

Sustento del uso justo
de **Materiales Protegidos**
derechos de autor para
fines educativos



UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

UCI
**Sustento del uso justo de materiales protegidos por
derechos de autor para fines educativos**

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estrictamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestión, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI - para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes en el curso **Administración de la Información para la toma de Decisiones** perteneciente al programa académico **MATI**.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor.

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

- a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.
- b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.
- c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S.Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."
- d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.
- e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado editorial sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.

De la gestión de información a la gestión del conocimiento

[Lic. Yuniét Rojas Mesa¹](#)

RESUMEN

Se presentan algunas reflexiones sobre el estado actual de la gestión del conocimiento y su relación con la gestión de información. Se aborda desde el surgimiento de la gestión de información hasta las más actuales tendencias de los sistemas de información que descansan en la gestión del conocimiento. Se exponen conceptos fundamentales relacionados con la gestión del conocimiento y algunas consideraciones sobre ciertos elementos claves de este proceso como son: el recurso humano y las intranets.

Palabras clave: Gestión de información, gestión del conocimiento, recursos humanos, intranet.

ABSTRACT

Some reflections on the current state of knowledge management and its relation to information management are presented. The emergence of information management as well as the latest tendencies in the information systems relying on knowledge management are dealt with. Fundamental concepts connected with knowledge management and some considerations about certain key elements of this process, such as the human resource and intranets are exposed.

Key words: Information management, knowledge management, human resources, intranet.

Copyright: © ECIMED. Contribución de acceso abierto, distribuida bajo los términos de la Licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual 2.0, que permite consultar, reproducir, distribuir, comunicar públicamente y utilizar los resultados del trabajo en la práctica, así como todos sus derivados, sin propósitos comerciales y con licencia idéntica, siempre que se cite adecuadamente el autor o los autores y su fuente original.

Cita (Vancouver): Rojas Mesa Y. De la gestión de información a la gestión del conocimiento. Acimed 2006;14(1). Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_1_06/aci02106.htm Consultado: día/mes/año.

En la década de los 60, la introducción de las computadoras provocó un salto en la producción documentaria, equivalente al experimentado cuando se inició el establecimiento de la imprenta de caracteres móviles. *Moreira* al respecto plantea "Como la máquina de vapor actuó de motor en la Revolución Industrial, la computadora movió los engranajes de una nueva era". Aparecen para entonces, novedosas técnicas y sistemas de procesamiento, se desarrolla la industria de las bases de datos y sus sistemas de gestión, los traductores automáticos y toda una amalgama de aplicaciones lingüísticas denominadas la industria de la lengua. Sucesivamente, se digitaliza la información impresa para que coexistan la información digital y la impresa normalmente, por duplicado.

La década de los años 90 del siglo XX constituyó una década de impulso para el fenómeno de la explosión de la información. En ella, surge Internet con un caos de información sin precedentes, la industria editorial se democratiza a niveles antes insospechados; estadísticas recientes establecen que en Internet, existen más de 3.000 millones de páginas, que crecen a un ritmo aproximado de 7

millones de páginas nuevas cada día. El buscador más potente disponible en la red posibilita acceder al 40 % de toda esa información, el alcance medio de los buscadores tradicionales es de apenas el 1 % del total de páginas.¹

Esta situación, unida al progresivo desarrollo tecnológico, condiciona que muchas instituciones, en el aspecto informativo, presenten una excesiva centralización de la información y el flujo abundante de documentos impresos; y sucede además que quienes necesitan la información no disponen de ella en el momento y espacio adecuados. Los directivos con frecuencia se encuentran abrumados por documentos e informaciones innecesarias; en muchos casos, se dispone de software y plataformas incompatibles entre ellas en una misma institución y se desaprovechan los espacios y recursos tecnológicos.

El saludable desempeño de las organizaciones de hoy, inmersas en la sociedad de la información está, en gran medida, determinado por su capacidad para crear valor por medio de la solución de los retos que plantea el entorno, mediante la identificación y perfeccionamiento de los flujos de información útiles, que aportan valores a sus decisiones y quehaceres cotidianos, es decir, mediante la gestión de la información y el conocimiento. “Una organización que aspire a competir con éxito en el entorno actual debe aprender a aprender, debe hacer explícitos los procesos que permiten incorporar la información pertinente y relevante de que dispone, debe aplicar con creatividad e iniciativa las experiencias y el saber que ofrecen, en primer término, sus propios integrantes, sus proveedores, los grupos de interés y los clientes, es decir, la sociedad en su conjunto y más específicamente aquellos sectores en los que dicha organización actúa”.²

Ante situaciones de esta naturaleza, la gestión de la información y el conocimiento se convierten en un aspecto estratégico para las organizaciones que se insertan en el actual entorno y asumen las nuevas tecnologías de información y comunicación. Muchas organizaciones recurren a la implementación de coherentes **sistemas de gestión de información**, espacios e infraestructuras para disponer de su propia información, compartir sus recursos y poseer canales de comunicación rápidos y eficientes, que colaboren con el desarrollo del trabajo y la toma de decisiones.

La situación actual que experimenta el hombre con respecto a la información convierte la gestión de la información y el conocimiento en un asunto de primer orden. Hoy, en la mayoría de las organizaciones, nacionales e internacionales, se implementan intranets y servidores Web con información diversa y valiosa cuyo peso para la toma de decisiones muchos directivos no alcanzan a comprender.

El desarrollo acelerado de la tecnología, acompañado de la renovadora industria del software y la incorporación de coherentes sistemas para la gestión de información y conocimiento, proponen novedosas soluciones para potenciar valores a los denominados recursos intangibles, mejorar estrategias de administración y elevar niveles de eficiencia y eficacia.

Por ello, la gestión del recurso información en el siglo XXI o, para ser más precisos, desde la década de los años 80 del siglo XX, se impone como una actividad sumamente importante de la ciencia de la información. “Se trata de una revolución basada en la información, porque los avances tecnológicos actuales permiten procesar, almacenar, recuperar y comunicar información en cualquiera de sus formas -voz, textos, imágenes- sin importar la distancia, el tiempo o su volumen”.³

DE LA GESTIÓN DE INFORMACIÓN A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Hace más de veinte años, se introdujo, con fuerza, la gestión en las áreas relacionadas con la información. Actualmente, las empresas y organizaciones reconocen la información como un recurso indispensable para ampliar su competitividad, aumentar la calidad y la satisfacción de los clientes, así como para desenvolverse en el mercado global.

