas existen acciones explícitas de este tema, o al menos implícitas. Se había solicitado en el encuentro anterior que cada uno trajera consigo la planificación estratégica de su área. A partir de la revisión hecha por ellos mismos y el rico debate que se estableció, donde en un primer momento todos plantearon que no tenían nada relacionado con la gestión del conocimiento e ir dando algunos elementos como ayuda, llegaron a la conclusión de que aunque pocos, en algunos objetivos estaban implícitos elementos de este tema y se llegó totalmente a la conclusión de que es necesario en este Organismo poner explícitamente objetivos y criterios de medidas relacionados con él para realmente ponerlos en práctica.

Taller 3.

Este taller estuvo encaminado a reflexionar en torno a las definiciones fundamentales de gestión del conocimiento y las condiciones específicas del ámbito deportivo para llevarla a la práctica. Se desarrolló en un ambiente favorable, de amplia participación e intercambio. Los participantes asumieron una postura crítica y autocrítica respecto a las condiciones del Organismo y se realizaron planteamientos sobre las causas que han llevado a no estudiar la temática por considerarlo, entre otras cosas, como algo inalcanzable en este medio, se analizaron experiencias de algunos de ellos. Se llegó al consenso de que es posible realizar la gestión del conocimiento y llevarla a la práctica cotidiana. El debate producido permitió corroborar la disposición de los participantes para el cambio. Además de esta actividad los Cuadros deben hacer una investigación sobre las causas que determinan el desconocimiento sobre gestión del conocimiento en el ámbito deportivo, elaborar una reflexión crítica y debatirla en la próxima actividad con todos los demás participantes. Emitieron criterios positivos acerca de su participación en la actividad de superación.

Taller 4.

En esta ocasión el objetivo era profundizar en la misión de la organización y reflexionar acerca de cómo lograr la vinculación de la superación con la gestión del conocimiento en las condiciones de los Cuadros del INDER para perfeccionar el proceso de dirección y qué herramientas utilizar. Se comienza la actividad con el debate de los Cuadros sobre las causas que determinan el desconocimiento sobre gestión del conocimiento en el ámbito deportivo, las fundamentales fueron: Se considera el tema muy complejo; la operatividad del trabajo; se requieren muchos recursos tecnológicos que el Organismo no posee.

Luego se desarrolla la actividad prevista, la discusión grupal fue muy rica porque había criterios muy diversos sobre los conocimientos que requería la organización para dar cumplimiento a la misión planteada en la estrategia, todos los participantes coincidieron en que nunca se habían puesto a reflexionar sobre eso,

ni si los conocimientos que se requieren están dentro o fuera de la organización, ni quién los tiene, ni en qué forma. Se expusieron varios ejemplos de entrenadores y Cuadros de gran experiencia y resultados, que ya estaban próximos a la edad de retiro y no se sabía si habían escrito sus experiencias de alguna forma y la necesidad de que estos de alguna manera difundieran ese conocimiento y lo documentaran. Todos coincidieron en que tienen almacenada la información que requieren para su labor en sencillas bases de datos pero sin ninguna organización y de difícil acceso, por esa razón a la hora de hacer las búsquedas, pierden más tiempo y pasan mucho trabajo; algunos hicieron alusión a la intranet del INDER y el Centro de Informática Provincial.

Al finalizar se aplicó la técnica del PNI y en sentido general señalaron:

Positivo: Los conocimientos adquiridos, la preparación de la moderadora.

Negativo: Comprender la necesidad de la temática y considerar que tienen poco tiempo para estudiarla.

Interesante: La relación que se aprecia entre el proceso de gestión del conocimiento y la planificación estratégica de las organizaciones; relación de la misión con la gestión del conocimiento.

Taller 5.

En este taller el propósito era demostrar habilidades en la gestión del conocimiento en las condiciones del INDER. En el caso de los Cuadros se les dio la tarea de exponer actividades y herramientas que desde su cargo de dirección pudieran poner en práctica para la gestión del conocimiento.

Se logró que los participantes tuvieran una idea más precisa sobre este tema y no lo vieran como algo tan abstracto que no se puede lograr. En el comienzo el debate estuvo pobre, pero en la medida que la moderadora comenzó a hacer preguntas se direccionó la reflexión hacia las posibilidades de gestionar el conocimiento en las condiciones de este Organismo y comenzaron a compartir experiencias de cómo lo hacen en su proceso de dirección. Se refirieron a la

búsqueda de información necesaria para su labor a través de diferentes fuentes; hicieron alusión a que tienen conocimiento de que en muchos casos hay compañeros que participan en eventos o reuniones y traen bibliografía muy actualizada e importante, se quedan con ella y no la socializan; que no asisten con sistematicidad a los centros de información en busca de materiales que serían muy útiles.

Hicieron alusión a búsquedas en Internet que algunos tienen acceso, al Centro de Información de la Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte de Villa Clara, Centro de Informática Provincial. Al finalizar el taller, se les solicitó que se autoevaluaran de acuerdo a la forma y calidad del contenido de sus participaciones. La evaluación del taller se realizó por parte de la autora teniendo en cuenta la participación de los sujetos al emitir sus criterios. Al finalizar se les preguntó el grado de satisfacción de la actividad y todos concordaron en que estaban muy satisfechos con el intercambio que se había producido.

Conferencias.

En el desarrollo de las conferencias se trabajó como proceso de enriquecimiento individual y colectivo. Posibilitó la preparación teórica de los Cuadros en los contenidos relacionados con la gestión del conocimiento. Se partió del análisis de cuestiones generales como la información y el conocimiento, Revolución Científico Técnica y la explosión de la información; diferentes enfoques y autores así como la gestión del conocimiento en Cuba y el mundo; el nexo entre la gestión del conocimiento y la competitividad organizacional; la gestión del conocimiento y comunicación; la comunicación y el trabajo en grupo. También se trabajaron contenidos relacionados con las herramientas para la gestión del conocimiento, las TICs y los principales buscadores.

Un aspecto que resultó medular en el cumplimiento de los objetivos de las conferencias y favoreció la motivación de los participantes fue que se propició la relación de los estudiantes (Cuadros) con su realidad para identificarse con los contenidos mediante el análisis de fenómenos y procesos que se producen en su

labor de dirección. Se favoreció el desarrollo de un clima de intercambio constante, donde se logró anteponer el “nosotros” al “yo”, pero siempre respetando la individualidad y los criterios de los demás, aspecto que fue incrementándose a medida que avanzaban las actividades, que contribuyó al crecimiento colectivo y a que se creara un clima favorable donde los Cuadros brindaron sus puntos de vista personales, siempre respetados por los demás, en un ambiente relajante.

Además de la exposición de contenidos, los alumnos (Cuadros) desarrollaron actividades independientes, investigaciones teóricas en equipos, y participaron en conferencias con especialistas invitados. Para desarrollar estas actividades fueron utilizadas las herramientas Power Point, chat, base de datos con temas de dirección y gestión del conocimiento, boletines, Internet. Al término de las conferencias tuvieron algunos días para elaborar un artículo, cuyo tema fue **Posibilidades para la gestión del conocimiento en el contexto deportivo**, para presentarse en la actividad final a la cual fue invitada una especialista del área para hacer las consideraciones necesarias.

En resumen, estas actividades propiciaron el desarrollo de las habilidades comunicativas, la postura analítica y valorativa y las relaciones de colaboración entre los participantes.

Taller # 6.

El objetivo de este taller era demostrar habilidades en la gestión del conocimiento en las condiciones del INDER, a partir del trabajo en proyectos. Para su realización se dividió el grupo en equipos y cada uno discutió y debatió hasta que se pusieron de acuerdo, teniendo en cuenta todos los contenidos analizados en las acciones anteriores, de qué procedimientos se pueden poner en práctica en el Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara para desarrollar la gestión del conocimiento en función, sobre todo, del proceso de dirección y la toma de decisiones.

1. Análisis del problema: aquí cada equipo discutió, debatió, se pusieron de acuerdo, analizaron, investigaron sobre lo que tenían que hacer. Buscaron bibliografía, entrevistaron a especialistas que supieran o que tuvieran que ver con el proyecto que tenían que hacer.
2. Resolución del problema: los alumnos presentaron una propuesta de la forma en que iban a resolver la problemática que se plantea para el proyecto, podían hacer una gráfica, dibujo o boceto de lo que sería el producto propuesto.
3. Desarrollo de los materiales: esta etapa es para que elaboraran el producto que se llama prototipo.

Para el desarrollo de la totalidad de estas actividades se dio un tiempo mayor que para el resto y se analizó el resultado final del trabajo en proyecto transcurrido un mes de desarrollar este taller.

Taller # 7.

Este fue la continuación del taller anterior y los participantes demostraron habilidades en el trabajo en grupos, comunicación, emitieron sus criterios y los defendieron al hacer la exposición del trabajo de cada equipo, auxiliándose de Power Point, se hicieron preguntas por parte de los demás y se ofrecieron sugerencias para perfeccionar el resultado, proponiéndose el trabajo que se consideró más factible aplicar en las condiciones concretas del INDER en la provincia. Se constató el desarrollo de rasgos de la personalidad, tales como: independencia, creatividad, capacidad de investigación, ejercicio de la crítica, la valoración, la cooperación y socializan los conocimientos adquiridos, características éstas del aprendizaje colaborativo. Quedó diseñado un procedimiento para la gestión del conocimiento en el Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara. (anexo 15)

Acción 5: Elaboración de un sitio Web con temas novedosos de dirección como material complementario para la búsqueda, consulta y profundización de los Cuadros.

El objetivo de esta acción fue elaborar un sitio web con temas novedosos de Dirección como material complementario que contribuyera a la preparación de los Cuadros y materiales valiosos que están dispersos en diferentes fuentes y que le posibilitara a los Cuadros una autopreparación constante para conducir eficientemente su organización (anexo 16).

Acción 6: Diseño de un Proyecto Institucional de gestión del conocimiento.

Como conclusión de todo el proceso de superación se propuso diseñar un proyecto institucional porque se consideró que contribuye a elevar la preparación de los Cuadros, en estrecha relación con las exigencias sociales, para lograr una integración de las conferencias y los talleres con la actividad investigativa y de impacto organizacional. Se trabajó en varias sesiones en dependencia de las posibilidades de los Cuadros, utilizando técnicas de trabajo en equipo, se debatió y reflexionó hasta que quedó conformado el proyecto.

Acción 7: Taller final.

Taller final evaluativo de las acciones de superación realizadas, haciendo énfasis en la influencia que han tenido en el desempeño profesional de los Cuadros implicados en la investigación, la transformación que manifestaron para el desarrollo de la gestión del conocimiento y las posibilidades para mejorar sus resultados a partir de utilizarla sistemáticamente como una forma de hacer más efectiva la toma de decisiones; tuvo como objetivo argumentar la importancia de la constatación sistemática de las actividades durante la implementación del Sistema, tanto en el registro de sistematización como por la observación, las que permitieron constatar el nivel de transformación alcanzado por los Cuadros para el desarrollo de la gestión del conocimiento. Los alumnos expusieron algunos de los registros de los contenidos que recibieron y cómo los aplicaron después en la práctica, así como sus experiencias personales del perfeccionamiento que les brindaron las acciones recibidas, como por ejemplo: clasificación de la información y creación de bases de datos por contenidos, realización de búsquedas rápidas en el sitio web; actualización sistemática de los contenidos del mismo para su

utilización en la toma de decisiones; ambiente de colaboración y compartición del conocimiento más actualizado útil para todos en su labor de dirección y reconocieron de forma unánime la importancia de gestionar el conocimiento adecuadamente en correspondencia con los objetivos estratégicos de su organización.

Acción 8.

El Taller de cierre tuvo como propósito valorar con los participantes, a partir del criterio personal de cada Cuadro, la importancia de las actividades realizadas y su contribución al perfeccionamiento de su labor de dirección para el logro de mayor eficiencia. Se escucharon todos los criterios relacionados con la implementación del Sistema en función de perfeccionar su labor, a partir de utilizar la gestión del conocimiento para la toma de decisiones efectivas y se aplicó finalmente un PNI; las respuestas más significativas que señalaron fueron:

Positivo:

1. La realización de las actividades en el contexto de la organización.
2. La relación que se puso de manifiesto en todo momento entre los contenidos y las funciones que tienen que desarrollar los Cuadros en sus puestos.
3. La preparación de la profesora.
4. Las relaciones de colaboración que se establecieron entre todos los participantes.

Negativo:

1. Las interrupciones que se produjeron en algunos momentos de realización de las actividades.
2. No contar con mejores condiciones tecnológicas como red, internet.

Interesante:

1. La novedad de las temáticas tratadas.

2. La importancia de las temáticas para el desempeño de las funciones como Cuadros y su relación con otras como la planificación estratégica.
3. La combinación de formas utilizadas.
4. Las herramientas empleadas para la gestión del conocimiento en el ámbito deportivo.

Como otra propuesta de actividades de gestión del conocimiento aparecen:

- Diseño de un boletín informativo digital con temas actualizados de interés para los Cuadros.
- Confección de un mapa de conocimiento de la organización.
- Desarrollo de un taller de buenas prácticas.

Evaluación de resultados de la aplicación del sistema de gestión del conocimiento para Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara.

Las acciones que muestran el perfeccionamiento constante del Sistema son las siguientes:

1. Se desarrollaban acciones aisladas. Se recopilaron y confeccionaron materiales para la creación de una base de datos.
2. Confección del sitio Web de Dirección.
3. Se confecciona un procedimiento para la gestión del conocimiento en el Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara.
4. Se diseña un proyecto institucional de gestión del conocimiento.
5. Se incorpora un curso de gestión del conocimiento en el Diplomado de Gerencia.

La evaluación se ha realizado a partir de tres aspectos fundamentales:

- Resultados de encuesta de satisfacción aplicada a los Cuadros. (anexo 17)
- Productos confeccionados al aplicar el Sistema.

- Definición de indicadores del impacto de la aplicación del Sistema y comprobación de su variación.

Resultados de la encuesta de satisfacción.

- Evaluación de las acciones de superación.

Relacionado con las acciones realizadas de superación, así como la repercusión que estas han tenido en la transformación de su desempeño como Cuadros del Sistema de Cultura Física y Deporte, se aplicó una encuesta para medir la satisfacción de las acciones de superación en gestión del conocimiento desarrolladas. El 100% de los encuestados otorgó la calificación de 1 punto (la calificación más alta) a las acciones de superación en su conjunto.

- Deseo de aplicar las acciones de superación.

Se pudo apreciar que el 100% señaló alto su deseo de aplicar el contenido de las acciones de superación.

- Éxito de la superación en la ampliación de conocimientos.

También el 100% destacó el éxito de la superación en la ampliación de sus conocimientos con la calificación de alto.

- Éxito de la superación en el desarrollo de habilidades.

El éxito de la superación en el desarrollo de sus habilidades fue valorado de alto por el 100%, lo que evidencia una gran satisfacción de todos los participantes, se lograron los objetivos propuestos y se aprecia un cambio en la actitud de los Cuadros en sus relaciones interpersonales y la comunicación, dado por el ambiente colaborativo que se propició en el transcurso de las acciones.