Es aproximadamente sobre la década de los años 80 que puede hablarse del surgimiento de una nueva disciplina en el ámbito de la Información: la gestión de la información, que replantea el mercado del trabajo del profesional de la información y demanda un nuevo tipo de profesional con importantes responsabilidades en el diseño y el desarrollo de los sistemas de información en las organizaciones.

Sobre los orígenes de esta disciplina, es importante ahondar un poco en sus antecedentes que se vislumbraron en la década de los años 60 del siglo XX, cuando surgió la *Information Science* en los Estados Unidos. Su primera definición apareció en las conferencias celebradas en 1961 y 1962 en el *Georgia Institute of Technology*. Los estudios sobre el tema son hasta ahora diversos e innumerables, uno de ellos, un clásico es el realizado por Borko: "*Information Science: What is it?*", en 1968, donde ofreció definiciones medulares y guías para el progreso de la nueva ciencia. Borko, definió la *Information Science* como una "ciencia interdisciplinaria que investiga las propiedades y el comportamiento de la información, las fuerzas que gobiernan el flujo y el uso de la información, y las técnicas, manuales y mecánicas, del proceso informativo para su más eficaz almacenamiento, recuperación y diseminación."⁴

Borko aportó un concepto amplio de *Information Science* que incluye un nivel teórico, de ciencia pura, junto a un nivel operativo de ciencia aplicada en el que están presentes todas las disciplinas relacionadas con la bibliotecología y la Ciencia de la Información: Archivística, Biblioteconomía y Documentación. Así, además de que amplía los horizontes de estas disciplinas y de sus campos de acción, se amplía el diapasón de la información y su significado e importancia para el desarrollo.

Paralelamente, se desarrollaban a nivel mundial, con mucha fuerza, las denominadas tecnologías de la información y la comunicación, que son, en buena medida, la explicación de muchos de estos sucesos anteriores. Varios estudiosos y teóricos de la Ciencia de la Información, caracterizan este momento como la quinta etapa de su desarrollo, que se enmarca justamente al comienzo de los años sesenta del siglo XX. Esta etapa se caracteriza por la influencia de los avances de las nuevas tecnologías en los métodos de tratamiento y difusión de la información: en primer lugar las computadoras electrónicas y luego las telecomunicaciones. Estas y las telecomunicaciones posibilitaron el acceso a la información desde cualquier punto del planeta, cada vez en menos tiempo y con un costo más razonable, que aumenta su eficacia. Como antecedente más remoto de esta nueva etapa, se puede señalar la fecha de 1954, cuando el informe del Comité V. Bush en Estados Unidos, propuso la aplicación de la computadora a las tareas de información sobre patentes (*Linares Columbié R. Evolución histórica de la información científica y la documentación. 2003. Observaciones no publicadas*).

El desarrollo de esta coyuntura, junto a la evolución de la nueva ciencia, la Ciencia de la Información, y el acelerado proceso de producción de información, crearon condiciones reales y objetivas para que en la década de los años 80 aproximadamente, se asistiera a la aparición de

la *Information Management* o gestión de la información, que puede considerarse una nueva aplicación práctica de la *Information Science*, y aunque posee elementos en común con el resto de las disciplinas-Bibliotecología, Documentación, Archivística, Biblioteconomía-, no debe confundirse con ninguna de ellas.

Esta disciplina tiene su origen en los debates del congreso norteamericano, cuando se aprobó la *Paper Work Reduction Act* (1980) que respondió a la necesidad de reducir los trámites burocráticos y la gran cantidad de papeleo existente en la administración norteamericana.

Apareció entonces la gerencia de recursos de información, cuya propósito era ofrecer mecanismos que permitieran a la organización, adquirir, producir y transmitir, al menor costo posible, datos e información con una calidad, exactitud y actualidad suficientes para servir a los objetivos de la organización".⁵ Se manifiesta claramente, a partir de este momento, que la información es un recurso importante para la consecución de los objetivos de cualquier organización y que, por tanto, debe administrarse con criterios de economía y eficacia.

Surgieron en este momento los sistemas y redes de información como instrumentos necesarios para procesar y aplicar la información, y se convirtieron en los componentes fundamentales de la gestión de la información. Los sistemas de información (SI) tienen como objetivo satisfacer las necesidades de información de sus usuarios mediante la integración de los flujos de información existentes en las organizaciones. Juntas, las tecnologías de la información, los SI y las redes de información compartida, generan una revolución en las organizaciones, que favorece el acceso rápido a la información interna y externa, formal e informal, previene las duplicaciones de información, produce el máximo rendimiento en el uso de la información existente y evitan la territorialidad de información.

Andreu, Ricart y Valor, definen un SI como un "conjunto integrado de procesos, principalmente formales, desarrollados en un entorno usuario-computadora que, sobre un conjunto de datos estructurados (bases de datos) de una organización, recopilan, procesan y distribuyen selectivamente la información necesaria para la operatividad habitual de la organización y las actividades propias de la dirección de la misma".⁴ Esta definición refleja la fuerte influencia del componente tecnológico para el procesamiento y trabajo con la información.

Según refiere *Moreira González JA*, la contribución de las tecnologías derivadas de la computadora hace factibles los objetivos de la organización documental, da acceso a todos los documentos existentes, con seguridad y un distanciamiento mínimo, de forma organizada, con un manejo fácil, con rapidez de uso y para audiencias masivas.⁶

En este contexto, la gestión de información, según *Ponjuán Dante G.* 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. Tiene como elemento básico, la gestión del ciclo de vida de este recurso y se desarrolla en cualquier organización. En particular, también se desarrolla en unidades especializadas que manejan este recurso en forma intensiva, llamadas unidades de información (*Ponjuán Dante G.* Gestión de Información. 2003. Observaciones no publicadas).

El objetivo básico de la gestión de información es organizar y poner en uso los recursos de información de la organización (tanto de origen externo como interno) para permitirle operar,

aprender y adaptarse a los cambios del ambiente. Los actores principales en la gestión de información son los mismos profesionales de información, en unión estrecha con sus usuarios. Los procesos principales de la gestión de información: la identificación de las necesidades de información, la adquisición de las fuentes informativas, su organización y almacenamiento, el desarrollo de productos y servicios, su distribución y uso, que son también la base de la creación del conocimiento durante la existencia productiva de la organización y, por tanto, fundamento de la fase inicial de la gestión del conocimiento.⁷

Este es un nuevo presupuesto, la gestión del conocimiento, que como bien se enuncia, para su mejor desempeño, debe conjuntamente desarrollarse con la gestión de la información. *Moreira y Méndez* consideran que la gestión del conocimiento es la tendencia de todos los SI actuales.⁷ Estos sistemas no tratan de crear un simple almacenamiento y acceso a la información; sino todo un proceso de manipulación, selección, mejora y preparación de la información, para dotarla de un valor añadido.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

“El conocimiento es una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internacionalización experta que proporciona un marco para la evaluación de nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones, con frecuencia no sólo se arraiga en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales”, según *Davenport*.⁸

Dolores Vizcaya Alonso, definió el conocimiento como: "proceso en virtud del cual la realidad se refleja y se produce en el pensamiento humano, dicho proceso está condicionado por las leyes del devenir social y se halla indisolublemente unido a la actividad práctica, esto es, conocimiento es la base para la acción".⁹

Desde que el sociólogo, *Harvard Daniel Bell* anunciara la llegada de la sociedad post-industrial, son muchos los que han insistido en bautizar la sociedad del siglo XXI. Las denominaciones son variadas: “sociedad del saber”, “sociedad de la información”, “Sociedad del conocimiento”. Al respecto, coincidimos con *Manuel Castells*, al sugerir la denominación de “Sociedad informacional...nos encontramos hoy más allá de la sociedad industrial, estamos en la sociedad informacional”.¹⁰

En ella, la información puede definirse como la comunicación de ideas o conocimientos (uno informa de algo); o bien cualquier conocimiento que se transmite. Pero, en el sentido más preciso que adquiere en el ámbito de la teoría y la tecnología de la información, significa los datos, ideas o noticias que luego se elaboran, organizan y comunican. Constituye como un conocimiento en bruto: aquellos materiales, palabras, números, gráficos, imágenes, documentos, en general, a partir de los cuales conocemos.¹⁰

El conocimiento es la información organizada, con una coherencia lógica y empírica, es decir, un conjunto de afirmaciones que articulan datos, hechos o ideas de forma sistemática y metódica. El conocimiento añade un plus de comprensión a las informaciones con las que se elabora, produce una intelección más amplia y profunda, o más útil, que es susceptible de transmisión social y de aplicación práctica.¹⁰

El conocimiento hoy, ante la sociedad de la información se torna diferente a etapas anteriores. Se manifiesta como el resultado de una información productiva. El conocimiento hoy, puede articularse, como conocimiento artificial, como información electrónica útil, o como información en potencia desde una perspectiva pragmática, por lo que se estructura, concibe y articula en la trilogía: datos, información, conocimiento.

Davenport y Prusak, definen los datos como “un conjunto de hechos distintos y objetivos, relativos a eventos”.¹¹ Resaltan además que “en un contexto organizacional, los datos son utilitariamente descritos como registros estructurados de transacciones”.⁸ Los datos apenas registran el hecho, sin proveer ningún juicio de valor o interpretación. Adquieren significado concreto una vez que se contextualizan, calculan, analizan para convertirse en información, que, al mismo tiempo, se interpretará por el hombre según sus conocimientos y experiencias, a partir de los cuales se conformará el conocimiento, de difícil transmisión, porque son procesos internos de interpretación y apropiación. La forma en que estos conocimientos se transmiten, explican y decodifican es sólo por medio de la información; como bien afirman *Cruz-Paz y García-Suárez*: “la información es la forma social de existencia del conocimiento, consolidada en una fuente determinada” referencia. Se establece, en este proceso, un ciclo dinámico, que se enriquece constantemente y evoluciona en espiral.¹²

La evolución del significado del conocimiento y su connotación ante un universo tecnológico, abre paso al actual paradigma del saber, la inteligencia y el talento mediante el vínculo de la gestión y el conocimiento en la creación de un nuevo enfoque organizacional.

En la sociedad actual, donde la información en formato digital sucede a la era tipográfica e impresa, se producen nuevas formas de pensamiento humano y nuevas formas de interdependencia y de estructuración del conocimiento, surgen también nuevos modos de conocimiento. Drucker, afirma que: “lo que hace diferente a la sociedad actual no es que el conocimiento sea otro recurso como la tierra o el capital, sino que es el recurso”.¹³

Por vez primera, las instituciones productivas deben preocuparse, tanto por organizar y articular coherentes sistemas de información para propiciar la generación de conocimientos, como por obtener bienes y servicios. Esto plantea un primer reto a las organizaciones de la “*sociedad informacional*”: aprender a generar valor por medio de la creación de conocimiento, de nuevo saber.¹³ En palabras de *Toffler*: “el nuevo sistema acelerado para la creación de riqueza depende cada vez más del intercambio de datos, información y conocimiento”.¹⁴

Como apuntan algunos especialistas, *Drucker* (1993), *Black y Synan* (1997), las organizaciones del futuro sólo podrán adquirir y mantener ventajas competitivas mediante el uso adecuado de la información y, sobre todo, del conocimiento.¹³

Según *Peña Vendrell P*, los factores que han despertado el interés por la gestión del conocimiento son:¹⁵

- Las reestructuraciones y reajustes que han disuelto redes personales y han ocasionado la pérdida de expertos que posean los conocimientos y experiencias para investigar, analizar problemas y encontrar soluciones.

- Las inversiones masivas en tecnologías de información y comunicaciones que permiten un mejor acceso a la información interna y externa a las corporaciones, tecnologías que facilitan los medios para crear información y capturar el conocimiento.
- La necesidad de un contacto más estrecho con los clientes.
- La necesidad de difundir y compartir las experiencias con un mayor número de empleados.
- Una mayor capacidad de los empleados para aportar soluciones.
- Un mayor interés por las técnicas para incorporar las mejores prácticas existentes en otras corporaciones (benchmarking).
- La necesidad de unificar y adaptar respuestas ante la globalización del mercado.
- La demanda de los clientes, de aprovecharse de las experiencias desarrolladas en cualquier punto de las corporaciones proveedoras.
- La necesidad de colaboración de los trabajadores del conocimiento.
- La necesidad de reducir los tiempos de respuesta en desarrollo de productos y atención a clientes.