Productos confeccionados.

- 1 Sitio web de Dirección.
- 2 Proyecto institucional de gestión del conocimiento.
- 3 Procedimiento para la gestión del conocimiento en el Sectorial Provincial de Deportes de Villa Clara.

4 Material de apoyo "El Ché y la dirección".(anexo 18)

5 Glosario de términos.(anexo 19)

Análisis de indicadores.

Se definieron indicadores que miden aspectos concretos cuantificables relacionados con el cumplimiento del objetivo propuesto con la aplicación del Sistema, para ello se trabajó mediante la técnica de Tormenta de ideas con siete profesores de Dirección y Sociología de la Universidad de Ciencias de la Cultura Física y Deporte en Villa Clara, en la aplicación de esta técnica se desempeñó como facilitadora una profesora con experiencia para desarrollar las sesiones de trabajo en grupo y el tema que se debatió fue qué indicadores debía medirse en nuestro medio para conocer si se había logrado el objetivo propuesto con el sistema de gestión del conocimiento para los Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara. A partir del debate se obtienen:

Indicadores de disponibilidad del conocimiento.

- Libros de texto.
- Materiales complementarios.
- Informes y materiales de reuniones y seminarios nacionales, eventos, fórum de ciencia y técnica.
- Documentos en formato digital.
- Materiales en el sitio web.

Indicadores de renovación del conocimiento.

- Cuadros que reciben acciones de preparación y superación.
- Participación en eventos.
- Participación en reuniones y seminarios nacionales.
- Participación en Fórum de Ciencia y Técnica.

De forma general se puede plantear que los indicadores exhiben como resultado de la aplicación del sistema de gestión del conocimiento para su empleo en el

proceso de dirección, una mejor disponibilidad y renovación del conocimiento así como transformación de este en capital estructural de la organización.

Consideraciones generales del Capítulo

- La valoración ofrecida por los sujetos participantes evidencia la factibilidad y objetividad que encierra el Sistema propuesto, en tanto se logra concretar la idea de que la superación puede ser incluida como herramienta para la gestión del conocimiento de los Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara.
- Los criterios abordados por los expertos permitieron la valoración precisa del Sistema al existir la aceptación de que el mismo presenta mucha importancia, necesidad y es muy adecuado para la gestión del conocimiento de los Cuadros y el perfeccionamiento del proceso de dirección.
- La implementación práctica del Sistema reveló la posibilidad de perfeccionar y ajustar las actividades de gestión del conocimiento con la participación activa y reflexiva de los Cuadros.

Llegado a este punto es posible presentar las conclusiones finales de esta investigación.

CONCLUSIONES

El proceso investigativo desarrollado permitió arribar a las siguientes conclusiones:

- 1 El marco teórico establecido para la gestión del conocimiento de los Cuadros aporta la concepción y fundamentos del Sistema. Se concibe la superación como una herramienta de la gestión del conocimiento que comprende desde la captura, almacenamiento y difusión del conocimiento, hasta la utilización del mismo para el perfeccionamiento del proceso de dirección.
- 2 En el diagnóstico realizado se constató que existen limitaciones cognoscitivas en torno a las cuestiones esenciales relacionadas con la gestión del conocimiento y en la utilización de los recursos tecnológicos y humanos que poseen para desarrollarla.
- 3 Los componentes del proceso de gestión del conocimiento se caracterizan como un sistema abierto donde se incorporan un sitio Web, los boletines y la superación organizada de la siguiente forma: análisis del diagnóstico estratégico de la organización; planificación; determinación de los recursos; implementación y evaluación, como herramientas que facilitan el proceso.
- 4 Como resultado de la investigación se elaboró un procedimiento para la gestión del conocimiento en el Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara y sitio Web que contiene: Glosario de términos relacionados con la dirección; folleto "El Pensamiento del Ché y la dirección"; antología de temas de dirección; contenidos sobre gestión del conocimiento.
- 5 En la evaluación del Sistema los expertos consideraron que el mismo posee calidad, objetividad, factibilidad, importancia, necesidad de aplicarse y originalidad, según los fundamentos teóricos, metodológicos y los componentes que lo integran.

- 6 La implementación del Sistema permitió organizar el proceso de gestión de conocimiento y aumentar los conocimientos de los Cuadros del INDER en Villa Clara en la temática, esto es respaldado por las opiniones y autosatisfacción de los propios sujetos.

RECOMENDACIONES

- Desarrollar investigaciones que permitan evaluar el impacto social del Sistema.
- Desarrollar investigaciones en otras organizaciones del INDER con el objetivo de elaborar su Sistema de gestión de conocimiento.

BIBLIOGRAFÍA

1. Abreu García MT, Regalado Miranda E, Regalado Miranda E, Roque Acosta MC(2001). Nuevas tecnologías de la información y la comunicación en la enseñanza de las Ciencias Médicas. Rev Cubana Educación Médica Superior [serie en Internet]. 2001 [citado 23 jul 2006]; 15(3). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412001000300010&lng=es&nrm=iso&tlng=es
2. Addline, F., A. M. González Soca y S. Recarey, (2002) "Principios para la dirección del proceso pedagógico" en Compendio de Pedagogía. La Habana, Editorial Pueblo y Educación.
3. Aja Quiroga, L (2002).Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones. ACIMED 2002; 10 (5). . Disponible en: <http://bus.sld.cu/revistas/aci/vo110502/aci04502.htm>.
4. Alandes, J., (2000) "La formación y la gestión del talento". Disponible en: <http://jalandesimproven-consultores.com>, accesado el 12 de enero 2011
5. Alfonso Sánchez, IR (2003). La importancia social de la información. ACIMED 2001; 9 (3): 221-23. Disponible en: <http://bus.sld.cu/revistas/aci/vo19302/aci07301.htm>.
6. Almeida Campos, S (2007).Metodología para la gestión del conocimiento en Tesis de Doctorado. Matanzas.
7. Alonso Rodríguez, s.h., (2006) "El sistema de dirección institucional: un nuevo modelo para investigar y explicar la actividad de educación" en folletos gerenciales. La Habana, Ministerio de Educación Superior.
8. Alpízar Fernández,R (2004). Modelo de gestión para la formación y desarrollo de los directivos académicos en la Universidad de Cienfuegos.Tesis de Doctorado. Cienfuegos.
9. Álvarez de Zayas, Carlos Manuel (1999). La Escuela en la vida. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, Cuba.

10. Andersen, A., (2002) El management en el siglo XXI. Herramientas para los desafíos empresariales de la próxima década [CD-Room]
11. Añorga Morales, Julia (1997). El Enfoque Sistémico en la Organización del Mejoramiento de los Recursos Humanos. Impresión Ligera. Ciudad de La Habana, Cuba.
12. Añorga Morales, Julia y Nolberto Valcárcel (1997). Aproximaciones Metodológicas del Diseño Curricular de la Educación Avanzada. Impresión Ligera. Ciudad de La Habana, Cuba.
13. Armenteros, M.C., (2005) La ciencia, tecnología e innovación: una fuerza de transformación social en pos del desarrollo humano sostenible. Soporte electrónico La Habana, (s.e.)
14. Artilles, L (2007).Propuesta de modelo de gestión de información y conocimiento para la empresa cubana. Ponencia del evento GESTEC 2007. [CD-Room]
15. Artilles Bisbal, S. y Fidel García González, (2004) “La Gestión del Conocimiento. GECYT: Un caso de estudio” en Gestión del Conocimiento. Un enfoque gerencial. La Habana, Editorial Academia.
16. Belly, P., (2001) La percepción del conocimiento. Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com>. Accesado el 14 de Abril de 2010.
17. Benaiges, S (2002). Universidad y Gestión del Conocimiento. Email: rfages...eic.ictnet.es.
18. Bento, N (2000). “Development of the conceptual and practic Competitive Intelligence System to companies that produce herbicide on Brazil to identify search of competitive advantage and business opportunities.”memorie pour obtenir le DEA en Information Scientifique et Technique Veille Technologique, Universite Aix-Marseille.
19. Blanchard, K. y col. (2003). ¡Choca esos cinco! (en disquete)
20. Bosch González, Ernestina de los Ángeles, (2008) Sistema de superación de idioma Inglés para los profesionales de la Facultad de Cultura Física de Villa

- Clara. Visión sistémica y de superación continua. Tesis de Doctorado. Santa Clara, Instituto Superior de Cultura Física.
21. Bueno, E. (2002): La sociedad del conocimiento: un nuevo espacio de aprendizaje de las personas y organizaciones, en La Sociedad del Conocimiento, Monografía de la Revista Valenciana de Estudios Autonómicos, Presidencia de la Generalitat Valenciana, Valencia.
 22. Bustelo Ruesta, C (2001). Gestión del Conocimiento y Gestión de la Información. En: Boletín Andaluz de Patrimonio Histórico, n.34 (marzo 2001); 226-230.
 23. Cabrera Rodríguez, Julio A., (2001) Andragogía: ¿Disciplina necesaria para la formación de directivos?, File://c:/windows/andragogia%20-%20 monografías.com.htm
 24. Campistrous Pérez, Luis y Rizo Cabrera Celia (1998). Indicadores e Investigación Educativa. SE. En formato digital.
 25. Canals, A (2003). La gestión del conocimiento. En <<http://www.uoc.edu/dt/20251/index.html>>
 26. Carnota, O. (1985) Curso de Administración para Dirigentes. La Habana, Cuba: Editorial de Ciencias Sociales.
 27. Carreras Gómez, S (2009). Sistema de superación en lengua latina con fines específicos para profesionales de la Botánica. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Universidad de Ciencias Pedagógicas Félix Varela, Villa Clara.
 28. Casas, R (coord.) (2003)-. La formación de redes de conocimiento. Una perspectiva desde México. Anthropos, Barcelona.
 29. Castro Díaz-Balart, F. (2002) "Cuba, Amanecer del Tercer Milenio", Editorial Randon House - Mondadori, Madrid.
 30. Castro Diaz-Balart, F., (2001) Ciencia, Innovación y Futuro. La Habana, Ediciones Especiales. Instituto Cubano del Libro.

31. Chaviano, N. (2007) Modelo teórico metodológico de superación profesional para perfeccionar la formación humanístico-cultural de los docentes de carreras no humanísticas. Tesis de doctorado. Santa Clara, Universidad Central de Las Villas.
32. Chiavenato, I. (1994) Administración de los Recursos Humanos. México, McGraw-Hill.
33. Chun Wei Choo, (1999) La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimientos y tomar decisiones. [CD-Room]
34. Cinterfor/OIT (2006). Programa de Formación-Acción a Distancia. Calidad y Equidad en la Formación. Biblioteca OIT. Recuperado el 10 de enero de 2009, en <http://www.ilo.org/public/spanish/disclaim/reqcopyr.html>
35. CITMA. (2002). Bases para la introducción de la gestión del conocimiento en Cuba. La Habana.
36. Codina Jiménez, Alexis, (2002) “¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para el trabajo efectivo?” en: Temáticas Gerenciales Cubanas. La Habana, Editada por Centro Coordinador de Estudios de Dirección.
37. Codina, A. (2006). 10 Habilidades Directivas. ¿Por Qué? ¿Para? ¿Qué? ¿Cómo? Folletos Gerenciales. Número 2, febrero. La Habana.
38. Codina, A. (2007). Antecedentes sobre los estudios y la preparación en técnicas del management en Cuba. Retos de la Dirección. Número 1, julio. Camagüey.
39. Columbié, M. (2005). Sistema de Capacitación de Cuadros. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Educación. Universidad de La Habana. Cuba.
40. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de la República de Cuba (1995). Estrategia Nacional de Superación de Cuadros del Estado y el Gobierno, La Habana, Cuba.

41. Consejo de Ministros de la República de Cuba (1986). Decreto 125 de 1984. En: Selección de documentos políticos, jurídicos y de consulta sobre política y trabajo con los cuadros. Editora Política, La Habana, Cuba.
42. Consejo de Ministros de la República de Cuba (2007). Decreto Ley 251 sobre el trabajo con los cuadros y sus reservas.
43. Dájer Socarrás, J (2006). Modelo para la gestión del conocimiento en los destacamentos fronterizos del país Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas, Cuba.
44. Dandois PA y Jorge Ponte (2000). “El management del siglo XXI. Herramientas para los desafíos empresariales de la próxima década”. [CD-Room]
45. Davenport T. y L. Prusak, (1998) Conocimiento en acción. España, Editorial: Prentice Hall.
46. Davenport T. y L. Prusak, (2001) Conocimiento en acción. España, Editorial: Prentice Hall.
47. Delgado Pérez, M (2007). Propuesta de estrategia de superación en gestión del conocimiento para profesores de la Universidad de Ciencias Médicas de Villa Clara. Tesis de Maestría. Villa Clara.
48. Díaz Vera, E., (2010) Sistema de capacitación profesional para las promotoras del programa “Educa a tu hijo” con la participación de los grupos coordinadores en la toma de decisiones didácticas. Tesis de Doctorado. Villa Clara, Universidad de Ciencias Pedagógicas Félix Varela.
49. Didriksson, A.,(2005) La Universidad de la Innovación. 2da. Edición. Caracas, Iesal/Unesco.
50. Drucker, P. (1993).La Gerencia. Tareas, responsabilidades y práctica. Buenos Aires, Argentina: Ed. El ateneo.
51. Faba Crespo, M., (2008) Estrategia de capacitación a directivos de la escuela primaria para la evaluación de la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. Tesis de Doctorado. Villa Clara, Universidad de Ciencias Pedagógicas “Félix Varela”.

52. Faloh Bejerano, R., (2004) "Evaluación de las organizaciones ante el nuevo paradigma de la Gestión del Conocimiento. Caso de empresas cubanas" en: Gestión del Conocimiento. Un enfoque gerencial. La Habana, Editorial Academia.
53. Farell Vázquez GE (2002). El desafío de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones para los docentes de la Educación Médica. Rev Cubana Educ Med Super [serie en Internet]. 2002 [citado 23 jul 2006]; 16(1). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412002000100003&lng=es&nrm=iso&tlng=es
54. Fernández Gutiérrez C.F (2002). Las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones en salud. Rev Cubana Educ Med Super [serie en Internet]. 2002 [citado 23 jul 2006]; 16(2). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412002000200007&lng=es&nrm=iso&tlng=es
55. Fernández, J., (2000) Los campos de acción de la Gestión del Conocimiento. España, Capital Humano.
56. Gairín Sallan, J y Fernández Arenaz (1997)."Planificación y gestión de instituciones de formación". Editorial Praxis, S.A. Barcelona, España.
57. Gallardo López, Teresita de Jesús, (2004) La educación en valores morales en el contexto empresarial a partir del vínculo universidad-empresa: hacia un modelo de superación a directivos. Tesis de Doctorado. Santa Clara, Facultad de Educación a Distancia, Centro de Estudios de Educación. Universidad Centra Marta Abreu de Las Villas.
58. García Cabrera, G (2001). "De la era de la información a la sociedad del conocimiento". pág. 17-20. Revista de Información Científica Tecnológica. Volumen 6, No 4, 2001. ISSN 1023-1722. Editada por: Agencia de Información para el Desarrollo, La Habana, Cuba.