De ahí, que la gestión del conocimiento se manifieste como la integración sinérgica de los distintos elementos que conforman el contexto informacional-cognitivo; es decir, del conocimiento explícito, generado por la información organizacional endógena y exógena, y del tácito, de interés para la agregación de valores a los productos y servicios que se crean. Sin duda alguna, la creación de una atmósfera organizacional que facilite a cada uno de sus miembros compartir su conocimiento tácito (capital intelectual organizacional) con los demás y la utilización adecuada, tanto de tecnología informacional como de la información, constituyen factores esenciales en el desempeño exitoso de toda organización...porque el conocimiento por sí mismo no es gestionable, sino sus procesos y el espacio donde se crea.¹⁶

El conocimiento explícito o codificado según *Ikujiro Nonaka*, es el más comúnmente conocido, por ser transmisible -una vez transformado en información, en la comunicación por medio de los lenguajes convencionales externos. Se trata de los conocimientos o significados que se mantienen en el plano de la conciencia, mediante el auxilio del lenguaje articulado. Y el conocimiento tácito, tiene un carácter personal, que lo hace más difícil de formalizar y comunicar. *Nonaka* considera además, que "... está profundamente enraizado en la acción, en el compromiso y desarrollo en un contexto específico".¹⁷

Choo, amplía esta idea al plantear: "Los conocimientos tácitos comprenden los conocimientos prácticos, los conocimientos especializados, la heurística, la intuición, etc., que las personas desarrollan a medida que se incorporan al flujo de sus actividades laborales."¹⁷

Nonaka & Takeuchi, definen también a la gestión del conocimiento como la transformación de conocimiento explícito en conocimiento tácito y viceversa, a partir de prácticas de combinación (de explícito a explícito), interiorización (de explícito a tácito), socialización (tácito para tácito) y exteriorización (tácito a explícito).¹⁸

Por lo que respecta al conocimiento explícito, es posible y conveniente almacenarlo en bases de datos, intranets/extranets, concebidas como sistemas diseñados para la gestión de información. Sin embargo, no es factible estructurar y almacenar el conocimiento tácito de igual modo, por lo que la mejor estrategia para gestionarlo será fomentar la creación de redes de colaboración entre las personas que componen la organización e incluso, con personas que no laboran directamente para ella que puedan enriquecer el aprendizaje organizacional, y la elaboración de un mapa del conocimiento al que todos pueda acceder y en el que se especifiquen los conocimientos de cada uno de los miembros de la organización. Una vez localizado, el conocimiento tácito será tanto más valioso cuanto mayor sea su incorporación y uso en el proceso productivo de la organización.

Se presenta entonces la gestión del conocimiento como 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 mediante alternativas disímiles en la que la gestión de la información acapara protagonismo.

Los principios fundamentales de la gestión del conocimiento, según *Davenport* son:

- El conocimiento se origina y reside en la mente de las personas.
- Compartir conocimiento requiere confianza.
- La tecnología permite nuevas conductas de conocimiento.
- Se debe proponer y premiar el hecho de compartir conocimiento.
- El respaldo del personal directivo es fundamental.
- Las iniciativas de la gestión del conocimiento deben comenzar con un programa piloto.
- Se necesitan mediciones cuantitativas y cualitativas para evaluar la iniciativa.
- El conocimiento es creativo y hay que promover su desarrollo en forma inusual.

Entre los beneficios de la administración del conocimiento están principalmente su reutilización, que abre, hasta cierto punto, una puerta de acceso al conocimiento organizacional y por ende, al mundo de una nueva organización, mucho más dinámica en el que las nuevas tecnologías de la información y la comunicación se presentan como la alternativa viable y menos costosa para el almacenamiento y uso de la información, así como para que fluya el intercambio y el incremento del conocimiento en las organizaciones.

Es imposible por demás distanciar la gestión de la información de la gestión del conocimiento, ambas según nuestra consideración son componentes de un mismo sistema, aunque la gestión de información no sea la condición única para una gestión del conocimiento, porque el conocimiento puede gestionarse sólo cuando se ha hecho explícito, de modo que pueda procesarse, organizarse y diseminarse mediante las redes, intranet, listas de discusiones, bases de datos...A propósito de este planteamiento, puede referirse la definición que ofrece Bill Gates, cuando dice que la gestión del conocimiento: "No es mas que gestionar los flujos de información, y llevar la información correcta a las personas que la necesitan".¹⁹ (*Gates B* . Los negocios en la Era Digital. México DF: Plaza & Janes, 1999).

Según *Morales M*, la gestión del conocimiento organizacional, debiera verse y comprenderse no sólo como gestión del conocimiento explícito, socializado (léase información), sino como la gestión de los procesos y espacios organizacionales que propician el intercambio del conocimiento tácito, soportado básicamente en el cerebro de las personas y en sus portadores personales.¹⁶

Es por ello, que la gestión del conocimiento debe acompañarse de una adecuada política para el aprendizaje organizacional, entendido este como el aprendizaje de los individuos y grupos en la organización que da sentido al proceso de creación de valor o de intangibles, o como el desarrollo de entendimientos y conocimientos y de las relaciones de hechos pasados, con la eficacia de acciones actuales y futuras.

En este proceso, los activos intangibles están representados por los empleados y su experiencia, los procesos de negocios, la propiedad intelectual y los activos de mercado como la fidelidad de los clientes y otros.²⁰

Peter Senge, propone cinco disciplinas del aprendizaje organizacional: pensamiento sistemático, dominio personal, modelos mentales, visión compartida y aprendizaje en equipo. La visión compartida estimula el compromiso y aúna los esfuerzos en un sentido con una voluntad conjunta; el hábito y la habilidad de exteriorización e interiorización de los modelos mentales forma el conocimiento organizacional, el aprendizaje de los unos en relación con los otros y hace que se retiren los bloqueos para la solución de los problemas; el aprendizaje en equipo permite superar los límites de la visión individual y produce el crecimiento y la formación armónica de los sentidos o culturas personal, grupal y organizacional, mientras que el dominio personal proporciona a los individuos la motivación para aprender continuamente con el apoyo y el incentivo de los demás. La más importante de las disciplinas es la capacidad de desarrollar un pensamiento sistemático que tenga en consideración las interrelaciones internas y externas de cada acción y la capacidad de ver el todo y no sólo las partes aisladas. La transferencia del aprendizaje individual al organizacional es eficaz, en la medida en que los miembros de las organizaciones consiguen hacer explícitos y transferibles sus modelos mentales.¹⁷

Es el aprendizaje organizacional la clave para que las personas y las organizaciones sean más inteligentes y transformen la información y la práctica cotidiana en conocimientos. A este estadio puede llegar una organización mediante el aprendizaje individual en primer lugar, y luego mediante la captación, transmisión y socialización del conocimiento organizacional. Resulta un medio ideal para aumentar las capacidades de una organización, para resolver problemas complejos, en grupo o equipos de trabajo.