59. García Colina, Fernando J., (2003) Propuesta teórico metodológico para la capacitación de cuadros y sus reservas en el componente dirección. Tesis de Doctorado. Camagüey.
60. García Fernández, F., (2002) La universidad del siglo XXI como un modelo de industria de la Información y el Conocimiento. Universidad de Puebla.
61. García Hernández M, Lozada García L, Lugones Botell M (2006). Estrategia metodológica para la superación de los recursos humanos en salud. Rev Cubana Med Gen Integr 2006; 22(3) Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252006000300016&lng=es&nrm=iso&tlng=es
62. García, A., (2000) Gerencia del Conocimiento Potenciando el Capital Intelectual para crear Valor. La experiencia de la Implantación de la Gerencia del Conocimiento en la Unidad de Producción de Petróleos de Venezuela. Caracas, Papiro Global Press.
63. García, J., (2001) Activos intangibles y únicos. Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com>.
64. Gibbons, M (2000)-. "Mode 2 society and the emergence of context- sensitive science", en: Science and Public Policy, Vol 27, June. Beech Tree Publishing. (pp 159- 163).
65. González de la Torre, Grisell (1997). La concepción sistémica del proceso de organización y desarrollo de la superación de los recursos humanos. Tesis en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. CENESEDA-ISPEJV, La Habana, Cuba.
66. González, A (2007). La introducción de dominios del conocimiento en Energía como herramienta de gestión y su impacto en el capital intelectual de Cubaenergía. Ponencia del evento GESTEC 2007.[CD-Room]
67. Guevara, E. (1962). El Cuadro, columna vertebral de la Revolución. Revista Cuba Socialista. Número 13. La Habana.

68. Hernández Herrera, R., (2004) “Activos intangibles. Enfoques para su medición” en Gestión del Conocimiento. Un enfoque gerencial. La Habana, Editorial Academia. Páginas 149-160.
69. Hernández Jiménez, D (2001) Información y conocimiento: nuevos desafíos de la educación. Revista Latina de Comunicación Social 2001; 4 (40). Disponible en: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/2001/latina40abr/109danielcr.htm>.
70. Herrera Santanta R, Noa Reinoso M (2000). La informatización de la sociedad: un reto para la educación cubana [artículo en Internet]. 2000 [citado 17 abr 2004]. Disponible en: <http://www.somece.org.mx/memorias/2000/docs/453.DOC>
71. Koontz, H. y Wehrich, H. (2003). Administración una Perspectiva Global. (12ma Ed.). México: Mc Graw Hill.
72. Lage, A (2005)-. Intervención en el Taller Nacional sobre Gestión del Conocimiento en la Nueva Universidad, 27 de junio al 1 de julio.
73. Lara, J.L., (2002) Diez respuestas a las preguntas más frecuentes sobre Gestión del Conocimiento. Disponible en: <http://joselsatlink.com>.
74. Lescano, G (2010). Sistema de Gestión de Conocimiento para apoyar Comunidades de Práctica Académica. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/50568463/Sistema-de-Gestion-de-Conocimiento-para-apoyar>
75. Linares Borrell, María de los A. (2000) “Propuesta de diagnóstico para el trabajo con los cuadros y sus reservas” en: Folletos Gerenciales, Año III, No. 12 La Habana, Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Diciembre 2000.
76. López Aguilar S, Díaz Vidal J, Benítez Estrada WE, Gamboa Hernández D (2006). Por un enfoque social en el concepto de “nuevas tecnologías de la informática y la comunicación”. Rev Pedagogía Universitaria.
77. López Gutiérrez, JC (2010). Modelo de gestión del proceso de preparación y superación de cuadros en el contexto de sus organizaciones. Tesis de Doctorado. La Habana, Universidad de la Habana.

78. Machado, F (2000). Competitividad e innovación tecnológica en el actual contexto económico global, CENIDET, Cuernavaca, México.
79. Malhotra (2002). Knowledge Management, Knowledge Organization & Knowledge Workers: A View from the Front Lines. Compilación en <http://www.brint.com>.
80. Marco, G (2002). La crisis de la sociedad de la información ¿última utopía del siglo XX o pilar del nuevo milenio? Disponible en: <http://betatest.ubp.edu.ar/0001/00011.htm>
81. Martín, E., (2001) Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes. España, McGRAW-HILL
82. Martín Smircic, P (2010). Técnicas y herramientas que facilitan la gestión del conocimiento. Disponible en: <http://lagesiondelconocimiento.com>.
83. Martínez Mollineda, Carlos, (2009) Concepción teórico-metodológica sobre el Perfeccionamiento de la Dirección del Proceso de Preparación y Superación de los Cuadros Educativos y sus Reservas en condiciones de Universalización de la Educación Superior Pedagógica. Tesis de Doctorado. U.C.P. "Félix Varela".
84. Menguzzato, M. y Renaut, (1996) La Dirección Estratégica de la empresa, un enfoque innovador del management. La Habana, Editado por el MES.
85. Menou MJ (2004). La alfabetización informacional dentro de las políticas nacionales sobre tecnologías de la información y comunicación (tics): la cultura de la información, una dimensión ausente. An Documentac 2004;(7): 241-261.
86. Mesa Contreras, G (2010). Fundamentos de Administración. Folleto digital. Universidad Central Martha Abreu de las Villas, Cuba.
87. Morales, Rosendo (1982). La preparación de los cuadros dirigentes de la economía del país. En: Cuba Socialista, Nb. 4, La Habana, Cuba.
88. Morejón, B (2005) Intervención en el Taller Nacional sobre Gestión del Conocimiento en la Nueva Universidad, 27 de junio al 1 de julio.

89. Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. [en línea] [Consulta: 02 noviembre 2006] Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/laorgcre/laorgcre.shtml#top>
90. Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). La organización creadora de conocimiento. México: Oxford University Press.
91. Nonaka, I., (2000). Harvard Business Review. Gestión del Conocimiento. La Empresa Creadora de Conocimiento. España, Deusto.
92. Nonaka, I., Toyama, R., y Conno, N. (2000). La creación de conocimientos a través de la conversión del conocimiento tácito y explícito, el contexto común para la creación de conocimientos y el liderazgo: un modelo unificado de creación dinámica del conocimiento. Recuperado el 11 de abril de 2003, en <http://www.elsevier.com/locate/lrp>
93. Núñez Jover, Jorge, (2006) Postgrado, gestión del conocimiento y desarrollo social. (Conferencia ofrecida en la Universidad de La Habana el 14 de febrero de 2006), Ciudad de La Habana.
94. Núñez Paula, I (2007). ¿Hemos creado las condiciones para introducir la Gestión del Conocimiento? <http://www.hipertext.net/web/pág.245.htw>.
95. Paz González, E (2007) Sistema para la conducción estratégico táctica del pesista. Tesis de doctorado, Instituto Superior de Cultura Física, UCCF de Villa Clara.
96. Peña Vrendel, P (2001). To know or not to be. Conocimiento el oro gris de las organizaciones. Fundación Dintel, Madrid.
97. Pérez Capdevila, J., (2003) La Era del Conocimiento. Editorial el Mar y la Montaña.
98. Pérez, Y. y A. Coutín, (2001) La Gestión del Conocimiento un nuevo enfoque en la gestión empresarial. Disponible en: <http://cis.sid.cu/E/monografías/gestión.html>. Accesado 22 nov 2007.

99. Pérez Lindo, A (2009). Conceptos y posibilidades de la gestión del conocimiento en la Universidad. Disponible en: http://www.gestuniv.com.ar/gu_01/v1n1a2.htm
100. Picardo O (2002). Pedagogía informacional: enseñar a aprender en la sociedad del conocimiento. CTSI [serie en Internet] 2002 [citado 23 oct 2005]. Disponible en: <http://www.campus-oei.org/revistactsi/numero3/art04.htm>
101. Pinto Hernández, M. E. y Calixto Gómez Parets, (2000) “Algunos apuntes sobre el surgimiento de la preparación de cuadros y reservas en Cuba” en Folletos Gerenciales, Año III, No. 12. La Habana, Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Diciembre 2000.
102. Planificación Estratégica del INDER (2009-2012). Sectorial Provincial de Deportes de Villa Clara.
103. Ponce A (2005). Metodología para realizar la introducción de la gestión del conocimiento en las organizaciones. Disponible en: [Monografías.com](http://www.monografias.com).
104. Ponjuan, G (2006). Introducción a la gestión del conocimiento. Universidad de La Habana, Cuba.
105. Quintana Castillo, Olga María (2008): Programa de superación para la preparación profesional de los profesores de las escuelas de cuadros sindicales. Tesis de Doctorado. Santa Clara, Instituto Superior Pedagógico “Félix Varela”.
106. Revilla, E. Y P. Pérez, (2000) De la Organización que Aprende hacia la Gestión del Conocimiento. Valladolid. VIII Congreso Nacional de ACEDE Empresa y Economía Institucional.
107. Reyes Tejeda, W. (2002). Disponible en: <http://srwilmwer@hotmail.com>.
108. Riesco González (2003). El negocio es el conocimiento. Editora Díaz de Santo. Madrid-Buenos Aires-México.
109. Rodríguez, A (2005) Intervención en el Taller Nacional sobre Gestión del Conocimiento en la Nueva Universidad, 27 de junio al 1 de julio.

110. Rodríguez, C. A. (2009) "El enfoque estratégico en el movimiento deportivo cubano. El Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica". 2da. Parte. Revista Acción, Revista Cubana de la Cultura Física y el Deporte. No. 9/2009.
111. Rowley, J (2000). Gestión del Conocimiento en los centros educativos. <http://www.gestiondelconocimiento.com>.
112. Ruano Anoceto, O (2005). Sistema de Gestión del Conocimiento para la Facultad de Cultura Física de Villa Clara, Tesis en opción al grado de Master en Dirección, Universidad Central Martha Abreu de la Villas.
113. Ruiz, J. I (1999). "Metodología de la investigación Cualitativa". Segunda edición, Universidad de Deusto, Bilbao.
114. Ruiz Ruiz, José María, (1994) "La formación del directivo visto desde la Universidad" en Revista Innovación Educativa. No. 3. Pp. 12-23.
115. Salas Perea RS, Borroto Cruz R, Hernández Fernández A (2000). Universidad sin fronteras ¿mito o realidad?. Rev Cubana Educ Med Super [serie en Internet]. 2000 [citado 23 jul 2006]; 14(1). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412000000100004&lng=es&nrm=iso&tlng=es
116. Schein, E., (1992) Organizacional. Culture and Leadership. San Francisco, Jossey-Bass Publisher.
117. Segarra Ciprés, M (2006). Tesis Doctoral "Estudio de la naturaleza estratégica del conocimiento y las capacidades de gestión del conocimiento: aplicación a empresas innovadoras de base Tecnológica." España.pag.48 a 84.
118. Senge, P., (1999) La Quinta Disciplina. España, Granica.
119. Serna, H. (2003). Gerencia Estratégica. Bogotá. 3R Editores.
120. Silvestre, Margarita y José Zilberstein, (2000) ¿Cómo hacer más eficiente el aprendizaje? [CD-Room]. La Habana, IOCP.

121. Silvestre, Margarita y José Zilberstein, (2000) Enseñanza y aprendizaje desarrollador. México, Ediciones CEIDE.
122. Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y Gobierno de la República de Cuba. (2005).
123. Solano, R (2010). Teoría de Sistemas. Email: ronsol26.....yahoo.com.
124. Soler Martínez C, Hatim Ricardo A(2003). Sistema de superación profesional pedagógica dirigida a los Licenciados en Tecnología de la Salud. Rev Cubana Educ Med Super [serie en Internet]. 2003 [citado 23 jul 2006]; 17(2). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412003000200005&lng=es&nrm=iso&tlng=es
125. Soto, A, (2005). Modelación de la gestión del conocimiento para las organizaciones cubanas a través de los portales de información. Tesis de Doctorado. La Habana.
126. Stoner, L., E. Freeman y D. Gilbert, (1996). Administración. México, Pearson Educación.
127. Torres Pérez, G., (2004). Un modelo de capacitación para los dirigentes de la Educación Técnica y Profesional. Tesis de Doctorado. La Habana, ISPETP.
128. Un Millennium Project (2005)-. Innovation: Applying knowledge in development.Task Force on Science, Technology, and Innovation.
129. Unesco. Estándares de competencias en tic para docentes. 2008.
130. Valdés Menéndez, R.: Intervención en el Panel de Alto Nivel “Políticas Nacionales TICs por el desarrollo y la soberanía” en ocasión de la “XIII Convención y Feria Informática 2009”
131. Valdespino Duque, X (2009). La gestión del conocimiento: una alternativa para el desarrollo social-organizacional. Revista electrónica Boletín do TEMPO, año 4, No 34, 2009. ISSN 1981-3384.

132. Valiente Sandó, P., (2001) Concepción sistémica de la preparación y superación de los directores de secundaria básica. Tesis de Doctorado. Holguín, Instituto Superior Pedagógico “José de la Luz y Caballero”.
133. Valle Lima, Alberto, (2001) La Dirección Educacional. Apuntes. [CD-Room]. La Habana.
134. Van der Klink M, Boon J, Schlusmans K (2007). Competencias y formación profesional superior: presente y futuro. Rev Europea Formac Prof [serie en Internet]. 2007 [citado 18 may 2007]; (40):74-91. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2316226>
135. Vecino, J.M. (2008). Dimensión estratégica de la capacitación. Recuperado el 30 de octubre de 2008, en <http://www.gestiopolis.com/organizacióntalento/> dimensión estratégica de la capacitación
136. Vidal Ledo M, De Armas Y(2002). Estrategias de informatización del sector de la salud (I). Rev Informatic@Med 2002; 3(11):24-7.

ANEXOS

ANEXO 1

Guía para el análisis de documentos.

Objetivo: Determinar las orientaciones que existen en Cuba y el INDER sobre preparación y superación de Cuadros y la gestión del conocimiento.

Elementos a analizar:

1. Regulaciones e indicaciones para realizar la gestión del conocimiento y la preparación y superación de Cuadros del Estado y el Gobierno en Cuba.
2. Enfoques del tema de la gestión del conocimiento.
3. Formas para la gestión de los recursos humanos que favorezcan el conocimiento.
4. Valores principales de la gestión.
5. Factores que favorecen la gestión del conocimiento en Cuba y el INDER.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 2

Entrevista a Vicedecano y Metodólogos de Superación.

Objetivo: Explorar los problemas más relevantes de la superación de Cuadros y aspectos cognitivos de gestión del conocimiento.