Según *Peña Vendrell*, existen objetivos fundamentales y comunes para todas las organizaciones enfrascadas en la aplicación de la gestión del conocimiento, estos son:¹⁶

- Explotar el conocimiento existente del mejor modo posible. El conocimiento que se encuentra disperso entre los empleados que trabajan en localidades diferentes; el conocimiento que se encuentra almacenado en distintos medios como papel, audio, videos, bases de datos, etcétera. Es importante conocer cómo puede una organización crear sinergia entre todas estas fuentes y mejorar su rendimiento permanentemente. Esencialmente, el objetivo que se persigue es hacer que el conocimiento existente sea más productivo.

- Renovar el conocimiento de las personas y de la organización por medio de procesos de aprendizaje. Hay que aprender más rápidamente que los competidores y aplicar el nuevo conocimiento con la mayor eficiencia posible. Este objetivo se encuentra muy próximo al concepto de organización que aprende e innova.
- Transformar el conocimiento de las personas en capital estructural de la organización. Los empleados constituyen el principal activo de la organización, pero estos pueden abandonarla en cualquier momento. Para que las organizaciones puedan servir a sus clientes sin altibajos, es necesario que el conocimiento individual pase a ser colectivo. Ello elimina los riesgos de pérdida de conocimiento y aumenta la velocidad a la que el conocimiento se convierte en productivo.
- Alinear la estrategia corporativa con las capacidades y competencias. Bien sea con las existentes así como con las nuevas que surgen para mejorar la ventaja competitiva. Para aprovecharse de las nuevas oportunidades, las organizaciones deben conocer sus competencias actuales.

Es necesario señalar que la gestión del conocimiento es un proceso que involucra varios factores en la organización y que además, necesita tiempo para su introducción y familiarización. La gestión del conocimiento no es una técnica que pueda implantarse aisladamente. Su implantación y uso requiere de la gestión de la información en la organización y del uso de las tecnologías de información, tanto como del mejor manejo de los recursos humanos.

Por ello, es una condición fundamental de la gestión del conocimiento, la socialización del conocimiento tácito que poseen los miembros o empleados de cualquier organización. Esto es posible mediante el intercambio con expertos, situados dentro y fuera de la organización, la creación de un clima de solidaridad, pertenencia y profesionalismo dentro de la 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. La gestión del conocimiento, no sólo enfatiza en las fuentes documentales, sino también en las no documentales (recursos humanos) y en el incremento y factibilidad de la comunicación. La cultura que se establece en la organización es crítica para el éxito de este tipo de proyectos por lo que, al mismo tiempo, también es fundamental conocer los parámetros que la constituyen y determinan, para contribuir, en la medida de lo posible a las modificaciones que permitan alcanzar funcionamientos más dinámicos.

LOS RECURSOS HUMANOS EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Actualmente, las empresas deben prepararse para competir como empresas del futuro, y sin lugar a dudas, el foco crítico está en el desarrollo de sus recursos humanos, en el conocimiento de sus trabajadores más que en la atención a las materias primas y el dinero...La gestión del conocimiento tiene como base la política de dirección de la persona para facilitar que el conocimiento de cada una de ellas se convierta en capital intelectual estructural.¹³

El conocimiento constituye un capital intelectual específico de cada persona. Se adquiere, interpreta, aplica y mantiene en continuo proceso de cambio y evolución en el interior de cada persona. Sólo llega a ser útil y aplicarse cuando se comparte y se trabaja en grupo, donde se

somete en un proceso de transmisión, aplicación o transformación, tanto en el ámbito individual como grupal.

Se convierte por esto, el recurso humano, en un factor fundamental cuando se habla de la gestión del conocimiento. Estos, conjuntamente con el conocimiento que poseen y que pueden aportar a la organización, pasan a ser uno de sus activos fundamentales y para ello la organización debe desarrollar estructuras que le permitan su permanencia, incremento y enriquecimiento, para que se revierta finalmente en el aumento del capital intelectual y de la productividad de la organización.

El trabajo de familiarización de los empleados con los términos, principios y finalidades de la gestión del conocimiento, constituye uno de los primeros pasos a seguir; luego, se debe establecer o propiciar en la organización un ambiente de intercambio, cooperación y socialización de experiencias, mejores prácticas y debates en pos de diseminar y enriquecer el capital intelectual existente.

Son los individuos o los trabajadores de conocimiento los recursos más importantes en una organización, inequívocamente éstos son vitales para las organizaciones del siglo XXI. Los trabajadores de conocimiento son los que manipulan estos bienes como bienes para agregar más valor, y por qué no, desagregarlo, y convertir la “materia prima” con que se integraron los productos de conocimiento lineales del siglo XX en nuevos productos y servicios de valor agregado.²¹

A diferencia de la era industrial, donde el trabajador ejecutaba tareas y cumplía con determinados planes de producción, la administración del conocimiento requiere de empleados integrados al sistema de manera creativa, ante un clima de aprendizaje, superación, renovación y cooperación para lograr hacer mejor sus tareas, así como para encaminar de modo creativo y ascendente los procesos para lograr la inserción equilibrada en el entorno cambiante y dinámico de esta época.

A cada organización, corresponde trabajar para evitar la fuga de su capital intelectual o traslado de su personal hacia otras empresas, crear valores en sus trabajadores, mejorar las relaciones con sus recursos humanos, incentivar el sentido de pertenencia, relacionar éstos con las nuevas tecnologías, así como renovar constantemente sus conocimientos, para lograr de este modo una plataforma sólida de conocimiento organizacional.

Debe partirse, en este sentido, de la premisa de que el comportamiento humano es dinámico y modificable a través del tiempo, y en él ejerce particular importancia el aprendizaje. Si la organización es capaz de encaminar este comportamiento en pos del perfeccionamiento del individuo y en bienes y utilidades para la organización, entonces la gestión de los recursos humanos se proyecta en función de una mejor gestión del conocimiento.