- ¿Conoce Ud. qué es la gestión del conocimiento?
- ¿Cuál es su importancia?
- ¿Tenemos un sistema ágil y efectivo para detectar e incorporar el conocimiento de los contenidos de la superación?
- ¿Estamos en condiciones de verificar el conocimiento ya existente para utilizarlo en la superación?
- ¿Tenemos el conocimiento y la información organizados en forma efectiva y accesible?
- ¿Tenemos un sistema que permite el aprendizaje en todo momento, en todo lugar y en el menor tiempo?
- ¿Sabemos nuestros recursos humanos que se superan encontrar la información y aprender de forma autónoma?
- ¿Cómo puede la gestión del conocimiento contribuir al aseguramiento de la información para el desarrollo de las actividades de superación y el autoaprendizaje de los recursos humanos que se superan?
- ¿Considera Ud. que la relación que existe actualmente entre usuarios, gestores de la información y el conocimiento, Departamento de ICT, de Informática, Departamentos Docentes y Comisión de Publicaciones, poseen una relación sistémica en su funcionamiento?

- ¿Cree Ud. que nuestros docentes garantizan la generación de datos, información y conocimientos que demandan las actividades de superación y el autoaprendizaje de los estudiantes que se superan?

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 3

Entrevista a la Directora de Cuadros en el Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara.

Objetivo: Conocer las orientaciones que existen para la superación de los Cuadros en el Sectorial provincial de Deportes en Villa Clara que puedan propiciar su utilización en la gestión del conocimiento.

1. ¿Existen orientaciones precisas para la superación de los Cuadros? ¿En qué contenidos?
2. ¿Considera que está organizada la superación de este subsistema de manera que propicie el proceso de gestión del conocimiento?
3. Según su criterio ¿cuáles son las principales dificultades que se presentan en ese sentido?
4. Mencione las principales fortalezas que se pueden destacar en el trabajo de los Cuadros que contribuyan a la gestión del conocimiento.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 4

Entrevista a gestores de superación del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara.

Objetivo: Explorar los conocimientos concernientes al uso de la gestión del conocimiento en el proceso de dirección de los Cuadros del INDER.

1. ¿Conoce usted que es la gestión del conocimiento? ¿Ha realizado estudios sobre el tema?
2. ¿Qué importancia le concede a la gestión del conocimiento en el proceso de dirección de los Cuadros?
3. ¿Existe un sistema para detectar e incorporar de forma ágil y efectiva el conocimiento a la superación?
4. ¿Considera que los docentes de la Facultad garantizan la generación de información y conocimientos que demandan las actividades de superación?
5. ¿Conoce las herramientas utilizadas para la gestión del conocimiento?
Mencione algunas de las utilizadas por los Cuadros para apoyar su labor.
 - a) ¿Considera importante el uso de las TICs para desarrollar la gestión del conocimiento? ¿por qué?

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 5

Guía de entrevista a Jefes de Departamento de Informatización e ICT de la Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte y del centro de Informática del INDER en Villa Clara.

Objetivo: Constatar la disponibilidad de recursos, sobre todo TICs para apoyar la gestión del conocimiento en el Organismo.

1. Cantidad de computadoras, impresoras y otros accesorios relacionados con la TICs que existen en el centro.
2. ¿ Se cuenta con servicio de correo electrónico?
3. Las máquinas existentes ¿están conectadas en red?
4. ¿Tienen los trabajadores, profesores y Cuadros acceso a Internet?
5. Consideración acerca de las posibilidades de desarrollar un sistema para la gestión del conocimiento.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 6

Encuesta de conocimientos para los Cuadros del INDER.

Estamos realizando una exploración concerniente al uso de la gestión del conocimiento en el proceso de dirección de los Cuadros del INDER, en tal sentido sería muy oportuno contar con su opinión acerca de los conocimientos sobre algunos aspectos de interés relacionados con esta temática, los que a continuación explicaremos.

Agradecemos su colaboración.

Cargo:

Años de experiencia:

Nivel de escolaridad:

1. ¿Conoce usted el significado del término gestión del conocimiento?

Sí----- No-----

- a) En caso de ser positiva su respuesta diga cómo adquirió ese conocimiento.

----- a través de los medios.

----- a través de la lectura de artículos.

----- en acciones de superación.

2. Defina el término gestión del conocimiento brevemente.

3. ¿Cómo evaluaría sus conocimientos sobre gestión del conocimiento?

MB----- B----- R----- Aceptable----- M-----

4. ¿Cómo evaluaría sus conocimientos sobre la importancia del empleo de la gestión del conocimiento en el proceso de dirección?

MB----- B----- R----- Aceptable----- M-----

5. Mencione las herramientas que ud conoce que se utilizan para gestionar el conocimiento.

a) De ellas diga cuáles emplea en su labor cotidiana.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 7

Encuesta para la selección de los expertos que evaluarán la propuesta de sistema de gestión del conocimiento para los Cuadros del INDER en Villa Clara.

Co(a): _____

Usted ha sido seleccionado (a) para emitir criterios sobre la calidad, objetividad, originalidad, factibilidad, importancia y necesidad del **sistema de gestión del conocimiento para los Cuadros del INDER en Villa Clara** pues serán de gran utilidad en nuestra investigación.

Disposición a colaborar en el trabajo. Sí _____ No. _____

Especialidad a la que pertenece: _____

Años de experiencia: _____

Centro de trabajo: _____

Cargo o función que desempeña: _____

1. Marque con una cruz (X), en una escala creciente de uno a diez, el valor que corresponde con el grado de conocimiento o información que tiene sobre el tema objeto de estudio. (Proceso de gestión del conocimiento)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Realice una autovaloración de sus niveles de argumentación en relación con la gestión del conocimiento.

Fuentes de argumentación.	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios sobre el tema.		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted sobre la gestión del conocimiento.			
Conocimientos de la gestión del conocimiento.			
Realización de investigaciones sobre el tema de la gestión del conocimiento.			
Participación en eventos científicos donde muestre los resultados obtenidos.			
Actividades de superación que permiten conocer con actualidad el tema.			
Puntuación para las fuentes de argumentación.			

ANEXO 8

Relación de expertos encuestados y coeficiente de competencia.

Experto	Años de experiencia	Organismo de procedencia	Coficiente de competencia	Nivel de competencia
1	10	INDER	0.97	alto
2	23	INDER	0.82	alto
3	18	INDER	0.82	alto
4	30	INDER	0.77	medio
5	28	MINED	0.82	alto
6	30	MINED	0.70	medio
7	17	MINED	0.82	alto
8	32	MINED	0.77	medio
9	33	CITMA	0.97	alto
10	31	CITMA	0.92	alto
11	16	CITMA	0.92	alto
12	35	INDER	0.82	alto
13	33	INDER	0.97	alto
14	28	INDER	0.97	alto
15	15	MINED	0,88	alto
16	29	INDER	0.92	alto

17	10	INDER	0,82	medio
18	10	UCLV	0,91	alto
19	13	INDER	0,85	medio
20	10	INDER	0,90	alto
21	15	UCLV	0,91	alto
22	16	UCLV	0,90	alto
23	18	INDER	0,90	alto
24	16	UCLV	0,91	alto
25	11	UCLV	0,90	alto
26	16	UCLV	0,91	alto
27	17	MINED	0,92	alto
28	12	UCLV	0,88	alto
29	14	INDER	0,82	medio
30	13	UCLV	0,88	alto
31	10	INDER	0,82	medio

ANEXO 9

Encuesta a expertos para valorar el sistema de gestión del conocimiento para los Cuadros del INDER en Villa Clara.

Nombre: _____

Centro de trabajo. _____

Estimado experto:

Partiendo de su voluntariedad, de sus conocimientos y de su grado de competencia sobre el tema relacionado con un **sistema de gestión del conocimiento para los cuadros del INDER en Villa Clara** usted ha sido seleccionado para evaluar la pertinencia del mismo, por lo que requerimos su más absoluta sinceridad al emitirlos. Muchas gracias.

1. Marque con una cruz (X) cómo usted valora la presencia de cada uno de los siguientes aspectos de la propuesta.

	MUCHA	BASTANTE	ALGUNA	POCA	NINGUNA
CALIDAD					
OBJETIVIDAD					
ORIGINALIDAD					
FACTIBILIDAD					
IMPORTANCIA					
NECESIDAD					

2. Consideramos oportuno además que nos precise su criterio acerca de:

a) ¿Cómo Usted considera la fundamentación de la propuesta? Marque con una X su valoración. Fundamente su respuesta.

Muy adecuada	Bastante adecuada	Adecuada	Poco adecuada	No adecuada

b) Sobre los componentes del sistema, sus funciones y las relaciones que se establecen entre ellos, exprese su criterio marcando con una X. Fundamente su respuesta.

Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco adecuado	No adecuado

c) Relacionado con el contenido de las acciones de superación, ¿Cómo usted valora la selección lógica del mismo en correspondencia con los objetivos? Fundamente su respuesta. Aporte aquellos otros contenidos que considere se deban incluir.

Muy adecuada	Bastante adecuada	Adecuada	Poco adecuada	No adecuada

d) De las herramientas seleccionadas para la gestión del conocimiento, ¿Cómo usted valora la selección de las mismas en correspondencia con el objetivo del sistema? Argumente su respuesta y ofrezca sugerencias sobre otras herramientas que se puedan emplear en el Organismo y permitan diversificar la oferta.

Muy adecuada	Bastante adecuada	Adecuada	Poco adecuada	No adecuada

e) ¿Considera usted que la representación gráfica del sistema permite la comprensión de su estructura y funciones? Marque con una X su valoración. Fundamente su respuesta.

Muy adecuada	Bastante adecuada	Adecuada	Poco adecuada	No adecuado

ANEXO 10

Respuesta de los expertos en la valoración del sistema de gestión del conocimiento para los Cuadros del INDER en Villa Clara.

Nombre: _____

Centro de trabajo. _____

Estimado experto:

Partiendo de su voluntad, de sus conocimientos y de su grado de competencia sobre el tema relacionado con un **sistema de gestión del conocimiento para los cuadros del INDER en Villa Clara** usted ha sido seleccionado para evaluar la pertinencia del mismo, por lo que requerimos su más absoluta sinceridad al emitirlos. Muchas gracias.

1. Marque con una cruz (X) cómo usted valora la presencia de cada uno de los siguientes aspectos de la propuesta.

	MUCHA	BASTANTE	ALGUNA	POCA	NINGUNA
CALIDAD	16	14	1	0	0
OBJETIVIDAD	13	15	3	0	0
ORIGINALIDAD	11	12	8	0	0
FACTIBILIDAD	17	14	0	0	0
IMPORTANCIA	24	7	0	0	0
NECESIDAD	22	7	2	0	0

2. Consideramos oportuno además que nos precise su criterio acerca de:

a) ¿Cómo Usted considera la fundamentación de la propuesta? Marque con una X su valoración. Fundamente su respuesta.

Muy adecuada	Bastante adecuada	Adecuada	Poco adecuada	No adecuada
27	4			

b) Sobre los componentes del sistema, sus funciones y las relaciones que se establecen entre ellos, exprese su criterio marcando con una X. Fundamente su respuesta.

Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco adecuado	No adecuado
20	9	2		

c) Relacionado con el contenido de las acciones de superación, ¿Cómo usted valora la selección lógica del mismo en correspondencia con los objetivos? Fundamente su respuesta. Aporte aquellos otros contenidos que considere se deban incluir.

Muy adecuada	Bastante adecuada	Adecuada	Poco adecuada	No adecuada
18	13			

d) De las herramientas seleccionadas para la gestión del conocimiento, ¿Cómo usted valora la selección de las mismas en correspondencia con el objetivo del sistema? Argumente y ofrezca sugerencias sobre otras herramientas que se puedan emplear en el Organismo y permitan diversificar la oferta.

Muy adecuada	Bastante adecuada	Adecuada	Poco adecuada	No adecuada
25	6			

e) ¿Considera usted que la representación gráfica del sistema permite la comprensión de su estructura y funciones? Marque con una X su valoración. Fundamente se respuesta.

Muy adecuada	Bastante adecuada	Adecuada	Poco adecuada	No adecuado
28	3			

Anexo 11

ASPECTOS	MUCHA	BASTANTE	ALGUNA	POCA	NINGUNA	
P1	16	14	1	0	0	31
P2	13	15	3	0	0	31
P3	11	12	8	0	0	31
P4	17	14	0	0	0	31
P5	24	7	0	0	0	31
P6	22	7	2	0	0	31

PRIMER PASO: Construir la tabla de frecuencias acumuladas:

ASPECTOS	C1	C2	C3	C4	C5
P-1	16	30	31	31	31
P-2	13	28	31	31	31
P-3	11	23	31	31	31
P-4	17	31	31	31	31
P-5	24	31	31	31	31
P-6	22	29	31	31	31

SEGUNDO PASO: Construir la tabla de frecuencias relativas acumuladas.

	C-1	C-2	C-3	C-4
P-1	0,5161	0,9677	1,0000	1,0000
P-2	0,4194	0,9032	1,0000	1,0000
P-3	0,3548	0,7419	1,0000	1,0000

P-4	0,5484	1,0000	1,0000	1,0000
P-5	0,7742	1,0000	1,0000	1,0000
P-6	0,7097	0,9355	1,0000	1,0000

TERCER PASO: Búsqueda de las imágenes por la inversa de la curva normal.

	C-1	C-2	C-3	C-4	Suma	Promedio	N - P
P-1	0,04	1,85	3,49	3,49	8,87	2,2173	-0,3817
P-2	-0,20	1,30	3,49	3,49	8,08	2,0192	-0,1836
P-3	-0,37	0,65	3,49	3,49	7,26	1,8143	0,0213
P-4	0,12	3,49	3,49	3,49	10,59	2,6479	-0,8123
P-5	0,75	3,49	3,49	3,49	11,22	2,8057	-0,9701
P-6	0,55	1,52	3,49	3,49	9,05	2,2626	-0,4270
Puntos de corte	0,1486	2,0493	3,4900				

Escala: 0,148 2,049 3,490

| | | |

MUCHA	BASTANTE	ALGUNA	POCA	NINGUNA

Por lo tanto, las categorías de cada una de las preguntas son las siguientes:

ASPECTOS	CATEGORÍAS
CALIDAD	MUCHA
OBJETIVIDAD	MUCHA
ORIGINALIDAD	MUCHA
FACTIBILIDAD	MUCHA
IMPORTANCIA	MUCHA
NECESIDAD	MUCHA

PRGUNTAS	MUY ADECUADO	BASTANTE ADECUADO	ADECUADO	POCO ADECUADO	NADA ADECUADO	
P1	27	4	0	0	0	31
P2	20	9	2	0	0	31
P3	18	13	0	0	0	31
P4	25	6	0	0	0	31
P5	28	3	0	0	0	31

PRIMER PASO: Construir la tabla de frecuencias acumuladas:

ASPECTOS	C1	C2	C3	C4	C5
P-1	27	31	31	31	31
P-2	20	29	31	31	31
P-3	18	31	31	31	31

P-4	25	31	31	31	31
P-5	28	31	31	31	31

SEGUNDO PASO: Construir la tabla de frecuencias relativas acumuladas.