Como refiere Pérez Merayo G : “ ... *Principalmente la administración de conocimiento se ha convertido en una disciplina de administración en la que se trata al capital intelectual como un bien administrable, el cual también es explotable*” .²¹

Según Probst, Raub y Romhardt, debe establecerse un marco de trabajo pragmático para la administración del conocimiento, donde están muy interrelacionados los recursos humanos y el ambiente que debe lograrse en la organización. Es necesario.²²

- Traducir los problemas de la compañía en problemas del conocimiento y valorar los efectos de las decisiones sobre los activos intelectuales de la organización.
- Evitar soluciones generalizadas y tratar de entender los problemas relacionados específicamente con el conocimiento.
- Centrar nuestra atención en los problemas existentes y ayudar a mantenernos en la realidad.
- Proporcionar una matriz de análisis orientada a la acción y herramientas comprobadas.
- Definir criterios para medir el éxito.
- Mantener una compatibilidad con los sistemas existentes e integrar los métodos actuales de búsqueda de soluciones.
- Formular el conocimiento en un lenguaje comprensible para que pueda utilizarse en las actividades cotidianas de la empresa.

.La sociedad de la información exige de las personas un aprendizaje permanente por dos razones: primera, con el desarrollo de una economía basada en el conocimiento; el umbral de las calificaciones exigido por los empresarios es cada vez mayor; segunda, los avances tecnológicos demandan una renovación permanente. En esta dirección, el aprendizaje no se identifica con un entrenamiento constante si no con una relación permanente con la educación. Aunque la educación formal es aún la forma dominante, la casa, el lugar de trabajo, son también parte integrante de un entorno de aprendizaje favorable para la sociedad del conocimiento...”¹³

LAS INTRANETS EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Las características del actual ambiente de los negocios exigen que las organizaciones sean cada vez más competitivas, adaptables, flexibles y ágiles. En este entorno, sus estructuras y procesos necesitan renovarse o reestructurarse permanentemente. Las tecnologías de la información, en este sentido, se manifiestan como sistemas ideales para el acceso, búsqueda, tratamiento, utilización y diseminación de información. Funcionan como un mecanismo de soporte para la implementación de nuevos modelos y sistemas de gestión.

Es por ello, que las organizaciones precisan crear e implementar tecnologías y sistemas de información que apuesten por la comunicación, que incentiven a los empleados a participar, tomar partido, formar grupo o equipos de trabajo, con el auxilio y dominio de nuevas tecnologías de información. Estas prácticas deben orientarse a la formación de estrategias para el desarrollo del conocimiento colectivo, el aprendizaje continuo, la comunicación, la colaboración y la búsqueda, así como la generación de información y conocimiento.

Las principales tecnologías de la información, utilizadas para la implementación y viabilización del conocimiento son: videoconferencias, listas de discusión, bases de datos en línea, Internet, intranet, sistemas de expertos...

En el caso de la intranet, se revelan como un punto focal en la gestión del conocimiento, porque en ella, convergen de modo directo los componentes fundamentales de este proceso. Por una parte, su funcionamiento descansa en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación;

por medio de ellas, puede fluir la información organizacional, manipularla, organizarla, y utilizarla por los empleados o recursos humanos de determinada organización.

Las intranets corporativas, como herramientas para la gestión de información y conocimiento, se han convertido en una solución adecuada para compartir grandes cantidades de datos en el contexto organizacional. El entorno informativo de las intranets representa uno de los ámbitos más productivos y poco explotados donde el profesional de la información puede aportar valiosas herramientas y enfoques en la gestión del conocimiento integral.

Puede ser esta herramienta una estructura efectiva para la disposición y liberación del conocimiento organizacional; para ello, debe concebirse con el fin de que los trabajadores intercambien y se relacionen con el conocimiento existente en la organización, que se expresa y organiza mediante un adecuado sistema de información; así, podrán interactuar los trabajadores con su conocimiento implícito en un ambiente de colaboración, intercambio y trabajo en grupo para enriquecer y compartir su conocimiento con la información organizacional; es, en este instante, que comienza la creación del conocimiento estratégico organizacional.

Sin embargo, es frecuente encontrar que la mayoría de los proyectos para la concepción de intranet, a veces, olvidan definir el modo en que podría gestionarse la información y el conocimiento. Algunas organizaciones que la poseen se contentan con el mero hecho de garantizar el acceso a Internet, correo electrónico y la copia de carpetas con alguna información de una computadora a otra. Como asegura Méndez Rodríguez E : *“ El potencial de la tecnología para la producción y difusión del conocimiento exige el desarrollo de una estrategia de integración de la información en las organizaciones”*.²

Es preciso destacar que la mayor parte de las grandes corporaciones desarrollan intranets, con la convicción de que serán un punto neurálgico para el acceso, tanto a las nuevas aplicaciones como a las establecidas.

Según Cecilia Placeres Villar : *“Se utiliza el término “intranet” para referirse a la manera en que una organización aprovecha el World Wide Web y la tecnología relacionada con Internet para desarrollar su trabajo esencial: ayudar a producir bienes y servicios (División de Informática Gerencial. Ministerio de Ciencia,Tecnología y Medio Ambiente. Diseño de Aplicaciones para una Intranet del Centro de Diseño de Sistemas Automatizados (CEDISAC).*

Una definición más cercana a la intranet como sistema de gestión es la que plantea Gómez Wong S , al referirse a ella como un *“sistema que aprovecha las potencialidades que desde el punto de vista tecnológico ofrece el WWW y otras herramientas de Internet, y que tiene como objetivo facilitar la comunicación interna y externa de la empresa, así como la integración de todos los recursos de información, que permite establecer un vínculo entre éstos y los objetivos y metas de la organización, para asegurar una adecuada gestión de información y por ende, la toma de decisiones”*.²³

Desde nuestra perspectiva, una intranet es la implantación o integración en una red local de tecnologías avanzadas con publicaciones electrónicas basadas en web, en combinación con los servicios de mensajería, el uso compartido de recursos, el acceso remoto y una serie de facilidades cliente/servidor proporcionadas por el protocolo TCP/IP (el protocolo de Internet), cuyo propósito fundamental debe ser el de perfeccionar el flujo y la accesibilidad de información para lograr una

importante reducción de los costos en el manejo de los documentos y la comunicación interna, así como para elevar el conocimiento y el intercambio entre los empleados. Es por ello, una herramienta que, bien organizada, puede contribuir al éxito de la gestión del conocimiento, facilitar una potente difusión de la información y el mejoramiento de la comunicación y el intercambio entre el personal, siempre que su concepción y organización estén acordes con este fin.