	C-1	C-2	C-3	C-4
P-1	0,8710	1,0000	1,0000	1,0000
P-2	0,6452	0,9355	1,0000	1,0000
P-3	0,5806	1,0000	1,0000	1,0000
P-4	0,8065	1,0000	1,0000	1,0000
P-5	0,9032	1,0000	1,0000	1,0000

TERCER PASO: Búsqueda de las imágenes por la inversa de la curva normal.

	C-1	C-2	C-3	C-4	Suma	Promedio	N - P
P-1	1,13	3,49	3,49	3,49	11,60	2,9002	-1,2887
P-2	0,37	1,52	3,49	3,49	8,87	2,2176	-0,6060
P-3	0,20	3,49	3,49	3,49	10,67	2,6684	-1,0568
P-4	0,86	3,49	3,49	3,49	11,33	2,8337	-1,2221
P-5	1,30	3,49	3,49	3,49	11,77	2,9425	-1,3309
Puntos de corte	0,0636	1,9980	2,3267	2,3267			

Escala: 0,063 1,998 2,326

| | | |

MUCHA	BASTANTE	ALGUNA	POCA	NINGUNA

Por lo tanto, las categorías de cada una de las preguntas son las siguientes:

PREGUNTAS	CATEGORÍAS
1	MUCHA
2	MUCHA
3	MUCHA
4	MUCHA
5	MUCHA

Anexo 12.

Limitaciones después de realizada la reducción de listado, denominadas fuerzas restringentes.

De acuerdo al problema de investigación se definió como estado deseado el **siguiente**: los cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara se encuentran preparados de forma adecuada en gestión del conocimiento y existen todas las condiciones para realizar este proceso en el Organismo.

Fuerzas restringentes:

1. El trabajo en el Organismo es muy operativo y no permite en muchos casos cumplir con la proyección estratégica.
2. Insuficiencias en la planificación del trabajo.
3. Constantemente se producen cambios de Cuadros en los cargos lo que no permite la consolidación del trabajo de estos.
4. No existe motivación por la participación en eventos y la documentación se engaveta, no se utiliza.
5. Las tecnologías están muy limitadas (no hay red, intranet, acceso a Internet).
6. El desarrollo alcanzado por la Universidad de Ciencias de la Cultura Física de Villa Clara no está en correspondencia con el desarrollo de los Cuadros y la fuerza técnica.
7. No existe la cultura de seleccionar la información que llega para utilizarla en la toma de decisiones.
8. Falta inmediatez en la gestión.
9. La biblioteca del Centro de Informática está muy desactualizada.
10. En ocasiones tienen la información duplicada y almacenada, de manera que se vuelve obsoleta sin que se llegue a emplear.

ANEXO 13

Potencialidades después de realizada la reducción de listado, denominadas fuerzas impulsoras.

De acuerdo al problema de investigación se definió como estado deseado el **siguiente**: los cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara se encuentran preparados de forma adecuada en gestión del conocimiento y existen todas las condiciones para realizar este proceso en el Organismo.

Fuerzas impulsoras:

1. Contar con una mezcla de experiencia y juventud entre los Cuadros.
2. Se cuenta con la Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte, fuerte en la docencia e investigación.
3. Colectivo técnico y de dirección con gran experiencia.
4. Existe motivación en los Cuadros por mantenerse actualizados en temas relacionados el Sistema de Cultura Física y Deporte y la gestión.
5. Buena preparación y elevado nivel cultural y técnico de los Cuadros.
6. Contar con la Universidad Central de Las Villas, de tradición y experiencia.
7. Las direcciones del INDER y de la Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte abiertas al intercambio.
8. Interés de los Cuadros por alcanzar buenos resultados en el logro de los objetivos organizacionales.

ANEXO 14.

Programa del entrenamiento en gestión del conocimiento para los Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara.

Créditos: 2

Horas: 96

Profesora: MSc Odalis Ruano Anoceto, Profesora Auxiliar.

Colaboradora: Licenciada Elisabet Rodríguez López.

Objetivos: Perfeccionar la preparación de los Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara a través de diferentes formas organizativas de la docencia donde se vincule la teoría con la práctica que permitan el desarrollo de conocimientos y habilidades para la gestión del conocimiento en el proceso de dirección.

Sistema de contenidos:

- Información y conocimiento. Revolución Científico-Técnica y explosión de la información.
- Gestión del Conocimiento. Enfoques y autores.
- La Gestión del Conocimiento en el mundo y en Cuba.
- La Gestión del Conocimiento y la competitividad organizacional.
- Gestión del Conocimiento y comunicación.
- Comunicación y trabajo en equipo.
- Herramientas para la gestión del conocimiento. Las TICs. Principales buscadores.

Indicaciones metodológicas:

Antes de desarrollar cada tema, se analizará con los estudiantes-Cuadros los conocimientos que se diagnosticaron para cada cargo y en correspondencia con el análisis del diagnóstico estratégico de la organización, que les servirá para su preparación inicial y se orientarán las tareas al realizar con posterioridad a la actividad central.

Las conferencias serán puestas a disposición de los estudiantes en formato digital para que sirvan como introducción al estudio de cada uno de los temas.

En todas las actividades docentes se propicia el debate y la construcción colectiva de nuevos conocimientos. Es necesario que cada estudiante-Cuadro debata críticamente cada uno de los temas que se desarrollen en el entrenamiento, así como la utilidad que estos pueden tener en su labor de dirección.

Se debe utilizar al máximo la tecnología informática de que se disponga para la realización del entrenamiento.

Lo anterior se complementa con actividades independientes realizadas en el puesto de trabajo, vinculadas al uso, modernización, actualización de conocimientos y empleo de la ciencia y la tecnología en el ámbito de trabajo y en la toma de decisiones del Cuadro.

Sistema de evaluación:

Evaluación sistemática: Interés demostrado en las sesiones de trabajo, estudio de los materiales, debates, reflexiones y talleres. Análisis de las habilidades que vayan demostrando los cuadros en la medida que se avanza en el entrenamiento. Utilización de técnicas como PNI, entre otras.

Bibliografía:

1. Knapp E. Knowledge management. *Business and Economic Review* 1998;44(4):3-8.
2. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Guía práctica para la organización del futuro. La Habana: Cuba: Centro de Estudios de Técnicas de Dirección; 2001.
3. Fernández Bajón MT. Modelos de sistemas de información documental. Madrid: Universidad Complutense de Madrid; 2003.
4. López Hernández J. Gestión de la información en las organizaciones: Una disciplina emergente. Disponible en URL: <http://www.ucm.es/BUCM/revistas/byd/11321873/articulos/RGID9191220007A.PDF> [Consultado: 20 de mayo del 2006].

5. Andreu R, Ricart JE, Valor J. Estrategia y sistemas de información. 2da. ed. Madrid: Mc Graw Hill; 1999.
6. Laudon K, Laudon J. Administración de los sistemas de información. Organización y tecnología. 3era. ed. México DF: Prentice Hall; 1996.
7. De Miguel y Piattini. Concepción y diseño de bases de datos relacionales. Del modelo E/R al modelo relacional. Madrid: Rama; 1993.
8. Blair DC. Language and representation in information retrieval. New York C: Elsevier North-Holland; 1990.
9. Codina L. La investigación en sistemas de información. En: Tramullas Saz J (ed). Tendencias de investigación en Documentación. Zaragoza: Universidad de Zaragoza; 1996.
10. Villardefrancos Álvarez MC, Villán García B. La evolución de los sistemas de información. Caso IDICT. 2000. La Habana: IDICT; 2000.
11. Ponjuán Dante G, Villardefrancos Álvarez MC, León Santos M. Principios y métodos para el mejoramiento organizacional. La Habana: Félix Varela; 2005.
12. Ministerio de Administraciones Públicas, España. Modelo EFQM de Excelencia. Versión 2003. Adaptación a la Administración Pública. Disponible en URL: http://www.map.es/iniciativas/mejora_de_la_administracion_general_del_estado/servicios_publicos/evaluacion_calidad/calidad/programas_basicos/p_g_evalua/documento_efqm/efqm_criterios/document_es/Modelo_EFQM_202003_CRITERIOS.pdf [Consultado: 14 de mayo del 2006].
13. ISO. Norma Internacional 9001:2000. Sistemas de gestión de la calidad- Requisitos. Ginebra: ISO; 2000.
14. ISO. Norma Internacional ISO 9000:2000. Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario. Ginebra: ISO; 2000.
15. Portal de estudiantes de Recursos Humanos. Universidad de Champagnat. Argentina. Gestión por procesos. Disponible en URL:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestiprosesos.htm> [Consultado: 5 de junio del 2006].

16. ISO. Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad. Ginebra: ISO; 2001. Disponible en URL: http://www.iram.com.ar/Documentos/Certificacion/Sistemas/ISO9000_2000/procesos.pdf [Consultado: 7 de junio del 2006].
17. Facultad de Comunicación. Glosario de términos bibliotecológicos y de ciencias de la Información. La Habana: Universidad de La Habana; 1994.
18. Villardefrancos Álvarez MC. La identificación de flujos de información. Una herramienta obligada para la gestión de información. En: IDICT. Memorias Info´2002. La Habana: IDICT; 2002.

Acciones:

Acción 1. Valoración de la preparación de los Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara en gestión del conocimiento.

En esta acción se propone desarrollar un momento de intercambio y reflexión, a través de un taller general, donde participan los integrantes que conforman la muestra seleccionada, aquí se explica concretamente en qué consistirá la preparación para la gestión del conocimiento se negocia qué elementos se tendrán en cuenta, el tiempo de duración de la misma, las etapas y acciones de forma general, los contenidos que se tratarán, la forma de evaluación que se empleará, se escucharán criterios a partir de las necesidades de preparación en torno a la temática objeto de la investigación.

Acción 2. Diagnóstico del estado de preparación de los Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara para la gestión del conocimiento.

Objetivo: Diagnosticar la preparación que poseen los Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara para la gestión del conocimiento a partir de sus criterios y valoraciones.

Métodos: Observación, reflexión y debate.

Medios: Entrevista.

Formas de evaluación: Intercambio, discusión. Todos los Cuadros deben intervenir y ofrecer sus experiencias.

Acción 3. Autovaloración de la preparación de los Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara para gestionar el conocimiento.

Objetivo: Determinar las limitaciones y potencialidades de los Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara en la gestión del conocimiento en su desempeño cotidiano.

Métodos: Reflexión.

Medios: Encuesta escrita.

Formas de evaluación: Cuestionario.

Acción 4. Desarrollo de conferencias y talleres a través de la reflexión, el intercambio de criterios y la apropiación de la concepción teórica sobre gestión del conocimiento.

Taller # 1

Objetivo: Propiciar un ambiente favorable que posibilite las relaciones cordiales entre los participantes y constatar los criterios que poseen sobre la importancia de la gestión del conocimiento y su disposición hacia la transformación y las reflexiones teóricas en torno a esta temática.

Título: La gestión del conocimiento: necesidad e importancia en la práctica gerencial deportiva.

Método: Debates, intercambios.

Medios: Vivencias de los Cuadros.

Formas de evaluación: Registro de vivencias de los Cuadros.

Taller # 2

Objetivo: Analizar la relación de gestión del conocimiento con la planificación estratégica y su importancia para el INDER.

Título: La gestión del conocimiento en la planificación estratégica del INDER.

Contenidos: Planificación estratégica, Gestión del conocimiento.

Método: revisión de documentos y debates.

Medios: Planificación estratégica de los Cuadros, de cada área.

Taller # 3

Objetivo: Reflexionar en torno a las definiciones fundamentales de gestión del conocimiento y las condiciones específicas del ámbito deportivo para llevarla a la práctica.

Título: Gestión de la información vs Gestión del Conocimiento: realidades del INDER.

Contenidos: Definiciones, importancia y condiciones para la gestión del conocimiento.

Métodos: Técnicas de reflexión y debate, discusión.

Medios: Documentos relacionados con la temática objeto de investigación, Power Point, computadora, testimonios.

Formas de evaluación: Preguntas orales y debate a partir de las intervenciones que realice cada cuadro (estudiante)

Taller # 4

Objetivo: Profundizar en la misión de la organización, y reflexionar acerca de cómo lograr la vinculación de la superación con la gestión del conocimiento en las condiciones de los Cuadros del INDER.

Título: La superación en gestión del conocimiento, su relación con la estrategia de la organización.

Contenidos: Estrategia; misión; conocimientos que se necesitan para cumplir la misión; ¿existen en la organización? ¿quién los tiene? ¿cómo acceder a ellos?

Método: Discusión grupal, reflexión y debate.

Medios: Documento de la planeación estratégica de la organización; Estrategia de superación de los Cuadros; plan de superación.

Forma de evaluación: Técnica de PNI (Positivo, Negativo, Interesante).

Taller # 5

Objetivo: Demostrar habilidades en la gestión del conocimiento en las condiciones del INDER.

Título: ¿Cómo gestionar el conocimiento en nuestra organización?

Contenidos: Acciones que integran la gestión del conocimiento. Medios y formas de organizar la gestión del conocimiento.

Método: Discusión, debate y reflexión.

Medios: Libros, Power Point, documentos, tesis de maestría, doctorado o de diploma; computadora.

Forma de evaluación: autoevaluación de los participantes.

Taller # 6

Objetivo: Demostrar habilidades en la gestión del conocimiento en las condiciones del INDER a partir del trabajo en proyectos.

Título: Gestionando el conocimiento en nuestra organización.

Contenidos: Acciones para la gestión del conocimiento en la organización.

Método: Discusión, debate y reflexión. Para el desarrollo de esta actividad se divide el grupo en equipos y se trabaja en dos momentos, en el primer momento los alumnos Cuadros) cumplen con varias tareas:

1. Análisis del problema. Aquí cada equipo discute, debate, se ponen de acuerdo, analiza, investiga sobre lo que tienen que hacer. Buscan bibliografía, entrevistan a especialistas que sepan o que tengan que ver con el proyecto que tienen que hacer.
2. Resolución del problema. Los alumnos presentan una propuesta de la forma en que van a resolver la problemática que se plantea para el proyecto, pueden hacer una gráfica, dibujo o boceto de lo que será el producto propuesto.
3. Desarrollo de los materiales. Esta etapa es para que elaboren el producto que se llama prototipo.

Para el desarrollo de la totalidad de estas actividades se da un tiempo mayor que para el resto, y se analiza el resultado final del trabajo en proyecto transcurrido un mes de desarrollar este taller.

Medios: Libros, power point, documentos, tesis de maestría, doctorado o de diploma; computadora.

Taller # 7

Objetivo: Demostrar habilidades en la gestión del conocimiento en las condiciones del I NDER.

Título: Gestionando el conocimiento en nuestra organización.

Contenidos: Acciones para la gestión del conocimiento en la organización.