Entre los beneficios que podría proporcionar a la organización, pueden enumerarse:

- Ahorro de tiempo y dinero.
- Mejor manejo de la información.
- Facilidades para compartir archivos y recursos en la organización.
- Implementación económica.
- Facilidad de uso.
- Escalabilidad y flexibilidad.
- Conexión entre distintas plataformas.
- Posibilidad de que la información se controle por quienes la generan.
- Mejoramiento de la toma de decisiones.
- Construcción de una cultura de colaboración.
- Facilidad de los procesos de aprendizaje.
- Eliminación de la burocracia.
- Mejoramiento en las condiciones de trabajo.
- Aumento de la productividad.
- Mejora de la comunicación interna y externa de la organización. Entre sus herramientas más utilizadas para ello, se encuentran los servicios de correo electrónico, los software de comunicación inmediata dentro de la intranet, así como el acceso a Internet que puede ampliar las posibilidades de contacto con otras localidades remotas en el resto del país o del mundo.

En literatura consultada, varios estudiosos del tema, coinciden en plantear que el problema más complejo de resolver y por el que casi el 85 % de las intranets fracasan, es porque no se conciben adecuados sistemas para gestionar la información que en ellas se soporta y mucho menos para fomentar por medio de ellas la gestión del conocimiento. Una encuesta realizada por *Melcrum*, estableció que:²⁴

- Sólo el 74 % de los empleados responsables de la administración de la intranet en las compañías entrevistadas dijeron considerar la administración de los contenidos.
- El 46 % de los usuarios de estas intranets expresó que existía sobrecarga de contenido.

- El 43 % plantea que existía control insuficiente y que la navegación se tornaba confusa.
- La contraparte de esta problemática la refleja *Consultants Advisory*, al encuestar a grandes compañías europeas que habían implementado sistemas de administración de información en su intranet; las principales motivaciones para ello fueron:²⁴
- El 76 % manifestó que disponen de un mejor acceso a la información.
- El 74 % advirtió que tienen posibilidad de reutilizar la información.
- El 72 % responde que así es posible compartir el conocimiento organizacional y que los procesos se tornan más eficientes.
- Un 66 % refiere que de este modo existe facilidad para mantener actualizados los contenidos.
- El 33 % cree que puede mejorar la cultura organizacional y un 46 % afirma que existe una reducción de los costos.

Es interesante en esta encuesta, que los temas relacionados con la información y el conocimiento ocupan los primeros lugares y reflejan de manera concreta la importancia de concebir la intranet como un sistema de gestión de la información y el conocimiento.

Una intranet diseñada bajo el principio de la gestión de la información y el conocimiento debe proponerse para su mejor funcionamiento, una concepción donde se establezca:

- La misión y los objetivos de la organización.
- El tipo de usuarios para la que se diseña, sus necesidades, tanto formativas como de información.
- Viabilizar el trabajo en equipo, donde presenta una poderosa influencia su arquitectura informacional.

No se debe obviar, en su fase de implementación y funcionamiento, planificar objetivos y tareas que garanticen la captura de información interna y externa, su procesamiento, organización, acceso, diseminación para su empleo compartido. Si esto no sucede así, la tecnología no apoyará la gestión de la información y el incremento del conocimiento organizacional. Al respecto, plantea *Morales M*: “ *Toda intranet debe ofrecer la posibilidad de convertir los datos endógenos y exógenos en conocimiento, a partir del modelo “datos-información-conocimiento”, porque el control y seguimiento de los procesos organizacionales producirá n sólo datos -series de números o caracteres sin un significado propio-, sin el valor necesario para la toma de decisiones. El análisis informacional de dichos datos, generalmente realizado por medio de técnicas estadísticas o de minería de datos, y su contextualización es el que proporciona la información. Cuando dicha información se interpreta por algún miembro calificado de la organización, ésta se transforma en conocimiento útil* ”.¹³

Una intranet convencional está formada por diversos servidores web, servidores de ficheros, depósitos de datos especializados y cientos o miles de documentos; sin embargo, a pesar de que el contenido está físicamente más accesible, esto no quiere decir que esté más organizado. Sin una

organización concreta y coherente, los usuarios de una intranet sólo pueden buscar un número limitado de recursos. Es entonces fundamental organizar, catalogar y describir la información disponible de forma que pueda especificarse el contenido y el contexto de la información, su propósito, indicar las relaciones entre los distintos datos, establecer quién es el autor/creador/propietario de la información, especificar la validez de la información, en fin, agregar valor a esa información, desde el punto de vista de su producción y de su accesibilidad para que actúe como un verdadero sistema que pueda fomentar e incrementar el conocimiento organizacional.

CONSIDERACIONES FINALES

La gestión de información y la gestión del conocimiento son actividades estrechamente vinculadas. No hay que perder de vista que la información, tanto la cuantitativa como la cualitativa, es una parte fundamental del conocimiento y, por tanto, gestionarla correctamente es una condición necesaria, si se desea realizar una gestión del conocimiento de calidad. En este sentido, los proyectos actuales de investigación se centran en cómo identificar aquella información que es crítica para las organizaciones; ésta, una vez tratada, se convertirá en conocimiento crítico, indispensable para la explotación y el mantenimiento de las ventajas competitivas basadas en el conocimiento.

Los sistemas de gestión de información, en estos momentos, buscan lograr con sus servicios, la producción de conocimientos o una proyección en su marco hacia la gestión del conocimiento.

La intranet puede convertirse en un poderoso sistema de gestión del conocimiento, siempre que oriente adecuadamente sus proyecciones, conciba la información y los servicios que sobre ella soporta sobre la base de la gestión de la información y el conocimiento.

El recurso humano y el clima laboral constituyen una cuestión crítica para el éxito de un proyecto de gestión del conocimiento. La capacitación, el entrenamiento, el sentido de pertenencia de los recursos humanos a la organización en que labora, conjuntamente con la cultura organizacional que se establece, son, en gran medida, responsables del éxito de estos proyectos.

La gestión del conocimiento se debe enfocar desde una perspectiva amplia y flexible que responda a las motivaciones que la impulsan, en consonancia con las metas y objetivos de la institución donde se ejecuta, que permita, por medio de su ejecución, el desarrollo de líneas estratégicas que contribuyan al mantenimiento de la organización o la consecución de ventajas competitivas sostenibles en un entorno cada vez más rivalizado.