Método: Discusión, debate y reflexión. Para el desarrollo de esta actividad se dividió el grupo en equipos, se trabajó un primer momento y en esta se realiza la última tarea donde cada uno de los diferentes equipos expone los resultados:

1. Reporte final y presentaciones de los proyectos. Se presenta un reporte final integrando todas las fases y se presenta en plenaria ante sus compañeros donde tienen que fundamentar y defender su proyecto. En cada una de estas fases los estudiantes (Cuadros) deben tener una actitud de colaboración ante todo el grupo, ayudando a los miembros de su equipo en la consecución de los resultados, lo que finalmente redundará en resultado del grupo y de la organización.

Medios: Power Point, pancartas, gráficos, computadora.

Forma de evaluación: se desarrolla de manera oral y se consideran las habilidades para el trabajo en grupo así como la exposición del resultado final de cada equipo.

Acción 5. Elaboración de un sitio Web con temas novedosos de dirección como material complementario para la consulta y profundización de los Cuadros.

Objetivo: Elaborar un sitio web con temas novedosos de Dirección como material complementario que contribuya a la preparación de los Cuadros.

Métodos: Revisión bibliográfica, análisis documental, histórico lógico, analítico-sintético e inductivo- deductivo.

Medios: Videos, Power Point, fuentes bibliográficas de forma general, computadora.

Instrumentación: Existen materiales valiosos sobre Dirección pero está disperso en diferentes fuentes, por esta razón es preciso elaborar un sitio web que le posibilite a los Cuadros una autopreparación constante para conducir eficientemente su organización.

Acción 6 Diseño de un Proyecto Institucional de gestión del conocimiento.

Acción 7 Taller final evaluativo.

Título: Taller final.

Objetivo: Valorar con los participantes, a partir del criterio personal de cada Cuadro, la importancia de las actividades realizadas y su contribución al perfeccionamiento de su labor de dirección para el logro de mayor eficiencia.

Contenido: Todos los contenidos teóricos trabajados en las diferentes sesiones, así como las experiencias prácticas adquiridas por los Cuadros.

Método: Debate.

Medios: Diapositivas en Power Point, notas de los participantes, computadora y guía propuesta por la autora.

Evaluación: Es de gran importancia en esta actividad escuchar con respeto el criterio valorativo de los Cuadros, relacionados con la implementación del sistema en función de perfeccionar su labor a partir de utilizar la gestión del conocimiento para la toma de decisiones efectivas. Se aplica la técnica del PNI (positivo, negativo e interesante) y se registran las respuestas más significativas.

A través del desarrollo del sistema serán evaluados los participantes para constatar la transformación de los conocimientos y las habilidades que alcancen los Cuadros. La evaluación será concebida como proceso y como resultado de las

diferentes acciones propuestas en las diferentes etapas, especialmente los talleres y conferencias.

Acción 8

Taller de cierre de las acciones realizadas: haciendo énfasis en la influencia que ha tenido en el desempeño profesional de los Cuadros implicados en la investigación, la transformación que manifiestan para el desarrollo de la gestión del conocimiento y las posibilidades para mejorar sus resultados a partir de utilizarla sistemáticamente como una forma de hacer más efectiva la toma de decisiones.

Objetivo: Argumentar la importancia de la constatación sistemática de las actividades durante la implementación del Sistema tanto en el registro de sistematización como por la observación, las que permiten constatar el nivel de transformación alcanzado por los Cuadros para el desarrollo de la gestión del conocimiento.

Contenido: Sistema de conocimientos adquiridos durante las actividades desarrolladas a través de las diferentes sesiones de trabajo, evaluadas para constatar la superación recibida.

Método: Debate.

Medios: Registro de sistematización y el producto de la actividad que algunos Cuadros deseen mostrar como parte de la superación recibida.

Evaluación: Es necesario tener en cuenta el criterio personal de cada uno de los participantes, como parte de las actividades evaluativas, en relación con las posibilidades de perfeccionamiento que les han brindado las acciones de superación recibidas, fundamentado a partir de argumentos teóricos sólidos que demuestren dominio del tema de la gestión del conocimiento y su contextualización en las organizaciones en la actualidad.

2. Valoración del estado de opinión de los Cuadros: relacionado con las actividades de superación propuestas, así como la repercusión que estas han

tenido en la transformación de su desempeño como Cuadros del Sistema de Cultura Física y Deporte.

Contenido: En esta etapa se procederá a analizar los criterios que para el desempeño de los Cuadros del INDER en la provincia de Villa Clara y la utilización de la información y el conocimiento en su labor y en la toma de decisiones ha tenido la preparación recibida a partir de una encuesta.

Método: Encuesta para medir la satisfacción de los Cuadros con las acciones del sistema de superación en gestión del conocimiento.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 15

Procedimiento para la Gestión del Conocimiento en el Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara.

Dos son las razones básicas que hoy convocan a la superación de los Cuadros en la gestión del conocimiento: la primera, que el valor del conocimiento, su creación, socialización y protección orientado al desarrollo son retos actuales; la segunda, que la Sociedad del Conocimiento depende de una amplia cultura general, científica y tecnológica.

Por esas razones es necesario crear las bases de una cultura gerencial que reconozca el valor que tiene para una organización, el uso adecuado de la información y la importancia de utilizar y preservar los conocimientos adquiridos por sus recursos humanos en el tiempo, que se consideran a su vez, parte estratégica de su patrimonio.

1. Crear un grupo gestor del conocimiento (tener en cuenta)
 - Años de experiencia en el Organismo.
 - Liderazgo en la organización.
 - Dominio de las tecnologías informáticas.
2. Definir las funciones y responsabilidades de cada uno.
3. Determinar los principales procesos o servicios que se desarrollan en la organización.
4. Determinar las características de la organización. Analizar la estructura, composición y procesos que dirigen y controlan cada uno.
5. Vincular con la planificación estratégica de la organización (analizar misión, visión, los objetivos estratégicos y Áreas de Resultados Clave la proyección estratégica del cuatrienio) de la organización y de cada subsistema dentro de ella.
6. Definir los conocimientos necesarios a cada miembro de la organización (hacer el análisis por puestos y funciones)

7. Determinar quiénes son los líderes internos de cada proceso o servicio.

- * Hacer un inventario con sus datos.
- * ¿Qué conocimientos poseen los líderes internos de esas áreas?
- * ¿Qué estudios, investigaciones o trabajos han realizado sobre ellos?
- * ¿Dónde están documentados y cómo esos resultados?
- * ¿Cómo se puede acceder a ellos?
- * ¿Son suficientes esos conocimientos para trabajar en el cumplimiento de los objetivos estratégicos?
- * ¿Dónde se pueden buscar? ¿Dentro o fuera de la organización?
- * Creación de la memoria colectiva.
- * Intercambio de conocimientos.
- * Boletín informativo.
- * Creación de una base de datos con todos los documentos que entran a la organización, ya sea en forma digital o en papel.
- * Clasificarlos por Áreas de Resultados Claves.

3. Identificación de las barreras y los facilitadores de la Gestión del Conocimiento.

- * ¿Contamos con los conocimientos que necesitamos?
- * ¿Podemos obtenerlos en el entorno?
- * ¿Necesitamos ayuda externa?

4. Elaborar el sistema de acciones formativas con los miembros de la organización (cursos, talleres, conferencias, diplomado) que contengan:

- Conocimientos propios de la especialidad.
- Elementos de gestión del conocimiento y uso de herramientas para la gestión del conocimiento.

5. Capturar la información tanto impresa como digital (el grupo gestor) y usar el conocimiento de expertos que salen de la organización.

6. Definir métodos, formas y vías de obtención, almacenamiento y distribución del conocimiento a emplear:

- encuestas. – entrevistas. – boletín electrónico.
- página Web. – bases de datos. – videos.

7. Fomentar espacios de intercambio, comunicación y socialización de conocimientos y aprovechar bien los existentes:

- talleres. – reuniones. – eventos.

8 .Evaluación y sostenimiento:

- ★ Realizar intercambios de experiencias y lecciones aprendidas ¿qué se hizo bien? ¿qué no se hizo bien? ¿por qué? ¿qué podría mejorarse? ¿qué podríamos mantener en el futuro?
- ★ Cuantificación del incremento del número de documentos actualizados.
- ★ Evaluación del impacto que ha tenido la aplicación del procedimiento de gestión del conocimiento en los miembros de la organización (a través de encuestas).
- ★ Publicar resultados y recomendaciones que puedan ser transferidas a otras áreas (en la página Web, artículos científicos, presentación de trabajos en eventos).
- ★ Garantizar la actualización permanente de las bases de datos y conocimientos (comparar la información agregada o modificada).

ANEXO 16

PORTADA SITIO WEB

Dirección

INICIO FCFVC

Menú principal

- ▶ Inicio
- ▶ FCFVC

Comportamiento organizacional

- ▶ Gestión del Conocimiento
- ▶ Comunicación 2
- ▶ Proceso Dirección

Generalidades

- ▶ Glosario de Términos
- ▶ Material Complementario
- ▶ Otras presentaciones

El Che En La Dirección

JUEVES, 12 DE OCTUBRE DE 2006 10:00 ADMINISTRADOR

 Y entonces nos encontramos con que el estudiante universitario es precisamente el reflejo de la Universidad que lo aloja. Che (Reforma universitaria y Revolución, 17 de octubre de 1959).

ACTUALIZADO (VIERNES, 09 DE DICIEMBRE DE 2011 20:31)

El Proceso De Toma De Decisiones

MIÉRCOLES, 07 DE JULIO DE 2004 09:54 ADMINISTRADOR

Consulte el artículo *La toma de decisiones (TDS) en las Actividades Deportivas* del Msc. Pedro R. Taboas Pereira.

ACTUALIZADO (LUNES, 12 DE DICIEMBRE DE 2011 17:28)

Sobre Persuasión

MIÉRCOLES, 07 DE JULIO DE 2004 12:00 ADMINISTRADOR

Si quieres saber más sobre persuasión consulte el artículo *Métodos de la comunicación*.

ACTUALIZADO (LUNES, 12 DE DICIEMBRE DE 2011 17:28)

Encuestas

¿Qué le parece nuestro sitio?

Bueno
 No tan bueno
 Inmejorable
 Se puede mejorar
 No me gusta

Votar Resultados

¿Quién Está En Línea?

Tenemos 1 invitado conectado(s)

ado(s)

ANEXO 17

Encuesta de satisfacción para los Cuadros del Sectorial Provincial de Deportes en Villa Clara.

COMPAÑERO (A):

Con el fin de determinar la satisfacción con las acciones de superación relacionadas con la gestión del conocimiento, a las que UD asistió recientemente, solicitamos su opinión. Esta encuesta solo le requerirá unos minutos y será de gran importancia sus criterios, los que se mantendrán en el anonimato, gracias.

Por favor, evalúe su nivel de acuerdo con cada uno de los siguientes enunciados, en orden ascendente del uno (1) al cinco (5), de manera que uno (1) es la calificación más alta y cinco (5) la más baja.

¿Cómo evaluaría?

1. Las acciones de superación en su conjunto.
2. Su deseo de aplicar el contenido de las acciones de superación.
3. El éxito de la superación en la ampliación de sus conocimientos.
4. El éxito de la superación en el desarrollo de sus habilidades.
5. La efectividad de la superación.
 - Entender conceptos de gestión del conocimiento.
 - Desarrollar su habilidad para gestionar el conocimiento.
 - Establecer sus relaciones con otros contenidos como planificación estratégica, entre otros.
 - Fijar sus objetivos.
 - Utilizar el conocimiento en función de la organización.
 - Prepararse para su desempeño.

Presentadora:

6. Efectividad general de las acciones de superación.
7. Conocimiento del tema de la gestión del conocimiento.

8. Habilidades de presentación de los contenidos.
9. Habilidad para involucrar a los participantes en los temas debatidos.
10. Uso de ejemplos o historias relevantes.

Tomado de: Seminario Nacional de Directores Provinciales y Municipales del INDER, 2008.

ANEXO 18

Material de apoyo para la preparación de los Cuadros en dirección: El pensamiento del Ché en la dirección.

Este documento es el resultado del estudio de diversos materiales que contienen escritos y discursos del Comandante Ernesto Ché Guevara, durante su labor en diferentes Ministerios y responsabilidades en las esferas económicas y políticas de Cuba.

Ha sido compilado con el objetivo de ser utilizado en la preparación y superación de los directivos, así como en las clases de Dirección de la Cultura Física en general.

Ha sido elaborado como un homenaje a este gran Guerrillero, que además fue un gran previsor e indiscutiblemente, un gran dirigente, cuyos conocimientos y enseñanzas tienen plena vigencia hoy en día y no deben ser olvidados.

La autora.

En la terminología guerrera, se entiende por estrategia el análisis de los objetivos a lograr, considerando una situación militar total y las formas globales de lograr estos objetivos. (Documento Estrategia Guerrillera).

Una vez hecho esto, graduados y analizados los objetivos a lograr, hay que ir estudiando el ordenamiento de los pasos para la consecución del objetivo final, ordenamiento que se preverá, pero que se irá modificando en el transcurso de la lucha y adecuando a las series de circunstancias no previstas que puedan surgir durante la misma. (Documento Estrategia Guerrillera).

El papel que puede desempeñar la mujer en todo el desarrollo de un proceso revolucionario es de extraordinaria importancia. Es bueno recalcarlo, pues en todos nuestros países, de mentalidad colonial, hay cierta subestimación hacia ella que llega a convertirse en una verdadera discriminación en su contra. (Documento Papel de la Mujer).

La difusión de la idea revolucionaria a través de los vehículos necesarios para ella, debe hacerse con la mayor profundidad posible. Esto lleva aparejado todo un equipo y una organización que lo respalde. (Documento La propaganda).

Podrían alegarse muchas cosas contra la factibilidad de la victoria enemiga, pero hay dos fundamentales: una externa, que es el año 1960, el año de los pueblos subdesarrollados, el año de los pueblos libres, el año en que por fin se harán respetar y para siempre las voces de los millones de seres que no tienen la suerte de ser gobernados por los poseedores de los medios de muerte y pago, pero además, y razón más poderosa aún, que un ejército de seis millones de cubanos empuñarán las armas como un solo individuo para defender su territorio y su Revolución, que esto sería un campo de batalla donde el ejército no ha de ser nada más que una parte del pueblo en armas, que después de destruido en una lucha frontal, cientos de guerrillas con mando dinámico, con una sola orientación central, darán la batalla en cada lugar del país, que en las ciudades los obreros se harán matar al pie de sus fábricas o centros de trabajo y en los campos, los campesinos darán muerte al invasor detrás de cada palma o de cada surco de los nuevos arados mecánicos que la Revolución les diera. (Documento Análisis de la situación cubana, su presente y su futuro).

Lo primero que salta a la vista, dada nuestra posición de Isla fácilmente vulnerable, sin armas pesadas, con una aviación y una marina muy débiles, es la aplicación esencial del concepto guerrillero a la lucha de defensa nacional. (Documento Análisis de la situación cubana, su presente y su futuro).

No se puede permitir, so pena de que la Revolución inicie el peligroso camino del oportunismo, el que ningún revolucionario, de ninguna categoría y por ningún concepto, sea perdonado de faltas graves contra el decoro o la moral, por el hecho mismo de ser revolucionario. Pudiera eso constituir en todo caso, algo así como una atenuante y puede estar siempre presente durante el castigo el recuerdo de sus anteriores méritos, pero el hecho en sí, debe ser siempre castigado. (Documento Análisis de la situación cubana, su presente y su futuro).

El culto al trabajo, sobre todo al trabajo colectivo y con fines colectivos, debe ser desarrollado. (Documento Análisis de la situación cubana, su presente y su futuro).

No importa cuál sea el resultado de las luchas de hoy. No importa, para el resultado final, que uno u otro movimiento sea transitoriamente derrotado. Lo definitivo es la decisión de lucha que madura día a día; la conciencia de la necesidad del cambio revolucionario, la certeza de su posibilidad. (Cuba Socialista, septiembre de 1963).

Y entonces nos encontramos con que el estudiante universitario es precisamente el reflejo de la Universidad que lo aloja. (Reforma universitaria y Revolución, 17 de octubre de 1959).

Porque la Universidad es la gran responsable del triunfo o la derrota, en la parte técnica, de este gran experimento social y económico que se está llevando a cabo en Cuba. (Reforma universitaria y Revolución, 17 de octubre de 1959).

El pueblo de Cuba frente a la agresión sabe elegir su camino de sacrificio, de sangre, de dolor, pero de victoria. (Discurso en la concentración ante el Palacio Presidencial, 26 de octubre de 1959).

Hoy aquí con esta respuesta de ustedes se está defendiendo más que una causa nacional, más aún que la causa del pueblo de Cuba y lo noble que es esta causa, se está defendiendo la causa entera de América, se está mostrando a los pueblos de todo el continente lo que puede hacer un pueblo cuando está unido. (Discurso en la concentración ante el Palacio Presidencial, 26 de octubre de 1959).

¿... y qué tengo que decirle a la Universidad como artículo primero, como función esencial de su vida en esta Cuba nueva? Le tengo que decir que se pinte de negro, que se pinte de mulato, no solo entre los alumnos sino también entre los profesores; que se pinte de obrero y de campesino, que se pinte de pueblo, porque la Universidad no es el patrimonio de nadie y pertenece al pueblo de Cuba... y la universidad debe ser flexible, pintarse de negro, de mulato, de obrero, de campesino, o quedarse sin puertas, y el pueblo la romperá y él pintará la

Universidad con los colores que le parezca. (Discurso en el Auditorium de la Universidad central, 28 de Diciembre de 1959).

Para llegar al pueblo hay que sentirse pueblo, hay que saber qué es lo que quiere, qué es lo que necesita y qué es lo que siente el pueblo. (Discurso en el Auditorium de la Universidad central, 28 de Diciembre de 1959).

Y no todos, ni muchos – y quizás ninguno – pueda ser Martí, pero todos podemos tomar el ejemplo de Martí y tratar de seguir su camino en la medida de nuestros esfuerzos. Tratar de comprenderlo y de revivirlo por nuestra acción y nuestra conducta de hoy. (Discurso en la conmemoración del natalicio de José Martí, 28 de Enero de 1960).

Porque a los héroes, compañeros, a los héroes del pueblo, no se les puede separar del pueblo, no se les puede convertir en estatuas, en algo que está fuera de la vida de ese pueblo para el cual la dieron. El héroe popular debe ser una cosa viva y presente en cada momento de la vida de un pueblo. (Discurso en la conmemoración del natalicio de José Martí, 28 de Enero de 1960).

Así como ustedes recuerdan a nuestro Camilo, así deben recordar a Martí, al martí que habla y que piensa hoy, con el lenguaje de hoy, porque eso tienen de grande los grandes pensadores y revolucionarios: su lenguaje no envejece. Las palabras de Martí de hoy no son de museo, están incorporadas a nuestra lucha y son nuestro emblema, son nuestra bandera de combate. (Discurso en la conmemoración del natalicio de José Martí, 28 de Enero de 1960).

Esa es mi recomendación final, que se acerquen a Martí sin pena, sin pensar que se acercan a un dios, sino a un hombre más grande que los demás hombres, más sabio y más sacrificado que los demás hombres, y pensar que lo reviven un poco cada vez que actúan como él quería que actuaran. (Discurso en la conmemoración del natalicio de José Martí, 28 de Enero de 1960).

Y aquí se nos plantea una nueva interrogante y una fase distinta del único problema de nuestra liberación nacional. Primero teníamos que plantearnos el dilema de nuestra actuación siguiente: seguimos siendo un abastecedor de

materias muy buscadas en los mercados internacionales, es decir, seguimos siendo exportadores, buscadores de divisas, o nos convertimos en productores de las materias primas y de los productos manufacturados que necesitamos para nuestro consumo interno; es decir, nos convertimos en sustituidores de divisas. Hemos elegido este segundo camino, porque nos da mucha más garantía en nuestro desarrollo y además, porque estratégicamente está mucho mejor defendido el país que se basta a sí mismo. (Discurso en el Banco Nacional, 19 de enero de 1960).

Vamos a pensar caminando, vamos a aprender creando y también por qué no decirlo, equivocándonos. Estoy seguro que muchas veces nos encontraremos con que estamos fuera de la senda, pero eso no será sino en contados momentos y podremos tomar el buen camino con una mayor dosis de experiencia. (Discurso en el Banco Nacional, 19 de enero de 1960).

Nuestro triunfo no será el de personalidades aisladas, no puede ser siquiera el triunfo de Fidel Castro, siendo como es el líder indiscutido de todos nosotros. Nuestro triunfo es el triunfo del pueblo entero. (Discurso a los trabajadores de la Industria Textil, 7 de febrero de 1960).

Debemos prepararnos para cumplir con nuestra Revolución pacíficamente o para defenderla con las armas en la mano. (Discurso a los trabajadores de la Industria Textil, 7 de febrero de 1960).

Pensamos que el primero de Enero había acabado la historia del fusil aquí en Cuba; desgraciadamente, debemos seguir empuñándolo para defender ese primero de enero, y todas nuestras conquistas revolucionarias hasta hoy, y las que vendrán, porque una revolución no se puede parar. En el momento en que se para, retrocede; y nosotros debemos seguir adelante para profundizarla más, para hacerla más vigorosa y para mantener ante los ojos de América y del mundo este ejemplo luminoso que es nuestra revolución de hoy. (Discurso a los trabajadores de la Industria Textil, 7 de febrero de 1960).

Nuestra tarea revolucionaria en el día de hoy es no solo pensar en este presente cargado de amenazas, sino también pensar en el futuro.(Conferencia Soberanía política e independencia económica, 20 de marzo de 1960).

No podemos pensar solamente en la réplica, en el contragolpe frente a alguna agresión más o menos inmediata, sino que tenemos que ir haciendo un esfuerzo para elaborar todo un plan que nos permita predecir el futuro. (Conferencia Soberanía política e independencia económica, 20 de marzo de 1960).

Los pilares de la soberanía económica que se pusieron el 1ro de enero de 1959, solamente estarán totalmente consolidados, cuando se logre una absoluta independencia económica. (Conferencia Soberanía política e independencia económica, 20 de marzo de 1960).

Allí se dejaban, al abandonar el Granma, todas las esperanzas individuales, se iniciaba la lucha en que un pueblo entero tenía que triunfar o fracasar. (Conferencia Soberanía política e independencia económica, 20 de marzo de 1960).

La batalla de Cuba es la batalla de América, no la definitiva, por lo menos no la definitiva en un sentido. Aún suponiendo que Cuba perdiera la batalla, no la perdería América; pero si Cuba gana esta batalla, América entera habrá ganado la pelea. (Conferencia Soberanía política e independencia económica, 20 de marzo de 1960).

Nuestros objetivos tácticos de hoy son el triunfo de la Reforma Agraria que da la base de la industrialización del país, la diversificación del comercio exterior, la elevación del nivel de vida del pueblo para alcanzar este gran objetivo estratégico que es la liberación de la economía nacional. (Conferencia Soberanía política e independencia económica, 20 de marzo de 1960).

No pretendo ser un economista, simplemente como todos los combatientes revolucionarios estoy en esta nueva trinchera donde se me ha colocado y tengo que estar preocupado como pocos por la suerte de la economía nacional, de la

cual depende el destino de la Revolución. (Conferencia Soberanía política e independencia económica, 20 de marzo de 1960).

Nosotros hemos seguido a cada paso la prédica martiana y en el comercio exterior hemos insistido en diversificarlo lo más posible, no atarnos a ningún comprador y no solamente diversificar nuestro comercio exterior sino nuestra producción interior para poder servir más mercados. (Conferencia Soberanía política e independencia económica, 20 de marzo de 1960).

... pero nunca un país podrá llamarse realmente desarrollado hasta que no pueda hacer todos sus planes y construir la mayoría de los productos necesarios para su subsistencia dentro de sus propias fronteras. (Conferencia El papel de la Universidad en el desarrollo económico de Cuba, Universidad de la Habana, 2 de marzo de 1960).

Entre revolucionarios es bueno que se conozcan todas las fallas que cada uno pueda tener, y se trate de corregirlas. (Discurso en la inauguración de la exposición industrial en ferrocarril, 20 de mayo de 1960).

¿Cuáles son nuestras metas primordiales, nuestras metas más grandes, las grandes líneas por donde debemos marchar? Desde el punto de vista político, lo primero que queremos es ser dueños de nuestro destino, ser un país independiente, un país libre de ingerencias extranjeras, que busque un sistema de desarrollo sin interferencias y que pueda comerciar libremente con todo el mundo. (Discurso a la clase obrera, 14 de Junio de 1960).

Ahorrar divisas no es un deporte, sino que es una necesidad imperiosa. (Discurso a la clase obrera, 14 de Junio de 1960).

Este es otro de los grandes deberes de la clase obrera, que está ligado con el de producir, y que es el de ahorrar, el de desarrollar siempre la inventiva para que no haya nunca un centavo gastado inútilmente. (Discurso a la clase obrera, 14 de Junio de 1960).

Producir y ahorrar son las bases del desarrollo económico. (Discurso a la clase obrera, 14 de Junio de 1960).

Lo más importante es la nación, es el pueblo entero de Cuba, y siempre hay que estar dispuestos a sacrificar algún beneficio individual en bien del beneficio colectivo. (Discurso a la clase obrera, 14 de Junio de 1960).

Cada agrupación humana es más importante que el individuo, y todo el grupo de un sector obrero es más importante que el sindicato de un centro de trabajo, y todos los obreros son más importantes que uno. (Discurso a la clase obrera, 14 de Junio de 1960).

Lo que hay que hacer es que el administrador llegue al banco del obrero o el obrero suba al lugar del administrador y los dos intercambien experiencias y vean los dos todo el proceso de la misma manera, porque lo han visto por todos lados y entonces se resuelvan los problemas. (Discurso a la clase obrera, 14 de Junio de 1960).

Nosotros, los que por imperio de las circunstancias dirigimos la Revolución, no somos dueños de la verdad ni de toda la sapiencia del mundo ni mucho menos, y tenemos que aprender todos los días, y el día que dejemos de aprender, que creamos haberlo sabido todo o hayamos perdido nuestra capacidad de contacto o de intercambio con el pueblo y con las juventudes, es el día que habremos dejado de ser revolucionarios. (Discurso a estudiantes y profesores de la Escuela Técnica Industrial, 1ro de Junio de 1960).

Pero no podemos de ninguna manera estar tranquilos, en primer lugar, porque este pueblo conquistó su libertad y cada una de sus conquistas fueron logradas por el sudor y el trabajo y la sangre de sus hijos; porque este pueblo tiene como aspiración más grande, alcanzar todas sus victorias por el esfuerzo propio de sus hijos, y no podemos tampoco descasar en laureles ajenos, porque no sabemos hasta donde llegará la insensatez de nuestros poderosos vecinos. (Discurso frente al Palacio Presidencial, 10 de julio de 1960).

Par ser médico revolucionario o para ser revolucionario, lo primero que hay que tener es Revolución. De nada sirve el esfuerzo aislado, el esfuerzo individual, la pureza de ideales, el afán de sacrificar toda una vida, una vida al más noble de los

ideales, si ese esfuerzo se hace solo. (Discurso en la inauguración del curso de adoctrinamiento del Ministerio de Salud Pública, 19 de agosto de 1960).

La Revolución no es, como pretenden algunos, una standardizadora de la voluntad colectiva, de la iniciativa colectiva, sino todo lo contrario, es una liberadora de la capacidad individual del hombre. (Discurso en la inauguración del curso de adoctrinamiento del Ministerio de Salud Pública, 19 de agosto de 1960).

Para cambiar de manera de pensar hay que sufrir profundos cambios interiores, y asistir a profundos cambios exteriores, sobre todo, sociales. (Discurso en la inauguración del curso de adoctrinamiento del Ministerio de Salud Pública, 19 de agosto de 1960).

Convendría decir que la teoría revolucionaria, como expresión de una verdad social, está por encima de cualquier enunciado; es decir, que la Revolución puede hacerse si se interpreta correctamente la realidad histórica y se utilizan correctamente las fuerzas que intervienen en ella, aún sin conocer teoría. (Notas para el estudio de la Ideología de la Revolución Cubana, 8 de Octubre de 1960).

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 19

Glosario de Términos.

1. **Administración, Gerencia, Gestión, Dirección:** proceso organizacional aplicable al diseño, implementación, organización y control para lograr objetivos establecidos. (Henri, L).
2. **Administración, gerencia, Gestión, Dirección:** una ciencia que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. (Fernández, José A).
3. **Administración, Gerencia, Gestión, Dirección:** influencia consciente que ejerce el sujeto de dirección sobre el objeto dirigido para lograra, de forma eficaz y eficiente los objetivos propuestos y la obtención de resultados de excelencia. (Taboas Pereira, 2004).
4. **Administración:** Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.(JD, Money).
5. **Administración:** Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano en particular. (Peterson y Plowman).
6. **Administración:** La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.(Koontz y O Donnell).
7. **Administración:** Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno. (GP, Terry).
8. **Administración:**El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa.(F, Tannenbaum).

9. **Administración:** Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social. (Reyes Ponce).
10. **Administración:** proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos seleccionados de forma eficiente (Koontz & Weihrich, 2003).
11. **Administración:** “Proceso de planear, organizar, liderar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos para lograr objetivos organizacionales establecidos” (Stoner, 2000, p.7).
12. **Andragogía:** se define como una sistematización, articulación y difusión de teorías específicas acerca del aprendizaje del humano adulto (Knowles, 2001).
13. **Andragogía (objeto de estudio):** lo constituye el hombre, considerado como una unidad integral, su naturaleza parte de considerar el hecho educativo como un proceso que actúa sobre el hombre a lo largo de toda su vida (Alcalá, 1997, p.9).
14. **Aprendizaje a lo largo de la vida:** períodos diferentes a lo largo de la vida, como factor de realización personal, integración social y/o complemento para la actividad laboral (Picardo, et al., 2005).
15. **Aprendizaje colaborativo:** tipo de aprendizaje que permite que los alumnos (participantes) trabajen juntos y de esa forma se incrementa tanto su propio aprendizaje como el de los demás. Se promueve la discusión interactiva entre alumnos (participante) y maestro (facilitador) que favorece el desarrollo del pensamiento crítico (López Gutiérrez, JC, 2010)
16. **Aprendizaje situado:** considera la mayoría de lo que es aprendido depende de la situación en la que precisamente es aprendido. El conocimiento es el resultado de las actividades y situaciones bajo las

cuales tal conocimiento se genera. El desarrollo del aprendizaje depende de las situaciones y negociaciones que realiza el individuo (López Gutiérrez, JC, 2010).