La gestión del conocimiento ha tenido un éxito tal que, cada vez, son más los proyectos e instituciones que optan por su implementación, porque este proceso es garantía de ventajas competitivas, potenciador de activos intangibles, transmisor de una cultura de intercambio, compromiso de la fuerza intelectual de los recursos humanos con las metas y objetivos de la empresa, que, en definitiva, se revierte en: aumento de competencias, sello de distinción para las organizaciones, mejora de sus producciones y de su eficacia.

La práctica de la gestión del conocimiento precisa de una interrelación con la política y las estrategias empresariales, en consideración a que este es un proceso intensivo de conocimiento que precisa contemplar la identificación y el desenvolvimiento de competencias esenciales de la

organización; la gerencia y aplicación de conocimientos sobre fuerzas competitivas del ambiente en las que las organizaciones actúan. En este sentido, se torna imprescindible la generación de modelos y metodologías capaces de integrar la inteligencia competitiva, la gestión del conocimiento y las estrategias empresariales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Corredor C. Buscadores especializados. Disponible en: <http://www.baquia.com/com/Inteligencia/identificacion.html?url=/com/20010226/bre00012.html> [Consultado: 2 de junio del 2005].
2. Méndez Rodríguez EM. Metadatos y tesauros: aplicación de XML/RDF a los sistemas de organización del conocimiento en Intranets . Madrid: Universidad Carlos III, [s.a].
3. Paños Álvarez A. Reflexiones sobre el papel de la información como recurso competitivo de la empresa. An Doc 2000;2:21-38.
4. Muñoz Cruz V. El papel del gestor de la información en las organizaciones a las puertas del siglo XXI. Disponible en: <http://www.dois.mimas.ac.uk/DOIS/data/julmjoifp.html> [Consultado: 8 de junio del 2005].
5. Burk C, Horton FW. Infomap: A Complete Guide to Discovering corporate information resource. New Jersey: Prentice Hall, 1998. p.242.
6. Moreira González JE. Los sistemas de información documental: consideraciones sobre sus características, conceptos y funciones. Madrid: Universidad Carlos III de Madrid, [s.a.].
7. Moreira González JE, Méndez J, Rodríguez E. (1999) Lenguaje natural e indización automatizada. Cienc Inform 1999;30(3):11.
8. Davenport TH, Prusak L. Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben. Buenos Aires: Prentice Hall, 2001.
9. Rivero Amador S, González Otaño G. Bases teóricas de la gestión del conocimiento. [Disponible: [www.monografias.co/trabajos15/bases teoricas/bases.html](http://www.monografias.co/trabajos15/bases_teoricas/bases.html)] [Consultado: 14 de mayo 2005].
10. Gómez García P. La sociedad de la información frente a la crisis de la humanidad. Gaz Antrop 2003;(19). Disponible en: http://www.ugr.es/~pwlac/G19_06Pedro_Gomez_Garcia.html [Consultado: 16 de mayo 2005].
11. Sanguino R . La gestión del conocimiento. Su importancia como recurso estratégico para la organización. Disponible en: <http://www.5campus.org/leccion/km>. [Consultado: 8 de noviembre del 2005].
12. Cruz-Paz A, García Suárez VM. Fuentes de Información. Aspectos Teóricos. La Habana : Universidad de La Habana , 1994.
13. Saradell López E, Pérez JA. La gestión del conocimiento en la nueva economía. Disponible en: <http://www.ouc.edu.cu/dt/20133.html> [Consultado: 12 de octubre del 2005].

14. Aramburu N. Empresas para una nueva realidad: La capacidad de aprender. Bol AECA 1999;41:45-8.
15. Peña Vendrell P. To Know or not to be. Conocimiento: el oro gris de las organizaciones . Madrid: Fundación DINTEL, 2001. p. 47. (Gestión del conocimiento: 5).
16. Morales Morejon M, Carrodegua Rodríguez ME, Avilés Merens R. Las intranets en la gestión informacional: un escalón imprescindible en la búsqueda del conocimiento organizacional. Acimed 2004; 3(3). Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol12_3_04/aci03304.htm [Consultado: 16 de mayo 2005].
17. Nuñez Paula I. Amiga: Aproximación metodológica para introducir la gestión del aprendizaje en las organizaciones y comunidades [monografía en CD-ROM], versión 3.0. La Habana: Instituto de Información Científica y Tecnológica; 2002.
18. Gesinaldo Ataíde C, Macêdo de Araújo N . As tecnologias de informação como instrumento de viabilização da gestão do conhecimento através da montagem de mapas cognitivos. *Cienc Inform* 2003; **32(3)** . Disponible en: <http://www.ibict.br/cienciadainformacao/include/getdoc.php?id=152&article=40&mode=pdf> [Consultado: 8 de junio del 2005].
19. Gates B. Los negocios en la Era Digital. México DF: Plaza & Janes, 1999.
20. Brooking A, Motta E. A Taxonomy of Intellectual Capital and a Methodology for Auditing It. Disponible en: <http://www.tbroker.co.uk> . [Consultado: 20 de diciembre del 2004].
21. Pérez Merayo GA. Liderazgo para la administración del conocimiento. Disponible en: <http://www.centrodeconocimiento.com> [Consultado: 21 de noviembre del 2005].
22. Probsot G, Raub S, Romhardt K. Administre el conocimiento. México DF, Pearson Educación, 2001. p. 28.
23. Gómez Wong S . Intranet corporativa: herramienta para la gestión de información. Estudio de caso: Intranet del IDICT. *Cienc Inform* 1998;29(3):29-31.
24. Zuluaga JF. Algunas estadísticas mundiales interesantes. [Consultado: 10 de agosto del 2005]. Disponible en: <http://www.intranettotal.com/articulos/20030515.htm>

Recibido: 25 de enero del 2006. Aprobado: 16 de febrero del 2006.

Lic. *Yuniet Rojas Mesa*. Centro Provincial de Información de Ciencias Médicas de Cienfuegos. Calle 51 y Avenida 5 de Septiembre. Cienfuegos. Cuba. Correo electrónico: yuniet@jagua.cfg.sld.cu

¹Licenciada en Información Científico-Técnica y Bibliotecología. Centro Provincial de Información de Ciencias Médicas de Cienfuegos.

Ficha de procesamiento