17. **Capital Humano:** conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo (ONN, 2007).
18. **Capital intelectual:** la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados de una empresa y le dan a esta una ventaja competitiva. (Thomas Stewart).
19. **Ciencias de la Educación:** conjunto de disciplinas que toman los hechos y las situaciones educacionales en su contexto histórico-social, económico, técnico y político (Mialaret & Debesse, 1972).
20. **Competencias:** conjuntos estabilizados de saberes y de savoir faire, de conductas tipo, de procedimientos estándar, de tipos de razonamiento que se pueden poner en práctica (Mertens, 2009).
21. **Competencias:** Característica subyacente en una empresa, que está causalmente relacionada con un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Boyatzis, 2008).
22. **Competencias:** Comprensión individual y colectiva de las situaciones productivas, sometidas a la complejidad de los problemas que plantea su evolución (Schwartz, 1996).
23. **Competencias:** Combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes conducentes a un desempeño adecuado y oportuno en diversos contextos (OPS-OMS, 2001).
24. **Competencia laboral:** Conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes, que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el

principio de Idoneidad demostrada, y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1999).

25. **Competencia profesional:** configuración psicológica compleja que integra en su estructura y funcionamiento formaciones motivacionales, cognitivas y recursos personológicos que se manifiestan en la calidad de la actuación profesional del sujeto, y que garantizan un desempeño profesional responsable y eficiente (González, 2002).
26. **Contexto de la organización:** componentes, funciones y/o procesos que propician y ejercen una influencia en el mantenimiento, reproducción y desarrollo de una organización específica, a partir de las interacciones, impactos, valores e ideas que se establecen, entre los diferentes individuos y grupos que en ella actúan, para el cumplimiento de su misión y objetivos estratégicos (López Gutiérrez, JC, 2010).
27. **Cuadros:** trabajadores que por sus cualidades, capacidad de organización y dirección, voluntad y compromiso expreso de cumplir los principios establecidos en el Código de Ética de los Cuadros del Estado, son designados o electos para ocupar cargos de dirección en la función pública, así como en los sistemas de las organizaciones económicas y unidades presupuestadas del Estado y del Gobierno (Consejo de Estado, 2007).
28. **Cuadro:** es el trabajador que posee la capacidad técnico-laboral requerida, una sólida preparación y habilidad de dirección, disciplina administrativa, constante exigencia, vela por el uso correcto de los recursos puestos a su disposición, cuenta con un conjunto de cualidades político-ideológicas y éticas, asume los principios consagrados en nuestra Constitución y el Programa del Partido; es elegido o designado para ocupar cargos de dirección u otros que por la

importancia de las funciones que cumple lo requieran, en los órganos superiores, demás órganos estatales, entidades presupuestadas y el sistema empresarial. (Anexo 5, Decreto Ley 251 de Julio 2010. Acuerdo del Consejo de Estado de la República de Cuba).

29. **Desarrollo administrativo:** tiene por objeto mejorar la eficacia global de los administradores en sus puestos actuales y prepararlos para tener mayor responsabilidad cuando los asciendan” (Stoner, 2000, p.419).
30. **Dirección:** influencia consciente, sistemática y estable del sujeto sobre el objeto de dirección con el fin de alcanzar determinados objetivos, basado en el conocimiento y aplicación de las leyes, principios y métodos que regulen el sistema sobre el cual se influye” (Muguerzia, Granado & López, s.f, p.9)
31. **Dirección (función):** “La dirección consiste en influir sobre las personas para que luchan voluntaria y entusiastamente para el logro de metas grupales y de la organización (Koontz & Wehrich, 2003, p.6).
32. **Educación de personas adultas:** totalidad de los proyectos organizados de educación, sea cual sea el contenido, el nivel y el método, sean formales o no formales, ya sea que prolonguen, compensen o reemplacen la educación correspondiente al sistema educativo ordinario o establezcan formas de aprendizaje específico de carácter profesional u ocupacional, gracias a los cuales las personas consideradas como adultas desarrollan sus actitudes, amplían sus conocimientos, mejoran sus competencias técnicas o modifican sus actitudes o comportamientos en la doble perspectiva de un enriquecimiento integral y una participación en el desarrollo equilibrado e independiente (Picardo, et al., 2005).
33. **Educación (como factor de la práctica social):** se aborda en dos planos diferentes, aunque relacionados entre sí. En su sentido más amplio: como el proceso de formación y desarrollo del sujeto para

insertarse en una sociedad determinada, que no fue seleccionada por él, o sea como formación para la vida en sociedad; en su sentido más limitado: como el proceso de enseñanza-aprendizaje que se realiza en determinadas instituciones docentes, sujeto a normas preestablecidas y evaluaciones periódicas, que conduce a la obtención de una forma concreta de reconocimiento (título, grado, nivel) (C.A., 2002).

34. **Equipo:** es un grupo de personas que deben cooperar entre sí para realizar su trabajo. (David Sibbet)
35. **Equipo:** grupo de personas que interactúan entre sí los cuales tienen objetivos, fines e intereses comunes para dar solución a un problema. (Omar Paulas).
36. **Equipo deportivo:** puede considerarse como una unidad estructural elemental en el marco de la cual se realiza la actividad deportiva. (Gilberto Herrera).
37. **Formación:** proceso o actividad sistemática que se realiza para, en conjunto con otros procesos, dentro o fuera de la organización, adquirir y/o desarrollar los conocimientos, capacidades y competencias, necesarios para el correcto desempeño de los cometidos profesionales, lo que debe traducirse en aptitudes prácticas y personales que posibiliten un óptimo rendimiento en el trabajo, teniendo en cuenta las características y exigencias de estos (Menguzzatto & Renau, 1997).
38. **Formación de directivos** (enfoque contextual): proceso que se enmarca en la mejora y adquisición de habilidades para el desempeño de sus funciones, fortaleciendo el criterio de abordar los problemas propios de sus organizaciones; integrando la teoría, la práctica de dirección y el contexto organizacional en el cual se desempeña el directivo al proceso, convirtiendo las funciones que ejecuta en la organización en situaciones reales de aprendizaje (López Gutiérrez, 2010).

39. **Formación por competencias:** proceso de enseñanza – aprendizaje basado en competencias laborales, que facilita la transmisión de conocimientos, valores y la generación de habilidades, acorde a las actividades del trabajo que se realiza, el cual desarrolla en el participante las capacidades para aplicarlos y movilizarlos, en diferentes contextos y en la solución de situaciones emergentes (Oficina Nacional de Normalización, 2007).
40. **Gestión:** “proceso integrado por funciones, las cuales expresan el contenido general del proceso de dirección y constituyen la forma universal de realización de la dirección; por lo que representan la consecutividad del proceso de dirección y las formas mediante las cuales éste se realiza (Chiavenato, 2007, p.131); (C.A., 2007).
41. **Gestión del Conocimiento:** procesos de administrar continuamente conocimientos internos y externos para satisfacer necesidades presentes y futuras de la organización y para desarrollar nuevas oportunidades. Envuelve la identificación y análisis del conocimiento tanto disponible como el requerido, la planeación y control de acciones para desarrollar activos de conocimientos con el fin de alcanzar los objetivos de la organización. (López Núñez, A).
42. **Gestión del Conocimiento:** es el proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en una específica área de interés. (Davenport, T, WEB-41).
43. **Gestión del conocimiento:** encarna el proceso organizacional que busca la combinación sinérgica del tratamiento de datos e información a través de las capacidades de las Tecnologías de Información, y las capacidades de creatividad e innovación de los seres humanos. (Malhotra, Y, WEB-24).

44. **Gestión del Conocimiento:** es la habilidad de desarrollar, mantener, influenciar y renovar los activos intangibles llamados Capital de Conocimiento o Capital Intelectual. (Saint-Onge, H, WEB-17).
45. **Gestión del Conocimiento:** es el arte de crear valor con los activos intangibles de una organización. (Sveiby, K, WEB-67).
46. **Gestión del Conocimiento:** es el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor. (Pavez, A, 2000).
47. **Gestión del Conocimiento:** es el proceso por el cual una organización identifica sus recursos de valor intelectual, explícitos e implícitos, los captura y luego provee acceso abierto a estos recursos en forma sistematizada. (Toler, 1999).
48. **Gestión del Conocimiento:** es el conjunto de sistemas y procesos que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible), con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. (Carrión, J, 2005).
49. **Gestión del conocimiento:** el proceso mediante el cual se ponen en funcionamiento todos los medios disponibles en las organizaciones deportivas ,para que el conocimiento acumulado por los Cuadros independientemente de su origen, relacionado con la práctica de actividades físicas y el deporte pueda ser capturado, seleccionado, difundido y utilizado en beneficio del logro de los objetivos organizacionales. (Ruano, A O, 2012)

50. **Gestión de la información:** es el proceso mediante el cual se obtienen, despliegan o utilizan recursos básicos (económicos, físicos, humanos, materiales) para manejar información dentro y para la sociedad a la que sirve. (Ponjuan, G, 2003).
51. **Gestión del proceso de formación y desarrollo de directivos:** sistema de actividades que se realizan para planificar, asegurar, implementar y evaluar las políticas, los recursos, estrategias, programas y acciones de formación y desarrollo, que se basan en necesidades actuales y perspectivas de una entidad, grupo e individuo. Estas se encaminan a elevar la efectividad del trabajo de dirección y el cumplimiento de los objetivos de la organización (López Gutiérrez, JC, 2010).
52. **Gestión tecnológica:** conjunto de acciones gerenciales encaminadas a aumentar la capacidad de manejo de la tecnología por una entidad de Ciencia y Tecnología o productora de bienes y servicios, entendiendo por esto la capacidad de seleccionar, negociar, adaptar y modificar la tecnología requerida en función en función de la proyección competitiva de la entidad. (Tecnología y Sociedad. Colectivo de autores, 1999).
53. **Organización:** constituye un conjunto colectivo con límites relativamente fijos e identificables, con una ordenación normativa, con un sistema de autoridad didáctico, con un sistema de comunicación y con un sistema de miembros coordinados. (Weinert).
54. **Organización:** una coalición de grupos de interés, que comparten una base común de recursos, que rinden homenaje a una misión común y que dependen de un contexto mayor para su legitimidad y desarrollo. (Robert Miles).
55. **Organización:** una colectividad con los límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de pertenencias coordinados. Esta

colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se enmarca en actividades que están relacionadas, por lo general, con un conjunto de objetivos. (Richard Hall).

56. **Organización:** es una colectividad de personas que pueden entrar a formar un contrato que los compromete jurídicamente. Se utiliza la capacidad jurídica para hacer contratos porque se requiere que la entidad sea reconocida por otros y que pueda actuar como colectividad. (Osborn, Hunt y Jauch).
57. **Organizaciones:** Dos o más personas que trabajan juntas en forma estructurada para alcanzar un objetivo específico o un conjunto de objetivos (Stoner, 2000). Para otros, constituye un sistema en equilibrio, que, en contrapartida de los esfuerzos y de la lealtad de sus miembros, les ofrece ventajas financieras, sociales o ideológicas (Strategor, 1995).
58. **Organización social:** es un sistema integrado por un conjunto de grupos psicológicos relacionados entre sí y que se hayan interactuando para cumplir un cierto objetivo previamente establecido. (Krech, Crutchfield y Ballachey).
59. **Preparación:** está dirigida a brindar a los dirigentes y reservas los nuevos conocimientos, las habilidades y las capacidades que necesitan para el mejor desempeño de sus funciones; es el proceso mediante el cual se enseñan las habilidades y los conocimientos relacionados con el puesto (Consejo de Estado, 2004).
60. **Procesos:** un conjunto organizado de actividades que de forma conjunta contribuyen a un fin (Hammer & Champy, 1995).
61. **Proceso:** Conjunto de actividades que utilizan recursos para transformar unos elementos de entrada en unos elementos de salida, con el propósito de añadir valor a esta transformación (norma ISO 9000:2000).

62. Proceso de formación y desarrollo de directivos: conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se relacionan de forma secuencial y ordenada para alcanzar transformaciones en el directivo y los requerimientos de las organizaciones en las que estos se desempeñan. Los resultados obtenidos, considerando en ello las transformaciones que se lograron alcanzar en el directivo, se convierten en salidas del proceso, lo que incorpora aspectos que permitan evaluar su eficacia y eficiencia, expresado en: i- indicadores de percepción (aspectos externos), ii-indicadores de rendimiento (aspectos internos) (López Gutiérrez, JC, 2010).

63. Proceso de formación y desarrollo de directivos (fases generales que lo estructuran): (Valiente, (2001); Alpizar (2004); Gallardo (2004); Columbié (2005); Hernández (2007) y Vecino, (2008):

- 1 **planificación:** incluye el reconocimiento de las políticas de formación de la organización. Las áreas que tendrán implicación con las acciones, las necesidades de capacitación de los directivos. Además de los objetivos de la organización. Se desarrollarán los diseños de los programas, métodos, procedimientos, instrumentos de evaluación requeridos para concretar los resultados esperados del sistema, teniendo presente las características singulares de los insumos, las personas y los participantes que ingresan al proceso.
- 2 **aseguramiento:** incluye garantizar las instalaciones, las máquinas, los equipos, los sistemas informáticos, instrumentos, herramientas, medios didácticos, recursos, materiales, etc., a emplear para asegurar la continuidad del proceso, cumpliendo con los requisitos específicos de la planificación prevista.
- 3 **implementación:** incluye la ejecución de las estrategias, programas y/o acciones de formación y desarrollo. Es el que dispone, implanta, administra y evalúa la gestión de los insumos, del personal y de los

participantes del sistema educativo.

- 4 **evaluación:** incluye el conocimiento de la efectividad de la formación ejecutada, así como la evaluación del aprendizaje y el impacto de la misma en la organización. Tiene en cuenta los instrumentos de evaluación que, a partir de estándares o metas a alcanzar, permiten analizar los desempeños o logros, del personal y de los alumnos participantes.

62.Sistema: conjunto de unidades recíprocamente relacionadas. (Bertalanffy).

63 Superación: está enfocada a elevar los conocimientos, a mantener y a elevar las habilidades y las capacidades que poseen los dirigentes, a actualizarlos y a la búsqueda de la excelencia en la gestión (Consejo de Estado, 2004).

Fuente:

Elaboración

propia.

